

**La formation continue des salariés bancaires et son impact sur la performance des agences bancaires, cas de la ville de Guelmim-Maroc**

**Professional training for banker employees and its impact on the performance of bank branches, the case of the city of Guelmim-Morocco**

**MA EL AININ Cheikh Naama**

Enseignant chercheur

Centre Universitaire Guelmim

Université Ibn Zohr - Maroc

Laboratoire des études et des recherches appliquées en sciences économiques

**Naama\_25@hotmail.com**

**EL KHOURCHI Baba**

Enseignant chercheur

Centre universitaire Guelmim

Université Ibn Zohr - Maroc

Laboratoire des études et des recherches en économie et gestion

**Kharchi1983@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 12/03/2020

**Date d'acceptation :**

**Pour citer cet article :**

MA EL AININ, CN & EL KHOURCHI B. (2020) « La formation continue des salariés bancaires et son impact sur la performance des agences bancaires, cas de la ville de Guelmim-Maroc », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 304 - 321

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3776866>

## Résumé

La problématique de la formation est aujourd'hui indispensable non seulement au Maroc, mais aussi dans le monde, surtout les effets de la formation continue sur la performance des entreprises. Pour cela, nous avons tenté d'analyser l'impact de la formation continue, d'une part, sur les banquiers, et d'autre part, sur la performance des agences bancaires. Dans cette perspective, deux questions peuvent être posées : est-ce que les banquiers sont satisfaits des actions formatrices, et quels sont les effets de la formation continue sur la performance.

Pour répondre à cette problématique, nous avons essayé, en premier lieu, de collecter les données auprès des agences bancaires, via un questionnaire adressé aux salariés banquiers qui sont en nombre de 51, par la suite, nous avons analysé ces données en utilisant plusieurs méthodes statistiques, tel que : l'ANOVA, l'AFC...Etc.

Les résultats constatés ont montré qu'il existe une relation forte entre la formation continue des salariés et la performance, non seulement des agences bancaires, mais aussi des banquiers.

## Mots clés :

La durée de la formation ; les objectifs de la banque ; la satisfaction des salariés ; les objectifs du banquier ; la performance

## Abstract

Today the problem of training is indispensable not only in Morocco, but also in the world, especially the effects of professional training on the performance of enterprises. To do this, we have attempted on one hand to analyze the impact of professional training on bankers, and on the other hand, on the performance of bank branches. In this perspective, two questions can be raised: are bankers satisfied with the formative actions? And what are the effects of professional training on their performance?

To answer this problem, we tried, first, to collect data from bank branches, via a questionnaire sent to banker employees who are 51 in number, then we analyzed this data using several statistical methods, such as: ANOVA, l'AFC...Etc. The results observed showed that there is a strong relationship between professional training for employees and the performance, not only of bank branches, but also of bankers.

## Keywords :

The duration of the training ; the bank's objectives ; employee satisfaction ; the banker's goals; performance

## Introduction :

De nos jours l'économie est caractérisée par la dominance de la demande par rapport à l'offre, et d'une forte concurrence entre les entreprises, ces dernières sont conscientes que l'innovation et le développement des compétences sont les principaux leviers de croissance, dans cette optique la formation est perçue comme un outil indispensable pour les entreprises. Toutefois, on peut s'interroger sur sa pertinence, sur le degré de conformité entre l'offre en formation et les besoins de l'entreprise, et finalement sur son degré d'influence sur la performance de l'organisation.

Pour Raymond Vatiez, la formation continue est l'ensemble des actions ayant pour but de mettre les individus en état d'assurer leur fonction actuelle ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'entreprise. Ainsi, Alain Meignant l'a désigné comme un facteur de correction et d'adaptation, mais aussi comme un facteur de régulation sociale.

Pour le secteur bancaire, la formation continue constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoirs afin de faciliter l'adaptation des banquiers à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue, également, à la réalisation des objectifs des banques.

Pour la performance des banques, elle est mesurée, principalement, par la rentabilité des actifs, la rentabilité des capitaux propres, ou, également par la marge nette sur les intérêts. Elle est fonction de déterminants internes qui sont microéconomiques, et externes qui sont des variables liées au macro-environnement.

De ce fait, cette étude portera sur le secteur bancaire. On va essayer, en premier lieu, d'évaluer les effets de la formation continue sur les banquiers, et en deuxième lieu, nous tenterons d'analyser l'impact des actions formatrices sur la performance, des agences situées dans la ville de Guelmim.

Dans cette perspective, la problématique qui se pose est la suivante : est-ce que les banquiers sont satisfaits des actions de formation ? Et quels sont les effets de la formation continue sur la performance ?

D'après ce qui précède 3 hypothèses peuvent être énoncées :

H1 : Plus la durée de formation est longue, plus la productivité des salariés s'élèverait ;

H2 : la nature de la formation exercerait un impact sur la réalisation des objectifs de l'agence bancaire ;

H3 : La formation des chefs d'agences, est plus rentable par rapport à la formation des autres catégories socio-professionnelles.

Dans un premier temps, nous allons mettre l'accent sur un cadre théorique, notamment une approche conceptuelle de la formation continue et la performance des agences, mais aussi la relation entre elles, dans un deuxième temps, nous allons mettre l'accent sur la méthodologie adoptée, et finalement, on citera les principaux résultats obtenus.

### **1. Cadre théorique :**

Avant de cerner le lien entre la formation continue et la performance, il est nécessaire d'aborder un cadre conceptuel. De ce fait, J.M Peretti (1998) a défini la formation continue comme « un outil d'adaptation et d'amélioration de la qualification personnelle aux modifications des procédures et des méthodes de travail exigées par les mutations technologiques. Elle est une des clefs réussite et un moyen essentiel permettant au personnel d'utiliser, avec le maximum de chance et de succès, les systèmes nouveaux mis en place. Elle postule souvent une mise à jour, et un accroissement de connaissances de base... », selon lui donc, la formation peut être définie comme un ensemble de moyens, d'actions, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les employés sont incités à développer leur connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de la firme mais aussi des salariés, et pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures.

De sa part, Raymond Vatier (1969), a signalé que la formation continue est « un ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur fonction actuelle ou celui qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ». Ainsi, Meignant a défini la formation continue comme un facteur d'adaptation, d'ajustement, et de régulation sociale, car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre l'économie et le social dans la mesure où elle contribue à apporter au personnel des satisfactions professionnelles et à accroître la performance de l'organisation.

D'autre côté, le concept de la performance a fait l'objet de plusieurs définitions, de plusieurs approches de calcul et modèles d'évaluation, elle est une notion composite qui fait référence à

plusieurs concepts souvent complémentaires, cette notion renvoie à une réalité vécue dans et par l'entreprise.

Pour atteindre un haut niveau de performance dans une entreprise, elle doit adopter les bonnes stratégies, les bons outils de gestion, compter sur des conditions favorables, utiliser les bonnes compétences de gestion, assurer la satisfaction des parties prenantes, gérer les risques et le stress, mais aussi construire un capital humain capable et compétent.

Ainsi, la performance suppose généralement la responsabilité sociale des dirigeants vis-à-vis des propriétaires. Elle prend en compte l'ensemble des acteurs internes à l'entreprise, alors que la performance externe est en relation avec les membres de l'entreprise qui est fonction de la communauté toute entière. On estime que ces deux types de performance vont de pair, et ne doivent être appréhendés comme étant opposés (Heckit et Micaelli, 1996). De point de vue de la théorie des organisations, la performance est encore une information le plus souvent qualifiée, qui indique l'état ou le degré d'accomplissement des objectifs assignés dans le cadre d'une stratégie globale de l'entreprise. (R. Clarke, 1985)

Par ailleurs, des études ont distingué, pour les agences bancaires, entre la performance opérationnelle et la performance financière, en effet, la première est mesurée par plusieurs indicateurs tels que : la collecte de dépôts, la vente de crédits (l'octroi), la vente de contrats d'assurances (primes), vente de produits d'épargne. Alors que la deuxième est basée sur d'autres mesures comme : la différence entre les intérêts reçus des crédits et les intérêts versés, les commissions sur les primes, les commissions sur les dépôts...etc.

De plus, certains auteurs, ont mis l'accent sur plusieurs indicateurs, pour mesurer la performance des agences bancaires, qui peuvent être résumés comme suit :

- Les indicateurs de la rentabilité : produit net bancaire, résultat d'exploitation, Marge sur dépôt ;
- Les indicateurs de l'activité : Nombre de produits vendus, et de crédits octroyés ;
- Les indicateurs de la qualité : satisfaction des clients.

Dans un autre contexte, la notion de performance a fait l'objet d'un vaste débat. En effet, Chakravarthy (1986) a contesté la pertinence des mesures objectives. Par contre, Dess et Robinson (1984) ont envisagé un instrument de mesure subjectif. En effet, Ces auteurs ont trouvé des corrélations significatives entre les mesures objectives de la performance et les

mesures subjectives, bien que d'autres travaux (Sapienza, et al., 1988) réduisent la portée de ces résultats en obtenant des scores plus bas.

Mais la mesure subjective de la performance peut prendre différents aspects. Par exemple, Miles et al. (2000) ont interrogé les propriétaires dirigeants sur l'importance qu'ils accordent, pour leur entreprise, à différents critères (taux de croissance des ventes, volume des ventes, niveau de bénéfice, taux de marge,...). Ensuite, ils ont questionné ces dirigeants sur ces mêmes critères mais en prenant en considération leur satisfaction vis-à-vis des résultats de l'entreprise.

Dans le même sens, Chandler et Hanks (1993) ont identifié trois grandes tendances, afin de mesurer la performance:

- Les mesures objectives de certaines catégories de performance (Croissance, Effectif ...).
- Les mesures subjectives de la satisfaction du dirigeant en regard des résultats de son entreprise.
- Les mesures subjectives de la performance en comparaison avec les concurrents.

En revanche, des auteurs ont constaté la faiblesse des mesures de satisfaction qui apparaît comme la moins intéressante des trois. Par contre, ils ont souligné que les mesures concernant une vision de la performance en termes d'augmentation ou de diminution de certains critères de résultats apparaissent comme satisfaisantes.

Cependant, les mesures subjectives de la performance sont les plus retenus par les chercheurs pour plusieurs raisons, car les données financières sont difficiles à obtenir pour les entreprises, mais aussi pour la population de notre étude qui est les agences bancaires.

Pour notre cas, les variables objectives telles que la rentabilité, l'effectif, Le PNB agence, la part du marché des agences bancaires, sont difficiles à trouver. En outre, nous allons utiliser des dimensions plus subjectives comme la satisfaction des salariés.

De plus, nous pouvons envisager, également, la performance comme l'atteinte des objectifs de l'agence bancaire, car les objectifs précis (donc quantifiés) sont exprimés par rapport à l'aspiration générale de développement du directeur. De ce fait, nous avons opté, afin de

mesurer la performance des agences bancaires, pour le pourcentage des objectifs réalisés par l'agence et par les salariés, mais aussi pour le degré de la satisfaction des salariés.

Concernant le lien entre la formation continue et la performance, une étude faite par Abdoulaye Outtara (2009) a montré que les entreprises de l'agro-alimentaire, de l'industrie chimique, de transports et communications et du secteur bancaire affectent des moyens très importants à la formation continue pour consolider les compétences et les aptitudes de leurs salariés.

Dans un autre contexte, un travail de Pierre Béret (2009), sur les salariés des entreprises françaises entre 1993 et 2003, a constaté que les conséquences d'une formation de longue durée et les diplômes de la formation continue ne sont pas cohérentes avec la théorie d'accumulation du capital humain, mais au contraire, l'étude a constaté que la formation continue, qui renvoie à des éléments de marquage professionnel, et de très courte durée, améliore le rendement des salariés.

Par ailleurs, une étude plus récente, de Belgacem Bchini, et al. (2016) sur des entreprises tunisiennes, a enregistré que la formation continue entraîne une diminution des coûts de production ce qui permet d'améliorer la productivité de ces entreprises, et par la suite leurs performance.

Au niveau du Maroc, une étude de Fatima Zahra Alami (2005) portée sur 160 entreprises installées sur Casablanca, a mis l'accent sur les effets de la formation continue sur la compétitivité des entreprises. De ce fait, elle a souligné que 80,6% des entreprises ont signalé que la formation continue a un impact direct sur l'augmentation du rendement de la production, et 73% de ces dernières ont annoncé que la formation apporte une nette amélioration de l'organisation et de la qualité du travail.

De plus, Hosna HOUSSARI (2010), a confirmé que la formation professionnelle continue peut contribuer positivement à l'amélioration de la performance de l'entreprise, dans la condition que cette formation soit une action fondée, que la performance soit clairement mesurée à l'aide des indicateurs les plus opérationnels et que l'approche d'évaluation soit une approche systémique de contingence. Pour sa part, Lahsen ELMADI a démontré, via une étude qui porte sur des entreprises touristiques au niveau de la région Souss-Massa-Draa, que plus de 80% de ces dernières signalent que la formation impacte positivement la performance

des salariés formés, il a ajouté, également, que la formation continue permet de conquérir de nouveaux marchés, et améliore la qualité des services rendus, ce qui augmente le degré de satisfaction des clients, et par conséquent exerce un effet positif sur la performance.

Un travail de Sarra MHIRI (2013) a signalé que la formation est importante et structurante pour les banques. Toutefois, comme les autres secteurs, la recherche d'une efficacité économique élevée sera un mot d'ordre pour les prochaines années. Plus spécifiquement, l'étude a essayé d'évaluer les facteurs liés à la satisfaction des salariés dans le contexte de la formation au niveau du secteur bancaire. En effet, les résultats de cette recherche ont permis de découvrir la complexité de l'action de formation, elle a souligné, d'une part, que le nombre de personne qui veulent suivre des cycles de formation est très important dans le secteur bancaire, et d'autre part, l'impact semble être utiles lorsqu'il s'agit de la formation continue des chefs d'agence, par contre, la formation continue adressée aux autres agents n'exerce pas un grand effet sur la performance.

## **2. La méthodologie adoptée :**

Pour cette étude, nous avons adopté une approche hypothético-déductive, avec une démarche quantitative, afin de vérifier les hypothèses avancées, à l'aide d'une enquête adressée à tous les banquiers, situées sur la ville de Guelmim, qui sont en nombre de 51, distribuées sur 18 agences et 8 groupes bancaires. Cependant, 4 agences ont refusé de répondre à notre enquête. D'une manière générale, l'enquête est une méthode de recherche descriptive ayant pour but d'obtenir une information privée en interrogeant des personnes ; le sujet peut être vaste et couvert par une multitude de questions.

Cette méthode présente des avantages, mais aussi des inconvénients, nous citons :

- L'obtention d'un grand nombre d'informations de façon rapide et simple ;
- Le procédé est moins coûteux lorsqu'elle est faite par courrier ou par téléphone ;
- L'information peut être biaisée par les répondants menteurs, par ceux qui veulent plaire au chercheur, et par ceux qui veulent plaire à eux-mêmes.

De plus, on peut distinguer 2 méthodes d'enquête :



- L'enquête transversale qui consiste à recueillir les informations en une seule fois à travers un seul échantillon ou plusieurs qui se réalisent simultanément. Elle permet de décrire, de comparer, et d'explorer les liaisons entre les variables étudiées.
- L'enquête longitudinale qui a pour objet de collecter plusieurs fois les mêmes informations à des moments différents. Elle étudie ainsi l'évolution des comportements qu'elle mesure. Elle est moins utilisée que la méthode transversale, car elle exige beaucoup de temps pour que les informations soient traitées.

Concernant la taille de l'échantillon, on peut dire que nous sommes devant un recensement et non pas un échantillon, puisque on a questionné toute la population ciblée par cette étude. De plus, cette enquête est transversale, puisque on a essayé de recueillir les informations auprès des banquiers en une seule fois.

Pour les questions, nous nous sommes basés, principalement, sur :

- ✓ La nature du poste occupé et la durée d'occupation, ainsi le parcours scolaire ;
- ✓ la durée de formation ;
- ✓ les objectifs réalisés, soit par le salarié, soit par l'agence.

En matière du type d'enquête, nous avons adopté l'enquête par interview, soit de façon directe pour la majorité des enquêtés, ou par téléphone pour les enquêtés qui sont en congé, cette méthode a plusieurs avantages tel que :

- Grande qualité de réponses ;
- Plus vivant et plus agréable pour l'enquêté.

Concernant le traitement des données, nous avons utilisé le logiciel SPSS pour l'analyse des questionnaires adressés aux 51 banquiers. De ce fait, on a opté pour plusieurs méthodes statistiques, afin de vérifier nos hypothèses, qui sont :

- L'analyse de la variance (ANOVA) ;
- Le test de Khi-deux;
- L'analyse factorielle des correspondances.

### 3. Les principaux résultats

#### 3.1. Statistiques descriptives

Après avoir saisi, dans le logiciel SPSS, les données collectées auprès des banquiers de la ville, on a obtenu les résultats suivants :

**Tableau 1: la distribution des salariés selon la taille de l'agence**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	agence principale	18	35,3	35,3	35,3
	agence succursale	10	19,6	19,6	54,9
	petite agence	23	45,1	45,1	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

**Source : Nous même**

D'après ce tableau, plus 45% des salariés enquêtés travaillent dans une petite agence, alors que, 18 banquiers occupent des postes dans une agence principale, c'est-à-dire un pourcentage de 34,3%, et seulement 10 banquiers qui travaillent dans une agence succursale.

**Tableau 2: la distribution des salariés selon le poste occupé**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Caissier	18	35,3	35,3	35,3
	chargé de clientèle	16	31,4	31,4	66,7
	chef d'agence	8	15,7	15,7	82,4
	Autre	9	17,6	17,6	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

**Source : Nous même**

Le tableau en haut, montre que la population de notre étude contient 18 caissiers, 16 chargés de clientèle, et 8 chefs d'agence.

**Tableau 3: la distribution des salariés selon le diplôme obtenu**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bac+2	17	33,3	33,3	33,3
	bac+3	16	31,4	31,4	64,7
	bac+5	18	35,3	35,3	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

**Source : Nous même**

Nous pouvons remarquer d’après le tableau ci-dessus que 18 salariés ont un diplôme bac+5, alors que le nombre des salariés ayant un diplôme bac+3 est de 16, par contre, 17 banquiers qui ont suivi une formation initiale de bac+2.

De plus, et en se basant sur le tableau suivant, la majorité des formations continues assurées par les banques à leurs salariés sont des formations métiers avec un pourcentage de 62,7%, suivis par les formations spécifiques et les cycles structurantes.

**Tableau 4: la distribution des salariés selon la nature de la formation continue assurée par leurs établissements**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	formation métier	32	62,7	62,7	62,7
	formation spécifique	13	25,5	25,5	88,2
	cycle structurant	3	5,9	5,9	94,1
	formation diplômantes interbancaires	2	3,9	3,9	98,0
	langue et séminaire	1	2,0	2,0	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

**Source : Nous même**

### 3.2.L'analyse bi-variée

#### 3.2.1. Le test de khi-deux

Afin de vérifier la première hypothèse de cette recherche, nous avons adopté le test de khi-deux pour tester l'indépendance entre la durée de la formation et les objectifs réalisés par le salarié. De ce fait, le logiciel SPSS nous a fourni les tableaux suivant :

**Tableau 5 : Tableau croisé la durée de la formation \* objectif du salarié**

		objectif du salarié				Total
		moins de 50%	de 50% à 75%	de 75% à 100%	plus de 100%	
la durée de la formation	moins de 20 heures	2	1	0	0	3
	entre 20 heures et 40 heures	0	6	2	0	8
	entre 40 heures et 80 heures	0	4	17	1	22
	plus de 80 heures	0	0	8	10	18
Total		2	11	27	11	51

Source : Nous même

D'après ce tableau qui croise les deux variables concernées par la première hypothèse, nous pouvons remarquer que plus la durée de la formation est élevée plus le pourcentage des objectifs des salariés s'accroît, ceci peut être confirmé lorsqu'on calcule le coefficient de corrélation, En effet, ce coefficient est de 0,743 qui est proche de 1.

Cependant, le coefficient de corrélation n'est pas suffisant, on doit, donc, appliquer le test d'indépendance, pour confirmer la relation entre la durée de la formation et les objectifs atteints par le salarié.

**Tableau 6: Test de Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	67,223 <sup>a</sup>	9	,000
Rapport de vraisemblance	48,658	9	,000
Association linéaire par linéaire	27,597	1	,000
Nombre d'observations valides	51		

Source : Nous même

D'après ce qui précède, on peut constater que la valeur de Khi-deux calculé est de 67,22 avec une signification de 0%, nous pouvons, alors, rejeter l'hypothèse nulle de ce test, c'est-à-dire que les deux variables ne sont pas indépendantes.

**Tableau 7: les valeurs et les significations des coefficients**

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	1,148	,000
	V de Cramer	,663	,000
	Coefficient de contingence	,754	,000
Nombre d'observations valides		51	

**Source : Nous même**

Le tableau ci-dessus confirme qu'il existe une relation positive et forte entre la durée de la formation et le pourcentage des objectifs réalisés par le salarié, car les deux coefficients, de V Cramer et de contingence tendent vers 1.

En guise de conclusion, nous pouvons signaler que plus la durée de la formation est longue plus la productivité des salariés s'élève.

### 3.2.2. L'Analyse de la variance

Afin de vérifier la deuxième hypothèse de cette étude, nous avons opté pour une analyse de la variance, en effet, nous avons testé l'indépendance entre la nature de la formation et les objectifs réalisés par les agences bancaires, les résultats obtenus sont les suivants :

**Tableau 8: ANOVA à 1 facteur**

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Intergroupes	,154	4	,039	,835	,510
Intra-groupes	2,122	46	,046		
Total	2,276	50			

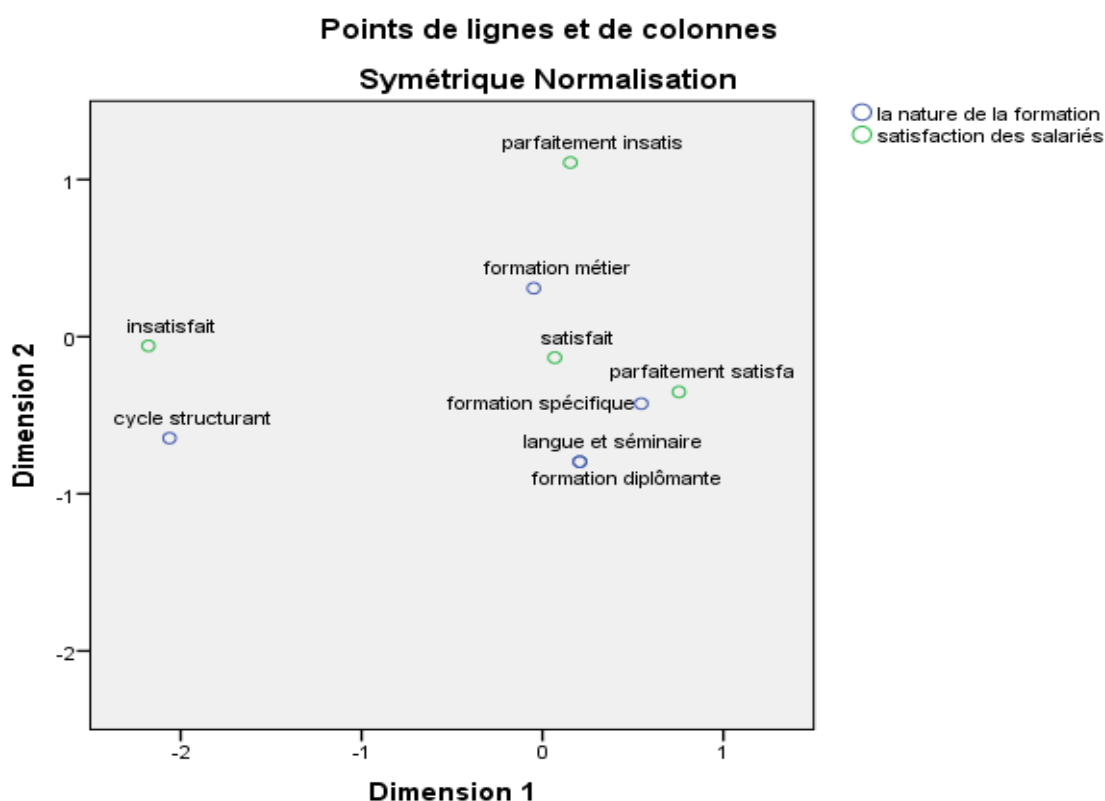
**Source : Nous même**

D'après ce tableau en haut, nous pouvons remarquer que la statistique de Fisher calculée est de 0,835, avec un degré de signification de 51%, nous acceptons, donc, l'hypothèse nulle et par la suite on peut déduire que la nature de la formation n'exerce aucun impact sur les objectifs réalisés par les agences bancaires.

### 3.3. L'analyse factorielle

Cette analyse a pour but de préciser le lien entre la nature de la formation et la satisfaction des salariés, le logiciel SPSS nous a donné la figure suivante :

**Figure 1 : Points de lignes et de colonnes**



**Source : Nous même**

En effet, d'après cette analyse, et en se basant sur la figure ci-dessus, nous pouvons constater que la majorité des salariés insatisfaits ont suivi une formation sous forme de cycle structurant, de même, les banquiers sont parfaitement insatisfaits de la formation métier lorsqu'il s'agit de la formation métier, par contre, la employés sont satisfaits de la formation diplômante.

De plus, en reposant sur le tableau ci-dessus, pour la première dimension, la valeur de Alpha Cronbach est de 0,697, elle tend vers 1, donc les variables composantes de cette dimensions sont homogènes, par contre cette valeur pour la deuxième dimension est très faible.

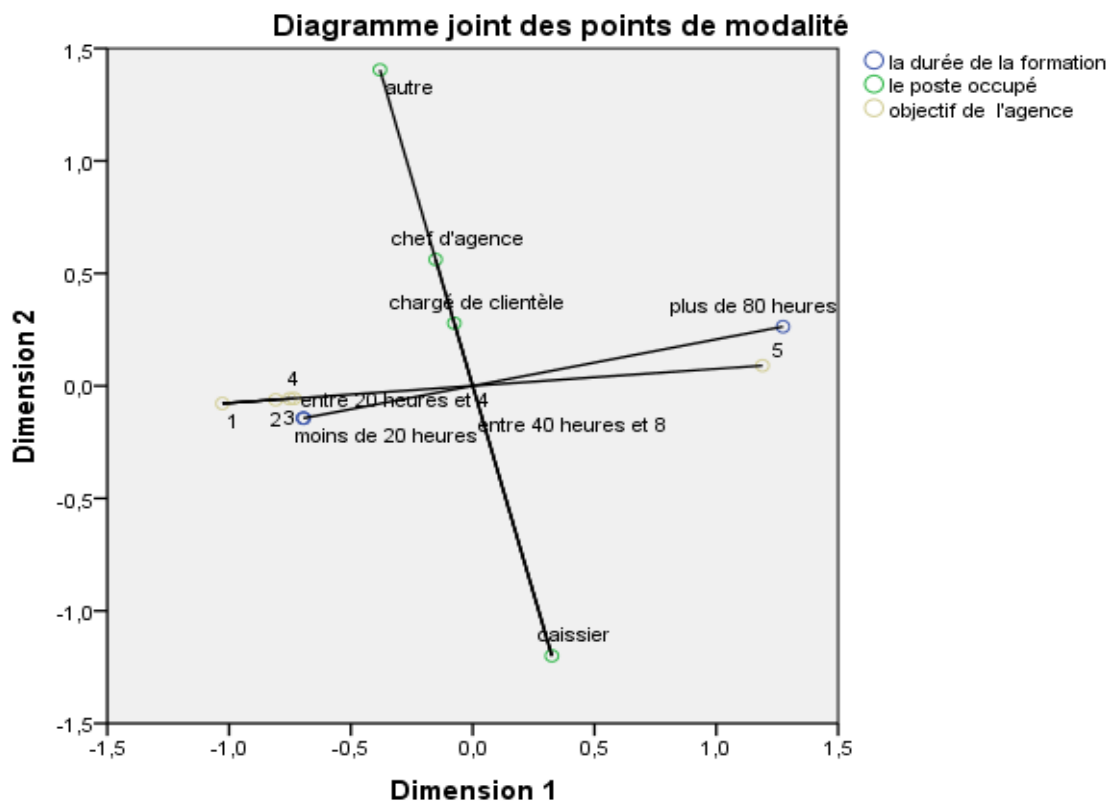
**Tableau 9: Récapitulatif des modèles**

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Pourcentage de variance expliquée
1	,697	1,869	62,290
2	-,041	,974	32,453
Total	,972 <sup>a</sup>	2,842	94,743

**Source : Nous même**

Dans le même sens, et afin de vérifier la troisième hypothèse, on s’est basé sur la même analyse, le SPSS nous a fourni le diagramme suivant :

**Figure 2 : diagramme joint des points de modalité**



Normalisation principale de la variable.

**Source : Nous même**

D’après le diagramme ci-dessus, nous pouvons constater que la durée de la formation et les objectifs réalisés par l’agence, peuvent être représentés sur le même axe, c’est-à-dire que la durée de la formation exerce un effet positif et significatif sur les objectifs réalisés par l’agence.

Cependant, nous pouvons remarquer que la modalité « chargé de clientèle » est la plus proche, par rapport aux autres modalités, à l'axe de la durée de la formation et à l'axe des objectifs réalisés par l'agence, autrement dit, la formation continue adressée aux chargés de clientèle est plus rentable par rapport à la formation continue des autres salariés.

## Conclusion

Ce travail nous a permis de mettre l'accent sur la problématique de lien entre la formation continue et la performance, plus précisément, la relation entre la formation continue du personnel de la banque et la performance des agences bancaires.

D'après l'étude théorique, nous pouvons conclure que l'investissement dans le capital humain, en l'occurrence la formation continue, exerce un effet positif sur la performance, surtout lorsqu'il s'agit de la formation continue des cadres et des managers.

En ce qui concerne notre étude, qui touche la formation continue au sein des banques, nous avons remarqué que la durée de la formation continue impactent positivement et significativement la performance des salariés, mais aussi des agences, la première est mesurée par le pourcentage des objectifs réalisés par les banquiers, alors que la deuxième est représentée par le pourcentage des objectifs réalisés par les agences.

En revanche, nous avons constaté que la formation continue des chargés de clientèle est plus rentable lorsqu'on la compare avec la formation des autres catégories. De plus, nous avons trouvé que la nature de la formation n'exerce aucun effet sur la performance des agences bancaires.

D'après ce qui précède, on peut conclure, que la formation continue, quel que soit sa nature, quel que soit sa cible, exerce un effet positif sur la performance des salariés et sur la performance des agences. De ce fait, nous pouvons souligner les vérifications suivantes :

- Valider la première hypothèse [H1] : Plus la durée de formation est longue, plus la productivité des salariés s'élève ;
- Rejeter la deuxième hypothèse [H2] : la nature de la formation exerce un impact sur la réalisation des objectifs de l'agence bancaire ;
- Rejeter la troisième hypothèse [H3] : La formation des chefs d'agences, est plus rentable par rapport à la formation des autres catégories socio-professionnelles.



Ce travail, comme tous les travaux, n'est pas parfait, et nous ne pouvons pas confirmer l'absolutisme des résultats obtenus. Généralement, les études en sciences économiques doivent être ouvertes aux remarques, aux suggestions, et aux critiques qui ont pour objectif d'améliorer la qualité du travail. En effet, nous allons cerner quelques limites et lacunes qui ont représenté des obstacles qui altèrent la qualité de cette étude :

- ❖ La formation continue exerce un impact à long terme sur la performance des organisations, alors que pour notre cas, nous avons évalué les effets de la formation continue sur une courte période ;
- ❖ Nous avons opté, pour mesurer la formation continue, pour la durée de la formation, car il est difficile d'obtenir des informations concernant les montants consacrés à la formation continue.

De plus, nous présentons quelques prolongements et perspectives de cette recherche qui portent essentiellement sur :

- ❖ Des études économétriques de l'impact des dépenses en formation sur la performance bancaires ;
- ❖ Des travaux qui lient le capital humain des banquiers et la responsabilité sociétale des banques.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Alami Fatima Zahra. (2006). Formation continue et compétitivité de l'entreprise marocaine : Pratiques et perspectives. Thèse de doctorat, faculté des sciences juridiques, économiques, et sociales. Université Hassan II.
- Aude Hubrecht, Fabienne Guerra. (2005). Mesure de la performance globale des agences bancaires : Une application de la méthode DEA. Comptabilité et Connaissances.
- Belgacem Bchini, Basma Hamdi, Lubica Hikkerova. (2016). L'impact des stratégies génériques sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Gestion 2000 .
- Chakravarthy, B.S. (1986). Measuring Strategic Performance. Strategic Management Journal, 7, 437-458.
- Clarke. R. (1985). Economie industrielle. Oxford.
- Elmadi Lahsen. (2011). Etude des effets de la formation continue sur la performance sur la performance des entreprises : le cas des entreprises touristiques de la région Souss-Massa-

Draa. Thèse de doctorat, faculté des sciences juridiques, économiques, et sociales. Université Ibn Zohr.

- Gaylen N.Chandler Steven H.Hanks (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study. *Journal of Business Venturing* Volume 8, Issue 5, 391-408
- Gregory Dess, Richard Robinson. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No 3. 265-273
- Hackot J. et Micaelli.J.P. (1996). La performance économique de l'entreprise. Hermès Paris, 19 P.
- Hossari Hosna, (2010). Etude de la contribution de la formation continue à la performance des PME du secteur textile marocain. thèse de doctorat, faculté des sciences juridiques, économiques, et sociales. Université Cadi Ayyad.
- Meignant Alain. (2014). Manager la formation. Liaisons.
- Megzari Lamiaa, El yanboiy Najia, et Hemmi Mohamed. (2020). Balanced Scorecard et pilotage de la performance ; état de l'art. *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*, N° 12
- Morgan P. Miles, Jeffrey G. Covin and Michael B. Heeley (2000). The Relationship between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 8, No. 2, The Marketing and Entrepreneurship Interface. 63-78
- Ouattara Abdoulaye. (2009). Formation continue et performance des entreprises en côte d'ivoire. *Management international*, N° 2.
- Peretti. J.M (1998). Ressources humaines et gestion du personnel, librairie Vuibert, paris, 99 P.
- Pierre Béret. (2009). Formation continue, salaires et transformations des marchés internes. *Travail et Emploi*, N°117.
- Raymond Vatiez. (1969). Le perfectionnement des cadres. Collection : que sais -je N°1341.
- Sapienza, H. J., Smith, K. G., Gannon, M. J. (1988). Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. *American Journal of Small Business*, 45-53.
- Sarra Mhiti. (2013). La formation professionnelle et sont impactent sur la motivation. Mémoire de fin d'étude, université virtuelle de Tunis banque nationale agricole.