

ANALYSE DE LA QUALITE DU MANAGEMENT DANS LA SUPERVISION DES AGENCES PAR LE CHEF DE ZONE A ECOBANK BURKINA

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
DES ORGANISATIONS**

**OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET
OPERATIONNEL (M2 MSO)**

Présenté par

Youssef OUATTARA

Travaux dirigés par :
M. Boukary DELMA
Directeur Banque de Proximité à Ecobank Burkina

Promotion [2013/2014]

DEDICACE

- à la mémoire de mon père, feu Sydy OUATTARA, qui m'encourageait toujours à poursuivre mes études ; que son âme repose en paix !

- aux veuves Mafarma OUATTARA et Awa Oho KAMBOU pour leur amour maternel et leurs bénédictions ;

- à toutes mes sœurs et tous mes frères pour leur fraternité harmonieuse ;

- à tous mes parents à Bobo-Dioulasso pour leur amour parental ;

- à mon épouse Kadiatou et mes enfants Mafarma Latifatou et Arouna Moussa pour leur compréhension et leurs encouragements.

Je leur exprime toute ma gratitude.

REMERCIEMENTS

L'élaboration du présent mémoire n'aurait été possible sans l'aide et l'assistance de certaines personnes auxquelles nous tenons à manifester notre profonde gratitude.

Nos remerciements vont à l'endroit de :

- notre Directeur Général Monsieur Cheikh TRAVALLY ;
- notre Directeur de mémoire Monsieur Boukary DELMA pour son engagement et qui, malgré ses multiples occupations, a bien voulu diriger ce travail ;
- tout le corps enseignant et administratif de l'Institut 2ie pour la qualité de la formation reçue ;
- monsieur Fousséni TRAORE, Secrétaire Général d'Ecobank Burkina, pour ses soutiens multiformes ;
- madame Marie-Jeanne YAGO, Chef de Division des Grandes Entreprises Locales à Ecobank Burkina, pour ses soutiens multiformes ;
- tous nos collègues à Ecobank Burkina pour leurs conseils.

Nous remercions vivement tous ceux qui, de près ou de loin, ont marqué un intérêt constant à nos travaux. Que tous veuillent bien trouver dans ces phrases l'expression cordiale de notre gratitude.

RESUME

Depuis la fusion-absorption de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB) par Ecobank Burkina en 2008, le réseau d'agences de Ecobank Burkina s'est agrandi. A ce jour, Ecobank Burkina (EBF) compte quarante-deux (42) agences réparties sur tout le territoire national. Pour la bonne supervision de ses agences, EBF a fait en 2010 un découpage de son réseau d'agences en cinq (5) zones qui sont supervisées par des Chefs de Zone possédant chacun une fiche descriptive du poste (annexe n°2) comme feuille de route. Les chefs de zone ont de nombreux challenges à relever. Ce qui suppose un management tourné vers l'action et capable d'incarner des valeurs de leadership très fortes. Après quatre (4) années d'opérationnalisation de ce poste, notre étude consiste à analyser la qualité du management du chef de zone qui permettrait à Ecobank Burkina d'améliorer sa démarche qualité afin de renforcer sa notoriété et son image et d'évoluer vers l'employeur de choix sur la place bancaire au Burkina Faso.

Conçu autour d'une démarche participative, le présent rapport a donné lieu à de nombreuses consultations afin de permettre une bonne appropriation des produits de l'étude.

La bonne application des perspectives s'avère nécessaire sinon impérative pour les chefs de zone ou tout autre manager car l'enjeu de la démarche qualité c'est aussi « l'image de marque » de tout le secteur des services à la personne, un secteur en plein développement...

Mots Clés :

-
- 1- réseau d'agences bancaires**
 - 2- chef de zone**
 - 3- challenges à relever**
 - 4- qualité du management**
 - 5- leadership**

ABSTRACT

Since the merger and absorption of Burkina Faso's agricultural and commercial bank by Ecobank Burkina in 2008, Ecobank Burkina's branch network has grown. Today, Ecobank Burkina has forty-two agencies spread throughout the country. For the good supervision of these agencies, EBF has done in 2010 a division of his network of agencies in five areas each with a description of the position (Appendix 2) as a roadmap. Zone leaders have many challenges to overcome. This supposes action-oriented management capable of embodying very strong leadership values. After four years of operationalization of this position, our study consists in analyzing the quality of the management of the zone manager who would allow Ecobank Burkina to improve his quality approach in order to reinforce his reputation and his image and to evolve towards the employer of choice on the banking place in Burkina Faso.

Based on a participative approach, the present report gave rise to many consultations to allow a good appropriation of the products of the study.

The good application of the perspectives is necessary if not imperative for the heads of zone or any other manager because the stake of the market quality is also “branding” of the entire human services sector, a sector in full development.

Key words :

- 1- bank branch network
- 2- zone leader
- 3- challenges to take up
- 4- quality management
- 5- leadership

LISTE DES ABREVIATIONS

2iE	Institut International d'Ingénierie de l'eau et de l'environnement
ACQ	Amélioration Continue de la Qualité
BACB	Banque Agricole et Commerciale du Burkina
BCG	« Boston Consulting Group » qui est un cabinet international de conseil en stratégie
CAR	Compétences - Activités - Résultats
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CIR	« Cost Income Ratio » qui décrit le « Rapport Coût sur Revenu »
EBF	ECOBANK Burkina Faso
ECOBANK	« ECOWAS Bank » qui signifie « Banque de la CEDEAO »
EPM	Enterprise Performance Management (outil d'évaluation de la performance)
ETI	ECOBANK TRANSNATIONAL INCORPORATED
EU	Etas Unis
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FICOD	Fonds d'Investissement des Collectivités Décentralisées
GAB	Guichet Automatique de Billets
IP	iPhone
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
M2 MSO	Master 2 « Management des entreprises et organisations, option Management Stratégique et Opérationnel »
NPS	Net Promoter Score (c'est un outil pour mesurer la satisfaction client)
OUAGA	OUAGADOUGOU
PABSO	Programme d'Aménagement des Bas-fonds dans le Sud-Ouest et la Sissili
PBT	« Profit Before Tax » qui signifie en français « Résultat Avant Impôt »
PDCA	« Plan, Do, Check, Act » qui signifie en français « Planifier, Faire, Vérifier, Agir »
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNB	Produit Net Bancaire
PPI	Plan de Progrès individuel
RAC	Résultats - Activités - Compétences
SME	Service des Moyennes Entreprises

SOMMAIRE

DEDICACE.....	<i>ii</i>
REMERCIEMENTS.....	<i>iii</i>
RESUME.....	<i>iv</i>
ABSTRACT.....	<i>v</i>
LISTE DES ABREVIATIONS.....	<i>vi</i>
SOMMAIRE.....	<i>1</i>
LISTE DES TABLEAUX.....	<i>2</i>
LISTE DES FIGURES.....	<i>3</i>
INTRODUCTION.....	<i>4</i>
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET INSTITUTIONNEL.....	<i>6</i>
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	<i>7</i>
CHAPITRE II : CADRE INSTITUTIONNEL DE L’ETUDE.....	<i>15</i>
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES DONNEES.....	<i>21</i>
CHAPITRE I : METHODOLOGIE, RESULTAT ET ANALYSE.....	<i>22</i>
CHAPITRE II : PERSPECTIVES.....	<i>28</i>
CONCLUSION GENERALE.....	<i>37</i>
BIBLIOGRAPHIE.....	<i>vii</i>
ANNEXES.....	<i>viii</i>
TABLE DES MATIERES.....	<i>xii</i>

LISTE DES TABLEAUX

N° de Tableau	Intitulé de Tableau	N° de page
Tableau n° 1	Quelques exemples de « Fait », « Sentiment », « Opinion »	27
Tableau n° 2	Tableau récapitulatif des méthodes de traitement de la faute, de l'erreur et de fixation des règles du jeu	30

LISTE DES FIGURES

N° de Figure	Intitulé de Figure	N° de page
Figure 1	Modèle d'analyse de la qualité du management dans la supervision des agences par le chef de zone à ECOBANK Burkina	10
Figure 2	Cycle PDCA ou roue de « Deming »	13
Figure 3	Les nouveaux enjeux	22
Figure 4	Position de la filiale EBF par rapport à la stratégie du Groupe ECOBANK	22
Figure 5	Les performances réalisées en 2013	23
Figure 6	Etat d'esprit du personnel	23
Figure 7	Le NPS et le pouvoir de la recommandation	24
Figure 8	Les nouveaux enjeux et les prévisions de 2014	25
Figure 9	Méthode RAC / CAR	29

INTRODUCTION

Alors que les réseaux commerciaux ou de distribution de produits bancaires représentent un enjeu stratégique considérable, la question du contrôle ou de l'animation de ces structures a rarement constitué un réel objet de recherche. La difficile émergence d'un nouveau modèle de contrôle (H. Bouquin, 1994) ne facilite pas la proposition de solutions pertinentes. De nombreux facteurs peuvent être avancés pour justifier l'intérêt porté aux réseaux bancaires. Ces structures constituent à la fois des barrières à l'entrée et à la sortie. Sur un plan plus prosaïque, elles représentent une part importante des revenus, des coûts et des investissements. Ces coûts considérables impliquent des questionnements sur le rôle de ces réseaux et même, dans certains cas, sur leur pérennité.

Le point le plus important concerne l'avenir de ces structures, les diagnostics se caractérisant par leur diversité. Certains parlent de la mort de l'agence (J. P. Hickey, 1995) alors que d'autres, plus nombreux, relèvent l'importance stratégique des réseaux bancaires (J.-P. Vailhen, 1989 ; Association Française des Banques, 1995, pp.23-26). La question de l'avenir de ces structures semble d'autant plus importante que, dans le secteur des services financiers, aucune relation physique entre offreur et demandeur ne semble à priori nécessaire. Ainsi, l'évolution des technologies de distribution pourrait mettre dans une position délicate les réseaux de distribution physiques qui se trouvent en concurrence avec la banque à domicile à partir du téléphone, de la banque par Internet aujourd'hui.

Cependant, si la situation dans laquelle se trouvent ces réseaux est jugée par certains précaires, ils sont pour d'autres un des principaux facteurs de succès de la banque de détail (E. R. Morgan et alii, 1995). Il s'agit en effet de la vitrine de l'entreprise bancaire, du lieu où les contacts sont noués, du meilleur moyen de conquête de clients qui peuvent devenir profitables à plus long terme ou encore d'une irremplaçable interface avec l'environnement (J. Le Bon, 1997).

Enfin, la dispersion géographique des unités opérationnelles donne aux systèmes de contrôle un rôle crucial. Malgré ces enjeux considérables, la problématique du contrôle du réseau bancaire reste peu étudiée.

L'objet du mécanisme de prise de décision est de rendre plus performant le système décisionnel, alors que l'objectif du mécanisme d'animation est d'induire les comportements des acteurs dans le sens attendu par l'organisation. Il concerne les aspects humains (motiver son

équipe, partager des objectifs, concilier qualité de service et bien-être du personnel...) et c'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude menée sur le cas du chef de zone ECOBANK.

Il convient dès lors de s'interroger d'une part sur la qualité du management du chef de zone dans l'accompagnement des agences pour leur rentabilité croissante et d'autre part, renforcer la capacité du management du chef de zone ECOBANK afin de permettre à ECOBANK d'évoluer vers l'employeur de choix sur la place bancaire au Burkina Faso.

Le rapport de l'étude est organisé comme suit : la première section présente le cadre théorique et institutionnel. Quant à la deuxième et dernière section, elle présente l'état des lieux et formule quelques recommandations des outils de management, des actes et comportements managériaux à adopter par le chef de zone pour relever le défi de l'excellence managériale ECOBANK.

PREMIERE PARTIE :

CADRE THEORIQUE ET INSTITUTIONNEL

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

I. CHOIX DU THEME ET PROBLEMATIQUE

Depuis la fusion-absorption de la Banque Agricole et Commerciale du Burkina (BACB) par Ecobank Burkina en 2008, le réseau d'agences de Ecobank Burkina s'est agrandi. A ce jour, Ecobank Burkina compte quarante-deux (42) agences réparties sur tout le territoire national : Banfora – Beguedo – Bobo Dioulasso (3 agences) – Bogandé – Boromo – Dédougou – Diapaga – Diébougou – Dori – Fada N’Gourma – Gaoua – Houndé – Kaya – Koudougou – Léo – N’Dorola – Nouna – Orodara – Ouagadougou (15 agences) – Ouahigouya – Pô – Pouytenga – Solenzo – Tenkodogo – Ziniaré – Zorgho. Pour la bonne supervision de ses agences, Ecobank Burkina a fait en 2010 un découpage de son réseau d'agences en cinq (5) zones : Zone Ouaga 1 (10 agences) – Zone Ouaga 2 (10 agences) – Zone Ouest (8 agences) – Zone Est (7 agences) – Zone Sud-Ouest (7 agences). Ces cinq (5) zones sont supervisées par des Chefs de Zone possédant chacun une fiche descriptive du poste comme feuille de route. Les chefs de zone ont de nombreux challenges à relever. Ce qui suppose un management tourné vers l'action et capable d'incarner des valeurs de leadership très fortes.

De tout ce qui précède, la question fondamentale demeure la qualité du management des chefs de zone dans l'accompagnement des agences pour leur rentabilité croissante.

D'où il est une nécessité, après quatre (4) années de création de ce nouveau poste au sein de Ecobank Burkina, d'analyser la qualité du management du chef de zone qui permettrait à Ecobank Burkina d'améliorer sa démarche qualité afin de renforcer sa notoriété et son image et d'évoluer vers l'employeur de choix sur la place bancaire au Burkina Faso.

II. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE

II-1. Objectif général

L'objectif général est de contribuer à l'amélioration de la qualité du management d'un chef de zone dans l'accompagnement des agences pour leur rentabilité croissante. Il faut noter que les équipes qui gagnent, cherchent à développer un style de management tourné vers le leadership en équipe. Un leadership d'équipes bien construit aura pour conséquences :

- une confiance mutuelle ;

- une aisance à proposer des idées ;
- une répartition des responsabilités pour une meilleure implication de tous les membres de l'équipe entre autres.

De cet objectif général, il en découle des objectifs spécifiques :

II-2. Les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques qui en résultent sont :

- faire un diagnostic de l'existant en matière du management dans la supervision des agences à Ecobank Burkina ;
- identifier les points à améliorer et les éléments manquants en matière du management du réseau d'agences de Ecobank Burkina ;
- analyser la conformité des pratiques à Ecobank Burkina en matière de management du réseau d'agences aux exigences des normes internationales ;
- proposer une démarche qualité dans le management du réseau d'agences bancaires à Ecobank Burkina.

Bien que n'ayant pas la prétention de résoudre tout le problème lié au management du réseau d'agences d'Ecobank Burkina, la réflexion sur ce sujet dégage des intérêts à plusieurs égards :

II-3. Les intérêts de l'étude

II-3-1. Pour Ecobank

- fournir une base sur laquelle elle pourra se fonder pour mieux accompagner les chefs de zones à devenir de meilleurs gérants des affaires de la banque et le personnel des agences à devenir de meilleurs banquiers ;
- permettre de rentabiliser les agences
- renforcer les valeurs de cohésion, de travail acharné et de dévouement qui sont le socle de l'excellence;
- relever le défi de l'excellence managériale Ecobank Burkina

- se démarquer des autres institutions financières pour être l'employeur de choix au Burkina Faso.

II-3-2. Pour nous-même

- approfondir les connaissances sur le management de la qualité ;
- cerner et faire usage des connaissances acquises tout au long de la formation au sein de l'institut 2ie.

II-3-3. Pour les chefs de zones et/ou autres managers

- dégager des pistes pour la rentabilité et la pérennité de leurs activités.
- parfaire les fondamentaux du management
- incarner au quotidien un manager constructif
- acquérir les réflexes d'un manager-leader

III. HYPOTHESES DE L'ETUDE

La nécessité d'être l'employeur de choix pour une croissance soutenue exige un changement de comportements des chefs de zones pour relever le défi de l'excellence managériale.

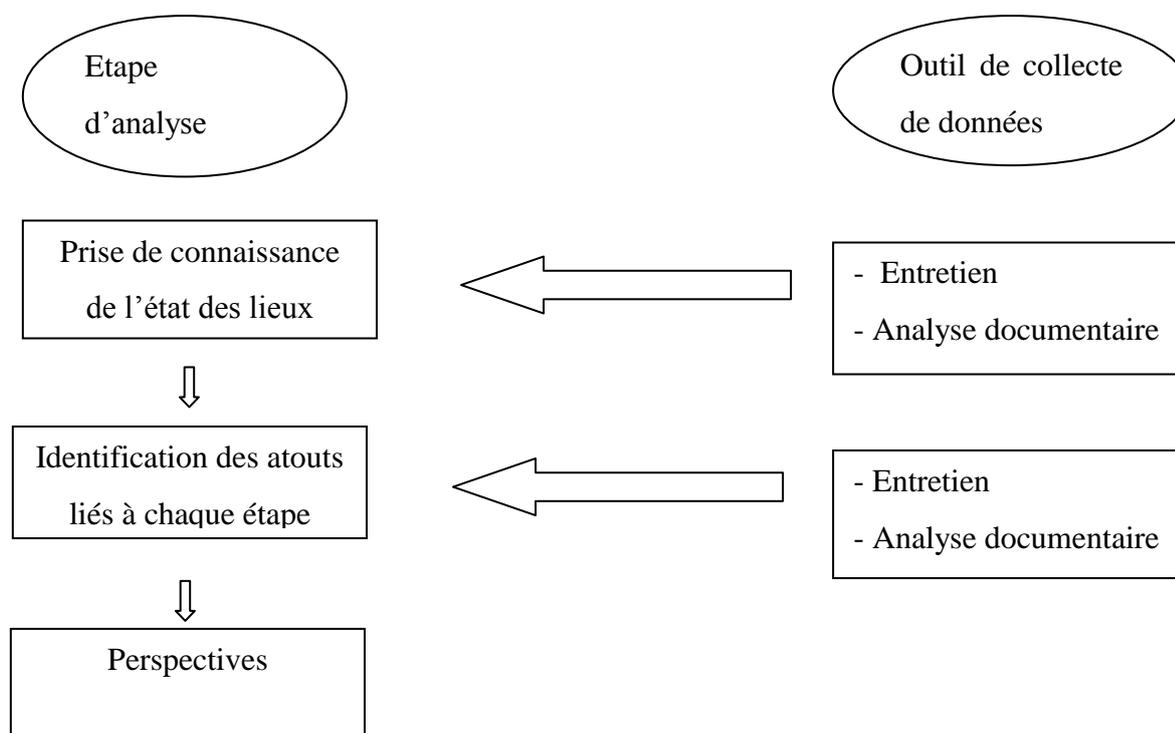
Cette hypothèse tiendra compte de :

- l'ensemble des outils nécessaires pour permettre aux chefs de zones d'être un bon manager leader afin de relancer le personnel des agences vers un sommet plus haut individuellement et collectivement ;
- l'ensemble des comportements de manager constructif que les chefs de zones doivent incarner au quotidien ;
- l'ensemble des actes managériaux à accomplir par les chefs de zones.

IV. LA MEHODOLOGIE

Le travail présenté ici est le résultant d'une recherche bibliographique complétée par l'observation des pratiques à Ecobank Burkina et par des rencontres sur le terrain. Ces rencontres ont concerné principalement par des entretiens avec des membres de Ecobank Burkina (Directeur de la Banque de Proximité, Chef de Zone Ouaga 1, Chef de Zone Ouaga 2, Chef de Zone Ouest, Chef de Zone Est, 2 chefs d'agence de chaque zone) et aussi avec d'autres personnes ressources tel que Brice CRINOT, formateur en management à MANEGERE Afrique.

Figure1 : Modèle d'analyse de la qualité du management dans la supervision des agences par le chef de zone à ECOBANK Burkina



Source: notre étude

V. LA RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE

La recherche bibliographique a porté sur des rapports ou diagnostics concernant ECOBANK, les études sur le management et le leadership et les modules de formation dispensés à Ecobank Burkina sur des thèmes similaires.

VI. LE TRAVAIL SUR LE TERRAIN

Le travail sur le terrain s'est déroulé en deux phases :

- rencontre avec quinze (15) acteurs au niveau de Ecobank : entretiens avec des membres de Ecobank Burkina (Directeur de la Banque de Proximité, Chef de Zone Ouaga 1, Chef de Zone Ouaga 2, Chef de Zone Ouest, Chef de Zone Est, 2 chefs d'agence de chaque zone soit 10 chefs d'agence sur 42) ;
- rencontre avec cinq (5) personnes ressources évoluant dans le domaine de la formation en management et leadership depuis de nombreuses années et susceptibles d'apporter des contre-expertises aux différentes hypothèses.

VII. CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

VII.1- Définition de la qualité

La norme ISO 9000 : 2000 définit la qualité comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

- la qualité externe, correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi d'améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires,
- la qualité interne, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et le personnel de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative matérialisée par la roue de « Deming ».

VII.2- Le management de la qualité

VII.2-1- Définition du Management de la qualité

Le management de qualité est un outil de gestion de l'organisation, applicable aussi bien à l'ensemble de l'organisation qu'à une partie de ses activités.

Selon l'ISO 9000 : 2000, le management de la qualité est défini comme étant l'ensemble des « activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité ». Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique qualité et d'objectives qualités, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité; constituant du même coup, les missions et les composantes du management de la qualité.

VII.2.2- Les principales composantes du management de la qualité

Les moyens utilisés dans le management de la qualité recouvrent tout ce que l'entreprise doit faire, au plan opérationnel, pour mettre en œuvre la politique qualité et atteindre les objectifs internes et externes en termes de qualité.

VII.2.3- Planification de la qualité

La planification de la qualité comprend les activités qui permettent d'établir les objectives qualités et de spécifier les processus opérationnels et les ressources afférentes, nécessaires pour atteindre les objectifs qualités.

VII.2.4- La maîtrise de la qualité

La maîtrise de la qualité est l'ensemble des techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité. Maîtriser la qualité, ce n'est autre chose que de définir et mettre en œuvre les dispositions nécessaires pour créer un produit ayant les caractéristiques voulues ; c'est maîtriser les activités qui concourent à la création du produit et leurs résultats ; c'est maîtriser le processus de création.

Sur le plan conceptuel, la maîtrise de la qualité se divise selon (W. Edwards Deming en quatre activités à travers le cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) encore appelé « roue de Deming ».

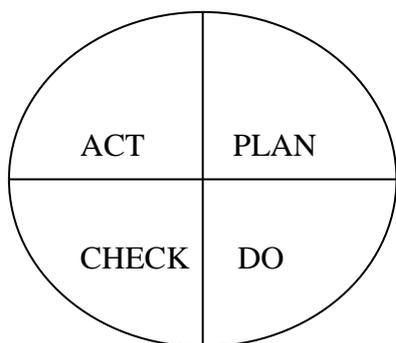


Figure 2 : Le cycle PDCA ou roue de Deming

- Planifier (Plan) : Cette étape consiste à planifier en fonction des objectifs clients (entrée), du contexte de production et du retour client. Il s'agit d'y établir des objectifs, de normaliser les procédures de travail et de former les employés.
- Faire (Do) : Il s'agit ici, d'effectuer ce que l'on a planifié, à l'aide des ressources de l'entreprise. Il faut y effectuer le travail, conformément aux prescriptions du plan.
- Vérifier (Check) : Selon Deming, la troisième étape consiste à vérifier les écarts éventuels des produits (sorties). L'entreprise doit vérifier la conformité du travail effectué au plan.
- Agir (Act) : Pour finir, la roue de Deming suggère de rendre le processus plus robuste et si possible de le rendre plus performant. Il s'agit alors, en cas de non-conformité, de trouver et d'éliminer la cause du problème.

VII.2.5- L'assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est l'ensemble des « activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité (service, produit, processus, activités ou organisation) satisfera aux exigences en matière de qualité ».

L'instrument essentiel de l'assurance de la qualité est l'audit qualité. Celui-ci, fait par une personne indépendante au service, est une comparaison entre ce que l'on doit faire (ce qui est écrit) et ce que l'on fait réellement. En cas de différence notable, soit on doit revoir la façon de procéder si la qualité n'est pas présente, soit modifier ce qui est écrit pour transcrire les

modifications apparues dans le nouveau processus. L'audit interne est organisé par l'entreprise, l'audit externe par le client ou par un organisme certificateur, c'est-à-dire un organisme habilité à délivrer des certifications de conformité à un référentiel précis telles que les Normes ISO 9000.

VII.2.6- L'amélioration de la qualité

L'ISO 9000 : 2000 définit l'amélioration de la qualité comme « la partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité ».

Une amélioration de la qualité sous-entend une maîtrise préalable de la qualité. Pour aboutir à cette amélioration, il faut auparavant mesurer la satisfaction des clients. L'objectif est de connaître la satisfaction du client afin de mieux le servir. A chaque interface entre le client et les services de l'entreprise, il existe une perte d'information due à des non-dits ou des incompréhensions

De façon plus large, on parle du concept d'Amélioration continue de la qualité (ACQ) qui est, pour une entreprise, l'engagement d'améliorer constamment ses opérations, ses processus et ses activités en vue de satisfaire les besoins de ses clients, d'une manière efficace, régulière et rentable.

CHAPITRE II : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

I. PRESENTATION D'ECOBANK TRANSNATIONAL INCORPORATED (ETI)

I.1- Historique d'ETI

ETI est une société anonyme créée en 1985 comme *holding* bancaire sous les auspices d'une initiative de soutien au secteur privé menée par la Fédération des Chambres de Commerce et d'Industrie d'Afrique de l'Ouest, et la Communauté Economique des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Au début des années 1980, l'industrie bancaire en Afrique de l'Ouest était dominée par des banques étrangères et d'Etats. Il existait très peu de banques commerciales ouest africaines détenues et gérées par le secteur privé africain. Ecobank a été créée afin de combler ce vide.

En octobre 1985, ETI était immatriculée comme *holding* bancaire, la première du genre en Afrique de l'Ouest, avec un capital social autorisé de 100 millions de \$EU. Le capital initial souscrit et libéré de ETI d'un montant de 32 millions de \$EU fut levé auprès de plus de 1 500 investisseurs privés et institutionnels issus des pays d'Afrique de l'Ouest. Le plus important actionnaire étant le Fonds de la CEDEAO, la branche dédiée au financement du développement dans la sous-région.

Un Accord de Siège fut signé avec le gouvernement du Togo en 1985, conférant à Ecobank le statut d'organisation internationale jouissant des droits et privilèges nécessaires pour lui permettre d'exercer en tant qu'institution financière régionale, avec statut de non-résident.

Ecobank débuta ses activités avec sa première filiale au Togo en mars 1988.

D'ambition initialement ouest-africaine, aujourd'hui le groupe s'est mué en géant bancaire panafricain comptant plus de 1100 agences et employant 23000 personnes avec un réseau de plus de 850 guichets automatiques dans 30 pays africains. Le groupe est présent dans 34 pays dont quatre représentations à Londres, Luanda, Paris, Johannesburg et Dubaï. Ecobank est la première banque africaine par le nombre de pays d'implantation et la cinquième d'Afrique de l'Ouest par le total de bilan.

I.2- Objectif d'ETI

A l'échelle du groupe, les objectifs stratégiques sont :

- augmenter la taille de la banque par le biais de la croissance organique et des acquisitions ;
- accroître le volume des opérations sur les marchés où le groupe est déjà présent
- poursuivre l'expansion du groupe sur de nouveaux marchés ;
- développer de nouveaux produits et pénétrer de nouveaux segments de clientèle ;
- satisfaire les attentes de la clientèle en leur proposant des opportunités d'affaires et des produits et services d'excellente qualité.

Pour cela, Ecobank a adopté le concept «Une seule banque où que vous soyez ». Ecobank fonctionne comme une « banque unique » avec une marque commune, des normes pratiques et procédures communes, ce qui signifie une offre de services continue et fiable dans tout son réseau panafricain.

Déjà qualifié de *Lion Africain* par le cabinet américain BCG, terme désignant les entreprises les plus dynamiques et les prometteuses du continent africain, le groupe ETI ambitionne d'être une banque africaine de classe mondiale.

II. PRESENTATION D'ECOBANK BURKINA

ECOBANK a démarré ses activités au Burkina Faso en avril 1997. Aujourd'hui, la banque est la première du pays par la couverture bancaire et le total de bilan. Le capital social s'élève à 7 495 000 000 F CFA. Le siège social de la banque est situé au :

49, Rue de l'Hôtel de ville

01 BP 145 Ouagadougou 01 Burkina Faso

Tel. (226) 50 33 33 33/50 49 64 00

Fax : (00226) 50 31 89 81.

ECOBANK a adopté un organigramme de type Hiérarchico-fonctionnel figurant en **annexe n° 1**.

II.1- Les organes de direction

Ils sont constitués du Conseil d'administration, de la Direction Générale et du Secrétariat Général.

- *Le Conseil d'administration* : composé de sept (07) membres, il se réunit annuellement et a à sa charge la gestion de la banque et des actionnaires. C'est lui qui nomme le Directeur général et le Secrétaire général ;
- *La Direction Générale* : elle est chargée d'exécuter la politique définie par le Conseil d'administration.

A ce titre, elle organise, coordonne et contrôle tous les départements et services de la banque.

La direction générale coordonne également le service Conformité qui s'assure de l'adéquation de toutes les opérations avec les règles en vigueur dans la banque et de deux projets de micro-finance que sont le FICOD et le PABSO.

- *Le Secrétariat Général* : nommé par le Conseil d'administration, le Secrétaire général est choisi parmi les employés de la banque. Il a pour rôle de préparer les réunions du Conseil d'administration.

II.2- Les structures opérationnelles

II.2.1- La Direction Juridique

Elle s'occupe des affaires juridiques de la banque et de la gestion des archives. Elle comprend les services suivants :

- le Service Juridique;
- le Service Recouvrement;
- le Service Archive.

II.2.2- La Direction de la Banque de Proximité

Cette direction rassemble la banque des particuliers, la banque des Petites et Moyennes Entreprises (PME). Elle s'occupe de toutes les agences présentes sur le territoire national. Cette direction comprend les divisions suivantes :

- la division Secteur Public;
- la division SME/Local Corporate;
- la division Produits et Support Marketing ;
- les zones qui forment le réseau des agences.

II.2.3- La Direction du Corporate Bank

La direction Corporate s'occupe de la gestion du portefeuille des grandes entreprises. Elle rassemble les grandes entreprises d'Etat, les multinationales et les entreprises régionales. Les divisions qui la composent sont :

- la division des Entreprises Régionales ;
- la division des Entreprises Multinationales ;
- la division des Entreprises Publiques.

II.2.4- La Direction Gestion des Risques

Ce département étudie les demandes de concours bancaires en évaluant les risques qui y sont liés et propose des conditions d'octroi de prêts qui les minimisent. Les divisions qui la composent sont :

- la division du Risque Corporate ;
- la division du Risque Domestic ;
- la division du Recouvrement;
- la division Administration du Crédit.

II.2.5- La Direction du Contrôle Financier

Elle s'occupe de la gestion budgétaire, de la comptabilité de gestion, de la mesure des performances, d'aide à la prise de décision, au reporting et de la gestion du patrimoine. Elle comprend les services suivants:

- le service Reporting et Budget ;
- le service Comptabilité ;
- le service Fiscalité et Patrimoine.

II.2.6- La Direction Opérations et Technologie

Elle exécute les instructions internes de la banque et des clients dans le respect des règles et procédures de l'institution. Elle comprend deux divisions:

- la division Operations;
- la division Technologie.

II.2.7- La Direction Trésorerie

Elle s'occupe du marché monétaire, du service des changes de l'institution et des correspondances bancaires. Elle comprend:

- la division Vente des produits;
- la division Gestion du bilan.

II.2.8- La Direction Ressources Humaines (DRH)

Elle s'occupe de la gestion du personnel à travers la formation, l'administration (recrutement, stages) et le traitement des salaires. Elle comprend trois unités :

- unité Développement & Formation;
- unité Administration (recrutement, stages...);
- unité Opérations (traitement salaires).

II.2.9- La Direction Audit Interne

Elle s'occupe d'évaluer l'efficacité des procédures de la banque et propose des recommandations afin de l'améliorer. Elle comprend :

- le service Audit;
- le service Audit Informatique.

DEUXIEME PARTIE:

Présentation des données

CHAPITRE I : METHODOLOGIE, RESULTAT ET ANALYSE

La démarche qualité, c'est d'abord identifier ses points forts et ses pistes de progression. Pour cela, on mesure les écarts entre les objectifs fixés et les pratiques quotidiennes. Cette analyse est généralement appelée évaluation, autoévaluation, autodiagnostic...

Cet état des lieux réalisé se décompose comme suit :

- rappel de la vision et stratégie actuelles ;
- recueil des informations disponibles pour établir les constats ;
- suggestions pour améliorer le management actuel.

I- VISION ET STRATEGIE ACTUELLES D'ECOBANK

I.1- Vision actuelle d'ECOBANK

La vision actuelle d'ECOBANK est : « Construire une banque panafricaine de classe mondiale et de contribuer à l'intégration et au développement économique et financier du continent africain ».

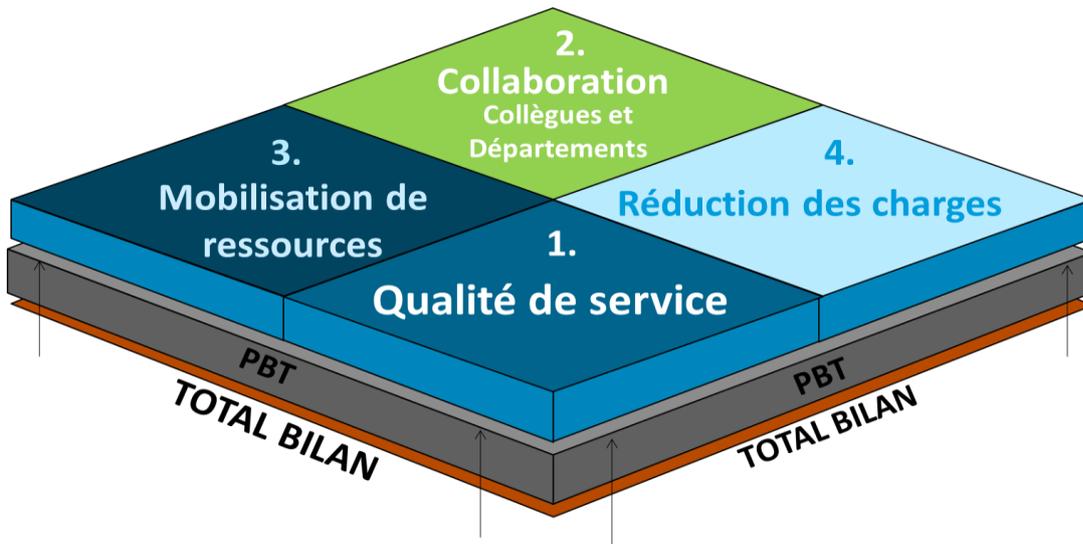
I.2- Stratégie actuelle d'ECOBANK

La stratégie du Groupe ECOBANK en 2014 est la suivante :

- être la banque N°1 en terme de qualité de service ;
- être l'Employeur de choix dans le secteur des services bancaires ;
- atteindre et maintenir un ratio d'efficacité de 55% d'ici à 2015 ;
- être dans le top 3 des banques sur nos marchés respectifs en termes de :
 - parts de marché,
 - dépôts,
 - PBT.

Ces nouveaux enjeux ont un impact direct sur le Bilan et le **PBT** :

Figure 3 : les nouveaux enjeux



Source : ECOBANK

II- RECUEIL DES INFORMATIONS DISPONIBLES POUR ETABLIR LES CONSTATS

II.1- Position de la filiale EBF par rapport à la stratégie du Groupe ECOBANK

Figure 4 : Position de la filiale EBF par rapport à la stratégie du Groupe

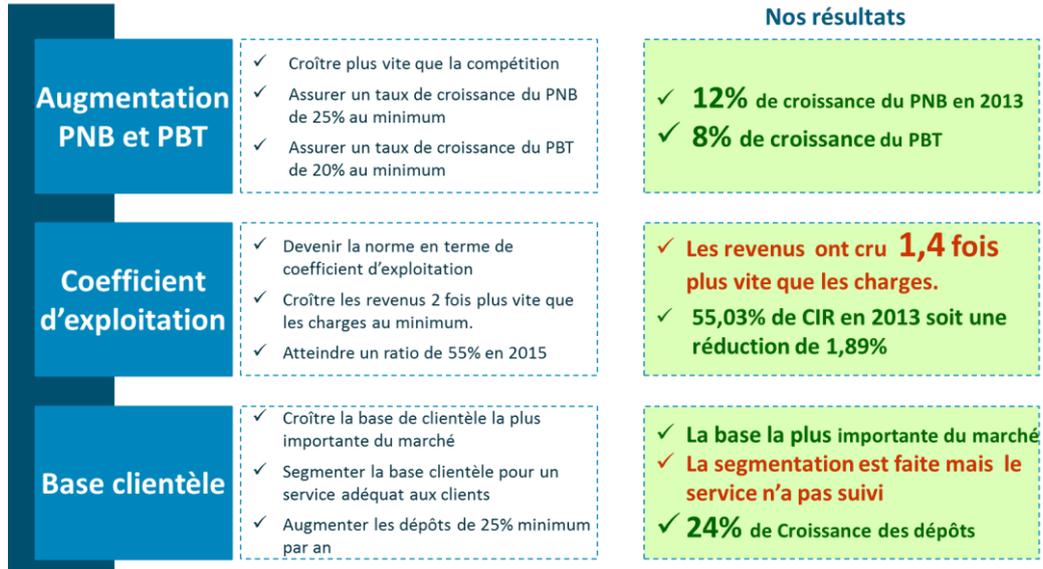
	Notre Ambition	Nos résultats
Service à la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre les clients au centre de tout ce que nous faisons ✓ Mettre en place le centre de gestion des plaintes ✓ Devenir la banque de choix des clients 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Client mystère dans 25 agences ✓ Mise en place du Card Center ✓ 94%Taux de disponibilité des GAB ✓ 1 Milliard Rénovation agences
Employés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investir dans la formation des employés ✓ Développer les capacités de nos collaborateurs ✓ Instaurer l'établissement de plans de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 256 Millions FCFA investis en formation sur 503 agents ✓ 32 473Heures de formation ✓ 65Heures en moyenne par agent ✓ Mise en place EPM
Charges	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instaurer une culture de réduction des charges ✓ Réduire le gaspillage à tous les niveaux ✓ Renégocier les contrats de prestation de services 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carburant, fourniture ✓ Achat d'un Fourgon blindé ✓ Externalisation gestion GAB hors site ✓ Déploiement de la Voix sur IP ✓ Renégociation des contrats

Source : ECOBANK

En 2013 ECOBANK a réaffirmé son ambition de maintenir et renforcer sa position de

première banque du Burkina.

Figure 5 : les performances réalisées en 2013



Source : ECOBANK

II.2- Etat d'esprit du personnel

L'employé détient la clef du succès pour la fidélisation du client.

Figure 6 : état d'esprit du personnel

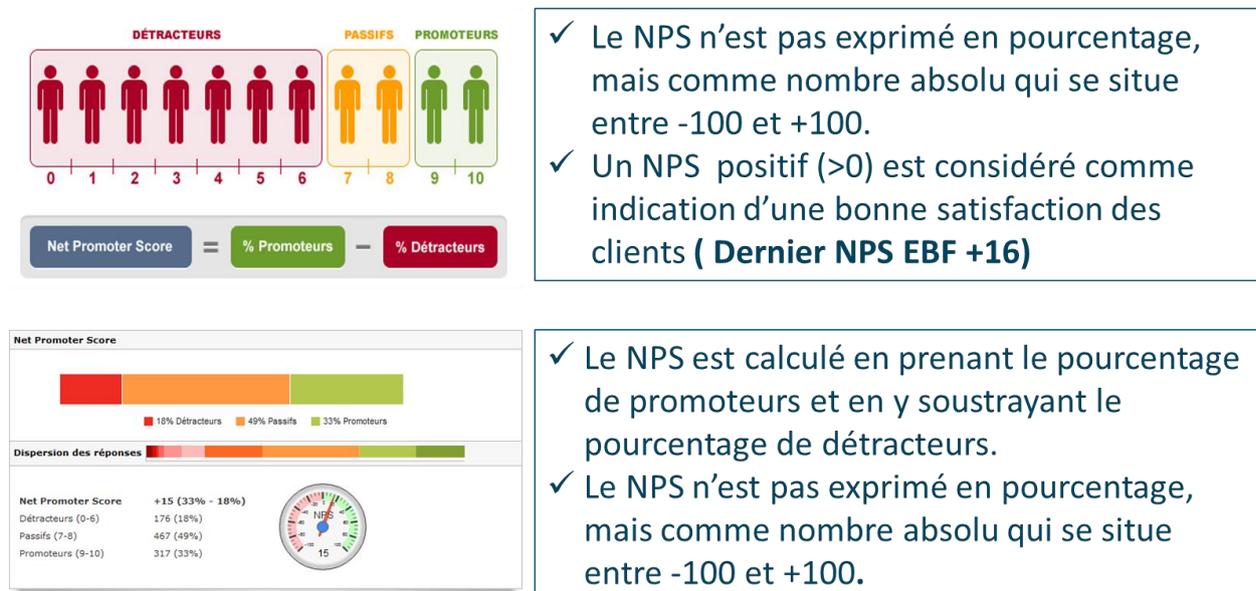


Source : ECOBANK

II.3- Le NPS et le pouvoir de la recommandation

Le NPS évalue dans quelle mesure le répondant recommande une certaine société, produit ou service à ses amis, ses proches ou ses collègues.

Figure 7 : Le NPS et le pouvoir de la recommandation



Source : ECOBANK

Recommanderiez-vous ECOBANK à un proche, un ami ou un parent?

Une réponse positive à cette question a des répercussions importantes sur les activités d'ECOBANK :

- ✓ augmentation de la vente d'un plus grand nombre de produits ;
- ✓ réduction du coût d'acquisition de nouveaux clients ;
- ✓ augmentation de la rentabilité des produits ou service de 20 à 100% ;
- ✓ forte corrélation entre le taux de rétention et le taux de rentabilité :
 - on a une corrélation très forte entre le taux de rétention et la rentabilité de l'entreprise,
 - mais une faible corrélation entre le taux de satisfaction et le taux de fidélité,
 - 90% de clients satisfaits représentent moins de 50% de clients fidèles.

Les clients fidèles ont un impact très positif sur la rentabilité.

III- SUGGESTIONS POUR AMELIORER LE MANAGEMENT ACTUEL

III.1- Les nouveaux enjeux

Figure 8 : les nouveaux enjeux et les prévisions de 2014



Source : ECOBANK

III.2- L'efficacité du groupe

La bonne collaboration entre les collègues et les synergies inter – départements permettent de :

- ✓ améliorer les Relations existantes ou potentielles ;
- ✓ échanger les informations sur les clients communs ;
- ✓ partager les objectifs communs ;
- ✓ échanger les bonnes pratiques et les expériences réussies ;
- ✓ optimiser la mise en commun / mutualisation de ressources :

- plans de formation,
- réunion,
- campagnes commerciales

Tout ce qui peut contribuer à améliorer l'efficacité du groupe

CHAPITRE II : PERSPECTIVES

Il s'agit ici de donner les outils aux chefs de zone ECOBANK et de leur indiquer les comportements et les actes managériaux à adopter pour relever le défi de l'excellence managériale ECOBANK.

I- CLARIFIER LA MISSION DU CHEF DE ZONE

Le premier groupe d'amélioration du management du chef de zone ECOBANK concerne :

I.1- le rappel des cinq (5) éléments fondamentaux du succès managérial

- **Projet** : vision, stratégie, objectifs ;
- **Motivation** : savoir motiver l'équipe à participer au Projet, explication, préparation du terrain ;
- **Concentration – Responsabilisation** : concentration des activités aux postes, répartition des postes à chaque membre de l'équipe ;
- **Formation** : vérification des compétences de chaque membre de l'équipe, mise à jour des compétences ;
- **Autorité** : la réalisation de tous les éléments ci-dessus ne sera pas atteinte si l'autorité y manque. C'est l'autorité qui permet aux membres de faire ce qui leur a été confié.

I.2- Le management opérationnel

Il s'agit de s'intéresser au travail de chaque agent en suivant leurs performances individuelles (une fois par mois minimum) et en faisant une évaluation à mi-parcours et une évaluation annuelle.

I.3- Compétences comportementales liées à la fonction

- **Attitude** : Faire une bonne première impression et la maintenir dans le temps ;

- **Accompagner** : Accompagner et motiver les collaborateurs et collaboratrices afin d'accroître leur efficacité au travail en augmentant leur connaissance de soi et leur capacité à résoudre les problèmes ;
- **Aptitudes orales** : S'exprimer de façon intelligible ; adapter son niveau de langage à celui des interlocuteurs ou du public ;
- **Assertivité** : Exprimer ses points de vue de façon claire et précise sans pour autant porter préjudice à la relation avec les autres ;
- **Capacité d'adaptation** : S'adapter facilement aux changements, que ce soit de l'environnement de travail, des méthodes de travail ou des personnes ;
- **Capacité d'innovation** : Être axé sur les innovations futures des stratégies, des produits, des services et des marchés avec un esprit curieux et ouvert ;
- **Désir de performance** : Être exigeant envers soi-même, montrer qu'on ne se contente pas d'une performance moyenne ;
- **Expertise** : Exécuter soi-même les travaux selon les standards professionnels de son métier ; se développer dans sa discipline ; maîtriser son métier ;
- **Gestion du stress** : Avoir un comportement efficace sous pression et dans des situations de stress.

I.4- Adopter une communication efficiente

Le chef de zone ECOBANK doit adopter une communication efficiente en faisant la différence entre « Le Fait », « Le Sentiment » et « L'Opinion » :

- **Le FAIT** est : observable, mesurable, indiscutable ;
- **Le SENTIMENT** est : personnel, indicateur de l'état de la personne, non niable par l'interlocuteur ;
- **L'OPINION** est : réfutable, niable, fréquente sur tous les sujets.

Quelques exemples dans le **Tableau n°1** ci-dessous :

1. Il est tout le temps absent	Opinion
2. Je suis contrarié par ce qui se passe	Sentiment
3. Je pense que vous n'avez pas le niveau pour faire ce travail	Opinion
4. Je me sens tout à fait découragé par l'état d'esprit ici	Sentiment
5. Vous ne m'accordez pas assez de temps pour m'expliquer	Opinion
6. Je trouve que les burkinabè sont laxistes	Opinion
7. C'est un collègue sympa	Sentiment
8. On ne sait pas qui fait quoi ici	Opinion
9. La vie culturelle est pauvre au Burkina Faso	Opinion
10. Il faut avoir 2 ans d'expérience pour postuler	Fait
11. Les burkinabè sont des râleurs	Opinion
12. J'ai le sentiment qu'en montrant plus de rigueur, on pourrait redresser la situation	Opinion
13. Au Burkina Faso les gens n'ont aucun sens de la solidarité	Opinion
14. Vous n'êtes pas assez transparents	Opinion
15. Nous trouvons que votre département est un département cloisonné	Opinion
16. J'en ai assez de travailler pour rien	Sentiment
17. Il parle pour ne rien dire, on parle dans le vide avec lui	Opinion
18. On a changé les procédures d'affectation des véhicules de fonctions	Fait

Source : notre étude

II- FEDERER ET ANIMER SON EQUIPE

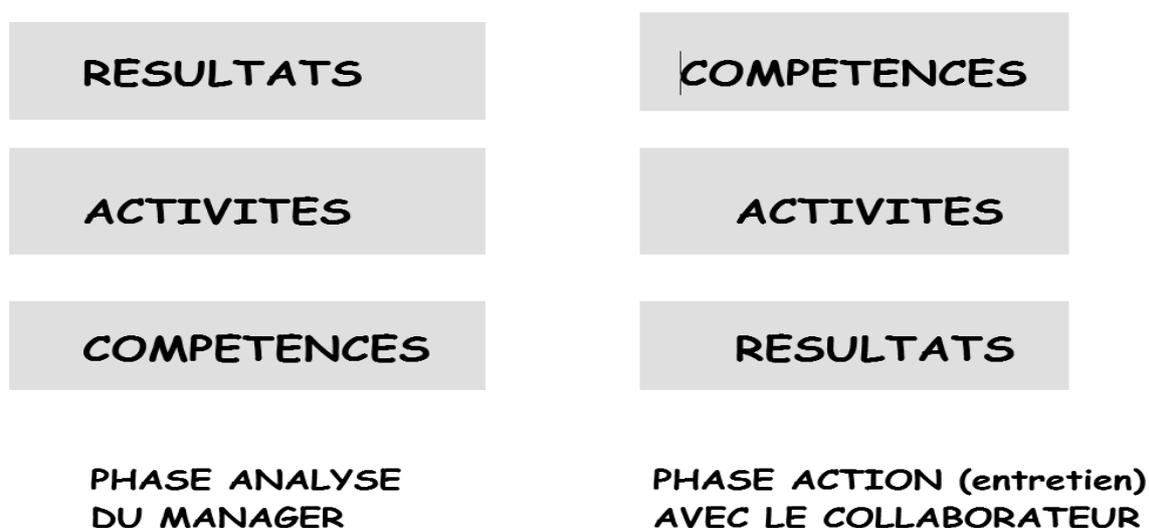
Les clés pour renforcer les liens au sein de l'équipe :

II.1- Les indicateurs/signaux de performance équipe

- Indicateurs de production : Activité, Efficience, Qualité ;
- Signaux comportementaux : État d'esprit, Anticipation, Partage, Confiance, Remontée des infos et des difficultés, etc.

II.2- Entretien de mise en progrès individuelle à travers la méthode RAC/CAR

Figure 9 : méthode RAC/CAR



Source : notre étude

II.3- L'entretien de valorisation

Félicitation : Mise en lumière d'une performance du collaborateur par le manager sans rentrer dans les modalités de réalisation.

- Peu d'interactivité
- Motivation finale
- Pas d'impact sur la compétence

Valorisation : Mise en lumière d'une performance du collaborateur par le manager en valorisant les modalités de réalisation.

- Interactivité :
 - Questionnement non inductif du manager

- Le collaborateur raconte et identifie les facteurs clés de son succès par lui-même
- Motivation instrumentale
- Impact fort sur la compétence

II.4- L'entretien de traitement de la faute

Tableau n°2 : tableau récapitulatif des méthodes de traitement de la faute, de l'erreur et de fixation des règles du jeu

Quoi	Objectifs	Pourquoi	Quand	Comment	Erreurs à éviter
Traiter l'erreur	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le savoir-faire et la motivation d'un individu ; • Positionner le manager comme le soutien privilégié du collaborateur pour l'aider à progresser 	<p>Permettre au manager d'utiliser une erreur pour accroître la motivation et le savoir-faire d'un collaborateur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Répétition des mêmes erreurs • Répétition d'erreurs différentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Constater l'erreur par l'exposé des faits • Annoncer la co-responsabilité du manager • Demander au collaborateur un exposé factuel de l'action, avec une écoute active et compréhensive du manager • Rechercher des solutions par les propositions du collaborateur • Fixer un rendez-vous pour un débriefing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter à chaud • Croire que le temps va arranger les choses • Pratiquer la pédagogie négative • Formuler des reproches (en particulier devant un tiers) • Appliquer une sanction
L'entretien d'inquiétude	<p>Restaurer une relation plus confiante, plus fluide et donc plus saine et constructive</p>	<p>Tout comportement mettant en danger la bonne entente de l'équipe doit être rectifié au plus vite, même s'il ne s'agit pas de véritable hors-jeu</p>	<p>Répétition de l'insatisfaction du manager sans fait probant, flagrant</p> <p>Collaborateur limite hors-jeu, jamais vraiment hors-jeu et jamais vraiment dans le jeu</p> <p>Collaborateur qui manifeste des comportements ambigus</p> <p>Collaborateur qui semble avoir des valeurs ou des motivations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indiquer sa perception concernant les comportements et attitudes incriminées • Décrire le futur si le collaborateur ne change pas • Demander au collaborateur sa perception du sujet • Lui demander de faire des propositions de changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas décrire suffisamment le futur • Se quitter sans une nouvelle règle du jeu validée par le collaborateur • Excuser le comportement sur les explications du collaborateur • S'énerver, être agressif • Ne pas être ferme

			contradictoires avec celles de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • Féliciter le collaborateur si les propositions sont acceptables et les transformer en règles du jeu • Remercier pour les propositions formulées si celles-ci sont inacceptables, expliquer l'inapplicabilité et prendre un rendez-vous à jour J+2 pour qu'il fasse de nouvelles propositions. • Imposer une nouvelle règle du jeu si pas de proposition 	
Traiter la faute	Amener le collaborateur à prendre conscience de sa dérive et à réviser l'esprit qui anime ses actions ou ses comportements	Faire prendre conscience au collaborateur : <ul style="list-style-type: none"> • du décalage entre son esprit et l'esprit de l'entreprise ou du service • des conséquences (techniques) et des risques (hiérarchiques) que cela implique 	Non-respect d'une règle du jeu	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer l'entretien individuel • Présenter l'objet de l'entretien • Mettre en œuvre une dépollution préventive de l'entretien • Énoncer les faits • Rappeler la règle • Valider la compréhension du collaborateur <i>"Est-ce que c'est clair ?"</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire sans preuve • Discuter : démarrer un dialogue
L'entretien d'inquiétude	Restaurer une relation plus confiante : <ul style="list-style-type: none"> • plus fluide • calée sur les valeurs ECOBANK 		<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de rectifier un comportement mettant en danger l'équipe • Collaborateur en limite de hors-jeu et jamais vraiment totalement • Comportements ambigus 	<p>Étape 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constat du manager <p>Étape 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décrire le futur avec le plus de précisions possible si le collaborateur ne change pas <p>Étape 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demander au collaborateur de faire des 	<ul style="list-style-type: none"> • Agir sans preuve ; • Ne pas décrire suffisamment le futur ; • Se quitter sans une nouvelle règle du jeu ; • Pardonner le comportement suite aux explications ; • S'énervier, être agressif, ne pas

				propositions Étape 4 <ul style="list-style-type: none"> • Si elles sont acceptables : féliciter le collaborateur et les transformer en règles du jeu entre vous et lui Étape 5 <ul style="list-style-type: none"> • Si inacceptables, remercier et expliquer l'inapplicabilité ; • Caler un rendez-vous à Jour J+2 pour de nouvelles propositions ; • Sans proposition, imposer une nouvelle règle du jeu. 	être ferme ; <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas être soi-même persuadé que le comportement n'est pas normal.
Fixer des "Règles du jeu"	Définir avec précision : <ul style="list-style-type: none"> • Les comportements exigés et interdits dans un certain nombre de situations très précises • Les attitudes (esprit) et comportements (conduite) exigés dans chaque situation essentielle 	Préciser aux collaborateurs les comportements attendus.	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en main d'une nouvelle équipe • Collaborateurs qui développent des comportements qui nuisent à l'efficacité ou à la cohésion de l'entreprise • Collaborateurs qui développent des comportements qui mettent en exergue des divergences essentielles sur les valeurs clés de l'entreprise • Collaborateurs qui sont issus de cultures différentes et avec des vécus différents 	4 étapes : <ol style="list-style-type: none"> 1. Organiser une réunion avec toute l'équipe ; 2. Demander au groupe quels comportements il souhaite ne jamais voir au sein de l'équipe ; 3. Rédiger en équipe un code de comportement, pour chaque situation, précisant à minima, situation, idée force, conduite à tenir ; 4. Laisser à l'équipe un peu de délai avant mise en place effective et de faire respecter fermement les nouvelles règles établies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposer toutes les règles ; • Faire 1 règle équipe pour 1 personne ; • Accepter les règles inutiles ou arrangeant 1 partie de l'équipe seulement ; • Trop de règles (7 maxi).

Source : notre étude

III- CONSTRUIRE ET DEVELOPPER SON IDENTITE DE MANAGER

"La meilleure manière de préparer le futur... est de le créer", disait Abraham Lincoln.

III.1- Adopter un comportement qui implique et facilite

Les bonnes pratiques du chef de zone ECOBANK :

- lier son feedback aux valeurs communes ECOBANK ;
- se baser sur les faits plutôt que le ressenti et les opinions ;
- faire une critique pour :
 - expliquer,
 - faire progresser ;
- jamais de feedback pour :
 - commenter,
 - régler des comptes.

III.2- Adopter trois (3) niveaux de communication

- Verbal (55%) :
 - vocabulaire utilisé
 - temps des verbes
- Vocal (38%) :
 - intonation
 - rythme
 - hauteur de voix
- Visuel (7%) :
 - gestes

- attitudes
- regard
- physionomie

IV- PLAN DE PROGRES

Il s'agit du plan de progrès individuel (PPI) « 333 » du chef de zone sur une fiche qui lui permettra de rédiger et d'appliquer à court, moyen et long terme, ces nouveaux outils de management contenus dans ce document. Pour le chef de zone, après avoir pris connaissance de ces nouveaux outils de management, cette fiche lui permettra de garder le contact avec le terrain et de suivre ce qui va changer dans son attitude dans les 3 jours, ce qu'il va mettre en place d'ici 3 semaines et ce qu'il veut maîtriser dans 3 mois (cf. annexe n°3).

CONCLUSION GENERALE

Si ce document s'adresse en priorité aux chefs de zone, tout manager peut y trouver des réponses concrètes, quels que soient la taille, le statut, ou l'activité de son organisme. Par exemple, les organismes qui souhaitent accéder à la certification de service, peuvent y trouver des moyens de s'y préparer. Les organismes déjà certifiés trouveront des compléments utiles en termes de méthode et d'outils.

Ce document propose une méthode simple pour conduire une démarche qualité qui consiste à analyser son fonctionnement et mettre en œuvre des actions d'amélioration.

Des outils pratiques viennent compléter cette méthode, en donnant des repères sur les aspects essentiels de l'excellence managériale.

Une « boîte à outils » présente des exemples de supports, utiles au fonctionnement des structures, à l'amélioration de la qualité des prestations ou à la gestion de projet (plan d'actions, enquête de satisfaction, plan de communication, ...). Il a été élaboré grâce à la contribution de l'ensemble des acteurs du secteur : Directeur de la Banque de détail à ECOBANK Burkina, Chef de Zone Ouaga 1, Chef de Zone Ouaga 2, Chef de Zone Ouest, Chef de Zone Est, deux (2) chefs d'agence de chaque zone.

D'autres experts et institutions ressources ont également été consultés pour enrichir la réflexion.

Il y'a des exigences de la qualité du management qui sont déjà prises en compte par ECOBANK Burkina dans les formations diffusées à l'endroit des chefs de zone. Certaines insuffisances doivent être soulignées telle que l'absence du guide des chefs de zone.

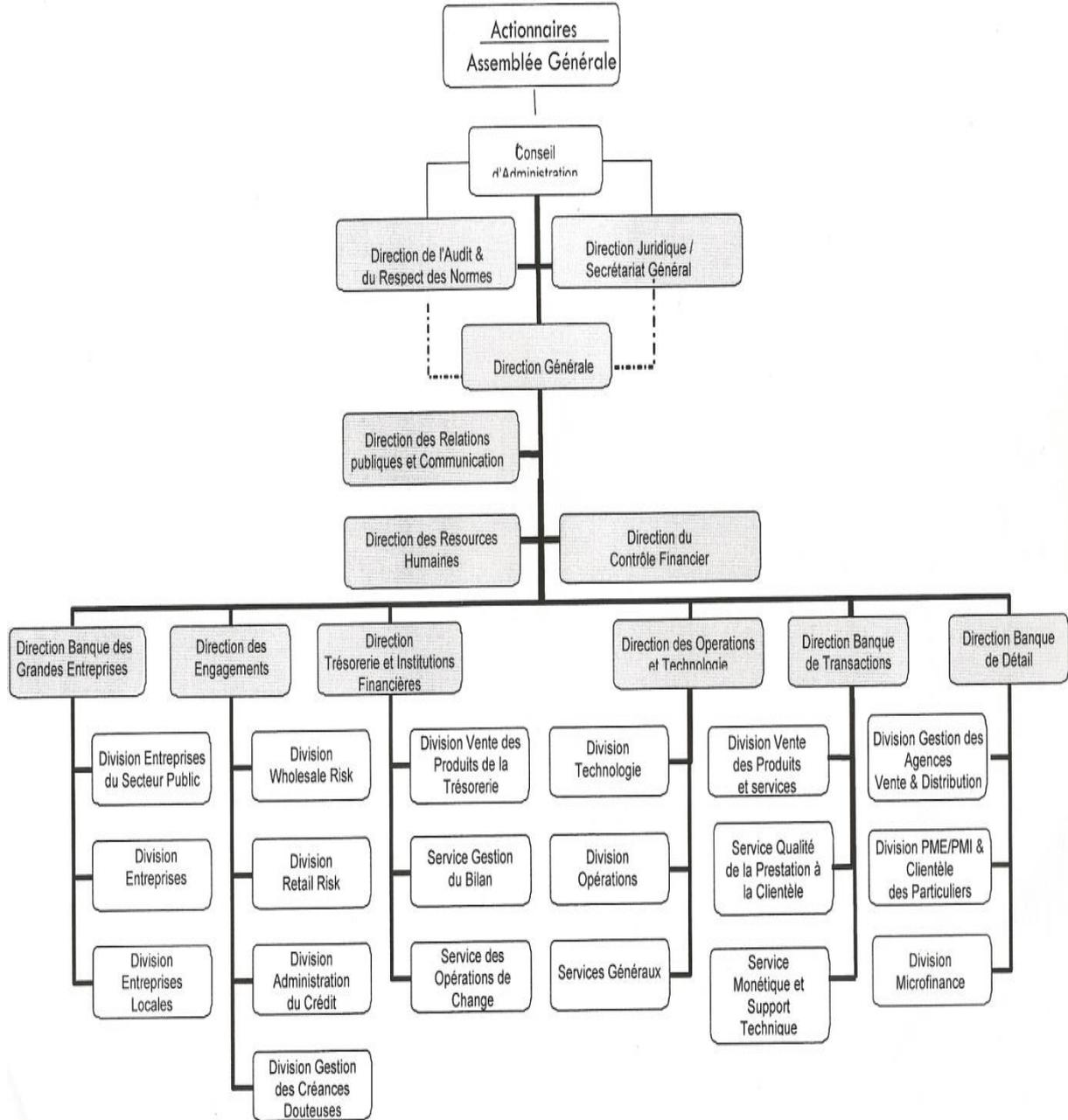
Mais avec la volonté réelle affichée par la direction générale et l'ensemble des acteurs que nous avons observé durant notre étude, nous somme persuadé que cette situation diagnostique servira de document guide pour améliorer le système qualité de ECOBANK Burkina, afin d'être l'employeur de choix pour une croissance soutenue dans le secteur bancaire burkinabè.

BIBLIOGRAPHIE

- ✓ François Boucher, Bennoit Croguenette. Comprendre ISO 9001 : 2008. AFNOR Edition ;
- ✓ Guide de lecture de la norme ISO 9001 Management de la qualité. QUALIBAT ;
- ✓ Ismael T ; Sawadogo. Le management de la qualité : une nécessité pour les entreprises burkinabè. Université Libre du Burkina.2004 ;
- ✓ Jérémy CICERO. Votre démarche qualité en 10 étapes.www.qualiblog.fr ;
- ✓ Koffi N'GOYET. La qualité à notre portée. Novembre 2010 ;
- ✓ Mlle Mami Daba FAM. Diagnostic, plan d'action et cartographie des processus pour la mise en place d'un système de management de la qualité à l'école polytechnique de Thiès. 2007 ;
- ✓ Pierre Longin, Henri Denet. Construisez votre qualité. Deuxième édition ;
- ✓ ASSOULINE M. MOROU F. Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles dans les services à la personne. Réussir une étape incontournable pour l'évaluation. Afnor Editions, 2010 ;
- ✓ PELLETIER C. Le management de la qualité dans les services à la personne. Dunod, 2010 ;
- ✓ Brice CRINOT, Formateur à MANEGERE Afrique. Module de formation « Relevez le défi de l'excellence managériale », Février 2014 ;
- ✓ AFNOR. NF EN ISO 9000. Systèmes de management de la qualité. Principes essentiels et vocabulaire. 2000.

ANNEXES

Annexe n°1: Organigramme 2014 ECOBANK Burkina



Annexe n°2: Fiche descriptive du poste de chef de zone ECOBANK

DIRECTION : DOMESTIC BANK (BANQUE DE DETAIL)

INTITULE DU POSTE :

CHEF DE ZONE D'AGENCES

Titulaire du poste:

OBJET DU POSTE

L'objet de ce poste est de diriger et gérer les ventes de la banque de détails ainsi que les équipes composées d'au moins 10 à 15 agences et 75 à 125 commerciaux pour un secteur spécifique du marché.

Le titulaire de ce poste est responsable de toutes les activités de la zone, de l'exploitation, des résultats financiers, des tactiques et de la direction stratégique.

Position : Rend compte au Directeur de la Banque de Proximité

Intérimaire en cas d'absence :

Missions liées au Poste

Les missions majeures du titulaire sont :

1. Au titre de l'activité de gestion et de coordination des ventes et des équipes

- ✓ Diriger et gérer un segment géographique important du réseau d'agences et superviser toutes les opérations, résultats financiers ainsi que la direction stratégique ;
- ✓ Construire et développer l'équipe des Chefs d'agence par des plans de développement et d'encadrement, de formation soutenue, de coaching permanent et de feedback ;
- ✓ Travailler avec une équipe dirigeante (Directeur Régional/Directeur et Chef de Division Réseau de la banque de détails) pour établir la direction stratégique de la banque de détail en se focalisant sur l'engagement des employés, les stratégies de croissance, de fidélisation de la clientèle, et l'amélioration des indicateurs de ventes de tous les produits de la banque ;

- ✓ Développer les aptitudes du chef d'agence à coacher et développer son personnel, mener le processus des ventes et effectuer les activités de vente de produits bancaires aux PME ;
- ✓ Soutenir les partenaires principaux (M&T Investment Group, Business Banking, Cash Management, M&T Mortgage Corp) pour faciliter une harmonie réussie entre les agences et pour atteindre des objectifs de ventes communs ;
- ✓ Participer à la mise en œuvre et à la gestion du programme d'intéressements liés aux ventes des agences ;
- ✓ Participer aux comités de planification stratégiques bancaires en qualité de représentant de tout le réseau d'agences ;
- ✓ Devenir un membre actif de la communauté locale et représenter la Banque aux fonctions communautaires diverses ;
- ✓ Aider à maximiser l'efficacité du réseau de distribution de la banque de détail ;
- ✓ Participer à l'élaboration et à l'exécution de programmes d'incitation de ventes dans les agences.

2. Au titre des Ressources Humaines : Formation et développement

- ✓ S'assurer du respect des délais dans la transmission des rapports et déclarations.

Profil requis au poste :

De formation supérieure (Bac 4/5) commerciale, gestion marketing/communication, le titulaire du poste possède une expérience commerciale et/ou marketing de 3 à 5 ans au sein d'une institution financière.

Outre les qualités personnelles supposant une forte capacité de travail, une grande disponibilité, le titulaire du poste possède de grandes qualités humaines.

Il est polyvalent, rigoureux, réactif, organisé, créatif il possède le sens des délais et un excellent relationnel.

Doté d'un esprit d'analyse, il a des connaissances statistiques, informatiques et télématiques (Internet, système de gestion de bases de données, segmentation, CRM, tableurs et outils de simulation). En outre, il doit avoir une bonne connaissance des différents segments de la banque de détail.

Son sens financier lui permettra de maîtriser les coûts tout en veillant à la rentabilité.

Visa de l'Agent

Visa de la DRH

Visa du Supérieur Direct

Annexe n°3: Fiche de PLAN DE PROGRES INDIVIDUEL «333»

MON PLAN DE PROGRES INDIVIDUEL «333» pour « Relever le défi de l'excellence managériale EBF »

NOM : PRENOM :

FONCTION : CHEF DE ZONE

Chers managers, cette fiche vous permettra de rédiger et d'appliquer à court, moyen et long termes, ces nouveaux outils de management contenus dans ce mémoire. Dans le cadre de votre suivi, listez : ce qui va changer dans votre attitude dans les **3 jours** ? Ce que vous allez mettre en place d'ici **3 semaines** ? Ce que vous voulez maîtriser dans **3 mois** ?

NB : Ne remplir d'abord que la 1ère colonne !

DELAI	Actions/Outils/Techniques ?	Mis en place?		Est-ce maintenant un acquis? Si Oui, comment le savons-nous?	REMARQUES
		Oui	Non	Dates du debriefing 1 :	
jours					
semaines					
Dans 3 mois					

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
RESUME.....	iv
ABSTRACT.....	v
LISTE DES ABREVIATIONS.....	vi
SOMMAIRE.....	1
LISTE DES TABLEAUX.....	2
LISTE DES FIGURES.....	3
INTRODUCTION.....	4
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET INSTITUTIONNEL.....	6
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....	7
I. I. CHOIX DU THEME ET PROBLEMATIQUE.....	7
II. II. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	7
II-1. Objectif général.....	7
II-2. Les objectifs spécifiques.....	8
II-3. Les intérêts de l'étude.....	8
II-3-1. Pour Ecobank.....	8
II-3-2. Pour nous-même.....	9
II-3-3. Pour les chefs de zones et/ou autres managers.....	9
III. III. HYPOTHESES DE L'ETUDE.....	9
IV. IV. LA METHODOLOGIE.....	10
V. V. LA RECHERCHE BIBLIOGRAPHIQUE.....	10
VI. VI. LE TRAVAIL SUR LE TERRAIN.....	11
VII. VII. CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE.....	11
VII.1- Définition de la qualité.....	11
VII.2- Le management de la qualité.....	12
VII.2-1- Définition du Management de la qualité.....	12
VII.2.2- Les principales composantes du management de la qualité.....	12

VII.2.3- Planification de la qualité	12
VII.2.4- La maîtrise de la qualité.....	12
VII.2.5- L'assurance de la qualité	13
VII.2.6- L'amélioration de la qualité	14
CHAPITRE II : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	15
VIII. I. PRESENTATION D'ECOBANK TRANSNATIONAL INCORPORATED (ETI) 15	
I.1- Historique d'ETI.....	15
I.2- Objectif d'ETI.....	16
IX. II. PRESENTATION D'ECOBANK BURKINA	16
II.1- Les organes de direction	17
II.2- Les structures opérationnelles.....	17
II.2.1- La Direction Juridique et le Secrétariat Général.....	17
II.2.2- La Direction du Domestic Bank	18
II.2.3- La Direction du Corporate Bank.....	18
II.2.4- La Direction Gestion des Risques	18
II.2.5- La Direction du Contrôle Financier	19
II.2.6- La Direction Opérations et Technologie.....	19
II.2.7- La Direction Trésorerie.....	19
II.2.8- La Direction Ressources Humaines.....	19
II.2.9- La Direction Audit Interne.....	20
DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DES DONNEES	21
CHAPITRE I : METHODOLOGIE, RESULTAT ET ANALYSE.....	22
X. VISION ET STRATEGIE ACTUELLES D'ECOBANK.....	22
I.1- Vision actuelle d'ECOBANK.....	22
I.2- Stratégie actuelle d'ECOBANK	22
II. RECUEIL DES INFORMATIONS DISPONIBLES POUR ETABLIR LES CONSTATS	23
II.1- Position de la filiale EBF par rapport à la stratégie du Groupe ECOBANK.....	23
II.2- Etat d'esprit du personnel	24
II.3- Le NPS et le pouvoir de la recommandation	25
III. SUGGESTIONS POUR AMELIORER LE MANAGEMENT ACTUEL.....	26

III.1- Les nouveaux enjeux	26
III.2- L'efficacité du groupe	26
CHAPITRE II : PERSPECTIVES.....	28
I. CLARIFIER SA MISSION DU CHEF DE ZONE	28
I.1- le rappel des cinq (5) fondamentaux du succès managérial.....	28
I.2- Le management opérationnel	28
I.3- Compétences comportementales liées à votre fonction	28
I.4- Adopter une communication efficiente.....	29
II. FEDERER ET ANIMER SON EQUIPE	30
II.1- Les indicateurs/signaux de performance équipe.....	31
II.2- Entretien de mise en progrès individuelle à travers la méthode RAC/CAR.....	31
II.3- L'entretien de valorisation	31
II.4- L'entretien de traitement de la faute	32
III. CONSTRUIRE ET DEVELOPPER SON IDENTITE DE MANAGER.....	35
III.1- Adopter un comportement qui implique et facilite	35
III.2- Adopter trois (3) niveaux de communication.....	35
IV. PLAN DE PROGRES	36
CONCLUSION GENERALE	37
BIBLIOGRAPHIE.....	vii
ANNEXES	viii
TABLE DES MATIERES.....	xii