



**UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO**  
-----

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION, ET DE SOCIOLOGIE**  
-----

**DEPARTEMENT : GESTION**  
-----

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE POUR L'OBTENTION DE LA MAITRISE  
EN GESTION**  
-----

**OPTION : FINANCES ET COMPTABILITES**

**« LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES BASE DE  
LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. »**

**CAS DE LA BOA ANTANINARENINA**

**Présenté par** : Mademoiselle ANDRINIRINA Derasoa Ninah

Sous l'encadrement de :

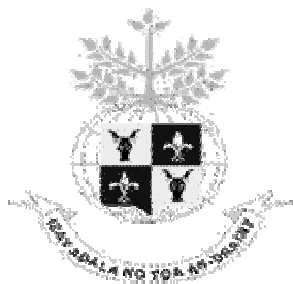
**ENCADREUR PEDAGOGIQUE**

Monsieur RAVOKATRA ANDRIAMIARISOA Seth

Enseignant Chercheur au sein du Département Gestion à l'Université d'Antananarivo

**Année Universitaire** : 2011-2012

**Session** : 28 Septembre 2012



**UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO**  
-----

**FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION, ET DE SOCIOLOGIE**  
-----

**DEPARTEMENT : GESTION**  
-----

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDE POUR L'OBTENTION DE LA MAITRISE  
EN GESTION**  
-----

**OPTION : FINANCES ET COMPTABILITES**

**« LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES BASE DE  
LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE. »**

**CAS DE LA BOA ANTANINARENINA**

**Présenté par** : Mademoiselle ANDRINIRINA Derasoa Ninah

Sous l'encadrement de :

**ENCADREUR PEDAGOGIQUE**

Monsieur RAVOKATRA ANDRIAMIARISOA Seth

Enseignant Chercheur au sein du Département Gestion à l'Université d'Antananarivo

**Année Universitaire** : 2011-2012

**Session** : 28 Septembre 2012



## **AVANT PROPOS**

L'idée de cette étude sur la gestion des ressources humaines qui est la base de la performance de l'entreprise est de déterminer la stratégie adoptée pour qu'elle soit performante. En effet, nous voulons montrer que la prise en compte de la matière puisse donner des résultats fiables et adéquats, cas de la BOA.

Pour vérifier ces résultats, nous adoptons comme méthodologie pour la recherche des méthodes d'enquête par questionnaire exhaustive vis à vis des différents responsables au sein de la BOA c'est à dire le Directeur des Ressources Humaines, le Directeur Comptable et les clientèles en vue de connaître sa compétitivité.

Nous espérons que ce mémoire contribuera à l'amélioration et au développement de l'entreprise sur les besoins économiques et les besoins des hommes.

En sollicitant le diplôme de MAITRISE dans ce domaine, il nous est imposé de suivre une formation supérieure pendant quatre ans après avoir fini le lycée.

A chaque fin d'étude, un stage au sein d'une entreprise fait parti incluant du cursus pour appliquer les formations acquises et pour assurer une meilleure insertion dans le monde du travail.

Au bout de quatre années d'études, il est dans notre intérêt de présenter un mémoire pour faire valoir notre diplôme et de jauger nos compétences.

De ce fait, il est important de choisir un thème qui sera intéressant, que ce soit sur le plan technique que sur l'intérêt que peut apporter sa réalisation.

## REMERCIEMENTS

La conception de ce livre n'aurait jamais été possible sans la collaboration de plusieurs entités.

De ce fait, nous tenons à exprimer nos véridiques remerciements :

- A Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel, Président de l'Université, Professeur titulaire pour sa volonté de diriger cet Université et d'intégrer ce mémoire de fin d'étude dans le programme et dans le but d'obtenir le diplôme de maîtrise
- A Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de Conférences, Doyen de la Faculté de droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo pour son aide dans la préparation de tous les dossiers que nous souhaitons,
- A Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de Conférences, Chef de Département de GESTION pour son sacrifice dans le but de développer notre département,
- A Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur Titulaire, Directeur du Centre d'Etude et de Recherche en GESTION (CERG) pour la mise en place de ce centre qui nous permet de nous documenter et faire des recherches,
- A Monsieur RAVOKATRA ANDRIAMIARISOA Seth, mon encadreur pédagogique et Enseignant Chercheur au sein du Département GESTION pour les atouts et conseils qu'il nous a donné pour terminer ce mémoire,
- A tous les enseignants du Département GESTION pour leur dévouement à nous offrir leurs connaissances durant notre passage à l'Université.
- A nos très chers parents et à toute la famille pour leurs soutiens financiers et psychologiques qui m'ont permis d'atteindre ce but et à nos amis de classe pour leurs aides et partage.

## RESUME

Pour cette étude, nous avons présenté les matériels et les méthodes appliqués. Le premier a justifié du choix de la zone d'étude. Il s'agit de présenter l'entreprise, leurs activités et objectifs. Nous avons utilisé des documents primaires et secondaires au cours de l'étude. Nous avons adopté comme méthodologie de collecte des données nécessaires pour la vérification empirique une méthode de questionnaire et d'analyse statistique. Nous avons présenté aussi le chronogramme de l'étude qui a duré environ de huit semaines. Dans ce cas, les activités sont débutées de l'intégration du milieu d'étude, et terminés à la rédaction de mémoire.

La BOA dispose des ressources humaines tant en genre qu'en nombre. Leur organisation, moyennant les différentes activités entreprise par cette institution financière, rencontre un certain nombre de difficultés, des problèmes. Le recrutement, la retraite, l'âge, le sexe, les éventuels accidents de travail, etc. Cette situation constitue des obstacles majeurs pour le développement de la BOA, face à celui de ses concurrents. De ce fait, la gestion du temps pour effectuer le travail, du personnel, des matériels, voire du financement subit substantiellement un manque à gagner dans le temps et dans l'espace.

Pour résoudre ces problèmes à base organisationnelle, nous avons été enclins de choisir la stratégie de l'organisation. Elle est basée sur l'individu, ses attributions et ses tâches, quel que soit son niveau hiérarchico-administratif au sein de la BOA. Pour ce faire, le recrutement de l'individu doit être fait à l'aide de test pré embauche. Son retraite doit suivre le règlement régissant le code de travail en vigueur à Madagascar. L'objectif est de pérenniser les activités entreprises par cette banque primaire.

**Mots clés :** BOA, carrière, comportement, entreprise, performance, personnel, procédure, ressources humaines.

## LISTE DES ABREVIATIONS

$\partial (x)$	: écart –type
BOA	: Bank Of Africa
BTM	: Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra
COV(xy)	: Covariance
DRH	: Directeur des Ressources Humaines
FENU	: Fonds d'Equipement des Nations Unies
Fi	: Fréquence cumulé
fi%	: Fréquence
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
JORM	: Journal Officiel de la République de Madagascar
N	: effectif total de la population étudié
Ni	: effectif
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PCG	: Plan Comptable Général
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
r	: Corrélation
$R_1$	: Ratio de l'emploi
$R_C$	: Ratio des cadres
$R_E$	: Ratio de l'évolution du personnel
$R_{EM}$	: Ratio des employés
$R_M$	: Ratio de la mobilité du personnel
$R_R$	: Ratio sur la gestion efficace de carrière
$R_T$	: Ratio des techniciens
$V(x,y)$	: Variance
$X_1$	: Gestion administrative
$X_2$	: Gestion de carrière
$X_i$	: Variable
$X_l$	: Moyenne du licenciement
$X_m$	: Moyenne de la variable X
$X_r$	: Moyenne du recrutement
$X_{re}$	: Moyenne de la retraite
y	: Résultat obtenu
ym	: moyenne de la variable

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Chronogramme des activités menées : .....	19
Tableau N°02 : Evolution annuelle de recrutement au niveau du siège de la BOA .....	22
Tableau N°03 : Résultat obtenu sur le recrutement .....	23
Tableau N°04 : Evolution annuelle du licenciement au niveau des agences de la BOA .....	24
Tableau N°05 : Résultat obtenu sur le licenciement .....	24
Tableau N°06 : Evolution annuelle de retraite au niveau du siège de la BOA .....	26
Tableau N°07 : Evolution annuelle de retraite au niveau des agences de la BOA .....	26
Tableau N°08 : Résultat obtenu sur la retraite au siège et aux agences .....	27
Tableau N°09 : Résultat obtenu sur le ratio de l'emploi .....	29
Tableau N°10 : Résultat obtenu sur le ratio d'évolution et de mobilité du personnel .....	30
Tableau N°11: Résultat obtenu sur le ratio de la gestion efficace de carrière .....	32
Tableau N°12 : Comparaison de deux résultats obtenus .....	33



## **LISTE DES FIGURES**

Figure N°1: Schéma personnel du diagramme de licenciement : .....	25
Figure N°1: Schéma personnel du diagramme de la retraite : .....	27

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITRE I -MATERIELS ET METHODES.....</b>	<b>06</b>
Section 1 – MATERIELS .....	06
Section 2 –METHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNEES POUR LA VERIFICATION EMPIRIQUE .....	15
Section 3- MODELISATION THEORIQUE .....	19
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	21
<b>CHAPITRE II - RESULTATS OBTENUS .....</b>	<b>22</b>
Section 1- RESULTATS OBTENUS SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL .....	22
Section 2 - RESULTATS OBTENUS SUR LA GESTION DE CARRIERE .....	28
Section 3 - RESULTATS RETENUS .....	33
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE .....	35
<b>CHAPITRE III - DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>36</b>
Section 1-DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL DE LA BOA .....	36
Section 2 -DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR LA GESTION DE CARRIERE DE LA BOA .....	42
Section 3 – RECOMMANDATIONS .....	45
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE .....	50
CONCLUSION .....	51
BIBLIOGRAPHIE.....	viii
ANNEXES.....	ix
TABLES DES MATIERES .....	x

## INTRODUCTION

La Gestion des Ressources Humaines a beaucoup dépendu et dépend encore de la conception, voire de l'homme en général. Selon les époques, les sociétés, cette conception diffère. Toutefois, il est possible de distinguer deux grands courants, à savoir de la conception de l'école classique et de la conception moderne.

La conception de l'école classique dite théorie X, elle y trouve le taylorisme et les théoriciens de la bureaucratie. Le premier dit que l'homme est un « homo economicus » seulement motivé par les gains monétaires. Ce qui compte pour le travailleur, c'est la possession d'un emploi stable et bien rémunéré de façon à subvenir de la famille et à réaliser quelques économies pour les mauvais jours. Il est basé sur l'analyse et la division du travail. Pour cela, le comportement humain est automatique. Tandis que les théoriciens concernent la division du travail, la hiérarchie et la centralisation, l'efficacité administrative. A ce sujet, le comportement humain n'est pas automatique<sup>1</sup>.

La conception moderne connue sous le nom de théorie Y, elle parle de la conception de l'homme au travail. Cette conception est multiple, à savoir les conditions de travail, la sécurité améliorée, le temps de travail aménagé pour permettre à l'homme de s'adonner à d'autres occupations. En plus, elle est basée aussi sur la politique d'information et de communication à mettre en place, la représentation des travailleurs instituée, la participation des travailleurs au fonctionnement de l'entreprise et enfin la politique de mise en valeur et de développement des ressources humaines<sup>2</sup>.

La théorie Z est l'extension de la théorie X et de la théorie Y de TAYLOR et Mac GREGOR. La théorie Z fut développée par William Ouchi en 1981. Ouchi est professeur de management d'UCLA à Los Angeles. La théorie Z est souvent associée au style de management japonais (la théorie Z de l'organisation repose sur une synthèse des caractéristiques respectives de firmes japonaises et nord-américaines qui ont connu le succès).

Au sein d'une entreprise quelque soit leur structure organisationnelle, précisons tout d'abord qu'il convient de distinguer la gestion des ressources humaines, dans toutes ses dimensions, des finances ; de la comptabilité et de la clientèle dont celle-ci est une composante dite essentielle. La gestion des ressources humaines est ainsi une fonction stratégique, mais une fonction stratégique parmi d'autres. Elle est une composante de l'organisation mais elle apporte aussi une contribution décisive à celui-ci surtout si elle se situe dans une stratégie de changement et d'adaptation de l'administration.

---

<sup>1</sup>TAYLOR, Ingénieur « Gestion des Ressources Humaines », Edition Foucher, Année 2000, pages 7, 8.

<sup>2</sup> Professeur DOUGLAS Mc GREGOR « The Human Side of the Entreprise », Année 2001, page 10.

En plus, la gestion des ressources humaines suppose plusieurs activités qui ne sont pas forcément les mêmes selon les entreprises. Cela signifie que l'entreprise est en interaction avec son environnement et qu'elle est susceptible d'être influencée par ce dernier, tout comme elle peut influencer ce dernier. Dans ce cas, nous distinguons généralement quatre types d'environnement, à savoir de socioculturel, économique, technologie et politico légal. En outre, la nécessité de la gestion des ressources humaines est obligatoire pour être performant au sein d'une banque. A ce sujet, l'entreprise doit savoir choisir les hommes, les préparer à de nouvelles fonctions, les affecter judicieusement. Pour cela, les employés doivent connaître leurs objectifs de carrière. D'un côté, l'entreprise doit jouer le rôle de facilitateur et de catalyseur, c'est-à-dire qu'elle doit marquer l'importance des perspectives à long terme, les possibilités de faire carrière, les possibilités de formation. Elle doit instaurer un système de promotion et favoriser l'information interne. De l'autre côté, l'individu est le principal responsable de sa propre carrière. Pour bien piloter sa carrière, l'individu doit connaître ce qu'il veut réellement, de pouvoir définir un projet réaliste et de passer à l'action. En d'autres termes, si le but de l'entreprise est la croissance, donc de disposer d'hommes compétents en nombre suffisant et au moment voulu, celui d'un employé n'est plus seulement de gagner de l'argent ou de bénéficier de plus de prestige, mais aussi de se développer et de s'enrichir. Il s'agit de trouver le meilleur équilibre possible entre le besoin en hommes des organisations, et les attentes, aspirations et potentialités du personnel et donc l'entreprise se doit d'avoir une politique de gestion des carrières.

En réalité, l'entreprise pour survivre a besoin de trois ingrédients, à savoir des capitaux, des équipements et des ressources humaines. Mais, souvent quand nous parlons des ressources de l'entreprise, nous pensons aux finances et aux matériels. Nous nous accordons désormais à reconnaître que les compétences du personnel constituent un capital précieux. Ces compétences peuvent faire la différence entre deux entreprises qui ont par ailleurs des moyens égaux en finances et en matériels. En plus de cela, l'homme n'est pas seulement une ressource comme les autres ressources au sein d'une entreprise. Il est de plus en plus considéré comme la principale ressource. Les ressources humaines recouvrent seulement en effet toutes les autres fonctions de l'entreprise. Il s'agit des fonctions de production, de finances, de marketing. Cependant, pour être performant, les ressources humaines ont besoin de capitaux et d'équipements pour atteindre les objectifs visés par l'entreprise. En plus, la gestion des ressources humaines n'est pas seulement de l'homme mais aussi un système d'appréciation, avec comme base l'entretien annuel qui permet d'évaluer la performance et le potentiel à l'aide des capitaux investis (en numéraire et en apport), des équipements et matériels utilisés (ordinateurs avec logiciels, matériel roulant) qui permettent une gestion anticipatrice des emplois et des compétences.

Pour cela, le but est de sensibiliser l'encadrement au management de ses équipes, d'optimiser la gestion des hommes (détection des potentiels d'évolution ou des difficultés d'adaptation par rapport aux emplois). La mise en place de ce système d'appréciation de façon légal peut permettre d'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et d'être plus à l'écoute et réceptif face aux attentes des salariés au sein d'une entreprise. Par conséquent, une question se pose : quelle stratégie en Gestion des Ressources Humaines l'entreprise adopte-t-elle pour qu'elle soit performante ?

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi un thème de mémoire intitulé : « La Gestion des Ressources Humaines, base de la performance de l'entreprise : Cas de la BOA Antaninarenina ».

Dans ce sujet, l'objectif global consiste à contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources humaines pour être efficiente dans une entreprise. Pour spécifier cet objectif, nous allons présenter ci-après les objectifs spécifiques avec les hypothèses correspondantes.

Tout d'abord, l'objectif spécifique est de mettre en place des politiques individualisées de Gestion des Ressources Humaines. Cela veut dire que l'indépendance de la gestion des ressources humaines dépend beaucoup de la politique adoptée par l'entreprise.

Ensuite, l'objectif spécifique peut également justifier la place de l'homme dans l'entreprise par rapport aux résultats. Cela veut dire aussi qu'il doit respecter le principe de la gestion des carrières pour être performant au sein d'une organisation.

Pour vérifier ces hypothèses citées ci-dessus, nous adoptons comme méthodologie pour la recherche des méthodes de questionnaire vis-à-vis des différents responsables au sein de la BOA Central, c'est-à-dire le Directeur des Ressources Humaines, le Responsable ou Directeur des Systèmes et de la Comptabilité, le Comptable en vue de connaître la performance de cette banque à partir de l'analyse financière. Cette dernière joue un rôle très important sur la mesure de la rentabilité et de la performance d'une banque. Pour avoir plus des informations nécessaires, d'autres techniques peuvent être utilisées, à savoir la consultation des documents, des prospectus, dépliants auprès de service d'accueil de la BOA. Ce questionnaire nous permet de savoir plus la relation de la performance avec la gestion des ressources humaines. Il est constitué des questions fermées avec des réponses prévues et des questions ouvertes afin d'obtenir aussi bien des informations quantitatives que qualitatives : les questions ouvertes en effet ont l'avantage de laisser à l'individu la liberté de s'exprimer comme il veut, de formuler à sa guise son opinion en réponse à la question posée.

De plus, l'échantillon est très important pour la vérification des hypothèses avancées comme résultats probables de la problématique en question.

Sur la documentation, nous avons fait ainsi appel aux démarches méthodologiques consistant à faire des recherches documentaires (interne et externe de la BOA, les rapports et mémoires ayant une affiliation avec la recherche, les archives).

Nous allons analyser et traiter les documents financiers comme les bilans, les comptes de résultat,..., ou bien, entretenir directs avec le Directeur en tant que le récepteur de l'information financière et personnelle. En outre, les techniques d'enquêtes servent à recueillir d'une part les informations financières au sein de la BOA et d'autre part les informations en gestion des ressources humaines.

Personnellement, l'approfondissement de ce travail nous donne un avantage au niveau de l'expérience en gestion des ressources humaines et financière. Le cours magistral, la recherche bibliographique, les enquêtes et la rédaction nous ont constitué tout un champ d'application de premier ordre d'importance en termes de formation universitaire. Pour notre département, notre ouvrage peut inciter les autres étudiants à la recherche grâce à l'importance des informations y contenues. Quant à la BOA-Antaninarenina, nos recommandations peuvent constituer un maillon de la chaîne sur les alternatives favorables pour la pérennisation de ses activités.

Pour la réalisation de ce travail, nous avons rencontré des difficultés sur la méthodologie, le temps et sur le coût et même les activités au sein de cette institution financière sont multiples, nous nous limitons à la description et l'analyse de la gestion de ses ressources humaines et la gestion financière pour connaître sa performance.

Contrainte méthodologique : la recherche que nous avons faite doit être exhaustive cependant ceci ne peut pas être possible et que l'échantillon est limité, surtout sur le plan financier. Au cours de l'enquête, certains employés ne sont pas très ouverts durant les interviews en tant que leurs tâches sont confidentielles comme le Directeur de la Comptabilité et le Comptable. Dans ce cas, ils ont peur du fait que les questions posées touchent le secret de la banque et aussi leurs intimités. Il y a ceux qui ne veulent pas parler tout simplement car l'enquête perturbe leurs tâches. En plus de cela, il y a ceux qui mentent à propos de leurs cas. Toutefois, malgré ces obstacles, nous avons pu obtenir quand même les données nécessaires pour l'élaboration de cette recherche.

Contrainte temps : le travail de recherche que nous avons effectué est en fait, limité par le temps car les tâches à effectuer au sein de la BOA sont très nombreux, notamment en période de paiement de salaire des fonctionnaires, c'est-à-dire qu'autour du 15 de mois et du 30.

En outre, il est difficile aussi de faire un entretien auprès des cadres car ces derniers ont besoins de rendez-vous. Ces problèmes entraînent la difficulté sur la collecte des données au sein de cette banque. Contraintes liés au coût : Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons cherché des documents sur l'internet, mais ce dernier est payant. Donc, nous avons besoin d'argent pour obtenir des données sur internet. En effet, les coûts élevés de communication représentent un handicap pour le développement de ce mémoire.

Notre étude est bâtie autour de trois chapitres.

Tout d'abord, dans le premier chapitre, il est question de présenter les matériels et méthodes de la recherche qui se subdivise en trois grandes sections, à savoir : les matériels utilisés, la méthodologie de la collecte des données pour la vérification empirique et enfin, la modélisation théorique. Le premier concerne la justification de la zone de la recherche, les types des documents. Le deuxième touche le type d'enquête utilisée, l'élaboration de questionnaire, le mode et taille d'échantillonnage, le traitement des données brutes en données statistiques, les limites de la recherche et chronogramme des activités menées. Le troisième concerne de l'analyse des sous variables explicatives, les variables explicatives et les variables à expliquer.

Ensuite, dans le deuxième chapitre, il s'agit des résultats sur la gestion des ressources humaines au sein de la BOA, des résultats sur la gestion administrative et carrière de cette banque et de résultat retenu parmi les résultats obtenus. La première section touche notamment sur les politiques de recrutement du personnel, de licenciement et de retraite. Dans la deuxième section, nous présenterons les résultats obtenus sur le ratio de l'effectif (emploi), le ratio d'évolution et mobilité du personnel (gestion de l'emploi) et le ratio de rotation du personnel (gestion efficace de carrière). Et dans la troisième section, nous allons présenter la comparaison des résultats obtenus, la détermination de coefficient de corrélation et enfin, la performance de la gestion des ressources humaines. Enfin, dans le troisième chapitre, nous allons faire des discussions et des recommandations des résultats dans le deuxième chapitre. La première section concerne l'analyse de recrutement au sein de la BOA, la critique du système de licenciement et la discussion sur les employés mises en retraite. La deuxième section est relative à la discussion des résultats obtenus sur le ratio de l'effectif (emploi), l'analyse de ratio de l'évolution et mobilité du personnel (gestion de l'emploi) et l'étude de ratio de rotation (gestion efficace de carrière). La troisième section recommande à l'appréciation des ressources humaines, de nature stratégique et opérationnelle.

Par la suite, un traitement doit être fait tant au niveau du questionnaire que dans le domaine des éléments de réponses des interlocuteurs. Pour ce faire, il faudrait être méthodique en long et en large de ce processus. Cette démarche va faire l'objet de ce chapitre.

## **Chapitre I -MATERIELS ET METHODES**

Ce chapitre est donc consacré à la partie descriptive concernant les matériels adoptés pour réaliser cette étude et la méthodologie de la collecte des données pour la vérification empirique et enfin la modélisation théorique. Pour avoir plus de détails, nous allons diviser en trois sections notre devoir.

Tout d'abord, la première section concerne les matériels utilisés. Il s'agit de la justification du choix de la zone d'étude et de ses caractéristiques, c'est-à-dire la présentation générale de la BOA, Siège Social à Antaninarenina, leurs objectifs et activités de cette banque, les matériels utilisés lors de la recherche. Ils présentent aussi les types des documents utilisés lors de l'étude, comme les données primaires concernant la théorie générale de la gestion des ressources humaines et les connaissances en gestion des ressources humaines de la BOA.

Ensuite, la deuxième section est relative à la méthodologie de collecte des données pour la vérification empirique. Pour cela, nous allons présenter successivement le type d'enquête utilisé lors de l'étude, l'élaboration de questionnaire, mode et taille de répartition de la population étudiée, le traitement des données en données statistiques, les limites de recherche ainsi que le chronogramme des activités menés. Dans ce cas, les questions doivent concerner les résultats dans la gestion des ressources humaines et financières.

Enfin, la troisième section consacre beaucoup à la modélisation théorique c'est à dire que nous allons expliquer en premier lieu le pourquoi des hypothèses et en deuxième lieu nous allons traduire en variables pour qu'on puisse traiter statistiquement.

### **Section 1 - MATERIELS**

Cette section a pour objectif de montrer les outils nécessaires pour guider à la vérification des hypothèses de départ.

Il présentera la justification du choix de la zone de la recherche et les types des documents utilisés lors de l'étude. Le premier paragraphe concerne la présentation générale de la BOA, Siège Social à Antaninarenina, leurs objectifs et activités de cette banque, les matériels utilisés lors de la recherche. Le deuxième paragraphe est relatif aux données primaires et secondaires. Pour ce faire, nous allons voir tout d'abord la justification du choix de la zone de la recherche.

#### **1.1-Justification du choix de la zone d'étude**

Ce paragraphe présentera la BOA, leurs objectifs, leurs activités et les matériels utilisés lors de la recherche.



Nous avons choisi spécialement cette banque car elle nous a donné beaucoup des informations par rapport à l'autre banque dans la capitale. Pour le réaliser, nous présenterons tout d'abord la banque « Bank Of Africa ».

### **1.1.1-Présentation générale de la BOA**

Apport au développement l'ex-BTM a favorisé depuis plusieurs années le développement du secteur de la Micro finance entre autres par le refinancement des réseaux des Institutions de la Micro finance et par un protocole de collaboration et de partenariat avec le Projet d'Appui à la Micro finance du PNUD/FENU. La base de ce partenariat s'appuie sur l'utilisation d'une ligne de refinancement et un fonds de garantie mise à sa disposition depuis 1995 par le FENU (Fonds d'Equipement de Nations Unies). La BOA-Madagascar a été créée le 18 novembre 1999 lors de la reprise par le Groupe BANK OF AFRICA du fonds de commerce de l'ancienne Banque Nationale BTM. Son activité est celle d'une banque commerciale tous publics. Depuis sa création, elle a connu une progression constante de ses activités et de ses résultats. Elle a le réseau le plus dense dans le pays avec 62 agences. Un nouveau protocole de collaboration a été signé en novembre 2000, entre la BOA et le PNUD / FENU. L'objectif de cette collaboration a été favorisé l'accès des Institutions de la Micro finance à des ressources de financement de la Banque par le biais de l'apport d'un Fonds de Garantie du FENU. Vu le développement de cette banque, la BOA-Madagascar a été créée beaucoup des nouvelles agences en 2001, dans toute île, grâce à la collaboration de PNUD.

### **1.1.2-Objectifs et activités de la BOA**

Objectifs : Les objectifs de la banque quelque soit leur structure, sont d'offrir à sa clientèle un service de qualité conformément aux standards internationaux, de prévenir les difficultés de l'entreprise dans le cas de la procédure d'alerte, de vérifier la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations financières, d'appliquer des méthodologies de classe internationale et une formation dans les disciplines majeures et de donner des conseils et guides de grandes valeurs dans les politiques de gestion, de couvrir le réseau BOA dans toute l'île.

Activités : la loi bancaire<sup>3</sup> du 24 janvier 1984 définit un établissement de crédit comme étant tout établissement habilité à effectuer les opérations de banque ainsi que des opérations connexes à leurs activités.

---

<sup>3</sup> Marie-Claude DELAVEAUD : La loi bancaire, du 24 janvier 1984, page 21

Par opération de banque, nous entendons la perception des fonds publics, la distribution du crédit, la délivrance de garanties en faveur d'autres établissements de crédit, la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement.

La banque a pour activité principale la collecte de l'épargne et l'octroi des crédits. Une répartition spatiale des activités de celle-ci nous fait distinguer l'activité domestique en matière de dépôt et de crédits, et l'activité internationale entendue ici comme le fait pour une banque d'avoir des agences filiales à l'étranger et/ou une banque dont les opérations vis-à-vis des non résidents dépassent le tiers du total du bilan.

### **1.1.3-Matériels utilisés lors de la recherche**

Il s'agit des ouvrages généraux ou communs et spéciaux ainsi que des revues ou périodiques ; des matériels humains, à savoir du personnel administratif, des simples individus, des mass-médias ; des matériels bureaucratiques.

#### **a)-Ouvrages généraux ou communs**

Ainsi nommés, ces ouvrages racontent dans un seul volume différents types de sujets, mais à base de gestion. Il n'est pas épatant de trouver dans un seul ouvrage des sujets sur le marketing, les finances et comptabilités, l'organisation, la gestion du personnel, etc... Cette pluralité de sujets engage à sélectionner les chapitres concernant le thème abordé. Un savoir feuilleter et savoir-lire nous ont conduit lors de cette recherche et lecture bibliographique relative aux ouvrages généraux. En effet, ces ouvrages sont relativement volumineux, intéressants dans l'ensemble de leurs contenus. Cependant, à cause du temps imparti, seuls les chapitres, qui nous ont intéressés, ont été lus scrupuleusement. Ils sont consignés dans notre liste bibliographique. Volumineux mais dont les chapitres qui nous, ont intéressé sont minces, voilà ce qui explique la pluralité des ouvrages généraux dans notre bibliographie. Ce cas nous a facilité et donné une rapidité dans notre compréhension et lecture. Au lieu de faire une lecture diagonale, nous avons disposé un certain temps pour analyser les idées de chaque auteur comprises dans ces ouvrages. Dans la majorité de cas, chaque auteur a ses propres opinions, expressions sur une réalité.

#### **b)-Ouvrages spéciaux**

Ces ouvrages sont plus ou moins minoritaires quant à leur effectif. Etant spéciaux, la description et l'analyse sont focalisées sur un seul thème. Nous pouvons prendre l'exemple du plan comptable général (PCG 2005) où nous avons nous référé sur les comptes de bilans et de résultats par nature, l'on ne parle que de la comptabilité. Il en est de même pour les autres ouvrages spéciaux tenus comme références dans le cadre du présent mémoire.

### **c)-Revues**

Ce type de mass-média ou journaux ont été utilisés dans le cadre de la recherche des informations concernant notre domaine d'étude. Notre interlocuteur, au sein du groupe BOA Antaninarenina, nous a indiqué les journaux quotidiens tels que Les Nouvelles, l'Express de Madagascar, ainsi que le Journal Officiel de la République de Madagascar (JORM), qui contiennent les informations que nous avons voulues disposer. Cette indication a été due au temps qu'ont disposé cet interlocuteur et la quantité de services qu'elle a due faire. Autrement dit, elle n'a disposé que peu de temps pour nous écouter et de donner quelques explications fondamentales et nécessaires.

### **d)-Humains**

Ce que nous appelons "matériels humains" sont nos interlocuteurs choisis et/ou pris au hasard lors de notre descente sur terrain. Vu leur effectif, nous avons dû recourir à un échantillonnage. Ce qui nous a facilité le travail durant les enquêtes fermée et ouverte.

Personnel administratif : Le personnel de la BOA à travers la grande île compte plus de huit cents (800) individus. Poser des questions à chaque employé fait écouler beaucoup de temps.

Le personnel administratif a un nombre beaucoup plus réduit, mais un échantillonnage de 1/20 a été fait.

Simple individus : Ces individus sont des clients et/ou simples salariés fréquentant cette banque. Nous avons sélectionné une dizaine d'entre-deux servant d'être nos interlocuteurs lors de notre passage. A chaque individu correspond un motif de fréquentation à cette institution financière. Ce qui suppose que, les services rendus par cette banque, sont utiles à ses clients. Les dépôts, placements, emprunts, concours, compétitions, recherche du travail, œuvres sociales etc..., attirent ceux qui ont besoin de ces services. En effet, la sécurisation des avoirs pécuniaires et matériels de ses clients est de premier ordre d'importance pour la BOA.

Dans le cadre de cet échange, où les clients tirent, eux-aussi, les profits de leur engagement, la fidélisation est importante. C'est la raison pour laquelle que nos interlocuteurs, dans la majorité, se disent satisfaits de leur relation avec cette banque. Mais des efforts doivent être effectués pour pérenniser les avantages mutuels entre-deux.

#### **e)-Mass-médias**

Les mass-médias sont des sources d'informations les plus proches de la majorité de la population. L'effort de proximité qu'ils déploient et la facilitation d'accès qu'ils se servent, attirent les auditeurs et lecteurs.

#### **g)-Bureaucratiques**

Ce sont des matériels de prise de notes et des fiches d'enquêtes. Ils servent d'outils d'accès aux interlocuteurs en vue de saisir ce qu'ils affirment.

#### **f)-Informatiques**

Toutes nos démarches, à caractère bureaucratique, sont assistées par ordinateurs. Cet outil de facilitation nous a servi d'un moyen d'utilité de premier ordre d'importance. La mise en page de nos conceptions a besoin d'ordinateur. Ce dernier se rencontre dans la majorité des ménages des intellectuels malagasy en fonction de sa qualité et le pouvoir d'achat de tout un chacun. Il s'agit, à vrai dire, d'un outil de premier plan dans un travail intellectuel.

### **1.2-Types des documents utilisés lors de l'étude**

Pour qu'on puisse connaître bien ce qu'on attend par notre thème, ce paragraphe montrera les données primaires, c'est-à-dire la théorie générale de la gestion des Ressources Humaines et les données secondaires (connaissances acquises et informations internes de la banque BOA). Pour le réaliser, nous allons présenter en premier lieu les données primaires.

#### **1.2.1-Données primaires**

Ce paragraphe nous présente la théorie générale de la gestion des Ressources Humaines et de la gestion financière de l'entreprise. Pour ce faire, nous allons voir en premier lieu sa théorie générale de la gestion des Ressources Humaines.

#### **A)-Théorie générale de la gestion des Ressources Humaines**

La politique de l'emploi repose sur les choix en matière de niveau et de modalité d'emploi. Cette politique a pour objectif stratégique à mettre en œuvre dont les effectifs nécessaires pour faire marcher l'Entreprise.

Parmi ces effectifs, combien de permanents, combien d'employés dont contrat de travail à durée déterminée, besoins en qualification. Les politiques d'information et de communication passent par trois phases, à savoir la phase de collecte des besoins, la phase de la définition des objectifs et la phase du choix des moyens.

Phase 1 : Recueillir les besoins, à ce sujet, nous chercherons à localiser les nœuds de tensions et les conflits éventuels, détecter tout ce qui peut entraver ou faciliter la communication, faire émerger les préoccupations et les aspirations de la direction et des salariés pour établir un tel bilan, les procédés utilisés sont : sondages, enquêtes d'opinion, audit de la communication avec des interviews.

Phase 2 : Définir les objectifs, une fois achevé les recueils des besoins, des thèmes majeurs seront mis à jour ainsi que les tendances du climat social de chaque univers (Directeur, Cadre, Agents de maîtrise....). Cette phase facilite l'autonomie des équipes de travail, renforce la cohésion d'une entreprise et entraîne l'adhésion des hommes, offre les perspectives de promotion.

Phase 3 : Choisir les moyens, c'est-à-dire, le développement d'une politique d'information et de communication ne se chiffre pas seulement en bonnes intentions, il doit s'inscrire dans un cadre temporel et budgétaire, compte tenu des supports à utiliser et de la population tranchée.

### **A1-Recrutement**

Il existe six types de recrutement au sein d'une entreprise ou organisme public et privé. Dans ce recrutement, il y a aussi des processus. Ce processus de recrutement réfère à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature. Le processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Finalement, l'embauche est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné.

#### **Étape 1 : Analyse du besoin de main-d'œuvre**

Il est important de bien définir le besoin de l'entreprise en matière de main-d'œuvre avant de procéder aux étapes du recrutement. Cette étape est habituellement réalisée lors de la planification des besoins en ressources humaines. Lors de l'analyse des besoins, il est important de préciser les compétences recherchées chez le candidat. Rédiger le profil du poste consiste à définir les activités liées à l'emploi, la rémunération prévue et l'établissement du profil du candidat recherché. De même, les exigences de base doivent être clarifiées : la formation et l'expérience souhaitées, la connaissance des langues utilisées, la maîtrise des logiciels, etc. Le profil du poste est très important dans la planification des projets et l'organisation du travail. De plus, il constitue un aide-mémoire précieux en ce qui a trait à l'appréciation du rendement car il présente les résultats attendus. Pour élaborer des profils de poste, il est suggéré de rencontrer une personne qui connaît très bien les fonctions du poste ou un représentant du poste à analyser car ce sont les employés les mieux placés pour parler de ce qu'ils font.

## **Étape 2 : Recrutement**

Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidats intéressants. Il est conseillé de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels. Quel que soit le moyen utilisé pour publier une offre d'emploi, elle devra contenir les informations suivantes : la brève présentation de la société (mission, produits, services...) ; le titre du poste à combler, le résumé des principales tâches et responsabilités, les qualifications, aptitudes ou expériences requises, les avantages liés à ce type de poste et au fait de travailler pour l'entreprise, les coordonnées de la société selon le mode d'envoi requis.

L'offre d'emploi est déterminante en ce qui a trait à la quantité et à la qualité des personnes qui déposeront leur candidature. Elle doit donc être rédigée de façon à retenir l'attention des meilleurs candidats. Elle doit être suffisamment claire et précise pour éviter que l'entreprise soit submergée d'offres de service ne correspondant pas à ses besoins. Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, les dirigeants doivent faire valoir les avantages de leur société pour attirer les meilleurs candidats. Dans l'offre d'emploi, l'entreprise doit faire état des incitatifs qui feront que le candidat recherché choisira de postuler.

## **Étape 3 : Présélection des candidats**

La présélection des candidats consiste à faire le tri entre tous les dossiers reçus. Il est important de se référer au profil élaboré à la première étape afin de s'en tenir aux critères d'évaluation choisis. L'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures peu prometteuses et de ne retenir que les meilleurs candidats potentiels.

Après avoir retenu les candidats les plus intéressants, ceux-ci doivent être rejoints par téléphone afin de fixer une entrevue. Il est souhaitable d'envoyer une lettre aux candidats non retenus afin de les informer que l'entreprise ne conservera pas leur candidature.

Cette pratique démontre que l'entreprise respecte l'ensemble des personnes qui offrent leurs services et les incitent à continuer de s'intéresser à l'organisation.

## **Étape 4 : Rencontre de sélection**

Avant les rencontres, il faut élaborer une grille d'entrevue de sélection permettant d'évaluer les différents candidats en fonction des mêmes critères. L'entreprise mettra sur pied un comité de sélection afin d'obtenir des opinions différentes sur les candidats. Le comité de sélection aura la responsabilité d'établir les principaux critères à faire ressortir lors de l'entrevue.

Nous pouvons également faire appel à un consultant en recrutement afin de bénéficier d'un regard neutre, d'un avis professionnel et d'un soutien à la démarche de sélection et de recrutement.

### **Étape 5 : Réflexion faisant suite à l'entrevue**

Lors de la période de réflexion faisant suite à l'entrevue, il convient de confronter les perceptions de chaque membre du comité de sélection. Si nécessaire, il est d'usage courant de convoquer la personne pour une deuxième entrevue. Lors de cette seconde entrevue, on utilisera des techniques de mises en situation et des tests pratiques liés à l'emploi. Ces tests maison visent à examiner les connaissances et les habiletés des candidats en regard des exigences du poste. Par exemple, il peut être intéressant de demander à un programmeur-analyste de réaliser une programmation de base en simulation. L'utilisation de tests psychométriques peut être utile pour évaluer de façon plus approfondie le savoir-être du candidat. À cet égard, le recours à un spécialiste est nécessaire afin de choisir un test qui convienne à ce que l'on désire mesurer. Ces tests permettent d'établir le bilan des compétences de la personne pour occuper un poste précis et deviennent un outil d'aide à l'établissement d'un programme de formation et à l'encadrement en emploi. Les tests psychométriques sont habituellement utiles pour évaluer les compétences en gestion, les aptitudes pour la vente et les habiletés relationnelles.

### **Étape 6 : Décision d'embauche**

L'étape finale est la décision d'embaucher ou non le candidat. La prise de décision repose sur cinq dimensions, à savoir les compétences (éducation, formation, préparation, pratique, savoir-faire et expérience), les caractéristiques personnelles (savoir-être), la motivation (attitudes, comportements, réactions lors de l'entretien), la faculté d'adaptation (la perception de soi-même et de celle des autres permet de préciser les chances d'intégration dans l'organisation et la compatibilité avec les membres de l'équipe) et les références.

Avant de prendre la décision finale, il est nécessaire de vérifier les références de la personne. Ainsi, il est important de faire signer au candidat une formule de consentement autorisant un membre du comité de sélection à contacter les employeurs antérieurs.

Cet entretien avec les anciens employeurs vise à confirmer l'exactitude des réponses fournies par le candidat aux questions posées lors de l'entrevue et à recueillir une opinion supplémentaire. Si les références du candidat sont satisfaisantes, le responsable du recrutement peut faire part de la décision d'embauche au candidat. Il faut alors lui présenter une proposition énumérant les conditions d'emploi et les heures de travail prévues au contrat. Le personnel a besoin d'évoluer dans l'entreprise, après plusieurs années d'ancienneté il espère évoluer dans sa carrière.

## **A2-Licenciement**

Un personnel est licencié s'il est autour des fautes graves au cours de l'exécution de son travail comme le vol, le détournement des fonds etc... En plus de cela, l'incompétence des personnels entraîne aussi d'un licenciement mais avant de licencier un ou des personnels, il est nécessaire d'essayer de résoudre le problème si possible pour éviter la mobilité du personnel. C'est en effet un problème. Jusqu'ici, ces personnes sont simplement restées dans le service où elles étaient, sans promotion ni augmentation, mais la situation devient de plus en plus difficile, du fait des gains de productivité de plus en plus importants qui sont exigés. Comme ces personnes sont maintenant bien identifiées, nous mettons en place des plans d'action spécifiques. Il peut arriver qu'il s'agisse simplement d'un problème psychologique : pour une raison ou pour une autre, la personne s'est peu à peu mise à l'écart de la production de l'entreprise ; dans ce cas, avec un soutien approprié, une évolution est possible. Dans d'autres cas, il est clair qu'il n'y pas grand chose à faire ; mais l'entreprise a recruté ces personnes : elle doit en assumer la charge. En cas de changement, le responsable doit être obligé de licencier le personnel concerné.

## **A3-Retraite**

Il existe deux conditions pour qu'un employé aie été en retraite. Soit il est frappé d'une maladie très grave et soit il est retraite en temps normal. Plusieurs conditions devraient être remplies pour qu'une entreprise puisse procéder à une gestion de carrières. Tout d'abord, il faut qu'elle fasse la gestion prévisionnelle c'est-à dire avoir une optique à moyen terme des problèmes des ressources humaines et une approche dynamique de la fonction personnel, celle-ci a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les qualifications et la motivation nécessaires pour pouvoir exercer les activités et assumer les responsabilités nécessaires à la vie de l'entreprise. Ensuite que sa structure soit assez souple pour établir des filières de carrières ; on entend par filière de carrières le chemin possible ou passage que peut emprunter un individu pour acquérir une qualification croissante et obtenir une promotion. Les évolutions peuvent prendre la forme la plus classique, celle où une personne reste dans la même filière mais évolue dans la hiérarchie c'est évolution verticale ; des changements de filière incluant l'évolution de carrière dit évolution horizontale, on passe d'une filière à l'autre (exemple : technique vers la commerciale).

### **1.2.2-Données secondaires**

Dans ce paragraphe, nous allons présenter les données secondaires concernant la gestion des ressources humaines et la gestion financières. Ces documents sont autour des rapports et mémoires ayant une affiliation avec l'étude, les archives.



Prenons comme exemple : les états financiers de la BOA, c'est-à-dire les bilans, les comptes de résultats, le tableau de flux de trésorerie et aussi les brochures contenant des conditions de recrutement, de licenciement de cette banque.

Il est nécessaire aussi d'analyser le système pratiqué par cette banque sur la gestion des ressources humaines. Cette technique nous permet de connaître où se trouve la performance de la BOA ? Mais les résultats de cette question sont autour soit dans la gestion des ressources humaines et soit dans la gestion financière de cette banque.

## **Section 2 –METHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNEES POUR LA VERIFICATION EMPIRIQUE**

Dans le cadre de cette section, nous allons montrer la méthodologie effectuée pendant notre étude pour pouvoir vérifier nos hypothèses. Nous exposons alors dans le premier paragraphe le type d'enquête utilisé lors de l'étude et l'élaboration de questionnaire et puis le mode et taille de l'échantillon considéré. Ensuite, nous allons présenter le traitement des données brutes en données statistiques. Et enfin, nous présenterons les limites de l'étude et le chronogramme des activités menées correspondantes. Voyons tout d'abord le type d'enquête utilisé lors de notre étude.

### **2.1-Type d'enquête utilisée**

Il s'agit ici d'enquête fermée et ouverte. L'enquête fermée est destinée au personnel administratif. L'enquête ouverte se fait avec les clients, les simples individus.

Enquête fermée: Les administratifs ou le personnel administratif fait l'objet d'une enquête fermée. L'enquêteur est supposé être au courant de tout ce qui se passe dans l'entreprise sujette à son étude. De ce fait, il ne fait que suivre l'évolution de la situation. C'est notre cas vis à vis de la BOA-Antaninarenina où nos anciennes informations, sur les activités de cette banque, ont besoin de confirmations de la part de nos interlocuteurs. Ces derniers ont accepté d'être guidés par nos questions tout en nous informant sur les réalités sujettes à notre recherche. La taille de l'échantillon est de 40.

Une certaine partie de notre questionnaire a reçu des réponses favorables, tandis qu'une petite partie voulant demander de dévoiler des secrets, ce qui est impossible.

Les réponses que nous avons reçues de nos interlocuteurs nous ont permis de procéder à notre rédaction grâce à leur actualité, véracité et pluralité. L'accueil, qu'ils nous ont réservé, a été favorable aux entretiens même si la durée a été limitée.

Notre connaissance préalable, sur les activités effectuées par la BOA-Antaninarenina, a été actualisée par les éléments de réponses donnés par nos interlocuteurs voulant nous servir lors de cette enquête. Cette actualisation de connaissance nous a ouvert largement la voie sur la description et l'analyse à faire. Grâce à l'enquête fermée, notre courage et volonté d'aboutir se sont doublés.

Enquête ouverte: Ce type d'enquête est réservé à un échantillon d'individus dont les activités sont en rapport avec cette banque. Ce sont, en majorité des clients de cette institutions financière, mais aussi ceux qui exercent des services autre que l'administration dans cette banque. Notre accès a été facile, grâce à la capacité d'accueil de ces individus.

Le principe que nous avons suivi est de laisser s'exprimer notre interlocuteur sans le guider. Cette liberté d'expression nous a offert des informations plus larges sur la place et le rôle de cette banque dans la vie quotidienne de ces personnes. Cette technique d'approche, à base de liberté, a été conçue à écouter les impressions individuelles, naturelles de chaque individu sur cette relation. Aucune interprétation ou référence n'a été attendue de la bouche de ces interlocuteurs. Ce qui sous entend la pureté de ces informations. Originales, les réponses que nous avons obtenues sont satisfaisantes et aptes à nous servir de guides dans notre raisonnement. La taille de l'échantillon est de 40 à la suite des données recueillies auprès de cette banque.

C'est terminé l'explication du choix de type d'enquête, il est nécessaire d'élaborer le questionnaire avant de présenter le traitement des données statistiques, alors passons d'abord à l'étude d'élaboration de questionnaire utilisé.

## **2.2-Elaboration de questionnaire**

L'élaboration de questionnaire est indispensable avant de présenter le mode et taille d'échantillonnage et le traitement des données statistiques obtenues. Dans ce cas, nous allons présenter en annexe I le questionnaire possible au cours des entretiens au sein de la BOA. Pour cela, le questionnaire à remplir, adresser à l'ensemble des postes de responsabilité de la banque comme le directeur des ressources humaines et de la comptabilité, le comptable au sein de la banque. Il est constitué de questions fermées avec des réponses prévues et des questions ouvertes afin d'obtenir aussi bien des informations quantitatives que qualitatives.

En terminant avec l'élaboration de questionnaire, nous allons passer au mode et à la taille d'échantillonnage.

### **2.3-Mode et taille d'échantillonnage**

Le mode d'échantillonnage est très important pour la vérification des hypothèses avancées comme résultats probables de la problématique en question. Il représente l'ensemble de tous les individus enquêtés au cours de l'étude faite au sein de la BOA. En effet, l'échantillon doit être représentatif du personnel pour garantir la fiabilité des résultats attendus qui vont servir d'analyse et d'interprétation concernant l'étude du thème. En ce qui concerne la taille de l'échantillon choisi, nous affirmons à ce propos qu'en prenant cet échantillon de recrutement, de licenciement et de retraite. Pour cela, nous avons eu un souci de représentativité.

### **2.4-Traitement des données en données statistiques**

Les données obtenues sont traitées à l'aide de l'ordinateur après le triage manuel. Pour cela, il faut analyser le contenu des données brutes afin d'obtenir un résultat fiable et performant, c'est-à-dire chiffré et utilisable tout de suite pour les décideurs au sein de la banque. Dans ce cas, le traitement se fera par tri (échantillons), classement (les variables et l'effectif), calcul (moyenne, variance, écart-type, covariance et corrélation), afin de fournir une base de données synthétique au sein de la banque. Pour le réaliser, il faut respecter la démarche d'analyse et de terminologie. A ce sujet, il est indispensable de définir l'ensemble de la population étudiée et le caractère, c'est-à-dire que les variables étudiées soient des variables qualitatives ou quantitatives, discrètes ou continues. Ces dernières sont obtenues à partir de dépouillement qui consiste à compter combien parmi les unités observées correspond à chaque modalité (variables discrètes et continues) et puis on présentera le résultat. Ci-après les démarches ainsi que les formules concernant jusqu'à la détermination de coefficient de corrélation. Le coefficient de corrélation est un coefficient statistique permettant de mettre en évidence, une liaison entre deux types de séries de données statistiques. Le coefficient de corrélation est une valeur comprise entre -1 et 1.

Ci-dessous son formule :

$r = \text{COV}(x, y) / (\sigma(x) * \sigma(y))$ . Pour arriver à ce coefficient, il est obligé de passer à la démarche suivante. D'abord, il faut créer les colonnes  $x^2$  pour calculer la variance de  $x$  comme la formule suivante :  $V(x) = \sum x_i^2 / N - (\bar{x})^2$ . Puis, il faut créer aussi la colonne de  $y^2$  pour calculer la variance de  $y$  :  $V(y) = \sum y_i^2 / N - (\bar{y})^2$ .

Ensuite, il faut créer aussi la colonne de  $xy$  pour calculer la covariance de  $x$  et  $y$ , ce dernier est la moyenne des carrés des écarts par rapport à la moyenne. En termes plus mathématiques elle peut être considérée comme une mesure servant à caractériser la dispersion d'une distribution ou d'un échantillon.

Sa formule est la suivante  $[COV(x, y) = \sum x_i.y_i / N - (x_m * y_m)]$ .

Soient  $x_m$  la moyenne de variable  $x$ ,  $y_m$  la moyenne de variable  $y$ , et  $N$  l'effectif total de la population étudié. Ainsi, nous devons calculer l'écart type qui est la racine carré de la variance obtenu comme ceci :  $\sigma(x) = \sqrt{V(x)}$ <sup>4</sup>. Enfin, nous pouvons calculer le coefficient de corrélation en suivant ces démarches citée ci-dessus. En attendant que nous voulions développer plus notre recherche, toute chose a une limite. Passons d'abord aux limites de notre étude

### **2.5-Limites de la recherche**

Malgré l'existence d'un certain nombre de postes de directions au sein de la BOA Antaninarenina, le présent sujet a été limité à la Direction des Ressources Humaines et aussi à la Direction de la Comptabilité.

### **2.6-Chronogramme des activités menées**

Le chronogramme des activités présente les étapes à suivre pour la réalisation de ce mémoire. Il s'agit de huit étapes, à savoir de la visite de lieu d'enquête, de l'intégration à la banque, de l'application pratique du sujet, de l'élaboration de questionnaire, de l'entretien, de la collecte et exploitation des données, de traitement des données et de l'élaboration de la recherche. Quand nous avons satisfaits de notre recherche interne et externe, nous avons passé à l'exploitation et traitement des données en finissant avec la rédaction du mémoire. Pour avoir plus d'explication, nous allons présenter dans le tableau ci-après.

---

<sup>4</sup> « Cours de statistique, Université d'Antananarivo, Faculté DEGS, Département Gestion, Année Universitaire 2007 -2008

**Tableau N°01 : Chronogramme des activités menées :**

Activités réalisées	Mois 1				Mois 2			
	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Visite de l'entreprise	■							
2-Intégration à la banque BOA	■							
3-Application pratique du sujet		■						
4-Elaboration de questionnaire à poser			■					
5-Entretien et interview			■					
6-Collecte et exploitation des données			■	■				
7-Traitement des données brutes			■	■	■			
8-Elaboration de la recherche				■	■	■	■	■

*Source : Etude personnelle sur la gestion du temps au sein de la BOA*

Ce tableau nous présente le calendrier des activités menées pour la réalisation de ce mémoire. Pour cela, nous avons constaté que la visite de l'entreprise et l'intégration à la BOA durent une semaine, de même pour l'application pratique du sujet par rapport à la réalité et l'entretien et interview du personnel concerné au sein de la banque. La collecte et le traitement des données durent de deux semaines chacune. Enfin, l'élaboration de la recherche est au cours des six semaines. Voilà donc la méthodologie de la collecte des données pour la vérification empirique et abordons maintenant la modélisation théorique.

### **Section 3- MODELISATION THEORIQUE**

Cette section a pour but d'expliquer les hypothèses de départ et de les traduire en variables pour que nous puisse traiter statistiquement. Pour avoir plus de détails, nous allons présenter dans un premier lieu les explications des hypothèses et dans le deuxième la traduction des hypothèses en variables.

Comme nous avons déjà annoncé dans l'introduction que l'amélioration de traitement des emplois dépend vraiment de la gestion seulement des ressources humaines et la gestion administrative et carrière contribueront beaucoup de renforcement de la performance de la banque. C'est pourquoi que nous avons mis comme hypothèses de départ.

Pour que nous puisse traiter statistiquement les données collectées au sein de la BOA et pour étudier la corrélation entre eux, il faut les traduire en variables. Dans notre cas d'espèce, nous avons deux variables : variable à expliquer et variables explicatives.

### **3.1-Variables quantitatives et qualitatives**

Ce paragraphe présentera la traduction des hypothèses en sous variables explicatives. A ce sujet, Ils sont autour de recrutement, de licenciement, de la retraite pour la gestion des ressources humaines. Ils sont aussi autour de l'emploi, de la gestion de l'emploi et de la gestion efficace de carrière pour la gestion administrative et carrière.

### **3.2-GRH et administrative et carrière**

Pour le réaliser, supposons que « y » est les résultats obtenus et nous avons noté aussi  $x_1$  les variables explicatives, c'est-à-dire la gestion des ressources humaines et  $x_2$  les autres variables explicatives, c'est-à-dire la gestion administrative et carrière. Pour cela, y est les résultats, c'est-à-dire la gestion des ressources humaines en tant que base de la performance de la BOA. Ces résultats sont expliqués au cours de traitement des données brutes en données statistiques. Les objectifs sont de démontrer que la gestion des ressources humaines et la gestion administrative, carrière puissent donner de la performance de l'Entreprise.

### **3.3-Performance**

D'après ces variables, nous obtenons la formule suivante pour que nous puisse vérifier parmi les deux hypothèses confirme beaucoup l'obtention de la performance :  $y = a x_1 + b x_2$

Ces deux variables ont des sous variables chacune pour que nous puisse vérifier l'existence de ces hypothèses.

### *Conclusion du premier chapitre*

Dans ce premier chapitre, nous avons présenté les matériels et les méthodes appliqués pour l'élaboration de ce mémoire. Le premier a justifié du choix de la zone de la recherche, c'est-à-dire la présentation de la BOA, leurs activités avec les objectifs correspondants. Il s'agit aussi des types des documents utilisés au cours de l'étude. A ce sujet, le siège social de cette banque a trouvé à Antaninarenina et ces activités sont basées sur la perception des fonds publics, la distribution du crédit, la délivrance de garanties en faveur d'autres établissements de crédit, la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement de leurs clients. Cela veut dire qu'il est autour de service public et privé, c'est-à-dire aux entreprises publiques et privées, aux ONG, aux associations, aux fonctionnaires et aux particuliers.

Ensuite, nous avons défini la méthodologie de collecte des données nécessaires pour la vérification empirique et l'étude de notre recherche. Dans ce cas, nous avons élaboré le questionnaire possible et aussi le mode et taille d'échantillonnage et puis traité les données brutes obtenues en données statistiquement. En plus, nous avons expliqué les limites de la recherche notamment sur la gestion administrative du personnel de la BOA et la gestion des carrières. Nous avons présenté aussi le chronogramme de l'étude qui a duré environ de huit semaines pour la réalisation de ce mémoire. Dans ce cas, les activités sont débutées de la visite de lieu de la BOA puis nous avons intégré le milieu de la recherche, appliqué la pratique du sujet choisi, élaboré les questionnaires. Nous avons fait des entretiens et de collecte des données par rapport au protocole d'accord et terminé au traitement statistiques des données obtenues et nous avons terminé à l'élaboration de la recherche.

Enfin, nous avons présenté la modélisation théorique de cette étude, surtout nous avons cité les variables quantitatives et qualitatives (recrutement, licenciement, retraite, emploi, gestion de l'emploi, gestion efficace de carrière), la gestion des ressources humaines (la gestion administrative du personnel et la gestion des carrières) et enfin la performance.

## CHAPITRE II - RESULTATS OBTENUS

Ce chapitre est consacré aux résultats concernant la gestion administrative du personnel et la gestion de carrière. A cet effet l'objectif est de présenter tous les résultats obtenus d'après l'enquête que nous avons effectuée. Pour voir plus de détails, notre travail est structuré en trois sections notre devoir.

Tout d'abord, la première section concerne beaucoup aux présentations des résultats des sous variables de la performance en gestion administrative du personnel de la BOA. Ils sont représentés successivement comme suit : résultats obtenus sur la politique de recrutement, résultats obtenus sur la politique de licenciement ainsi que les résultats obtenus sur la politique de retraite. Ensuite, la deuxième section consacre sur les présentations des résultats des sous variables de la performance en gestion carrière de cette banque. Ils sont représentés successivement comme suit : résultats obtenus sur le ratio de l'emploi (effectif), sur le ratio de la gestion de l'emploi (évolution et mobilité du personnel) et sur le ratio de la gestion efficace de carrière (rotation). Enfin, la troisième section présente les résultats retenus parmi les résultats obtenus. Nous allons représenter successivement la comparaison des deux résultats obtenus et la performance de la BOA.

### Section 1- RESULTATS OBTENUS SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL

Dans la présente section, nous allons présenter tous les sous variables concernant les résultats obtenus sur la politique de recrutement, résultats obtenus sur la politique de licenciement ainsi que les résultats obtenus sur la politique de la retraite. Voyons tout d'abord les résultats obtenus sur la politique de recrutement du personnel au sein de la BOA.

#### 1.1-Politique de recrutement du personnel

Avant de présenter le tableau statistique, nous avons présenté l'évolution annuelle de recrutement au niveau de la BOA et au niveau des agences.

**Tableau N°02 : Evolution annuelle de recrutement au niveau du siège de la BOA**

Année	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Effectif	50	Néant	102	50	116	318
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>Néant</b>	<b>102</b>	<b>50</b>	<b>116</b>	<b>318</b>

Source : BOA Antaninarenina 2012



Dans ce tableau, le recrutement au sein du siège de la BOA Antaninarenina peut être qualifié d'être annuel entre 2006 et 2010. L'effectif des novices à l'emploi ou nouveaux recours a fait l'objet de dents de scie. Cependant, à chaque deux an, cet effectif est doublé. En l'espace de cinq ans, le personnel nouvellement embauché a été au nombre de 318.

D'après ce tableau, nous avons obtenu le tableau statistique suivant :

**Tableau N°03 : Résultat obtenu sur le recrutement**

xi (variable)	ni (effectif)	fi % (fréquence)	Fi (fréquence cumulé)
1	50	15,72	15,72
2	0	0,00	15,72
3	102	32,08	47,80
4	50	15,72	63,52
5	116	36,48	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>318</b>	<b>100,00</b>	

Source : Calcul personnel, 2012

Moyennant le tableau ci dessus, nous avons constaté que le recrutement est très remarquable en 2010 s'élève à 116 personnes recrutées. Et, en 2007, la BOA n'avait pas recruté du personnel. En 2006 et 2009, la BOA a recruté annuellement 50 personnes pour chacune. A partir de ce tableau, nous pouvons calculer facilement les ratios en fonction des données disponibles :

Formule = Effectif de l'année N + 1 / Effectif de l'année N

**Ratio de recrutement au cours des cinq années :**

$$\text{Ratio}_1 = E_{2007} / E_{2006} = 0 / 50 = 0$$

$$R_1 = 0$$

$$\text{Ratio}_2 = E_{2008} / E_{2007} = 102 / 0 = 0$$

$$R_2 = 0$$

$$\text{Ratio}_3 = E_{2009} / E_{2008} = 50 / 102 = 0,49$$

$$R_3 = 0,49$$

$$\text{Ratio}_4 = E_{2010} / E_{2009} = 116 / 50 = 2,32$$

$$R_4 = 2,32$$

Nous remarquons les ratios sont différents selon les paramètres utilisés (effectif total ou effectif). Comparativement, 0,49 signifie que l'effectif a diminué quel que soit le paramètre utilisé (ratio  $\leq 1$ ) tandis que 2,32 prévoient qu'il y a une évolution positive légère (ratio  $> 1$ ).

Moyenne = Somme des effectifs / Nombre des variables

$$= 318 / 5$$

$$X_r = 64 \text{ personnes}$$

Le recrutement au sein de la BOA est en moyenne 64 personnes durant cinq années.

## 1.2-Politique de licenciement

Nous allons présenter tout d'abord dans les tableaux ci-après l'évolution annuelle du licenciement au niveau du siège et des agences puis nous avons présenté le tableau statistique correspondant afin de calculer la moyenne.

**Tableau N°04 : Evolution annuelle du licenciement au niveau des agences de la BOA**

Année	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Effectif	02	04	04	05	14	29
<b>TOTAL</b>	<b>02</b>	<b>04</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>14</b>	<b>29</b>

Source : BOA Antaninarenina, 2012

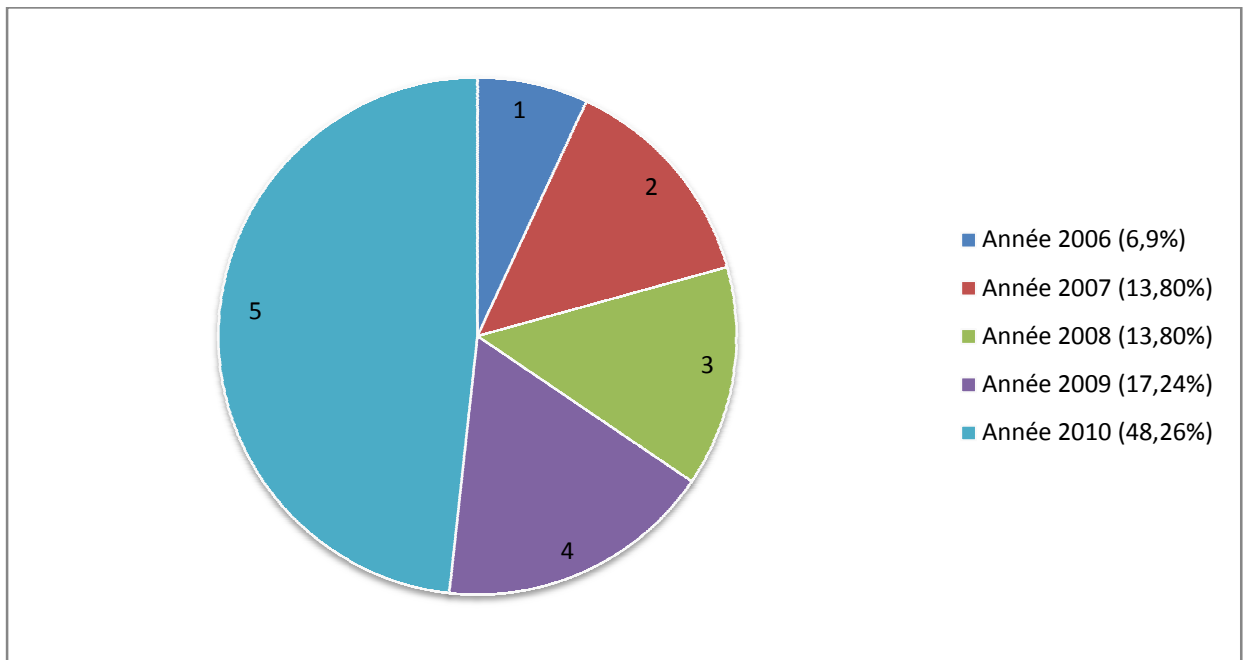
De ce tableau, nous avons obtenu le tableau statistique suivant :

**Tableau N°05 : Résultat obtenu sur le licenciement**

xi (variable)	ni (effectif)	fi % (fréquence)	Fi (fréquence cumulé)
1	02	6,90	6,90
2	04	13,80	20,70
3	04	13,80	34,50
4	05	17,24	51,74
5	14	48,26	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>100,00</b>	-

Source : Calcul personnel, 2012

Les chiffres dans ce tableau nous informent que le licenciement est très remarquable en 2010. Tandis qu'il s'élève chacune de 4 personnes en 2007 et 2008.



**Figure N°1: Schéma personnel du diagramme de licenciement**

**Source : BOA Antaninarenina, 2012**

A partir de ce tableau, nous pouvons calculer facilement les ratios en fonction des données disponibles :

Formule = Effectif de l'année N + 1 / Effectif de l'année N

**Ratio du licenciement au cours des cinq années :**

$$\text{Ratio}_1 = E_{2007} / E_{2006} = 4 / 2 = 2$$

$$R_1 = 2$$

$$\text{Ratio}_2 = E_{2008} / E_{2007} = 4 / 4 = 1$$

$$R_2 = 1$$

$$\text{Ratio}_3 = E_{2009} / E_{2008} = 5 / 4 = 1,25$$

$$R_3 = 1,25$$

$$\text{Ratio}_4 = E_{2010} / E_{2009} = 14 / 5 = 2,8$$

$$R_4 = 2,8$$

Ici, le ratio est égal à 1 en 2008, cela veut dire qu'il n'y a pas d'évolution de l'emploi (négative ou positive) tandis que les autres prévoient qu'il y a une évolution positive légère (ratio > 1).

Moyenne = Somme des effectifs / Nombre des variables

$$= 29 / 5$$

**Xl = 6 personnes**

Le licenciement au sein de la BOA est en moyenne 6 personnes par an durant cinq années. Cette fréquence est relativement basse et sous entend la disciplinarité du personnel.

### 1.3-Politique de la retraite

Avant de présenter le tableau statistique, nous avons présenté l'évolution annuelle du personnel retraité au siège de la BOA et au niveau des agences.

**Tableau N°06 : Evolution annuelle de retraite au niveau du siège de la BOA**

Année	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Effectif	07	10	06	14	12	49
<b>TOTAL</b>	<b>07</b>	<b>10</b>	<b>06</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>49</b>

Source : BOA Antaninarenina, 2012

L'effectif de ceux qui partent en retraite est non sous estimable, une moyenne d'environ 10 retraités par an témoigne la viabilité de cette société.

**Tableau N°07 : Evolution annuelle de retraite au niveau des agences de la BOA**

Année	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Effectif	09	12	08	11	10	50
<b>TOTAL</b>	<b>09</b>	<b>12</b>	<b>08</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>50</b>

Source : BOA Antaninarenina, 2012

Le siège et les agences ont le même effectif de retraités. Leur répartition annuelle présente une nuance.

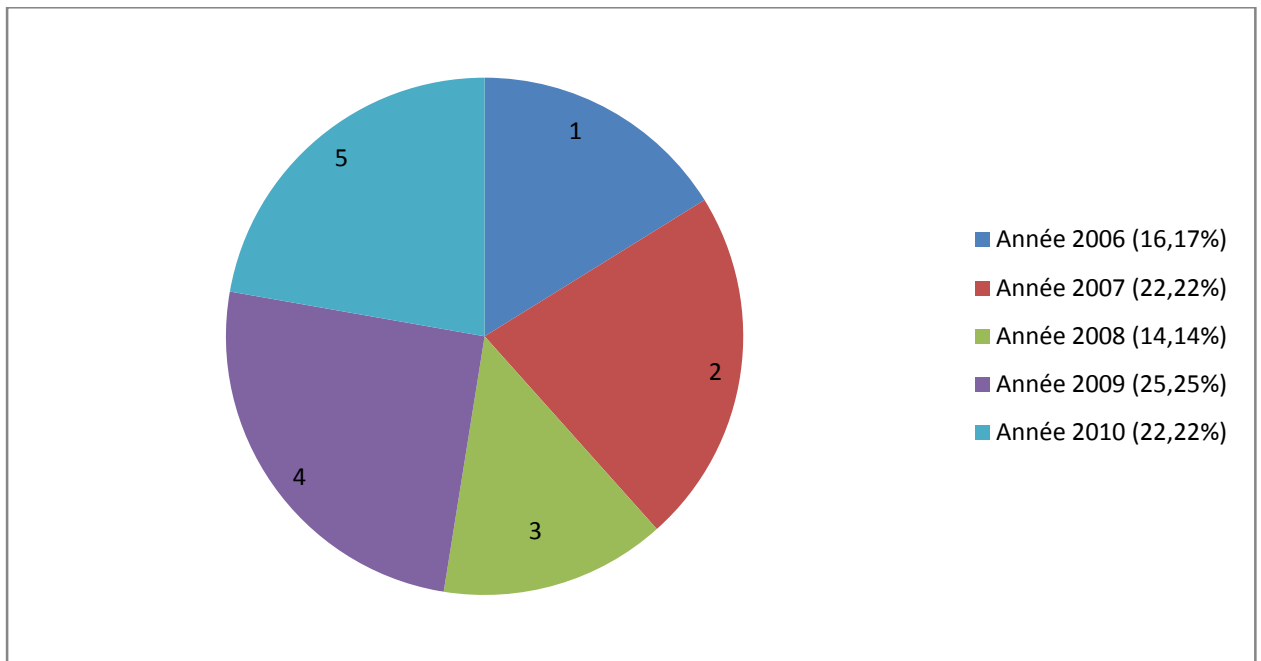
Suite à ce tableau, nous avons obtenu le tableau statistique suivant :

**Tableau N°08 : Résultat obtenu sur la retraite au siège et aux agences**

xi (variable)	ni (effectif)	fi % (fréquence)	Fi (fréquence cumulé)
1	16	16,17	16,17
2	22	22,22	38,39
3	14	14,14	52,53
4	25	25,25	77,78
5	22	22,22	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

Source : Calcul personnel à partir de l'évolution annuelle de la retraite, 2012

Les chiffres sur ce tableau nous indiquent que la retraite s'élève chacune de 22 personnes au sein de la BOA des années 2007 et 2010. Elle est très remarquable en 2009.



**Figure N°2: Schéma personnel du diagramme de la retraite**

**Source : BOA Antaninarenina, 2012**

De ce fait, nous pouvons calculer logiquement les ratios en fonction des données disponibles :

$$\text{Formule} = \frac{\text{Effectif de l'année } N + 1}{\text{Effectif de l'année } N}$$

$$\text{Ratio}_1 = \frac{E_{2007}}{E_{2006}} = \frac{22}{16} = 1,37$$

$$R_1 = 1,37$$

$$\text{Ratio}_2 = E_{2008} / E_{2007} = 14 / 22 = 0,63$$

$$R_2 = 0,63$$

$$\text{Ratio}_3 = E_{2009} / E_{2008} = 25 / 14 = 1,78$$

$$R_3 = 1,78$$

$$\text{Ratio}_4 = E_{2010} / E_{2009} = 22 / 25 = 0,88$$

$$R_4 = 0,88$$

Ici, le premier et le troisième ratio sont supérieurs à 1, ce qui veut dire qu'il y a une évolution positive légère (ratio > 1). Tandis que le deuxième et le quatrième ratio signifie que l'effectif a diminué quel que soit le paramètre utilisé (ratio ≤ 1).

Moyenne = Somme des effectifs / Nombre des variables

$$= 99 / 5$$

$$X_{re} = 20 \text{ personnes}$$

La retraite au sein de la BOA est en moyenne 20 personnes par an durant cinq années. Ce qui témoigne la viabilité de l'atmosphère socio professionnelle.

C'est terminé sur les présentations des résultats concernant la gestion administrative du personnel, passons maintenant aux présentations des résultats obtenus concernant la gestion de carrière de la BOA.

## **Section 2 - RESULTATS OBTENUS SUR LA GESTION DE CARRIERE**

Dans la présente section, nous allons présenter tous les sous variables concernant les résultats obtenus sur l'emploi, la gestion de l'emploi et la gestion efficace de carrière. Pour ce faire, nous présenterons en premier lieu le ratio de l'emploi.

### **2.1-Ratio de l'emploi**

Un ratio est un outil de gestion qui définit un rapport ou une relation entre deux grandeurs ayant une relation de cohérence ou corrélation. Il exprime sous forme d'un pourcentage ou en relativité. Il sert à mesurer les relations qui existent entre les effectifs de l'année « n » et « n-1 » ou bien « n » et « n + 1 ». Ce ratio qui est en principe ne devrait pas être inférieur à 1.

Pour déterminer le résultat de ratio de l'emploi de la BOA, il est nécessaire de connaître tout d'abord l'effectif de l'année « n + 1 » et l'année « n ». Le premier désigne l'effectif du personnel de l'année « n + 1 » et le deuxième indique l'effectif du personnel de l'année « n ». Nous allons donc présenter dans le tableau ci-après les résultats obtenus.

**Tableau N°09 : Résultat obtenu sur le ratio de l'emploi**

Effectif	Personnel : 08/09		Personnel : 09/10		Personnel : 10/11	
	2008	2009	2009	2010	2010	2011
Effectif total	765	775	775	794	794	800

*Source : Calcul personnel à partir des renseignements obtenus auprès de la BOA, 2012*

D'après ce tableau, nous pouvons calculer raisonnablement les ratios de l'emploi au cours des trois années dernières.

**$R_1 = \text{Effectif du personnel de l'année « n + 1 »} / \text{Effectif du personnel de l'année « n »}$**

$$R_1 = E_{2009} / E_{2008}$$

$$= 775 / 765$$

$$R_1 = 1,02$$

$$R_1 = 1,02$$

$$R_2 = E_{2010} / E_{2009}$$

$$= 794 / 775$$

$$R_2 = 1,03$$

$$R_2 = 1,03$$

$$R_3 = E_{2011} / E_{2010}$$

$$= 800 / 794$$

$$R_3 = 1,01$$

$$R_3 = 1,01$$

D'après ces résultats, nous avons constaté que ces trois ratios de l'emploi sont supérieurs à 1. Cela veut dire que ces ratios renseignent sur la stabilité du personnel, sa fidélité.

Cela signifie aussi qu'il est possible de suivre l'évolution des effectifs du personnel au cours de l'année 2008 jusqu'à 2011. Cette évolution est positive légère car les ratios sont sensiblement supérieurs ou égal à 1.

## 2.2-Ratio de la gestion de l'emploi

Nous allons présenter dans le tableau ci-après le résultat de ratio de la gestion de l'emploi de la BOA en 2008 jusqu'en 2011. Pour déterminer ces ratios, il faut connaître le nombre des cadres, des techniciens et des employés au sein de cette banque. Le tableau ci-dessous nous présente les résultats obtenus.

**Tableau N°10 : Résultat obtenu sur le ratio d'évolution et de mobilité du personnel**

Effectif	Cadres : 10/11		Techniciens : 10/11		Employés : 10/11	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Effectif total	102	108	214	219	478	473
Effectif permanent	90	105	198	210	410	406
Effectif moyen	105		216		475	

*Source : Calcul personnel à partir des renseignements obtenus auprès de BOA, 2012*

**Effectif permanent = (Effectif total – Effectif non permanent)**

**Effectif moyen = (Effectif initial + Effectif total) / 2**

**Calcul de ratio d'évolution (cadres, techniciens et employés) :**

$R_E = \text{Effectif de l'année 2011} / \text{Effectif de l'année 2010}$

Cadres =  $E_{108} / E_{102} = 1,05$

$$R_C = 1,05$$

Techniciens =  $E_{219} / E_{214} = 1,023$

$$R_T = 1,023$$

Employés =  $E_{473} / E_{478} = 0,99 \approx 1$

$$R_{EM} = 0,99$$



Nous remarquons que les ratios sont différents selon les paramètres utilisés (effectif total ou effectif moyen). Toutefois, ce n'est pas la valeur absolue qui est importante ici mais la courbe d'évolution. Ainsi, nous pouvons interpréter les résultats comme suit.

Comparativement, l'effectif des cadres a augmenté plus que l'effectif des techniciens et employés. L'effectif des employés a diminué quels que soient les paramètres utilisés (le ratio est inférieur à 1). Concernant les cadres et les techniciens, les ratios sont supérieurs à 1. Donc, il y a une évolution relativement positive.

#### **Calcul de ratio de mobilité (cadres, techniciens et employés) :**

Plusieurs ratios permettent de suivre les départs :

**$R_M = \text{Effectif permanent} / \text{Effectif initial}$**

Cadres =  $E_{90} / E_{102} = 0,88$

$$R_C = 0,88$$

Techniciens =  $E_{198} / E_{214} = 0,92$

$$R_T = 0,92$$

Employés =  $E_{410} / E_{478} = 0,85$

$$R_{EM} = 0,85$$

Nous constatons que d'une année à une autre, le ratio total reste à peu près le même. Il en est de même quand il s'agit de catégorie socioprofessionnelle, d'où, la possibilité de faire des prévisions pour les années à venir. Cela explique aussi que l'effectif du personnel a diminué quelque soit les paramètres utilisés au niveau des cadres, des techniciens et des employés car les ratios obtenus sont toujours inférieurs à 1. Donc, il y a une évolution relativement négative.

#### **2.3-Ratio de la gestion efficace de carrière (rotation)**

Il est égal à l'unité en cas de stabilité du personnel ou lorsqu'il n'y a que des entrées. La gestion efficace de carrière est souvent calculée pour mesurer le degré d'insatisfaction du personnel. En plus, il est possible de calculer autant de ratios que nous voulons. L'essentiel est de savoir que ce ne sont que des indicateurs et que les réalités qu'ils recouvrent dépendent de la précision des définitions des éléments prises en comptes.

**Tableau N°11: Résultat obtenu sur le ratio de la gestion efficace de carrière**

Effectif	Cadres : 10/11		Techniciens : 10/11		Employés : 10/11	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Effectif total	102	108	214	219	478	473
Effectif permanent	90	105	198	210	410	406
Effectif moyen	105		216		475	

Source : Calcul personnel à partir des renseignements obtenus auprès de BOA, 2012

Donc, pour calculer le ratio sur la gestion efficace de carrière, il est nécessaire de chercher le rapport entre l'effectif final et l'effectif initial en additionnant des entrées et sorties. Ci-après la formule correspondante :

$$R_R = \text{Effectif final} / \text{Effectif initial} + E + S$$

$$\text{Cadres} = E_{108} / E_{102} = 1,05$$

$$R_C = 1,05$$

$$\text{Techniciens} = E_{219} / E_{214} = 1,02$$

$$R_T = 1,02$$

$$\text{Employés} = E_{473} / E_{478} = 0,98$$

$$R_{EM} = 0,98$$

D'après ces résultats, nous avons constaté qu'au niveau des cadres et des techniciens, les ratios sont supérieurs à 1. Cela veut dire qu'ils sont les moins mobiles par rapport aux employés. Ces derniers sont mobiles car le ratio est rapproché à 1.

En terminant sur la présentation des résultats obtenus des deux hypothèses de départ, passons donc à la présentation des résultats retenus.

### Section 3 - RESULTATS RETENUS

Dans la présente section, nous allons présenter la comparaison des résultats obtenus parmi les deux hypothèses présentés ci-dessus et le résultat le plus performant est le résultat final de la recherche.

Pour pouvoir justifier les ratios obtenus, nous devons présenter dans le tableau ci-après la comparaison des ratios obtenus sur la gestion administrative du personnel et des ratios obtenus sur la gestion de carrière. Passons d'abord à la présentation du tableau de la comparaison.

#### 3.1-Comparaison des résultats obtenus

Pour comparer les résultats obtenus, il est indispensable de relever les ratios obtenus en gestion des ressources humaines et les ratios en gestion financière de la BOA. Après cela, nous allons faire facilement la comparaison de deux résultats obtenus.

**Tableau N°12 : Comparaison de deux résultats obtenus**

Ratios	Résultats	Ratios	Résultats
Gestion administrative du personnel		Gestion de carrière	
Recrutement	En 2010, Ratio = 2,32 : il y a une évolution légèrement positive (ration > 1).  Xr : 64 personnes.	Emploi	R>1 : Evolution du personnel (2008 jusqu'à 2011).
Licenciement	Cinq ans : Ratios > 1 : il y a une évolution légèrement positive.  Xl : 6 personnes	Gestion de l'emploi (évolution et mobilité)	-Cadres augmentés (évolution).  -Techniciens et employés diminués.
Retraite	Cinq ans : Ratios au voisinage de 1, il y a une évolution légèrement positive.  Xre : 20 personnes.  Xr – Xre = 44 personnes, donc le recruté est trois fois de retraite.	Gestion efficace de carrière (rotation)	-Cadres et techniciens : R>1 : moins mobiles.  -Employés : R≤1 : mobiles.

Source : Etude personnelle à partir des résultats obtenus, 2012

D'après ce tableau, nous constatons que la gestion administrative du personnel, c'est à dire la gestion des ressources humaines est la base de la performance de la BOA par rapport à celui de la gestion de carrière qui est moins performante.

### **3.2-Performance de la Gestion des Ressources Humaines**

Dans notre cas, le recrutement s'élève en moyenne à 64 personnes. Or, le licenciement et la retraite s'élève seulement chacune à 6 personnes en moyenne et à 20 personnes en moyenne. Donc, Recrutement – (Licenciement + Retraite) = 38 personnes, alors :  $38 > 26$

D'où, la gestion des ressources est la base de la performance au sein de la BOA.

### *Conclusion du deuxième chapitre*

Au cours du deuxième chapitre, nous avons présenté les résultats obtenus de la gestion administrative du personnel et de la gestion carrière de la BOA. Ces résultats nous avons permis de connaître la performance de cette banque.

Tout d'abord, nous avons montré les résultats obtenus de la gestion administrative du personnel de la banque sur le recrutement, le licenciement et la retraite. A ce sujet, nous avons constaté que le recrutement est très remarquable en 2010 s'élève à 116 personnes recrutées. Et, en 2007, la BOA n'a pas été recruté du personnel. En revanche, en 2006 et 2009, elle a recruté annuellement 50 personnes pour chacune. Ce recrutement nous a permis déjà que la gestion administrative du personnel soit la base de la performance de cette banque. En plus de cela, nous avons remarqué que les ratios sont différents selon les paramètres utilisés (effectif total ou effectif). Pour cela, les résultats obtenus sont de 0,49 et de 2,32. Le premier signifie que l'effectif a diminué quel que soit le paramètre utilisé ( $\text{ratio} \leq 1$ ) tandis que le deuxième a montré qu'il y a eu une évolution légèrement positive ( $\text{ratio} > 1$ ). Ce dernier nous a permis de dire que la gestion administrative du personnel soit la base de la performance de la BOA.

En ce qui concerne les résultats obtenus de la gestion de carrière, nous avons constaté que les trois ratios obtenus de l'emploi sont supérieurs à 1. Ils sont possibles de suivre l'évolution des effectifs du personnel au cours de l'année 2008 jusqu'à 2011. Cette évolution est relativement positive car les ratios sont sensiblement supérieurs ou égal à 1. Ensuite, sur la gestion de l'emploi, nous avons remarqué que les ratios obtenus sont différents selon les paramètres utilisés. Ici, l'essentiel, c'est la courbe d'évolution. Comparativement, l'effectif des cadres a augmenté plus que l'effectif des techniciens et employés. L'effectif de l'employés a diminué quelque soit les paramètres utilisés. Concernant les cadres et les techniciens, les ratios sont supérieurs à 1. Donc, il y a une évolution positive légère. En plus, nous avons constaté aussi que d'une année à une autre, le ratio total reste à peu près le même. Il en est de même quand il s'agit de catégorie socioprofessionnelle. D'où, la possibilité de faire des prévisions pour les années à venir. Enfin, sur la gestion efficace de carrière, nous avons constaté qu'au niveau des cadres et des techniciens, les ratios sont supérieurs à 1, donc, moins mobiles par rapport aux employés. Ces derniers sont mobiles car le ratio est rapproché à 1.

Enfin, après la comparaison des résultats obtenus, nous avons constaté que la gestion administrative du personnel est la base de la performance de la BOA.

### **CHAPITRE III - DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Ce chapitre est consacré aux discussions et aux recommandations afin d'interpréter les résultats obtenus dans le deuxième chapitre précédent et mettre notre opinion sur le cas existants actuels de la BOA. Pour bien analyser et discuter les résultats obtenus ci-dessus, notre présent chapitre se divise en trois sections. La première section concerne sur les discussions des résultats obtenus de la gestion administrative du personnel, la deuxième section sera les discussions concernant les résultats obtenus sur la gestion de carrière, la troisième section consacre sur les recommandations à adopter.

D'abord, notre première section présentera successivement les discussions sur la politique de recrutement par rapport à la procédure légale, sur la politique de licenciement ainsi que sur la politique de la retraite.

Ensuite, la deuxième section représentera tour à tour à l'analyse des résultats obtenus sur le ratio de l'emploi, sur le ratio de la gestion de l'emploi et le ratio de la gestion efficace de carrière. Cette analyse commencera à la comparaison des résultats obtenus par rapport à la réalité et puis présentons la défaillance de nos résultats.

Enfin, la troisième section concerne les recommandations émises sur l'appréciation de la gestion des ressources humaines, le système de la décision d'embauche et la planification et conception de la formation.

#### **Section 1-DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL DE LA BOA**

Cette section présentera l'analyse des résultats obtenus sur la gestion administrative du personnel au sein de la BOA, notamment sur la politique de recrutement, de licenciement et de la retraite. Pour ce faire, nous allons discuter tout d'abord les résultats obtenus sur la politique de recrutement.

##### **1.1-Analyse de la politique de recrutement adoptée**

Pour une entreprise, l'administration ne manque pourtant pas d'atouts pour développer une gestion performante de ses personnels. Nous pouvons citer en premier lieu l'attachement au service privé, largement partagé par agent, qui constitue un élément essentiel de motivation.

La stabilité du personnel et son très bon niveau de recrutement initial sont deux autres caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans cette branche d'activité qui doivent faciliter une démarche de développement des ressources humaines au service d'une politique d'amélioration de la qualité du service privé.

Pour tirer le meilleur parti de ces atouts, il convient d'avoir de la fonction personnel une conception élargie dépassant la seule dimension " administration du personnel ", et assurant le nécessaire équilibre entre les impératifs statutaires propres à la fonction et la volonté de développement des personnes et des compétences au sein d'une entreprise. Une conception renouvelée de la gestion des ressources humaines dans l'administration d'une entreprise devrait prendre en compte quatre grandes familles de préoccupations.

- La première concerne la gestion administrative du personnel qui constitue à l'évidence le support et la base de la gestion du personnel,
- La seconde concerne les relations sociales, c'est-à-dire ce qui recouvre les relations et négociations de l'administration avec les partenaires sociaux,
- La troisième est celle de la gestion et du développement des ressources humaines, c'est-à-dire tout ce qui touche à l'évaluation, à l'orientation et à la gestion des carrières, à la mobilité fonctionnelle et géographique, à la formation, à la valorisation, à la responsabilisation et donc à la motivation,
- Enfin, la quatrième famille de préoccupations concerne l'organisation du travail et la vie au travail.

Dans une telle conception la fonction personnelle devient alors une véritable fonction " gestion des ressources humaines ". Fonction partagée, elle implique un ensemble d'acteurs au premier rang desquels, bien sûr, les professionnels de la GRH, cependant aussi l'encadrement en général qui doit prendre en charge la GRH de proximité, centrée sur le développement des ressources humaines.

Pour être performant, six grands principes d'action peuvent être identifiés, constituant autant de leviers pour engager la rénovation de la fonction du personnel. C'est la recherche d'une gestion de proximité, la professionnalisation des recrutements par la voie du concours, l'élément clé d'une politique de gestion administrative du personnel. Il s'agit aussi de l'évaluation des agents et tout particulièrement l'entretien individuel qui en est le support, la mobilité en tant que facteur d'efficacité et de dynamisme pour les personnes comme pour les services, la formation continue, levier puissant d'adaptation des agents à l'évolution des métiers et aux nouvelles compétences exigées, la transparence des règles et des critères de gestion, condition de succès de l'émergence d'une nouvelle culture de GRH. Mais pour le cas de la BOA, elle a respecté ces principes d'une façon partielle qui entraîne la diminution quel que soit le paramètre utilisé ( $\text{ratio} \leq 1$ ) pour les années 2007 et 2008. Cependant, ces ratios n'empêchent pas la BOA d'avoir une performance sur la gestion administrative du personnel car en 2010, le ratio s'élève à 2,32 qu'il signifie une évolution légèrement positive de cette gestion ( $\text{ratio} > 1$ ).

Pourtant, le changement souhaité ne pourra être que progressif et il sera essentiel de responsabiliser le syndicat et de leur donner les moyens de s'impliquer dans cette démarche. Cette évolution devrait se concevoir dans le cadre d'une stratégie s'inscrivant dans la durée et articulant amélioration du service public et de la valorisation des ressources humaines. Cela suppose pour la BOA une large sensibilisation impliquant les représentants de toutes les parties prenantes à la définition d'une nouvelle politique de GRH, laquelle pourrait s'exprimer sous la forme d'une véritable charte de la GRH, servant de cadre de référence commun à l'ensemble des démarches que les gestionnaires pourraient décliner à leur initiative.

Donc, la modification en profondeur des pratiques quotidiennes de gestion des agents exige d'accompagner la démarche par un effort important de formation en direction des cadres sous la forme d'une politique globale de formation à la GRH, ambitieuse et exigeante. Pour une politique de développement des formations à la GRH, elle préconise la distribution de la formation initiale pour laquelle une meilleure sensibilisation aux problèmes de ressources humaines doit être organisée, la formation continue pour laquelle une formation différenciée doit être envisagée suivant le public visé. Cette gestion mérite d'être appliquée de pratiquer pour la BOA afin de rehausser leur performance dans toutes les directions existantes, mais non pas pour la gestion administrative du personnel comme les résultats obtenus et compris dans cette sous section.

Alors, pour être efficace, s'agissant de la formation initiale, il est proposé de doter les futurs cadres formés dans les écoles d'application de l'administration au sein de la banque. L'existence d'un corpus de techniques fondamentales en GRH mène de développer chez eux l'attitude et les réflexes à acquérir pour faire face à des problèmes de gestion du personnel.

Pour améliorer la qualité des programmes de formation, la BOA doit procéder à la démarche suivante. D'une part, de rapprocher l'enseignement initial à la GRH pour les groupes du personnel concernés, des universités et des écoles de gestion avec lesquelles des programmes communs pourraient être envisagés. D'autre part, de développer des méthodes de gestion adaptée à la réalité de la BOA et de s'assurer du professionnalisme des intervenants. Par ailleurs, il est proposé de tirer une meilleure partie des stages en créant les conditions pour que les employés ou les cadres au sein de la BOA puissent, lors de leur stage de perfectionnement de prendre conscience des difficultés concrètes de la GRH. Il leur serait demandé d'effectuer un diagnostic du service en matière de GRH et de consacrer une partie de leur rapport de stage de perfectionnement à une analyse de ces questions. Ce travail devrait évidemment être préparé tels que les enseignements adaptés avant le départ en stage de perfectionnement, accompagné entre autre des points d'étape réguliers avec les enseignants en GRH expérimentés et évalué.



En matière de formation continue pour les employés au sein d'une entreprise privée comme la BOA, il est proposé des actions et des parcours de formation concernés tels que les professionnels de la GRH, spécialistes en poste dans les services du personnel, tant au niveau central que dans les services déconcentrés, les non-professionnels, cadres dirigeants et cadres opérationnels.

En ce qui concerne les professionnels de la GRH, il est préconisé que les cadres nouvellement affectés à un poste de gestionnaire reçoivent une formation d'adaptation à l'emploi afin que la BOA ne rencontre plus de problèmes en la matière. En plus, pour les cadres déjà expérimentés, des sessions de formation continue seraient organisées sur des points spécifiques de la politique relative aux ressources humaines en vue d'obtenir un résultat performant au sein de cette banque. Parallèlement à cette politique de formation en direction des spécialistes de la GRH, elle devrait, dans la gestion de ces cadres, reconnaître leurs compétences et concevoir pour eux des parcours qualifiants, pour favoriser la constitution d'une véritable expertise dans le domaine de GRH au sein d'une entreprise quelle que soit leur structure organisationnelle.

Donc, pour être efficace et performante, il faut que la BOA sache qu'avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif actuel. En évaluant les compétences disponibles et la mobilité du personnel en place, il est possible d'identifier les employés qui sont déjà en mesure de répondre aux nouveaux besoins ou qui, après un perfectionnement approprié, seraient aptes d'y répondre. Pour ce faire, il faut connaître les compétences et les habiletés de tous les employés actuellement embauchés. Pour chacun d'entre eux, il faut connaître :

- son expérience professionnelle, en vue d'évaluer son aptitude dans le cadre de service,
- son rendement pour le conjuguer avec les objectifs de la société,
- sa formation et ses qualifications, dans un but de connaître sa capacité de services,
- ses champs d'expertise, qui sont synonymes d'une compétence par excellence,
- ses intérêts, ses aspirations et ses projets de carrière pour vérifier son esprit innovatif, créatif
- ses activités d'apprentissage réussies témoignant ses expériences.

Cette analyse peut être réalisée lors de l'évaluation du rendement de l'employé. Le supérieur immédiat profite d'un moment privilégié avec l'employé pour explorer avec lui les possibilités de développement de sa carrière. Une formation devrait s'appuyer sur une pédagogie très interactive, le cadre au sein de la BOA étant en général approprié comme l'ont montré les premières initiatives en ce domaine.

Enfin, s'agissant de la formation des cadres en général, l'objectif est d'induire des changements durables des pratiques. De ce point de vue, il serait souhaitable que la formation à la GRH pour tout cadre au sein d'une banque accédant à un niveau d'encadrement, soit obligatoire afin d'être sans discussion performante. Il conviendra à leurs endroits de privilégier la formation-action et la référence à des aspects très opérationnels. Plutôt qu'une démarche globale et uniforme inadaptée pour une cible aussi large, il est recommandé de sélectionner, parmi une offre de formation souvent pléthorique, les programmes les plus appropriés à la stratégie de chaque entreprise. Il mérite de responsabiliser les chefs hiérarchiques afin d'encourager l'élaboration de véritables plans locaux de développement de la fonction GRH. Le volet formation à la GRH constitue ainsi un élément d'accompagnement de ces plans.

### **1.2-Critique de la politique de licenciement**

Pour être performant, il est nécessaire de mettre en place des objectifs des mesures disciplinaires au sein de la BOA. A ce sujet, il faut faire connaître à l'employé les normes et politiques de l'entreprise. Dans ce cas, le manuel de l'employé pourra être utile à cet effet d'instaurer un processus juste et équitable pour tous, de modifier un comportement ou tout acte répréhensible commis par un employé.

Parmi les critères de licenciement au sein d'une entreprise, c'est la faute disciplinaire. Autrement dit, le manquement volontaire du salarié qui commet des actes fautifs dans l'exercice de ses fonctions ou qui déroge aux règles internes de l'entreprise. En plus, la négligence ou l'insubordination sont considérées comme des fautes disciplinaires. D'autre part, l'incompétence et l'incapacité physique ou mentale de remplir les fonctions pour lesquelles le salarié a été engagé ne constituent pas des fautes disciplinaires.

Il s'agit aussi d'acte ou omission dont l'importance entraîne le congédiement immédiat du salarié qui en est l'auteur et libère l'employeur des obligations attachées à l'avis de cessation d'emploi. En outre, la faute grave peut résulter d'un seul acte ou d'une seule omission. C'est également une série de faits répréhensibles de moindre importance qui se répète malgré des avertissements sérieux, et dont l'accumulation rend nécessaire la rupture immédiate du contrat de travail.

Dans notre cas, la politique de licenciement du personnel est autour de la faute professionnelle des employés. Nous voulons dire le manquement commis volontairement ou non par le salarié dans l'exercice de ses fonctions. Ce cas entraîne des conséquences dommageables pour l'entreprise BOA ou cause un tort grave à l'utilisateur ou au client en raison d'une négligence ou d'une erreur. Pour cela, cette faute peut constituer une cause juste et suffisante de renvoi, voire une faute grave, selon les circonstances.

Cependant, pour éviter le licenciement au sein de la BOA, même si le taux est faible, le responsable a sanctionné les employés fautifs au lieu de renvoyer qui entraîne la diminution du nombre des employés licenciés au cours des cinq années. Ce nombre s'élève seulement à 6 personnes. Donc, ce chiffre n'a pas de signification par rapport au recrutement du personnel au sein de la BOA qui s'élève à 64 personnes dans une période quinquennale. D'où, la performance de la BOA est justifiée en matière de la politique de licenciement.

En plus de cela, pour être performant, les principales formes de sanctions disciplinaires sont les suivantes : avertissement, amende, perte d'avantages particuliers, mise à pied disciplinaire, rétrogradation et congédiement. En outre, il est indispensable d'améliorer le système des sanctions. En d'autres termes, il faut mettre en place le principe selon lequel l'employeur doit sanctionner graduellement les fautes disciplinaires répétitives du salarié avant d'en arriver à le congédier. Pour cela, la nature et la gradation des sanctions peuvent varier selon le cas, pour dire la gravité de la faute.

Alors, la Direction des Ressources Humaines de la banque utilise les mesures disciplinaires afin de corriger un comportement, un geste inadéquat ou tout acte répréhensible commis par un employé. Cette façon de procéder vise principalement à éliminer le comportement fautif afin qu'il ne se reproduise plus, mais également à inciter le salarié à corriger lui-même son comportement. L'application de ces mesures doit s'effectuer en prenant soin de respecter une gradation dans le niveau des sanctions imposées. Ainsi, il n'existe pas une panaché applicable à tous les problèmes rencontrés. Chacun des cas est unique et doit être analysé et traité séparément.

### **1.3-Discussion de la politique de la retraite**

Le but des Entreprises, quelle soit leur structure, est la croissance et notamment la performance, donc de disposer d'hommes moins âgés et compétents en nombre suffisant et au moment voulu. Celui d'un employé n'est plus seulement de gagner de l'argent ou de bénéficier de plus de prestige, mais aussi de se développer et de s'enrichir. L'objectif des entreprises se doit alors de trouver le meilleur équilibre possible entre le besoin en hommes des organisations, et les attentes, aspirations et potentialités du personnel.

Au niveau de la BOA, il y a 20 personnes retraitées en moyenne durant les cinq dernières années. Cela veut dire que le taux de retraite varie en fonction des années. Plus précisément entre 55 à 60 ans. Cependant, plus que l'âge est plus élevé, moins la productivité diminue. Donc il faut prévoir la politique de préretraite par exemple à l'âge de 50 ans pour les femmes et 55 ans pour les hommes.

En plus, il est nécessaire d'inciter le personnel à partir d'avant âge de retraite normal. Le but de la politique de la retraite est de respecter l'âge de la retraite d'un employé. Ce qui entraîne la rentabilité et la performance de la banque. Mais pour le cas d'accident de travail, cette retraite automatique est d'office même pour le cas d'une maladie professionnelle.

C'est pourquoi le ratio est supérieur à 1 pour la première et troisième année d'exploitation de la BOA. Ce qui marque une évolution légèrement positive de la BOA. En effet, c'est parmi les facteurs de la diminution du taux de retraite.

En terminant sur la présentation de discussion sur la gestion administrative du personnel, passons donc à celle de la gestion de carrière au sein de la BOA.

## **Section 2 - DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR LA GESTION DE CARRIERE DE LA BOA**

Cette section présentera la discussion des résultats obtenus sur la gestion de carrière de la BOA, notamment sur l'analyse des ratios obtenus de l'emploi, de la gestion de l'emploi et de la gestion efficace de carrière. Pour ce faire, nous allons analyser en premier lieu les résultats obtenus de ratio de l'emploi.

### **2.1-Analyse de ratio de l'emploi**

D'après les résultats obtenus sur l'emploi, nous avons constaté que les trois ratios de l'emploi sont supérieurs à 1.

Ils nous permettent de suivre l'évolution des effectifs du personnel au cours de l'année 2008 jusqu'à 2011. Mais cette évolution ne conforme pas aux normes de l'emploi, même ils sont tous supérieurs à 1. Donc, pour être performant, il est indispensable d'administrer les normes d'emploi et la santé et la sécurité au travail. A ce sujet, le respect des normes d'emploi et du travail font partie d'une saine gestion des ressources humaines. Il est nécessaire aussi de vérifier les responsabilités en consultant le Ministère de la Fonction Publique et des Lois Sociales pour en connaître davantage.

### **2.2-Critique de ratio de la gestion de l'emploi**

D'après les résultats obtenus sur le ratio de la gestion de l'emploi, les ratios sont différents selon les paramètres utilisés (effectif total ou effectif moyen). Comparativement, l'effectif des cadres a augmenté plus que l'effectif des techniciens et employés. A ce sujet, le ratio s'élève à 1,05. Il est supérieur à 1. Donc, il y a une évolution légèrement positive par rapport aux techniciens et aux employés.

Concernant les techniciens, le ratio est supérieur à 1 aussi mais inférieur au ratio obtenu sur les cadres. En conséquence, il y a une évolution positive légère. Tandis que l'effectif des employés a diminué quelque soit les paramètres utilisés (le ratio est inférieur à 1). Donc, il y a une évolution légèrement négative.

Sur la mobilité du personnel, nous avons constaté que d'une année à une autre, le ratio total reste à peu près le même et s'élève respectivement de 0,88 pour les cadres, de 0,92 pour les techniciens et de 0,85 pour les employés. Donc, la BOA a la possibilité de faire des prévisions pour les années à venir. Cela veut dire aussi que l'effectif du personnel a diminué quelque soit les paramètres utilisés au niveau des cadres, des techniciens et des employés car les ratios obtenus sont toujours inférieurs à 1. D'où, il y a une évolution légèrement négative.

Pour être performant, il faut que la diversité des statuts et des positions reconnus aux salariés soit très grande dans la BOA, tout comme celle des contributions attendues et obtenues. Il y a peu de rapports entre la brève embauche d'un titulaire de contrat à durée déterminée qui remplace un ouvrier non qualifié et la carrière d'un cadre supérieur accédant aux responsabilités après une succession de promotions. Ils ont pourtant en commun d'appartenir, à un instant donné, à la même banque et de concourir à son fonctionnement. La gestion des ressources humaines commence ainsi nécessairement par une démographie comme une comptabilité des effectifs, des entrées et des sorties, et par l'accompagnement plus ou moins attentif de l'évolution des employés, du recrutement à la séparation.

Donc, les outils de l'analyse des effectifs reposent sur la construction d'une série de tableaux ou graphiques présentant, pour une période d'un an, le nombre d'employés embauchés, entrés ou sortis, selon divers critères. Le premier est l'âge, à travers, les pyramides des âges, qui fournissent des indications intéressantes sur les évolutions à moyen terme et signalent des risques éventuels tels que l'existence de classes d'âge creuses ou trop fournies, vieillissement moyen.... Mais d'autres critères sont aussi fréquemment utilisés comme l'ancienneté dans l'entreprise, le niveau de formation initiale, le niveau de qualification, le métier..., et peuvent être croisés avec l'âge et entre eux.

Deux catégories de données sont rassemblées dont les unes de stock, concernant la population des présents durant la période, les autres de flux, retraçant les arrivées et les départs. D'où une batterie d'indicateurs concernant la mobilité du personnel comme le taux de rotation ou de turnover. L'interprétation de ces indicateurs peut être globale et immédiate, par exemple, un taux très élevé de turnover, de l'ordre de 30 % par an ce qui signifie qu'un tiers des effectifs est renouvelé chaque année par départs et nouvelles arrivées.

Elle est aussi tolérable dans certaines activités, peut être l'indice d'un personnel déstabilisé, d'une rémunération peu attractive, et traduire une situation aux conséquences graves entre autres la démotivation, faible compétence, anonymat. Cependant, la plupart du temps, c'est en fonction des besoins plus précis de l'entreprise que ces ressources sont appréciées. La contrepartie de l'analyse des effectifs est ainsi l'analyse des postes. Celle-ci est une clé de voûte de la gestion du personnel. Ses usages comprennent la définition des besoins en personnel et donc l'orientation des recrutements et des promotions. A cela s'ajoute aussi l'appréciation et la formation des salariés, l'organisation de l'entreprise et des conditions de travail et, enfin, la détermination d'une part substantielle et parfois de l'ensemble des rémunérations. Autant dire l'essentiel de la gestion des ressources humaines.

Pour être performant, il faut que la BOA pratique les stratégies des ressources humaines. Pour cela, la description d'un poste est en pratique une opération relativement délicate. Elle peut relever de différentes méthodes, citons par exemple l'observation directe, entretiens, questionnaires. Elle aboutit à une fiche rassemblant entre autres l'identification de l'emploi, sa mission, ses attributions donc sa position hiérarchique. Il s'agit aussi d'un descriptif détaillé des tâches prévues, des modalités de contrôle et des moyens mis à disposition. En fonction de ces éléments, les responsables du personnel peuvent donc choisir de pourvoir le poste en interne, c'est-à-dire en faisant appel à des salariés appartenant déjà à la banque, ou, à défaut, par recrutement. Il existe ainsi une double circulation des personnes, au sein de la banque, par mutation et promotion, et en provenance ou à destination de l'extérieur. Ces décisions de la part de la banque supposent l'assentiment du salarié. La question ci-après doit être posée y a-t-il souvent, s'il est isolé et au bas de l'échelle, une autre alternative que d'accepter ou quitter la banque ?

Elles peuvent être plus ou moins unilatérales et ponctuelles, relativement formalisées. La gestion des cadres, notamment dans les agences de la BOA, est souvent systématisée, négociée, et repose sur une organisation des carrières.

### **2.3-Discussion de ratio de la gestion efficace de carrière**

D'après ces résultats, nous avons constaté qu'au niveau des cadres et des techniciens, les ratios sont supérieurs à 1. Cela veut dire qu'ils sont les moins mobiles par rapport aux employés. Ces derniers sont mobiles car le ratio est rapproché à 1. Donc, même si le ratio est inférieur à 1, il faut que l'individu soit le principal responsable de sa propre carrière. Pour bien la piloter, il doit connaître ce qu'il veut réellement, de pouvoir définir un projet réaliste et de passer à l'action.

Ainsi, les réflexions qu'un individu doit mener, quel est mon système de valeur, mes aspirations. En plus, il est indispensable d'imaginer toutes les voies possibles dans un premier temps, dans un deuxième temps, il faut examiner les possibilités de marcher et axer sa recherche sur un objectif réaliste. Dans ce cas, l'hiérarchie joue aussi un rôle de premier ordre d'importance, c'est de faciliter la démarche. Cette hiérarchie se doit de ne jamais dire de paroles en l'air, ne pas manipuler.

Il faut donner un bon poste celui qui correspond bien aux connaissances, aux aptitudes et aux goûts de celui qui l'occupe et qui l'amène à se surpasser. Il doit aussi donner des possibilités de formation, être un bon patron. Celui qui confie une mission difficile et en rapport à la finalité de la banque et qui veille à ce que cette mission soit menée à son terme, instaurer un système de promotion et favoriser la formation interne.

C'est terminé pour la discussion des résultats obtenus sur la gestion carrière de la BOA. Abordons maintenant les recommandations à adopter pour/par cette banque en vue de s'assurer de sa performance.

### **Section 3 - RECOMMANDATIONS**

Elles sont regroupées en deux catégories. D'un côté, les orientations de nature stratégique, qui peuvent avoir une forte capacité d'entraînement, et relèvent en principe dans le cadre de l'organisation de la définition de sa politique adoptée sur la gestion administrative du personnel et notamment sur la gestion de carrière. De l'autre côté, les dispositions de nature opérationnelle, qui sont en partie déjà appliquées, et qu'il convient surtout d'encourager et de généraliser.

#### **3.1-Recommandations de la nature stratégique**

Pour la nature stratégique, il faut donner un fort signal pour la politique de relance à la GRH, de préparer de manière concertée avec les Directeurs et notamment avec le DRH un document de cadrage de la GRH. Il faut aussi d'élargir le dialogue social et proposer aux syndicats un accord sur les principes de la GRH. Ceci étant de faire vivre le collège des directeurs d'agence et relier étroitement politique de l'encadrement, management et modernisation, d'améliorer le dispositif de formation continue des cadres. Pour ce faire, nous allons donner tout d'abord un fort signal politique fort de relance à la GRH.

##### **3.1.1-Offre d'un fort signal pour la politique de relance de la GRH**

Ce signal peut bien entendu prendre plusieurs formes et être étalé dans le temps. Toutefois, une expression personnelle et directe du Directeur Général sur ce sujet semble indispensable :

Sur le personnel : l'ensemble des cadres supérieurs relevant de son autorité tels que les Directeurs, et Adjoints-directeurs, et après si possible, le même message devrait être ensuite adressé aux cadres intermédiaires comme les chefs de service,... à l'occasion d'une réunion.

Sur le fond : les réunions devraient être à la fois d'annoncer les mesures prioritaires qui suivent et de préciser le rôle attendu des cadres en matière de management et de GRH. En particulier, il devrait être indiqué nettement que les cadres seront désormais évalués sur leurs capacités à animer leurs équipes et à valoriser leurs collaborateurs. Bien entendu, comme pour l'opération sera à appliquer par tout le personnel du territoire national, il conviendrait de préparer et de diligenter une politique précise et soignée de communication destinée à tout le personnel.

### **3.1.2-Préparation de manière concertée avec les Directeurs et notamment avec le DRH un document de cadrage de la GRH**

A ce sujet, il n'existe à l'heure actuelle aucun texte d'ensemble sur la GRH. L'élaboration d'une circulaire générale sur ce sujet est une priorité. Mais la méthode d'élaboration de la circulaire doit être exemplaire, car, elle accrédiitera l'annonce de nouvelles pratiques.

Cette circulaire devrait être préparée, non par une seule Direction, cependant par un groupe de Directeurs, puis discutée par le comité directeur. Au fond, elle devrait au moins traiter trois ensembles de questions, comme quel partage de compétences entre les différents niveaux: au siège ou dans les agences ou dans les ex-provinces ? Quels sont parmi les différents aspects de la dimension qualitative de la GRH ceux qui sont à encourager ou à généraliser en priorité ? Qu'attend-on des cadres et l'ensemble du personnel en matière de GRH ?

### **3.1.3-Élargissement de dialogue social et proposition aux syndicats d'un accord sur les principes de la GRH**

La Direction Générale doit mieux informer les partenaires sociaux et mieux respecter le caractère consultatif des instances paritaires aux différents échelons. Elle doit également donner davantage de responsabilités aux représentants syndicaux. Elle doit enfin chercher à élargir le dialogue social en abordant plus systématiquement de nouveaux thèmes. Nous pouvons proposer les relations avec les usagers, horaires des services et durée du travail, conditions de travail, hygiène et sécurité, action sociale, questions déontologiques.



### **3.1.4-Dynamisation du collège des directeurs et liaison étroite de la politique de l'encadrement, management et modernisation**

Pour différentes raisons, tenant notamment à leurs perspectives de carrière, le moral des cadres de l'administration centrale n'est pas bon. Les mesures récemment mises en œuvre pour y remédier ne prendront tout leur sens que s'il y a plus de transparence et d'équité dans les décisions les concernant. A cet égard, il est essentiel que le collège des directeurs joue un rôle important et continu pour toutes les décisions relatives à des promotions ou à des nominations de cadres en administration centrale ou nomination aux emplois de adjoints directeurs et chefs de service.

Par ailleurs, qu'il s'agisse du suivi de la gestion du personnel d'encadrement, la DRH n'a pas pu pleinement assurer son rôle d'animation et de pilotage. Cela tient probablement au fait qu'accaparée par la gestion directe ou partagée de la masse du personnel, elle n'a pas vraiment les moyens de conduire une politique de l'encadrement ni d'assurer les interfaces indispensables entre encadrement et modernisation. Quant au pilotage d'ensemble des politiques de gestion de l'encadrement, qu'elles concernent le personnel de l'administration centrale, ceux des services déconcentrés dans les agences ou les provinces, il devrait être la préoccupation prioritaire du Directeur Général dans ses démarches de modernisation. A cet égard, il est vivement souhaitable que sous une forme ou une autre, une articulation forte soit opérée entre les services afin de relier étroitement les actions de modernisation, gestion des carrières, mobilité et formation des cadres.

Un tel mode de fonctionnement devrait faciliter la mise en place d'une politique beaucoup plus dynamique de l'encadrement, qu'il s'agisse de l'analyse des métiers, du repérage des talents, du conseil en carrière ou de périodes obligatoires de perfectionnement professionnel.

### **3.1.5-Amélioration du dispositif de formation continue des cadres**

La formation des personnels et notamment des cadres a été ignorée depuis de longue date. Ceci est dû à la non disponibilité du point de vue de la gestion matérielle et financière, de l'autonomie de fonctionnement et de la liberté intellectuelle que nous nous demandons avec perplexité quelle formation doit être priorisée? Et bien d'autres continuent à être regardé avec méfiance dans notre ministère. Il est donc souhaitable d'ériger dès que possible les lacunes en termes de compétences, et d'en profiter pour remettre à niveau de l'actuelle capacité nettement insuffisante.

### **3.2-Recommandations de la nature opérationnelle**

Pour être efficace et performant, il faut que la BOA fasse d'instituer, améliorer ou rétablir des formations d'adaptation à l'emploi, de mettre en place un dispositif de veille sociale.

Ceci étant de relancer et systématiser la pratique des entretiens professionnels, d'encourager la mobilité géographique et fonctionnelle, d'encourager les dispositifs de conseil de carrière et de recommander sur la gestion financière. Pour ce faire, nous allons présenter en premier lieu l'institution, l'amélioration et le rétablissement des formations d'adaptation à l'emploi.

### **3.2.1-Institution, amélioration et rétablissement des formations d'adaptation à l'emploi**

Tous les cadres devraient bénéficier, avant leur prise de poste, d'une formation individualisée et adaptée à leur futur emploi. Cette observation est valable, que ce soit pour les agents contractuels que pour les agents bureaux. Il n'est pas déshonorant de se former pour acquérir les nouvelles compétences managériales attendues dans ces fonctions. Cette formation devrait être d'autant plus soignée que la responsabilité à exercer est au plus haut niveau.

### **3.2.2-Mise en place d'un dispositif de veille sociale**

Le dialogue avec les représentants du personnel, est le mode d'information privilégié. Il serait souhaitable de créer des observatoires sociaux : il s'agit de rassembler des données statistiques et de les suivre plus systématiquement ; données relatives aux organisations syndicales et à leurs revendications, aux conflits sociaux, aux caractéristiques des personnels, etc.

### **3.2.3-Relance et systématisation de la pratique des entretiens professionnels**

Comme un lien étroit est établie entre les objectifs de l'unité et de travail individuel. La pratique de l'entretien professionnel est l'une des entrées les plus fécondes pour un meilleur management. Dans cette perspective, nous pouvons demander à chaque cadre d'avoir au moins un entretien professionnel annuel avec chacun de ses collaborateurs directs. Ces entretiens, pour lesquels une formation préalable serait souhaitable, ne sont pas ceux relatif à l'évaluation. Il ne s'agit pas d'apprécier des performances individuelles, mais de réfléchir ensemble sur les objectifs fixés, les résultats, les difficultés rencontrées, les besoins de formation et les perspectives de carrière.

### **3.2.4-Encouragement de la mobilité géographique et fonctionnelle**

Ceci doit commencer par un travail de relecture critique des statuts afin d'éliminer, ou au moins de réduire autant que possible, les cloisonnements, notamment entre administration centrale et services déconcentrés. Les chasses gardées, les entraves de toutes sortes à l'entrée et à la sortie du corps s'en suivent, comme les restrictions aux concours internes, aux détachements, à l'accès aux emplois fonctionnels, etc.. Dans certains cas, ce travail pourrait opportunément se poursuivre par une réflexion sur les fusions envisageables avec des corps exerçant des métiers proches et disposant d'un déroulement de carrière comparable.

Enfin, la mobilité devra être encouragée pour toutes les catégories du personnel, et bien entendu encadrement, parce qu'elle est conforme à la fois à l'intérêt des individus et des organisations.

En outre, elle pourra être exigée avec d'autant plus d'insistance que le corps soit de niveau hiérarchiquement élevé, et s'appuiera sur deux séries de mesures des clauses d'obligation comme l'interdiction, déjà en œuvre, d'occuper un emploi plus de six ans pour les agents de caisse. Nous pouvons ajouter en plus les clauses d'incitation par exemple, accès à la hors-classe subordonné à l'accomplissement d'une mobilité géographique. Toutefois, la mobilité géographique n'est pas qu'une affaire statutaire. Elle suppose, outre, une nécessaire harmonisation des rémunérations, un accompagnement de l'administration en matière de logement, d'emploi du conjoint, d'accueil dans les nouvelles fonctions.

### **3.2.5-Instauration des dispositifs du conseil de carrière**

L'entretien des chefs avec leurs collaborateurs existe depuis plusieurs années auprès de chaque Direction. Leur bilan est très positif en termes d'orientation professionnelle, de réflexion sur les statuts et les métiers, de décloisonnement et de constitution d'un vivier inter-catégoriel de cadres. La mise en place des dispositifs du conseil en carrière fait intervenir des pistes d'orientation professionnelles et de bilans de compétences.

### *Conclusion du troisième chapitre*

Pour la banque BOA, la politique de recrutement demande une modification en profondeur des pratiques quotidiennes de gestion des agents. Ce qui exige une mesure d'accompagnement de démarche pour un effort important de formation en direction des cadres sous la forme d'une politique globale de formation à la DRH, ambitieuse et exigeante. Pour ce faire, elle préconise la distinction de la formation initiale pour laquelle une meilleure sensibilisation aux problèmes de ressources humaines doit être organisée. Chaque hiérarchie du personnel doit faire l'objet d'une formation selon les besoins et la demande de cette société. Pour être efficace et performante, il faut que la BOA sache qu'avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disponibilité de l'effectif initial.

La politique de licenciement appliquée par la BOA s'articule autour de la faute professionnelle des employés. Nous voulons dire le manquement commis volontairement ou non par le salarié dans l'exercice de ses fonctions. Ce cas entraîne des conséquences dommageables pour l'entreprise BOA ou cause un tort grave à l'utilisateur ou un client en raison d'une négligence ou d'une erreur.

Quant à la retraite, il y a 20 personnes retraitées en moyenne en moyenne durant ces cinq dernières années avec une fluctuation annuelle du nombre. Aussi, l'âge est-il plus élevé, moins la productivité diminue-t-elle. Donc, il faut prévoir une politique de pré retraite ou une retraite précoce.

Face à cette situation, il faut que la BOA pratique les stratégies des ressources humaines. Pour cela, la description d'un poste est en pratique une opération relativement délicate. Elle peut relever de différentes méthodes, telles que l'observation directe, les entretiens, questionnaires.... Pour ce faire, il est indispensable d'imaginer toutes les voies possibles dans un premier temps, dans un deuxième temps, il faut examiner les possibilités de marcher et axer sa recherche sur un objectif réaliste.

Il est ainsi primordial de procéder à la formation du personnel, la mise en place d'un dispositif de veille sociale, à la pratique d'entretiens professionnels et l'instauration des dispositifs du conseil de carrière.

## CONCLUSION

Au terme de la présente étude, nous pouvons soutenir l'idée selon laquelle beaucoup de mots et d'expression ont été utilisés pour qualifier et quantifier la gestion des ressources humaines au sein de la BOA. Mais, nous pouvons les conclure comme suit:

Nous avons décrit les types de documents au cours de cette étude. Ces derniers nous ont indignés des activités pratiquées par cette institution financière qui se basent sur la perception des fonds publics, la distribution du crédit, la délivrance de garanties en faveur d'autres établissements de crédit. Vient ensuite, la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement de leur clients, ce sous-entend des services tournant autour du public et privé, ou en d'autres termes, des entreprises publiques et privées, ONG, associations, fonctionnaires et des particuliers. Toujours est-il dans ce même ordre d'idées, nous avons défini la méthodologie de collecte des données indispensables pour la vérification empirique et l'étude de notre recherche. Pour ce faire, nous avons dû élaborer le questionnaire à poser à nos interlocuteurs. Il a été conjugué avec le choix du mode et de taille d'échantillonnage et puis le traitement des données toutes obtenues des données statistiques. Nous avons expliqué, en outre, les limites de la recherche ; , notamment sur la gestion administrative du personnel de cette institution et la gestion des carrières. De plus, nous avons élaboré aussi un chronogramme d'activités qui a duré environ huit semaines pour la réalisation du présent mémoire. En pratique, les activités ont débuté par la visite de lieu d'implantation du siège et les agences de la BOA comprises dans la circonscription. Nous avons procédé à des entretiens et à la collecte des données relative au protocole d'accord. Cette démarche s'est terminée par le traitement statistique des données ainsi obtenues.

La présentation de la modélisation théorique de cette étude s'ensuit. Cette dernière peut se faire par des variables quantitatives et qualitatives tels que le recrutement, le licenciement, la retraite, l'emploi et la gestion de l'emploi et la gestion efficace de carrière. A cela s'ajoute la gestion des ressources humaines comprenant la gestion administrative du personnel et la gestion de carrière. Il faut traiter aussi la motivation qui rend de la GRH performance. Il doit maîtriser ainsi la technique d'accompagnement notamment le salaire, la prime, la CNaPS et l'OSTIE et formation..

A propos des résultats obtenus de cette démarche méthodologique, ils nous ont permis de savoir la performance de cette banque sur le recrutement et la retraite. A ce sujet, nous avons constaté que le recrutement est très remarquable en 2010 s'élevant à 116 personnes recrutées. Et, en 2007, la BOA n'a pas rencontré du personnel.

En revanche, en 2006 et 2009, 50 personnes ont été recrutées. Ce recrutement nous a permis de nous informer que la gestion administrative du personnel est la base de la performance de cette banque. En plus, nous avons remarqué également que les ratios sont différents selon les paramètres utilisés, nous pouvons citer l'effectif total. Pour cela, les résultats obtenus sont compris entre 0,49 et 2,32. Le premier signifie que l'effectif a diminué quel que soit le paramètre utilisé ( $\text{ratio} \leq 1$ ) tandis que le deuxième a montré qu'il y a eu une évolution légèrement positive ( $\text{ratio} > 1$ ). Ce dernier nous a permis de dire que la gestion administrative du personnel est la base de la performance de cette banque.

A propos des résultats obtenus de la gestion de carrière, il est constaté que les trois ratios obtenus de l'emploi sont supérieurs à 1. Ils sont possibles de suivre l'évolution de l'effectif du personnel au cours de l'année 2008 jusqu'au 2011. Cette évolution est légèrement positive, car les ratios sont sensiblement supérieurs ou égal à 1. Ensuite, sur la gestion de l'emploi, nous avons remarqué que les ratios obtenus sont différents selon les paramètres utilisés. Ici, l'essentiel c'est la courbe d'évolution. Comparativement, l'effectif des cadres a augmenté plus que l'effectif des techniciens et employés. L'effectif des employés a diminué de quels que soient les paramètres utilisés. En ce qui concerne les cadres et les techniciens, leurs ratios sont supérieurs à 1. Donc il y a une évolution légèrement positive. En plus, nous avons constaté également que d'une année à une autre, le ratio total reste à peu près le même. Il en est de même quand il s'agit de catégorie socio professionnelle. Ce qui sous-entend qu'il est possible de faire des prévisions pour les années à venir. Pour la gestion efficace de carrière, nous avons constaté qu'au niveau des cadres et des techniciens, les ratios sont supérieurs à 1, donc, moins mobiles, car le ratio est proche de 1.

Par ailleurs, la politique de recrutement appliquée par la BOA demande une modification en profondeur des pratiques quotidiennes de gestion des agents. Ce qui exige une mesure d'accompagnement de démarche par un effort important de formation en direction des cadres sous la forme d'une politique globale de la formation à la DRH, ambitieuse et exigeante. Pour ce faire, elle préconise la distinction de la formation initiale pour laquelle une meilleure sensibilisation aux problèmes des ressources humaines doit être organisée. Chaque hiérarchie du personnel doit faire l'objet d'une formation selon les besoins et la demande de cette société. Pour être efficace et performante, il faut que la BOA sache qu'avant d'embaucher de nouvelles ressources, il est recommandé d'analyser la disposition de l'effectif initial.

La politique de licenciement appliquée par cette institution financière s'articule autour de la faute professionnelle des employés. Nous voulons dire le manquement commis volontaire ou non par le salarié dans l'exercice de ses fonctions.

Ce cas entraîne des conséquences dommageables pour l'entreprise BOA ou cause un tort grave à l'utilisateur ou au client en raison d'une négligence ou d'une erreur.

Quant à la retraite, il y a 20 personnes retraitées en moyenne durant ces cinq dernières années avec une fluctuation annuelle du nombre. Aussi, l'âge est-il plus élevé, moins la productivité diminue-t-elle. Donc, il faut prévoir une politique de pré retraite ou une retraite anticipée, précoce.

Face à cette situation, il faut que la BOA pratique les stratégies des ressources humaines. Pour cela, la disposition d'un poste est en pratique une opération relativement délicate. Elle peut relever de différentes méthodes, telles que l'observation directe, les entretiens, questionnaires... Pour ce faire, il est indispensable d'imaginer toutes les voies possibles dans un premier temps, dans un deuxième temps, il faut examiner les possibilités de marcher et axer sa recherche sur un objectif réaliste. Il est aussi primordial de procéder à la formation du personnel, la mise en place d'un dispositif de veille sociale, à la pratique d'entretien professionnel et l'instauration de dispositifs du conseil de carrière.

Pour répondre à la question posée sous forme de problématique à l'introduction, la BOA doit s'efforcer de réaliser ses buts en engageant surtout ses ressources humaines parmi tant d'autres. Cet engagement lui permet de lui réaliser des activités (produits-marchés), lesquels sont destinées aux usagers, clients. Pour ce faire, elle doit affecter ses ressources humaines à la réalisation de tâches élémentaires. Ces dernières doivent être coordonnées entre elles de façon cohérente, pour obtenir la meilleure performance possible. En fait, la BOA mérite une organisation, même substantielle, de ses activités à base d'une étude de marché. Mais une organisation ne peut se réduire à un ensemble de tâches. C'est aussi un ensemble d'individus qui vont les assumer. Chacun assume une série de tâches, correspondante à une fonction.

La relation avec la stratégie est assez délicate. Seuls les individus peuvent avoir des comportements, des mobilités, des buts, d'addition de ces buts individuels qui aboutit à une stratégie de l'organisation. Cette addition est le résultat de la confrontation des choix individuels, chacun ayant une stratégie propre. Elle consiste largement à maximiser sa satisfaction à base de pouvoir, rémunération, liberté, etc. Cette stratégie implique des alliances, entre autres, au niveau d'un service, mais aussi des conflits, impliquant des négociations, par exemple, discussion du budget annuel. De plus, la réalisation de ces stratégies individuelles engage un minimum de consensus, qui justifie l'existence d règles, de normes, de valeurs, au sein de l'organisation de la BOA.

Ces stratégies individuelles sont importantes, si et seulement si, les normes dans l'organisation bureaucratique sont acceptées par tout le personnel. L'organisation est, ici, conçue sur une base individualiste et constructiviste à partir des comportements individuels.

Par ailleurs, la BOA doit considérer son organisation comme une existence établie en tant qu'institution financière, sociale, etc. Son statut lui confère une légitimité, lui indique ses buts et lui prescrit ses moyens tel que le recours à des salariés. Cette stratégie à base organisationnelle est conçue comme une construction rationnelle, qu'il faut rendre la plus performante possible. De cette acception, la considération repose souvent sur l'atteinte de la performance, qui est largement conditionnée par les forces extérieures de la BOA ; Nous pouvons citer les forces du marché, pressions concurrentielle interbancaires, les valeurs de la société. Cette approche rationnelle débouche sur l'idée de choix de meilleures voies et moyens pour stabiliser la situation interne et externe de cette banque. Elle implique le recours à des procédures, des techniques, considérés comme les plus performantes à un instant donné, en vue de rendre plus efficace l'interaction entre les individus œuvrant dans cette banque.

Bref, la stratégie que doit appliquer la BOA peut se résumer à un ensemble de procédures rationalisantes, ou à un ensemble de processus comportementaux. Il est préférable de réconcilier ces deux approches. Il est préférable de réconcilier ces deux approches. Mais elles correspondent à deux façons d'envisager le rapport entre l'organisation et la stratégie, qui peut ouvrir une prochaine étude.

Enfin, nous pensons et espérons que le présent ouvrage servira d'un document de base à ceux qui entreprendront une étude pareille.



## BIBLIOGRAPHIE

### I-OUVRAGES GENERAUX

- ACHOUR Dominique, CHUNG Joseph et LAPOINTE Alain : « **Technique Fondamentale de la GRH** », édition : Gaëtan Morin, Québec, 1981, 288 Pages
- BILL Patricia : « **De l'idée à l'entreprise** », édition: Transcontinental INC, Québec 1995, 357 Pages
- BOUQUIN: « **La Gestion des Ressources Humaines** » Paris, édition : PUF, Année 2005, 298 Pages
- BRINKERHOFF : « **La gestion efficace des Carrières** » , Edition Fouchier, Année 2000, 251 Pages
- GOLVAN : « **Marketing bancaire et planification** » Edition CHIRON, Année 2007, 192 Pages
- ISABELL et KARVIELLE : « **Contrôle de gestion** », édition : Economica, 3<sup>ème</sup> édition, 1993, 188 Pages
- MARTY et VOISIN : « **Partenariat, Public-Privé dans les pays en développement: Déterminants, Risques et Difficultés d'exécution** », Paris, Année 2006, 124 Pages
- Michel : « **Gestion du personnel** », édition d'organisation, Paris, 1986, 156 Pages
- PERETTI Jean Marie: « **Tours DRH: Les responsabilités sur les ressources humaines au niveau des cadres et dirigeants** », Groupe Eyrolles, 3<sup>ème</sup> édition, 2006, 495 Pages
- PORTER Michelle : « **Choix stratégiques de la GRH** », édition : Economica, Paris, N°21682, Librairie Astra, Année 2002, 238 Pages
- ST-ONGE Sylvie, AUDET Michel, HAINES Victor et PETIT André : « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** » édition : Gaëtan Morin, 2<sup>ème</sup> édition, Montréal, Année 2004, Pages 284-314
- TARDIEN Jean-Michel: « **Les techniques de Gestion des Ressources Humaines** », édition : Chiron, Année 2002, 240 Pages
- TAYLOR, « **La politique de Gestion des Ressources Humaines** », Edition Fouchier, Année 2000, 150 pages

### II-REVUES.

- Commission Européenne : " Evaluer les programmes socio-économiques : conception et conduite d'une évaluation ", vol 1, collection MEANS, office de publication officielle des communautés Européennes, Luxembourg, 1989, 184Pages
- Secrétariat du conseil de trésor : " Guide de la gestion axée sur les résultats " Québec, Février 2003, 80 Pages

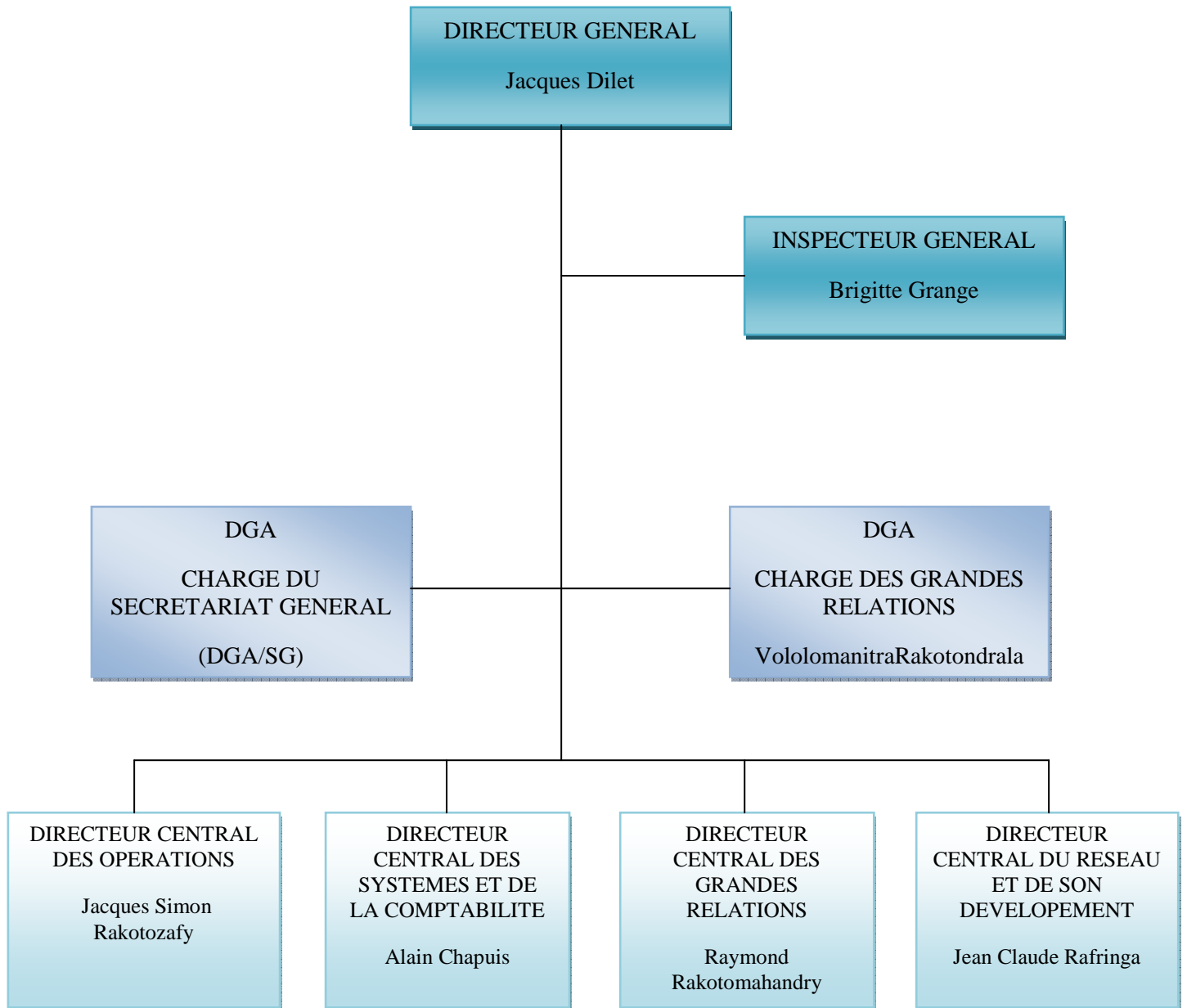
### III-OUVRAGES ELECTRONIQUES

- BAILEVERT Cecil et FOUCAT Emmanuel, " Organisation et Management d'entreprise " : [www.resl-ac-orleans-tours.fr](http://www.resl-ac-orleans-tours.fr), Année 2009
- BLANCHERS Vincent, "La gestion de la qualité " : [www.upu.int/qualité.fr](http://www.upu.int/qualité.fr), Année 2002
- MALINOWSKI Bronislaw : " La culture", [www.resl-ac-orleans-tours.fr](http://www.resl-ac-orleans-tours.fr), Année 2002

# ANNEXES

## ANNEXE 1

### ORGANIGRAMME DE LA BOA MADAGASCAR



Source : BOA

## ANNEXE 2

### QUESTIONNAIRES : QUESTIONS FERMEES ET OUVERTES

1. Quelles sont vos forces et faiblesses à travers ces domaines ?

	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Profil professionnel de poste				
Définition de fonction				
Organigramme prévisionnelle				
Plan de carrière				
Tableaux de bord				
Evaluation annuelle				
Recrutement				
Formation				
Gestion de carrière				
Rémunération				

2. Précisez les caractéristiques de la fonction classique du personnel et celle de la gestion des ressources humaines en remplissant le tableau suivant.

	Fonction classique du personnel	GRH
Place et rôle du salarié		
Système de motivation privilégié		
Style de commandement en vigueur		

3. Quand vous payez les salariés, est ce que c'est par :

- ☐ La rémunération directe
- ☐ La rémunération indirecte (OSIE, CNAPS)
- ☐ Autres (à préciser) .....

.....

4. Pour vous, la qualification à la compétence s'exprime par :

- ☐ Le diplôme
- ☐ L'emploi confié au salarié
- ☐ Le montant de la rémunération
- ☐ Autres (à préciser) .....

5. Qui sont vos acteurs cibles ?

- ☐ Les paysans
- ☐ Les salariés
- ☐ Les entrepreneurs
- ☐ Les jeunes étudiants
- ☐ Autres (à préciser) .....

6. Quel type de financement utilisez- vous ?

- ☐ Financement par endettement
- ☐ Financement par fond propre
- ☐ Financement par quasi-fond propre
- ☐ Autres (à préciser) .....

<b>FORMATION – PROMOTION</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>COMMENTAIRES</b>
1. L'entreprise consacre-t-elle assez de temps : ~ A l'accueil des nouveaux employés ? ~ A l'entraînement initial des employés occupant un nouveau poste ?			
2. La promotion s'accompagne-t-elle d'une formation supplémentaire ?			
3. Pensez-vous que les besoins de recyclage sont connus pour : ~ Le personnel administratif ? ~ Les agents de maîtrise, ~ Les cadres ?			
4. Etes-vous satisfait des programmes de formation et perfectionnement ? ~ Des employées de production ? ~ Des employées administratives ? ~ Des agents de maîtrise ? ~ Des cadres ?			
5. Pensez-vous que les salariés disposent de toute l'information nécessaire pour accomplir leur travail au niveau : ~ De la production ? ~ Du commercial ? ~ Des services administratifs et financiers ? ~ De la direction générale ?			
6. Nombre total de jours/ employé de formation dispensée au cours de l'année précédente : ~ Dont employés-ouvriers ~ Maîtrise ~ Cadres			

FORMATION – PROMOTION	OUI	NON	COMMENTAIRES
7. Pensez-vous que l'entreprise fasse suffisamment d'efforts pour motiver ses travailleurs à se développer afin : ~ De mieux accomplir leurs tâches actuelles ? ~ D'actualiser leurs connaissances ? ~ D'obtenir une promotion ? ~ De se préparer à exercer de nouvelles fonctions ?			
8. L'entreprise encourage-t-elle assez les promotions internes : ~ Du personnel de production? ~ Du personnel administratif ? ~ Des agents de maîtrise et cadres intermédiaires ?			
9. Un certain favoritisme a-t-il sa place dans les promotions ?			

**Conclusion :**

~ Mise en place d'éléments de tableau de bord :

.....

.....

~ Politiques à conduire :

.....

.....

LES DYSFONCTIONNEMENTS SOCIAUX	OUI	NON	COMMENTAIRES
1. Jugez-vous que les conflits : ~ Sont trop nombreux et perturbateurs ? ~ Efficacement résolus ?			
2. Les griefs soumis par les salariés : ~ Sont-ils fréquents ? ~ Sont-ils pris au sérieux par la direction ?			
3. Absentéisme : Evaluation du taux d'absentéisme :  ~ Du personnel administratif ~ Du personnel productif Est-il à un niveau voisin de celui observé dans les unités environnantes de taille équivalente ?			
4. Turnover ~ Evaluation du taux de turnover sur un an ~ Ceux qui ont quitté l'entreprise au cours des deux dernières années, l'ont-ils fait <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour bénéficier ailleurs des promotions ?</li> <li>• Par suite de conflits ?</li> <li>• Pour trouver des avantages ?</li> <li>• Parce qu'ils étaient mal utilisés ?</li> <li>• Pour des raisons personnelles ou familiales ?</li> </ul>			

**Conclusion :**

~ Mise en place d'éléments de tableau de bord :

.....

.....

~ Politiques à conduire :

.....

.....

REMUNERATIONS ET AVANTAGES DIVERS	OUI	NON	COMMENTAIRES
1. Compétitivité interne : L'entreprise est-elle aussi compétitive que les autres au n niveau des : ~ Salaires ? ~ Avantages sociaux ? ~ Possibilités de promotions ? ~ Formation ?			
2. Etes-vous satisfaite de la présente grille salariale ?			
3. La hiérarchie des salaires est-elle connue des employés ?			
4. Les salaires sont-ils établis : ~ A partir d'évaluation des tâches ? ~ A partir du marché de travail ? ~ Sur des critères propres aux responsables hiérarchiques ?			

**Conclusion :**

~ Mise en place d'éléments de tableau de bord :

.....  
 .....

~ Politiques à conduire :

.....  
 .....



## ANNEXE 3

### PRESENTATION DE LA BOA ET SES PRODUITS

#### Le plus grand réseau bancaire à Madagascar

La BOA-MADAGASCAR a été créée le 18 novembre 1999 lors de sa reprise par le Groupe BANCK OF AFRICA du fonds de commerce de l'ancienne Banque Nationale BTM. Son activité est celle d'une banque commerciale tous publics. Depuis sa création, elle a connu une progression constante de ses activités et de ses résultats.

La Banque dispose d'un réseau composé de 62 Agences réparties sur l'ensemble du territoire, la 62ème est ouverte aux 67 hectares, un quartier de la ville d'Antananarivo en décembre 2010. Chaque point de vente est capable de traiter l'ensemble des opérations bancaires et d'offrir toute la gamme de services. La progression de la Banque est: aussi due à l'élargissement: de l'offre de produits et services nouveaux ainsi qu'à une stratégie cohérente à l'adresse de chaque catégorie de sa clientèle. Ces résultats sont soutenus par une démarche qualité ayant déjà permis d'aboutir à la certification ISO 9001:2008 des opérations internationales} des opérations de crédit aux particuliers, aux entreprises et la micro finance dont l'audit de renouvellement a été effectuée avec succès ; en 2010.

Sa répartition s'établit, comme suit:

- AFRICAN FINANCIAL HOLDING - OCEAN INDIEN	42,29%
- ACTIONNAIRES PRIVES LOCAUX	25,68 %
- SOCIETE FINANCIERE INTERNATIONALE (SFI)	10,76%
- SOCIETE FINANCIERE NEERLANDAISE POUR LE DEVELOPPEMENT (FMO)	9,77%
- ETAT MALGACHE	9,69%
-PROPARGO	1,50%
- AUTRES ACTIONNAIRES	0,31%

Les faits suivants ont marqué l'année 2010

- Lancement d'un nouveau produit PACK SALARIA en mai 2010,
- Octroi par l'Agence Française de Développement (AFD) d'une garantie partielle de portefeuille dans le cadre de sous-participation en risque ARIZ, d'une enveloppe de 16 milliards d'Ariary soit l'équivalent de 3 millions d'euros, pour une durée de deux ans,
- Ouverture et transfert: d'agences :
  - l'agence Galaxy a été transféré à Ambohimananarina le 22 novembre 2010
  - ouverture de l'agence 67 hectares le 17 décembre 2010
- Reconstitution de sa certification de sa BOA-MADAGASCAR en matière de management qualité ISO 9001-2008 pour une nouvelle période de 3 ans, Augmentation du capital social de la BOA-MADAGASCAR passant de 38 MILLIARDS d'Ariary à 44 milliards d'Ariary
- Mise en service de 6 nouveaux Guichets Automatiques Bancaires portant le nombre du parc à 68 appareils

## CHARTRE - CLIENT

Nos engagements envers la clientèle

LA BANK OF AFRICA -MADAGASCAR s'engage à accueillir chaque client et à l'orienter individuellement vers le service concerné, dès son entrée dans la banque.

LA BANK OF AFRICA- MADAGASCAR s'engage à attribuer à chaque client un contact personnalisé au sein de la banque.

LA BANK OF AFRICA - MADAGASCAR s'engage à traiter tous les ordres de transfert qui lui sont confiés dans un délai maximum

- de 24 heures pour les opérations intra-groupes,
- de 72 heures pour les opérations hors groupe.

LA BANK OF AFRICA - MADAGASCAR s'engage à ne laisser aucune demande de ses clients, qu'elle soit écrite ou orale, sans réponse personnalisée.

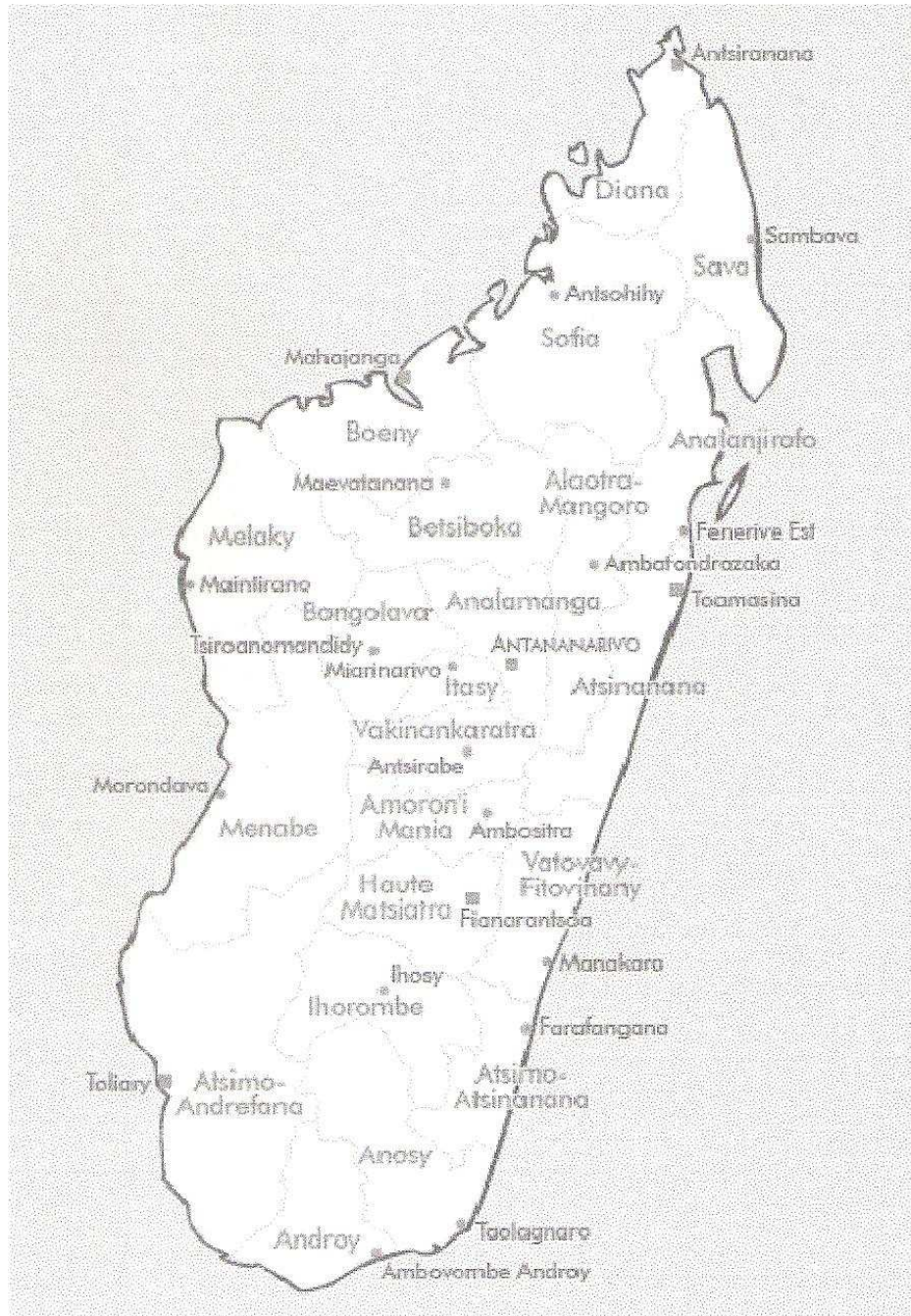
LA BANK OF AFRICA - MADAGASCAR s'engage à répondre à toute demande de "crédit particulier" dans un délai maximum de 5 jours ouvrés. LA BANK OF

AFRICA - MADAGASCAR s'engage à fournir à toute demande de "crédit entreprise" à la date de sa décision, dans un délai maximum de 5 jours ouvrés.

Les agences à Madagascar

Localisation des 62 points de vente

Liste des agences par région avec le nombre de guichets automatiques d'une agence:



Le Groupe BANK OF AFRICA

## Présentation

### **Un groupe en expansion continue**

La construction du Groupe, né en 1982 au Mali <sup>1</sup> peut être schématisée en trois grandes étapes, correspondant chacune à une évolution spécifique, et décidées grâce à une stratégie stabilisée dès le commencement de l'histoire de la BANK OF AFRICA.

#### **LE LANCEMENT: 1982/1990**

C'est d'abord un projet, qui semblait à l'époque, il faut le rappeler, irréaliste pour beaucoup d'observateurs: celui de la création d'une banque africaine, indépendante des grands groupes internationaux et fondée grâce à des capitaux privés africains et bien diversifiés.

Après la création de la BANK OF AFRICA. MAU (BOA-MAU) en 1982, les premiers éléments d'une structure de tête sont mis en place et: la société holding du futur Groupe BOA, AFRICAN FINANCIAL HOLDING, est constituée en 1988. Celle-ci a été directement à l'origine de la BANK OF AFRICA. BENIN (BOA-BENIN) créée en 1989.

A l'issue de cette période pionnière, la BOA-MAU s'ancre durablement dans le paysage bancaire malien et la BOA-BENIN se positionne en leader dans son pays, malgré un environnement particulièrement difficile, puisque celle-ci était la seconde banque à s'implanter dans un pays déserté ;- ) l'époque par toute structure bancaire commerciale.

### **Un groupe en expansion continue**

#### **LE LANCEMENT: 1982/1990**

#### **L'EXPANSION: 1991/1998**

Le concept " BANK OF AFRICA ", basé sur l'équilibre d'un actionnariat diversifié et sur une stratégie unitaire, est alors précisé, développé et consolidé. Dans le même temps) la décision d'extension dans l'union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UMEOA) est prise, avec pour principes de base l'unicité de la marque et une organisation homogénéisée.

Toutes les possibilités de rachat et de création de banques dans les pays de la zone sont donc étudiées et les Structures Centrales du Groupe continuent à se construire et à mettre en place leurs missions de contrôle, de régulation et d'organisation.

A la fin de cette seconde étape, trois nouvelles BANK OF AFRICA sont nées, au Niger en 1994, en Côte d'Ivoire en 1996, au Burkina Faso en 1998 et les actions d'harmonisation se développent fortement.

#### **LA DIVERSIFICATION: 1999/2008**

Cette volonté de diversification, portée par des objectifs de croissance, s'exprime à trois niveaux distincts et complémentaires: d'une part) passer d'un ensemble de banques à une véritable structuration de groupe; d'autre part, faire évoluer des activités de banque commerciale pure vers celles liées au crédit-bail, à la bourse ou l'assurance, pour créer un pôle financier multiforme, capable de proposer une gamme complète

de produits et de services financiers; enfin, sortir de l'UEMEOA et s'étendre à d'autres régions d'Afrique subsaharienne, y compris anglophones. Le Groupe BOA passe alors de l'harmonisation de ses méthodes, de ses outils et de ses équipes, à leur véritable intégration, et le Groupe s'implante dans deux nouvelles zones, Océan Indien et Afrique de l'Est, tout en élargissant: le champ sectoriel de ses activités.

A la conclusion de cette dernière étape dans la vie du Groupe, celui-ci s'est enrichi de six nouvelles BANK OF AFRICA, à Madagascar en 1999, au Sénégal en 2001, au Kenya en 2004, en Ouganda en 2006) en Tanzanie en 2007 et au Burundi en 2008. De plus, sa stratégie de diversification de ses activités a conduit à la création de 3 sociétés de crédit-bail, au Bénin, au Mali et à Madagascar, à celle d'une société de bourse et d'une société d'investissement opérant pour l'ensemble du Groupe) ainsi que d'une banque spécialisée dans le financement de l'habitat, au Bénin, et à une participation significative dans une importante compagnie d'assurance.

### **Un groupe en expansion continue**

LE LANCEMENT: 1982/1990

L'EXPANSION: 1991/1998

LA DIVERSIFICATION: 1999/2008

Aujourd'hui, le Groupe BOA accède à un quatrième stade et renforce sa structure capitalistique et financière.

Il s'agit en effet à présent de poursuivre le développement et d'assurer la pérennité d'un grand groupe bancaire transafricain, sur la base de 4 axes stratégiques principaux:

- améliorer la cohésion et les principes de solidarité intra Groupe;
- poursuivre la diversification et l'enrichissement des produits et des services offerts à tous les types de clientèle; prolonger l'expansion géographique et sectorielle;
- réussir et concrétiser l'alliance avec le nouveau partenaire bancaire de référence du Groupe, BMCE Bank, qui a rejoint l'actionnariat du Groupe BANK OF AFRICA en 2008, par une augmentation de capital de 35% de BOA GROUP, nouvelle dénomination de la société holding du Groupe BANK OF AFRICA, entièrement réservée à BMCE Bank.

Le Groupe BOA) fidèle à une stratégie progressivement conduite et affinée depuis 25 ans, poursuit sa route avec succès) dans le respect des valeurs et des repères qui ont toujours conduit et guidé son action: l'Afrique, la force et l'humanité.

### **UN RESEAU PUISSANT**

- ± 2 000 personnes à votre service
- Plus de 130 sites d'exploitation et de production dédiés) sur 12 pays, hors partenaires associés. Des participations importantes dans plusieurs sociétés d'assurance-vie.
- Un partenaire bancaire stratégique) BMCE Bank, seconde banque privée marocaine.
- Des partenaires institutionnels, comme: la PROPARCO, la SOCIETE FINANCIERE INTERNATIONALE (SFI, GROUPE BANQUE MONDIALE),

la BANQUE OUEST AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (SOAD), la SOCIETE FINANCIERE NEERLANDAISE POUR LE DEVELOPPEMENT (FMO), AUREOS EAST AFRICA FUND LLC et la COMPAGNIE BELGE D'INVESTISSEMENT POUR LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT (BIO).

## **25 ANS DE DEVELOPPEMENT CONTINU**

- Plus de 500 000 comptes bancaires
- Un parc de Guichets Automatiques Bancaires et de Terminaux de Paiement Electronique.

## **UNE OFFRE ETENDUE ET DIVERSIFIEE**

- Une gamme complète de produits bancaires et financiers.
- Une offre attractive en matière de contrats d'assurance-vie.
- Une ingénierie financière performante.

## **UNE EXPERIENCE AFRICAINE UNIQUE**

25 ans d'expérience en Afrique.

## **CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE BANK OF AFRICA EN 2007**

± 200 millions €

Le Compte de Chèques

Un compte à vue pour les particuliers et les institutionnels

## **Définition du compte**

C'est un compte à vue, pouvant bénéficier d'un chéquier et d'une carte de retrait.

## **Nature du compte**

Compte à vue, disponible à tout moment, sur lequel les mouvements se font par caisse, par virement ou par chèques. Le salaire et tous types de revenus peuvent y être versés.

**Clientèle concernée**

Peuvent ouvrir un compte de chèques:

- Toutes personnes physique: fonctionnaires, salariés du secteur privé, cadres, chefs d'entreprise, artisans, commerçants pour des opérations privées non commerciales.
- Tous institutionnels.

**Versement minimum**

Aucun versement minimum si domiciliation de salaire.

**Formalités d'ouverture**

- 2 photos d'identité
- Photocopie de la Carte d'Identité Nationale. Original à présenter lors du dépôt des dossiers
- Certificat de résidence

**Intérêts**

Rémunération sans impôt.

**Commissions et frais**

- Frais de tenue de compte arrêtés par trimestre.
- Commission variables selon la nature des opérations.

**Avantages**

- Possibilité de retraits et de versements dans l'ensemble des agences de la BOA-MADAGASCAR.
- La BOA-MADAGASCAR a le plus grand réseau bancaire du pays avec 62 agences.
- Possibilité de faire domicilier le salaire par l'employeur par données informatisées: fonds plus rapidement disponibles.
- Carte Sésame gratuit pendant 06 mois
- Possibilité d'obtenir des prêts, notamment pour les salariés:
  - Avances sur salaire
  - Prêts scolarité sur 10 mois
  - Prêts événements familiaux sur 12 mois
  - Prêts vaha-olana jusqu'à 60 mois
  - Prêts immobiliers jusqu'à 120 mois

**Le Compte d'Epargne Tahiry**

Pour préparer votre avenir et celui de votre famille

Osez voir plus grand en demandant à votre chargé de clientèle BOA-MADAGASCAR de vous ouvrir un compte épargne TAHIRY.

**TAHIRY, c'est la simplicité**

Un apport minimum de 50 000 Ariary, et des versements libres (espèces, chèques, virements, ...)

**TAHIRY, c'est la liberté**

- Les retraits sont possibles à tout moment dans la limite du solde disponible.
- Un minimum de 10000 Ariary est nécessaire pour maintenir le compte ouvert.



**ANNEXE 4****BILAN DE LA BOA**

BILAN AU 31/12/10

Unité monétaire : Ariary

ACTIF	NOTE	31/12/10	31/12/09
Trésorerie et solde avec la Banque Centrale	4,13	280 346 832 230,18	255 713 550 096,81
Bon du trésor et titre assimilés	4,14	227 199 363 398,32	233 634 769 307,49
Avoirs-Etablissements de crédit	4,15	126 271 350 604,92	140 832 826 503,04
Porte feuille de transaction		0,00	0,00
Porte feuille de produits dérivés		0,00	0,00
Prêts et avenue à la clientèle	4,17	494 238 420 609,64	497 894 012 541,34
Titre d'investissements	4,19	16 944 143 238,09	16 635 340 191,31
Immobilisation incorporelles	4,21	6 035 720 879,21	6 843 729 672,82
Immobilisation corporelles	4,21	48 014 795 385,57	38 190 450 314,64
Impôts différés	4,22	1 146 769 711,41	1 081 051 343,76
Autres actifs	4,23	32 455 429 602,49	29 767 215 621,96
TOTAL ACTIF		1 234 174 882 582,20	1 220 748 907 019,49

**Source :** Journal Express 07/07/11

PASSIF	Note	31/12/10	31/12/09
Dettes établissements de crédits	4,24	38 690 789 851,22	17 690 171 785,99
Dettes autres institutions financières	4,25	22 292 690,94	13 250 229,00
Porte feuille de produits divers		0,00	0,00
Dépôt de la clientèle	4,26	1 022 289 669 644,68	1 045 010 736 105,01
Subventions d'équipements		0,00	0,00
Autres subventions d'équipements		0,00	0,00
Emprunts et titre subordonnés	4,28	48 422 372 395,16	7 128 576 000,00
Provision pour charges	4,29	4 985 955 267,00	4 544 380 599,00
Impôt différés-passifs		0,00	0,00
Fonds de garantie		0,00	0,00
Autre passifs	4,30	48 422 372 395,16	47 428 742 326,33
Sous total des passifs		1 118 610 326 694,15	1 121 815 857 136,23
Capitaux propres	4,31		
Capital		104 226 526 685,44	89 326 356 771,63
Ecart d'équivalence		0,00	0,00
Résultat Net		8 679 686 619,10	6 576 546 092,06
Report à nouveau		2 658 342 583,51	3 030 147 019,57
Sous total des capitaux		115 564 555 888,05	29 933 049 883,26
TOTAL PASSIF		1 234 174 882 582,20	1 220 748 907 019,49

Source : Journal Express 07/07/11

Hors bilan au 31/12/10

Unité monétaire : Ariary

	Notes	31/12/10	31/12/09
Engagements en faveur ou donnés pour le compte d'établissements de crédit	4,33	0,00	1 059 399 735,88
Engagements reçus ou pur le compte de la clientèle	4,33	75 060 579 445,28	60 515 313 328,00
Engagements en faveur ou pour le compte de la clientèle	4,33	144 740 542 904,31	135 110 844 619,29
Opération en devises	4,33	61 157 773 723,54	43 214 770 448,46
Garanties reçues de l'Etat et d'organismes publics	4,33	32 895 000 000,00	37 788 243 944,40
Engagements de crédit bail		0,00	0,00
Opération sur titres	4,33	234 299 298 075,85	236 673 900 000,00
TOTAL HORS BILAN		548 153 194 148,98	514 362 472 116,03

**Source :** Journal Express 07/07/11

## ANNEXE 5

### COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE DE LA BOA

Compte de résultat par nature au 31/12/10

Unité monétaire : Ariary

	Note	31/12/10	31/12/09
Produits d'intérêts (1)		91 899 275 975,52	93 672 097 865,15
Charges d'intérêts (2)		34 102 771 165,22	35 644 760 313,58
Revenus nets d'intérêts (3) = (1) – (2)	4,1	57 796 504 810,30	58 027 337 551,57
Produits d'honoraires et commissions (5)		27 066 566 053,40	24 133 564 329,85
Revenus nets d'honoraires et de commissions (6) = (4) – (5)	4,2	91 911 774 175,32	442 964 937,64
Dividendes des perçues (7)	4,4	786 658 303,00	220 649 954,33
Revenus net du portefeuille de transaction (8)	4,3	-344 863 253,90	-5 339 497,80
Profits nets du portefeuille d'investissements (9)	4,4	0,00	0,00
Revenus nets des opérations en monnaie étrangères (10)	4,5	5 337 372 928,60	4 709 458 453,59
Charges nets sur CDL (11)	4,6	-19 899 306 246,02	-25 207 394 643,93
Revenus nets sur autres opérations (12)	4,7	786 211 601,83	1 515 295 843,19
Résultats opérationnel (13)= (3) + (6) + (7) + (8) + (9) + (10) + (11) + (12)		70 609 370 021,89	62 950 607 053,16
Autres charges d'exploitation (15)	4,9	8 470 882 954,41	7 016 191 128,55

Autres produits d'exploitation (16)	4,10	469 696 319,26	324 194 567,00
RESULTAT AVANT IMPOTS (17) = (13) – (14) – (15) + (16)		11 514 127 736,46	8 881 060 383,74
Impôts sur les bénéfices (18)		2 945 203 291,00	2 409 431 280,00
Impôts différés (19)	4,12	-110 762 173,64	-104 916 988,32
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES (20) = (17) – (18) – (19)		8 672 686 619,10	6 576 546 092,06
Charges extraordinaires (21)		0,00	0,00
Produits extraordinaires (22)			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE (23) = (20) – (21) + (22)	4,11	8 679 689 619,10	6 576 546 092,06
Part des intérêts monétaires (si consolidés)		0,00	0,00
Revenus par actions		0,00	0,00

**Source :** Journal Express 07/07/11

## TABLE DES MATIERES

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ii</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS.....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>v</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>vi</b>
<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>vii</b>
 <b>INTRODUCTION .....</b>	 <b>01</b>
<b>CHAPITRE I -MATERIELS ET METHODES.....</b>	<b>06</b>
Section 1 – MATERIELS .....	06
1.1-Justification du choix de la zone d'étude .....	06
1.1.1-Présentation générale de la BOA.....	07
1.1.2-Objectifs et activités de la BOA .....	07
1.1.3-Matériels utilisés lors de la recherche.....	08
1.2-Types des documents utilisés lors de l'étude .....	10
1.2.1-Données primaires .....	10
1.2.2-Données secondaires.....	14
Section 2 –METHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNEES POUR LA	
VERIFICATION EMPIRIQUE .....	15
2.1-Type d'enquête utilisée .....	15
2.2-Elaboration de questionnaire .....	16
2.3-Mode et taille d'échantillonnage .....	17
2.4-Traitement des données en données statistiques .....	17
2.5-Limites de la recherche .....	18
2.6-Chronogramme des activités menées .....	18
Section 3- MODELISATION THEORIQUE .....	19
3.1-Variables quantitatives et qualitatives .....	20
3.2-GRH et administrative et carrière .....	20
3.3-Performance .....	20
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....	21
 <b>CHAPITRE II - RESULTATS OBTENUS .....</b>	 <b>22</b>

Section 1- RESULTATS OBTENUS SUR LA GESTION ADMINISTRATIVE DU	
PERSONNEL .....	22
1.1-Politique de recrutement du personnel .....	22
1.2-Politique de licenciement .....	24
1.3-Politique de la retraite.....	26
Section 2 - RESULTATS OBTENUS SUR LA GESTION DE CARRIERE .....	28
2.1-Ratio de l’emploi .....	28
2.2-Ratio de la gestion de l’emploi .....	30
2.3-Ratio de la gestion efficace de carrière (rotation) .....	31
Section 3 - RESULTATS RETENUS .....	33
3.1-Comparaison des résultats obtenus .....	33
3.2-Performance de la Gestion des Ressources Humaines .....	34
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE .....	35
<b>CHAPITRE III - DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>36</b>
Section 1-DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR LA GESTION	
ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL DE LA BOA .....	36
1.1-Analyse de la politique de recrutement adoptée .....	36
1.2-Critique de la politique de licenciement.....	40
1.3-Discussion de la politique de la retraite .....	41
Section 2 - DISCUSSIONS DES RESULTATS OBTENUS SUR LA GESTION DE	
CARRIERE DE LA BOA .....	42
2.1-Analyse de ratio de l’emploi .....	42
2.2-Critique de ratio de la gestion de l’emploi .....	42
2.3-Discussion de ratio de la gestion efficace de carrière.....	44
Section 3 – RECOMMANDATIONS .....	45
3.1-Recommandations de la nature stratégique .....	45
3.2-Recommandations de la nature opérationnelle.....	47
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE .....	50
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>viii</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>ix</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>x</b>

