

Analyse des systèmes de pilotage de la performance des banques Marocaines : Quelle place pour la gestion des compétences ?

Analysis of performance management systems in Moroccan Banks : What role for skills management ?

BRIACHE Mohamed

Doctorant

Ecole nationale de commerce et de gestion

Université Ibn Tofaïl - Kénitra

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

Maroc

NAFZAOUI Mohamed Achraf

Enseignant chercheur HDR

Ecole nationale de commerce et de gestion

Université Ibn Tofaïl - Kénitra

Laboratoire de recherche en sciences de gestion des organisations

Maroc

Date de soumission : 12/10/2024

Date d'acceptation : 13/11/2024

Pour citer cet article :

BRIACHE M. & NAFZAOUI M. A. (2024) «Analyse des systèmes de pilotage de la performance des banques Marocaines : Quelle place pour la gestion des compétences ?», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 1396 - 1423

Résumé

Aujourd'hui, il en est clair qu'un management efficace et efficient des compétences est devenu si incontournable pour toute organisation soucieuse de l'atteinte de performance et pérennité d'avantage concurrentiel. Or, une vision globale d'une performance tridimensionnelle fut émergée pour y inclure non seulement des critères financiers, mais aussi sociaux et environnementaux. Ceci exige des entreprises une stratégie de gestion des compétences bien pensée conduisant à une performance bien satisfaisante aux différentes attentes des parties prenantes. Cet article a pour objectif de statuer sur les constats empiriques caractérisant la gestion des compétences dans le secteur bancaire marocain, et vérifier si elle est au service de la performance organisationnelle. Les résultats d'une étude de cas multiples portant sur les plus grands établissements bancaires marocains montrent clairement que les systèmes de gestion de compétences institués ne sont pas conçus de manière à être au service de la performance globale. La gestion des compétences reste limitée à l'élaboration des plans de formation et l'évaluation annuelle des compétences sur la base des objectifs fixés.

Mots clés : Gestion des compétences ; performance ; avantage concurrentiel ; Balanced Scocard ; indicateurs de performance.

Abstract

Today, it is clear that an effective and efficient skills management has become so essential for any organization concerned with achieving performance and sustaining competitive advantage. Besides, a global vision of a three-dimensional performance has emerged to include not only financial, but also social and environmental criteria. This requires companies to have a well thought-out skills management strategy leading to a performance that satisfies the different expectations of stakeholders. So, this paper aims to highlight the empirical findings that characterize skills management in the Moroccan banking sector, and to verify whether it serves organizational performance. The results of a multiple case study of the largest Moroccan banking institutions clearly show that the skills management systems instituted are not designed to serve organizational performance. Skills management remains limited to the development of training plans and the annual assessment of competencies based on set objectives.

Keywords : Skills management ; performance ; competitive advantage ; Balanced Scocard ; performance indicators.

Introduction

Dès l'origine du concept « Capital humain » avec les travaux de Becker en 1964, on comprend qu'il est inconcevable de réduire sa définition pour autant n'être pas reliée à la performance et création de valeur. En effet, le concept correspond à l'agrégation d'éléments immatériels incorporés par les individus, appelés communément des compétences (les connaissances, les aptitudes, les expériences, etc.) produisant certainement des performances pour l'organisation.

Toutefois le développement des compétences au service de la performance organisationnelle doit rendre compte de nombreuses difficultés qui ont trait notamment à :

- ✓ La définition du concept « Compétence » qui diffère significativement suivant les auteurs et la diversité des champs d'application, et qui induit une grande confusion.
- ✓ La relation entre compétence et performance dans la mesure où le développement des compétences n'a réellement de sens que s'il se traduit par des performances de meilleures qualités.
- ✓ La difficulté d'intégrer la gestion des compétences dans l'ensemble de la stratégie de l'organisation, en particulier lorsqu'il s'agit de démontrer en quelle mesure il contribue à une augmentation pérenne des performances.

Sous cet angle, le propos de cet article serait, au départ, de positionner clairement la gestion des compétences comme étant, à la fois, un véritable levier de compétitivité des organisations et un facteur déterminant de la performance pérenne. Notre objectif de recherche étant de vérifier l'intérêt accordé à la gestion des compétences dans le secteur bancaire Marocain, au travers de l'évaluation du système de pilotage de la performance mobilisé par les banques Marocaines. Ceci dit, on se demande alors : **Comment les établissements bancaires intègrent-ils la gestion de leurs compétences dans leur système de pilotage de performance ?** En effet, de cette problématique découlent deux questions de recherche qu'on se contente d'y répondre :

- Est-ce qu'il existe un lien entre la gestion des compétences et la performance des organisations ?
- Est-ce que les établissements bancaires marocains se rendent compte, dans leur système de pilotage de la performance, du lien existant entre la gestion des compétences et pérennité de performance ?

La structure de cette contribution sera scindée en deux grandes parties. la première est dédiée à la présentation des fondements théoriques liés aux concepts de compétences et performance pour statuer sur la contribution de la gestion des compétences à la performance organisationnelle. La seconde partie serait l'occasion de présenter les constats empiriques et génériques formulés à partir des études de cas multiples des établissements bancaires marocains pour établir le lien entre gestion des compétences et performance. Dans ce cadre, une présentation du cadre méthodologique abritant cette étude sera présentée, avant de mettre en exergue les résultats obtenus et leur discussion.

1. Revue de littérature.

1.1. Développement des compétences : des concepts théoriques.

Le développement de la discipline du management des compétences, depuis son émergence, entre autres, parmi les champs importants du management stratégique, est caractérisé par plusieurs bouleversements, qui trouvent leur origine essentiellement au milieu des années 1980, avec l'apparition de la théorie des ressources de Wernerfelt, même si la discipline revendique d'avoir des sources d'autant plus anciennes avec les travaux de Penrose (1959).

La théorie des ressources constitue sans doute l'approche la plus dominante en stratégie, notamment en management stratégique des ressources. Toutefois, il en demeure indispensable de faire référence aux autres courants de pensée en la matière, qui empruntent fortement leurs fondements théoriques de la théorie des ressources, mais revendiquent aussi le caractère spécifique de leurs apports, considérés le plus souvent comme complémentaires.

Après, le concept des ressources est mis en avant, plus particulièrement par les travaux de Wernerfelt (1984) et Barney (1991, 2002). De même, la théorie des ressources propose un modèle explicatif des écarts de performance des organisations en fonction des ressources et leurs caractéristiques, plus précisément par référence aux compétences possédées par les individus (Wernerfelt, 1984).

Dans une logique de raisonnement similaire, Barney (1991) propose son modèle VRIN pour décrire les caractéristiques des ressources assurant la création et pérennité de performance et maintien d'avantage concurrentiel : Valeur, rareté, inimitabilité et non substituabilité (Barney, 1991).

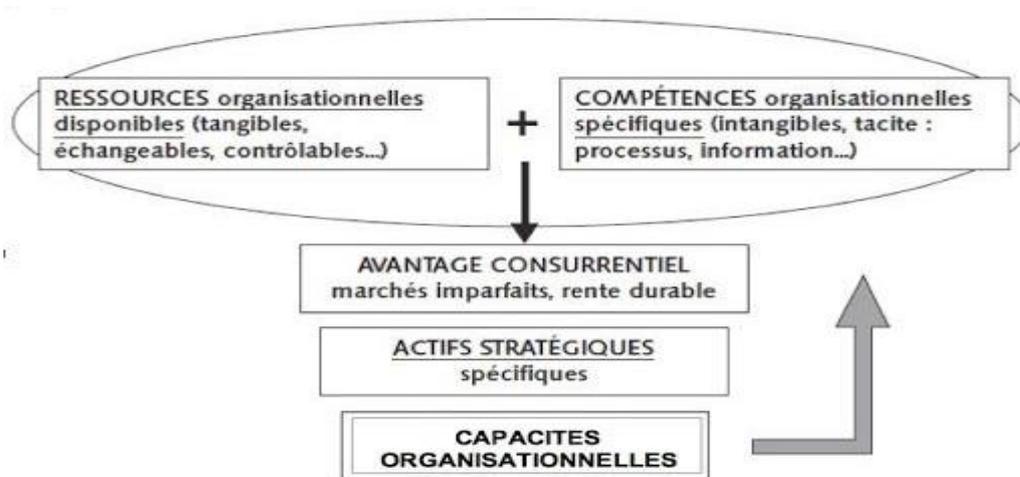
Ces avancées théoriques ont servi de référence de base pour le développement de fondements théoriques en matière du management stratégique des compétences, notamment les travaux

fondateurs de Prahalad et Hamel (1990) qui mettent en avant la théorie de ressources-compétences, conjointement avec l'impulsion importante de la théorie du capital humain avec

Le concept de compétence fut émergé avec celui de la compétence centrale qui se caractérise par sa stabilité dans le temps et sa forte contribution à la création de valeur perçue par les clients. Elle constitue une source importante pour accéder à des nouveaux marchés et se développe par l'expérience et l'apprentissage (Prahalad & Hamel, 1990).

Sous cet angle, il est impératif de délimiter les contours de la notion de compétence et celle de qualification, considérant que cette dernière ajoute à la notion de compétence sa hiérarchisation et sa quantification au travers de l'organisation des compétences dans un système de classification d'emplois (Hillau, 1994). Dans le même ordre d'idées, il faut faire la distinction entre les compétences et les ressources d'une organisation, les compétences étant le mode combinatoire des ressources, qui permet leur développement et d'en créer de nouvelles (Arrègle 1995).

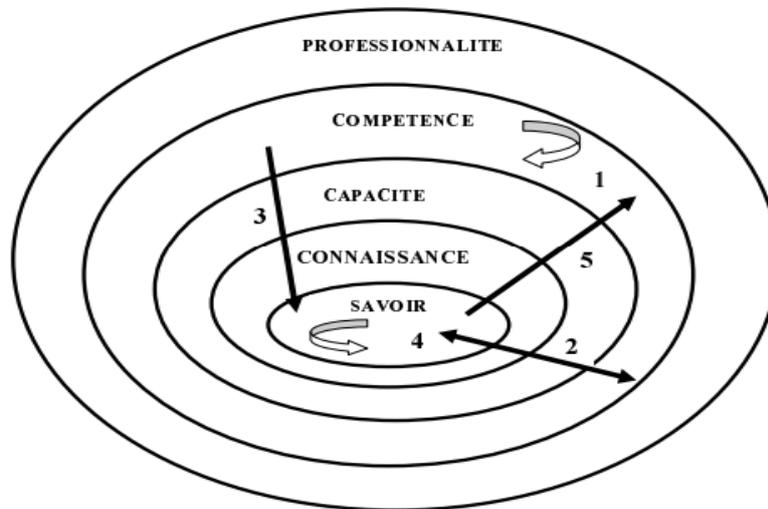
Figure N°1 : Modèle de ressources-compétences



Source : Prahalad C. & Hamel G., "The core competence of the corporation"

Dès lors, le développement des compétences constitue un véritable enjeu pour l'organisation visant la pérennité de performance et le maintien d'avantage concurrentiel. L'analyse de revue de littérature mène à proposer un modèle de développement des compétences, se basant essentiellement sur les travaux de Wittorski (1998), présenté comme suit :

Figure N°2 : Modèle de développement des compétences



- | | |
|--|--|
| 1) Logique d'action. | 4) Logique de réflexion pour l'action. |
| 2) Logique de la réflexion et de l'action. | 5) Logique d'intégration/assimilation. |
| 3) Logique de réflexion sur l'action. | |

Source : Wittorski R., "De la fabrication des compétences"

- ❖ Le développement des compétences dans une logique d'action trouve son origine dans des situations de travail, qui exigent de l'individu de mobiliser de nouvelles compétences, au travers des tâtonnements et des essais dans l'action.
- ❖ La logique de réflexion et d'action conduit à des allers-retours entre formations théoriques et activités pratiqués par voie itérative.
- ❖ Le processus de développement des compétences dans une logique de réflexion sur l'action renvoie aux individus qui se contentent d'assimiler et d'appréhender les activités entreprises dans l'organisation (analyse des situations de travail), et par la suite, les rendre formalisées dans des compétences organisationnelles.
- ❖ La logique de réflexion pour l'action correspond aux salariés, concrètement à des groupes-progrès ou de résolution de problèmes, qui, par anticipation, développent de nouvelles méthodes et pratiques en vue d'une meilleure qualité, productivité, etc.
- ❖ La logique d'intégration/assimilation fait référence à la formation sans alternance, par laquelle les individus acquièrent des savoirs théoriques et des connaissances, et qui sont censés être mobilisés dans des situations de travail différentes, sous forme de compétences (Wittorski, 1998).

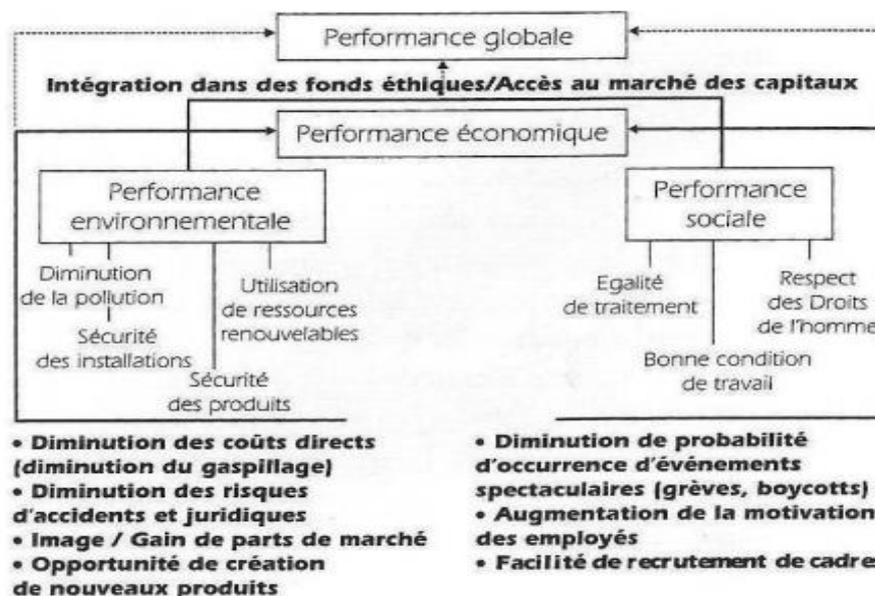
1.2. Performance : Une vision globale à trois dimensions imbriquées.

Dans un contexte économique caractérisé par des phénomènes d'influence majeure, tels que la mondialisation, la globalisation, le développement des NTIC, etc. les entreprises sont devenues confrontées à la nécessité d'adopter de nouveaux modes de gestion, en s'assignant un objectif de développement durable engageant sa responsabilité sur le long terme.

Dans cette nouvelle vision de l'économie, la mission de l'entreprise s'est développée au-delà de la satisfaction des attentes financières des Shareholders pour répondre, sur le même rang d'importance, aux exigences des différentes parties prenantes de l'entreprise : Stakeholders (État, Partis politiques, Clients, Fournisseurs, Personnel, médias, etc.). Les entreprises ne peuvent désormais s'assigner comme objectif seul la maximisation du profit et rentabilité, sans rendre compte des conditions sociales et environnementales.

Sous cet angle, la performance de l'entreprise s'est aussi développée, parallèlement à ce nouveau contexte économique, pour remettre en question son aspect financier sur lequel elle repose uniquement, et prôné fortement jusqu'à présent par la plupart des dirigeants. Une vision plus globale, voire tridimensionnelle (Reynaud, 2003), de la performance s'est émergée pour inclure non seulement des critères financiers, mais aussi des objectifs de développement durable, à savoir : objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Figure N°3 : Performance globale de l'entreprise



Source : Reynaud E., "Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique"

Toutefois, il est à noter que la nécessité du passage d'une vision financière de la performance vers une vision plus globale incluant des éléments non financiers, n'est pas un constat récent au contrôle de gestion. En effet, en 1992, Johnson et Kaplan furent les premiers chercheurs ayant souligné l'importance de ce passage, avec le développement de plusieurs outils de mesure de la performance globale, comme, entre autres, le Balanced Scorecard (BSC). Néanmoins, la nouveauté réside dans le fait que la performance non financière de l'entreprise peut être cantonnée à des éléments de la responsabilité sociale (Germain et Gates, 2007).

Cependant, les travaux de Dohou et Berland (2007) ont proposé des outils en matière de mesure de la performance sociale de l'entreprise. L'objectif de cette contribution étant de positionner le développement des compétences au cœur de la performance sociale, comme véritable levier assurant sa pérennité, nous nous focaliserons uniquement sur les outils de pilotage de la performance sociale, les autres dimensions ne sont évoquées qu'à titre indicatif.

Le bilan social, étant un outil de la comptabilité sociale privilégié fortement par les dirigeants, apporte une vision d'ensemble sur la situation du personnel dans une organisation et leurs conditions de travail, en vue de repérer, éventuellement, s'il y a des distorsions ou dysfonctionnements sociaux à remédier par une politique de gestion de ressources humaines anticipée.

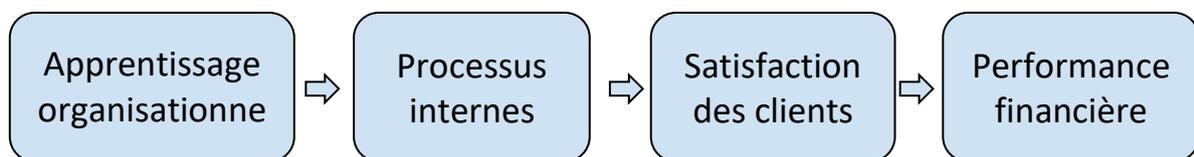
Toutefois, si l'entreprise devait recourir à un système de pilotage de sa performance sociale, cela ne devrait pas s'opérer indépendamment d'un pilotage efficace de sa performance financière. En effet, face à des intérêts divergents des différents acteurs de l'entreprise, des salariés qui aspirent à des conditions de travail décentes avec des rémunérations motivantes et développement professionnel, et des actionnaires qui cherchent activement à rentabiliser leurs investissements financiers par des dividendes de plus en plus avantageuses, le dirigeant de l'entreprise, quant à lui, devra prendre des décisions permettant de tenir compte des intérêts de chacun des acteurs de l'entreprise, en vue de concilier performance économique et sociale.

C'est dans cette logique de raisonnement que s'est développé le Balanced Scorecard en 1992 par Kaplan & Norton, comme un outil permettant dans un premier temps, la mesure de la performance organisationnelle dans sa globalité, avant d'être répandu largement et utilisé comme véritable outil de pilotage stratégique de la performance de l'entreprise. C'est un outil qui offre une combinaison d'objectifs, de leviers d'action et d'indicateurs qui s'articulent autour

de quatre axes prioritaires, à savoir : performance financière, clients, processus internes et apprentissage organisationnel.

Ce dernier axe constitue le socle qui conditionne l'ensemble des autres catégories d'objectifs et indicateurs. En effet, la performance financière étant le but ultime recherché par le dirigeant, est conditionnée par la création de valeur au profit des clients pour assurer leur satisfaction et les fidéliser. La satisfaction des clients, elle-même, dépendant d'une meilleure organisation des processus internes, qui repose, quant à elle, aussi significativement sur une compétence et motivation suffisante des salariés.

Figure N° 4 : La causalité dans le Balanced Scorecard



Source : Auteurs

Sous l'angle de ces fondements théoriques précités, il est à conclure que la performance d'une organisation ne peut être appréhendée hormis la prise en compte de ses dimensions à la fois économiques, sociales et environnementales. Or, cette contribution portant essentiellement sur la performance sociale, il reste à montrer dans quelle mesure cette dernière peut être impactée par une stratégie anticipée de gestion des compétences au sein de l'organisation, et partant quelles seraient-elles ses retombées sur la performance globale.

1.3. La gestion des compétences est-il au service de la performance ?

Il en est sûr qu'une stratégie bien pensée conduit pour autant à une performance bien satisfaisante aux attentes et aspirations des différentes parties prenantes de l'entreprise. Or, une stratégie de gestion des compétences ne peut être formalisée sans rendre compte de ce lien entre stratégie et performance de l'organisation. En effet, les modèles théoriques développés mettent en exergue trois approches pour articuler la gestion des compétences à la stratégie de l'entreprise, à savoir : le modèle Top Down, le modèle Bottom Up et le modèle mixte.

Le modèle Top Down, appelé aussi modèle déduit, correspond à un processus d'alignement stratégique vertical, qui s'inscrit dans l'approche classique du management stratégique développée par Porter en 1980. La conception du modèle part de la formulation d'une stratégie concurrentielle, auxquelles seront alignées, par la suite, les compétences individuelles nécessaires

à sa mise en œuvre. Sous cet angle, la fonction GRH est considérée comme une fonction de support dans la chaîne de valeurs de l'entreprise, assurant la facilitation de mise en œuvre de la stratégie préalablement définie (Besseyre des Horts, 1988). Il lui est demandé de mobiliser et développer les compétences adéquates aux options stratégiques retenues (Réale & Dufour, 2006). Ainsi, la DRH est-elle amenée à concevoir un plan stratégique de ressources humaines assurant la disponibilité des compétences nécessaires au fur et à mesure du déploiement de la stratégie de l'entreprise. Toutefois, le recours à des outils de contrôle de gestion, notamment le Balanced Scorecard, s'avère nécessaire pour assurer le suivi des résultats obtenus par rapport aux objectifs suivis. "Le BSC est devenu une méthode pour décliner les buts stratégiques en objectifs concrets à tous les niveaux de l'organisation" (Gilbert, 2007).

Le modèle Bottom Up, appelé également le modèle émergent, est fondé sur la théorie des ressources ou Resource Based View (RBV) qui est développée progressivement avec les travaux de Penrose. En effet, ce courant de pensée se contente d'expliquer que la performance d'une entreprise n'est plus sujette, uniquement, à sa position externe via le couple produit-marché, mais aussi à des facteurs internes, en mettant en avant la notion de compétences-clés. Les auteurs de ce courant estiment que c'est la détention et l'agencement des ressources internes, à la fois physiques et humaines, qui permettent à une organisation d'être performante et assurer son développement durable.

Dans ce cadre, le principe d'analyse est d'identifier, créer, exploiter et protéger des ressources rares, non imitables et non substituables (Compétences-clés) qui alimente la construction d'une stratégie, permettant à l'entreprise de s'acquérir des avantages concurrentiels sur le marché, et partant, atteindre ses objectifs de performance sur la base d'une stratégie qui se rend compte, a priori, de ses facteurs internes. Toutefois, si le modèle émergent privilégie fortement l'analyse des compétences internes de l'entreprise pour asseoir une stratégie permettant son développement durable, il en devrait pour autant se rendre compte des facteurs externes de l'environnement comme le soulignent Collis et Montgomery en 1995.

Le modèle Mixte, quant à lui, s'inscrit dans le cadre d'une perspective conciliatrice des facteurs internes et externes susmentionnés du management stratégique, en proposant d'intégrer les deux modèles précédents dans un double processus d'alignement et d'investissement. La stratégie ici ayant la capacité à combiner des décisions à court terme visant l'alignement aux grandes

orientations stratégiques et de décision de long terme d'investissement en compétences de l'entreprise.

Sous cet angle, l'objectif recherché par chaque entreprise est de satisfaire aux exigences de performance par des actions traduites dans le processus de gestion des compétences détenues par elle. Or, en pratique, des études ont montré que la conciliation de gestion des compétences et performance organisationnelle ne se produisait que rarement. Ce constat est expliqué notamment par le fait qu'elles ne soient pas assurées dans l'entreprise par les mêmes acteurs. Si la gestion des compétences est assurée, dans la plupart des cas, par la fonction RH qui s'assigne comme objectif principal la gestion des emplois, la performance, quant à elle, est visée par des entités opérationnelles qui focalisent leurs activités sur l'atteinte des objectifs économiques.

Dans ce contexte, plusieurs entreprises se contentent, quand même, de concilier stratégie et gestion des compétences d'une manière plus poussée. Or, la fonction contrôle de gestion est ici fortement appelée pour répondre aux exigences de performance. En effet, les dirigeants de l'entreprise sont amenés, par appui du contrôleur de gestion, à établir un plan stratégique, le plus souvent étalé sur trois ans, traduit à des objectifs assignés à chaque fonction, y compris des objectifs Ressources Humaines. A chaque fonction est alloué des moyens et des outils à mobiliser, ainsi que des actions à mettre en œuvre, notamment en termes des compétences individuelles requises pour l'atteinte éventuelle des objectifs de performance.

Une démarche de type Balanced Scorecard (BSC) est fortement privilégiée dans ce cas, permettant à l'entreprise de délimiter les responsabilités de chaque entité, par des objectifs contractuels à atteindre, dont le suivi des réalisations permet à son tour d'apprécier sa contribution à la performance organisationnelle.

Au-delà de ces approches théoriques et conceptuelles évoquées, il semble opportun de se demander sur les constats empiriques et, éventuellement, génériques qui peuvent être formulés sur cette relation entre gestion des compétences et performance des organisations. Cette contribution serait alors l'occasion de formuler ces constats à partir du secteur bancaire marocain, en raison de sa forte contribution au tissu économique du royaume.

2. La gestion des compétences dans le système de pilotage de performance des banques marocaines.

2.1. Cadre méthodologique.

Cette contribution vise à apporter des éclaircissements quant à la place occupée par la gestion des compétences dans le système de pilotage de performance institué aux établissements bancaires marocains. Pour cela, l'étude de cas, qui consiste à étudier une personne, une communauté, une organisation ou une société individuelle (Roy, 2003), mérite d'être privilégiée, compte tenu de nos objectifs de recherche qui visent à étudier un phénomène dans un contexte particulier, à savoir le secteur bancaire marocain.

Enfin, l'auteur met en relief le raisonnement inductif dans lequel s'inscrit cette démarche méthodologique, dans la mesure où elle vise, par induction, l'exploration d'un phénomène plutôt que la vérification d'hypothèses préexistantes.

Tableau N° 2 : Caractéristiques de l'étude de cas selon Merriam et celles de notre recherche.

<u>Caractéristiques de l'étude de cas selon Merriam</u>	<u>Caractéristiques de notre étude de cas</u>
Particulariste	L'intérêt accordé à la gestion des compétences dans les systèmes de pilotage de performance institués au sein des établissements bancaires marocains (contexte étudié particulier) constitue un objet de recherche peu étudié.
Descriptive	Les résultats de notre étude de cas proposent une description enrichie des systèmes de pilotage de performance du secteur bancaire marocain.
Heuristique	Les questionnaires administrés auprès des contrôleurs de gestion et responsables des centres de responsabilité permettent une connaissance approfondie de l'objet de recherche.
Inductive	L'analyse des cas étudiés par références au cadre

	conceptuel, permet de dégager des similarités ou différences entre les cas, ce qui favorise la généralisation de certains constats aux cas étudiés.
--	---

Source : Auteurs

Toutefois, il est à noter que nous demeurons dans une posture épistémologique interprétativiste, nonobstant le recours à des données quantitatives, tel que recommandé par Stake (2000), en complément à d'autres données de nature qualitative.

Nous avons choisi d'étudier les cas des huit plus grandes banques marocaines en termes de productivité de leur personnel. Le choix du critère de productivité de personnel pour constituer l'échantillon des banques marocaines à étudier est justifié, d'une part, par sa cohérence avec nos objectifs de recherche visant l'analyse du lien existant entre la gestion des compétence et performance organisationnelle, et, d'autre part, par la nécessité d'assurer une meilleure représentativité des résultats obtenus par rapport à l'échantillon, partant du principe que la productivité du personnel est sujette à une gestion efficace des compétences.

Le graphique ci-dessous présente les banques marocaines objet de notre étude, à savoir : Attijariwafa bank (AWB), BMCE Bank of Africa, Banque Centrale Populaire (BCP), Crédit Immobilier Et Hôtelier (CIH Bank), Crédit Du Maroc (CDM), Société Générale Marocaine Des banques (SGMB), Crédit Agricole Du Maroc (CAM) et BMCI.

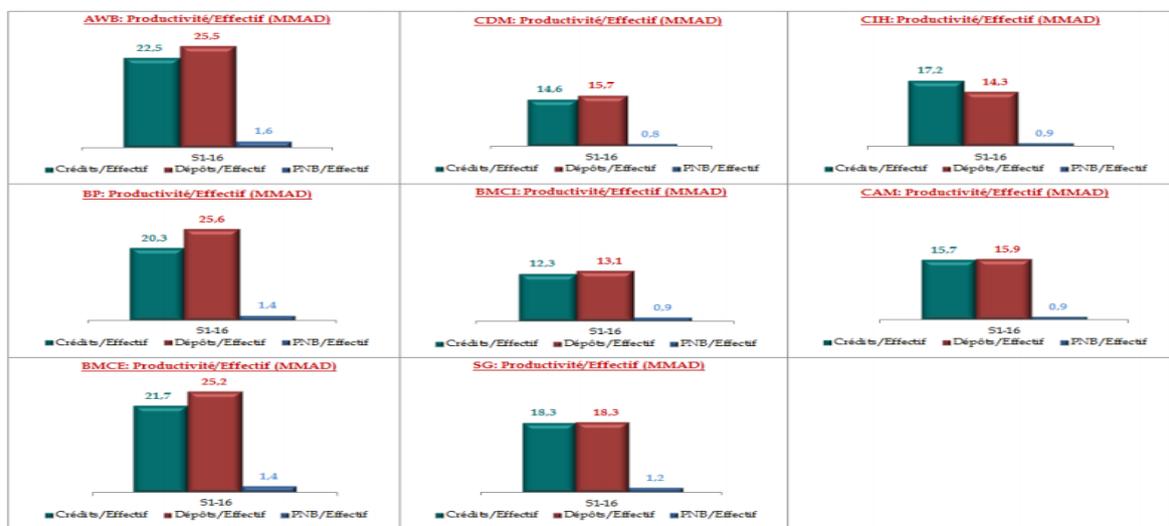
Pour atteindre nos objectifs de recherche, une collecte des données a été effectuée auprès des banques susmentionnées. En effet, un questionnaire auto-administré a été adressé, d'une part, aux contrôleurs de gestion et, d'autre part, aux responsables des entités ou centres de responsabilité, les deux étant des acteurs principaux dans le processus de pilotage de la performance, à la fois organisationnelle et des entités, dans la mesure où la structure organisationnelle caractérisant la banque étudiée est fortement décentralisée : Direction générale, direction régionale, de réseau, de groupe, etc.

Le questionnaire a été administré sous forme électronique à l'aide de l'outil Google Forms, un logiciel d'administration d'enquête très répandu pour sa simplicité d'usage. L'objectif étant d'appréhender les pratiques de pilotage de la performance dans le secteur bancaire marocain, afin d'en révéler l'intérêt accordé à la gestion des compétences. De ce fait, l'analyse des systèmes de pilotage de performance institués dans les banques objet d'étude a porté

essentiellement sur les tableaux de bord et la nature des indicateurs de performance qui les composent.

Ainsi, une population de cent individus, répartis entre contrôleurs de gestion et responsables d'entités, ont été sollicités pour répondre à ce questionnaire via des canaux diversifiés: réseaux sociaux, Email, LinkedIn, Site Web institutionnel de la Banque, etc.

Figure N° 5 : Les Huit plus grandes banque marocaines selon la productivité du personnel



Source: Banques, GPBM, Calculs CDM-A&R Groupe

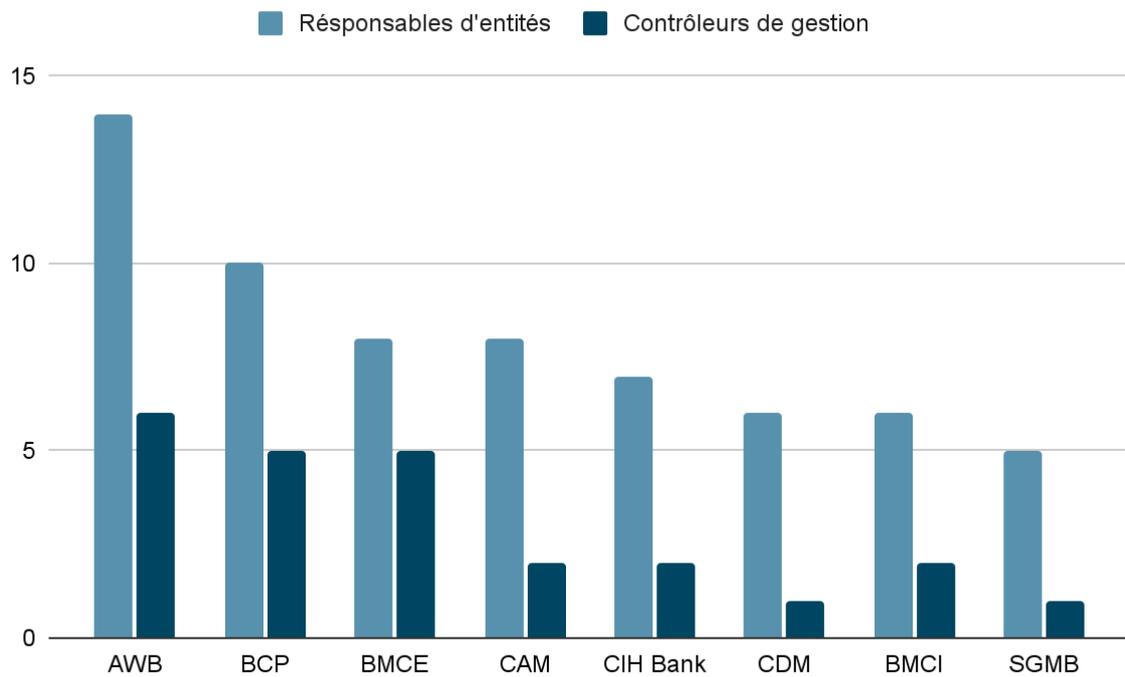
Source : GPBM, Calculs CDM A&R Group

2.2. Résultats empiriques

Les réponses à ce questionnaire ont été formulées par quatre-vingt-sept personnes, soit un taux de réponse de 87%, ont fait l'objet d'un traitement minutieux à l'aide du logiciel SPSS, pour obtenir des éléments de résultats qui constituent la base de notre réflexion sur l'intérêt accordé à la gestion des compétences dans le secteur bancaire marocain.

Des informations sur le profil des répondants à ce questionnaire ont été collecté pour servir de référence à l'analyse des résultats par sexe, poste occupé, raison sociale de la banque, etc. Ainsi, le graphique ci-dessous fait montrer une participation des responsables des entités moins élevée que celle des contrôleurs de gestion à cette enquête répartis par établissement bancaire.

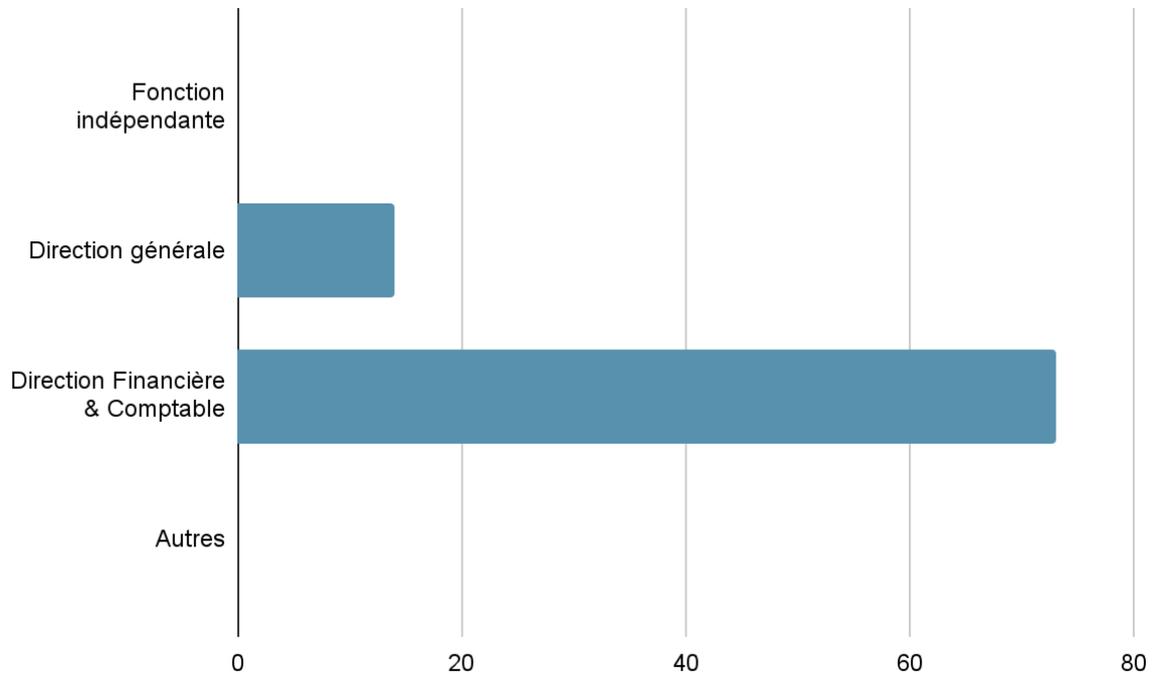
Figure N° 6 : Population enquêtée par établissement bancaire et titre de poste occupé



Source : Auteurs

Toutes les banques marocaines objet d'étude disposent d'un service contrôle de gestion, pierre angulaire dans le système de pilotage de la performance, hormis son rattachement fonctionnel dans la structure organisationnelle qui diffère d'une banque à l'autre. Le graphique ci-dessous fait ressortir, à partir des réponses obtenues, la fonction à laquelle est attaché le service contrôle de gestion.

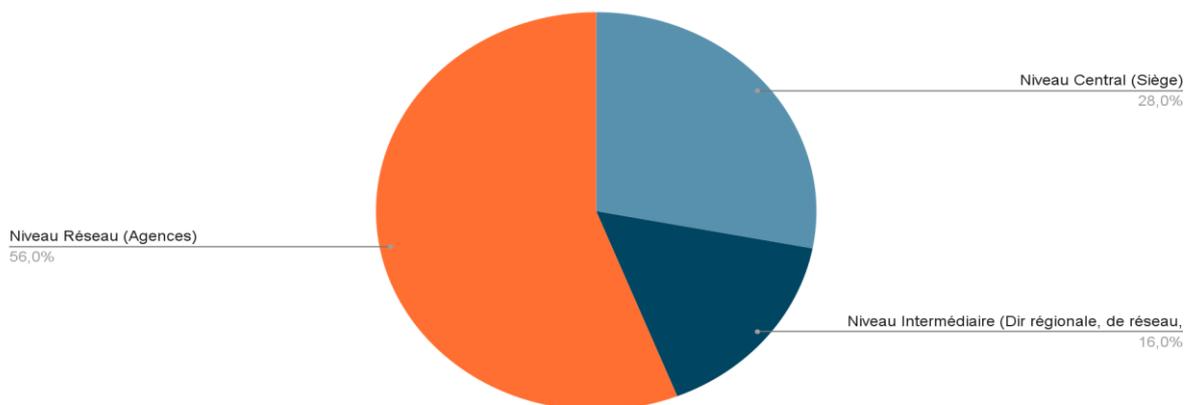
Figure N° 7 : Rattachement fonctionnel du service contrôle de gestion dans la structure organisationnelle des banques marocaines



Source : Auteurs

En outre, les résultats obtenus ont révélé que toutes les banques en question ont recours, dans le cadre de pilotage de leur performance, à des tableaux de bord diffusés et utilisés à des niveaux différents (Siège, directions, agences, etc.) et de nature différente avec des indicateurs différents.

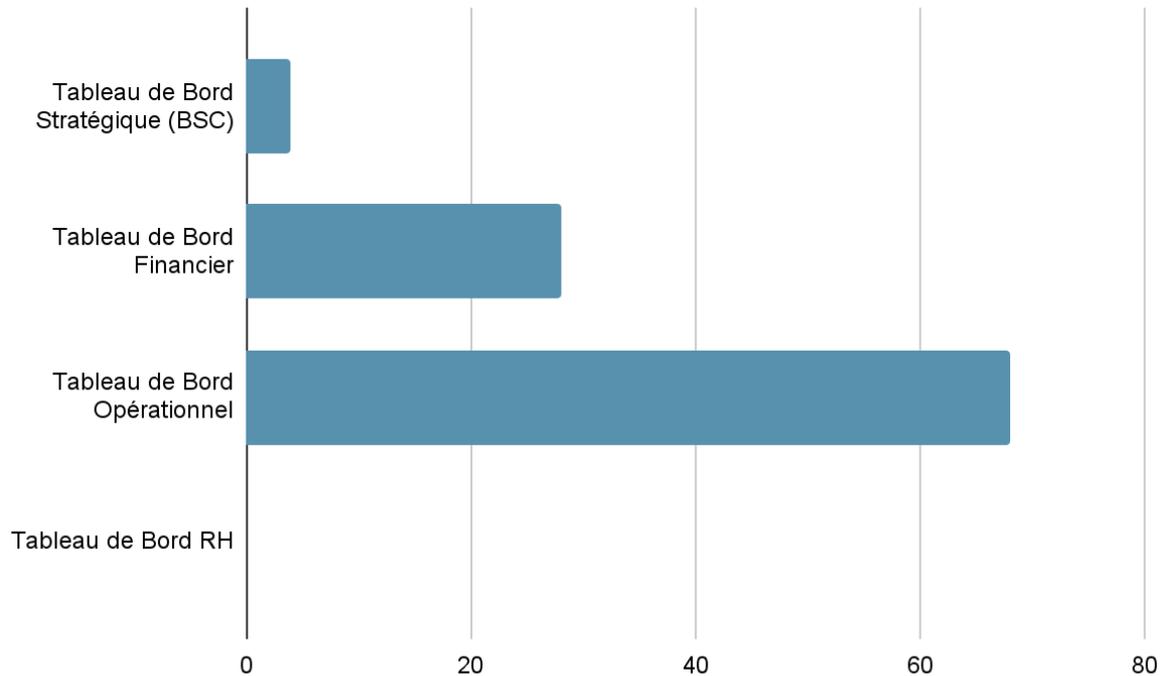
Figure N° 8 : Niveau d'utilisation/diffusion des Tableaux de bord dans les banques marocaines.



Source : Auteurs

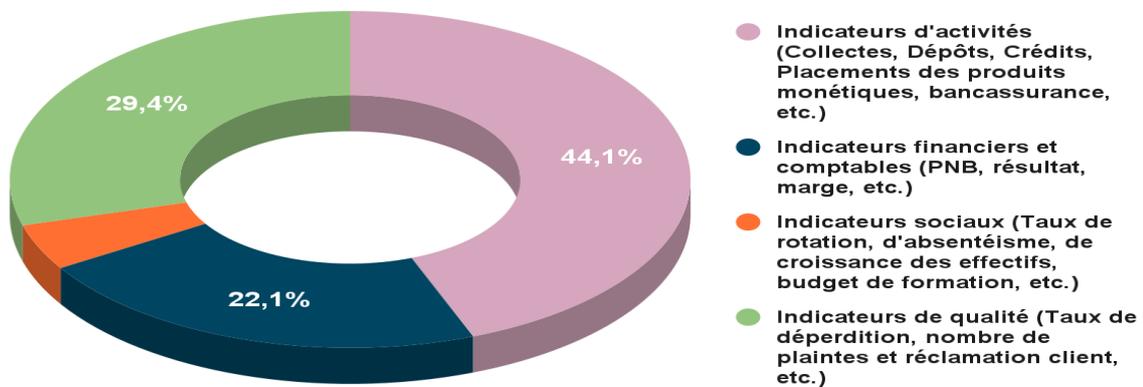
Les responsables d'entités et contrôleurs de gestion sollicités pour répondre à ce questionnaire ont majoritairement confirmé l'utilisation des tableaux de bord financier et opérationnel, avec une réticence plus ou moins marquée à utiliser des indicateurs sociaux. Le graphique n° 9 et n°10 ci-dessous corroborent clairement ce constat.

Figure N° 9 : Tableaux de bord utilisés par les banques marocaines



Source : Auteurs

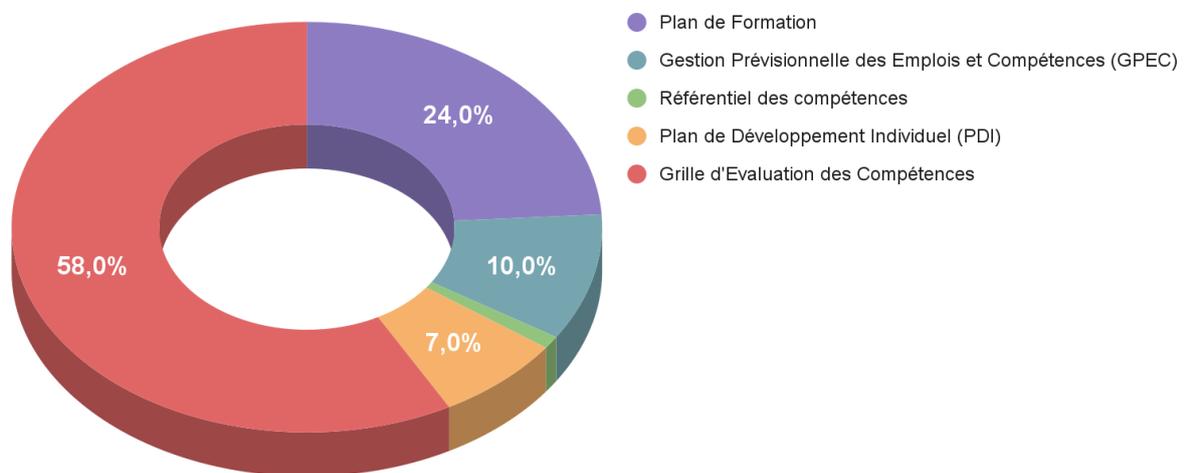
Figure N° 10 : Nature des indicateurs de performance utilisés par les banques marocaines.



Source : Auteurs

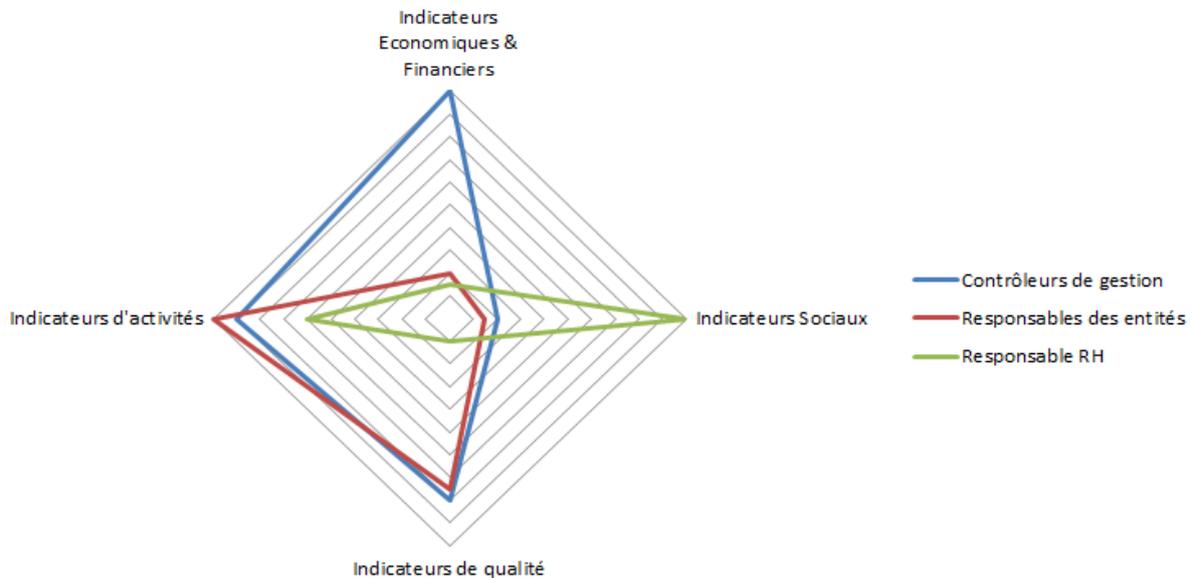
En outre, les résultats du questionnaire laissent présager que la performance globale à atteindre par les banques marocaines est le plus souvent cantonnée à l'aspect économique et financier, au détriment de l'aspect social et environnemental. De même, la performance sociale ne fait pas l'objet d'un pilotage spécifique, par les contrôleurs de gestion et managers, alliant gestion des compétences et performance, mais reste assurée notamment par le responsable RH et, éventuellement, par des responsables des entités à l'occasion de l'évaluation des compétences. Le graphique ci-dessous montre les outils les plus utilisés en termes de gestion de compétence, en vue d'une performance sociale durable dans le secteur bancaire marocain.

Figure N° 10 : Les outils de gestion de compétence utilisés par les banques marocaines.



Source : Auteurs

Enfin, la récapitulation des résultats obtenus a permis de révéler l'importance accordée aux différents indicateurs de performance utilisés par trois acteurs importants dans le processus de pilotage de la performance bancaire, à savoir les contrôleurs de gestion, les responsables des entités et responsable RH.

Figure N° 11 : Les outils de gestion des compétences utilisés par les banques marocaines

Source : Auteurs

2.3. Analyse et discussion

Une analyse minutieuse des résultats extraits de notre questionnaire est effectuée, portant essentiellement sur la nature des indicateurs de performance utilisés.

De prime abord, les résultats ont montré l'utilisation, par les banques marocaines, de tableaux de bord à trois niveaux distincts : Central, Intermédiaire et réseau. Ceci est justifié par la structure organisationnelle des établissements bancaires, marquée par une forte complexité et qui gère à réseau un nombre important d'entités disparates et réparties sur le territoire national et international (Agences, Direction régionales, Direction de réseau, Pôle particulier/professionnel/corporate, etc.).

Toutefois, il en est clair que le degré d'utilisation/diffusion des tableaux de bord au niveau intermédiaire demeure relativement faible, ne s'accaparant que de 16% de l'ensemble des tableaux de bord implantés dans les établissements bancaires étudiés. Ce constat laisse présager, le rôle limité des entités intermédiaires (Direction régionale, de groupe, de réseau etc.) dans le processus de pilotage de performance, l'assimilant le plus souvent à un rôle de reporting et d'alerte vers la direction générale. Or certains responsables d'entités militent en faveur d'un taux faible d'utilisation/diffusion des tableaux de bord, pour éviter la lourdeur des informations remontées aux entités supérieures. Ceci vient in fine corroborer notre réflexion sur cet angle.

Généralement, les résultats ont révélé une forte utilisation des tableaux bord d'une part, de nature économique et financière, et, d'autre part, de nature opérationnelle, avec une utilisation des tableaux de bord stratégique (Balanced Scorecard) peu généralisée chez quelque établissement bancaires étudiés. Les tableaux de bord RH, quant à eux, sont utilisés exclusivement par les responsables RH qui se proclament assurer en grande partie le pilotage de la performance sociale dans les établissements bancaires étudiés.

De même, l'analyse de la nature des indicateurs de performance implémentés dans les tableaux de bord fait distinguer quatre catégories d'indicateurs, utilisés à des niveaux différents et avec des poids différents : indicateurs financiers et comptables, indicateurs opérationnels, indicateurs de qualité et indicateurs sociaux.

Les indicateurs financiers et comptables (PNB, résultat d'exploitation, marge sur produits bancaires, etc.) revêtent une importance majeure chez les contrôleurs de gestion. En effet, ces derniers assurent en grande partie le processus de pilotage de la performance économique des établissements bancaires dont ils appartiennent. Autrement dit, ici, les contrôleurs de gestion sont orientés beaucoup plus vers la dimension économique et financière de la performance.

Ceci est fortement justifié par le rattachement de la fonction "Contrôle de gestion", comme le montre les résultats ci-dessus, à la direction financière et comptable qui impacte naturellement ses orientations par l'existence d'un lien hiérarchique qui les unit. De même, ce constat peut être expliqué par un contrôle de gestion qui s'exerce uniquement au niveau central (Siège), très proche d'une direction générale soucieuse aux exigences de ses actionnaires de nature économique et financière, et, en revanche, plus loin des entités locales qui se contentent d'atteindre, sous l'impulsion d'un système d'incitation, des objectifs de nature opérationnelle (Dépôts, crédits, placements, monétique, bancassurance, etc.).

Or, dans une structure organisationnelle fortement délocalisée des établissements bancaires marocains, un contrôle de gestion qui s'opère aussi au niveau local et assuré conjointement par les contrôleurs de gestion et les responsables des entités, s'avère indispensable à l'intégration non seulement de la dimension économique et financière dans la performance globale, mais aussi de la sphère sociale et environnementale.

Quant aux responsables des entités, outre les indicateurs opérationnels, des indicateurs de qualité sont aussi utilisés pour évaluer et suivre la performance réalisée par chaque entité. En effet, ces indicateurs de qualité mettent l'accent essentiellement sur les réclamations et plaintes

de clients qui font l'objet d'un suivi rigoureux, mais aussi, et sur le même rang d'importance, les indicateurs de qualité intègrent des paramètres qui permettent d'alerter le responsable d'entité sur des dérapage éventuelles qui peuvent entacher la réalisation des objectifs opérationnel. Il s'agit à titre d'exemple du taux de déperdition qui incite le responsable d'entité à déployer des efforts supplémentaires pour être au rendez-vous des objectifs fixés.

Les indicateurs sociaux sont exclusivement utilisés par le responsable des Ressources Humaines, revendiquant sa forte contribution au pilotage de la performance sociale, même s'il en délègue une partie aux responsables des entités. En effet, les résultats ont montré que dans la plupart des cas étudiés, la performance sociale ne fait pas l'objet d'un pilotage spécifique par les contrôleurs de gestion ou responsables d'entités. Cependant, les responsables RH se contentent de faire en sorte que l'établissement bancaire dont ils font partie disposent des compétences nécessaires à son fonctionnement et que ces compétences soient mieux déployées pour améliorer la performance. Ce rôle assuré par les responsables RH, communément appelé gestion de compétence, constitue une source de confusion assimilant le pilotage de performance au management des compétences.

De même, l'analyse des outils auxquels font appel les responsables RH pour la gestion des compétences, fait apparaître clairement un fort recours aux plans de formation et aux grilles d'évaluation des compétences, contre un déploiement quasiment faible d'autres outils comme le référentiel des compétences ou les plans de développement individuel. Parmi ces outils, les responsables des entités, même s'ils sont tenus d'une obligation d'atteindre des objectifs de nature opérationnelle, privilégient l'utilisation occasionnelle des grilles d'évaluation des compétences, le plus souvent à horizon annuel.

Cependant, la participation des responsables des entités dans le processus de gestion des compétences demeure fortement encadrée par la fonction RH, et constitue une simple voie pour faire remonter les résultats de l'évaluation au niveau central ; en raison du lien hiérarchique étroit qui unit les responsables des entités et leurs subordonnés. En outre, l'évaluation des compétences au niveau des entités n'est opérée que sur la base des réalisations des objectifs opérationnels assignés à chaque individu, alors que l'évaluation des compétences que l'en devrait viser est celle qui intègre des critères personnels plus larges comme la créativité, les perspectives de développement, etc.

Ainsi, sous l'angle de tout ce qui précède, il s'avère clairement que les managers des établissements bancaires étudiés sont conscients de l'importance de viser une performance multidimensionnelle, intégrant non seulement des paramètres économiques et financières, mais aussi des critères sociaux, pour une éventuelle conciliation entre performance économique et satisfaction sociale.

L'analyse des résultats obtenus fait révéler que les dimensions de la performance globale, notamment la dimension économique et sociale, sont prises séparément, alors que la logique même de la multi-dimension de performance stipule l'interdépendance de la performance économique, sociale et environnementale.

En effet, si les contrôleurs de gestion se voient soucieux du pilotage de la performance économique, il apparaît clairement à quel point les responsables RH sont orientés vers un pilotage efficace de la performance sociale, même si cette dernière est loin d'y être en raison qu'elle soit cantonnée à un simple processus de gestion et management des compétences.

Quant aux responsables des entités, on leur assigne des objectifs de nature opérationnelle, dont l'atteinte est impulsée par un système d'incitation (Récompenses, primes, promotion, etc.). Toutefois, leur participation au processus de pilotage de la performance globale de l'organisation demeure quasiment faible, avec une participation modérée aux processus de gestion des compétences à l'occasion de leur évaluation.

Cependant, la logique d'une performance multidimensionnelle dans un contexte fortement délocalisé comme celui des établissements bancaires étudiés, exige de tous les collaborateurs : contrôleurs de gestion, responsable RH et responsables des entités d'œuvrer conjointement pour un pilotage efficace et efficient de la performance globale.

Le pilotage de la performance au niveau des entités ne devrait pas se faire uniquement sur la base d'indicateurs d'activités, mais sur la base également d'indicateurs financiers et comptables. Ceci permettra alors de dégager la contribution réelle de chaque entité, représentée, par exemple, par Produit Bancaire Net (PNB) par agence, direction de réseau, de groupe, etc.

Aussi faut-il intégrer de véritables indicateurs sociaux assurant un pilotage spécifique de la performance sociale au sein des entités. Cela devrait passer nécessairement par une revue entière du système actuel et élargir ses paramètres pour ne pas être assimilé uniquement à la gestion des compétences.

Il apparaît clairement que le système de gestion des compétences institué dans la plupart des cas étudiés n'est pas conçu de telle sorte qu'il puisse être au service de pilotage de la performance de l'organisation. En effet, la gestion des compétences au sein des établissements bancaires étudiés est, dans la majorité des cas, limitée à la conception des plans de formation et l'évaluation annuelle des compétences uniquement sur la base de réalisation des objectifs de collecte, de crédit, de dépôts, de placement des produits monétaires, bancassurance, etc.

Sous cet angle, serait-il aussi indispensable de miser sur la participation effective des contrôleurs de gestion dans ce nouveau système de pilotage de la performance sociale. En effet, les décisions en termes de gestion et développement des compétences ont certainement des répercussions à la fois sur la performance économique et sociale. Cette dernière ne devrait dès lors faire l'objet d'un pilotage en écart de la contribution des contrôleurs de gestion.

A partir de tous ces constats empiriques, les résultats génériques qui peuvent être formulés quant à l'intérêt accordé par les établissements bancaires étudiés à la gestion de compétence, est qu'elle est strictement limitée à une évaluation des compétences détenues. D'autre part, le système de pilotage de la performance institué dans la plupart des cas étudiés se trouve mis à l'écart de la gestion des compétences, assurée par uniquement par les responsables RH.

Conclusion

Aujourd'hui, la discipline de management des compétences est devenue si incontournable qu'elle fait couler beaucoup d'encre, pour statuer sur, entre autres, la réalité de sa contribution effective à l'atteinte de performance et maintien d'avantage concurrentiel.

Les principaux apports de cette étude consistent à statuer sur les constats empiriques caractérisant la gestion des compétences dans le secteur bancaire marocain, et vérifier si elle est au service de la performance organisationnelle.

En termes d'implications managériales, cette étude souligne l'importance pour les entreprises d'adopter une stratégie de gestion des compétences bien pensée conduisant à une performance bien satisfaisante aux différentes attentes des parties prenantes. Ceci est même appuyés par avancées théoriques qui ont servi de base pour proposer un modèle explicatif de la performance d'une organisation en fonction des compétences détenues et leurs caractéristiques.

Cependant, les résultats de cette étude montrent clairement que les systèmes de gestion de compétences institués ne sont pas conçus de manière à être au service de la performance

globale. La gestion des compétences reste limitée à l'élaboration des plans de formation et l'évaluation annuelle des compétences sur la base des objectifs fixés.

De même, la gestion des compétences dans les banques étudiées est assurée uniquement par les responsables RH, et ne fait pas l'objet d'une attention particulière par le système de pilotage de la performance. En revanche, l'atteinte d'une performance avec ses différentes dimensions, notamment la dimension sociale, veut que l'on intègre tous les responsables des entités et contrôleurs de gestion dans le pilotage de la performance globale, y compris sa dimension sociale.

Toutefois, cette étude est à compléter en raison qu'elle comporte des limites, notamment en termes des responsables des entités enquêtés qui sont majoritairement des chefs d'agence ou directeurs de réseau dont la participation au processus de gestion des compétences reste très limitée. Or, il nous semble que notre étude aurait pu avoir des constats différents sur la question de pilotage de performance et gestion des compétences, s'il l'en avait entretenu avec des responsables d'entités situés dans des lignes hiérarchiques plus haut, comme des directeurs de pôles ou encore de filiales pour les banques s'installant à l'étranger, ayant nécessairement une intégration plus large dans le système de pilotage de performance. Cela ouvre alors des perspectives pour des études futures qui pourraient élargir le champs de l'étude et enrichir les résultats obtenus.

BIBLIOGRAPHIE

1. Articles de revue :

Amer, M., Hilmi, Y., & El Kezazy, H. (2024, April). Big Data and Artificial Intelligence at the Heart of Management Control: Towards an Era of Renewed Strategic Steering. In *The International Workshop on Big Data and Business Intelligence* (pp. 303-316). Cham: Springer Nature Switzerland.

Arrègle J-L., (1995). Le savoir et l'approche resource-based : une ressource et une compétence, *Revue française de gestion*, pp.84-94.

Barney Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.

Carlos, K. M., Hamza, E. K., Yassine, H. I. L. M. I., & Driss, H. E. L. M. I. The Use of New Technologies in Management Control Systems and their Impact on Managerial Innovation.

Collis D.J. & Montgomery C.A. (1995). Competing on resources : startegy in the 1990s. *Harvard Business Review*. pp. 118-128.

E. K. Hamza, A. Mounia, H. Yassine and I. Z. Haj Hocine, "Literature Review on Cost Management and Profitability in E-Supply Chain: Current Trends and Future Perspectives," 2024 IEEE 15th International Colloquium on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA), Sousse, Tunisia, 2024, pp. 1-6, doi: 10.1109/LOGISTIQUA61063.2024.10571529.

el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.

El Kezazy, H., & Hilmi, Y. (2023). Improving Good Governance Through Management Control in Local Authorities. *International Review of Management And Computer*, 7(3).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2023). L'Intégration des Systèmes d'Information dans le Contrôle de Gestion Logistique: Une Revue de Littérature. Agence Francophone.

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2022). Towards More Agile Management: Literature Review of Information Systems as the Pillar of Management Control. *Revue Internationale du Chercheur*, 3(4).

EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. Essai sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

Hijab, Z., & Chemlal, M. The Impact of ERP Systems on Management Control.

Hilmi, Y. (2024). Cloud computing-based banking and management control. *International Journal Of Automation And Digital Transformation*, 3, 1-92.

HILMI, Y. (2024). L'intégration des systèmes de contrôle de gestion via les plateformes numériques. *Revue Economie & Kapital*, (25).

HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.

HILMI, Y., & HELMI, D. (2024). Impact du big data sur le métier de contrôleur de gestion: Analyse bibliométrique et lexicométrique de la littérature. *Journal of Academic Finance*, 15(1), 74-91.

HILMI, Y., & KAIZAR, C. (2023). Le contrôle de gestion à l'ère des nouvelles technologies et de la transformation digitale. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(4).

HILMI Y. (2024). Le contrôle de gestion au niveau des clubs sportives : Approche théorique. *PODIUM OF SPORT SCIENCES*

Mounia, A. M. E. R. Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise: cas d'un établissement public. In *Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise: d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise*. (p. 64).

Prahalad C. & Hamel G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*.

Roy S.N. (2003). L'étude de cas. In B. Gauthier (Dir.), *Recherche sociale-De la problématique à la collecte des données*", pp. 159-184, Sainte-Foy : Presse de l'Université du Québec.

Stake R.E. (2000). Case studies, In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds), *Handbook of qualitative research*, pp. 435-454, Thousand Oaks : Sage Publications.

Wernerfelt Birger. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.

Wittorski R. (1998). De la fabrication des compétences. *Education permanente*, Arcueil. pp. 57-69.

Yassine, H., Houmame, A. A., Amine, A., & Driss, H. (2024). Governance Optimization through Territorial Management Control in Local Authorities. *Pakistan Journal of Criminology*, 16(04), 93-110.

2. Ouvrages :

Bamberger P. & Meshoulan I., (2000). *Human Resource Strategy*, Sage Publication, Inc, London.

Besseyre des Horts C.-H. (1988), Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, Paris.

Delchet K. (2004). Qu'est-ce que le développement durable ? Collection A Savoir. Paris. France.

Gilbert P. (2007). Evaluation et pilotage de la performance RH, Etude Entreprise & Personnel.

Hillau B. (1994) La compétence : mythe, construction ou réalité ? pp. 45-71. l'Harmattan.

Merriam S.B. (1998). Qualitative research and case study applications in education, San Fransisco : Jossey-Bass Publishers.

Penrose Edith T. (1959). The theory of the growth of the firm, Basil Blackwell Oxford.

Réale Y. & Dufour B. (2006). Le DRH Stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines. Editions d'Organisation, Paris.

Yin R.K. (1994). Case study research, Design and methods, 2ème Edition, Thousand Oaks : Sage Publications.

3. Congrès et colloques

Dohou A. & Berland N. (2007). Mesure de la performance globale de l'entreprise, Actes de Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France.

Germain S. & Gates S. (2007). Le niveau de développement des indicateurs de responsabilité sociale dans les outils de pilotage de contrôle de gestion : une analyse des pratiques des entreprises. Actes de Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France.

Reynaud E. (2003). Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier Développement Durable, ESCA Angers.