
La contribution de l'élément humain dans la performance de la Banque de Détail cas du Groupe Attijariwafa Bank

Auteur : Chaoui, Karima

Promoteur(s) : Niessen, Wilfried

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion (Horaire décalé)

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/19379>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Projet Stratégique Présenté en vue de l'obtention de :
« International Master of Business Administration »

**La contribution de l'élément humain dans la performance
de la Banque de Détail
Cas du Groupe Attijariwafa Bank**

Réalisé par :

CHAOUI Karima

Encadré par :

**Pr. CHOUFFAÏ
Abderrahim**

Dédicace

Au nom de DIEU Le Clément, Le Miséricordieux,

Du profond de mon cœur, je dédie ce modeste travail à :

Ma mère EL BEDRAOUI FETTOUMA et mon père CHAOUI MOHAMMED,

Mes filles, mes sœurs, mon frère et toute ma famille que nulle dédicace ne puisse exprimer mes sincères sentiments, pour leur patience illimitée, leurs encouragements continus, leurs grands sacrifices et leurs prières précieuses qui illuminent mon chemin.

Chaque ligne de ce document, chaque mot et chaque lettre apportent de la reconnaissance, du respect et de la gratitude à toute personne ayant laissé un ancrage sur mon chemin.

Remerciements

Après avoir rendu grâce à Dieu, je tiens à exprimer mes vifs remerciements et ma profonde gratitude au corps professoral de l'ESCA et HEC LIEGE.

Je remercie chaleureusement mon directeur de mémoire le Pr. Abderrahim CHOUFFAÏ qui m'a guidé tout au long de ce processus. Sa disponibilité, ses conseils précieux et son soutien constant ont été essentiels pour mener à bien ce travail.

D'autre part mes vifs remerciements à toute l'équipe ESCA en l'occurrence le Pr Majid El GHAIIB pour son soutien inestimable tout au long de cet IMBA. Son expertise, sa guidance et son dévouement ont été essentiels pour la réussite de mon parcours.

Mes remerciements s'adressent également à Mme Yasmina ZITAN et Mme Hafssa TAZI pour leur soutien et leur disponibilité infaillible. Je tiens aussi à exprimer ma sincère gratitude envers M. Niessen WILFRIED et Mme Charlotte MARON pour leur leadership, leur dévouement et leur précieux conseil qui ont été des éléments clés de ma réussite. Merci à tous de m'avoir inspiré, d'avoir toujours été là quand j'avais besoin d'aide, et de m'avoir guidé pour mener à bien ce projet.

Enfin, je souhaite adresser mes sincères remerciements à tous ceux et celles qui ont contribué directement et indirectement à cette étude.

Table des matières

Dédicace	II
Remerciements	II
Liste des figures	V
Liste des tableaux	V
I. Introduction Générale	1
1. Contexte général	1
2. Intérêt du projet et problématique	6
Partie I	9
Fondements théoriques et contextuels du management de la performance au sein de la Banque de Détail	9
Chapitre 1 : Cadre conceptuel et environnement bancaire	10
1. Les métiers de la Banque	10
1.1. Le métier de la banque de détail	10
1.2. Le métier de la banque de financement et d'investissement (BFI)	11
1.3. Le métier de la banque participative	12
2. La fonction Ressources Humaines au service de la performance	12
2.1. Le rôle du Responsable d'agence	13
2.2. La relation hiérarchique entre le Directeur du groupe et ses collaborateurs	14
2.3. Les différents styles de management	14
3. Développement des Ressources Humaines et Performance	17
3.1. Le concept de Compétence versus Performance	17
3.2. Intérêt du Référentiel des emplois et des compétences	19
3.3. R.E.C, Quelles finalités ?	20
3.4. Fidélisation des collaborateurs par la gestion de carrières	20
3.5. Le capital Confiance au service de la performance	23
4. Chapitre 2 : Revue de littérature	24
1. La performance comme concept multidimensionnel	24
1.1. La performance organisationnelle	24
1.2. La performance individuelle	25
1.3. La performance sociale	26
1.4. La performance financière	27
2. Le management de la performance	27
2.1. Le triangle de Gibert	28
2.2. Modèle de la politique générale de l'entreprise	28

2.3. Stratégies à mettre en œuvre afin de créer une culture d'excellence et de réussite : Un concept d'efficacité et d'efficience.....	29
3. Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans la performance des individus au travail	30
3.1. Théorie de l'échange social.....	30
4. Mise en contexte et problématique de l'étude.....	31
Partie II.....	34
Analyse empirique :.....	34
Etude de cas-Attijariwafa bank.....	34
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude empirique et présentation du cas étudié.....	35
1. Méthodologie empirique.....	37
1.1. Choix de la méthodologie de travail.....	37
2. Méthode de l'étude Empirique : Etude de cas.....	37
2.1. Cas de Attijariwafa Bank.....	37
2.2. Instrument de collecte de données : l'entretien semi-directif.....	37
2.3. Outil méthodique : le guide d'entretien.....	38
2.4. Choix et profils de répondants.....	38
3. Présentation du terrain de l'étude.....	39
3.1. La stratégie du groupe AWB à l'international.....	40
3.2. Gouvernance et stratégie RH du Groupe AWB.....	41
3.2.1. Instance de gouvernance.....	41
3.3. Importance de l'élément humain dans la stratégie du groupe.....	42
Chapitre 4 : Résultats de l'étude et recommandations.....	44
1. Analyse thématique.....	44
2. Résultats de l'analyse.....	47
2.1. Leviers de performance dans la Banque de Détail.....	47
2.2. Indicateurs de performance dans la Banque de Détail.....	47
2.3. Rôle de la stratégie RH dans performance de la Banque de Détail.....	48
3. Recommandations managériales et Plan d'Action opérationnel.....	48
3.1. Recommandations managériales.....	48
II. Conclusion Générale.....	51
1. Apports de l'Étude.....	51
2. Implications Managériales.....	51
Bibliographie.....	54
Webographie.....	56

Liste des figures

Figure 1: L'internationalisation des banques marocaines dans l'Europe et l'Afrique	6
Figure 2: Vue synoptique du projet Stratégique	8
Figure 3: Compétence VS performance	18
Figure 4: Nomenclature de base	19
Figure 5: Conceptualisation de la performance selon quatre dimensions	25
Figure 6: Triangle de la performance	28
Figure 7: Politique générale de l'entreprise	29

Liste des tableaux

Tableau 1: Panel des interviewés	38
Tableau 2: Grille d'analyse des interviews	44

Annexes

Fiche de poste Responsable Groupe AWB

Fiche de poste Responsable Succursale AWB

I. Introduction Générale

1. Contexte général

Le secteur bancaire marocain est une source essentielle du financement externe de l'économie locale en l'activité de crédit, des dépôts et des marchés financiers.

À la fin de l'année 2022, le Maroc compte 90 établissements de crédit et organismes similaires agréés, comprenant 19 banques, 5 banques participatives, 29 sociétés de financement, 6 banques offshore, 11 associations de micro-crédit, 18 établissements de paiement, ainsi que la Caisse de Dépôt et de Gestion et la Caisse Centrale de Garantie.¹

Globalement, le secteur bancaire marocain respecte dans l'ensemble les règlements prudentiels (Coefficient de solvabilité, coefficient de liquidité, position de change...etc) et assure une rentabilité améliorée avec une progression remarquable du PNB.

Le secteur bancaire au Maroc connaît actuellement plusieurs évolutions et défis. Voici quelques points clés du contexte général :

Croissance économique :

La croissance économique a un impact positif sur le secteur bancaire marocain en stimulant la demande de services bancaires, en permettant l'expansion des activités bancaires, en augmentant les revenus et les bénéfices, en renforçant la stabilité financière et en favorisant l'innovation.

Le Maroc dispose d'un système bancaire relativement solide et bien réglementé, les banques marocaines ont généralement été résilientes en 2023 face aux chocs économiques, financiers et politiques. Elles ont continué à enregistrer des bénéfices malgré la crise du COVID-19, la guerre en Ukraine, les problématiques dans les chaînes d'approvisionnement, la hausse de l'inflation.

À ce lot de risques, s'ajoutent quelques défis auxquels les établissements bancaires devront faire face, notamment les politiques économiques mises en place par les gouvernements, les conditions macroéconomiques mondiales, les taux d'intérêt, l'investissement des entreprises et la confiance des consommateurs.

Digitalisation :

Comme dans de nombreux pays, le secteur bancaire marocain est en pleine transformation numérique. Les banques investissent dans les technologies de l'information et de la communication pour offrir des services bancaires en ligne et mobiles plus accessibles et pratiques. Et de nombreux avantages en termes de commodité, de coûts réduits et de nouvelles opportunités de services financiers. Cependant, il est important de prendre en compte les défis liés à la sécurité des données et de mettre en place des mesures appropriées pour protéger les clients.

¹ <https://www.bkam.ma/Statistiques/Statistiques-sur-le-secteur-bancaire/Structure-du-systeme-bancaire>

Réglementation renforcée :

Les autorités marocaines ont renforcé la réglementation du secteur bancaire ; les banques doivent se conformer à des normes plus strictes en matière de gouvernance, de gestion des risques et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

Ces mesures visent à renforcer la confiance dans le secteur bancaire marocain, à protéger le consommateur et à prévenir les crises financières. Elles contribuent également à l'intégration du secteur bancaire marocain dans l'économie mondiale en alignant les réglementations nationales sur les normes internationales.

Inclusion financière :

L'inclusion financière est un concept qui vise à garantir l'accès équitable et abordable à des services financiers de qualité pour tous les individus et les entreprises, en particulier ceux qui sont exclus du système financier traditionnel. Au Maroc, l'inclusion financière est une priorité pour le gouvernement et le secteur bancaire.

Le secteur bancaire marocain joue un rôle clé dans la promotion de l'inclusion financière. Les banques marocaines ont mis en place des initiatives visant à étendre l'accès aux services financiers, en particulier dans les zones rurales et les régions défavorisées. Elles ont développé des produits et des services adaptés aux besoins des populations non bancarisées, tels que les comptes d'épargne de base, les services de paiement mobile et les microcrédits.

Il reste encore des défis à relever pour atteindre une inclusion financière complète au Maroc. Certains obstacles comprennent le manque de sensibilisation et d'éducation financière, la faible utilisation des services financiers numériques et l'accès limité aux services bancaires dans les zones rurales.

Développement de la finance islamique :

Le développement de la finance islamique au Maroc a connu une croissance significative ces dernières années. Le secteur bancaire marocain a commencé à intégrer des produits et services conformes à la charia, afin de répondre à la demande croissante des clients musulmans.

Le Maroc a adopté une loi en 2014 qui permet la création de banques islamiques, appelées "banques participatives". Ces institutions financières offrent des produits et services basés sur les principes de la finance islamique, tels que la prohibition de l'intérêt (riba) et le partage des profits et des pertes.

Plusieurs banques marocaines ont lancé des filiales participatives, telles que BANK ASSAFA filiale du groupe ATTIJARIWAFI BANK, la Banque Participative du Maroc (BPM), filiale du groupe Banque Centrale Populaire, et Umnia Bank, filiale du groupe CIH Bank. Ces banques proposent des produits tels que les comptes d'épargne participatifs, les financements immobiliers conformes à la charia, les assurances islamiques (Takaful), etc.

Le Maroc présente plusieurs avantages. Il permet d'attirer de nouveaux investisseurs, notamment ceux issus des pays du Golfe, qui sont intéressés par les opportunités offertes par la finance islamique. De

plus, cela permet de répondre aux besoins spécifiques des clients musulmans, qui souhaitent des produits financiers conformes à leurs croyances religieuses.

Cependant, le développement de la finance islamique au Maroc fait face à certains défis. Il existe encore une certaine méconnaissance de la finance islamique parmi les clients et les professionnels du secteur bancaire. De plus, la mise en place de cadres réglementaires et juridiques adaptés à la finance islamique nécessite du temps et des ressources.

Malgré ces défis, le développement de la finance islamique au Maroc offre de nombreuses opportunités pour le secteur bancaire marocain. Il permet de diversifier les sources de financement et de renforcer la compétitivité du secteur.

Concurrence accrue :

Le secteur bancaire marocain est de plus en plus concurrentiel, avec l'entrée de nouvelles banques et l'expansion des banques étrangères (consolidation du secteur avec diminution de nombre de banques). Cette concurrence a été bénéfique pour les consommateurs, en leur offrant un plus grand choix de produits et de services bancaires.

Nous citons ci-après les 10 meilleures banques au Maroc en 2023 en fonction de leurs actifs, capitalisation boursière, nombre de clients, internationalisation, produits et services offerts... etc.

Attijariwafa Bank, Banque Populaire, BMCE Bank, Crédit Agricole du Maroc, Société Générale Maroc, Crédit du Maroc, CIH Bank, Crédit Immobilier et Hôtelier, Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie, Banque Centrale Populaire.

Attijariwafa Bank

Attijariwafa Bank est la plus grande banque du Maroc en termes d'actifs et de capitalisation boursière. Elle a été fondée en 1904 et compte aujourd'hui plus de 8 millions de clients. Attijariwafa Bank est présente dans 25 pays, principalement en Afrique, en Europe et au Moyen-Orient. La banque offre une large gamme de produits et services, notamment des comptes courants, des cartes de crédit, des prêts, des assurances et des services de banque en ligne.

Banque Populaire

La Banque Populaire est la deuxième plus grande banque du Maroc en termes d'actifs et de capitalisation boursière. Elle a été fondée en 1961 et compte aujourd'hui plus de 6 millions de clients. La Banque Populaire est présente dans 12 pays, principalement en Afrique et en Europe. La banque offre une large gamme de produits et services, notamment des comptes courants, des cartes de crédit, des prêts, des assurances et des services de banque en ligne.

BMCE Bank

BMCE Bank est la troisième plus grande banque du Maroc en termes d'actifs et de capitalisation boursière. Elle a été fondée en 1959 et compte aujourd'hui plus de 2 millions de clients. BMCE Bank est présente dans 20 pays, principalement en Afrique et en Europe. La banque offre une large gamme de produits et services, notamment des comptes courants, des cartes de crédit, des prêts, des assurances et des services de banque en ligne.

Crédit Agricole du Maroc

Crédit Agricole du Maroc est la quatrième plus grande banque du Maroc en termes d'actifs et de capitalisation boursière. Elle a été fondée en 1929 et compte aujourd'hui plus de 1,5 million de clients. Crédit Agricole du Maroc est présente dans 10 pays, principalement en Afrique et en Europe. La banque offre une large gamme de produits et services, notamment des comptes courants, des cartes de crédit, des prêts, des assurances et des services de banque en ligne. La banque offre une large gamme de produits et services, notamment des comptes courants, des cartes de crédit, des prêts, des assurances et des services de banque en ligne.

Société Générale Maroc

Société Générale Maroc est la cinquième plus grande banque du Maroc en termes d'actifs et de capitalisation boursière. Elle a été fondée en 1913 et compte aujourd'hui plus de 500 000 clients. Société Générale Maroc est présente dans 10 pays, principalement en Afrique et en Europe. La banque offre une large gamme de produits et services, notamment des comptes courants, des cartes de crédit, des prêts, des assurances et des services de banque en ligne.

Crédit du Maroc

Crédit du Maroc est la sixième plus grande banque du Maroc en termes d'actifs et de capitalisation boursière. Elle a été fondée en 1929 et compte aujourd'hui plus de 500 000 clients. Crédit du Maroc est présente dans 5 pays, principalement en Afrique. La banque offre une large gamme de produits et services, notamment des comptes courants, des cartes de crédit, des prêts, des assurances et des services de banque en ligne.

CIH Bank

CIH Bank est la septième plus grande banque du Maroc en termes d'actifs et de capitalisation boursière. Elle a été fondée en 1904 et compte aujourd'hui plus de 500 000 clients. CIH Bank est présente dans 3 pays, principalement en Afrique. La banque offre une large gamme de produits et services, notamment des comptes courants, des cartes de crédit, des prêts, des assurances et des services de banque en ligne.

Crédit Immobilier et Hôtelier

Crédit Immobilier et Hôtelier est la huitième plus grande banque du Maroc en termes d'actifs et de capitalisation boursière. Elle a été fondée en 1949 et compte aujourd'hui plus de 200 000 clients. Crédit Immobilier et Hôtelier est présente dans un pays, le Maroc. La banque offre une large gamme de produits et services, notamment des comptes courants, des cartes de crédit, des prêts immobiliers et des services de banque en ligne.

Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie

La Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie est la neuvième plus grande banque du Maroc en termes d'actifs et de capitalisation boursière. Elle a été fondée en 1959 et compte aujourd'hui plus de 100 000 clients. La Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie est présente dans un pays, le Maroc. La banque offre une large gamme de produits et services, notamment des comptes courants, des cartes de crédit, des prêts et des services de banque en ligne.

Banque Centrale Populaire

La Banque Centrale Populaire est la dixième plus grande banque du Maroc en termes d'actifs et de capitalisation boursière. Elle a été fondée en 1961 et compte aujourd'hui plus de 100 000 clients. La Banque Centrale Populaire est présente dans un pays, le Maroc. La banque offre une large gamme de produits et services, notamment des comptes courants, des cartes de crédit, des prêts et des services de banque en ligne.

Le rôle de Bank Al Maghrib :

C'est la banque centrale du Maroc créée par Dahir le 30 juin 1959, « **BAM** » joue un rôle central dans la régulation, la supervision et la stabilité du secteur bancaire marocain. Elle contribue à maintenir la stabilité financière, à promouvoir la confiance dans le système bancaire et à assurer le bon fonctionnement de l'économie marocaine. Elle assure plusieurs rôles clés :

1. **Politique monétaire** : BAM est responsable de la mise en œuvre de la politique monétaire du Maroc. Elle fixe les taux d'intérêt directeurs, contrôle l'offre de monnaie et intervient sur le marché des changes pour maintenir la stabilité des prix et la stabilité financière.
2. **Supervision bancaire** : BAM supervise les banques et les établissements financiers au Maroc pour s'assurer de leur solidité financière et de leur conformité aux réglementations en vigueur. Elle évalue les risques et met en place des mesures pour prévenir les crises financières.
3. **Émission de la monnaie** : BAM est responsable de l'émission et de la gestion de la monnaie marocaine, le dirham. Elle veille à la stabilité de la valeur de la monnaie et à la disponibilité des liquidités nécessaires au bon fonctionnement de l'économie.
4. **Gestion des réserves de change** : BAM gère les réserves de change du Maroc, qui sont utilisées pour stabiliser la valeur du dirham et faire face aux chocs externes. Elle intervient sur le marché des changes pour maintenir la stabilité de la monnaie nationale.
5. **Promotion de la stabilité financière** : BAM joue un rôle clé dans la promotion de la stabilité financière au Maroc. Elle surveille les risques systémiques, évalue la solidité des institutions financières et met en place des mesures préventives pour éviter les crises financières.

Les orientations et objectifs stratégiques du BAM ²

- **Orientation stratégique 1**

La première Orientation stratégique vise à assurer la stabilité monétaire et financière en faveur de l'emploi et d'une croissance durable et inclusive. Les objectifs stratégiques associés comprennent l'adaptation du cadre de la politique monétaire pour renforcer la résilience et la compétitivité de l'économie, le développement d'un pôle d'expertise économique et financière ouvert sur son environnement, la promotion d'un modèle de financement de l'économie plus inclusif et compétitif, la consolidation des mécanismes de régulation bancaire et la résilience des acteurs, en particulier ceux d'importance systémique, ainsi que le développement de systèmes de paiement sécurisés et efficaces.

² <https://www.bkam.ma/Statistiques/Statistiques-sur-le-secteur-bancaire/Structure-du-systeme-bancaire>

- **Orientation stratégique 2**

Dans le cadre de l'Orientation stratégique 2, l'objectif est de poursuivre la transformation de la Banque pour encourager la créativité et la culture de l'innovation à l'ère du numérique. Les objectifs stratégiques associés comprennent la refonte du modèle de gestion pour favoriser l'expertise, la performance collective et le bien-être au travail, la transformation des processus de la Banque en promouvant l'innovation et en renforçant la cyber-résilience, l'amélioration de l'efficacité et de l'agilité de la gouvernance et de l'organisation, le renforcement de la position de Dar As-Sikkah sur les marchés des billets de banque étrangers et des documents sécurisés, ainsi que la poursuite d'une politique de communication transparente, créative et réactive.

Le rôle GBPM : Groupement Professionnel des Banques du Maroc ³

Le Groupement Professionnel des Banques du Maroc (GPBM) est l'association des banques marocaines, conformément à la loi bancaire n° 103-12 du 24 décembre 2014, qui régit les établissements de crédit et organismes similaires. Son siège se situe à Casablanca, Espace Porte d'Anfa, 8 Avenue Moulay Rachid. La mission principale du GPBM est d'organiser la représentation des banques marocaines, en les transformant en un organe de concertation, de consultation, d'analyse des questions relatives à la profession, de formulation de propositions et d'accompagnement des banques.

Sous la supervision de Bank Al-Maghrib, le GPBM a créé un comparateur de tarifs bancaires et de dates de valeur. Ce comparateur permet aux utilisateurs des services bancaires de choisir en toute connaissance de cause, transparence et de manière intuitive, la banque qui correspond le mieux à leurs besoins et exigences en termes de produits, de services et de dates de valeur. Les banques suivantes sont intégrées dans ce comparateur : Al Barid Bank, Arab Bank, AttijariWafa Bank, Bank Of Africa, Banque Populaire, BMCI, CFG Bank, CIH Bank, Crédit Agricole du Maroc, Crédit du Maroc, et Société Générale Maroc.

2. Intérêt du projet et problématique

L'internationalisation des banques marocaines dans l'Europe et l'Afrique est un processus qui vise à étendre les activités des banques marocaines au-delà des frontières nationales.

Cette stratégie permet aux banques marocaines de diversifier leurs sources de revenus, de renforcer leur position sur le marché international et de contribuer au développement économique des pays cibles. Dans le contexte européen, les banques marocaines ont cherché à s'implanter dans des pays tels que la France, l'Espagne et la Belgique, qui abritent une importante communauté marocaine et offrent des opportunités de croissance économique. Ces implantations permettent aux banques marocaines de mieux servir les besoins financiers de la diaspora marocaine, tout en élargissant leur clientèle et en renforçant leur présence sur le marché européen.

Figure 1: L'internationalisation des banques marocaines dans l'Europe et l'Afrique

³ <https://comparatif-tarifs-bancaires.ma/fr>



Figure 1
Présence du groupe AttijariWafa Bank dans le monde



Figure 2
Présence du groupe Banque Centrale
Populaire dans le monde



Figure 3
Présence du groupe BMCE Bank Of Africa
dans le monde



En ce qui concerne l'Afrique, les banques marocaines ont également entrepris une expansion significative. Elles se sont implantées dans plusieurs pays africains, tels que le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Mali et le Gabon, afin de bénéficier des opportunités de croissance économique et de l'intégration régionale en Afrique.

Cette expansion permet aux banques marocaines de soutenir le développement des infrastructures, du commerce et des investissements dans ces pays, tout en renforçant leur présence sur le continent africain.

Cependant, l'internationalisation des banques marocaines présente également des défis. Il peut y avoir des différences réglementaires et culturelles entre les pays, ce qui nécessite une adaptation de la part des banques marocaines.

Problématique

La concurrence sur les marchés financiers est souvent intense, ce qui nécessite des investissements importants en termes de technologies, de marketing, ainsi qu'un investissement en capital humain ; et ce afin de contribuer à la performance des collaborateurs.

D'où notre problématique qui consiste à évaluer la contribution de l'élément humain dans la performance de la Banque de détail (anciennement appelée « Direction de l'Exploitation ») du Groupe Attijariwafa Bank.

En d'autres termes, comment développer la performance des collaborateurs au sein de la banque de détail du Groupe AWB. Questions auxquelles nous essaierons de répondre et proposer quelques pistes de réflexion lorsque nous aborderons la partie empirique de notre travail.

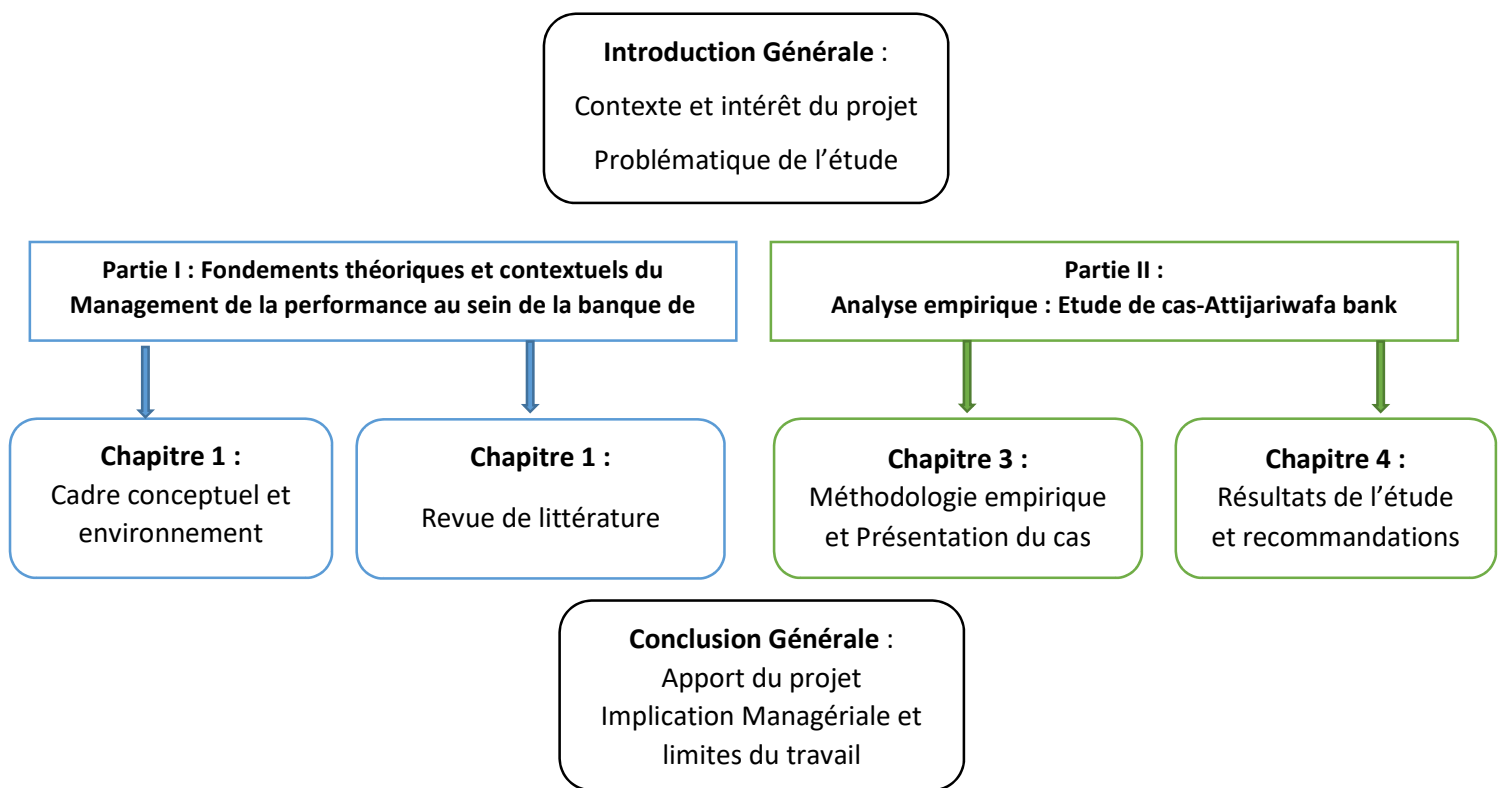
Objectif de l'étude :

- Tracer l'état des lieux du contexte bancaire au Maroc
- Identifier les leviers pour contribuer à la performance de la banque de détail ;
- Proposer un plan d'action pour améliorer la performance des collaborateurs de la direction d'Exploitation, en particulier celle de la banque en détail.

Pour répondre à nos questions, nous allons adopter l'approche qualitative, notamment la méthode de l'étude de cas.

Le présent projet est structuré selon deux grandes parties. Le schéma ci-après présente une vue holistique des différentes étapes de notre étude.

Figure 2: Vue synoptique du projet Stratégique



Partie I

**Fondements théoriques et contextuels
du management de la performance au
sein de la Banque de Détail**

Chapitre 1 : Cadre conceptuel et environnement bancaire

Introduction

Le management de la performance est un champ de recherche qui attiré l'attention des chercheurs et des praticiens depuis longtemps. La pertinence de la performance bancaire et l'ampleur de son évaluation sont accentuées lorsqu'on évolue dans un contexte de turbulences financières. Néanmoins, la définition de cette notion demeure complexe, car elle se prête à une multitude de mesures et d'interprétations possibles, variant selon les perspectives.

1. Les métiers de la Banque⁴

Aujourd'hui, l'industrie bancaire englobe une multitude d'activités, mais en considérant les différents types de clients et les natures d'activités, nous pouvons identifier les principales catégories suivantes :

- Les activités de la banque de détail.
- Les activités de la banque de financement et d'investissement (BFI).
- Les "autres activités" regroupant principalement les activités fondamentales partagées par les deux catégories précédentes

1.1. Le métier de la banque de détail.

Il englobe des activités telles que la collecte de dépôts, la distribution de crédits et la gestion des moyens de paiement, qui sont les principaux domaines d'activité de la banque de détail. De plus en plus souvent, on y trouve également des services et produits d'autres natures tels que l'assurance, la téléphonie, les services à la personne et l'immobilier. Les activités de la banque de détail sont principalement axées sur la clientèle composée de particuliers, de professions libérales et de petites entreprises telles que les commerçants et les artisans.

Les banques de détail s'appuient sur des réseaux d'agences bancaires, mais elles sont de plus en plus complétées par des services de banque à distance, notamment la banque en ligne via des centres de relation client et la banque sur Internet. Parmi les métiers associés à la banque de détail, on retrouve principalement les suivants :

- Chargé d'accueil et services à la clientèle
- Chargé de clientèle particuliers
- Chargé de clientèle professionnels
- Conseiller en patrimoine
- Chargé de clientèle entreprises
- Responsable / animateur d'unité commerciale
- Analyste risques
- Gestionnaire de back office
- Spécialiste des opérations bancaires

⁴ <https://www.observatoire-metiers-banque.fr/>: Cette note concernant tous les paragraphe sur les métiers de la banque

- Responsable / animateur d'unité ou d'activités de traitement bancaire
- Responsable informatique / organisation / qualité
- Informaticien / chargé de qualité
- Analyste risques

1.2. Le métier de la banque de financement et d'investissement (BFI)

Les activités spécifiques à la banque de financement et d'investissement (BFI) englobent des opérations financières telles que les introductions en Bourse, les fusions-acquisitions d'entreprises, les émissions de titres ou de produits financiers, ainsi que les opérations de vente et de trading sur les marchés. Les principaux clients de la BFI sont les grandes entreprises, les investisseurs institutionnels, les gestionnaires de fonds et les États. Les BFI font partie de grands groupes bancaires universels, mais elles disposent de leur propre organisation et de leur personnel dédié.

Les métiers qui prédominent au sein de la BFI comprennent notamment les suivants

- Chargé de clientèle entreprises
- Opérateurs de marché
- Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers
- Autres métiers (les BFI ont leur propre état-major, DRH etc....)
- Gestionnaire de back office
- Spécialiste des opérations bancaires
- Responsable / animateur d'unité ou d'activités de traitement bancaire
- Responsable informatique / organisation / qualité
- Informaticien / chargé de qualité
- Analyste risques

Les autres activités de la BFI

Dans cette catégorie résiduelle, nous pouvons d'abord identifier une série d'activités liées à la gestion globale des établissements, qu'il s'agisse de la direction centrale elle-même ou des fonctions centralisées telles que la trésorerie, le contrôle de gestion, et d'autres. En outre, nous trouvons des fonctions qui sont partagées par les grandes catégories précédentes (banque de détail et BFI), notamment les directions centrales des ressources humaines, du marketing, de la communication, etc.

Essentiellement, nous retrouvons ici des métiers correspondant aux "fonctions de siège"

- Gestionnaire administratif, secrétaire
- Métiers de ressources humaines
- Technicien immobilier logistique
- Métiers du marketing / communication
- Responsable / animateur logistique
- Contrôle périodique / permanent
- Métiers de la comptabilité
- Contrôleur de gestion

- Juriste, fiscaliste

1.3. Le métier de la banque participative

La banque participative au Maroc est un secteur qui offre des services financiers conformes aux principes de la finance islamique. Les activités sont nombreuses, notamment :

Financement participatif : Les banques participatives offrent des produits de financement qui n'incluent pas d'intérêts, car ils sont considérés comme non conformes à la charia. Au lieu de cela, elles proposent des alternatives telles que la Mudarabah (partenariat), la Musharakah (copropriété) et la Wakalah (mandat).

Services de dépôt : Les banques participatives offrent des comptes d'épargne et de dépôt conformes à la charia, où les dépôts des clients sont utilisés pour financer des projets et générer des bénéfices, qui sont ensuite partagés avec les déposants conformément à des ratios prédéterminés.

Investissement éthique : Les banques participatives investissent dans des secteurs et des entreprises conformes à la charia, en évitant les industries liées à l'alcool, au jeu, au tabac, etc. Elles proposent également des produits d'investissement éthique conformes aux principes islamiques.

Conseil financier : Les banques participatives fournissent des services de conseil financier conformes à la charia, aidant les clients à gérer leurs finances personnelles et à prendre des décisions d'investissement éthiques.

Services bancaires commerciaux : Certaines banques participatives proposent également des services bancaires aux entreprises, notamment des lignes de crédit conformes à la charia, des financements d'entreprise, et des services de gestion de trésorerie.

Il existe plusieurs métiers liés à la banque participative, tels que :

- Conseiller clientèle participatif
- Chargé d'affaires participatif
- Responsable d'agence participative
- Auditeur participatif
- Juriste participatif

2. La fonction Ressources Humaines au service de la performance

En effet, la capacité à attirer des talents, à proposer des programmes de formation adaptés, à anticiper les futurs besoins en matière de métiers et de personnel, à offrir des parcours professionnels stimulants, ainsi qu'à mettre en place des packages sociaux et des rémunérations compétitifs et motivants, tout en favorisant un environnement de travail propice à l'épanouissement des collaborateurs, sont autant d'éléments qui permettent à la banque de réunir les ingrédients nécessaires pour atteindre les niveaux de performance souhaités.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une fonction de gestion au même titre que les fonctions de production, de marketing et de finances. Elle englobe un ensemble de pratiques variables visant à aider la banque à résoudre de manière efficace, efficiente et équitable les défis liés à la

présence des individus au sein de l'organisation. La fonction des ressources humaines englobe toutes les activités liées à l'acquisition, au développement et à la rétention des ressources humaines dans le but de fournir une main-d'œuvre productive, stable et satisfaite.⁵

2.1. Le rôle du Responsable d'agence⁶

Le responsable d'agence bancaire a pour rôle de développer le fonds de commerce de son agence sur la base des plans d'actions commerciales et stratégiques établis par la banque, il doit assurer 3 missions principales qui se déclinent comme suit :

Mission managériale : il doit développer le fonds de commerce de l'agence selon sa feuille de route déjà préétablie par la banque :

- Pilotage du plan d'action commerciale de l'agence et son suivi sur les plans fidélisations et conquête
- Animation de son équipe (tenue de réunion et des échanges managériaux, suivi des réalisations de son équipe, gestion des situations de conflit...)
- La mise en œuvre des mesures adaptées

Mission Commerciale : il doit assurer la fidélisation et la proposition des solutions adaptées à ses clients :

- Gestion de son portefeuille, commercialisation des produits et placement de crédits de la banque et des filiales
- Constitution de garanties et renouvellement des lignes de crédits
- Veille à la mise à jour régulière des dossiers administratifs
- Gestion des réclamations clients

Mission administrative :

- Il doit assurer la gestion et le suivi de risque
- Il veille au strict respect des réglementations et procédures et les diffuse auprès de ses collaborateurs
- Suivi des dépassements et recouvrement de la clientèle relevant de son portefeuille
- Établissement des autorisations et suivi des dépassements
- Gestion des réclamations clients
- Assure des contrôles inopinés au niveau des différentes activités de l'agence : caisses (Dirhams, Devises, Gab), journées comptables, stocks de cartes et chéquiers.
- Garantit la conformité et la propreté des locaux et enseignes dans le respect des standards de la banque et déclenche les actions correspondantes le cas échéant
- Veille à l'organisation administrative des locaux (classement, rangement des dossiers, archives, économat etc...).

⁵ <https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/Le-management-des-ressources-humaines-et-son-impact-341565.html>

⁶ Extrait des fiches de poste du groupe Attijariwafa Bank : Cette note concerne tout le paragraphe qui la suit

2.2. La relation hiérarchique entre le Directeur du groupe et ses collaborateurs⁷

Le Directeur de Groupe occupe une position cruciale dans le secteur bancaire, car il est responsable de la supervision d'un réseau complet d'agences et de la garantie des performances des équipes opérationnelles. Il encadre les directeurs des agences pour assurer le bon fonctionnement du groupe sous sa responsabilité.

Ce responsable de groupe est le porteur des orientations stratégiques et il guide les agences pour optimiser leurs performances tout en gérant les équipes et les collaborateurs. Sa mission est d'une grande importance, car le chiffre d'affaires de l'ensemble du groupe repose en fin de compte sur ses épaules.

Son rôle principal consiste à diriger les directeurs d'agences. En outre, il met en place et anime une stratégie commerciale sur une zone géographique composée de plusieurs agences et sur différents segments de clientèle, notamment les professionnels et les petites entreprises. Il définit les plans d'action commerciale par agence, assure leur mise en œuvre, en assure le suivi et en contrôle les résultats, tout en veillant à optimiser la satisfaction des clients selon les normes de qualité, de gestion des risques et de conformité en vigueur. Par ailleurs, il favorise la collaboration entre ses différents interlocuteurs et veille à la cohérence des actions menées par les agences sous sa responsabilité.

En plus de ces responsabilités, il contribue activement au développement des compétences et à la création de synergies entre les équipes. Il met en œuvre des solutions et des initiatives adaptées, voire innovantes, tant sur le plan commercial que dans la dynamique interne de l'organisation. Sa stature charismatique lui permet de gagner le respect de ses collaborateurs.

2.3. Les différents styles de management⁸

La manière optimale de superviser une équipe dépend de divers facteurs, notamment le contexte et la stratégie de l'entreprise, ainsi que les personnalités des collaborateurs et des responsables eux-mêmes. Parfois, il peut être nécessaire de mettre l'accent sur l'aspect relationnel du management, tandis que d'autres situations peuvent exiger de se concentrer sur les résultats.

Le management représente un ensemble de techniques et de compétences mobilisées pour gérer et diriger une entreprise. La composante de gestion des ressources humaines inhérente au management requiert des compétences relationnelles, souvent désignées sous le terme de "soft skills". Celles-ci sont essentielles pour unir les membres d'une équipe, stimuler la collaboration, renforcer la confiance, motiver, favoriser la communication, et créer un environnement propice à l'amélioration de la productivité de l'équipe.

En résumé, être un bon manager pourrait se définir comme suit

⁷ <https://www.guide-metiers.ma/metier/directeur-de-groupe-banque-et-assurance/>: Cette note concerne le paragraphe qui la suit.

⁸ <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/style-management>: Cette note concerne tous les paragraphes sur le style de Management

- Accompagner l'exécution d'un travail collectif,
- Fixer des objectifs et veiller à leur atteinte en contrôlant de plus ou moins près l'avancement de la mission ou du projet,
- Tirer le meilleur parti des ressources disponibles en adaptant

Les différents types de management : 4 styles à adopter

Le psychologue américain Rensis Likert⁹, expert en mesure des attitudes, a élaboré quatre styles de management au début des années 60. Pour atteindre leurs objectifs, les gestionnaires ont le choix entre différentes approches de gestion. Selon les spécialistes américains Paul Hersey et Kenneth Blanchard (1980), qui se sont concentrés sur le management situationnel, la meilleure forme de gestion est celle qui s'adapte aux circonstances, aux caractéristiques des collaborateurs et au contexte de l'entreprise. Ils ont identifié quatre grands modes de gestion auxquels le manager doit jongler en fonction des différentes situations qu'il rencontre

- **Le management directif**

Principe : Le manager établit des objectifs précis et rigoureux, exigeant une stricte conformité aux directives données, et assure un contrôle des résultats attendus. Cette approche de gestion se concentre principalement sur l'obtention de résultats et accorde peu d'importance à la dimension relationnelle.

Objectif visé : L'objectif principal est d'atteindre des résultats efficaces et immédiats.

Efficace si :

- Le manager démontre un engagement très fort ;
- Le collaborateur a besoin d'une guidance, manifeste une grande volonté de réussir, nécessite une formation ou une structure dans son travail ;
- L'entreprise est confrontée à des situations de crise, d'urgence, ou lors de l'intégration d'un nouveau collaborateur.

Ses limites : Ce style de gestion présente un faible degré d'autonomie, un encadrement étroit, est souvent perçu comme oppressant, génère de la pression et de la démotivation, et laisse peu de place aux échanges et à la créativité.

- **Le management persuasif**

Principe : Le manager guide ses collaborateurs en leur fournissant des instructions claires. Il adopte une approche pédagogique et s'efforce de susciter l'adhésion collective. Il explique les meilleures méthodes pour atteindre les objectifs et établit un environnement de confiance pour favoriser la progression

Objectif visé : La méthode à suivre est clairement définie, et tous se sentent engagés.

⁹ Rensis Likert était un psychologue américain et un spécialiste en recherche sur les attitudes et le management. Il est surtout connu pour son travail sur les systèmes de gestion et de leadership. Likert est célèbre pour avoir développé la "l'échelle de Likert", une méthode d'évaluation des attitudes à travers des réponses à des questions à choix multiples, qui est largement utilisée dans la recherche en sciences sociales. Il a également élaboré des théories sur les styles de leadership et a contribué de manière significative à la compréhension des dynamiques organisationnelles et managériales.

Efficace Si :

- Le manager démontre une grande capacité de persuasion, fait preuve de charisme, sait convaincre et justifier ses choix.
- Le collaborateur s'identifie à une figure de leader charismatique, montre peu d'autonomie, peut avoir des difficultés à s'exprimer, et/ou nécessite des encouragements.
- L'entreprise a des objectifs à moyen terme à atteindre.

Ses limites : Manque d'autonomie des collaborateurs, contraintes de gestion du temps pour le manager dans l'accomplissement de ses propres tâches, et risque d'épuisement

- **Le management participatif**

Principe : Le manager implique activement ses collaborateurs dans le processus de prise de décision, en les écoutant, en favorisant leur participation, et en reconnaissant leurs compétences. Il attache de l'importance à la motivation de son équipe et encourage un échange d'idées sur un pied d'égalité.

Objectifs visés : Capitaliser sur le savoir collectif pour résoudre des problèmes, partager les responsabilités décisionnelles, et susciter un fort engagement des collaborateurs.

Efficace si :

- Le manager démontre une capacité d'écoute, sait identifier et mettre en valeur les compétences de chacun, assume un rôle d'arbitre, et promeut la communication ouverte.
- Le collaborateur est à l'aise avec un certain degré d'autonomie et possède une expérience suffisante.
- L'entreprise favorise l'émergence de nouvelles idées, stimule l'émulation, et encourage l'innovation.

Ses limites : Possibilité de ralentissement dans le processus de prise de décision, risque de malentendus ou de rôles mal définis lors de la décision finale.

- **Le management déléгатif (modèle de HERSEY et BLANCHARD)¹⁰**

Principe : Le manager délègue la prise de décision et l'exécution des tâches à ses collaborateurs, exerçant un contrôle minimal. Il accorde une grande latitude quant à la manière d'atteindre les objectifs. Cette approche se caractérise par un niveau d'implication très faible, tant sur le plan relationnel que sur le plan organisationnel.

Objectifs visés : Favoriser la responsabilisation des collaborateurs, encourager l'initiative tout en supervisant le processus.

Efficace si :

- Le manager adopte une posture en retrait et se positionne en tant que référence, fournissant des informations seulement lorsque cela est nécessaire et sollicité.

¹⁰ Le modèle de management déléгатif, développé par Paul Hersey et Kenneth Blanchard, a été introduit dans les années 1970. Plus précisément, il a été présenté pour la première fois dans leur livre intitulé "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources," publié en 1977

- Le collaborateur fait preuve d'autonomie, de compétence, de motivation, et est libre de choisir sa méthode de travail.
- L'entreprise valorise des principes tels que l'autonomisation des employés et la reconnaissance de leur potentiel de développement.

Ses limites : Si cette approche n'est pas adaptée au contexte de l'entreprise ou aux collaborateurs nécessitant un encadrement plus étroit, elle peut être interprétée comme un manque d'intérêt de la part du manager, avec le risque de provoquer un désengagement des équipes.

3. Développement des Ressources Humaines et Performance

Le développement des ressources humaines joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance des employés. Lorsque les employés acquièrent de nouvelles compétences et connaissances, ils sont plus en mesure de remplir leurs fonctions de manière plus efficace et efficiente.

L'amélioration de la performance des employés grâce à la formation et au développement des ressources humaines peut se traduire par une productivité accrue, une meilleure qualité du travail, une réduction des erreurs et une satisfaction accrue des clients.

De plus, les employés qui constatent que leur organisation investit dans leur développement ont tendance à être plus engagés, motivés et fidèles à l'entreprise, ce qui peut également contribuer à une performance globale plus élevée.

Pour mesurer l'impact du développement des ressources humaines sur la performance, les entreprises utilisent souvent des indicateurs tels que le rendement financier, la productivité, la satisfaction client, la rétention des employés, etc...

3.1. Le concept de Compétence versus Performance

Selon le cabinet POTENTIEL CONSULTING¹¹, les compétences requises pour un manager peuvent se résumer comme suit : Pour réussir à diriger une équipe dans toutes les situations, il est essentiel de privilégier les attitudes et les compétences managériales qui visent à :

- Favoriser la productivité des équipes.
- Maintenir la motivation et l'optimisme des collaborateurs.
- Encourager la prise d'initiative, la créativité et l'esprit de compétition.
- Créer un environnement de travail empreint de bienveillance.
- Faciliter la communication au sein de l'équipe en mettant l'accent sur l'écoute et la proximité.

Les termes compétence et performance sont couramment utilisés dans de nombreux domaines, tels que les ressources humaines, l'éducation, la formation et le développement des compétences. Cependant, en raison de leur proximité sémantique et de l'utilisation fréquente dans des contextes

¹¹ <https://www.potentielconsulting.ma>

similaires, ils sont souvent employés de manière interchangeable, bien qu'ils présentent de nombreuses différences.¹²

Qu'est-ce que la compétence ?

Selon POTENTIEL CONSULTING, la compétence dans le domaine des ressources humaines peut être simplement définie comme la capacité d'une personne à accomplir efficacement son rôle ou à être suffisamment qualifiée pour occuper une fonction spécifique. Elle englobe un ensemble de comportements définis qui servent de référence pour identifier, développer et évaluer les employés, et ce concept est introduit dans le contexte de la motivation de la performance.

Qu'est-ce que la performance ?

POTENTIEL CONSULTING définit la performance comme l'exécution d'une tâche ou la réalisation d'une activité donnée, mesurée par rapport à des normes prédéfinies, précises, coûteuses et rapides. Après avoir atteint un certain niveau de performance, il est nécessaire de disposer d'une mesure de performance qui permet de collecter, analyser ou rapporter des informations sur la performance d'un individu, d'une organisation, d'un groupe ou d'un système.

Quelle est la différence entre la performance et la compétence ?

POTENTIEL CONSULTING souligne que bien que ces deux termes soient fréquemment utilisés dans le domaine des ressources humaines pour évaluer les individus et leurs capacités, ils présentent plusieurs distinctions :

- La compétence se réfère à la capacité d'une personne à accomplir des tâches ou à être qualifiée pour cela, tandis que la performance se rapporte à la réalisation effective d'une tâche ou d'une activité.
- La compétence implique le "savoir", tandis que la performance concerne le "faire".

Il est souvent difficile d'évaluer la compétence sans évaluer la performance.

Figure 3: Compétence VS performance



¹² <https://fr.esdifferent.com/difference-between-competence-and-performance>

3.2. Intérêt du Référentiel des emplois et des compétences

Concepts et Fondements de base

Les référentiels des emplois et compétences (REC) sont essentiels pour toute stratégie visant à évaluer les ressources humaines. Ce sont des instruments cruciaux qui facilitent une meilleure structuration du travail et favorisent le développement des compétences et de l'expertise professionnelle.

Notion d'emploi

L'emploi se compose de tous les postes de travail qui partagent des objectifs similaires, des méthodes semblables, et des ressources générales utilisées, ainsi que les compétences requises pour les personnes occupant ces postes

Notion de compétence

Une compétence est une capacité ou une aptitude à effectuer une tâche, une activité ou un ensemble de tâches de manière efficace et performante. Elle englobe non seulement les connaissances théoriques, mais aussi les savoir-faire pratiques, les compétences comportementales, et la capacité à appliquer ces éléments dans des situations réelles.

Référentiel des emplois et des compétence (R.E.C)

Le référentiel des emplois et des compétences est un document qui recense tous les métiers et les compétences présents au sein d'une entreprise ou d'une organisation, permettant ainsi d'analyser en détail sa structure. Il se présente sous forme de tableau, regroupant différentes colonnes qui classifient les métiers par familles et répertorient les différents intitulés de postes associés à chaque métier¹⁴

Les référentiels des emplois et compétences sont des instruments de gestion ; ils varient dans leur définition et leurs contenus divers. Les managers adoptent diverses formes et s'engagent dans des niveaux de rigueur variables durant la conception des REC.

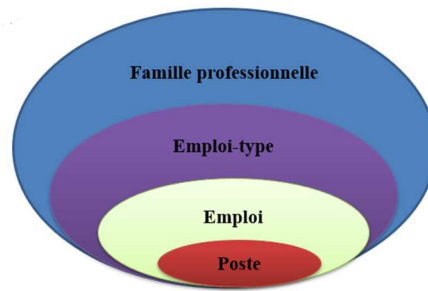
En 2002, un chapitre intitulé "Les référentiels de compétences : enjeux et formes" a été publié par Oiry et Sulzer. En 2005 les référentiels de compétences ont été examiné en tant qu'outils de gestion par Dietrich.

Les auteurs ont défini le REC en tant que « *une description narrative des compétences pour une catégorie d'emploi, un métier ou une profession...ou toute autre unité d'analyse* » (Draganidis et Mentzas, 2006, p. 55)

Figure 4: Nomenclature de base

¹³ <https://www.potentielconsulting.ma/la-competence-vs-la-performance/>

¹⁴ <https://factorial.fr/blog/referentiel-competences/>



Poste de travail : Il s'agit de la séquence organisée des responsabilités, des activités et des missions accomplies par un individu au sein d'une organisation spécifique.

Emploi: ensemble de postes œuvrant pour des finalités communes et se situant à un même niveau de responsabilité.

- *Emploi-type*: ensemble des emplois dont les finalités contribuent à l'obtention d'un même résultat.
- *Famille professionnelle* : ensemble d'emplois-types partageant des compétences des finalités et une culture professionnelle commune.

3.3. R.E.C, Quelles finalités ?

Moyen de connaissance des flux des effectifs et des compétences.

Outil de mobilité et de redéploiement des profils.

Dispositif pertinent de sélection et de recrutement.

Structure d'une fiche emploi

Le référentiel des emplois et des compétences a pour objectif de définir clairement la mission, les activités, les compétences nécessaires et l'environnement d'un emploi de référence particulier. Chaque aspect de ces informations est structuré en sections distinctes au sein de la fiche emploi, permettant ainsi une organisation, une classification, une analyse, un traitement et une comparaison efficaces des données relatives aux emplois, aux activités et aux compétences.

Pour le manager, le REC est :

- Un dispositif pertinent pour le recrutement
- Un outil de pilotage pour le management des ressources humaines
- Une démarche qui permet de réussir le changement en matière de GRH

La fiche de poste est donc composée de deux parties:

- Partie réservée à la description de l'emploi.
- Partie réservée à la description de la compétence

3.4. Fidélisation des collaborateurs par la gestion de carrières¹⁵

La gestion des carrières peut être définie comme une stratégie en ressources humaines visant à concevoir et à mettre en œuvre des trajectoires professionnelles pour les employés. Son objectif

¹⁵ <https://factorial.fr/blog/referentiel-competences/>: Cette note concerne tous les paragraphes qui suivent ce titre

principal est de fidéliser les talents afin de favoriser leur épanouissement et leur longévité au sein de l'entreprise. En évaluant la progression professionnelle des employés et la valeur qu'ils apportent grâce à leurs compétences, cette gestion permet de renforcer leurs aptitudes par le biais de formations et d'opportunités de développement personnel, ce qui profite à la fois aux individus et à la rentabilité de l'entreprise.

La gestion des carrières est à la fois une démarche individuelle et collective, constituant ainsi une véritable politique en ressources humaines. Elle s'accompagne d'enjeux et d'objectifs qui contribuent au développement de l'entreprise :

- La fidélisation des talents par la proposition de perspectives d'évolution internes visant à retenir les collaborateurs les plus performants.
- La mise en place d'un plan de gestion de carrière qui guide les salariés et les accompagne dans leur progression professionnelle.
- Le recrutement de nouveaux talents en offrant une politique de gestion des carrières attractive, attirant ainsi des candidats en quête de défis et d'opportunités de croissance. À compétences égales, un candidat optera pour l'entreprise offrant les meilleures perspectives de carrière.

Il est donc essentiel de proposer un processus de gestion de carrière adapté, flexible, et en phase avec les aspirations des futurs salariés.

Anticipation et Performance

Pour garantir sa pérennité, une entreprise doit être proactive et orientée vers l'avenir. La gestion de carrière permet de retenir les individus qui contribueront à la progression et à la réussite de l'entreprise. Il est essentiel de proposer un plan de carrière aux collaborateurs à fort potentiel pour anticiper les besoins futurs. L'objectif est d'être en avance sur les éventuelles évolutions et de se préparer à toutes les éventualités. Cela facilite le maintien de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise, ainsi que son expansion en tandem avec ses employés.

Mobilité Interne

La mobilité interne représente l'un des moyens les plus efficaces pour retenir les employés les plus performants. Offrir des opportunités de progression verticale au sein de l'entreprise doit faire partie intégrante de la gestion de carrières. Les promotions en interne offrent l'avantage de disposer déjà des ressources humaines nécessaires pour anticiper les changements de postes, les évolutions de carrière et les besoins en recrutement. De plus, cela maintient la motivation des employés tout en tenant compte de leurs aspirations.

Bien-être et Reconnaissance

La gestion des carrières présente de multiples avantages, notamment en contribuant au bien-être des équipes. Elle permet aux salariés de se sentir reconnus et de s'épanouir grâce à des perspectives d'évolution. En accompagnant leur développement de compétences, elle favorise leur bonheur au

travail. Les employés gagnent ainsi en confiance et trouvent un sens renouvelé à leurs missions. Une gestion des carrières cohérente et ambitieuse contribue clairement au bien-être professionnel.

Amélioration de la Marque Employeur

Une meilleure image de marque employeur facilite le recrutement de nouveaux talents. Si la politique de gestion de carrières est bien élaborée, de l'accueil (onboarding) au départ (offboarding), elle renforce la capacité de l'entreprise à attirer les meilleurs candidats. En interne, il est essentiel de suivre la progression de la carrière des employés afin de les aider à atteindre leurs objectifs et de renforcer la culture d'entreprise. En plaçant les salariés au cœur de ses préoccupations, l'entreprise peut améliorer sa réputation, réduire les départs et minimiser le taux de rotation. En collaboration avec les ressources humaines, il est nécessaire de concevoir un plan de gestion de carrière visant à exploiter les compétences et le potentiel des collaborateurs tout en prenant en compte leurs aspirations et leurs attentes.

Les étapes pour constituer un plan de gestion des carrières :

La mise en place d'un plan de gestion des carrières nécessite plusieurs étapes clés pour garantir le développement des compétences, la motivation des employés et la performance de l'entreprise

- **Élaboration d'une Politique de Gestion des Carrières :** Avant de la mettre en œuvre, il est essentiel de définir la politique de gestion des carrières. Cela implique de déterminer les objectifs clés de cette politique ainsi que les différents modèles de carrières envisageables. Cette étape est cruciale pour déployer une stratégie RH complète, couvrant des aspects tels que la formation et le recrutement.
- **Identification des Compétences au Sein de l'Entreprise :** Cette étape s'étend tout au long de l'année et se réalise de manière continue, au niveau individuel, avec chaque employé. L'identification des compétences revêt une grande importance, car elle permet de cartographier les compétences présentes au sein de l'entreprise. Cela aide à identifier les besoins en formation et à mettre en place des actions pour exploiter le potentiel des collaborateurs et combler les lacunes.
- **Développement des Compétences :** La gestion des carrières ne suit pas un chemin linéaire. La plupart des employés n'ont pas nécessairement toutes les compétences requises pour occuper certains postes. Par conséquent, il est crucial de développer leurs compétences, principalement à travers la formation et l'accompagnement. Un plan de carrière se construit étape par étape, et l'apprentissage en est une composante incontournable.
- **Suivi Continu :** Pour une gestion efficace des carrières, un suivi continu est essentiel. Ce processus est long et nécessite des retours d'information réguliers pour rester productif.
- **Approche Collaborative :** Bien que la gestion des carrières soit initialement un processus individuel, elle revêt également un caractère collectif. L'entreprise doit accompagner les employés tout au long de leur parcours professionnel. En gérant efficacement les talents, elle peut les retenir au sein de ses équipes et anticiper l'avenir avec confiance."

3.5. Le capital Confiance au service de la performance

Le capital confiance est un concept qui mesure le niveau de confiance entre les parties prenantes d'une organisation. Il peut avoir un impact sur la performance des collaborateurs de la banque, en favorisant l'engagement, la motivation, la créativité et la coopération. Selon une étude, le fait d'être heureux augmente la productivité de près de 12%¹. Certaines banques ont mis en place des programmes pour accompagner leurs collaborateurs dans la transformation digitale et renforcer leur capital confiance.

La confiance devient aujourd'hui un élément concret et mesurable, offrant des opportunités pour renforcer l'engagement, la responsabilité et la fidélisation, tant parmi les collaborateurs que parmi les clients et autres parties prenantes

4. Chapitre 2 : Revue de littérature

Introduction

De nombreuses recherches ont été conduites sur la performance bancaire, majoritairement axées sur les économies développées et les marchés en croissance. Dans le cadre de ces études, les chercheurs évaluent la performance, selon l'approche traditionnelle, en utilisant trois indicateurs financiers, notamment rentabilité des actifs (ROA), la rentabilité des capitaux propres (ROE) et la marge nette sur les intérêts (NIM). Cependant, la littérature récente sur la performance a fortement prouvé que la performance est un concept qui englobe plusieurs dimensions.

1. La performance comme concept multidimensionnel

Etymologiquement le concept de la performance est un terme qui provient du latin "performare", qui signifie "accomplir complètement" ou "exécuter". Pour Michel Marchesnay, la performance d'une entreprise peut être définie comme le niveau de réussite atteint dans la réalisation de ses objectifs. En examinant ces objectifs, on identifie trois indicateurs de performance.: l'efficacité, l'efficience et l'effectivité (qui existe réellement).

En général, la performance se réfère à la réalisation ou à l'accomplissement d'une tâche, d'un objectif ou d'une activité de manière efficace, compétente et souvent remarquable. La performance peut être mesurée en termes de qualité, d'efficacité, de réussite, ou de compétence, en fonction du domaine auquel elle se rapporte.

En sciences de gestion, la performance d'entreprise revêt une signification polysémique (Bourguignon, 1997), bien que pendant longtemps, il ait été principalement appréhendé à travers des indicateurs strictement financiers.

1.1. La performance organisationnelle

La performance de l'entreprise ne peut pas être considérée comme une simple constatation, elle se construit par le biais de plusieurs composantes organisationnelles. Les auteurs affirment que la performance organisationnelle représente une création de valeur pour toutes les parties prenantes dans le fonctionnement de l'organisation. (Bucumi-Sommer et al., 2010).

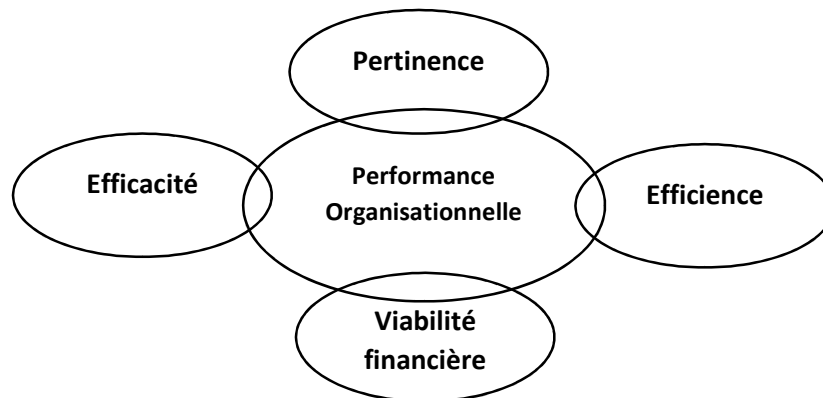
Cela revient à évaluer la capacité de l'entreprise à générer de la valeur pour diverses parties prenantes ou partenaires.

- Pour les actionnaires, cela se traduit par une augmentation de la valeur des actions.
- Pour les employés, cela se manifeste par la qualité de l'environnement de travail.
- Pour les clients, cela se reflète dans la qualité des produits ou services proposés.
- Pour les membres de la communauté, cela se mesure par les contributions de l'entreprise au développement de la société, ce qui soulève la question de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Cette mesure de la performance repose sur des indicateurs, dont la sélection et l'interprétation varient en fonction des décideurs, de leurs objectifs, et de la période considérée, entre autres facteurs.

Certains chercheurs ont défini la performance organisationnelle selon quatre dimensions, notamment, l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la viabilité financière. (Lusthaus et al., 1998).

Figure 5: Conceptualisation de la performance selon quatre dimensions



Source : Adaptée de Gibert (1980)

1.2. La performance individuelle

- **La performance de tâches**

La performance de tâches renvoie à la manière dont un individu ou un groupe accomplit des activités spécifiques, des missions ou des responsabilités assignées. En se référant à Murphy (1989), La performance de tâches peut être définie comme la réalisation des devoirs et des responsabilités associées à une tâche spécifique.

Selon les auteurs, la performance individuelle dans la tâche (Individual Task Performance) implique l'acquisition de compétences et l'apprentissage des particularités de la tâche et du contexte de travail, elle englobe aussi la capacité et la motivation nécessaires pour l'accomplir. (Murphy et Shiarella, 1997).

Les auteurs ont décrit La performance dans la tâche comme l'efficacité avec laquelle un employé exécute les activités qui contribuent au cœur technique de l'organisation. Cela peut se manifester soit directement en mettant en œuvre une partie du processus technologique, soit indirectement en fournissant les matériaux ou les services nécessaires à ce processus. (Borman et Motowidlo, 1997).

De manière simple, la performance dans les tâches représente l'accomplissement les obligations du poste de travail. Selon O'Reilly et Chatman (1986), la performance dans la tâche peut être décrit comme les comportements relevant des exigences spécifiées par la description ou la fiche du poste, et qui sont reconnus par les systèmes formels de récompense.

- **La performance contextuelle**

La performance contextuelle permet d'accroître l'efficacité et l'efficience organisationnelles en encourageant des comportements productifs en milieu de travail. Elle est généralement considérée comme applicable de manière universelle et concerne des comportements transversaux qui ne sont pas spécifiques dans les exigences du poste de travail.

La performance contextuelle englobe un ensemble d'activités entreprises par le salarié, bien qu'elles ne soient pas directement liées à la tâche, les chercheurs ont montré que ce type de comportement apportent une contribution positive à l'organisation (Rotundo et Sackett, 2002).

Selon Organ (1977), La performance contextuelle renvoie à la contribution à l'enrichissement du contexte social et psychologique et organisationnel qui supporte la performance dans la tâche.

Pour conceptualiser la performance contextuelle, Borman et Motowidlo (1993) ont identifié cinq catégories pour mesurer la performance, (a) se porter volontaire pour effectuer des activités qui ne font pas formellement partie du travail ; (b) persévérer avec un enthousiasme supplémentaire lorsque cela est nécessaire pour accomplir avec succès ses propres activités professionnelles ; (c) aider et coopérer avec les autres ; (d) respecter les règles et procédures de l'organisation même lorsque cela est personnellement inconfortable ; et (e) approuver, soutenir et défendre les objectifs de l'organisation. (Cité par Motowidlo & Van Scotter, 1994).

- **La performance adaptative**

En 2000, Pulakos et ses collègues ont introduit le concept de la performance adaptative. Elle pourrait être définie comme étant la capacité des employés à modeler leur environnement en fonction des exigences de leur travail. Il s'agit de la capacité de gestion du stress et des crises, de la créativité dans la résolution des problèmes, de l'adaptabilité multiculturelle et de l'acquisition de connaissances (Pulakos et al., 2000).

La performance adaptative fait référence à la capacité des individus à s'ajuster à des environnements de travail en constante évolution.

Selon Johnson (2001 : 985), elle se caractérise par la capacité d'une personne à ajuster son comportement pour répondre aux exigences d'un environnement, d'une situation ou d'un événement nouveau. Cette notion s'appuie sur les recherches de Pulakos et al. (2002). Charbonnier et Roussel, (2012) ont développé une échelle de mesure de la performance adaptative dans le contexte organisationnel français, Ils ont souligné que le concept de performance Adaptative peut être mesuré sous 5 dimensions, notamment la créativité, la réactivité face aux urgences et aux imprévus ; l'adaptabilité interpersonnelle, Développement des compétences efforts d'apprentissage et la gestion du stress.

1.3. La performance sociale

La notion de performance sociale, également appelée performance par les hommes, implique que l'entreprise, en particulier le service des ressources humaines, a la responsabilité de veiller à ce que tous les employés soient satisfaits à la fois de leur travail et des conditions de travail au sein de l'organisation. Cela englobe des éléments tels que la rémunération, l'accès à la formation, le climat social, et d'autres aspects liés au bien-être des salariés.

Les premières recherches sur le concept de performance sociale de l'entreprise (PSE) ont été entreprises par Carroll (1979). Il a élaboré le tout premier modèle conceptuel de la PSE. Selon ce

modèle, la performance sociale de l'entreprise est définie l'interaction et l'articulation de trois éléments essentiels : les principes de responsabilité sociale des entreprises (RSE), la manière dont l'entreprise met en œuvre ces principes (sensibilité sociale), ainsi que ses valeurs sociétales. Selon Clarkson (1995), la Performance Sociale de l'Entreprise (PSE) peut être définie comme la capacité de l'entreprise à gérer et à satisfaire les diverses parties prenantes impliquées dans son fonctionnement.

En 2005, le CGAP¹⁶ a pris l'initiative de lancer un groupe de travail sur la performance sociale (SPTF¹⁷). Ce dernier a abouti à une définition consensuelle de la performance sociale.

« La performance sociale est la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues : ces objectifs sont notamment de servir durablement un nombre croissant de pauvres et d'exclus, d'améliorer la qualité et l'adéquation des services financiers, d'améliorer la situation économique et sociale des clients et de garantir la responsabilité sociale envers les clients, les employés, la communauté servie et l'environnement ».

1.4. La performance financière

La performance peut être conceptualisée comme la relation entre un résultat obtenu et les ressources déployées pour atteindre ce résultat. Elle peut être évaluée en considérant le bénéfice net généré par rapport aux fonds propres investis correspondants, ou en évaluant la productivité d'un service de traitement des moyens de paiement.

Dans le cadre organisationnel, la performance est définie comme étant: *« le résultat d'une action, le succès de l'action, ou bien à partir des modes d'obtention du résultat ».* (Melchior, 2013).

La performance financière des entreprises est un indicateur essentiel de leur santé globale, de leur raison d'être, de la qualité de leur gestion et de l'efficacité de leur gouvernance. Elle permet également de mesurer leur rentabilité, leur stabilité à court, moyen et long terme, et leur viabilité. Cette importance est particulièrement accentuée dans certains secteurs, notamment dans le secteur bancaire, où la performance financière reflète de manière significative la santé et la résilience de l'entreprise.

La rentabilité des établissements de crédit est une mesure de leur capacité à générer produire un surplus d'exploitation essentiel pour maintenir la continuité de leurs activités, après la déduction des coûts nécessaires à cette exploitation. (Nouy, 1993).

Les banques sont des entités à vocation lucrative, La performance financière des banques est évaluée à l'aide d'indicateurs financiers, telles que la rentabilité, l'efficacité et la liquidité comme des critères de performance. (Arora, 2012)

2. Le management de la performance

Une performance est un résultat chiffré pendant un temps défini, avec des moyens mis à disposition dans un contexte donné (parfois complexe) et sera ensuite comparé à un objectif...pour savoir si le

¹⁶ CGAP : Consultative Group to Assist the Poor

¹⁷ SPTF : Social Performance Task Force

résultat obtenu est performant ou pas. Nous illustrons ce propos par le modèle ci-après du triangle de Gilbert.

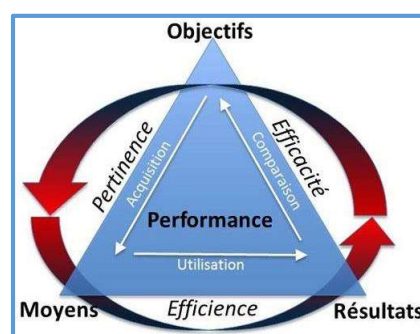
2.1. Le triangle de Gibert

Le modèle de performance de Gibert (1980) conceptualise la performance comme une relation en trois parties entre les objectifs visés (qui peuvent être des cibles, des estimations ou des projections), les moyens mis en œuvre pour les atteindre (comprenant des ressources humaines, matérielles, financières ou informationnelles), et les résultats obtenus (comme des biens, des produits, des services, etc.). Cette définition de la performance peut être appliquée à n'importe quel système organisé, qu'il s'agisse d'un individu, d'une organisation, d'un système, etc., qui produit des résultats en utilisant des ressources de base.

- Le premier axe objectifs-résultats : il met en évidence que l'efficacité est liée à la manière dont les ressources sont utilisées pour atteindre des résultats spécifiques conformément aux objectifs fixés, ce qui signifie essentiellement l'accomplissement des objectifs.
- Le deuxième axe résultats-moyens : il décrit l'efficience comme la mesure de l'efficacité en comparant l'effort engagé avec les ressources totales investies dans une activité, avec pour objectif d'atteindre les résultats souhaités au moindre coût.
- Le troisième axe moyens-objectifs, il identifie la pertinence comme étant le critère qui évalue la manière dont les ressources sont allouées par rapport aux objectifs à atteindre, en veillant à une allocation judicieuse des ressources.

L'évaluation de la performance se base alors sur trois critères principaux : la pertinence (qui examine la correspondance entre les objectifs initiaux et les ressources mobilisées pour les atteindre), l'efficience (qui évalue le rapport entre les résultats obtenus et les ressources investies), et l'efficacité (qui mesure la réalisation des résultats par rapport aux objectifs initialement fixés).

Figure 6: Triangle de la performance

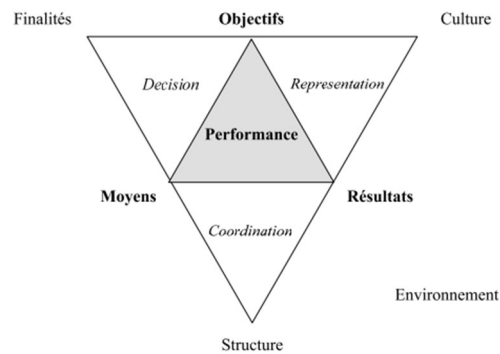


Source : (Adapté de Gibert, 1980)

2.2. Modèle de la politique générale de l'entreprise

En effet l'entreprise englobe diverses activités, il est donc essentiel d'évaluer chacune d'entre elles pour mesurer sa performance globale. En 2004, Garter et ses collègues ont suggéré d'étendre le modèle du triangle de Gibert à englober toutes les activités de l'organisation qui contribuent à une cohérence globale, en prenant en compte trois dimensions, notamment, les finalités, la culture et la structure.

Figure 7: Politique générale de l'entreprise



Source : (Gartiser, Lerch et al., 2004)

Selon ces auteurs, les objectifs et les résultats sont étroitement en corrélation avec les valeurs et la culture de l'entreprise. La manière dont les ressources sont allouées et les résultats qui en découlent sont intrinsèquement liés à la configuration de l'organisation. De plus, les objectifs et les moyens sont débattus et décidés de manière alignée avec les objectifs fondamentaux de l'entreprise. (Gartiser, Lerch et al., 2004)

2.3. Stratégies à mettre en œuvre afin de créer une culture d'excellence et de réussite : Un concept d'efficacité et d'efficience.

L'établissement d'une culture d'excellence et de réussite au sein d'une organisation est un objectif primordial pour stimuler la performance et l'innovation. Ces stratégies sont conçues pour encourager l'engagement des collaborateurs, favoriser l'amélioration continue et aligner les efforts de l'ensemble de l'équipe sur les objectifs de réussite de l'organisation.

Fixer des objectifs clairs : Établissez des objectifs pour chaque collaborateur en utilisant l'approche SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Pertinents et Temporellement définis) et assurez-vous qu'ils concordent avec les objectifs généraux de la banque.

Fournir une formation et un développement continu : Offrez des formations régulières pour améliorer les compétences techniques et les connaissances des collaborateurs. Encouragez également le développement personnel en proposant des formations sur la gestion du temps, la communication, le leadership, etc.

Encourager la collaboration et le travail d'équipe : en fédérant les collaborateurs autour d'un objectif unique, il faut favoriser un environnement de travail collaboratif en encourageant les collaborateurs à partager leurs connaissances et à travailler ensemble sur des projets. Organiser des réunions d'équipe régulières pour favoriser la communication et la coopération.

Donner des feedbacks réguliers : Fournissez des feedbacks constructifs et réguliers aux collaborateurs sur leurs performances. Cela leur permettra de savoir ce qu'ils font bien et ce qu'ils peuvent améliorer. Encouragez également les collaborateurs à s'auto-évaluer et à fixer des objectifs d'amélioration personnelle.

Reconnaître et récompenser les performances exceptionnelles : Mettez en place un système de reconnaissance et de récompense pour les collaborateurs qui atteignent ou dépassent leurs objectifs. Cela peut être sous forme de primes, de promotions, de formations supplémentaires, etc.

Favoriser un équilibre travail-vie personnelle : Encouragez les collaborateurs à maintenir un équilibre sain entre leur vie professionnelle et personnelle. Offrez des avantages tels que des horaires flexibles, du télétravail ou des congés payés supplémentaires pour favoriser le bien-être des collaborateurs.

Encourager l'innovation et l'amélioration continue : Favoriser un environnement où les collaborateurs sont encouragés à proposer des idées d'amélioration et à innover. Organisez des sessions de brainstorming et mettez en place des processus pour évaluer et mettre en œuvre les idées les plus prometteuses.

Gérer les différents cas de contre-performance

3. Le rôle de la Gestion des Ressources Humaines dans la performance des individus au travail

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) joue un rôle fondamental dans la performance des individus au sein d'une organisation. En recrutant les bons talents, en les formant et en les soutenant tout au long de leur parcours professionnel, la GRH permet aux employés de développer leurs compétences et de s'épanouir dans leurs rôles. De plus, la mise en place de systèmes de gestion de la performance, de rémunération équitable et de reconnaissance des réalisations individuelles motive les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes. En créant un climat de travail positif et en favorisant des relations constructives, la GRH contribue à maintenir un environnement où les individus peuvent exceller. En somme, la GRH est un pilier essentiel de la performance individuelle au sein de l'entreprise. Par ailleurs, le style de leadership, reconnu comme un élément majeur, exerce une influence significative sur les performances des individus et des organisations (Doucet et al., 2005)."

La gestion des ressources humaines (GRH) vise à cultiver des relations positives entre les collaborateurs, à instaurer un climat de confiance solide, et à fournir des conditions de travail optimales au sein d'une organisation. En tant qu'agent du changement, elle exerce une influence sur divers aspects de l'entreprise tout en supervisant ses opérations (Lacourssièrre et al., 2011). La performance individuelle des employés exerce un impact positif et significatif sur les résultats d'une organisation (Numbi, 2015).

3.1. Théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social s'est imposée comme cadre théorique dominant en sciences de gestion (Cropanzano & Mitchell, 2013), et elle a été amplement adoptée dans l'étude des relations au travail (Coyle-Shapiro & Shore, 2007).

Par ailleurs, la théorie de l'échange social se rattache au « paradigme de l'action rationnelle emprunté à l'économie » (Coleman, 1986), et s'appuie sur le principe de réciprocité, considéré comme étant universel, et régit les relations d'échanges entre les différents acteurs sociaux.

La théorie de l'échange social repose sur un ensemble de principes fondamentaux. Principalement nous trouvons la norme de réciprocité qui fait référence au fait d'être redevable envers les personnes qui nous ont aidé volontairement. En effet, « Lorsqu'une partie rend service à une autre, une obligation est créée, car le receveur est maintenant endetté vis-à-vis du donneur, et le restera jusqu'à ce qu'il restitue le service rendu » (Gouldner, 1960). Cette norme doit être vue comme le principe par lequel les interactions sociales s'établissent entre les individus.

En d'autres termes, cette norme stipule que les différents acteurs offrent et reçoivent des bénéfices mutuellement avantageux dans un rapport de réciprocité (Molm, Schaefer, et Collett, 2007,).

Ainsi, les employés qui se sentent, soutenus, valorisés et reconnus dans leur organisation ont, généralement, tendance à rétrocéder de manière volontaire les actions et les pratiques bienveillantes dont ils font l'objet, c'est-à-dire « rendre la pareille ». La théorie des échanges sociaux est au centre des études sur les comportements extra rôles (Organ, 1990 ; Moorman, Niehoff & Organ, 1993). A ce titre, nous estimons que la manifestation de cette réciprocité s'observe notamment via des comportements positifs et créateurs de valeur, tel que la productivité, la performance individuelle.

4. Mise en contexte et problématique de l'étude

Dans cette phase cruciale de notre recherche, nous allons entrer dans l'univers empirique de notre étude. Notre objectif principal est d'explorer en profondeur la performance financière des banques de détail et d'analyser le rôle crucial joué par la direction des ressources humaines (RH) dans cette dynamique.

En effet, une banque de détail est un établissement financier dont l'activité principale consiste à collecter les dépôts et l'épargne, à gérer les transactions de paiement et à accorder des crédits à une clientèle composée de particuliers, de petites entreprises et de professionnels indépendants.

La mesure de la performance au sein d'une banque de détail est le processus par lequel les dirigeants veillent à ce que les ressources disponibles soient obtenues et utilisées de manière efficiente pour atteindre les objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire pour accomplir les tâches appropriées de la manière appropriée. Ce processus repose sur un système d'information spécialement conçu pour superviser la gestion de l'entreprise, permettant ainsi de mesurer et de contrôler les risques et les performances, dans un environnement où l'incertitude est omniprésente.

Les indicateurs de performance des banques sont des ratios mesurables observables et contrôlables qui permettent d'évaluer la productivité, la rentabilité, la rentabilité, l'efficacité, la qualité et la satisfaction des clients.

Cette performance peut être influencée par des facteurs internes et externes.

- a) **Les facteurs internes** sont liés aux décisions de gestion de la banque, comme le ratio des fonds propres, le ratio de liquidité, le coefficient de gestion, la taille, le risque de crédit, la marge bénéficiaire, la part de marché, etc...

- b) **Les facteurs externes** sont liés à l'environnement économique, financier, réglementaire et concurrentiel de la banque, comme le taux d'inflation, le taux de change, le taux d'intérêt, la croissance du PIB, la qualité de la supervision bancaire, etc...

Ce qui nous ramène à notre question principale qui est de savoir si l'élément humain de la Banque de Détail contribue-t-il à la performance de cette dernière et que nous illustrons par les exemples d'indicateurs suivants :

Les indicateurs de performance bancaire prise en compte dans la présente étude :

- **Rentabilité sur fonds propres** : elle mesure le rendement que la banque obtient sur ses ressources propres et sur l'ensemble de ses actifs.
- **Produit Net Bancaire** : Il mesure la marge sur intérêt
- **Efficacité des opérations** : elle évalue le rapport entre les coûts opérationnels et les revenus de la banque, ainsi que la productivité du personnel.
- **Satisfaction des clients** : elle mesure le degré de fidélité, de confiance et de recommandation des clients envers la banque.
- **Turn over** : Cet indicateur mesure le taux auquel les employés quittent l'entreprise sur une période donnée. Un taux de rotation élevé peut indiquer des problèmes de rétention et de satisfaction des employés.
- **Satisfaction des collaborateurs** : Mesurée généralement par des enquêtes de satisfaction, elle évalue le niveau de bonheur et de satisfaction des employés dans leur travail et au sein de l'entreprise.
- **Gestion des carrières** : peut être considérée comme un indicateur clé de la performance des ressources humaines au sein d'une organisation. Elle reflète l'efficacité de l'entreprise à planifier, développer et gérer la progression professionnelle de ses employés.

Le Business model des banques de détail fait face à des défis importants, notamment en raison du contexte des taux d'intérêt, des réglementations et de la concurrence accrue.

L'amélioration de l'expérience client a été identifiée comme une première mesure de réponse à ces défis. Cependant, cette amélioration ne peut être véritablement efficace que si elle est soutenue par des collaborateurs engagés. Cela soulève donc la question cruciale de la performance des employés, qui devient un enjeu stratégique majeur pour ces banques.

Au préalable la banque doit définir ses attentes face à ses collaborateurs, les missions, les responsabilités et les objectifs de performance attendus pour chaque fonction avec identification claire des moyens de mesures. L'ensemble doit être présenté, commenté et négocié avec le collaborateur dans le cadre d'un entretien d'engagement.

Elle doit mettre en place un système d'évaluation de performance qui consiste à confronter ses attentes en matière de performance à la réalisation des collaborateurs. Le résultat de l'évaluation est généralement utilisé pour définir les corollaires RH qui sont le plan de formation, le coaching, la mobilité fonctionnelle et géographique, la politique de rémunération variable et les promotions.

Le présent travail a pour objectif de proposer des recommandations au profit des responsables de la banque de détail, en répondant à la problématique suivante :

Comment développer la performance individuelle au sein de la banque de détail du Groupe AWB. Questions auxquelles nous essaierons de répondre et proposer quelques pistes de réflexion lorsque nous aborderons la partie empirique de notre travail.

Pour ce faire, nous avons choisi une méthodologie qualitative qui nous permettra d'obtenir des données riches et nuancées. En particulier, nous avons opté pour l'étude de cas Attijariwafa bank via des entretiens semi-directifs. Cette approche nous offre l'opportunité de dialoguer directement avec des professionnels du secteur bancaire ; il s'agit notamment des gestionnaires RH, des responsables supports et moyens, des responsables logistiques et d'autres parties prenantes clés. Elle nous permettra de recueillir des informations détaillées, des perceptions, des expériences et des opinions pertinentes pour notre étude. Nous sommes convaincus que cette méthodologie nous permettra de capter les nuances essentielles de cette relation complexe entre la gestion RH et la performance financière.

Partie II

Analyse empirique :

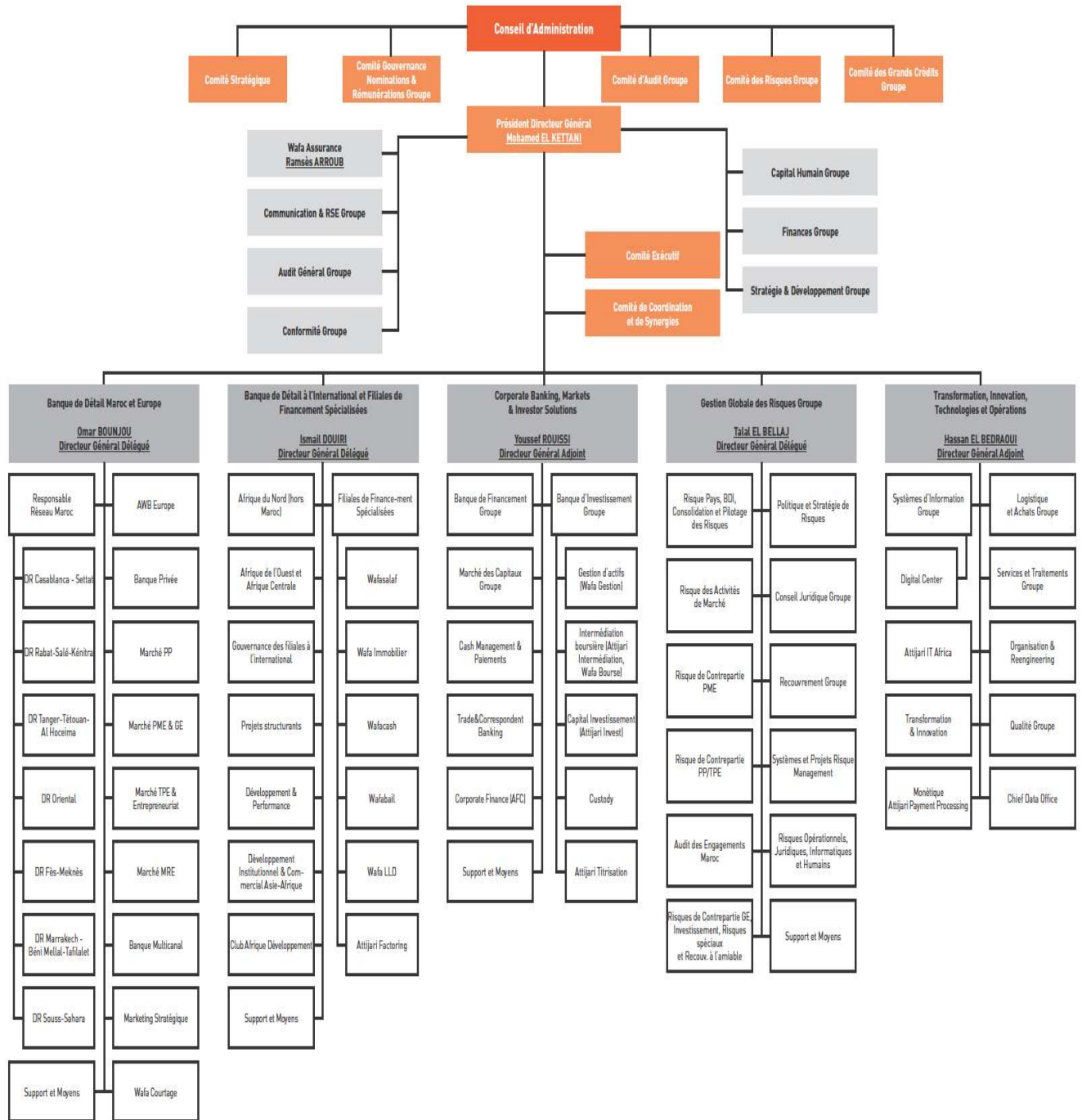
Etude de cas-Attijariwafa bank

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude empirique et présentation du cas étudié

Le chapitre de méthodologie revêt une importance cruciale dans le cadre de ce Projet stratégique. Il constitue le pilier sur lequel repose l'ensemble de notre travail. En effet, la méthodologie que nous choisissons de suivre détermine la manière dont nous collectons, analysons et interprétons les données nécessaires à la compréhension et à la résolution de la problématique que nous avons identifiée. Dans ce chapitre, nous allons exposer en détail notre approche méthodologique, en expliquant les choix que nous avons faits en termes de méthodes de recherche, de cible, d'instruments de collecte de données et d'analyse. Nous justifierons également ces choix en mettant en évidence leur pertinence par rapport à notre objectif de recherche et à notre problématique.

L'objectif est d'enrichir notre étude en lui apportant un ancrage pratique et en permettant au lecteur de mieux comprendre le contexte de l'étude.

Nous présentons ci-dessous l'organigramme du Groupe Attijariwafa Bank tel que nous avons pu le procurer sur le site de la banque



1. Méthodologie empirique

Après avoir exploré diverses approches, nous sommes maintenant prêts à exposer et à justifier notre choix méthodologique. Pour cette étude, nous avons délibérément opté pour une démarche qualitative

1.1. Choix de la méthodologie de travail

La méthodologie qualitative est une approche qui utilise une gamme variée de techniques et de méthodes de collecte et d'analyse de données qualitatives dans le but de fournir des explications et des interprétations à l'égard d'un sujet. Cette approche s'avère particulièrement pertinente pour notre projet stratégique, car elle vise à offrir une compréhension approfondie du management de la performance au sein de la banque de détails.

Notre objectif principal est de mener une démarche pratique qui nous permettra de relier notre expérience sur le terrain au contexte général de la banque. Cette démarche s'aligne parfaitement avec notre objectif initial ce qui nous permet d'identifier les éléments constitutifs du Management de la performance et de la contribution de l'élément humain dans la performance de la Banque de Détail.

2. Méthode de l'étude Empirique : Etude de cas

2.1. Cas de Attijariwafa Bank

Dans le cadre de ce projet, nous avons choisi d'adopter une approche basée sur le cas Attijariwafa bank. Cette décision repose sur ma propre expérience professionnelle au sein de cette institution financière, ce qui me permet d'avoir un accès aux informations et aux ressources nécessaires à la réalisation de cette étude. Mon expérience au sein de cette banque me permettra également d'avoir une perspective interne et une compréhension approfondie des processus, des défis et des dynamiques spécifiques à cet environnement. En choisissant cette approche, je vise à explorer de manière approfondie les aspects concrets liés au Management de la performance et la contribution de l'élément humain dans la performance de la Banque de Détail.

2.2. Instrument de collecte de données : l'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif est une méthode de collecte de données largement utilisée dans l'approche qualitative, en particulier dans le domaine des sciences sociales et de la gestion. Cette approche repose sur des entretiens structurés, où l'interviewer pose un ensemble de questions prédéfinies tout en permettant une certaine flexibilité pour explorer en profondeur les réponses des participants.

L'entretien est une « *technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Thiétart, 2014).

L'une des principales forces de l'entretien semi-directif réside dans sa capacité à recueillir des informations riches et détaillées directement auprès des participants. En posant des questions ouvertes et en encourageant les répondants à s'exprimer librement, cette méthode permet de comprendre en profondeur les expériences, les points de vue, les croyances et les perceptions des individus. Elle offre

également la possibilité d'explorer des sujets complexes et de découvrir des informations qui pourraient ne pas émerger dans le cadre d'autres méthodes de collecte de données.

Cependant, la conduite d'entretiens semi-directifs nécessite des compétences particulières de la part de l'intervieweur, notamment la capacité d'écoute active, de reformulation des questions et de gestion du dialogue. Elle permet également une attention méticuleuse pour garantir la validité et la fiabilité des résultats.

En résumé, l'entretien semi-directif est une méthode intéressante pour explorer en profondeur les perspectives et les expériences des participants.

2.3. Outil méthodique : le guide d'entretien

Pour mener à bien l'entretien semi directif, il est primordial de concevoir un guide d'entretien permettant d'orienter la discussion avec les l'interviewés.

Le guide d'entretien est un outil essentiel dans la conduite d'entretiens semi-directifs en méthode qualitative. Il s'agit d'un document soigneusement préparé qui contient une liste de questions ou de thèmes à aborder lors de l'entretien. Le guide d'entretien joue un rôle central en structurant la discussion entre l'interviewer et le participant.

Dans ce sens, nous avons conçu un guide d'entretien adapté à l'objectif de notre projet. En se basant sur notre étude théorique, nous avons relevé des axes stratégiques permettant d'apporter des éléments de réponses à notre problématique initiale. En effet, notre guide d'entretiens est structurée selon trois axes :

Axe 1 : Leviers de performance dans la Banque de Détail

Axe 2 : Rôle de la stratégie RH dans performance de la Banque de Détail

Axe 3 : Indicateurs de Performance dans la Banque de Détail

2.4. Choix et profils de répondants

Tableau 1: Panel des interviewés

Code	Fonction	Direction, Département, Service	Ancienneté chez AWB	Durée d'entretien
Int1	Directeur groupe	Groupe Moulay Youssef	25 ans	52 min
Int2	Responsable agence principale	Groupe Moulay Youssef	15 ans	39 min
Int3	Responsable succursale	Groupe Moulay Youssef	23 ans	47 min
Int4	Responsable RH	Succursale Gauthier	13 ans	36 min
Int5	Conseiller clientèle	Succursale Gauthier	7 ans	27 min
Int6	Responsable administratif	Succursale Gauthier	15 ans	40 min
Int7	Responsable RH	Banque privée	18 ans	38 min
Int8	Charge d'affaire	Banque privée	20 ans	32 min
Int9	Contrôleur groupe	Groupe Moulay Youssef	25 ans	28 min
Int10	Charge audit	Banque privée	18 ans	30 min
Int11	Gestionnaire de compte	Succursale Gauthier	5 ans	32 min
Int12	Directeur groupe	Groupe Moulay Youssef	25 ans	46 min

3. Présentation du terrain de l'étude

L'histoire d'Attijariwafa bank est étroitement entrelacée avec celle du Royaume du Maroc. Depuis sa création en 1904, ce groupe a joué un rôle central dans la modernisation du secteur financier, laissant une empreinte significative sur l'économie nationale et le tissu industriel du pays.

Fort de l'héritage de deux banques centenaires et guidé par une vision avant-gardiste, Attijariwafa bank a réussi, au fil des générations, à établir une relation de confiance et de partenariat avec ses clients. Toujours animé par un dynamisme inébranlable et une volonté constante d'innovation, tant sur le plan technologique que commercial, le Groupe a continuellement diversifié ses activités et renforcé ses compétences pour répondre aux besoins de l'ensemble des citoyens, sans distinction de statut ou de position sociale.

Histoire du groupe¹⁸

1904 : La Compagnie Française de Crédit et de Banque (CFCB) a créé, à travers sa filiale algérienne, une succursale à Tanger sous le nom (CACB)

1911 : La Banque Commerciale du Maroc (BCM) est née avec implantation d'une succursale de la banque transatlantique à Tanger

1964 : CACB est marocanisée et devient Compagnie Marocaine de Crédit et de Banque (CMCB)

1985 : La CMCB change de dénomination et devient Wafabank

1987 : La BCM se positionne en tant que « Première Banque Privée du Royaume » et ouvre sa 100ème agence.

1993 : Wafabank fait son entrée à la Bourse de Casablanca

2003 : Fusion de la Banque Commerciale du Maroc (BCM) et de Wafabank

2004 : Naissance d'Attijariwafa bank avec le lancement de l'identité visuelle de la nouvelle banque.

2005 : Attijariwafa bank initie son internationalisation par l'entrée dans le capital de la banque tunisienne Banque du Sud, qui devient ainsi Attijari bank Tunisie

2005-2010 : Acquisition de plusieurs filiales en Afrique subsaharienne

2006 : Le groupe bancaire Attijariwafa bank inaugure sa première filiale bancaire européenne, Attijariwafa bank Europe, basée à Paris

2010 : Attijariwafa bank lance Dar Assafa, premier établissement financier spécialisé dans les produits bancaires alternatifs

¹⁸ <https://www.attijariwafabank.com/fr/notre-groupe-bancaire/histoire-du-groupe>: Cette note concerne tout le paragraphe qui suit.

2015 : Le Groupe Attijariwafa bank affirme son positionnement à travers une nouvelle signature « Croire en vous »

2016 : Attijariwafa bank rachète 100% Barclays Bank Egypt.

2017 : Attijariwafa bank reçoit l'agrément pour le lancement officiel de sa banque participative Bank Assafa et démarre son activité dans 15 villes marocaines.

3.1. La stratégie du groupe AWB à l'international

Au fil des années, le Groupe AWB a développé une approche bien définie pour naviguer dans l'environnement complexe et exigeant du commerce international. Cette stratégie a permis à l'entreprise de s'étendre avec succès à l'échelle mondiale, d'établir des partenariats fructueux et de prospérer dans des marchés diversifiés. Au cœur de cette stratégie se trouvent l'innovation, l'adaptabilité et une compréhension profonde des marchés locaux.

Le plan stratégique à l'international du groupe AWB est construit autour de 3 grandes ambitions :

- Renforcement de sa position en tant que Groupe bancaire et financier africain leader dans le but de générer une croissance responsable et durable dans ses régions de présence et sur de nouveaux territoires ;
- Consolidation de la construction d'une banque relationnelle et citoyenne de référence, innovante, agile, compétitive et tirant profit de la transformation digitale, du Big-Data ainsi que des synergies entre toutes les composantes du Groupe ;
- Poursuite de l'alignement avec les meilleurs standards internationaux en termes d'efficience opérationnelle, de maîtrise des risques et de conformité permettant ainsi d'assurer une croissance saine et pérenne ;¹⁹

Le groupe Attijariwafa bank est engagé depuis plus d'une décennie en faveur du développement du continent africain et de la coopération Sud-Sud et Nord-Sud-Sud, dans un esprit de croissance solidaire. En effet, le Club Afrique Développement du groupe AWB est au service des opérateurs économiques engagés en Afrique.²⁰

La plateforme du Club offre des canaux structurés en termes de mise en relation, d'accès à de l'information économique et financière fiabilisée, un accompagnement personnalisé pour les membres du Club, l'accès aux banques de projets d'investissement, l'accès aux communautés d'entreprises en Europe et en Amérique Latine, et l'accès au réseau des banques du groupe. *ibid*

¹⁹ <https://www.infomediaire.net/attijariwafa-bank-annonce-un-nouveau-plan-strategique-baptise-mbitions-2025/>.

²⁰ <https://www.attijariwafabank.com/fr/club-afrique-developpement>

3.2. Gouvernance et stratégie RH du Groupe AWB

3.2.1. Instance de gouvernance²¹

L'organisation du groupe Attijariwafa bank est résolument axée sur la satisfaction du client, avec pour objectif le cross-selling, tout en garantissant la prestation de services conformes aux normes les plus élevées grâce à une technologie innovante de premier plan.

Elle repose sur la structure de cinq pôles autonomes, chacun doté de ressources propres, qui correspondent aux principales activités du Groupe. Cette configuration permet une gestion efficace et spécialisée de chaque domaine d'activité, tout en maintenant le client au centre des préoccupations de l'ensemble du groupe.

- Le Conseil d'Administration d'Attijariwafa bank

Le Conseil d'Administration d'Attijariwafa bank, composé de 10 membres, a pour responsabilité principale de garantir la solidité financière de la banque. Il établit les grandes orientations stratégiques de l'établissement, y compris sa politique de développement, tant au niveau local qu'international, tout en assurant une surveillance attentive de la gestion de ses activités.

Pour l'assister dans l'accomplissement de ses missions, le Conseil d'Administration d'Attijariwafa bank s'appuie sur cinq comités spécialisés, à savoir le Comité d'Audit Groupe, le Comité des Risques Groupe, le Comité de Gouvernance, de Nomination et de Rémunération Groupe, le Comité Stratégique, ainsi que le Comité des Grands Crédits Groupe. Ces comités jouent un rôle essentiel dans la prise de décisions éclairées et la supervision des différentes facettes des opérations de la banque.

- Le Comité Exécutif d'Attijariwafa bank

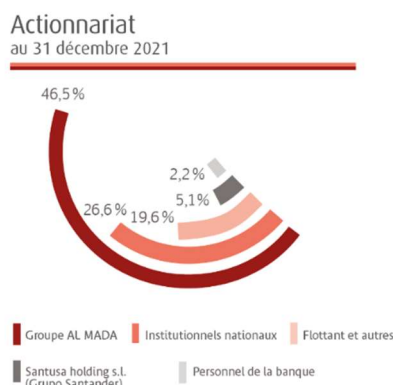
Le Comité Exécutif d'Attijariwafa bank est chargé de superviser la performance de l'établissement, de diriger ses activités et de garantir la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie approuvée par le Conseil d'Administration.

- Le Comité de Coordination et de Synergies

Le Comité de Coordination et de Synergies a pour objectif de faciliter les échanges entre les différentes Directions et de coordonner les projets et programmes qui traversent l'ensemble de l'organisation. Chaque mois, il réunit les principaux responsables ainsi que les membres du Comité Exécutif.

²¹ <https://www.attijariwafabank.com/fr/notre-groupe-bancaire/gouvernance-organisation>: Cette note concerne tout le paragraphe qui suit.

Actionnariat du Groupe



3.3. Importance de l'élément humain dans la stratégie du groupe

Attijariwafa bank a reçu la certification "Top Employers 2023" de la part du prestigieux Top Employers Institute, une organisation internationale qui reconnaît l'excellence des pratiques en matière de ressources humaines. Cette certification repose sur une analyse approfondie de la maturité des processus RH, des innovations dans les politiques RH, du développement des compétences et du bien-être au travail.

L'évaluation s'est appuyée sur un audit structuré qui a englobé six domaines, vingt thématiques et plus de 400 pratiques en RH. À l'issue de cet audit approfondi, Attijariwafa bank a mérité la certification Top Employers 2023, ce qui la place parmi un groupe exclusif d'organisations présentes dans 123 pays à travers le monde. Cette reconnaissance vient renforcer l'engagement continu du groupe en matière de stratégie RH, affirmant ainsi son engagement à respecter les normes internationales les plus élevées.

Attijariwafa bank s'est fortement investie dans le développement de sa marque employeur grâce à des initiatives stratégiques visant à identifier, attirer, intégrer et fidéliser les talents, tout en considérant le capital humain comme sa première richesse. Cette démarche s'appuie sur une solide culture d'entreprise, ancrée dans les valeurs partagées par l'ensemble des collaborateurs du groupe.

La politique RH d'Attijariwafa bank est parfaitement alignée sur la mise en œuvre de sa stratégie globale, et elle s'adapte aux changements de paradigmes qui transforment profondément la façon dont le travail est conçu et organisé. Ces pratiques RH sont axées sur des aspects tels que l'agilité, la gestion du changement, l'innovation, le recrutement de talents, la digitalisation des RH, le développement des compétences, la gestion des talents, la gestion de la performance, la responsabilité sociale des entreprises, le management interculturel et la promotion de la diversité.

valorise le potentiel de son capital humain pour en faire un levier de performance durable.²²

²² <https://boursenews.ma/article/actualite/attijariwafa-bank-certifie-top-employers-2023>

Cette certification de renommée internationale renforce davantage la position d'Attijariwafa bank en tant que leader panafricain qui valorise le potentiel de son capital humain pour en faire un levier de performance durable.²³

De plus, une autre étude réalisée par le cabinet de recrutement ReKroute confirme la position d'Attijariwafa bank en tant que meilleur employeur au Maroc, avec un score exceptionnel de 81 %. Cette première place est suivie par Bank Of Africa, qui obtient un score de 71 %, tandis que BMCI Groupe BNP Paribas se classe troisième avec un score de 60 %.

²³ <https://boursenews.ma/article/actualite/attijariwafa-bank-certifie-top-employers-2023>

Chapitre 4 : Résultats de l'étude et recommandations

Le présent chapitre constitue le cœur de cette étude, où nous examinerons attentivement les données recueillies au cours des entretiens réalisés. Ces entretiens ont été conçus pour capturer les perspectives et les expériences des participants sur la question de la performance dans la Banque de Détail du Groupe Attijariwafa bank.

1. Analyse thématique

A ce stade, nous présenterons les résultats de manière systématique et organisée, en mettant en lumière les thèmes, les tendances et les découvertes émergentes. Notre objectif principal est de dégager des insights significatifs et de répondre aux questions de recherche posées au début de cette étude, notamment **la contribution de l'élément humain dans la performance de la Banque de Détail du Groupe Attijariwafa Bank.**

Tableau 2: Grille d'analyse des interviews

Thème 1	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5	Entretien 6
Leviers de performance dans la Banque de Détail	<p>Les éléments qui nous aident à atteindre les objectifs.</p> <p>L'esprit d'équipe, la créativité, le respect des normes de qualité, la transformation digitale.</p> <p>Enquête de satisfaction, fidélisation des clients.</p>	<p>Diversifications des produits et services, formation et développement du personnel, digitalisation.</p> <p>Stratégie Marketing efficace, Echange managérial.</p> <p>Personnalisations des offres client, communication régulière via les différents canaux.</p>	<p>Innovation technologique, applications mobiles et chatbot, Conformité réglementaire et management de talents.</p> <p>Meilleure expérience client, développement des compétences et transformation digitale.</p> <p>Communication, collaborateurs à l'écoute, Satisfaction des besoins clients.</p>	<p>Digitalisation, Management des compétences, fidélisation des clients.</p> <p>Bonne stratégie Marketing, GPEC, équité salariale.</p> <p>Les actions et tâches quotidiennes de la banque de détail sont entrepris de manière à répondre aux besoins des clients. Communication régulière et Disponibilité.</p>	<p>Diversification des services de la banque, digitalisation, motivation et implication des collaborateurs.</p> <p>Stratégie Marketing adaptée à la cible, Respect des principes de la RSE, Stratégie de développement des compétences.</p> <p>Fidélisation des clients, diversification des services.</p>	<p>Nouvelles technologies, créativité et innovation, mobilisation du capital humain, efficacité et efficience.</p> <p>Stratégie RSE, Benchmark entre les concurrents de la banque.</p> <p>Personnalisation des offres et synergie d'information.</p>
	Entretien 7	Entretien 8	Entretien 9	Entretien 10	Entretien 11	Entretien 12
	<p>Efficacité et maîtrise des process internes, apprentissage continu.</p> <p>Créativité et partage de connaissance,</p>	<p>Travail d'équipe, diversité, communication efficace.</p> <p>Développement de compétences des collaborateurs,</p>	<p>Organisation du travail, conditions et climat de travail sain, Adaptation aux exigences du marché.</p>	<p>Adaptation aux situations difficiles, Réponse aux besoins clients, Formation et encadrement de collaborateurs.</p>	<p>Outils et moyens mis à disposition des employés, formation du personnel, Travail d'équipe.</p>	<p>Environnement et conditions de travail agréables, dépassement des objectifs.</p> <p>Transformation digitale, participation des</p>

	accompagnement des collaborateurs. Fidélisation des clients, propositions des services adaptés, qualité de service.	Digitalisation et innovation technologique. Meilleure communication, des conseillers compétents, Réponse dans les délais.	Reconnaissance des efforts des collaborateurs, Conditions favorables et développement de compétences. Un savoir-faire et un savoir-être irréprochable en faveur des clients.	Maitrise des outils de performance, digitalisation, évolution de carrière. Service de qualité fourni aux clients, communication et contact régulier.	Digitalisation, acquisition et perfectionnement des compétences, partage de connaissance. Meilleure expérience client, communication efficace.	collaborateurs dans la définition des objectifs. Suivi personnalisé, enquête de satisfaction. ,
Thème 2	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5	Entretien 6
Indicateurs de Performance dans la banque de détail	Satisfaction client, Rentabilité, Enquête de satisfaction, suivie des commentaires clients, ROE Enquête de satisfaction, politique RH Les mouvements des concurrents.	Parts de marché, taux de fidélisation, taux de départs du personnel, Produit net bancaire, ROE. Veille sur la viabilité financière. Visibilité sur la valeur ajoutée, l'engagement et l'implication des salariés reflètent notre stratégie RSE. Les facteurs externes concernent la concurrence et la réglementation.	Efficacité, Rentabilité, Implication des employés. Reconnaissance des efforts de employés, quota de prime d'intéressements par rapport à l'atteinte des objectifs, digitalisation et optimisation de temps. Les facteurs externes sont liés aux marché boursiers (Taux de change), et aux tendances technologiques.	Engagement des collaborateurs, Rentabilité, efficacité. L'efficacité est conditionnée par les compétences des collaborateurs, la formation. La reconnaissance est synonyme d'engagement des individus au travail. Les facteurs externes impliquent à la concurrence et à la loi en vigueur.	Rentabilité, efficacité et satisfaction client. Collecte de données sur les indicateurs va les enquêtes, les entretiens afin de comparer les résultats opérationnels avec les objectifs stratégiques. L'environnement externes notamment la réglementation et les concurrents a un impact sur la performance de la banque.	Satisfaction des clients et des collaborateurs, ROE, Produit net bancaire. Suivie des résultats opérationnels, tableaux de bord pour une meilleure visibilité. Les facteurs externes sont liées aux marché boursiers, d'intérêt
	Entretien 7	Entretien 8	Entretien 9	Entretien 10	Entretien 11	Entretien 12
	Satisfaction salarié, réalisation des objectifs, optimisation des ressources. Rémunération équitable, motivation, utilisation des outils innovants. La banque peut être impactée par l'économie nationale et mondiale.	Taux de départ du personnel (turnover), efficacité. Gestion des carrières, Reconnaissance de la performance individuelle. La concurrence dans le secteur bancaire, et les avancées technologique et le taux d'intérêt.	PNB (produit net bancaire), ROE, satisfaction client. Formation des collaborateurs, diversification des offres. Préférences des clients, les offres des concurrents,	Rentabilité sur fonds propres, taux de fidélisation. Digitalisation et créativité, Travail d'équipe, veiller sur la viabilité financière de la banque. Crises sanitaires, le comportement des clients, le taux d'intérêt.	Efficacité opérationnelle, turn over, satisfaction client. Service de qualité, implication des collaborateurs, mobilisation et gestion des compétences. La concurrence dans le secteur, la stabilité financière.	Satisfaction client, Engagement des salariés. Reconnaissance des efforts des collaborateurs, stratégie de fidélisation des clients, Formation continue.

Thème 3	Entretien 1	Entretien 2	Entretien 3	Entretien 4	Entretien 5	Entretien 6
Rôle de la stratégie RH dans performance de la Banque de Détail	Accompagnement, Valorisation du potentiel des collaborateurs. Suivie, formation continue, information, motivation. Ateliers sur les standards et les objectifs communs, l'entretien annuel	Accompagner les collaborateurs, valoriser les personnes performantes. Mise à jour des connaissances, Efficacité dans la réalisation des objectifs dans les délais, Compétences de communication et de contact avec le client.	La responsabilisation et la délégation de tâches, Style de management déléгатif. Les collaborateurs compétents avec un savoir-faire actualisée sont adaptés aux particularités du marché actuel. Synergie d'information, optimisation des objectifs communs.	Créativité, management d'équipe, accompagnement des employés, mixité générationnelle. La compétence est une composante de la performance, la proximité permet de développer des liens avec les collaborateurs et favoriser leur engagement et performance. Management d'équipe impacte positivement la performance de la direction d'exploitation, la motivation des salariées.	Recrutement des talents, Formation continue, Adéquation Personne-Emploi, Rémunération équitable, Evaluation de carrière. Un salarié compétent est plus performant, la formation des salariés sur les nouveautés, la digitalisation aura un impact positif sur leur performance. Mobilisation des collaborateurs, Implication dans la stratégie de l'entreprise, suivie de carrières.	Participation des collaborateurs dans la prise de décision, Style de management participatif Partage de connaissance et d'expérience permet d'éviter les erreurs récurrentes Partage d'information, optimisation des coûts humains. Rémunération par objectif. Interactivité entre les générations
	Entretien 7	Entretien 8	Entretien 9	Entretien 10	Entretien 11	Entretien 12
	Recrutement des talents appropriées, style de management participatif. Qualité de service fournie, innovation et prise d'initiative Programme de reconnaissance et de récompense	La formation et le développement de compétences garantissent une performance grâce à l'actualisation des connaissances. Le développement de compétence permet de réduire les erreurs et le temps de traitement. développement de compétences.	La gestion de la performance, l'évaluation de la productivité, motivation des collaborateurs. Ouverture d'esprit, capacité de créativité et d'innovation. Communication efficace, entre les équipes et les niveaux hiérarchiques.	Valorisation de la diversité des collaborateurs, gestion de compétences adaptés, management de talents. Utilisations des nouvelles technologies, Engagement des collaborateurs. Favoriser l'inclusion et la diversité au sien de l'organisation et encourager la créativité.	Veiller sur l'engagement et la motivation des collaborateurs par la rémunération et la formation. Les collaborateurs mieux formés sont plus susceptibles de s'adapter a un marché en transition. Investissement dans un programme de rétention des talents par l'engagement et la satisfaction.	Knoweldege management, mixité générationnelle, planification de la relève. GPEC. Capacité de proposition de nouvelles méthodes de travail, satisfaction des collaborateurs. Gestion de talents et programmation de la relève.

2. Résultats de l'analyse

2.1. Leviers de performance dans la Banque de Détail

Les leviers de performance dans la banque de détail sont des éléments essentiels qui influencent la réussite opérationnelle de ces institutions financières. Sur la base de notre étude de cas au sein d'Attijariwafa Bank, nous avons relevé certaines conclusions. En effet, parmi les leviers clés pour la banque de détail, figurent la gestion efficace des ressources humaines, la mise en œuvre de technologies de pointe, la diversification des produits et services, ainsi que la satisfaction et la fidélisation de la clientèle. La gestion des ressources humaines, par le recrutement de talents compétents, le développement de leurs compétences, le travail d'équipe (Int1) joue un rôle crucial dans la prestation de services bancaires de haute qualité. De plus, l'adoption de technologies innovantes (Int12) permet d'améliorer l'efficacité des opérations et de fournir des services plus rapides et plus accessibles aux clients. La créativité et l'innovation (Int6) en vue de la diversification des produits et services permet de générer des sources de revenus variées, tandis que la satisfaction de la clientèle et sa fidélisation renforcent la réputation de la banque et stimulent la croissance à long terme. Ensemble, ces leviers contribuent à créer un écosystème performant au sein de la banque de détail, favorisant ainsi son succès et sa compétitivité sur le marché financier.

« La digitalisation est la source de la performance » Int12.

« L'esprit d'équipe mène à la performance avec le devoir d'engagement et d'implication permanente » Int1.

« Dans un monde en mouvement, la créativité et l'innovation sont des leviers importants de performance » Int6.

2.2. Indicateurs de performance dans la Banque de Détail

Les indicateurs de performance dans la banque de détail, plus particulièrement dans le contexte de la direction d'exploitation, jouent un rôle vital pour évaluer l'efficacité des opérations. Ces indicateurs fournissent des informations essentielles sur la santé financière de la banque, sa gestion des risques et la satisfaction de la clientèle et des collaborateurs. En se référant aux résultats de notre étude, nous avons relevé un certain nombre d'indicateurs essentiels pour la Banque de Détail. Parmi les principaux indicateurs de performance se trouvent la rentabilité sur fonds propres (ROE), le ratio d'efficacité, qui mesure l'efficacité opérationnelle de la banque (Int2); et le taux de satisfaction client, (Int5) qui reflète la perception des clients vis-à-vis des services de la banque, le taux de rotation des employés (turnover). Ces indicateurs aident la direction d'exploitation à prendre des décisions éclairées pour optimiser les opérations, allouer efficacement les ressources et s'adapter aux changements dans le marché financier. En surveillant régulièrement ces indicateurs de performance, la banque de détail peut maintenir sa compétitivité, assurer sa stabilité financière et répondre aux besoins de sa clientèle de manière efficiente.

« Le respect des normes de qualité est un must » Int1

« La satisfaction client est un objectif clé pour notre banque, nous réalisons des enquêtes de satisfaction de manière continue pour mesurer le degré de satisfaction de nos clients et agir en fonction des résultats. » In 5

« La maximisation de la rentabilité est essentielle pour la viabilité financière. A long terme. » Int 2

2.3. Rôle de la stratégie RH dans performance de la Banque de Détail

Le rôle de la stratégie des ressources humaines (RH) dans la performance de la banque de détail est crucial. La stratégie RH implique la gestion des talents, le développement des compétences et la création d'un environnement de travail propice à la productivité et à la motivation des employés (Int3,8, et 9). Dans la banque de détail, cela se traduit par la mise en place de politiques de recrutement et de sélection visant à attirer des professionnels compétents pour les postes clés, ainsi que par des programmes de formation et de développement pour renforcer les compétences du personnel. De plus, la gestion de la performance et la rémunération alignée sur les objectifs opérationnels motivent les employés à atteindre leurs cibles. Une stratégie RH efficace peut également favoriser une culture d'entreprise positive, encourageant la collaboration, l'innovation et l'engagement des employés. En investissant dans le bien-être et le développement des compétences de ses collaborateurs (Int2), la direction d'exploitation peut renforcer sa capacité à gérer efficacement les opérations, à relever les défis et à garantir la satisfaction de la clientèle, ce qui contribue de manière significative à la performance globale de la banque de détail. Une entreprise qui aspire à occuper une place de leader sur le marché doit reconnaître que son succès est intrinsèquement lié à la compétence et à l'engagement de son personnel.

« Le développement des compétences permet au collaborateur de mettre à jour ses connaissances pour mieux répondre aux attentes des clients » Int 2

« L'union fait la force » Int3 et int9; « Forces unies » Int8

« Une entreprise ne peut pas prétendre à l'excellence et se positionner en tant que leader si les collaborateurs ne sont pas performants. » Int 6

3. Recommandations managériales et Plan d'Action opérationnel

3.1. Recommandations managériales

L'exercice efficace de la gestion d'une organisation repose sur une combinaison de compétences, d'expérience et de stratégie. Les managers jouent un rôle central dans la réalisation des objectifs de l'entreprise en mobilisant les ressources, en coordonnant les activités et en prenant des décisions clés. Cependant, dans un environnement commercial en constante évolution, les défis auxquels sont confrontés les managers évoluent également. Il est impératif pour toute organisation de fournir des directives et des recommandations managériales pour aider ses leaders à s'adapter aux nouvelles réalités et à maximiser leur impact.

Cette section vise à offrir un aperçu des recommandations managériales essentielles, destinées à guider les managers dans la prise de décisions stratégiques, pour favoriser la performance de la banque de détail en mettant l'accent sur le capital humain. Ces recommandations sont conçues pour aider les managers à prospérer dans un environnement dynamique tout en renforçant la santé globale de l'entreprise.

Réviser et standardiser le processus de recrutement

- Établir des critères de sélection spécifiques pour chaque poste.
- Concevoir des entretiens structurés pour évaluer les compétences et l'adéquation culturelle.
- Former les recruteurs à l'utilisation de ces nouvelles méthodes.

Mettre en place un plan de formation continue

- Identifier les besoins en formation des employés et concevoir des programmes adaptés.
- Encourager les employés à participer à des cours et à des ateliers pertinents.
- Suivre l'évolution des compétences et la satisfaction des employés par le biais d'évaluations régulières.

Améliorer la communication interne

- Organiser des réunions régulières pour partager des mises à jour sur les objectifs de l'entreprise.
- Améliorer des outils de communication internes.
- Recueillir régulièrement des commentaires des employés sur la communication interne et apporter des ajustements si nécessaires.

Mettre en place un programme de reconnaissance et de récompense

- Élaborer un système de récompenses basé sur la performance, avec des critères clairement définis.
- Organiser des cérémonies de reconnaissance régulières pour récompenser les employés exceptionnels.
- Suivre et évaluer l'impact de ce programme sur la motivation et la performance.

Promouvoir l'inclusion et la diversité.

- Établir des politiques et des pratiques de recrutement qui favorisent la diversité.
- Mettre en place des groupes de travail ou des comités dédiés à la diversité et à l'inclusion.
- Offrir des formations sur la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion.

Lancer un programme de rétention des talents

- Évaluer les facteurs de satisfaction des employés et les raisons de départ.
- Concevoir des programmes d'engagement et de développement de carrière personnalisés.
- Suivre le taux de rétention des talents au fil du temps.

Mettre en œuvre une gestion des talents et une planification de la relève

- Identifier les employés à fort potentiel et élaborer des plans de développement individuels.
- Mettre en place un processus de sélection des successeurs pour les postes clés.
- Former les gestionnaires à la gestion des talents et de la relève.

Organiser des ateliers sur les standards et les objectifs communs

- Planifier des ateliers réguliers pour clarifier les objectifs et les attentes.
- Encourager la participation de l'ensemble de l'équipe pour favoriser la compréhension mutuelle.
- Établir un suivi des progrès et des résultats obtenus.
- Améliorer la synergie de l'information.

Mettre en place un système de rémunération par objectif

- Élaborer des plans de rémunération qui récompensent les employés en fonction de leur performance par rapport aux objectifs fixés.
- Communiquer de manière transparente les critères de rémunération aux employés.
- Évaluer et ajuster périodiquement le système de rémunération en fonction des résultats.

A la recherche du sens perdu : un impératif pour retenir les personnes

Les collaborateurs acquièrent actuellement des compétences pour effectuer leur travail, mais l'explication de la signification et du but de leur travail est souvent omise.

Pour retenir ses employés, une entreprise mature doit adopter une nouvelle perspective. Il est essentiel de rappeler aux collaborateurs que chaque poste contribue au fonctionnement et à la croissance de la société, et qu'il requiert des compétences spécifiques et indispensables propres à chaque individu. L'entreprise doit également mettre en avant et promouvoir ces compétences, tout en plaçant ses valeurs et son impact positif sur la société au centre de sa stratégie RH

II. Conclusion Générale

Le présent travail dresse une vue complète de la performance de la Banque de Détail au sein d'Attijariwafa Bank. L'étude de cas a fourni des informations essentielles et des aperçus significatifs quant au rôle de la stratégie RH dans la gestion et l'efficacité de cette entité clé de la banque. Pour conclure cette étude, nous apportons des réponses à la problématique posée à l'introduction. En outre, nous exposons les contributions de cette étude, tout en identifiant ses implications managériales et les limites de ce travail.

1. Apports de l'Étude

Compréhension Approfondie de la Banque de Détail : L'étude a permis de développer une compréhension approfondie des pratiques de la Banque de Détail au sein d'Attijariwafa Bank, offrant un aperçu précieux des défis et des opportunités qui se présentent.

Analyse de la Performance : L'analyse des données a permis de définir les indicateurs clés de performance pour de manière significative l'efficacité opérationnelle de la Banque de Détail. Les résultats obtenus ont révélé des tendances et des domaines de réussite, fournissant ainsi une base pour des recommandations futures.

Identification des Meilleures Pratiques : L'étude a identifié des pratiques exemplaires et des initiatives réussies au sein d'Attijariwafa Bank, qui peuvent servir de modèles pour d'autres institutions financières cherchant à améliorer leur performance en matière de banque de détail.

Ouverture sur l'Environnement Bancaire Marocain : L'analyse de la Banque de Détail d'Attijariwafa Bank a également éclairé des aspects importants de l'écosystème bancaire au Maroc, offrant des informations utiles pour les parties prenantes de l'industrie.

2. Implications Managériales

Optimisation des Processus Internes : Les gestionnaires de la Banque de Détail devraient s'efforcer d'optimiser les processus internes, d'encourager l'efficacité opérationnelle et de réduire les coûts inutiles, tout en maintenant un niveau élevé de qualité de service.

Investissement dans la Formation et le Développement du Personnel : Il est essentiel de former et de développer les compétences du personnel de la Banque de Détail pour garantir une performance optimale et pour s'adapter aux évolutions du secteur.

Surveillance Continue et Mesure de la Performance : La mise en place de tableaux de bord et de mécanismes de suivi de la performance est cruciale pour évaluer en temps réel la santé opérationnelle et pour prendre des décisions éclairées.

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif

Introduction

Dans le cadre de notre travail de fin de formation IMBA relatif à la gestion de la performance des collaborateurs au sein de la banque de détails du Groupe Attijariwafa Bank, nous allons effectuer un entretien concernant votre perception de cette performance tant individuelle que collective. Notre objectif consiste à identifier la contribution de la performance des collaborateurs à la performance de la banque de détails pour atteindre un concept d'efficacité et d'efficience.

Toutes les informations que vous fournirez resteront strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse.

Fiche signalétique

Fonction :

Direction, Département, Service :

Ancienneté chez AWB :

Niveau d'intervention :

Axe 1 : Leviers de performance dans la Banque de Détail

1. Quels sont, selon vous, les principaux leviers de performance dans la banque de détail ?
2. Pouvez-vous identifier des pratiques ou des stratégies spécifiques qui ont un impact significatif sur la performance de la banque de détail ?
3. Comment la banque de détail gère-t-elle la relation avec les clients pour améliorer sa performance ?

Axe 2 : Indicateurs de Performance dans la Banque de Détail

4. Quels sont les principaux indicateurs de performance surveillés dans la banque de détail ?
5. Pouvez-vous expliquer comment les indicateurs de performance sont alignés avec les objectifs stratégiques de la banque de détail ?
6. Existe-t-il des facteurs externes qui influencent la performance de la Banque de Détail ?

Axe 3 : Rôle de la stratégie RH dans performance de la Banque de Détail

7. Quels sont les éléments clés de la stratégie RH qui contribuent à la performance opérationnelle (à votre performance)?
8. Comment le développement des compétences collaborateurs pourrait-il conduire à l'amélioration de leur performance ?
9. Pouvez-vous fournir des pistes où la gestion des ressources humaines peut avoir un impact positif sur les résultats de la Banque de Détail ?

Bibliographie

Arora, M. and Kumar, A. (2012) A Study on Merger's and Acquisition and Its Impact on Management and Employees. *Research Journal of Economics and Business Studies*.

Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: l'exemple de la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1), 89-101.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10, 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Brabet, J. (1988). Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative? *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 3(1), 75-89.

Bucumi-Sommer, C., Pochet, C., Thiel, D., & Barillot, P. (2010). Outils de mesure de la performance et pratiques de management de la qualité totale dans les industries agro-alimentaires françaises. *2ème Journées en Contrôle de Gestion*.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Charbonnier-Voirin, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

Coutelle, P. (2005). Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion. Cours du CEFAG. Séminaires d'études qualitatives.

Coyle-Shapiro, J. A., & Shore, L. M. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here?. *Human resource management review*, 17(2), 166-179.

Cropanzano, R., & Moliner, C. (2013). Hazards of Justice: Egocentric Bias, Moral judgments, and Revenge-Seeking. *Deviant and criminal behavior in the workplace*, 5, 155.

David, A., 1999. Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. Presented at the Conférence de l'AIMS, Paris

Gartiser, N., Lerch, C., & Lutz, P. (2004). Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg. In *Conférence Internationale de Management Stratégique*.

Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris, Editions d'Organisation

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, 29(2), 7-17.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Hambleton, R. K. (1980). *Leadership Scale*. Center for Leadership Studies.

Johnson, J. D. (2001). Success in innovation implementation. *Journal of Communication management*, 5(4), 341-359.

Lusthaus, C., & Adrien, M. H. (1998). Organizational assessment: A review of experience. *Universalis Occasional Paper*, 31(10), 1-16.

MACE G. (1988), « Guide d'élaboration d'un projet de recherche », Québec, Les presses de l'Université Laval.

Molm, L. D., Schaefer, D. R., & Collett, J. L. (2007). The value of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), 199-217.

Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6, 209-225.

Murphy, K. R., & Kroecker, L. P. (1989). Dimensions of job performance. *Testing: Applied and theoretical perspectives*, 218-247.

Murphy, K. R., & Shirella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel psychology*, 50(4), 823-854.

Nouy, D. (1993). La rentabilité des banques françaises. *Revue d'économie financière*, (27), 465-486.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 43-72). Greenwich, CT: JAI Press.

O'Reilly, C.A. and Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial

Behavior. Journal of Applied Psychology, 71, 492-499. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. Academy of management journal, 52(5), 856-862.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of applied psychology, 85(4), 612. Salgado, M. (2013). La performance: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.

Symon, G., & Cassell, C. (2012). Assessing qualitative research. Qualitative organizational research: Core methods and current challenges, 204-223.

Thiéart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management-4ème édition. Dunod.

Yin, R. K. (2003). Designing case studies. Qualitative research methods, 5(14), 359-386.

Webographie

<https://www.bkam.ma/Statistiques/Statistiques-sur-le-secteur-bancaire/Structure-du-systeme-bancaire>

<https://comparatif-tarifs-bancaires.ma/fr>

<https://www.observatoire-metiers-banque.fr/>

<https://www.ladissertation.com/Sciences-Economiques-et-Sociales/Sciences-%C3%89conomiques/Le-management-des-ressources-humaines-et-son-impact-341565.html>

<https://dokodoc.com/groupe-eyrolles-2009-isbn.html>

<https://www.guide-metiers.ma/metier/directeur-de-groupe-banque-et-assurance/>

<https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/style-management>

<https://www.potentielconsulting.ma>

<https://fr.esdifferent.com/difference-between-competence-and-performance>

<https://www.potentielconsulting.ma/la-competence-vs-la-performance/>

<https://factorial.fr/blog/referentiel-competences/>

<https://factorial.fr/blog/referentiel-competences/>

<https://www.attijariwafabank.com/fr/notre-groupe-bancaire/histoire-du-groupe>

<https://www.infomediaire.net/attijariwafa-bank-annonce-un-nouveau-plan-strategique-baptise-mbitions-2025/>.

<https://www.attijariwafabank.com/fr/club-afrique-developpement>

<https://www.attijariwafabank.com/fr/notre-groupe-bancaire/gouvernance-organisation>

<https://www.actualisation.com/minute-de-formation>

<https://boursenews.ma/article/actualite/attijariwafa-bank-certifie-top-employers-2023>