



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION (CEE)**

**MBA-Audit et Contrôle de
Gestion
(MBA-ACG)**

**25^{ème} Promotion
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**CONTRIBUTION DU SYSTEME DE MANAGEMENT
DE LA QUALITE A LA PERFORMANCE
COMMERCIALE DE CORIS BANK BURKINA FASO
DE 2011 A 2013**

Présenté par :

WETTA S. K. Lethicia

Dirigé par :

Mr Jérôme DANDJINO

Professeur au CESAG

AVRIL 2015

CESAG - BIBLIOTHEQUE

A mon père et à ma mère . . .

REMERCIEMENTS

A tous ceux qui nous ont aidé et soutenu : veuillez accepter notre profonde gratitude car ce document n'aurait pu être produit sans vous. Nous sommes particulièrement reconnaissante envers :

M. Jérôme DANDJINO, qui a été notre directeur de mémoire ; sa disponibilité et sa patience nous ont profondément touchée ; ses précieux conseils nous ont guidé à toutes les étapes de l'élaboration du présent document.

Dr Bertin CHABI, Responsable de CESAG EXECUTIVE, et tous ses collaborateurs, pour l'encadrement que nous avons reçu.

M. Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance, pour la qualité de son encadrement et ses conseils méthodologiques avertis.

Tout le corps professoral du CESAG, qui n'a ménagé aucun effort tout au long de notre formation pour nous délivrer le bagage intellectuel pouvant faire de nous des cadres compétents.

M. Idrissa NASSA, Président Directeur Général de Coris Bank-Burkina Faso (CB-BF) qui nous a permis d'effectuer un stage dans l'institution qu'il dirige.

M. Lebo KY, Responsable du Système de management de la qualité (SMQ) à CB-BF, qui nous a chaleureusement accueillie dans son service et a grandement contribué à notre apprentissage. Merci de n'avoir ménagé aucun effort pour la réussite de cette étude.

M. Boris SONNY, Auditeur Qualité à CB-BF, pour sa présence effective et sa bienveillance ; ses directives nous ont été d'une aide inestimable.

Nos collègues étudiants de la 25^{ème} promotion MBA Audit et Contrôle de Gestion pour la solidarité et l'entraide qui ont régné tout au long de cette année de formation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

APBEF-B	:	Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Burkina
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats d’Afrique de l’Ouest
BOA-BF	:	Bank of Africa – Burkina Faso
BSI	:	British Standard Institute
CB-BF	:	Coris Bank Burkina Faso
DCHMG	:	Direction du Capital Humain et des Moyens Généraux
DG	:	Direction Générale
DGA	:	Directeur Général Adjoint
DMCE	:	Direction du Marketing et de la Communication Externe
GAB	:	Guichet automatique bancaire
ISO	:	International Standard Organisation
PDCA	:	Plan - Do - Check - Act
PDG	:	Président Directeur Général
PNB	:	Produit Net Bancaire
SGBB	:	Société Générale des Banques du Burkina
SMQ	:	Système de Management de la Qualité

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Modèle d'analyse de l'étude	34
Tableau 2 : Etat récapitulatif des répondants interrogés	38

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle d'un système de mangement de la qualité basé sur des processus	17
Figure 2 : Evolution du nombre de clients par année.....	48
Figure 3 : Produits nets bancaires (PNB) de CB-BF et des concurrentes	49
Figure 4 : Evolution des ressources clientèles de CB-BF et de ses concurrentes	50
Figure 5 : Evolution des emplois clientèle de CB-BF et de ses concurrentes.....	51

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de CB-BF	71
--	----

TABLE DES MATIERES

Dédicace -----	i
Remerciements -----	ii
Liste des sigles et abréviations -----	iii
Liste des tableaux-----	iv
Liste des figures -----	iv
Liste des annexes -----	iv
Table des matières -----	v
Introduction générale-----	1
Première partie-----	5
Chapitre 1 : Le management de la qualité-----	7
1.1. Fondamentaux du management de la qualité-----	7
1.1.1. Historique et normes-----	7
1.1.1.1. Historique-----	7
1.1.1.2. Normes -----	9
1.1.2. Définitions et principes liés à la qualité-----	10
1.1.2.1. Définitions -----	10
1.1.2.2. Principes essentiels de la qualité -----	13
1.2. La démarche qualité-----	14
1.2.1. Enjeux de la qualité-----	14
1.2.2. Principes fondamentaux liés au SMQ-----	15
1.2.3. Exigences normatives du SMQ -----	19
Chapitre 2 : La performance commerciale dans les banques-----	23
2.1. Concepts fondamentaux de la performance -----	23
2.1.1. Notions de performance-----	23
2.1.2. Différents types de performance-----	24

2.1.2.1. Performance interne et performance externe -----	25
2.1.2.2. Différentes dimensions de la performance -----	25
2.2. La performance commerciale-----	27
2.2.1. Enjeux et déterminants -----	28
2.2.2. Les caractéristiques essentielles de la performance commerciale dans les banques 30	
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude -----	33
3.1. Modèle d'analyse-----	33
3.2. Collecte des données-----	34
3.3. L'analyse des données-----	39
Deuxième partie -----	42
Chapitre 4 : Le SMQ au sein de Coris Bank Burkina Faso-----	44
4.1. Caractéristiques essentielles de CB-BF -----	44
4.1.1. Historique, produits et services de CB-BF -----	44
4.1.2. Structure et organisation de CB-BF -----	46
4.1.3. Performance commerciale de CB-BF -----	47
4.2. Le SMQ de la banque-----	51
4.2.1. Organisation du SMQ -----	51
4.2.1.1. SMQ -----	51
4.2.1.2. Les exclusions au SMQ-----	52
4.2.1.3. Responsabilité de la direction-----	52
4.2.1.4. Management des ressources-----	53
4.2.1.5. Réalisation du produit-----	54
4.2.1.6. Mesure, analyse et amélioration -----	55
4.2.2. Activités du service chargé de la gestion du SMQ-----	55
Chapitre 5 : Présentation des résultats de l'étude-----	57
5.1. Impact du SMQ sur les déterminants de la performance commerciale de CBI -----	57

5.1.1. L'efficacité commerciale -----	58
5.1.1.1. Les études, évaluations et audits de la fonction commerciale-----	58
5.1.1.2. L'élaboration d'une stratégie commerciale -----	58
5.1.1.3. La communication de cette stratégie à tous les acteurs concernés et son adoption par ceux-ci -----	59
5.1.1.4. L'harmonisation et l'optimisation des relations de tous les acteurs -----	59
5.1.1.5. La sensibilisation de tous les acteurs de l'entreprise à la satisfaction de la clientèle -----	60
5.1.1.6. La mise à disposition de moyens nécessaires pour la réalisation de la stratégie -----	60
5.1.2. L'efficience commerciale et la durabilité-----	61
5.2. Conclusions et recommandations -----	62
5.2.1. Conclusions sur la contribution du SMQ à la performance commerciale de CBI -	62
5.2.1.1. Points forts-----	63
5.2.1.2. Points faibles -----	63
5.2.2. Recommandations -----	64
Conclusion générale-----	66
Annexes -----	70
Bibliographie-----	72

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise, vue comme une organisation, peut se définir comme « l'ensemble de moyens structurés, constituant une unité de coordination, ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres (salariés, dirigeants, actionnaires...)» (Robbins & al. 2014 : 104). Elle combine et associe donc les moyens les plus adaptés en vue de réaliser sa mission et ses finalités. Vu sous cet angle, les notions d'objectifs et de finalités s'avèrent primordiales pour toute organisation ou entreprise. Il en est de même pour leur atteinte qui constitue l'essence de cette dernière et conditionne sa pérennité. En effet, « la notion de pérennité est inhérente à la notion d'entreprise et constitue le critère ultime de succès... Celui-ci ne s'obtient qu'en produisant des résultats organisationnels positifs... Un résultat organisationnel est l'atteinte d'un objectif stratégique fixé par la direction » (Le Louarn, 2009 : 29). Toutefois parler d'atteinte des objectifs implique impérativement d'évoquer les moyens nécessaires à celle-ci. C'est là tout l'intérêt de l'organisation - tant dans sa conception que dans sa gestion - qui est de prendre en compte pour essayer de la réduire, la tension naturelle qui existe spontanément entre d'une part les finalités choisies, et de l'autre, les moyens disponibles et/ou réunis pour y parvenir.

En d'autres termes, toute organisation cherche à atteindre un certain nombre d'objectifs sous contrainte des moyens dont elle dispose. Plus techniquement elle désire associer efficacité et efficience. On entend par efficacité la capacité d'une personne, d'un groupe, d'une organisation ou d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qu'on lui a fixés) tandis que l'efficience est l'optimisation des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat. Pouvoir combiner ces deux aspects conduit alors l'organisation au niveau de performance souhaitée. En effet, la performance dans le domaine de la gestion décrit le résultat ultime produit par l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Dans le cadre d'une démarche d'évaluation, l'analyse de la performance vérifie que l'organisation analysée réalise de façon effective et pertinente (les bonnes choses), de façon efficiente (rapidement, au bon moment, au moindre coût) pour produire les résultats fixés ou attendus et - in fine - répondre aux besoins et aux attentes des clients de l'organisation (voire plus généralement de l'ensemble des parties prenantes).

Sur le plan commercial, cette performance peut être sévèrement menacée dans un environnement concurrentiel, la performance commerciale étant l'atteinte d'objectifs commerciaux tels que le chiffre d'affaires et/ou la part de marché. La conquête de nouveaux clients et la fidélisation des anciens sont la garantie pour atteindre lesdits objectifs ; et cela

s'avère d'autant plus difficile que d'autres recherchent à atteindre le même objectif en proposant sensiblement le même produit ou service. L'illustration parfaite de cette situation est donnée par le marché bancaire où les produits et services proposés sont quasiment les mêmes en raison d'une stricte régulation du secteur par un organe central local ou régional.

Le Burkina Faso ne déroge pas à cette règle car les banques burkinabè se distinguent très peu les unes des autres en termes de produits et services proposés. Par ailleurs, le secteur bancaire y est l'un des plus concurrentiels. En effet, treize (13) banques se partagent actuellement le marché, et la conquête d'une clientèle de plus en plus croissante devient l'objectif premier de chacune d'elles. Bien que le taux de bancarisation dans les états d'Afrique de l'ouest soit faible, il demeure croissant sur la période de 2011 à 2013.

Une analyse du paysage bancaire burkinabè sur la même période nous montre cependant qu'une d'entre elles se démarque significativement des autres par ses prouesses commerciales.

Créée en 2008, alors que le secteur comptait déjà dix banques, Coris Bank-Burkina Faso (CB-BF) s'est rapidement faite remarquée en s'imposant dès 2010 comme deuxième banque burkinabè. L'interrogation première qui se dégage de ce constat est de savoir comment cette novice du secteur a pu se placer aussi rapidement à la deuxième place du marché. Une analyse plus poussée nous révèle que CB-BF s'est très rapidement différenciée des autres en s'engageant dans une démarche qualité allant jusqu'à se faire certifiée dès son troisième exercice, c'est-à-dire en 2010. D'ailleurs, elle fut la seule banque burkinabè certifiée ISO 9001 : 2008 jusqu'en 2014. L'on est donc tenté de se demander si ce critère distinctif a joué un rôle sur sa performance commerciale. En d'autres termes, « comment le SMQ a contribué à la performance commerciale de CB-BF de 2011 à 2013 » ? Cette interrogation centrale induit les sous questions suivantes : le SMQ peut-il jouer un rôle significatif dans la performance commerciale d'une banque ? Quelles actions ont été entreprises par le SMQ au sein de CB-BF pour impacter sa performance commerciale de 2011 à 2013 ? Quelles ont été les faiblesses de la relation SMQ-performance commerciale et quelles suggestions peut-on proposer pour l'améliorer ?

Pour répondre à toutes ces interrogations, nous nous sommes proposés de traiter du thème : « contribution du système de management de la qualité à la performance commerciale de Coris Bank-Burkina Faso de 2011 à 2013 ». L'objectif principal est de répondre à notre question centrale, c'est-à-dire montrer comment le SMQ a contribué à la performance commerciale de CB-BF de 2011 à 2013. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- d’abord démontrer, de manière générale et à travers une revue de littérature, que le SMQ peut avoir un rôle prépondérant dans l’atteinte de la performance commerciale de toute entreprise ;
- puis, prouver qu’au sein de CB-BF, la relation de cause à effet entre le SMQ et la performance commerciale a bien existé sur notre période d’étude ;
- enfin, d’en déceler les points faibles pour apporter quelques suggestions.

Pour atteindre nos objectifs, nous avons suivi une démarche qui a consisté, dans un premier temps, en une analyse documentaire portant tant sur les concepts de performance commerciale que de management de la qualité et sur notre environnement d’étude. Nous avons également procédé à des observations durant le temps passé au sein de ladite banque et à des interviews avec des personnes ressources.

Le présent mémoire sera subdivisé en deux parties : une partie théorique qui fera l’état de l’art des concepts clé de l’étude, à savoir le management de la qualité en chapitre 1, et la performance commerciale dans les banques en chapitre 2, avant d’exposer la méthodologie de l’étude en chapitre 3 ; la partie empirique présentera notre environnement d’étude au chapitre 4, et au chapitre 5 il sera question des résultats de l’étude et des recommandations qui en découlent.

PREMIERE PARTIE
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette première partie trouve tout son sens dans le souci de permettre une lecture fluide et d'éviter toute compréhension contradictoire. A ce propos, Barthelot (2000 : 155) déclare qu'« une recherche consciente de ses besoins ne peut passer outre la nécessité de clarifier ; car, une exigence essentielle de la recherche est que les concepts soient définis avec une clarté suffisante pour lui permettre de progresser ». En d'autres termes, il est indispensable d'éclaircir les fondamentaux du sujet traité avant d'entrer dans le vif. C'est pourquoi nous étayerons les notions de qualité et de performance commerciale avant d'aborder la cadre pratique de notre étude. Dans un premier chapitre nous présenterons donc les fondamentaux de la qualité, dans le second chapitre ceux de la performance commerciale et enfin, dans le troisième il sera question de la méthodologie utilisée pour dérouler notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : Le management de la qualité

L'objectif du présent chapitre est d'apporter une définition claire et partagée des concepts liés à la qualité et des exigences en matière de management de la qualité. Il s'agira en premier lieu d'expliquer les fondamentaux du management de la qualité et en second lieu de se pencher sur les contours du SMQ dans les organisations.

1.1. Fondamentaux du management de la qualité

Le concept qualité évolue si vite qu'on ne peut faire abstraction d'un peu d'histoire pour se faire une idée de celle d'aujourd'hui et de demain. Ainsi nous évoquerons d'abord l'historique de la qualité, ensuite les normes qui la régissent et enfin nous en définirons les concepts clés.

1.1.1. Historique et normes

1.1.1.1. Historique

Le concept de qualité remonte aux origines de l'homme, à l'instant où il a commencé à fabriquer ses premiers outils. Sans remonter jusqu'aux temps ancestraux où l'homme se souciait intuitivement de la qualité de ses productions, Ammar (2010 : 1) considère que l'histoire de la qualité telle que perçue et définie de nos jours, remonte à l'avènement de l'ère industrielle moderne, c'est-à-dire la fin du XIX^{ème}, début du XX^{ème} siècle. Il ajoute que suite à la révolution industrielle et à la création d'usines, l'ouvrier qui avant, fabriquait entièrement les articles, « a perdu son individualité et la responsabilité de l'ouvrage fini pour se fondre dans une chaîne de travail, où son travail se limitait le plus souvent à la réalisation d'une tâche élémentaire répétitive conformément à une norme de rendement ». L'exemple illustrant le mieux cette « organisation du travail » est la première chaîne de montage (pour la Ford modèle T), réalisée par Henry Ford selon les préceptes de Frederick Taylor. Les industriels de l'ère de production de masse prennent conscience de la nécessité de contrôler les produits finis pour garantir une certaine qualité. Le concept qualité en est à ses débuts. « On entre dans l'ère du tri, où chaque pièce est soit contrôlée et jetée au rebut si défectueuse, soit reprise moyennant certaines réparations ou soit déclassée pour d'autres applications, ce qui coûtait extrêmement cher à l'entreprise » (Qualité Online, 2014 : 10).

Les historiens de la qualité font remonter le mouvement contemporain de la qualité aux premiers travaux statistiques de Walter A. Shewhart des Bell Laboratories (Ammar, 2010 : 2). « Ingénieur-statisticien, Bell lui confie la mission d'améliorer la qualité et la productivité. Il

élabore le concept de contrôle statistique, applicable à la production de série, et, plus généralement à tout processus répétitif » (Dumortier, 2013 : 1). « Au Japon, Deming et Juran ont contribué à développer la qualité en y introduisant les statistiques comme moyen de contrôle sur les produits finis et sur les processus. On prélevait dans chaque lot ou série un échantillonnage de produits afin de leur faire subir des tests qualité. C'était l'ère du contrôle » (Qualité Online, 2014 : 11).

La troisième ère de la qualité, qui est l'ère de la prévention a débuté dans les années 50 où il a été jugé plus rentable de sensibiliser et de former les personnes à la qualité, plutôt que de rectifier les défauts de fabrication. Ce sont les Japonais, comme Kaoru Ishikawa, qui ont développé les cercles de qualité prenant en compte le facteur humain, dans le but d'impliquer tout le personnel, le rendre efficace et responsable. C'est l'époque des 30 glorieuses et du développement du marché de la consommation.

Puis, la qualité fait l'objet d'une approche beaucoup plus globale et devient même un argument de vente. C'est le début de l'ère de la stratégie : l'exigence du client vis-à-vis de son fournisseur est de plus en plus forte. L'assurance de la qualité consiste à pouvoir garantir à sa clientèle un niveau de qualité constant et à présenter un cahier des charges de production complet, permettant d'expliquer les différentes méthodes appliquées pour y parvenir. C'est donc, donner au client une garantie a priori de la qualité du produit final. Ces principes seront largement diffusés dans les grandes entreprises industrielles, et tout particulièrement dans les industries militaires, nucléaires ou aéronautiques.

En somme, l'évolution du concept de la qualité, depuis sa naissance jusqu'à nos jours, se décline en quatre étapes : l'ère du tri, celle du contrôle, celle de la prévention et enfin l'ère de la stratégie (Qualité Online, 2014 : 10). Au fil du temps, la qualité a connu une évolution majeure. Aujourd'hui on ne parle plus d'assurance qualité, mais de management par la qualité. Magerand et Gilet-Goinard (2006 : XI) déclarent à ce propos qu'après-guerre on avait tendance à associer la notion de qualité à celle de conformité du produit mais qu'aujourd'hui on distingue ces deux notions : un produit conforme à la sortie d'une usine ne répond pas forcément aux besoins de ses clients. L'entreprise doit alors comprendre les besoins présents et futurs de leurs clients et satisfaire leurs exigences.

1.1.1.2. Normes

« Les normes sont les recueils actualisés des bonnes pratiques de management... Dans les échanges entre entreprises, les normes ISO 9000 sont devenues la référence internationale en matière de management de la qualité... » (Longin et Denet, 2008 : 189). La série des normes ISO 9000 a été conçue à l'origine par l'Organisation internationale de normalisation, en anglais International Standard Organisation (ISO), pour harmoniser le grand nombre de normes développées à travers le monde, aussi bien militaires, nationales que corporatives, et dont la multiplication avait causé une confusion dans les milieux industriels. Cette série aide les organismes de tous types et de toutes tailles à mettre en œuvre et à appliquer des systèmes de management de la qualité efficaces.

Créée en 1947, Longin et Denet (2008 : 185) décrivent l'ISO comme « une organisation internationale regroupant les organismes nationaux de normalisation de plus de cent dix pays. Elle a pour mission de favoriser le développement de la normalisation et des activités connexes dans le monde, en vue de faciliter entre les nations les échanges de biens et de services et de développer la coopération dans les domaines intellectuels, scientifiques, techniques et économiques ».

D'après Ammar (2010 : 5), les normes ISO 9000 ont connu un succès retentissant dans le monde dès leur lancement et ont été adoptées par plusieurs pays. En 1994, elles ont connu une première révision, consistant à mettre en place des référentiels sectoriels pour répondre aux besoins spécifiques des secteurs économiques (Industrie de l'automobile, dispositifs médicaux, l'environnement, la sécurité, les services,...). Selon les procédures de l'ISO, toutes les normes doivent être révisées au moins tous les cinq ans afin de déterminer si elles doivent être confirmées, révisées ou annulées.

Une seconde évolution a eu lieu en 2000 portant la famille ISO 9000 à quatre normes principales :

- ISO 9000 : Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire,
- ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité - Exigences,
- ISO 9004 : Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances,
- ISO 19011 : Lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management qualité et/ou environnemental.

Les principales modifications des normes ISO 9000 révisées sont l'accent placé sur l'engagement de la direction, l'insistance sur l'approche processus au sein de l'organisme, l'amélioration continue ainsi que le renforcement de la satisfaction du client et d'autres parties intéressées.

Une troisième évolution s'est opérée en 2005 annulant et remplaçant la deuxième version ISO 9000 : 2000. Ces normes révisées forment un ensemble cohérent relatif au SMQ et facilitent la compréhension mutuelle dans le cadre des échanges commerciaux nationaux et internationaux. Une quatrième révision est en cours et sera publiée courant 2015.

1.1.2. Définitions et principes liés à la qualité

1.1.2.1. Définitions

Les termes que nous définirons constitueront le vocabulaire par excellence tout au long de notre étude, d'où l'intérêt d'y apporter un sens commun. Pour se faire, nous nous référerons essentiellement à la norme ISO 9000 : 2005.

Le premier concept qu'il convient de clarifier est celui de la qualité.

D'après Margerand et Gilet-Goinard (2006 : 1-2), on décrit souvent la recherche de la qualité par quatre phases successives qui partent du client, transitent par l'entreprise pour revenir au client. Le client a vis-à-vis du produit et de l'entreprise un certain nombre de besoins et d'attentes : c'est la qualité attendue. Mais ces besoins sont de deux niveaux : les uns sont exprimés, les autres sont implicites. L'entreprise va donc s'organiser pour répondre à ces attentes grâce à des activités spécifiques et des processus. Cette action de l'entreprise vise la qualité programmée. Mais ce qui est prévu n'est pas toujours au rendez-vous et la qualité réalisée est parfois différente de la qualité programmée. C'est à partir de ces éléments bien factuels que le client va se faire une opinion sur la qualité de la prestation de l'entreprise : c'est la qualité perçue. C'est elle qui va induire la satisfaction finale du client car il fait ses constatations et inconsciemment ou compare les résultats avec ce qu'il attendait. Faire de la qualité, c'est partir du client pour essayer de faire fonctionner ce «circuit magique de la qualité».

La norme ISO 9000 : 2005 décrit la qualité comme l'« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire aux exigences ». C'est une définition qui conduit à élucider plusieurs autres termes. Ainsi on entend par caractéristiques des « traits distinctifs » pouvant être intrinsèques (c'est-à-dire présent dans quelque chose) ou attribués. Les

caractéristiques intrinsèques sont alors des traits distinctifs permanents. Les exigences quant à elles sont des « besoins ou attentes formulés, habituellement implicites ou imposés ». « Habituellement implicites » signifie qu'il est d'usage ou de pratique courante pour l'organisme, ses clients ou les autres parties intéressées de considérer le besoin ou l'attente en question comme implicite. Cette dernière définition nous pousse à nous demander qu'est-ce qu'un organisme ? Qu'est-ce qu'un client ? Et qui sont les parties intéressées ?

Un organisme est « un ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations ». Il peut être une compagnie, une société, une entreprise, une firme, etc. Un client est un organisme ou une personne qui reçoit un produit. Une partie intéressée est une personne ou un groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un organisme. Elle peut être un client, un propriétaire, une banque ou un fournisseur. Ayant évoqué la notion de client un peu plus haut, on peut se demander qu'est-ce qu'un fournisseur ? Un fournisseur est un organisme ou une personne qui procure un produit. Mais alors qu'est-ce qu'un produit ? Un produit est le « résultat d'un processus ». L'ISO 9000 : 2005 distingue quatre types de produit :

- les services,
- les « software » (par exemple logiciel),
- les produits matériels,
- les produits issus de processus à caractère continue (par exemple lubrifiant).

Pour mieux comprendre la notion de produit, il apparaît nécessaire de définir la notion de processus. Un processus est un « ensemble d'activités corrélées et interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

Tout ceci nous permet de saisir le contexte économique dans lequel nous plonge la notion de qualité. Un ensemble de personnes et d'installations ayant des responsabilités, des pouvoirs et des relations effectuent un ensemble d'activités corrélées et interactives consistant à transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie. Il désire offrir ses éléments de sortie à une autre personne, ou un autre groupe de personnes ayant un intérêt dans son fonctionnement ou son succès, ou un autre ensemble constitué comme lui. Pour que ces derniers acceptent de se procurer ces dits éléments, il doit combiner ses éléments d'entrée de sorte à ce que ses éléments de sortie détiennent un certain nombre de traits distinctifs permanents qui répondront aux besoins et attentes que ceux à qui ils désirent faire son offre ont exprimé ou s'attendent à retrouver. Ainsi détaillé, une question s'impose : comment pourra-t-il atteindre cet objectif ? En

termes plus techniques, que doit faire un organisme qui désire offrir des produits de qualité à ses clients?

La norme déclare que « les systèmes de management de la qualité peuvent aider les organismes à accroître la satisfaction de leurs clients ». En effet, la démarche qui s'appuie sur un SMQ incite les organismes à analyser les exigences des clients, à définir les processus qui contribuent à la réalisation d'un produit acceptable pour le client, et à en maintenir la maîtrise. Un SMQ peut fournir le cadre d'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire ses clients et les autres parties prenantes. Il apporte à l'organisme et à ses clients, la confiance en son aptitude à fournir des produits qui satisfont immanquablement aux exigences. Avant d'aller plus loin, il convient d'étayer la notion de SMQ. Un SMQ est un « système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ». On entend par management de la qualité, l'ensemble des « activités corrélées pour orienter et contrôler un organisme en matière de qualité ». Quant au système, il est un « ensemble d'éléments corrélés et interactifs ». On retiendra donc qu'un SMQ est un ensemble d'éléments corrélés et interactifs permettant d'orienter et contrôler un organisme en matière de qualité.

L'orientation et le contrôle d'un organisme en termes de qualité inclut généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.

La politique qualité est l'ensemble des orientations et des intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction qui est la personne ou le groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme à son plus haut niveau. Les objectifs qualité sont généralement fondés sur la politique qualité et spécifiés pour des fonctions et des niveaux pertinents dans l'organisme ; il s'agit de « ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité ».

La planification de la qualité est axée sur « la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ».

La maîtrise de la qualité représente la « partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité ».

L'assurance qualité, elle, vise « à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites ».

Enfin, l'amélioration de la qualité constitue la « partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité ».

1.1.2.2. Principes essentiels de la qualité

Les principes essentiels relatifs à la qualité sont donnés dans la norme ISO 9000 : 2005. Elle présente d'abord huit principes dans le but d'expliquer les principaux concepts liés au management de la qualité. Ce sont :

- l'orientation client : les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes ;
- le leadership : les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme ;
- l'implication du personnel : les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ;
- l'approche processus : un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus ;
- le management par approche système : identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs ;
- L'amélioration continue : il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme ;
- L'approche factuelle pour la prise de décision : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.
- Les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs : un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

1.2. La démarche qualité

Une démarche qualité est un processus mis en œuvre pour implanter un SMQ et s'engager dans une démarche d'amélioration continue.

1.2.1. Enjeux de la qualité

S'engager dans une démarche qualité est générateur de gains concrets (ANSP et EQR Conseil, 2012 : 10). Pour Canard (2009 : 43), la qualité est au centre d'enjeux majeurs : stratégiques, économiques, humains et sociaux.

- Les enjeux stratégiques

« La qualité du produit (service) joue un rôle important dans la performance des entreprises, c'est-à-dire au sens de M. Porter, dans l'obtention de positions avantageuses sur des marchés concurrentiels. Ce rôle serait particulièrement significatif dans le cadre de différentes stratégies compétitives, notamment dans les stratégies de différenciation et de domination par les coûts permettant d'accroître la rentabilité des entreprises » (Canard, 2009 : 44). A ce propos, Margerand et Gilet-Goinard (2006 : 5) affirment que « les clients ont aujourd'hui plus que jamais le choix entre de nombreux produits qui se ressemblent. Vous lancer dans une démarche qualité c'est chercher à vous différencier par la qualité de vos produits et de vos services pour fidéliser vos clients. Porter, parlait d'avantage concurrentiel». Aussi, l'amélioration de la qualité est visible pour la « clientèle », la concurrence, les autorités de contrôle, les bailleurs de fonds, ce qui permet de renforcer la crédibilité de sa structure sur son territoire.

- Les enjeux économiques

La qualité comme la non-qualité coûte à l'entreprise. « Les coûts relatifs à la qualité représentent beaucoup d'argent. Selon P. Crosby (1986), les entreprises dépensent 15 à 20 % de leur chiffre d'affaires pour couvrir ces coûts mais celles qui disposent d'un bon programme de gestion de la qualité peuvent ne consacrer que 2,5 % de leur chiffre d'affaires » (Canard, 2009 : 47). Toutefois « si mettre en place une démarche qualité n'est pas gratuit, la non-qualité coûte très cher aux entreprises » (Margerand et Gilet-Goinard, 2006 : 6). En effet, des améliorations dans la qualité de la réalisation du produit (une plus grande conformité aux spécifications) conduisent à des coûts de production plus bas provenant de la réduction de divers coûts de non-qualité comme les rebuts, les retouches sur les produits, les remboursements, les

frais liés au traitement des réclamations, etc. De même, des diminutions de coûts peuvent être obtenues au travers d'économies d'échelle ou d'autres sources.

- Les enjeux humains et sociaux

La qualité du produit comprend des enjeux humains, car elle contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs. L'idée est qu'un produit conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent.

La qualité présente également des enjeux sociaux car, outre les aspects économiques évoqués plus haut, elle permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes.

Au-delà de ces enjeux, Bertrand (2009 : 2-3) évoque des enjeux technologiques tels que la maîtrise des processus de production de plus en plus complexes, la protection accrue du savoir-faire (brevets,...) ou des transferts technologiques clients / fournisseurs ; il énumère également des enjeux juridiques tels que le respect de la conformité du produit par rapport à son périmètre d'utilisation (sécurité des personnes, sécurité sanitaire et environnementale) et la preuve de bonne foi c'est-à-dire que toutes les précautions ont été prises par l'entreprise.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper que la qualité confère à un organisme des avantages certains. Ainsi, chaque entreprise gagnerait à mettre en place un SMQ adéquat. Sur quelle base peut-elle le faire ? Quelles sont les meilleures pratiques en la matière ? Telles sont les questions auxquelles nous répondrons dans la deuxième partie de cette section.

1.2.2. Principes fondamentaux liés au SMQ

Toute organisation désireuse de mettre en place un système recherche les meilleures pratiques pour le mettre en œuvre afin d'en tirer le maximum d'efficacité. Ces dernières se retrouvent généralement dans les normes. A ce propos, Canard (2009 : 99) décrit une norme comme « un document de référence et le résultat d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressées (entreprises, organisations professionnelles, organisations de consommateurs, pouvoirs publics...) ». Dans le domaine de la qualité, les normes ISO 9000 constituent la référence comme nous l'avons mentionné plus

haut. A la suite des principes liés à la qualité qui constituent la base des normes du SMQ, la norme présente douze principes liés à celui-ci à savoir :

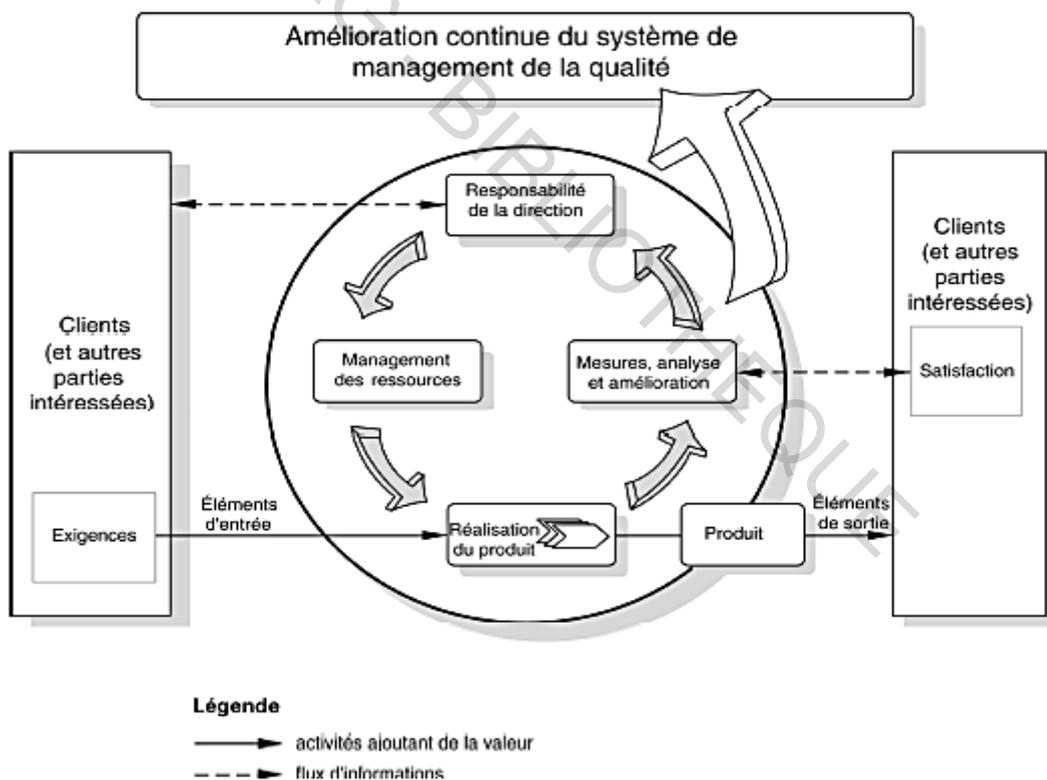
- Fondement des SMQ : le principe est que les organismes sont amenés à améliorer leurs produits et processus de manière continue pour pouvoir satisfaire aux besoins et attentes des clients en perpétuelle évolution et s'adapter à la pression de la concurrence et aux avancées technologiques qui touchent leur secteur ;
- Exigences pour le SMQ et exigences pour les produits : la norme fait la différence entre les exigences relatives au SMQ et les exigences pour les produits ; les premières, génériques, s'appliquent à des organismes de tous les secteurs industriels et économiques quelle que soit la catégorie de produit proposée et sont spécifiées dans la norme 9001 alors que les secondes sont données par les clients, par l'organisme qui anticipe les exigences des clients ou par la réglementation ;
- Démarche SMQ : la démarche présentée dans la norme permet de développer et de mettre en place un SMQ mais aussi de l'entretenir et de l'améliorer. Il comporte les huit (8) étapes suivantes :
 - la détermination des besoins et des attentes des clients et autres parties intéressées,
 - l'établissement de la politique qualité et des objectifs qualité de l'organisme,
 - la détermination des processus et des responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité,
 - la détermination et la fourniture de ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualité,
 - la définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus,
 - la mise en œuvre de ces méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus,
 - la détermination des moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes,
 - l'établissement et l'application d'un processus d'amélioration continue du SMQ ;
- Approche processus : la famille des normes ISO dans sa récente version encourage l'adoption de l'approche processus pour gérer un organisme car « pour qu'un organisme

fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs ». Le management par processus consiste pour l'organisation à :

- identifier les processus et les activités qui les composent,
- les décrire,
- préciser les acteurs,
- désigner leur propriétaire (pilote),
- définir les dispositifs de pilotage,
- améliorer en permanence les processus et leurs activités.

La figure ci-après représente un SMQ basé sur les processus. On peut alors distinguer quatre (4) types de processus : les processus de management, les processus support, les processus de réalisation et les processus de mesure.

Figure 1: Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus



Source : Norme internationale ISO 9001: Systèmes de management de la qualité – Exigences (Quatrième édition 2008-11-15).

- Politique qualité et objectifs qualité : la politique qualité et les objectifs qualité sont établis pour fournir un axe d'orientation à l'organisme.

- Rôle de la direction au sein du SMQ : il consiste à :
 - établir la politique qualité et les objectifs qualité de l'organisme,
 - promouvoir la politique qualité et les objectifs qualité à tous les niveaux de l'organisme pour accroître la sensibilisation, la motivation et l'implication,
 - assurer que les exigences des clients représentent une priorité à tous les niveaux de l'organisme,
 - assurer que les processus appropriés sont mis en œuvre pour permettre de répondre aux exigences des clients et des autres parties intéressées et d'atteindre les objectifs qualité,
 - assurer qu'un SMQ efficace et efficient est établi, mis en œuvre et entretenu afin d'atteindre ces objectifs qualité,
 - assurer la disponibilité des ressources nécessaires,
 - effectuer la revue du SMQ,
 - décider des actions concernant la politique qualité et les objectifs qualité,
 - décider des actions d'amélioration du SMQ ;
- Documentation : la norme considère la documentation non pas comme une fin en soi mais une activité à valeur ajoutée contribuant à :
 - Réaliser la conformité aux exigences des clients et à l'amélioration de la qualité
 - Offrir une formation adaptée
 - Assurer la répétabilité et la traçabilité
 - Fournir des preuves tangibles
 - Evaluer l'efficacité et la pertinence continue du SMQ
- Evaluation des SMQ : elle comprend aussi bien les évaluations des processus au sein du SMQ que les audits, les revues du SMQ et les autoévaluations.
- Amélioration continue : l'amélioration se veut une activité continue consistant à mettre en œuvre des actions qui augmenteraient la probabilité de satisfaire les clients et autres parties prenantes puis à revoir les résultats obtenus par ces actions et à déterminer d'autres opportunités d'amélioration.
- Rôle des techniques statistiques : l'utilisation de techniques statistiques peut aider à comprendre la variabilité et par conséquent aider les organismes à résoudre des problèmes et à améliorer leur efficacité et leur efficience.

- SMQ et autres objets d'un système de management : le SMQ fait partie d'un ensemble plus grand au sein de l'organisme qui est le système de management et dont les composantes peuvent être intégrées par l'utilisation d'éléments communs.
- Relation entre le SMQ et les modèles d'excellence : les démarches SMQ et celles des modèles d'excellence s'appuient sur les mêmes principes ; la différence réside seulement dans leur champ d'application respectif.

1.2.3. Exigences normatives du SMQ

Les exigences du SMQ sont spécifiées dans la norme ISO 9001 : 2008 qui peut être utilisée aussi bien par l'organisme en interne que par des parties prenantes, y compris des organismes de certification, pour évaluer sa capacité à satisfaire aux exigences des clients, aux exigences légales et réglementaires applicables au produit, ainsi que les exigences de l'organisme lui-même.

Après les exigences générales et celles relatives à la documentation du SMQ, la norme évoque quatre principaux points : la responsabilité de la direction, le management des ressources, la réalisation du produit et les mesures, analyse et amélioration du système.

- Exigences générales : « L'organisme doit établir, documenter, mettre en œuvre et entretenir un SMQ et en améliorer en permanence l'efficacité ». Pour étayer cette affirmation, elle énonce un certain nombre d'actions basées sur le concept Plan-Do-Check-Act (PDCA). Ainsi :
 - Plan pour Planifier : l'organisme doit d'abord déterminer les processus nécessaires au SMQ et leur application dans tout l'organisme ; ensuite il devra déterminer la séquence et l'interaction de ces processus, et enfin déterminer les critères et méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et la maîtrise de ces processus ; l'organisme devra assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus ;
 - Do pour Faire : Mettre en œuvre les processus tels que décrits ;
 - Check pour Vérifier : surveiller, mesurer (lorsque cela a un sens) et analyser ces processus ;
 - Act pour Agir : mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

- Exigences relatives à la documentation : la documentation du SMQ doit comprendre : l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité, le manuel qualité, les procédures documentées et les enregistrements exigés par la norme ISO 9001, les documents y compris les enregistrements jugés nécessaires par l'organisme pour la planification, le fonctionnement et la maîtrise de ses processus. La documentation peut se présenter sous toute forme et sur tout type de support.
- La responsabilité de la direction : la direction est la personne ou le groupe de personnes qui oriente et contrôle un organisme au plus haut niveau. Celle-ci doit, sur la base du principe du rôle de la direction, démontrer son engagement au développement et à la mise en œuvre du SMQ, assurer l'écoute client, la politique qualité, les objectifs qualité et la planification du SMQ. Elle doit également assurer qu'au sein de l'organisme les responsabilités et autorités sont définies et communiquées, et que des processus appropriés de communication y sont établis et efficaces. Aussi, elle a la responsabilité de nommer un représentant de la direction et de revoir, à travers une revue de direction, le SMQ pour assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.
- Le management des ressources : l'organisme doit déterminer et fournir les ressources nécessaires pour mettre en œuvre, entretenir le SMQ et améliorer en permanence son efficacité et accroître la satisfaction des clients en respectant les exigences. Il doit également s'assurer de disposer des ressources humaines compétentes, des infrastructures nécessaires et d'un environnement de travail adéquat pour obtenir la conformité du produit.
- La réalisation du produit : la norme subdivise la réalisation du produit en six (6) processus :
 - la planification de la réalisation du produit : la planification de la réalisation du produit doit être cohérente avec les exigences relatives aux autres processus du SMQ ;
 - les processus relatifs aux clients : l'organisme doit déterminer les exigences relatives au produit qu'elles soient spécifiées ou non par les clients, légales et réglementaires ou jugées nécessaires par celui-ci ; il doit ensuite revoir ces exigences avant de livrer un produit au client. Par ailleurs, il doit déterminer et mettre en œuvre des dispositions efficaces pour communiquer avec les clients ;
 - la conception et le développement : l'organisme doit planifier et maîtriser la conception et le développement du produit ; des revues méthodiques de la

conception et du développement doivent ensuite être réalisées aux étapes appropriées, puis la vérification et la validation doivent aussi être réalisées pour assurer que le produit résultant est apte à satisfaire aux exigences ;

- les achats : l'organisme doit assurer que le produit acheté est conforme aux exigences d'achat spécifiées. Il doit évaluer et sélectionner les fournisseurs en fonction de leur aptitude à fournir un produit conforme aux exigences. Les informations relatives aux achats doivent décrire le produit à acheter, y compris, selon le cas un certain nombre d'exigences. Ces dernières doivent être adéquates avant d'être communiquées aux fournisseurs. De plus, l'organisme doit établir et mettre en œuvre le contrôle ou autres activités nécessaires pour assurer que le produit acheté satisfait aux exigences d'achat spécifiées ;
 - la production et la préparation du service : l'organisme doit d'abord planifier et réaliser les activités de production et de préparation du service dans des conditions maîtrisées ; puis, il doit valider tout processus de production et de préparation du service dont les éléments de sortie ne peuvent être vérifiés par une surveillance ou une mesure effectuée à posteriori. La validation doit démontrer l'aptitude de ces processus à réaliser les résultats planifiés. Lorsque cela est approprié, l'organisme doit identifier le produit et son état par rapport aux exigences de surveillance et de mesure tout au long de sa réalisation. Il doit également prendre soin de la propriété du client lorsqu'elle se trouve sous son contrôle ou qu'il l'utilise. Il doit préserver le produit au cours des opérations internes et lors de la livraison à la destination prévue afin de maintenir la conformité aux exigences ;
 - la maîtrise des équipements de surveillance et de mesure : l'organisme doit déterminer les activités de surveillance et de mesure à entreprendre et les équipements de surveillance et mesure nécessaires pour apporter la preuve de la conformité du produit aux exigences déterminées.
- Mesure, analyse et surveillance : l'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour démontrer la conformité aux exigences relatives au produit, assurer la conformité du SMQ et améliorer en permanence l'efficacité du SMQ. Il doit donc surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences, mener des audits internes à intervalles planifiés, surveiller et si cela est

applicable mesurer les processus du SMQ et les caractéristiques du produit afin de vérifier que les exigences relatives au produit sont satisfaites. Il doit assurer que le produit qui n'est pas conforme aux exigences est identifié et maîtrisé de manière à empêcher son utilisation ou fourniture non intentionnelle. Il doit aussi déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du SMQ et pour évaluer les possibilités d'amélioration de son efficacité. En outre, l'organisme doit améliorer en permanence l'efficacité du SMQ en utilisant la politique qualité, les objectifs qualité, les résultats d'audit, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction. Les actions correctives sont des actions pour éliminer les causes des non-conformités afin d'éviter qu'elles se reproduisent. Elles doivent être adaptées aux effets des non-conformités rencontrées. Les actions préventives, elles, permettent d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Elles doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels.

La qualité est une notion ancienne, puisqu'elle est un souci permanent de l'homme depuis bien longtemps. Elle a traversé plusieurs phases jusqu'à sa conception actuelle qui elle, est particulièrement récente. Elle demeure toutefois une notion subjective et en perpétuelle évolution. Néanmoins, ce premier chapitre nous a permis d'en saisir les concepts et principes essentiels qui la soutiennent. Aussi, avons-nous pu appréhender sa démarche de mise en œuvre et les avantages qu'elle confère.

Chapitre 2 : La performance commerciale dans les banques

La notion de performance au sein d'une entreprise intrigue et soulève pas mal de questionnements tout en générant des définitions diverses. Le but du présent chapitre est d'éclaircir cette notion afin d'y apporter une signification consensuelle sur laquelle nous baserons notre étude. Après avoir éclairci la notion de performance, nous nous appesantirons sur celle de performance commerciale qui est l'objet de notre étude.

2.1. Concepts fondamentaux de la performance

« La performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise » (Voyer, 1999 : 84). Selon la majorité des écrits consultés, il existe plusieurs définitions conceptuellement acceptables mais distinctives de la performance selon le domaine et le contexte d'utilisation. Ainsi, nous analyserons cette notion à travers diverses définitions avant d'aborder les différents types de performance.

2.1.1. Notions de performance

Etymologiquement, Marion & al. (2012 : 1) affirment que performance vient de l'ancien français *parformance* employé au XVI^e siècle, provenant de *parformer* « accomplir, exécuter ». Il a été emprunté à l'anglais « *to perform* » au XV^e siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir. C'est surtout le domaine sportif qui utilise le plus le terme avec, à la fois, une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue. Le mot est donc « attrape tout » car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état (étape ou résultat final).

Jacquet (2011: 2) déclare par ailleurs que dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :

- c'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs »;
- c'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- ce peut être un succès, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

« Historiquement, on est passé d'une conception assimilant performance et réduction des coûts, à une définition plus large appréhendant la performance comme un couple coût/valeur. La

performance a de ce fait plusieurs dimensions complémentaires, qui doivent être hiérarchisées en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. » (Giraud & al. 2004 : 63).

Voyer (1999 : 84) remarque que la définition de la performance peut se placer sur un continuum partant des considérations les plus opératoires jusqu'aux plus abstraites. À un pôle du continuum, on peut considérer la performance comme une valeur ajoutée à un état initial (l'amélioration de la qualité du service, l'augmentation de l'achalandage, etc.), comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable (par exemple, la survie ou le maintien d'un statu quo) ou comme la réduction du non-désirable (la réduction des pertes de temps, des erreurs, des coûts, etc.). La performance peut être la réponse au besoin, ni plus (coûteux), ni moins (insuffisant), en termes de quantité, de qualité, de coût et de temps.

À l'autre pôle du continuum, la performance peut représenter la juxtaposition de l'efficacité, de l'efficacités, du bien-fondé d'une organisation. D'autres auteurs abordent également la performance dans ce sens. Machesnay (1991 : 38) a défini la notion de performance comme étant « le degré de réalisation du but recherché et préfixé par une entreprise ». « Etre performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficient, dans une situation donnée » (Jacquet, 2011 : 3).

L'efficacité et l'efficience sont deux concepts très proches, tous les deux liés aux objectifs cependant le premier désigne le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché et le second est le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

Nous retiendrons donc qu'une entreprise performante est celle qui arrive à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixé tout en minimisant le coût des moyens utilisés.

2.1.2. Différents types de performance

La performance est une notion multidimensionnelle. Elle peut être appréciée selon plusieurs critères. Du point de vue des acteurs de la performance, on pourra distinguer la performance interne et la performance externe ; par ailleurs, la recherche énumère quatre grandes dimensions de la performance qui s'entrecroisent : la performance économique, la performance opérationnelle, la performance sociale et la performance organisationnelle. De manière plus opérationnelle on évoquera les performances technique, managériale, commerciale, humaine, etc. On pourra aussi parler de performance globale « qui permet d'avoir une vision d'ensemble dans une approche multidimensionnelle » (Barillot, 2001 : 1).

2.1.2.1. Performance interne et performance externe

La performance de l'organisation est appréciée différemment selon les acteurs : clients, salariés, actionnaires, managers et investisseurs, puisqu'ils ont des objectifs différents à réaliser. Les uns sont des acteurs de performance internes et les autres des acteurs externes.

La performance externe est celle qui s'adresse de façon générale aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation. Elle est tournée principalement vers les actionnaires et les organisations financières. Elle porte sur le résultat présent ou futur et nécessite de produire et de communiquer les informations financières. En plus, elle génère l'analyse financière des grands équilibres et donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes.

La performance interne concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Elle est tournée vers les managers et les salariés. Elle porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation. Ainsi, elle doit fournir les informations nécessaires à la prise de décision et aboutit à la définition des variables d'action.

2.1.2.2. Différentes dimensions de la performance

La performance organisationnelle est définie par Kalika (1998 : 340) comme « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique». Kalika (1998 : 352) avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- le respect de la structure formelle : le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un dysfonctionnement au sein de l'organisation.
- les relations entre les services : la recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de coordination nécessaire à l'efficacité.
- la qualité de la circulation de l'information : l'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'obtention d'informations fiables et exhaustives, indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.
- la flexibilité de la structure : l'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

« Généralement, la performance économique désigne celle engendrée en réduisant ses coûts par la maximisation du chiffre d'affaires, du profit, de la rentabilité des investisseurs et de son produit net » (Lallé, 1991 : 16). Elle correspond donc aux résultats présentés par la comptabilité. A côté, on retrouve la performance financière. Ces deux aspects sont étroitement liés dans le sens où la performance financière découle de la performance économique. La performance financière désigne la capacité de l'entreprise à maîtriser ses modes de fonctionnement ; c'est-à-dire la manière avec laquelle l'entreprise transforme les intrants en extrants de la façon la plus optimale possible. Généralement, les outils traditionnels de mesure de performance sont la comptabilité analytique, le contrôle budgétaire, le contrôle de gestion, etc. La performance financière est mesurée par plusieurs ratios tels que le ratio de rentabilité des capitaux propres (Return On Equity), le coefficient d'exploitation encore appelé ratio d'efficacité (rapport des charges sur les produits) ou le ratio de dividende net par action ordinaire.

La performance opérationnelle est celle de l'exploitation quotidienne de l'activité d'une entreprise. Elle concerne tous les acteurs à tous les niveaux d'exécution de l'entreprise. On pourra ainsi parler de :

- performance commerciale : la performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.
- performance technologique : la performance technologique peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise
- performance managériale : la performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.
- performance humaine : elle est perçue, aussi bien du côté des dirigeants d'entreprises que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'entreprise. Martory et Crozet (1988 : 28) affirment que la performance humaine s'analyse à travers le résultat obtenu par les salariés sur les postes de travail dans un groupe, un service ou une entité entière. Pour Zarifian (1999 : 156) « Est performant celui qui est compétent... Est compétent celui qui est performant ».
- performance stratégique : la performance stratégique peut être définie comme « le maintien d'une distance avec les concurrents, entretenue par une forte motivation

(système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation et une focalisation sur le développement durable ».

- la performance sociale : au niveau de l'organisation, la performance sociale est souvent définie comme le rapport entre son effort social et l'attitude de ses salariés. Du Moncel (1992 : 381) définit la performance sociale comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation ou encore l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation. Bien que difficile à mesurer quantitativement, les critères suivants peuvent être utilisés pour l'évaluer :
 - la nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives,
 - Le niveau de satisfaction des salariés mesurés par les sondages et les enquêtes d'opinion,
 - Le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail...),
 - Le taux de turnover (rotation des employés),
 - la participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise.

Certains auteurs ont poussé plus loin le concept en parlant de performance sociétale qui va au-delà des acteurs internes de l'entreprise pour englober toutes les parties prenantes de l'entreprise y compris les acteurs externes. La performance sociétale nous renvoie au concept de l'entreprise citoyenne : l'obligation de répondre de ses actions, d'en justifier et d'en supporter les conséquences. Ainsi, une entreprise qui assume ses responsabilités sociales, est celle qui : « reconnaît, d'une part, les besoins et les priorités des intervenants de la société ; évalue d'autre part les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires » (Mercier, 1998 : 7).

2.2. La performance commerciale

D'après Roos (2007 : 1), la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. On retrouve dans cette définition les notions d'efficacité et d'efficience évoquées lorsque nous étayions le concept de performance. Ainsi une entreprise performante sur le plan commercial est celle qui est commercialement efficace et efficiente. L'efficacité se traduit par l'atteinte d'un niveau de réalisation sur des indicateurs préalablement identifiés. S'agissant des entreprises, les

indicateurs utilisés sont aussi bien quantitatifs (chiffre d'affaires, marge, produit net bancaire, part de marché, résultat, volume de stock, notoriété, nombre de journées de formation, nombre de journées d'absence ...) que qualitatifs (climat social dans l'entreprise, degré de satisfaction de la clientèle, positionnement de l'entreprise aux yeux de sa cible...). L'enjeu pour l'entreprise n'est pas seulement d'atteindre un niveau de performance donné, mais également de comprendre pourquoi ce dernier a été atteint ou pas. La performance ne doit pas résulter d'un processus hasardeux, et doit au contraire s'envisager comme l'aboutissement d'un processus de mobilisation raisonné des moyens disponibles dans l'entreprise, afin que cette performance puisse être renouvelée durablement. C'est là toute l'importance de prendre en compte l'efficience dans la mesure de la performance car il existe bien un lien de causalité entre l'utilisation des ressources et le niveau de performance atteint.

Si cette définition de la performance commerciale est réaliste, Batun (2012 : 2) la considère réductrice, car elle n'intègre pas la notion de temps qui traduit la pérennisation des résultats et de la productivité. En effet, quel est l'intérêt pour une entreprise si elle ne peut capitaliser sur les résultats et qu'elle doit les remettre en question trop souvent; ceci engendrerai des pertes de temps et des ajustements qui entraineraient des pertes financières (turnover de la force de vente, formation...). Il complète donc la définition de la performance commerciale par l'équation suivante : Performance Commerciale = Efficacité + Efficience + Durabilité.

Au-delà de l'atteinte des objectifs (efficacité commerciale) et de la construction d'un environnement de travail productif (efficience), le manager commercial doit être capable d'inscrire son management dans la gestion des incertitudes (concurrence, crise économique, précarité du marché du travail...) qui peuvent remettre en question les résultats futurs et la solidité des équipes dans le temps. Rien ne sert en effet de construire si dans le temps les résultats ne sont pas pérennes, et qu'à la moindre survenue d'aléas, de doutes, tout s'écroule et qu'il faille reconstruire.

2.2.1. Enjeux et déterminants

L'enjeu principal de la performance commerciale est qu'elle représente l'élément essentiel de la rentabilité des organisations. Toute organisation en effet a pour but principal de satisfaire ses actionnaires. Ceci passe nécessairement dans les entreprises à but lucratif, par l'atteinte d'un certain niveau de rentabilité (résultat net, dividendes ...). Or, la composante essentielle de cette rentabilité est le chiffre d'affaires qui est le résultat de la performance commerciale de l'entreprise. Autrement dit, plus une entreprise sera commercialement performante, plus elle

atteindra le chiffre d'affaires recherché et cela lui permettra d'atteindre plus facilement ces objectifs de rentabilité. Au-delà de cet enjeu, la performance commerciale influe sur plusieurs aspects de la vie de l'entreprise. Elle a notamment une influence sur plusieurs autres performances, à savoir celles économique, technologique et même sociale et sociétale puisque c'est grâce à elle que l'entreprise obtient des revenus financiers conséquents et indispensables à tous ces niveaux.

Pour parvenir à la performance, toute entreprise se doit d'agir sur certains leviers. La performance commerciale est en effet déterminée par un certain nombre de facteurs clés.

La nécessité première pour s'en rapprocher est de disposer d'une vision globale de son entreprise. En effet, connaître l'ensemble des ressources, flux, processus et échanges au sein de l'organisation apparaît comme une condition essentielle pour mettre en évidence les freins et leviers au développement. L'objectif est bien la maîtrise des processus, des outils et de l'information brassée quotidiennement par l'ensemble des collaborateurs. Maîtriser signifie anticiper, mesurer, se donner les moyens de décider, de trancher et de manager. Cette première phase peut se traduire par des études, des évaluations ou des audits de la fonction commerciale.

Deuxièmement, sans stratégie détaillée et partagée, point de performance commerciale. D'après Gouttebroze (2013 : 1), tel est le premier enseignement de l'étude menée par Mercuri International auprès de 1 150 cadres commerciaux issus de 23 pays. En effet, une écrasante majorité des entreprises les plus performantes (80 %) a clairement défini sa stratégie commerciale et veille à ce qu'elle soit connue et adoptée par ses équipes.

Il est également nécessaire d'harmoniser et d'optimiser les relations entre les différents acteurs de l'entreprise (comptabilité, commerciaux, production...) en tenant compte des cycles de vie de l'organisation (cycle de vente, cycle de production, etc.). Aussi, le client n'est pas seulement l'affaire des commerciaux : toutes les fonctions de l'entreprise sont sensibilisées à la satisfaction du client et respectent des processus définis pour s'impliquer dans la vente. « Une pratique qui concerne 74 % des entreprises les plus performantes, contre seulement 38 % des moins performantes selon l'étude de Mercuri International » (Gouttebroze, 2013 : 1).

Enfin, l'adéquation entre la stratégie de l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour l'appliquer reste un facteur clé de succès. Les moyens évoqués ici sont aussi bien matériels, financiers qu'humains.

En somme, nous retiendrons que les déterminants de la performance commerciale sont les suivants :

- des études, évaluations et audits de la fonction commerciale de manière régulière pour déterminer le niveau réel de performance commerciale ;
- l'élaboration d'une stratégie commerciale basée sur les études préalablement effectuées et sur les objectifs à atteindre ;
- la communication de cette stratégie à tous les acteurs concernés et son adoption par ceux-ci ;
- l'harmonisation et l'optimisation des relations de tous les acteurs de l'entreprise ;
- la sensibilisation de tous les acteurs à la satisfaction de la clientèle ;
- la mise à disposition de moyens nécessaires pour la réalisation de la stratégie.

2.2.2. Les caractéristiques essentielles de la performance commerciale dans les banques

Les établissements bancaires sont des entreprises de services. Un service est une prestation qui consiste en la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle ou en la fourniture d'un travail directement utile pour l'utilisateur, sans transformation de matière. Fournir un service correspond à une production économique de nature particulière, puisqu'elle ne consiste pas en la fourniture d'un bien tangible à un client. Toute entreprise de service doit donc adapter ses politiques aux spécificités des services. Lendrevie et Levy (2009 : 953) dénombrent cinq spécificités aux services :

- l'intangibilité qui rend leur appréciation par le client plus difficile, de même que sont plus difficiles la communication et la justification du prix ;
- l'inséparabilité de la production et de la consommation qui rend impossible de stocker des services et qui impose une proximité physique entre le client et le lieu de production du service ;
- la participation du client à la production de service, qui rend le client plus ou moins actif et qui peut demander une éducation du client ;
- la relation directe entre le client et le personnel en contact pour la production de service, qui rend les frontières organisationnelles très poreuses et souligne l'importance du personnel en contact dans la perception de la qualité par les clients ;

- l'hétérogénéité de la qualité du service, qui peut varier sensiblement en fonction du producteur du service, du client ou du moment.

Comme Lendrevie et Levy (2009 : 952), nous remarquons que le service a une forte dimension interactionnelle. Cette composante essentielle du service déteint fortement sur les actions que doit entreprendre une banque pour atteindre la performance commerciale. Ainsi au-delà des déterminants préalablement évoqués, l'établissement bancaire doit utiliser le modèle le plus adapté de servuction¹ pour mieux définir la structure du système d'interactions. En fonction des quatre grands types d'interactions cités par Lendrevie et Levy (2009 : 981-982) la banque devra mettre en œuvre les actions adéquates, susceptibles de booster sa performance commerciale :

- l'interaction entre le client et le personnel en contact : le personnel joue un rôle particulier dans les services et dans le marketing des services. Les frontières de l'organisation étant poreuses, les attitudes et les comportements du personnel en contact donnent beaucoup d'informations aux clients sur le climat interne de l'entreprise. Sa motivation et sa satisfaction au travail influenceront la qualité du service perçue par les clients. Un climat organisationnel orienté vers les clients et une bonne gestion interne des ressources humaines influencent positivement la satisfaction au travail des salariés et leur motivation à servir le client qui influencent à leur tour la satisfaction des clients. Aussi, faut-il former le personnel à la qualité et à l'accueil, notamment pour bien anticiper et gérer les « moments de vérité » ou moments d'interaction avec les clients. La formation du personnel devrait également porter sur la standardisation des prestations afin d'assurer une qualité homogène au service ;
- l'interaction entre l'environnement matériel et les clients ou le personnel en contact : l'entreprise doit matérialiser son offre et donner une image de compétence et de disponibilité à travers ses locaux et son matériel : tangibilité du service par des supports symboliques, décors des points de vente, état des locaux, uniformes ;
- l'interaction entre la partie interne de l'organisation (back office) et la partie en contact avec le client (front office) : Le marketing dans une entreprise de service n'est pas l'apanage d'un département, mais est aussi un état d'esprit qui doit se diffuser dans toute l'organisation. Par ailleurs, les entités chargées du contrôle des prestations, des études, des évaluations et des audits dans une entreprise de service doivent considérer le personnel en contact comme une source fondamentale d'informations et de retour

¹ La servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service.

d'expérience. Elles doivent tenir un rôle d'accompagnement et d'assistance aux entités opérationnelles pour leur permettre de mieux servir les clients ;

- l'interaction entre clients eux-mêmes : les entreprises telles que les banques doivent faciliter le travail du client qui, comme précédemment souligné est un acteur de la production du service. Pour cela, elles doivent adapter leurs processus de production à la diversité des clients, former ces derniers et anticiper les coûts et les risques liés à ceux-ci. Tout cela permettrait en outre d'améliorer l'interaction entre clients et éviter les conflits qui pourraient naître de ces interactions.

Lendrevie et Levy (2009 : 987) évoquent également la régulation de la production comme une question importante dans les services en raison de l'impossibilité de stocker les prestations de services. On peut alors prévoir d'accroître les capacités de production au moment des pics de demande ou à l'inverse chercher à réguler la demande, soit par le biais de la communication, soit par le biais d'une politique tarifaire telle que le yield management qui consiste à faire varier le prix pour ajuster la demande aux capacités de production.

Il ressort au terme de cette section que la définition de la performance commerciale est triviale de celle de la performance. Et tout comme elle, plusieurs auteurs ont donné leur avis sur la question, complétant l'une et l'autre définitions existantes. Dans les banques, la performance commerciale est fondamentalement dépendante de la qualité des relations entre les acteurs qui interviennent dans la livraison du service.

De ce chapitre consacré à la performance commerciale dans les banques, nous retiendrons que la performance découle de l'efficacité et de l'efficience. La performance commerciale ne déroge guère à cette affirmation ; toutefois, la notion de durabilité évoquée par un des auteurs cités nous interpelle. C'est pour cela que nous conserverons, dans le cadre de l'étude, l'équation donnée par ledit auteur. Nous tiendrons également compte de la dimension interrelationnelle de l'activité bancaire au cours de nos analyses.

Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude

La méthodologie représente un concept qui se rapporte aux méthodes de recherche permettant d'arriver à certains objectifs au sein d'une science. En d'autres termes, elle constitue tout un ensemble de méthodes régissant une recherche scientifique ou dans une exposition doctrinale. Nous tenterons donc à travers le présent chapitre de décrire la démarche que nous avons suivie tout au long de l'étude pour aboutir aux résultats que nous présenterons. Deux sections composent ce chapitre : d'une part la présentation du modèle d'analyse et d'autre part les outils de collecte de données et l'analyse qui en a été faite.

3.1. Modèle d'analyse

Le modèle d'analyse est le schéma ou un tableau retraçant la démarche ou les grands choix techniques que nous avons faits. Il permet de formaliser ou de présenter de manière synthétique les phases de l'étude. Notre modèle se subdivise en trois phases distinctes. La première phase qui est la prise de connaissance du SMQ de CB-BF se subdivise en trois étapes : la prise de connaissance de l'aspect organisationnel du SMQ, puis celle des activités du SMQ et enfin celle de la certification de la banque. La deuxième phase est celle de l'analyse de la performance commerciale de CB-BF. Elle est élaborée en deux étapes à savoir l'analyse de l'évolution sur le plan commercial de CB-BF de 2011 à 2013, puis celle du positionnement de CB-BF sur le marché national de 2011 à 2013. Enfin, la troisième phase nous a conduit à mettre en relation le SMQ et la performance commerciale de la banque : nous avons cherché d'abord l'apport du SMQ aux processus de réalisation, en l'occurrence les agences qui sont les premiers acteurs de la performance commerciale, avant de nous pencher sur l'apport du SMQ aux processus support qui impacte également cette performance en permettant aux agences d'offrir convenablement le service bancaire à la clientèle. A côté de ces étapes, nous avons énoncé les outils qui nous ont permis de collecter les données dont nous aurons besoin. Le tableau ci-dessous en est l'illustration :

Tableau 1 : Modèle d'analyse de l'étude

Phases	Étapes	Outils
I. Prise de connaissance du SMQ au sein de CB-BF	<ul style="list-style-type: none"> – Aspect organisationnel du SMQ – Activités du SMQ – Certification ISO 9001 : 2008 de CB-BF 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse documentaire et entretiens – Analyse documentaire, observation physique et entretiens – Analyse documentaire et entretiens
II. Analyse de la performance commerciale de CB-BF	<ul style="list-style-type: none"> – Evolution sur le plan commercial de CB-BF de 2011 à 2013 – Positionnement de CB-BF sur le marché national de 2011 à 2013 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse documentaire – Analyse documentaire et entretiens
III. Mise en relation du SMQ et de la performance commerciale	<ul style="list-style-type: none"> – Apport du SMQ aux processus de réalisation (agences) – Apport du SMQ aux processus support (directions) 	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse documentaire, observation physique et entretiens – Analyse documentaire, observation physique et entretiens

Source : Nous-mêmes.

3.2. Collecte des données

Afin de pouvoir recueillir les données nécessaires pour notre étude, nous nous sommes aidés de plusieurs outils. Les outils que nous avons utilisés sont au nombre de trois (3). Il s'agit de :

- L'analyse documentaire

Selon l'association française de normalisation (Afnor) l'analyse documentaire est « l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents ». Blanquet tire quelques commentaires de cette définition:

- l'analyse documentaire décrit d'abord le résultat d'une action : condensation d'un document ;
- elle décrit les caractéristiques de cette condensation : concision et précision. La concision repose sur l'idée que l'analyse documentaire doit donner lieu à des résumés les plus courts possibles, mais précis, c'est-à-dire qui évitent les mots vides pour n'utiliser que les mots pleins ou justes, les « bons » mots-clés, qui condensent un maximum d'information ;
- elle en donne l'objectif : transposer l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents. L'analyse documentaire concerne le traitement intellectuel du document. Elle sert à décrire son contenu contrairement au catalogage qui en décrit la forme.

A la question de savoir pourquoi effectuer une analyse documentaire, le même auteur répond par une double affirmation.

A court terme, l'analyse documentaire répond aux attentes des utilisateurs qui, face à la surinformation, incapables de tout lire, de tout voir ou de tout entendre, ont besoin de repères dans le paysage informationnel. Les décideurs n'ont pas le temps de prendre connaissance des documents dans leur intégralité. L'analyse documentaire leur permet de le faire de façon condensée. Elle leur permet aussi de faire un tri et de ne lire entièrement que le ou les documents qui paraissent les plus pertinents dans leur situation. Ou bien l'analyse leur permet de ne lire que l'essentiel de ces documents pertinents. C'est comme s'ils avaient lu le document dans son intégralité. C'est le but du résumé informatif. Dans les deux cas, il faut bien qu'ils trouvent l'information dont ils ont besoin.

A long terme, l'analyse documentaire peut aider à mettre en place des appareils analytiques de la production scientifique dans un domaine donné ou d'un pays.

L'analyse documentaire est un outil que nous avons utilisé dans toutes les phases de notre étude. Les documents que nous avons consultés sont divers. Il s'agit dans la première phase de la politique qualité de la banque, du manuel qualité, des lettres d'objectifs des agents, des fiches de poste, des enquêtes de satisfaction pour les années 2011, 2012 et 2013, des procédures de la banque. Dans la deuxième phase nous avons eu recours aux rapports d'activités de la banque pour les années de notre étude, à l'état des bilans et comptes de résultats des banques et établissements financiers des années 2011 et 2012 édités par la Banque Centrale des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO), d'informations sur le marché bancaire burkinabè, recueillies

auprès de l'Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers du Burkina (APBEF-B). Pour mener notre mise en relation entre le SMQ et la performance commerciale de CB-BF, nous avons consultés des documents tels que les rapports d'audit qualité, les rapports de suivi des missions, les rapports de revue documentaire et de retraite stratégique.

- L'entretien

L'entretien est une technique de recueil de données qui permet l'explication et le commentaire par le répondant. On distingue généralement trois types d'entretien en fonction du mode d'administration :

- l'entretien directif : il est un questionnaire oral qui a l'avantage d'être très sécurisant pour le chercheur. Avec un guide d'entretien tout prêt, chaque question est posée dans un ordre préétabli, et le chercheur se cantonne à lire ses questions et à cocher les cases. Un avantage sur le questionnaire envoyé c'est que l'enquêteur peut préciser ses questions ou les reformuler suivant les individus. Cependant il laisse très peu de marge de manœuvre pour l'enquêté. On laisse peu de place à l'initiative de parole, à l'expression, puisque l'enquêté va juste se contenter de répondre à la question, sans aller plus loin.
- l'entretien semi-directif : il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a notées et sous leur formulation exacte. Il y a davantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur essaie simplement de recentrer l'entretien sur les thèmes qui l'intéresse quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même.
- l'entretien libre : il n'a pas de cadre prédéfini ; il se passe sur le mode de la conversation « naturelle ». Il est souvent utilisé pour les récits de vie lorsque l'on veut retracer des trajectoires de vie pour comprendre une position ou une situation. Ce genre d'entretien est souvent plus long mais aussi plus difficile pour le chercheur, toutefois il est très riche lorsqu'il est correctement mené et exploité.

L'on peut également distinguer une classification des entretiens par mode et processus d'administration et de réponse : face à face, par email, par téléphone ou par courrier.

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif face à face au cours des trois phases de notre étude. Dans les première et seconde phases, il était essentiellement question d'éclaircir voir d'approfondir les informations recueillies par le biais des autres outils. Dans la dernière phase, il nous a permis de recueillir des informations pertinentes sur la relation existant entre le SMQ et la performance commerciale auprès des premiers acteurs de celle-ci.

Le tableau ci-dessous est un état récapitulatif de l'ensemble des répondants que nous avons interrogé à chaque phase :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 2 : Etat récapitulatif des répondants interrogés

PHASES	REPONDANTS	PROCESSUS DU REPONDANT
I. Prise de connaissance du SMQ au sein de CB-BF	Responsable du SMQ	Processus Support
	Auditeur Qualité	Processus Support
II. Analyse de la performance commerciale de CB-BF	Responsable du SMQ	Processus Support
	Chef d'agence principale CB-BF	Processus de réalisation
	Directeur Adjoint aux opérations	Processus Support
III. Mise en relation du SMQ et de la performance commerciale	Chef d'agence CB-BF Cissin	Processus de réalisation
	Chef d'agence CB-BF Somgandé	Processus de réalisation
	Chef d'agence principale CB-BF	Processus de réalisation
	Chef d'agence CB-BF Ouaga 2000 BFA	Processus de réalisation
	Directeur Adjoint aux opérations	Processus Support
	Responsable du SMQ	Processus Support
	Auditeur Qualité	Processus Support

Source : Nous-mêmes.

- L'observation physique

L'observation physique est le fait d'« être sur le terrain » et de pratiquer l'observation.

Lorsque cela était possible, nous avons pu constater et confirmer les informations recueillies grâce aux autres outils.

Ainsi, lors de la première phase, plus précisément pour prendre connaissance des activités du SMQ, nous avons pu observer ce qui était fait par le service en charge de la qualité lors de notre période de stage. Aussi, lors de la troisième phase, nous avons pu constater un certain nombre

d'apports du SMQ aux agences et aux directions, lors des missions et même en dehors, en vue d'améliorer le service offert aux clients et créer de la valeur.

3.3. L'analyse des données

Les données que nous avons recueillies nécessitent d'être retraitées pour en retirer les informations qui soutiendront nos conclusions. Nous avons d'abord analysé les données sur la performance commerciale de CB-BF, puis celles concernant l'impact du SMQ sur cette performance.

- Données sur la performance commerciale de CB-BF

Les données recueillies sur la performance commerciale de CB-BF sont pour la plupart quantitatives. Il s'agit des bilans et comptes de résultats des banques et des établissements financiers au Burkina Faso, sur la période de 2011 à 2013 ; il s'agit également du nombre de comptes ouverts par la banque au cours de notre période d'étude, des ressources et emplois clientèle de chaque année, et également des parts de marché des banques du Burkina.

L'approche consistait, dans un premier temps, à analyser la performance commerciale de la banque en termes de taux de réalisation des objectifs commerciaux qu'elle s'est fixés, comme le préconisent bon nombre d'auteurs. Malheureusement, il nous a été impossible d'obtenir les données prévisionnelles de la banque. Pour contourner cette difficulté, nous avons opté sur le plan externe pour une analyse comparative sur le marché et pour une analyse temporelle sur le plan interne. Ainsi, nous comparerons CB-BF à ses principaux concurrents directs sur le marché bancaire burkinabè en utilisant des agrégats tels que l'évolution du produit net bancaire (PNB), principal indicateur de la vitalité commerciale sur le secteur, les ressources clientèle et emplois clientèle. En outre, nous présenterons d'autres données telles que le nombre de clients et le nombre de comptes bancaires ouverts pour analyser son évolution sur le plan commercial.

- Données sur la relation entre le SMQ et la performance commerciale

La véritable problématique de la mise en relation du SMQ et de la performance commerciale réside dans la quantification de l'impact du premier sur la deuxième. Bien que la performance commerciale puisse être présentée sous forme chiffrée, il est difficile d'apprécier quantitativement la contribution du SMQ sur cette dernière. En effet, son apport s'avère être, sans verser dans la tautologie, plutôt qualitatif. Ainsi les données que nous avons recueillies sont de cette nature. C'est pour cela que notre étude ne tentera pas de dire que le SMQ a

contribué pour un certain pourcentage à la performance commerciale de CB-BF mais plutôt de montrer comment il a impacté les déterminants de cette performance et de proposer des recommandations pour qu'il y contribue davantage.

Au terme de ce chapitre, nous retiendrons que notre démarche méthodologique a trouvé son fondement dans la nature de notre étude. Le but étant de mettre en relation deux variables –une variable explicative et une variable expliquée – nous avons commencé par étudier l'une, puis l'autre avant d'analyser leur relation. Retenons également que notre étude n'aborde ces deux variables que dans un seul sens, quoique, l'analyse d'une interaction entre elles serait pertinente. Enfin, l'analyse des données recueillies sera quantitative d'une part et qualitative d'autre part : vu la nature des données, l'analyse de la variable expliquée c'est-à-dire la performance commerciale, sera quantitative, et celle impliquant la variable explicative qu'est le SMQ sera qualitative.

Conclusion de la partie

La première partie, consacrée à l'approche théorique de l'étude nous a permis de nous pencher sur les concepts clés de notre travail et d'atteindre le premier objectif spécifique que nous nous étions fixé. Ainsi, nous avons pu montrer l'importance du management de la qualité pour une entreprise et ce, à plusieurs niveaux. Dans le cadre de la performance commerciale, il peut contribuer de diverses manières à son évolution. Au sein d'une banque, il conviendra de tenir compte des spécificités de l'activité bancaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE
CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Dans cette deuxième partie, nous allons confronter les deux notions ayant fait l'objet de notre revue de littérature aux réalités de CB-BF, dans le but d'apporter notre modeste contribution dans le domaine du management de la qualité, plus précisément de contribuer à la promotion d'un SMQ susceptible d'accroître la performance commerciale au sein de notre structure d'accueil. Nous présenterons alors, dans un premier chapitre, le SMQ au sein de cette institution de crédit, et dans le second, nous analyserons les actions posées par le service en charge du SMQ en vue d'améliorer la performance commerciale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : Le SMQ au sein de Coris Bank Burkina Faso

Ce chapitre se donne pour objectif de faire une présentation de l'environnement de notre étude, en donnant dans la première section, une vue d'ensemble de l'établissement bancaire qui nous a accueilli et, dans la seconde il présentera le SMQ de la banque.

4.1. Caractéristiques essentielles de CB-BF

Comme tous les systèmes bancaires modernes, le système bancaire burkinabè possède une structure pyramidale qui se compose d'établissements de crédit coiffés par un institut d'émission. En Afrique de l'Ouest Francophone, la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) joue ce rôle. Créée en 1962 aux termes du Traité de l'Union monétaire ouest-africaine, elle regroupe huit (8) pays de l'Afrique de l'Ouest, dont le Burkina Faso qui est caractérisé par un secteur bancaire en pleine expansion. En effet, le nombre de ces établissements s'est accru au cours des années 2000. L'entrée en service de la Compagnie Bancaire de l'Afrique Occidentale en 2011 est venue porter le nombre des banques commerciales à douze (12). Bien que l'on puisse dénombrer plusieurs types d'établissements financiers et des structures de microfinance, les institutions bancaires dominant largement ledit secteur. C'est dans cet environnement pour le moins concurrentiel qu'évolue CB-BF. Cette première section se chargera de présenter d'abord l'historique et les produits et services de CB-BF, puis sa structure et son organisation, et enfin la performance commerciale de celle-ci de 2010 à 2012.

4.1.1. Historique, produits et services de CB-BF

Coris Bank est l'une des plus récentes banques dans l'univers financier du Burkina Faso. Elle est l'aboutissement d'une profonde mutation intervenue dans le secteur financier depuis 2001. En effet, initialement dénommée « Financière de Burkina », celle-ci était un établissement financier à caractère public, limité essentiellement à l'octroi de micros crédits. Suite à des difficultés de management, elle a fait l'objet d'une reprise en fin 2001 par de nouveaux acquéreurs dont la Société nationale des postes (SONAPOST), l'Union des Assurances du Burkina (UAB) et la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS). Avec l'entrée de ces nouveaux actionnaires dans le capital social, il a donc été décidé de la réorientation stratégique de l'activité de la société avec des objectifs bien déterminés qui ont permis d'aboutir à la transformation depuis le 26 décembre 2007 au statut de banque universelle. Ceci, dans le souci

d'apporter des réponses concrètes aux besoins grandissants de financement des clients de l'ex Financière du Burkina.

Cette transformation a naturellement nécessité une recapitalisation de la société pour renforcer ses capacités de réaction et d'innovation avec la participation de nouveaux actionnaires nationaux dont le Président Directeur Général (PDG) qui en détient une participation majoritaire.

Le passage du statut d'établissement financier à celui de banque a exigé un relèvement du capital d'abord à deux milliards (2.000.000.000) francs CFA, puis à cinq milliards (5.000.000.000) francs CFA en juillet 2008 pour se fixer en juin 2010 à dix milliards (10.000.000.000) de francs CFA. A la fin de l'année 2013, le capital était à vingt-cinq milliards de francs CFA (25.000.000.000). Cette évolution du capital s'est faite essentiellement en réponse aux exigences bancaires et aussi dans le cadre de la politique d'expansion de la banque.

Coris Bank a ouvert ses guichets à la clientèle en janvier 2008, puis est devenue Coris Bank International au regard de l'expansion de son activité au-delà des frontières burkinabè. Elle est présente en Côte d'Ivoire depuis, au Mali et plus récemment au Togo. Notre étude portera alors sur la branche burkinabè du groupe à savoir CB-BF.

Dans sa vision de faire « la banque autrement », elle se veut d'être le partenaire privilégié des PME. Elle entend aussi, de par sa position « jeune » dans l'environnement financier, accroître l'accessibilité de la population aux banques à travers sa politique de collecte massive de l'épargne, d'octroi de crédits aux particuliers et aux entreprises. La banque, dans la poursuite de ses objectifs, propose une gamme variée de produits et services. Il s'agit comme produits de :

- les comptes : on distingue les comptes courants pour les entreprises, les comptes chèques adaptés aux salariés et particuliers, les comptes d'épargne (logement, pèlerinage, famille, etc.) et les comptes de dépôts à terme ;
- les crédits : on dénombre les crédits à la consommation, d'investissements, de fonctionnement, les crédits de trésorerie, les crédits documentaires et des cautions, avals et autres types de garanties ;
- les cartes bancaires : académia, open, challenge, visa leader et coris cash.

CB-BF offre également, entre autres services, le change, les virements ordinaires et permanents, les transferts nationaux et internationaux, les transferts rapides d'argent et le SMS banking.

Une gamme aussi variée de produits et de services requiert une organisation forte et structurée pour en assurer la qualité ; la deuxième partie de cette section présentera la structure et l'organisation de la banque.

4.1.2. Structure et organisation de CB-BF

CB-BF est présidée par un conseil d'administration²² auquel sont rattachés deux comités : le comité d'audit et le comité supérieur de crédit. Pour l'application de la politique définie par le conseil d'administration, celui-ci a donné plein pouvoir au PDG afin de donner les instructions nécessaires aux directions. Il est assisté dans sa tâche par deux entités que sont l'Audit Général chargé des missions d'audit interne, des contrôles et du suivi de l'application des différentes procédures et de la Direction des Risques et des Engagements qui se charge d'évaluer les risques associés à chaque dossier conformément à la réglementation fiscale et bancaire.

Sous la coupe du PDG, l'on retrouve le Directeur Général Adjoint (DGA) assisté par le Contrôle de Gestion et coiffant les directions suivantes :

- la direction de la clientèle qui est directement en contact avec la clientèle notamment les grandes entreprises, les PME, les professionnels, les institutions et la diaspora ;
- la direction du réseau qui se charge du bon fonctionnement des agences de Ouagadougou et de l'intérieur du pays. Ces deux premières directions ont pour mission d'étudier les demandes de financement, et d'assurer le suivi du portefeuille clientèle ;
- la direction du marketing et de la communication externe (DMCE) qui se charge comme son nom l'indique du marketing des produits et de la communication externe ;
- la direction du capital humain et des moyens généraux (DCHMG) qui est chargée de la mise en œuvre et la gestion des moyens humains et matériels pour assurer le bon fonctionnement de la banque ;
- la direction des finances et de la comptabilité qui a pour tâche de centraliser correctement toutes les écritures comptable de la banque ; elle se charge également de toutes les questions relatives à la fiscalité, à la trésorerie et procède à des contrôles et vérifications ;
- la direction du système d'information qui définit les grands systèmes informatiques dont la banque ait besoin, assure le bon fonctionnement du réseau, détermine les outils devant

²² Voir annexe 1 : Organigramme de Coris Bank-Burkina Faso.

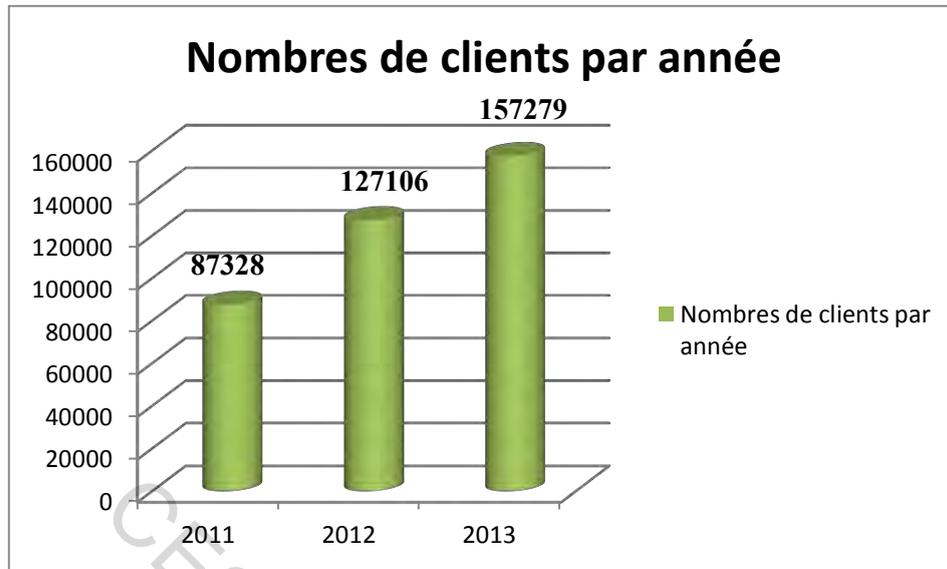
être affectés aux différents postes de travail et se charge des études et innovations technologiques ;

- la direction des opérations : elle s'occupe de la gestion de toutes les opérations, aussi bien locales qu'externes, mais aussi de la monétique et du transfert rapide d'argent ;
- la direction des affaires juridiques et du contentieux qui se charge de toutes les affaires juridiques, de la gestion des actes et garanties, et du recouvrement des créances ; et
- le pôle support composé du chargé de missions, de l'organisateur et du SMQ.

4.1.3. Performance commerciale de CB-BF

CB-BF évolue dans un environnement très concurrentiel. Arrivée sur le marché bancaire en 2008, elle a dû concurrencer 11 autres banques, certaines présentes sur le marché depuis des décennies. Aujourd'hui, cette concurrence ne s'est point affaiblie, bien au contraire ; deux nouvelles banques se sont installées au Burkina Faso. Par ailleurs, le rachat de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB) en 2010 par Ecobank Burkina Faso n'a guère remis en cause la position de leader du secteur que cette dernière occupait en termes de couverture territoriale et de Total Bilan. En dehors de ces concurrents directs, plusieurs institutions de micro finance existent sur la place du marché. Face à tout cela, CB-BF a mis en œuvre des moyens qui lui ont permis de se hisser presque de façon spectaculaire à la deuxième place du marché en termes de Total Bilan et de couverture territoriale, prenant à contrepied même les banques présentes au BF depuis des décennies. Et de 2011 à 2013, elle a réalisé le meilleur résultat sur le marché. Une telle rentabilité n'aurait pu se réaliser sans une performance commerciale soutenue, premier pourvoyeur de revenus.

Sur le plan commercial donc, nous pouvons constater de manière interne un accroissement d'année en année du fonds de commerce de la banque, en témoigne le graphique ci-dessous :

Figure 2 : Evolution du nombre de clients par année

Source : nous-mêmes sur la base du rapport annuel 2013 de Coris Bank International

De 2011 à 2012, CB-BF a acquis 39778 nouveaux clients, soit une croissance de 45.6% et de 2012 à 2013, 30173 nouveaux clients ont intégré CB-BF, soit une croissance 23.7%. Bien que cette croissance ait baissé, la banque est quand même restée dans l'ordre de 30000 clients. En somme, de 2011 à 2013, CB-BF a acquis 69651 nouveaux clients soit un accroissement de son portefeuille clients de 80%.

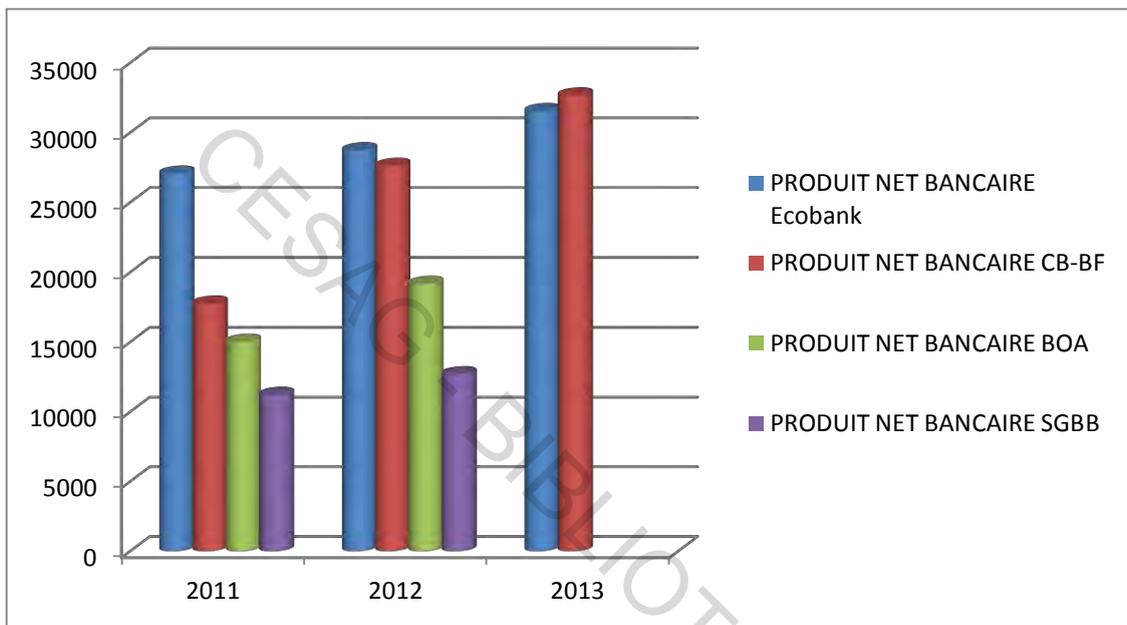
Aussi, le réseau de distribution de la banque s'est amplifié. De 2011 à 2012 CB-BF a ouvert trois (3) nouvelles agences et sept (7) Guichets Automatiques Bancaires (GAB). De 2012 à 2013 le réseau s'est enrichi de 2 nouvelles agences dont l'agence mobile et le parc monétique s'est renforcé avec l'implantation de neuf (9) nouveaux GAB. Ainsi de 2011 à 2013, CB-BF a acquis cinq (5) nouvelles agences et seize (16) nouveaux GAB soit une progression de 33% en termes de couverture territoriale. Elle se retrouve de ce fait à la deuxième place du marché derrière Ecobank-BF qui compte 40 agences et 78 GAB.

Sur le plan externe, CB-BF fait partie du quarté de tête dans le secteur bancaire. Les autres sont Ecobank Burkina Faso, Bank Of Africa Burkina Faso (BOA-BF) et Société Générale de Banques du Burkina (SGBB). Nous allons comparer les performances de CB-BF à celles de ces trois (3) autres établissements qui par ailleurs sont présents sur le marché avant elle.

Le graphique ci-dessous représente le PNB engrangé par les quatre entités étudiées. Le PNB correspond à la marge brute dégagée par les établissements de crédit sur l'ensemble de leurs

activités bancaires. Il est calculé par la différence entre les produits bancaires et les charges bancaires. C'est l'agrégat de comparaison le plus courant car il correspond, pour les établissements non financiers, à la valeur ajoutée. Il représente également au mieux la vivacité commerciale des banques. L'on remarque que le CB-BF se positionnait à la deuxième place en 2011. Puis, elle rattrape progressivement le leader et le dépasse en 2013³. Nous pouvons donc conclure que CB-BF a été la plus performante sur le marché de 2011 à 2013.

Figure 3 : Produits nets bancaires (PNB) de CB-BF et des concurrentes



Source : nous même sur la base des données de la BCEAO.

Les deux graphiques suivants montrent l'évolution en pourcentage des ressources mobilisées par les quatre banques étudiées, et celle des encours nets des provisions accordés à la clientèle. De prime abord, nous constatons que toutes les banques ont connu une hausse aussi bien de leurs ressources que de leurs emplois.

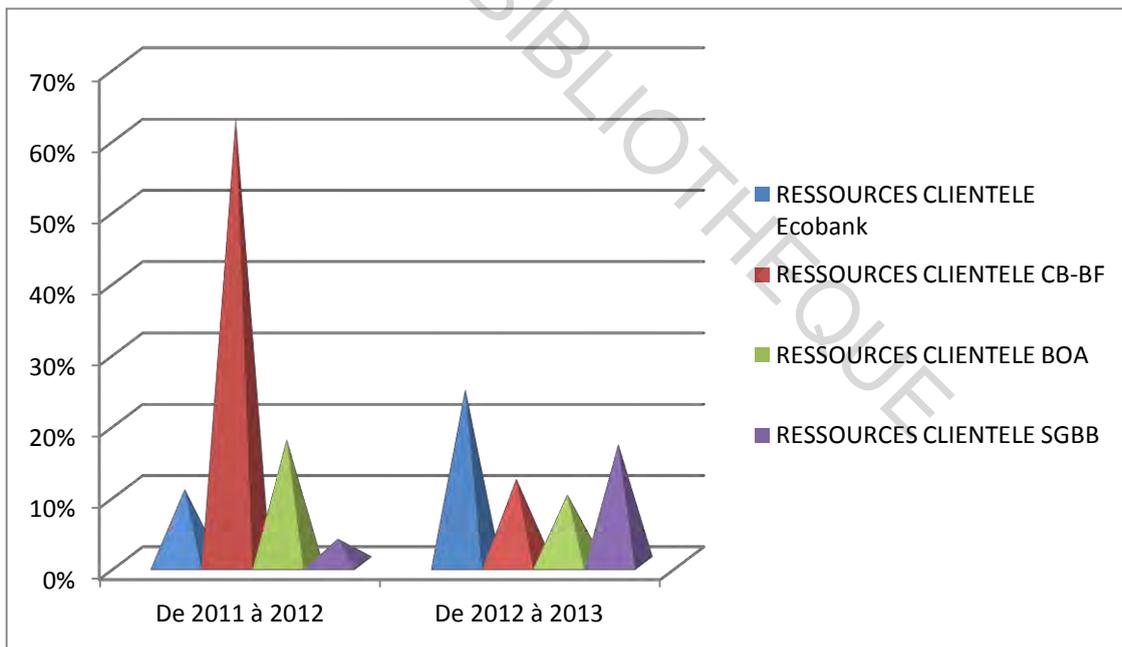
De 2011 à 2012 CB-BF a connu une évolution fulgurante de ses ressources, d'ailleurs elle a eu la meilleure évolution sur le marché. Dans le même temps, ses emplois ont également progressé et la banque se positionne à la deuxième place.

De 2012 à 2013 CB-BF régresse à la troisième place en termes d'évolution des ressources et reste à la deuxième place en termes d'emplois.

³ Les données sur le PNB de BOA-BF et SGBB n'ont pas pu être recueillies.

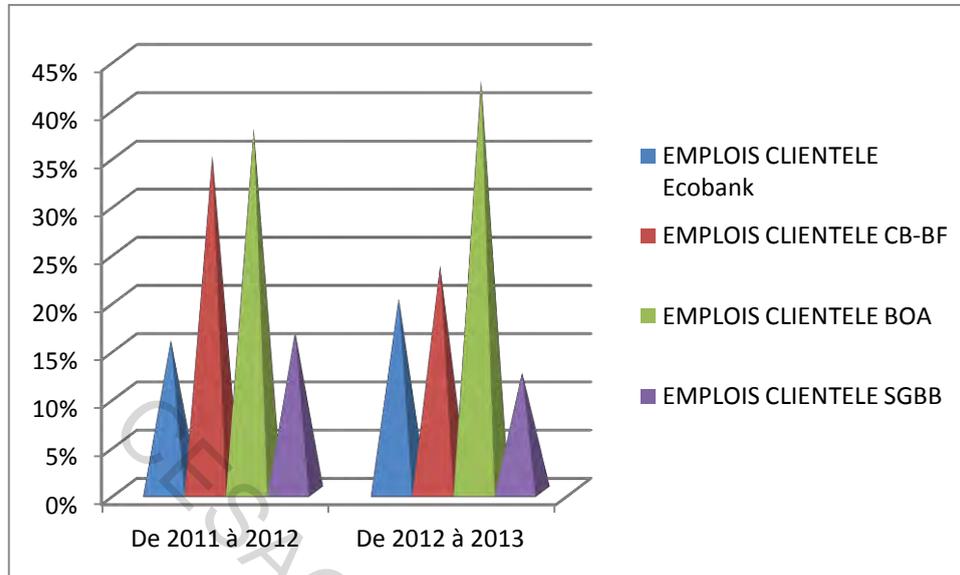
Nous pouvons en déduire que des efforts de mobilisation des ressources auprès de la clientèle et de financement des opérateurs économiques sont effectués par CB-BF au regard de l'évolution positive de ces deux agrégats. Cependant, il ne détient pas la première place, ni en termes de ressources, ni en termes d'emplois. L'on pourrait donc être tenté de remettre en cause la performance de CB-BF. Cependant, rappelons que la performance c'est à la fois de l'efficacité et de l'efficience et toute stratégie commerciale doit intégrer aussi bien les gains commerciaux que les charges. Ainsi une mobilisation performante serait une mobilisation croissante certes mais accompagnée d'une réduction des charges y afférentes. Et il devrait en être de même pour les emplois. Cette combinaison entre efficacité et efficience est donnée par le PNB, ci-dessus exposé. Nous en concluons donc que, bien que CB-BF ne soit pas la première sur l'aspect ressources/emplois, elle reste plus performante que les autres car elle arrive à minimiser les charges d'exploitation bancaire afin de dégager la meilleure marge sur le marché. Ceci montre bien, comme énoncé dans le premier chapitre, que la non-qualité coûte plus cher que la qualité.

Figure 4 : Evolution des ressources clientèles de CB-BF et de ses concurrentes



Source : nous-mêmes sur la base des données de l'APBEF-B.

Figure 5 : Evolution des emplois clientèle de CB-BF et de ses concurrentes



Source : nous-mêmes sur la base des données de l'APBEF-B.

4.2. Le SMQ de la banque

Le SMQ de CB-BF est basé comme bon nombre de systèmes de management sur le principe de la roue de Deming. Ainsi CB-BF veille à ce que toutes les activités soient d'abord planifiées avant d'être réalisées, ensuite qu'elles fassent l'objet de contrôle et de mise en œuvre d'actions en vue de leur amélioration. Sa mise en place date de 2010, année à laquelle il a été certifié ISO 9001 : 2008 par British Standard Institute (BSI). Pour mieux le comprendre nous allons d'abord étayer son organisation, puis nous pencher sur les activités du service qui s'en charge.

4.2.1. Organisation du SMQ

Comme évoqué plus haut, le SMQ de CB-BF trouve son fondement dans les exigences de la norme ISO 9001 : 2008.

4.2.1.1. SMQ

CB-BF a établi, documenté et mis en œuvre un SMQ suivant les exigences de la norme ISO 9001 : 2008. Elle a déterminé des processus et les interactions entre ces processus illustrés par

des fiches processus. Différentes actions sont aussi entreprises chaque année pour améliorer de manière continue ces processus.

Au sein de la CB-CF, la documentation du SMQ comprend comme l'exige la norme, l'expression documentée de la politique qualité, précisément sur support numérique disponible sur la base intranet de la banque, et sur support physique diffusée dans toutes les agences et directions ; les objectifs qualité ont aussi été documentés et communiqués à chaque pilote à tous les niveaux du système. Il a été établi un manuel qualité qui définit le domaine d'application du SMQ y compris le détail et la justification des exclusions, les procédures documentées et les références à celles-ci ainsi qu'une description des interactions entre les processus du SMQ. Aussi, des procédures ont été documentées pour la maîtrise d'une part des documents et d'autre part des enregistrements.

4.2.1.2. Les exclusions au SMQ

CB-BF n'a pas défini des exclusions au SMQ : tous ses processus ont été certifiés et aucun n'est en marge des activités du service en charge du SMQ.

4.2.1.3. Responsabilité de la direction

La direction, en l'occurrence le PDG et le DGA de CB-BF, a montré un intérêt particulier pour le management de la qualité dès l'année 2010. En effet, la volonté de s'engager dans la démarche qualité a elle-même émergé de cette direction. Et depuis cet engagement, la direction communique sur l'importance qu'elle attache à satisfaire ses clients notamment à travers la politique qualité également appelée « lettre d'engagement de la direction » qu'elle veille à diffuser, à faire comprendre par les agents de la banque, et surtout à garder adéquate aux diverses exigences auxquelles la banque s'est soumise.

L'écoute client constitue également un des points importants sur lesquels la direction met l'accent. Ainsi, des analyses périodiques portant sur les exigences des clients sont menées par le service en charge de la qualité et également par la DMCE. Il s'agit entre autre des enquêtes de satisfaction, des analyses des plaintes et des réclamations.

De plus, comme la norme l'exige, la planification est primordiale dans toutes les actions de la banque. Pour ce faire, la DG a défini aussi bien des objectifs qualité assignés à chaque agent que des objectifs de production afin de satisfaire les exigences relatives aux services offerts. Ainsi, chaque agent dispose au sein de CB-BF d'une lettre d'objectifs. La planification du SMQ

est également effective à travers un planning annuel des activités du service qui en a la charge et que la direction générale (DG) valide.

Pour ce qui est des responsabilités et autorités au sein de la banque, une fiche de poste est donnée à chaque agent de la banque. Sur celle-ci, apparaissent clairement le rattachement hiérarchique de l'agent et ses missions.

Des processus de communication interne existent aussi au sein de la banque pour permettre la diffusion du SMQ. L'outil le plus utilisé est la base intranet des « documents SMQ » comprenant entre autres la politique qualité, le manuel qualité, les procédures opérationnelles, la réglementation en vigueur et les enquêtes de satisfaction.

Le représentant de la direction : conformément à l'engagement de la direction, un représentant de la direction a été désigné par le PDG. A CB-BF, le représentant de la direction est également le responsable qualité. Sous la supervision du DGA, il pilote le SMQ avec pour principales attributions :

- s'assurer que les processus nécessaires au SMQ sont établis, mis en œuvre et entretenus ;
- rendre compte du fonctionnement du SMQ et de tout besoin d'amélioration ;
- s'assurer que la sensibilisation aux exigences du client est appliquée.

En résumé, le département du SMQ est chargé d'animer et de veiller à l'application du SMQ et de faire des propositions d'amélioration.

Enfin deux revues de direction ont lieu chaque année. Ces revues regroupent tous les pilotes des processus et ont pour but d'analyser le système de management de qualité de la banque afin d'y apporter des améliorations.

4.2.1.4. Management des ressources

Premièrement, CB-BF a défini pour chaque membre de son personnel les compétences requises pour effectuer ses tâches. On retrouve donc sur la fiche de poste de chaque agent les compétences dont il est sensé disposer, les missions dont il est chargé et plus tactiquement les tâches à effectuer. En outre, les agents reçoivent des formations en vue d'améliorer leur savoir-faire et leur conscience de l'importance de leurs actions pour l'atteinte des objectifs qualité. Ces formations se déroulent suivant un planning élaboré par la DCHMG. Une évaluation est effectuée à la fin de chaque formation par les formés et un rapport est rédigé et conservé au sein à la DCHMG.

Deuxièmement, CB-BF a déployé des ressources matérielles modernes pour assurer la mise en œuvre de son plan d'affaires. Parmi ces ressources figurent le patrimoine immobilier qui est d'une importance primordiale au regard du nombre de clients et de la nature du service vendu qui nécessite très souvent la présence du client sur le site de la banque ; les équipements informatiques, de télécommunication et de sécurité qui sont également d'une importance non négligeable pour assurer la livraison du service. Les ressources matérielles comprennent enfin le parc automobile, le matériel et le mobilier de bureau.

Troisièmement, CB-BF veille à promouvoir un environnement de travail propice pour délivrer un service de qualité. Cet aspect tient compte entre autres de la propreté, de la température, de la luminosité de ses locaux, plus précisément de ses agences où le service est délivré à la clientèle.

4.2.1.5. Réalisation du produit

Les services ayant la particularité d'être singuliers, il est important qu'ils soient planifiés afin de répondre à un minimum d'exigences. Dans ce sens, CB-BF a élaboré divers référentiels pour la planification de ses activités. On peut citer donc en ce qui concerne la réalisation des services bancaires les procédures liées à chaque métier. Par exemple la procédure de caisse, la procédure de placement de crédit et la procédure de transfert western union. On distingue également les lettres d'objectifs de production et d'objectifs qualité qui indiquent par exemple à chaque agent les délais à ne pas dépasser, les résultats à atteindre et les livrables à fournir. On peut aussi citer, toute la réglementation bancaire qui impacte fortement tant la planification que la réalisation du service bancaire et dont le non-respect conduirait sans nul doute à des non-conformités. A ce propos, la norme suggère de valider tout processus de production et de validation du service. En d'autres termes, l'organisme doit démontrer l'aptitude de ces processus à réaliser les résultats planifiés. Ceci s'illustre à CB-BF à travers la certification ISO 9001 : 2008, mais encore l'évaluation périodique des processus.

Enfin, la propriété du client est un aspect non négligeable au sein de CB-BF en ce sens qu'elle conserve bon nombre de garanties à elle livrées par ses clients dans le but de la réalisation du service de crédit. Mieux, l'une de ses principales activités est de conserver les liquidités que lui ont confiées ses clients sous forme de compte d'épargne et de dépôts à vue ou à terme. Elle a donc identifié ce volet et mis en œuvre des moyens de protéger et de sauvegarder la propriété de ses clients. Les procédures de gestion de salle forte, de gestion des garanties, ou encore

l'externalisation du transport des liquidités par une société de sécurité sont autant de moyens déployés par CB-BF.

4.2.1.6. Mesure, analyse et amélioration

Plusieurs actions sont accomplies pour démontrer la conformité des services livrés, celle du SMQ et l'amélioration permanente de son efficacité.

Nous pouvons citer à ce titre, les enquêtes de satisfaction des clients internes et externes effectuées au moins une fois par an, les audits qualité effectués deux fois par an dans chacune des agences et des directions, les mesures des processus qui s'effectuent trimestriellement et leur surveillance permanente à travers les différentes réunions et comités. Une analyse des données issues aussi bien des actions suscitées que des diverses bases de données telles que celles des réclamations et des plaintes, est menée notamment dans les divers comités de direction, pour prendre les actions qui s'imposent. Pour ce qui est de l'amélioration, des actions correctives et des opportunités d'amélioration sont proposées par les auditeurs qualité et les comités après chaque séance de travail et des missions de suivi sont effectuées pour s'assurer de leur mise en œuvre.

4.2.2. Activités du service chargé de la gestion du SMQ

Afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés, le service SMQ mène plusieurs activités. Ce sont les suivantes :

- la gestion documentaire : il s'agit de la gestion des bases de données telles que celles des plaintes, des réclamations, des actions correctives, des indicateurs, des procédures, des documents et des enregistrements ; il s'agit aussi de la mise à jour des documents du SMQ (manuel qualité, politique qualité, objectifs qualité, procédures, documents et enregistrements, ...)
- le traitement des réclamations et des plaintes : le service intervient dans le traitement quotidien des réclamations pour s'assurer qu'elles sont fondées, pour les rediriger vers les services compétents et contribuer ainsi à leur traitement diligent ; il dépouille les plaintes des clients chaque mois, en constitue une base exploitable et tire des conclusions qui seront discutées en comité afin d'y remédier ;
- les audits qualité et suivi des actions correctives afférentes ;
- l'initiation et/ou la sensibilisation au SMQ à travers des formations ;
- L'assistance des collaborateurs en SMQ ;

- la participation aux réunions techniques (comités de pilotage et de direction, comité de recrutement, ...);
- la préparation de la revue de direction ;
- le monitoring des indicateurs qualité ;
- la préparation de l'audit de suivi ou de ré certification BSI ;
- les enquêtes ciblées sur les processus supports.

A travers ce chapitre nous avons présenté l'environnement de notre étude. CB-BF est une banque commerciale qui évolue au Burkina Faso et dans un environnement de vive concurrence. Malgré le fait qu'elle soit l'une des plus « jeunes » sur le marché, elle a réussi à se frayer assez vite une place de choix sur le marché bancaire burkinabè. En sus, elle s'est très vite démarquée en développant un SMQ certifié ISO 9001 : 2008 en 2010. C'est ce système que nous avons décrit dans la deuxième partie, système qui touche tous les processus de la banque, des processus support au processus de réalisation en passant par les processus de management.

Chapitre 5 : Présentation des résultats de l'étude

Le management de la qualité touche tous les aspects de la vie d'une entreprise ; à ce titre il peut influencer tous les domaines de l'activité bancaire. Sur le plan commercial, il impacte généralement les déterminants de la performance, générant ainsi pour les organisations des gains commerciaux ou des réductions de coûts significatives. A CB-BF, le management de la qualité est présent à tous les niveaux : aussi bien dans les activités des processus support, de réalisation que celles des processus de management. Première banque du Burkina à s'être fait certifier ISO 9001 : 2008, elle s'est également démarquée par une croissance fulgurante, héritée d'une performance commerciale supérieure à celle de ses plus grandes concurrentes.

Le présent chapitre se donne alors pour objectif de répondre dans un premier temps aux questionnements qui ont jailli de tels constats, puis d'apporter quelques recommandations pour améliorer l'apport du SMQ à la performance commerciale.

5.1. Impact du SMQ sur les déterminants de la performance commerciale de CBI

En rappel, nous avons constaté que CB-BF a été la seule banque certifiée ISO 9001 : 2008 sur la période de l'étude. En même temps, elle a gagné des parts de marché sur le secteur bancaire burkinabè, en se positionnant après seulement quelques années d'exercice comme deuxième banque avec le meilleur résultat du marché en 2013. La question fondamentale qu'ont suscitée les observations faites sur CB-BF, est de savoir quel rôle a joué le SMQ dans la performance commerciale de celle-ci de 2011 à 2013. Pour y répondre, nous allons montrer comment le SMQ a impacté les déterminants de la performance commerciale de CB-BF, performance que nous avons montrée dans la présentation de CB-BF. En effet, comme évoqué dans la partie théorique de notre étude, les auteurs en la matière s'accordent sur le fait que la contribution du SMQ à la performance passe par les actions qu'elle mène sur les déterminants de celle-ci. Et comme la performance est la combinaison de l'efficacité et de l'efficience, nous allons d'abord nous appesantir sur l'impact du SMQ sur les déterminants de l'efficacité commerciale, avant de l'aborder sous l'angle de l'efficience commerciale et de la durabilité comme le propose Batun (2014 : 2).

5.1.1. L'efficacité commerciale

Elle constitue le levier fondamental de la performance commerciale, car efficacité rime avec atteinte des objectifs. A CB-BF, tous les chefs d'agences que nous avons interviewés s'accordent à dire que le SMQ les accompagne et leur est d'une aide remarquable dans l'atteinte des objectifs qui leur sont assignés. Comme nous l'avons vu, les activités du service SMQ sont nombreuses et diverses. Nous montrerons donc en quoi les activités du SMQ sont un facteur de concrétisation des déterminants de l'efficacité commerciale au sein de la banque.

5.1.1.1. Les études, évaluations et audits de la fonction commerciale

Le SMQ est l'un des premiers fournisseurs d'études, d'audits et d'évaluations au sein de CB-BF. Sur le plan commercial il s'agit des rapports d'audit qualité des agences et des directions, des enquêtes de satisfaction de la clientèle et du personnel, des rapports sur les plaintes et réclamations de la clientèle et de la mesure des indicateurs qualité. Tous ces livrables ont permis, sur la période de notre étude, d'élaborer des stratégies commerciales et marketing performantes et adaptées aux réalités du marché burkinabè. Il a donc impacté les politiques de communication de la banque en termes de publicité par exemple, les politiques des produits et services fournis en terme d'innovation en proposant les bonnes pratiques en la matière, la politique de prospection en imposant aux agences des plans et des rapports de prospection, etc. En outre, les actions correctives et correctrices proposées découlant de ces études ont permis, durant l'année, de déterminer de manière régulière le niveau réel de performance commerciale et d'améliorer les stratégies ou de mieux redéfinir les actions entreprises pour atteindre les objectifs fixés.

5.1.1.2. L'élaboration d'une stratégie commerciale

Comme énoncé plus haut, la définition de la stratégie commerciale est la clé de voute d'une bonne performance commerciale. Par ailleurs, d'autres volets influencent cette performance et partant, la définition des autres stratégies de la banque. Il s'agit, de manière plus ou moins directe, des stratégies marketing et ressources (moyens matériels et humains).

A CB-BF, une stratégie commerciale est élaborée chaque année. Cette stratégie est ensuite déclinée en objectifs par agence, puis en objectifs par agent commercial.

Le SMQ participe à la définition des différentes stratégies à travers les comités de directions auxquels il prend part. Les différents rapports qu'il élabore influent également sur la définition des stratégies de la banque car ces études, enquêtes et audits apportent les pistes d'amélioration

dont a besoin la banque pour performer. Ainsi, à travers les enquêtes de satisfaction de la clientèle, le SMQ a pu tirer la sonnette d'alarme sur la gestion de la file d'attente qui s'est énormément améliorée de 2011 à 2013. D'un dispositif caduc, CB-BF est passé à des équipements haut de gamme pour permettre à la clientèle de moins ressentir le temps d'attente dans ses agences (ticket d'attente donnant le nombre de clients et le temps à attendre, télé écran plasma avec des publicités et programmes diversifiés). A travers les enquêtes de satisfaction du personnel, elle a pu proposer des dotations en ressources humaines afin de renforcer l'appareil commercial au fil des années. En outre, le SMQ s'assure de l'élaboration d'un plan de prospection au niveau de chaque agence lors de ses missions d'audit.

5.1.1.3. La communication de cette stratégie à tous les acteurs concernés et son adoption par ceux-ci

La diffusion et l'approbation par les agents commerciaux de la stratégie commerciale est incontournable pour atteindre la performance commerciale. En effet, sans elles, aucune action ne sera entreprise pour atteindre les objectifs fixés par la stratégie.

Le SMQ veille à cette diffusion lors de ces missions d'audit et surtout de revue documentaire dans les agences. Il s'assure donc de la détention par les chefs d'agences, du budget des ressources à mobiliser auprès de la clientèle et des emplois, c'est-à-dire des prêts à placer auprès de la clientèle. Il s'assure également que chaque agent dispose d'une fiche de poste décrivant les missions qui lui sont assignées et les objectifs qualité à atteindre, qu'il dispose de sa lettre d'objectifs décrivant les objectifs de production à réaliser. Aussi, le SMQ s'assure que le plan de prospection de chaque agence est diffusé et accepté par les agents en charge de cette prospection.

5.1.1.4. L'harmonisation et l'optimisation des relations de tous les acteurs

La nature de l'activité bancaire, à savoir la vente de services, pose le problème de l'interaction entre les différents acteurs de la livraison du service. Pour être performante, la banque doit pouvoir harmoniser et optimiser les relations entre clients, personnel et environnement. Le SMQ représente un soutien non négligeable dans cette quête. Ses actions touchent en effet :

- l'interaction entre le client et le personnel en contact : à travers la sensibilisation à la satisfaction du client externe ;
- l'interaction entre la partie interne de l'organisation (back office) et la partie en contact avec le client (front office) : à travers la sensibilisation à la satisfaction du client interne ;

- l'interaction entre l'environnement matériel et les clients ou le personnel en contact : en œuvrant à la disponibilité de ressources matérielles en quantité et en qualité nécessaires à la prestation de service ;
- l'interaction entre clients eux-mêmes : en sensibilisant les clients et en proposant des dispositifs pouvant éviter des conflits entre eux. C'est le cas des marquages au sol près des caisses, pour permettre à chaque client d'effectuer ses opérations en toute confidentialité. Le dispositif de file d'attente permet également d'éviter les conflits en respectant l'ordre d'arrivée des clients pour leur offrir le service. Il en est de même pour la sensibilisation des caissiers et des vigiles au sein des agences à ce propos.

5.1.1.5. La sensibilisation de tous les acteurs de l'entreprise à la satisfaction de la clientèle

La sensibilisation du personnel à la satisfaction du client constitue l'apanage du SMQ. Elle est une activité au cœur de ses missions, à travers les formations qu'il donne au personnel, l'assistance quotidienne qu'il leur prodigue et l'outil intranet par lequel sont véhiculées des informations sur la qualité au sein de la banque. Par ailleurs, les agents chargé du SMQ ne manquent pas de sensibiliser le personnel au cours des missions d'audit et ceci à différentes phases : lors des réunions d'ouverture et de clôture, lors des revues et même dans les rapports. Par exemple une formation d'initiation au SMQ est donnée à chaque nouveau personnel engagé, des formations sur la gestion documentaire et sur d'autres aspects du SMQ ont également été effectuées au cours des exercices 2011 à 2013. C'est une sensibilisation qui touche aussi bien le personnel du front office que ceux du back office ainsi que sur tous les plans : organisation, infrastructures, réseau, tenue vestimentaire, langage corporel et attitude vis-à-vis des clients. Par ailleurs, elle est axée tant sur le client externe (la clientèle de la banque) que le client interne (les autres membres du personnel). En effet, chaque agent de la banque est à la fois client et fournisseur d'un autre à travers les livrables qu'il fournit et reçoit. Il doit donc livrer des informations (documents et enregistrements) de qualité tant sur le fond, la forme que le délai afin de permettre à l'autre de faire pareil. De cette interaction qualitative, découlera une livraison judicieuse du service rendu à la clientèle.

5.1.1.6. La mise à disposition de moyens nécessaires pour la réalisation de la stratégie

La DG a confié à la DCHMG la mission de doter en ressources nécessaires, toute la banque. Ainsi, tous les besoins en ressources humaines et matérielles lui sont adressés afin de satisfaire

toutes les directions. Elle représente donc le garant de la disponibilité des ressources nécessaires à la livraison adéquate des services bancaires. Le SMQ joue également un rôle primordial dans la disponibilité des ressources. Il joue d'abord un rôle important dans la définition du budget des ressources en remontant la bonne information concernant les besoins du personnel. Pour la DCHMG, il porte une « double casquette » : il agit d'une part sur l'efficacité commerciale, et d'autre part il joue un rôle « inquisiteur » pour amener la DCHMG à satisfaire les besoins exprimés par le personnel et ce, dans les délais fixés comme objectif qualité. Il booste donc la DCHMG dans l'atteinte des objectifs qualité et de production qui lui ont été assignés, mais se positionne aussi comme le relais d'information par excellence entre cette direction et le reste du personnel. Pour les chefs d'agences interviewés, le SMQ « défend » leurs intérêts auprès de la DCHMG car c'est parfois grâce à son intervention que des ressources demandées leur ont été livrées.

5.1.2. L'efficacité commerciale et la durabilité

Au-delà de l'atteinte des objectifs, la performance requiert de minimiser les coûts liés à la livraison du service et de pérenniser les acquis, voire de les accroître.

En ce qui concerne l'optimisation des moyens utilisés, à savoir l'efficacité, le SMQ tient une place de choix à CB-BF. Il constitue un garde-fou pour éviter les déviations ou les gaspillages dans la gestion des ressources en veillant, lors de ses missions dans les différents départements, au respect de leur budget et en formulant des recommandations dans ce sens. Sa contribution se fait également à travers la sensibilisation du personnel à la minimisation des coûts liés à leurs activités respectives, au bon entretien des immobilisations et des meubles afin qu'ils atteignent leur durée de vie maximale, ceci en vue d'éviter des dépenses d'investissements non budgétisées. A travers la mise à disposition de la documentation de la banque sur l'intranet, il évite à l'organisation des coûts exorbitants en papier, encre, armoires de rangements, espace et autres fournitures indispensables à la conservation sous forme physique des documents et enregistrements. Cette efficacité s'illustre bien lorsque l'on compare les PNB des principales concurrentes de CB-BF au sien et que l'on s'aperçoit que bien qu'il ne réalise pas le « plus gros chiffre d'affaires », il possède la plus grosse marge directe sur les produits qu'il engendre. Ceci montre en effet sa capacité à minimiser ses coûts directs liés à l'activité bancaire.

La durabilité constitue un concept assez nouveau, mais il va s'en dire que la conservation des acquis dans le temps reste importante dans tous les domaines. Sur le plan commercial, cette durabilité se traduit par la fidélité de la clientèle qui est en fait, la résultante d'une satisfaction

répétitive ou continue. A CB-BF, le SMQ y contribue par la formalisation des procédures et leur maîtrise par le personnel concerné. Les procédures sont incontournables dans une entreprise de service puisqu'elles permettent la standardisation de ce dernier. C'est un aspect crucial pour le client qui désire, dans le cas de CB-BF, avoir la même qualité de service quelle que soit l'agence où il se rend, l'agent qui lui rend le service et le moment de la livraison dudit service. En plus, le SMQ se positionne au sein de la banque comme un facteur de motivation à mieux faire pour le client. A ce sujet, un chef d'agence disait lors d'une interview que « le SMQ est une école, il motive les agents et les pousse à donner le meilleur d'eux-mêmes... le SMQ nous a même permis de conserver nos emplois ». C'est dire toute l'adhésion des agents au SMQ certes, mais surtout la place qu'occupe ce système dans l'esprit des premiers acteurs de la performance. Il fait par ailleurs des suggestions d'actions d'amélioration à chaque mission d'audit. En phase avec ces recommandations, plusieurs formations ont pu être dispensées au personnel aussi bien en interne que par des formateurs externes, améliorant ainsi les compétences des agents de la banque et partant leur capacité à satisfaire la clientèle dans la durée. Le taux de satisfaction de la clientèle est alors passé de 90% à 92% de 2011 à 2012, avec un échantillon de 1500 clients (particuliers et entreprises) sur les deux exercices, et à 93% en 2013 avec un échantillon de 2000 clients (particuliers et entreprises).

5.2. Conclusions et recommandations

La première section nous a permis d'exposer les constats effectués sur la relation entre le SMQ et la performance commerciale de CB-BF. Dans cette deuxième section, nous allons donner nos conclusions sur ladite relation et apporter notre modeste contribution à l'amélioration de l'impact du SMQ sur la performance commerciale de la banque.

5.2.1. Conclusions sur la contribution du SMQ à la performance commerciale de CBI

Au terme de la première section, les constats effectués nous révèlent que le SMQ impacte toutes les variables de l'équation de la performance commerciale de CB-BF. Il va même au-delà et touche tous les déterminants de ces variables. En guise de conclusion, nous résumerons les points forts de cette relation et nous en relèverons les points faibles.

5.2.1.1. Points forts

Les forces de la relation SMQ – performance commerciale sont nombreuses. Nous en énumérerons les plus importantes.

Tout d'abord, il s'agit de la présence du SMQ dans tous les domaines de la banque. Même si la performance commerciale est l'apanage de la direction du réseau et de la direction de la clientèle, les autres directions ne manquent guère d'y contribuer. En impactant, tous les acteurs de la banque, le SMQ crée une synergie d'actions qui contribue inexorablement à la performance commerciale.

Ensuite, le SMQ a pour principe fondamental la roue de Deming. C'est un concept qui s'applique à tous les processus au sein de CB-BF. Il permet l'amélioration continue du SMQ au niveau de chaque processus mais aussi et surtout celle de la performance. C'est le facteur par excellence de la pérennisation des acquis et de la croissance de la banque.

Enfin, le SMQ est accepté par tous les acteurs de la banque, ce qui constitue son facteur clé de succès. En fait, c'est cette adhésion qui permet au SMQ d'impacter positivement les déterminants de la performance. Cela a pu se faire grâce à l'implication du personnel dès le départ c'est-à-dire dès la décision de la direction de s'engager dans la démarche qualité. Par exemple, les procédures de la banque ont été rédigées par les agents mêmes en charge des activités concernées, réunis en comité de rédaction. Aussi, les recommandations pour résoudre les problèmes rencontrés sont soit proposées par les agents, soit approuvées par ceux-ci avant d'être validées par la DG. De cette manière, les agents sont plus enclins à mettre en œuvre les recommandations et à appliquer les procédures en vigueur dans la banque.

5.2.1.2. Points faibles

A l'issue de notre étude, les faiblesses remarquables qu'il nous a été donné de constater se résument au fait que le service en charge du SMQ éprouve du mal à améliorer son plan d'actions. Il lui est difficile de mettre en œuvre les pistes d'amélioration qu'il souhaiterait. Par ailleurs, bien qu'il soit d'une assistance louable pour les autres services, certains chefs d'agences réclament plus de missions dans leur agences, plus de formations, d'autres plus d'assistance notamment dans l'élaboration des supports d'enregistrement tels que les plans de prospection pour les formaliser. De nos entretiens avec le personnel du service SMQ, il ressort que la cause principale de ces faiblesses est le manque de personnel qualifié au sein dudit service.

5.2.2. Recommandations

L'analyse que nous avons effectuée a mis en lumière les forces et les faiblesses du SMQ dans sa contribution à la performance commerciale. Au regard des faiblesses relevées, nous proposerons dans ce paragraphe, des recommandations pour éradiquer les causes de ces faiblesses afin d'améliorer la contribution du SMQ à la performance commerciale voir de la performance globale de la banque.

Nous suggérons d'abord le renforcement du personnel du service SMQ par la DG. C'est une mesure qui permettra au service SMQ d'exécuter son plan d'actions en entier et dans les délais. Par ricochet, cette mesure permettra de booster la performance commerciale.

Ensuite, dans la même optique, nous recommandons la formation de quelques pilotes comme auditeurs qualité. C'est une pratique assez répandue qui permet à l'entreprise d'alléger la charge de travail du service en charge du SMQ, en relayant les audits qualité internes à d'autres membres du personnel. Il confère en outre l'avantage d'un regard neuf sur les autres processus de la banque afin d'apporter des nouvelles pistes d'amélioration. Evidemment, les différents auditeurs qualité internes ne pourront auditer les processus auxquels ils participent quotidiennement.

Enfin, le service en charge du SMQ devrait, une fois doté des ressources qui lui sont nécessaires, veiller au recyclage du personnel à travers la formation continue et assister les agences dans l'élaboration de supports d'enregistrement standards dans toutes les agences.

Notre étude nous a conduit à une appréciation de la relation entre le SMQ et la performance commerciale. L'appréciation a été déclinée en deux phases : nous avons d'abord relaté les constats effectués puis nous les avons résumés pour déduire les points forts et les points faibles de l'impact du SMQ sur la performance commerciale de CB-BF. Pour finir, nous avons proposé quelques recommandations qui portaient notamment sur les points faibles que nous avons recensés. Il ressort de toute l'analyse que le SMQ influence bel et bien la performance commerciale de CB-BF, et ceci à travers tous les déterminants de celle-ci. Nos quelques propositions se veulent être alors un début de solution pour résorber les faiblesses évoquées et améliorer la performance commerciale de notre structure d'accueil.

Conclusion de la partie

La partie empirique de notre étude a été consacrée dans un premier temps, à la description de l'existant. Nous avons donc présenté CB-BF, son organisation et les produits qu'elle propose avant de nous appesantir sur son SMQ que nous avons dépeint et sur les actions menées par le service qui en a la charge. Dans un deuxième temps, nous nous sommes évertués à décrire le lien qui a prévalu entre ces actions et la performance commerciale de CB-BF de 2011 à 2013. Ainsi, notre deuxième objectif a été atteint dans la première section du cinquième chapitre. Dans un troisième et dernier temps, nous avons relevé les faiblesses de la relation SMQ-performance commerciale, et proposé des solutions pour l'améliorer. Notre troisième objectif fut également atteint au terme du dernier chapitre.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

La performance constitue un objectif incontournable pour toutes les entreprises. Préalable à la rentabilité, voire à la croissance, elle confère aux organisations l'opportunité de concrétiser leurs missions. Cela se manifeste davantage dans les entreprises à but lucratif où la performance commerciale est généralement très recherchée. Cette dernière, matérialisée par des agrégats comme le chiffre d'affaires, le PNB ou la part de marché, s'avère plus difficile à atteindre lorsque l'entreprise évolue dans un environnement concurrentiel. Tel est le cas de notre structure d'accueil, CORIS BANK BURKINA FASO, qui mène son activité sur un marché composé de onze (11) autres banques. Nonobstant cela, elle est parvenue à s'octroyer une place de choix en devenant seulement 3 ans après sa création, la deuxième banque de la place. Nous avons également remarqué qu'à cette période, elle s'est engagée dans une démarche qualité allant jusqu'à faire certifier ISO 9001 : 2008, tous ses processus.

C'est fort imprégné de cette situation que nous avons entrepris notre étude avec pour objectif principal de montrer comment le SMQ a contribué à la performance commerciale de CB-BF de 2011 à 2013. Pour y parvenir, nous l'avons décomposé en trois objectifs spécifiques.

Le premier, consistant à démontrer que le SMQ peut de manière générale, assister toute entreprise dans l'atteinte d'une performance commerciale, s'est vu atteint à la fin de la première partie de notre étude. En effet, il résulte de la partie théorique que la performance commerciale s'illustre comme la cible et le SMQ une des possibilités pour l'atteindre. A ce titre, bon nombre des principes du management de la qualité représentent des vecteurs de performance en général. La mise en place d'un SMQ semble donc opportune et nous pouvons affirmer, sans risque de nous tromper, que se lancer dans une démarche qualité confère des avantages à tous les niveaux de l'entreprise et pour toutes les parties intéressées. Pour la performance commerciale, il peut impacter tous ses déterminants, et agir comme un levier sur tous les membres de l'équation qui la caractérise.

Le deuxième objectif se voulait être la réponse à une confrontation entre théorie et pratique. En dépeignant les actions entreprises par le service du SMQ au sein de CB-BF, nous avons démontré leur impact positif sur la performance commerciale de la banque. Au sortir de la première section du cinquième et dernier chapitre, cet objectif a été atteint et nous pouvons affirmer qu'au sein de CB-BF, une démarche est adoptée par le service en charge du SMQ pour sensibiliser et assister tous les acteurs de la performance commerciale. En effet, les actions concrètes engrangeant la performance commerciale ne sont pas menées par le SMQ, mais celui-

ci l'a impacté par des résultats d'études, des missions d'assistance, des audits, des propositions d'actions correctives et des pistes d'amélioration.

Pour atteindre le troisième objectif, nous avons, après analyse, relever les points faibles ou autrement dit, les situations qui freinent le SMQ dans son élan de contribution à la performance de CB-BF. Cela a été fait en vue de proposer des recommandations pour plus de synergie entre le SMQ et les autres systèmes de l'entreprise. Le troisième objectif a également été atteint et de notre point de vue, les actions du SMQ au sein de CB-BF ne sont pas entachées de graves dysfonctionnements ; toutefois, elles s'avèrent insuffisantes et cela est principalement dû à un manque de moyens humains. Nos suggestions sont donc allées dans ce sens afin de créer au sein de CB-BF, une adéquation entre les ressources et son activité sans cesse grandissante.

Au regard de ce qui précède, notre objectif principal a été atteint et nous pouvons répondre à notre problématique en affirmant que le SMQ a contribué à la performance commerciale de CB-BF de 2011 à 2013, en développant une démarche englobant tous les acteurs et tous les processus ; il a ainsi pu impacter tous les déterminants de cette performance. Le SMQ au sein de CB-BF est donc appréciable sur le plan qualitatif, cependant sur le plan quantitatif des efforts restent à fournir afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle au sein de la banque.

A terme, notre étude présente trois centres d'intérêts majeurs : primo, la CB-BF pourrait mieux cerner l'impact du SMQ sur sa performance pour mieux définir les actions qui pourraient booster le SMQ et par conséquent sa rentabilité ; secundo, pour la recherche, elle pourrait constituer une modeste contribution dans les études à venir, et pourquoi pas servir de source d'inspiration pour ces études ; tertio, pour nous-mêmes, elle s'est avérée être un moyen d'expression et de confrontation des enseignements reçus au cours de notre cursus universitaire avec la réalité que vivent les entreprises de notre pays ; aussi la réalisation de cette étude nous a-t-elle ouvert le monde professionnel en nous permettant de découvrir les difficultés que rencontrent les banques en matière de SMQ et de performance commerciale.

Néanmoins, il apparaît indéniable que notre travail connaît des limites. Tout d'abord, notre étude, dans un souci de spécialisation, s'est focalisée sur la performance commerciale. Une étude ultérieure pourrait en outre s'intéresser aux autres performances ou même à d'autres ratios, ou encore spécifiquement à ceux d'une agence particulière ou de l'ensemble des agences d'une ville. Ensuite la méthodologie que nous avons utilisée pour l'analyse a été essentiellement qualitative. L'on pourrait aller plus loin en utilisant des méthodes plus avancées, par exemple

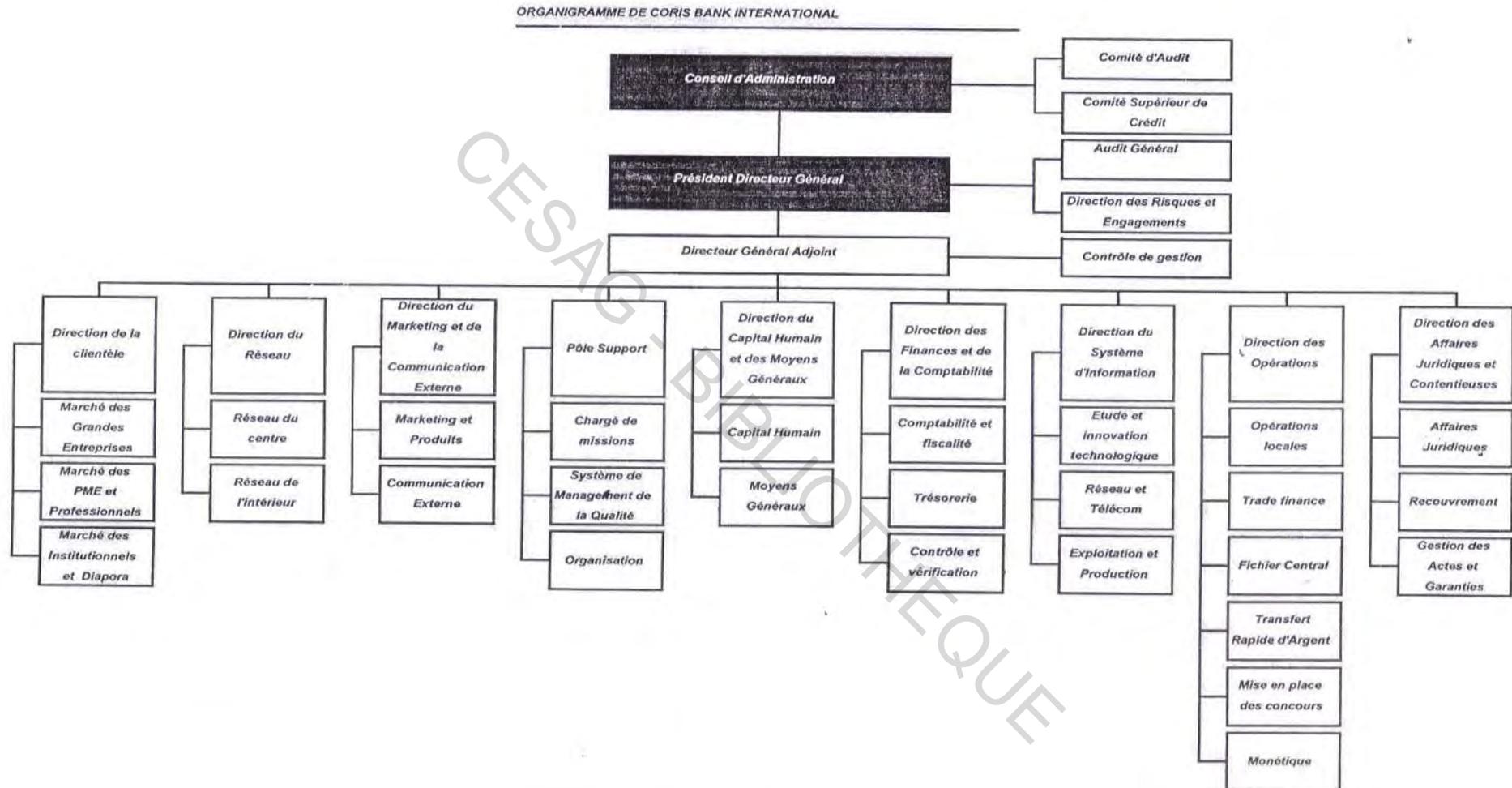
en intégrant le calcul de variances ou en utilisant des formules de corrélations pour expliquer le lien entre le volume des actions menées par le SMQ et la performance. Enfin, une étude plus pointue pourrait intégrer un plus grand nombre de répondants sur une plus longue période ; ou encore incorporer des données plus récentes, en l'occurrence celles de 2014.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 1 : Organigramme de CB-BF



CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Livres

BARTHELOT Jean-Michel (2000), *Sociologie : Epistémologie d'une discipline*, De Boeck Supérieur, Paris, 479 pages.

CANARD Frédéric (2009), *Management de la Qualité*, Lextenso éditions, Paris, 257 pages.

KALIKA Michel (1998), *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Economica, Paris, 428 pages

LE LOUARN Jean-Yves (2009), *Les tableaux de bord Ressources humaines: Le pilotage de la fonction RH*, Edition Liaisons, Paris, 233 pages.

LENDREVIE Jacques et LEVY Julien (2012), *Mercator 10^e édition : Théories et nouvelles pratiques du marketing*, Edition Dunod, Paris, 1140 pages.

LONGIN Pierre et DENET Henri (2008), *Construisez votre qualité*, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 352 pages.

MACHESNAY Michel (1991), *Economie d'entreprises*, Edition Eyrolles, Paris, 109 pages.

MARGERAND Jean et GILLET-GOINARD Florence (2006), *Manager la qualité pour la première fois*, Editions d'Organisation, Paris, 224 pages.

MARION Alain, ASQUIN Alain, EVERAERE Christophe, VINOT Didier et WISSLER Michel (2012), *Diagnostic de la performance d'une entreprise*, Edition Dunod, Paris, 302 pages.

MARTORY Bernard et CROZET Daniel (1988), *Gestion des ressources humaines*, Edition Nathan, Paris, 255 pages.

MERCIER Samuel (1998), *Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents*, Papier de recherche, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne.

ROBBINS Stephen, JUDGE Timothy et TRAN Véronique (2014), *Comportements organisationnels*, 16^e édition Pearson, Paris, 686 pages.

TEZENAS DU MONCEL (1992), *Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles*, Annales du Management.

VOYER Pierre (1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Presses de l'Université de Québec, Québec, 471 pages.

ZARIFIAN Philippe (1999), *Objectif Compétences, pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons, 1999, 229 pages.

Articles

Agence Nationale du service à la personne (ANSP) et EQR Conseil (2012), *La démarche qualité dans les services à la personne*, Guide pratique, 108 pages.

BARILLOT Pascal (2001), *Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise : L'exemple du tableau de bord prospectif*, Gestion 2000, Volume 18 - numéro 1 : 135-151.

ISO 9000 (2005), *Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*, Normes Internationales, 30 pages.

ISO 9001 (2008), *Système de management de la qualité – Exigences*, Normes internationales, 28 pages.

LALLE Béatrice, *Du caché au visible : Pour une nouvelle performance de l'agence bancaire*, Editions Comptables Malesherbes, Société d'édition de l'Ordre des Experts Comptables, Paris 1991.

Sources internet

AMMAR Hassen (2010), *Historique de la qualité*, www.plusconseil.net/content/wp-content/uploads/2010/04/HistoriqueQualite.pdf.

BATUN François (2014), *Le manager commercial et la performance commerciale*, <http://www.d2bconsulting.fr/le-manager-commercial-et-la-performance-commerciale/#.VAS9QsUhBnI>

BERTRAND Olivier (2009), *Enjeux et intérêts d'une démarche qualité*, [www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/ Intérêts de la démarche qualité.pdf](http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Intérêts%20de%20la%20d%C3%A9marche%20qualit%C3%A9.pdf).

BLANQUET Marie-France (2004), « Préparation au CAPES interne et externe : Méthodologie de l'analyse documentaire », <http://www.cndp.fr/savoirscdi/metier/preparation-aux-concours/les-cours-en-ligne-sur-savoirs-cdi/preparation-au-capes-interne-et-externe-methodologie-de-lanalyse-documentaire.html>.

DUMORTIER Christian (2013), Histoire de la qualité, www.cdumortier.fr/histoire/histoire_XX%20eme.doc

GOUTTEBROZE Bénédicte (2013), *6 secrets de la performance commerciale*, <http://www.actionco.fr/thematique/vendre-1018/Infographies/6-secrets-de-la-performance-commerciale-52047.htm>.

JACQUET Stéphane (2011), *Management de la performance : des concepts aux outils*, www.creg.ac-versailles.fr/.../Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.

Qualité Online (22/09/2014), Historique de la qualité, www.qualiteonline.com/dossier-1-historique-de-la-qualite.html.

ROOS Pascal (2007), L'évaluation de la performance commerciale, <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article217>.