

## LISTE DES TABLEAUX

N° des tableaux	INTITULE	Source	N° de page
<b>Tab.1</b>	Disposition de Capital de la BFV-SG	Site institutionnel, portail de la BFV-Société Générale	14
<b>Tab.2</b>	Etablissement inscrits dans la catégorie de banque territorial	<a href="http://www.oecd.org/dataoecd/5/32">http://www.oecd.org/dataoecd/5/32</a>	18
<b>Tab.3</b>	Répartition des clients suivant leur nombre	Archives de la BFV-Société Générale (données secondaires Décembre 2005)	19
<b>Tab.4</b>	Tableau stratégique sortant du SWOT	<a href="http://erwan.neau.free.fr/tollbox/analyse_swot.htm">http://erwan.neau.free.fr/tollbox/analyse_swot.htm</a>	47
<b>Tab.5</b>	Tableau récapitulatif des opérations du front	Rapport d'activité des agents sur DELTA (système informatique de la BFV-Société Générale)	55
<b>Tab.6</b>	Répartition mensuelle des nombres des opérations du FO pour l'exercice 2007	Archives des données en informatiques Décembre 2007	56
<b>Tab.7</b>	Circuit de traitement de quelques opérations nécessitant l'intervention des autres services	Investigation personnelle	58
<b>Tab.8</b>	Tableau représentatif des étapes des traitements d'entrée en relation	Banque normative V9	61
<b>Tab.9</b>	Répartition journalière de traitement des désaccords entre les trois agents du management	Archives des données en informatiques	68-69
<b>Tab.10</b>	Tableau de pourcentage de désaccords les plus traités mensuellement	Archives des données en informatiques	70
<b>Tab.11</b>	Tableau de synthèse des l'analyses des postes des APE	Données informatiques de la cellule organisation.	75
<b>Tab.12</b>	Implication des acteurs agence/siège pour le traitement des opérations	Archives des données en informatiques	79
<b>Tab.13</b>	Tableau listant les déferents outils informatiques et leur utilisation	Investigation personnelle	81
<b>Tab.14</b>	Liste des produits et services	Archives des données en informatiques	85-86
<b>Tab.15</b>	Synthèse de l'analyse selon 5M	Elaboration personnelle	93-94
<b>Tab.16</b>	Synthèse de l'analyse SWOT	Elaboration personnelle	101

## LISTE DES FIGURES

N° de figure	INTITULE	Source	N° de page
Fig.1	Présentation de la BFV-SG par rapport au Groupe Mère	Investigation personnelle	10
Fig.2	Schéma de répartition du Capital	Site institutionnel, portail de la BFV-SG	15
Fig.3	Graphique de répartition des clients en pourcentage	Elaboration personnelle	20
Fig.4	Organigramme gde l'agence 005	Site institutionnel, portail de la BFV-SG	21
Fig.5	Schéma de l'audit organisationnel selon Edvinson	www.geocities.com/collège Park	27
Fig.6	Graphique de l'optimisation	Investigation personnelle	29
Fig.7	Effet du délai de traitement sur le profit	Investigation personnelle	35
Fig.8	Schéma d'un agencement des tâches	Investigation personnelle	37
Fig.9	Illustration du coût de la non-qualité	Investigation personnelle	39
Fig.10	Schéma du système d'information existante entre la banque et son environnement	Elaboration personnelle	41
Fig.11	Schéma d'un diagramme d'Ishikawa	<a href="http://www.cdumortier.fr/outils/diagramme_ishikawa">http://www.cdumortier.fr/outils/diagramme_ishikawa</a> .	44
Fig.12	Croisement de deux méthodes d'analyse sur un système	Elaboration personnelle	49
Fig.13	Procédé d'étude et d'analyse	Elaboration personnelle	52
Fig.14	Variation du volume de traitement d'opération à la caisse	Elaboration personnelle	56
Fig.15	Evolution mensuelle des opérations de caisses de l'agence 005	Archives des données en informatiques	57
Fig.16	Processus d'ouverture de compte	Investigation personnelle	63
Fig.17	Arbre des causes de la file d'attente	Investigation personnelle	84
Fig.18	Arbre des causes de l'insuffisance de temps commercial	Investigation personnelle	87
Fig.19	Arbre des causes de l'insuffisance de temps managérial	Investigation personnelle	89
Fig.20	La roue de Deming	<a href="http://fr.wikipedia.org/wiki/PD_CA">http://fr.wikipedia.org/wiki/PD CA</a>	103

# LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES

<b>SIGLE et ABREVIATION</b>	<b>SIGNIFICATION</b>
<b>5 M</b>	Matière, Moyen, Méthodes, Main d'œuvre, Milieu
<b>Agence 005</b>	Code d'identification de l'agence Antaninarenina
<b>APE</b>	Agent Polyvalent d'Exploitation
<b>ASSOC</b>	Association
<b>BASS</b>	Outil de traitement des assurances sur retrait
<b>BCM</b>	Banque Centrale de Madagascar
<b>BHFM</b>	Banque Hors France Métropolitaine
<b>BO</b>	Back Office
<b>BOC</b>	Back Office Centralisé
<b>BOCH</b>	Back Office Change
<b>CAV</b>	Compte à Vue
<b>CCL</b>	Commercial
<b>CDC</b>	Cellule conduite De Changement
<b>CDE</b>	Crédit Documentaire Export
<b>CDI</b>	Crédit Documentaire Import
<b>CHIN</b>	Désaccord Technique Chèque Inexistant
<b>CLICOM</b>	Client Commercial
<b>CLIPRI</b>	Client Particulier
<b>CLIPRO</b>	Client Professionnel
<b>COOL</b>	Outil de traitement des courriers on-line
<b>DA</b>	Directeur d'Agence
<b>DAB</b>	Distributeur Automatique des Billets
<b>DAPI</b>	Outil de demande d'accords ponctuel
<b>DELTA</b>	Système informatique de la BFV-SG
<b>DOME</b>	Domiciliation Export
<b>DOMI</b>	Domiciliation Import
<b>DRE</b>	Direction des Relations Entreprises
<b>DRIS</b>	Direction des Risques
<b>DRP</b>	Direction des Relations aux Particuliers

<b>ETR</b>	Service Etranger
<b>FO</b>	Front Office
<b>GRMT</b>	Gros Montant
<b>KIT-IG</b>	Outil de requête sur Delta sur des informations clients et opérations
<b>MCNE</b>	Mobilisation de Créance Née sur l'Etranger/ Avance sur exploitation
<b>MID</b>	Marché Interbancaire de Devise ou Service traitant ces opérations dans la banque
<b>NAUT</b>	Désaccord Technique absence autorisation de découvert
<b>OD</b>	Opérations Diverses
<b>ORG</b>	Organisation
<b>PAC</b>	Plan d'Action Commercial
<b>PATROL</b>	Outil de suivi des impayés
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act
<b>PDM</b>	Part De Marché
<b>PIB</b>	Produit International Brute
<b>PLAF</b>	Désaccord technique dépassement de caisse
<b>PTE</b>	Remise documentaire export
<b>PTI</b>	Remise documentaire import
<b>Resp BOC</b>	Responsable Back Office Centralisé
<b>RIB</b>	Relevé d'Identification Bancaire
<b>RPT</b>	Rapatriement / Transfert reçue
<b>SA</b>	Second d'Agence
<b>SA adm</b>	Second agence administrative
<b>SA Com</b>	Second agence Commercial
<b>SOFIRE</b>	Société Financière de Réalisation
<b>SVP</b>	Cellule assistance au sein du service organisation
<b>SWIFT</b>	Moyen de communication international sur les transactions
<b>SWOT</b>	Strength, Weakness, Opportunité, threads
<b>TC</b>	Traveller Check
<b>TFJO</b>	Traitement de Fin de Journée
<b>TPE</b>	Terminal de Paiement
<b>TRF</b>	Transfert émis

# SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES .....</b>	<b>v</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>METHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DU STAGE.....</b>	<b>2</b>
<b>PARTIE I : CADRE GÉNÉRAL ET THÉORIQUE DU THEME.....</b>	<b>6</b>
Chapitre I : GENERALITES SUR L'ENVIRONNEMENT BANCAIRE.....	6
<i>Section 1. Qu'est ce qu'une banque .....</i>	<i>6</i>
<i>Section 2. Les activités et types de banques .....</i>	<i>7</i>
<i>Section 3. Activité bancaire à Madagascar.....</i>	<i>8</i>
Chapitre II : CADRE GENERAL DU THEME.....	10
<i>Section 1. A propos du groupe Société Générale .....</i>	<i>11</i>
<i>Section 2. A propos de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE .....</i>	<i>12</i>
<i>Section 3. A propos de l'agence 005 .....</i>	<i>20</i>
Chapitre III : CADRE THÉORIQUE DU THEME .....	26
<i>Section 1. Théorie sur l'audit organisationnel.....</i>	<i>26</i>
<i>Section 2. Théorie sur l'optimisation .....</i>	<i>28</i>
<i>Section 3. Théorie sur la conduite de changement.....</i>	<i>31</i>
<b>PARTIE II: OBJECTIF DE L'ETUDE, LES FAITS EXISTANTS ET</b>	
<b>L'ANALYSE.....</b>	<b>33</b>
Chapitre I : OBJECTIF DE L'ETUDE : OPTIMISATION.....	33
<i>Section 1. Que veut-on optimiser ?.....</i>	<i>33</i>
<i>Section 2. Comment optimiser ?.....</i>	<i>43</i>
Chapitre II : ETUDE DES FAITS EXISTANTS .....	51
<i>Section 1. Procédés et moyens utilisés dans l'étude des faits existants - limite du</i> <i>projet</i>	<i>51</i>
<i>Section 2. Recueil des informations et études des faits existants .....</i>	<i>53</i>

Chapitre III : ANALYSE SELON 5M ET LA MATRICE SWOT.....	77
<i>Section 1. Analyse selon 5M.....</i>	77
<i>Section 2. Analyse des attraits et atouts de l'environnement :.....</i>	95
<b>PARTIE III : SOLUTION, PLAN D'ACTION ET EVALUATION.....</b>	<b>102</b>
Chapitre I : LE PRINCIPE DE DEMING.....	102
<i>Section 1. A propos du principe .....</i>	102
<i>Section 2. Objectif et cause de son adoption.....</i>	104
Chapitre II : PLANIFICATION ET MISE EN ACTION DES SOLUTIONS PROPOSEES	105
<i>Section 1. Présentation de la cible .....</i>	105
<i>Section 2. Proposition des solutions et planification : P (Plan) .....</i>	109
<i>Section 3. Mise en œuvre et conduite de changement : D (Do) .....</i>	111
Chapitre III : EVALUATION ET RECOMMANDATIONS .....	116
<i>Section 1. Evaluation de la mise en œuvre : C (Check) .....</i>	116
<i>Section 2. Recommandation : .....</i>	117
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>cxxi</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE LA BFV – SOCIETE GENERALE .....</b>	<b>ix</b>
<b>ANNEXE 2: CARTOGRAPHIE DES AGENCES .....</b>	<b>ix</b>
<b>ANNEXE 3 : EXEMPLE DE MODELE DE LETTRE DE RELANCE .....</b>	<b>x</b>
<b>ANNEXE 4 : GROUPEMENT DES TABLEAUX RECAPITULATIFS DES TÂCHES DES APE .....</b>	<b>xi</b>

# INTRODUCTION GENERALE

L'entreprise est un système complexe qui pour être compétitive aujourd'hui doit être capable d'intégrer tous les éléments qui participent à l'accroissement de la valeur produite. Il lui faut donc composer, s'adapter, pour ne pas subir et pouvoir ainsi assurer son évolution. En effet, elle vit dans un environnement au sein duquel règne une vive concurrence et dans lequel il faut égaler, voire surpasser ou devancer pour survivre.

Elle doit se donner les moyens d'aborder la complexité de son environnement en se dotant d'une organisation qui soit sensible aux changements, aux pressions et aux opportunités qui s'exercent autour d'elle. Se doter d'une telle organisation répond aussi par ailleurs à la recherche permanente de la satisfaction optimale des clients.

Dans ce présent mémoire nous avons choisi le thème d' : « Etude organisationnelle dans le cadre de l'optimisation du réseau de la BFV-Société Générale cas de l'agence Antaninarenina » ; afin de répondre à la problématique suivante : dans quelles mesures pourraient-on optimiser les activités de l'agence en ciblant trois points cruciaux qui sont DELAI – QUALITE – COMMUNICATION ?

Le coût étant d'une part étudié dans l'orientation stratégique de l'entreprise et d'autre part peut être optimisé grâce à l'amélioration des deux premiers facteurs. Le système d'organisation adopté est ainsi basé sur la recherche de la qualité et l'amélioration de délai ; ces deux axes constituent :

- l'outil de management indispensable pour répondre aux besoins du client,
- les vecteurs d'optimisation de l'ensemble des activités.

Lors de notre stage au sein de la banque BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, nous avons passé à la loupe le procédé global de réorganisation d'une agence. Les premiers constats que nous avons faits montrent que la quantité prime encore sur la qualité du service : l'objectif de réalisation est exprimé en termes de volume d'opération sans considérer le niveau de qualité assurée, et l'écoute de la clientèle s'avère insuffisante.

Dans ce cadre, les activités, l'organisation et même les procédures sont à analyser et à réorganiser, ce qui est l'objet de notre étude. Pour ce faire nous devrions :

- d'abord nous familiariser avec le champ d'action,
- puis étudier les faits existants afin d'analyser la problématique
- et enfin apporter notre proposition de solutions et nos recommandations.

# METHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DU STAGE

## *Methodologie*

Ce volet est dédié à l'explication de la méthodologie que nous même avons appliqué afin de mener à bon terme notre stage au sein de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE.

Par définition, la méthodologie est l'ensemble des moyens et méthodes pour réaliser le travail. Elle détermine de ce fait l'objectivité et la scientificité de la démarche mais aussi la portée et la limite. La réalisation de n'importe quelle tâche nécessite une méthode bien déterminée, et plus que tout autre la réalisation d'un stage en entreprise.

Portant le titre de « Stage de fin d'étude », il consiste surtout à nous roder à l'analyse d'une situation en vue d'en tirer son état et d'apporter des améliorations si nécessaire. Ainsi nous allons voir par la suite l'évaluation de notre étude, les procédés d'analyse, les outils mais également les contraintes rencontrées.

## *Portée de l'étude*

L'étude que nous avons menée a été suffisamment approfondie pour permettre de tirer quelques conclusions constructives sur le champ d'activité étudié de la banque.

Par ailleurs, elle porte un regard critique sur l'environnement interne et externe de la banque et leurs possibles impacts sur ses activités. Enfin elle dresse les perspectives de développement des prestations générales de la banque de manière à pérenniser sa présence sur le marché.

## *Limite de l'étude*

L'étude elle même ne peut être considérée comme étant une représentation parfaite de la situation de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE actuellement, ni une analyse exhaustive de sa situation ou de ses secteurs d'ailleurs. En effet, elle peut avoir plusieurs facettes et celle que nous avançons dans ce document ne peut se prétendre être une étude complète étant donné que nous n'avons mis en cause que la situation de l'une des agences de la banque, ce qui est une limite pour l'étude, toutefois on peut toujours projeter la situation et surtout les améliorations vers les autres agences.

## ***Les contraintes***

Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons dû faire face à plusieurs contraintes qui ne dépendaient point de notre volonté personnelle.

Les principales contraintes que nous avons rencontrées sont entre autres :

- Le temps : certes, nous avons disposé de trois mois pour mener à terme notre stage mais le fait que nous avons travaillé à temps complet au sein de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE a beaucoup rétréci notre disponibilité pour les recherches, la rédaction et l'étude pratique, nous obligeant ainsi de faire un rattrapage pas toujours aisé ;
- L'inaccessibilité aux données : le secteur de la banque est très délicat faisant ainsi des données lui concernant des informations hautement confidentielles. Cette situation nous a empêchées d'apporter plus de preuve et d'appui chiffrés quant à nos analyses et nos prévisions. Toutefois, nous avons fait de notre mieux pour corroborer nos recherches et montrer par des illustrations certains cas dans le présent ouvrage.

## ***Les outils méthodologiques***

➔ Pour les recherches

Les observations : utilisée en premier lieu, elles permettent d'avoir une première idée du fonctionnement de la firme sans qu'il soit nécessaire d'interroger ou de consulter des documents ;

Les entretiens avec le personnel : ceux-ci sont des échanges très riches en informations. Parfois informels mais quelques fois formels, ils permettent d'avoir des données sur le secteur en général ;

La consultation documentaire : les documents internes et externes à l'entreprise nous renseignent sur la situation globale qui règne actuellement sur le secteur bancaire et son environnement et nous ont permis de rédiger un tel document ;

L'interprétation et la synthèse : les données auxquelles nous avons pu accéder notamment de par les enquêtes récemment entreprises par la banque même durant notre stage, ont fait l'objet d'interprétation de synthèse pour pouvoir mener notre analyse et corroborer ce mémoire.

➔ Pour l'élaboration du mémoire :

Il nous est préférable d'établir ce mémoire à partir du plan marketing un outil fameusement utilisé qui révèle le fonctionnement actuel de l'entreprise en vue d'élaborer une planification stratégique. Il est composé notamment des éléments suivants :

- Préambule de l'étude : qui délimite le champ de l'étude
- Analyse de la situation : pour disséquer les éléments internes et externes à l'entreprise
- Détermination des objectifs et stratégies
- Contrôle et évaluation

➔ Pour l'analyse organisationnelle :

L'adoption de trois principes nous semble très pratique pour cette étude, la méthode 5M et le SWOT pour l'analyse proprement dite et le principe selon la roue de DEMING pour la proposition des solutions et sa mise en action.

### ***Déroulement du stage***

Le stage s'est déroulé pendant treize semaines allant du Novembre 2007 au Février 2008 dans des cellules différentes telles la formation, la conduite de changement et l'organisation qui sont rattachées étroitement, de par l'objectif commun d'optimisation du réseau. Cette programmation du déroulement du stage tient compte à la fois des besoins de l'entreprise et des miens.

L'objet de mon stage a été effectué exactement dans la cellule conduite de changement, mais le passage dans les autres cellules m'a été très bénéfique : il m'a aidé à l'intégration dans l'entreprise et surtout au développement des relations interpersonnels et professionnels.

### ***Chronogramme de réalisation du stage :***

<b>Semaine n°</b>	<b>Désignation</b>	<b>Entités / Personnes rencontrées</b>	<b>Apport / Observation</b>
1	- Intégration au milieu professionnel - Préparation d'un séminaire de formation pour les DA pour la semaine du 03/ 12/ 07	Les agents de la cellule formation	Préparation logistique et outil de travail d'un séminaire : thème d'atelier, constitution des groupes, création des différents supports
2	- Assistance à la conduite des formations des DA, surtout dans l'animation d'un atelier où l'on lutte contre tous éléments improductifs, inutiles et gênants dans les agences	Les formateurs Les 28 DA de tout l'île	- professionnel : rencontre des différents problèmes et contraintes de l'agence, objet de notre étude. - personnel : développement du sens du relationnel

3, 4 et 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traitement des évaluations de certaines formations de l'année.</li> <li>- collecte des informations concernant l'étude</li> </ul>	Agent de la cellule formation	Acquis concernant la formation. Acquis sur la maîtrise de l'Excel
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Familiarisation au projet de réorganisation de l'agence 005</li> <li>- Intégration dans le champ de l'étude</li> </ul>	Conduite de changement et Organisation	Préparation de l'étude et la descente sur terrain. Recueil des informations utiles pour l'élaboration de l'étude.
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des situations en agence et état de lieu.</li> <li>- observation des tâches par poste, entretiens avec les agents...</li> </ul>	Conduite de changement et Organisation DA, SA Adm, APE	Enrichissement des connaissances concernant l'audit pour la recueille d'information.
8 - 9	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suite état de lieu et observation des situations par poste.</li> <li>- Synthèse et étude des informations</li> </ul>	CDC, ORG APE, BO change, CCL,	Etude et analyse des fiches de postes
10	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visite spéciale CCL</li> <li>- Proposition des solutions de réorganisation</li> <li>- recadrage de l'étude sur la volumétrie des activités dans certains postes</li> </ul>	CDC, ORG - CCL clipri	
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volumétrie et chronométrage de tous les détails des tâches.</li> </ul>	APE,	Acquis concernant le traitement des différentes opérations de change.
12 - 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>- synthèse des analyses et préconisation des solutions</li> </ul>	CDC - ORG	Apport personnel dans la préconisation des solutions.

# **PARTIE I : CADRE GÉNÉRAL ET THÉORIQUE DU THEME**

Avant d'entamer notre analyse et afin de bien la situer, un aperçu du cadre générale et théorique de l'étude s'avère nécessaire.

Pour cela, dans un premier temps, nous allons présenter les généralités sur l'environnement bancaire.

Puis, dans un second temps la présentation du cadre générale de l'étude.

Enfin dans le troisième chapitre nous allons voir un aperçu du cadre théorique de l'étude.

## **Chapitre I : GENERALITES SUR L'ENVIRONNEMENT BANCAIRE**

Comme notre étude se déroule entièrement dans le secteur bancaire une analyse succincte de celui ci nous est indispensable. Pour ce faire, nous allons donc voir les généralités concernant le secteur, puis les activités et type de banque et enfin l'activité bancaire à Madagascar.

### **Section 1. Qu'est ce qu'une banque**

Cette première section va nous expliciter ce qu'est vraiment une Banque et quel est généralement son rôle.

#### **1.1. Définition**

Une banque fait partie intégrante de ce que l'on connaît par « établissements de crédits » et « entreprises d'investissements ». C'est en général, une entreprise prestataire de services financiers, pouvant être publique ou privée.

Par définition, une banque consiste à collecter des dépôts d'argent puis à les utiliser sous forme de crédits ou d'investissements.

#### **1.2. Le rôle des banques**

Leur rôle est d'assurer la liquidité de l'économie, c'est-à-dire faire en sorte que l'économie réelle (échanges des biens et services) ne manque jamais de fonds pour les transactions. Elles ont aussi pour rôle, à travers leurs opérations de crédit, de financer l'investissement.

En revanche, elles n'ont pas pour rôle de décider et de mener la politique monétaire, qui est du ressort de la banque centrale.

En général, elle facilite le paiement des clients (particuliers et entreprises), elle reçoit et avance des fonds, elle gère les moyens de paiement.

Ainsi on a pu avoir une brève définition et présentation du rôle de la banque, la suite va nous présenter les activités et les différents types de banque.

## **Section 2. Les activités et types de banques**

Comme toute autre société les banques ont des activités spécifiques à elles seules et des types distincts dont nous allons voir au cours de cette section.

### **2.1. Les services**

Les services et activités d'une banque sont essentiellement les suivants :

- Collecter l'épargne et gérer les portefeuilles financiers de leurs clients
- Prêter de l'argent à leurs clients
- Gérer les dépôts de leurs clients

Les banques et les entreprises d'investissement sont alors réunies sous la dénomination de « prestataires de services d'investissement » portant sur des instruments financiers : actions, obligations, titres de créances, parts ou actions d'organismes de placement collectif, instrument financiers à terme...

### **2.2. Les opérations de banque**

Les opérations de banque comprennent : la réception de fonds publics, les opérations de crédit, ainsi que la mise à la disposition à la clientèle ou la gestion des moyens de paiement.

Certaines banques peuvent effectuer des opérations connexes à leurs activités telles que :

- Les opérations de change ;
- Les opérations sur or, métaux précieux et pièces ;
- Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs immobilières et de tout produit financier ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, l'ingénierie financière et d'une manière générale tous les services destinés à faciliter la création et le

développement des entreprises sous réserve des dispositions législatives relatives à l'exercice illégal de certaines professions ;

- Les opérations de location simple des biens mobiliers ou immobiliers pour les établissements habilités à effectuer des opérations de crédit-bail.

### **2.3. Variétés et types de banques**

La banque peut prendre la forme simple d'institution financière, d'établissement de crédit ou d'entreprise d'investissement ou encore la réunion de deux ou de tous ces types selon la nature de ses principales activités et l'origine de ses fonds.

On distingue :

- La Banque Centrale qui est la seule à pouvoir émettre de la monnaie centrale, que les autres banques s'échange au gré des transactions. C'est aussi la seule à pouvoir émettre de la monnaie fiduciaire, c'est-à-dire les billets et les pièces.
- Les banques commerciales ou banques de second rang, dites parfois « Associations de Banques » : sont généralement, par défaut, toutes les autres banques. Elles ont bien évidemment le pouvoir de créer de la monnaie. Elles le font même tous les jours, à chaque fois que le compte d'un de leurs clients est crédité par virement bancaire ou par chèque. Elles créent donc de la monnaie scripturale (c'est-à-dire par simple jeu d'écriture, il n'y a pas de création physique de monnaie).
- Les banques du secteur coopératif et mutualiste ;
- Les sociétés financières : elles octroient des crédits, font de l'affacturage, proposent des cautions et des garanties et peuvent être affiliées à des groupes bancaires ;
- Les institutions financières spécialisées qui remplissent une mission qui leur est confiée par l'Etat.

Ainsi sont donc les différents types de banque qui pourraient exister dans le secteur, mais quand est il de ce secteur à Madagascar ?

## **Section 3.      Activité bancaire à Madagascar**

On est maintenant arrivé à la troisième section servant surtout à nous donner des propos sur le secteur bancaire à Madagascar, un secteur qui joue un important rôle dans l'économie malgache ; aussi le détail de ceci va être exposé au long de cette section.

### **3.1. Généralités**

Le secteur bancaire à Madagascar note de grands changements et développements ces dernières années, que ce soit au niveau des opérations traitées, lesquelles prennent de plus en plus d'envergure et augmentent en volume qu'au niveau de la taille et structure des institutions proprement dites. Avec certaines qui sont privatisées, d'autres devenues des filiales de grandes banques étrangères, etc.

Les échanges interbancaires sont facilités par la présence des chambres de compensation tenue par la Banque Centrale de Madagascar (BCM) au niveau des 15 localités et qui assurent les traitements des valeurs non déplacées. La BCM a pour mission générale de veiller à la stabilité interne et externe de la monnaie, et au titre duquel, elle élabore et met en œuvre la politique monétaire.

### **3.2. Le secteur et l'économie malgache**

Les banques sont des importants acteurs de l'économie et y jouent de grands rôles. En effet, en intervenant dans les opérations internationales, par exemple, elles favorisent au développement des échanges de produits et de services à l'échelle mondiale et simultanément les flux de devises.

Mais en tant que société ayant un statut légal, elles contribuent également à la recette de l'Etat par le paiement des impôts et taxes.

Le secteur bancaire figure parmi le domaine de service dans le secteur tertiaire lequel représente une performance notable, si on ne parle que de la croissance de 14,2% du PIB<sup>1</sup> réalisé par les sept banques commerciales opérant à Madagascar. C'est le troisième secteur pourvoyeur de développement et d'échanges après le tourisme et la pêche à Madagascar.

La banque représente donc un secteur qui prend une importante place dans l'économie d'une nation, ce qui fait que son organisation ne doit pas être en dernier souci, et cela sans parler de l'envergure de la société.

---

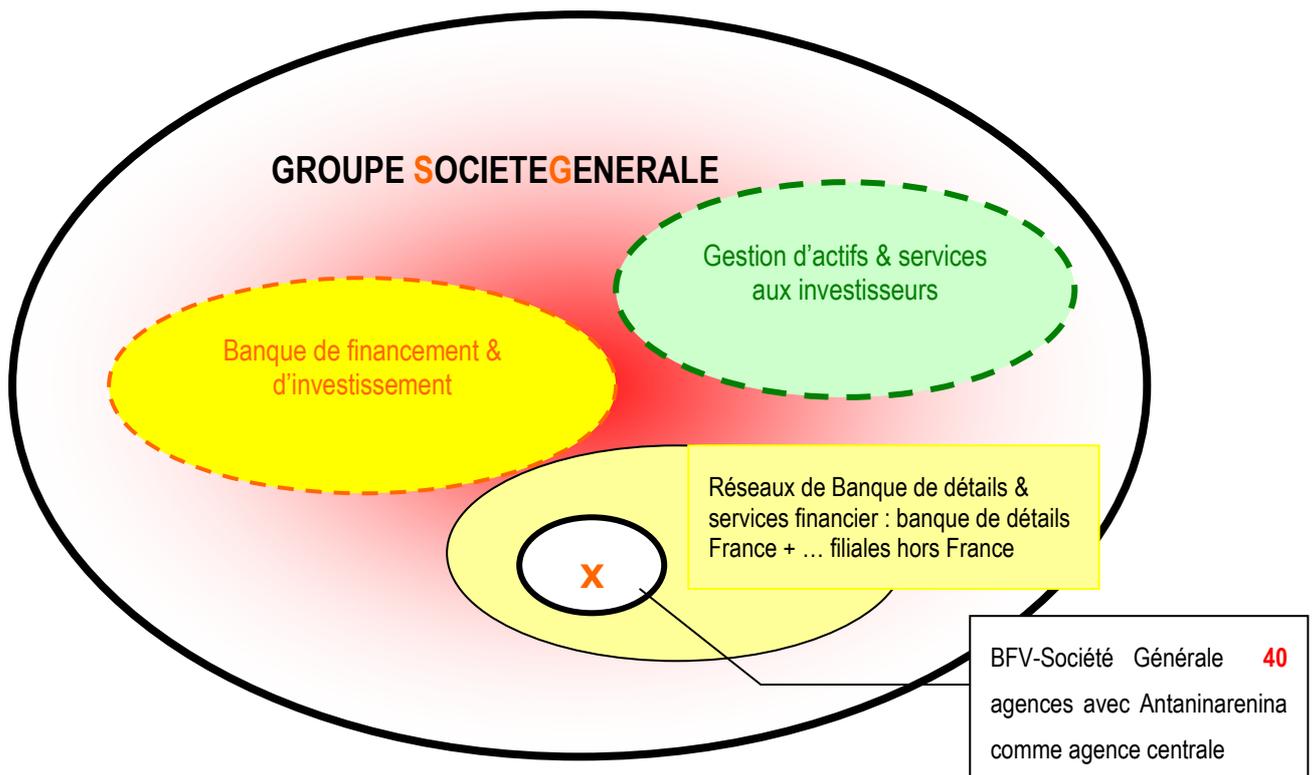
<sup>1</sup> Source : <http://www.oecd.org/dataoecd/5/32>

## Chapitre II : CADRE GENERAL DU THEME

Avant d'attaquer le cœur de l'étude, il nous est préférable de délimiter notre champ d'action par la présentation du cadre général où l'étude va se porter.

Ainsi pour ce faire, nous allons d'abord voir une figure présentant l'entité où l'on a effectué une analyse, par la suite tout en commentant cette figure, on va voir successivement trois sections dont la première portera sur les généralités du groupe Société Générale, le second sur ceux de la BFV- Société Générale et le troisième concernant l'agence Antaninarenina.

*Figure 1 : Présentation de la place de la BFV-Société Générale par rapport au Groupe mère*



Source : Investigation personnelle

## Section 1. A propos du groupe Société Générale



Il se reconnaît d'une part par son logo carré avec deux couleurs égales en équilibre : le rouge vif et le noir, lesquelles sont séparées d'une barre blanche signifiant l'horizon.

D'autre part son slogan "Red, Black and rising" qui connote un esprit combatif ayant soif de victoire mais également par la rigueur, l'honnêteté et la justice.

Sise en son siège historique au 29, boulevard Haussmann à proximité de l'Opéra Garnier à Paris, elle compte au 1er janvier 2005 : 444 493 765 titres d'actions.

### 1.1. Le groupe et son histoire

Elle a été créée sous le Second Empire, le 4 Mai 1864, « pour favoriser le développement du commerce et de l'industrie en France ». Après une expansion rapide, elle devient une grande banque de dépôts et fait partie des trois piliers de l'industrie bancaire française avec LCL (ex-Crédit Lyonnais) et BNP Paribas.

Nationalisée en 1945, elle poursuit son expansion en France et à l'étranger en direction des particuliers (réseau d'agences) et sur les marchés de capitaux. En 1966, elle opte pour le développement des réseaux et des services.

Elle fut la première banque privatisée le 29 juillet 1987. Elle s'agrandit en 1997 avec le rachat du Crédit du Nord.

### 1.2. Sa performance et son organisation

Le groupe affirme sa performance par ses trois grands métiers qui sont :

- Les Réseaux de détail & les Services financiers
- La banque de financement et d'investissement
- Les Gestions d'Actifs et Services aux Investisseurs

La BFV-Société Générale fait partie du réseau de détail et des services financiers hors France, une des filiales rassemblées dans le groupe BHFM (Banque de détail Hors France Métropolitaine).

Le groupe est actuellement le N°1 de la banque de détail en France (hors mutualiste), de par ses valeurs qui sont « le Professionnalisme, l'Esprit d'équipe et l'Innovation ».

Implanté dans plus de 70 pays, le groupe a construit sa réussite sur les compétences et les talents de ses 120 000 collaborateurs. Aujourd'hui il gère plusieurs succursales et travaille avec des nombreuses filiales réparties dans tous les coins du monde.

En 2006, il dispose plus de 22,5 millions de clients particuliers dans le monde, répartis dans 77 pays en 113 nationalités.

Pour développer ses trois métiers, le groupe suit un mode de fonctionnement fondé sur les principes de subsidiarité et de cohérence. Ses branches opérationnelles disposent des moyens et de l'autonomie nécessaire à la réalisation de la stratégie et des objectifs approuvés par le groupe.

Chaque branche dispose de directions financières, ressources humaines, système d'information et communication. Quant à ses directions fonctionnelles, elles sont chargées d'élaborer les règles de fonctionnement favorisant la cohérence et de veiller à leur respect.

Ainsi nous venons de voir la banque sur son aspect internationale c'est-à-dire la représentation de la société mère, le paragraphe suivant va nous emmener dans un cadre plus précis c'est-à-dire son aspect nationale.

## **Section 2. A propos de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**

Suite au paragraphe que nous avons vu précédemment et d'après ce que la figure 1 l'a présenté, nous allons maintenant entrer dans un cadre plus précis. Car comme on l'a vu la BFV - Société Générale un établissement financier, faisant partie du grand groupe que l'on a représenté comme sa mère et dont il est une filiale. Ce paragraphe va donc montrer le détail sur cet établissement par la présentation de son historique, sa structure et ses environnements.

### **2.1. Historique et identification de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**

#### **2.1.1. Historique**

La BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE est l'ancienne Banky Fampadrosoana ny Varotra, issue de la fusion de la Banque Commerciale de Madagascar (BCM) et de la Banque Financière et Commerciale Malagasy Mandroso (BFCMM), qui a été privatisée.

L'adjudicataire était alors un grand groupe international reconnu mondialement par son expertise en financements structuré et son leadership sur les marchés des dérivés actions et indices : la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. La BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE a donc été créée le 19 novembre 1998.

La concrétisation de cette privatisation a abouti à la création de deux entités, la BFV-Société Générale, agréée comme banque territoriale et inscrite sous le numéro 008/BA/1998 en date du 31 décembre 1998 dans la liste des établissements agréés par la CSBF, et la Société Financière de Réalisation (SOFIRE).

### **2.1.2. Identification**

C'est une société anonyme dont la dénomination est la BFV-Société Générale et dont le siège social se trouve au 14 lâlana Jeneralaly Rabehevitra Antananarivo.

Elle a pour vocation d'accomplir des opérations de banque, de faire, soit tant pour son compte que le compte du tiers, toute opération financière, commerciale, mobilière, immobilière, soit toutes opérations pouvant intéresser la banque.

#### **i. Fiche technique**

<p><b>Numéro d'inscription</b> : 008/Ba/1998 du 31 décembre 1998</p> <p><b>Raison social</b> : BFV-Société Générale ; BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE</p> <p><b>Téléphone</b> : 22 206 91</p> <p><b>Numéro d'identification fiscale</b> : 2.585.555</p> <p><b>Numéro d'identification statistique</b> : 599 589 5</p> <p><b>Numéro du registre du commerce</b> : 2924/98B00771</p> <p><b>Numéro du registre analytique</b> : 1856</p>
--

#### **ii. Identité visuelle**

→ Logo :



→ Slogan : *Si on en parlait ?*

Le slogan de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE « Si on en parlait ? » prouve sa volonté de toujours être plus proche de ses clients, d'être toujours à l'écoute de ces derniers et surtout d'être le banquier le plus privilégié par sa clientèle.

Quant aux couleurs rouge et noir qui se superposent, elles évoquent son appartenance au groupe SOCIETE GENERALE.

## 2.2. Sa structure et ses environnements

### 2.2.1. BFV-Société Générale et sa structure

#### i. Structure financière et disposition du capital

Sur le plan financier, la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE n'a plus la même structure financière que la BFV d'auparavant. En effet, si dans le temps où elle était encore une banque nationale, son capital était détenue majoritairement par l'Etat Malgache - ainsi, les bénéfices et plus value réalisées vont directement à son profit -

Actuellement déjà privatisée, l'Etat malgache n'est plus son actionnaire majoritaire, c'est-à-dire il ne détient pas plus de 50% du capital social de la banque.

En fait son capital actuel de MGA 14.000.000.000 se répartit comme suit :

- Les 70% est détenu par la maison mère Société Générale
- Les 30 % sont détenus par l'Etat malgache dont 5 % sont les apports du personnel.

Plus explicitement, cette disposition se résume de la manière suivante :

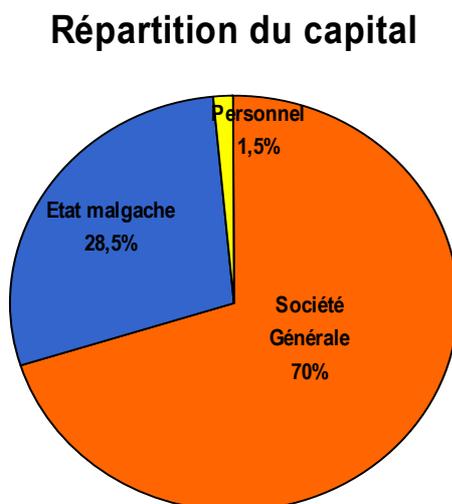
**Tableau 1 : Disposition du capital de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**

<b>ACTIONNAIRES</b>	<b>NOMBRE DE PARTS</b>	<b>PARTS EN POURCENTAGE</b>	<b>PARTS EN MGA</b>
<b>SOCIETE GENERALE</b>	9800	70%	9 800 000 000
<b>ETAT</b>	3990	28,5%	3 990 000 000
<b>PERSONNEL</b>	210	1,50%	210 000 000

Source : site institutionnelle, portail BFG-Société Générale

Ainsi donc ces chiffres représentés dans une figure.

*Figure 2 : Schéma de répartition du capital*



Source : *site institutionnelle, portail BFV-Société Générale*

## *ii. Structure hiérarchique et découpage fonctionnel*

Comme toute grande entreprise digne de ce nom, la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE a bel et bien sa structure hiérarchique à elle, laquelle est définie par son organigramme générale que nous aurons l'occasion de consulter en annexe. (cf. annexe 1)

La BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE a adopté comme structure l'organisation divisionnelle. Elle est fondée sur le principe d'un découpage des activités selon les unités stratégiques de base. Chaque division doit répondre au besoin de son marché propre. La structure divisionnelle est donc un ensemble intégré d'unités autonomes, la direction générale constituant le sommet stratégique de la firme.

Elle a pour avantage la décentralisation des pouvoirs et permet de s'adapter plus efficacement aux exigences produits-marchés et assure une bonne coordination autour de chaque activité.

Nous allons mettre notre loupe sur les détails des missions des deux cellules où nous avons pu mener à bien cette étude.

### ➤ *La cellule conduite de changement (CDC) ou optimisation*

Cette cellule est récemment créée, au sein de la BFV-SG, dans le but de mener à bien tout projet de changement dans un aspect organisationnel au sein de la société.

Rattaché directement à la présidence, elle travaille étroitement avec le service organisation et la formation de par ses activités qui consistent à :

- Creuser et analyser les points qui constituent des blocages au niveau des entités, services, postes, tâches voire même dans les organisations et procédures ;
- Trouver les moyens de les améliorer en suggérant différentes sortes de solutions ;
- Puis conduire le changement nécessaire une fois les solutions adoptées.

Mais de cette dernière activité naissent d'autres activités à savoir la formation des personnels impliqués, la création de nouvel outil, ou encore la modification des procédures, etc. Tout ceci dans le cadre de l'optimisation du réseau tout entier.

➤ ***La cellule organisation (ORG)***

Avec l'arrivée de la Société Générale, le service Organisation a pris un rôle plus important. Ses « mots d'ordre » sont : Piloter, Former, Accompagner, Mettre en place, et Corriger.

L'Organisation est composée de 3 cellules :

- La Cellule d'Assistance Téléphonique ou SVP : qui a pour rôle de répondre dans un minimum de délai à toutes les questions et les problèmes posés par les utilisateurs des agences et sièges. Elle a pour objet de limiter les principales causes d'erreur et de réduire les délais de traitement par une amélioration de maîtrise des procédures et par un meilleur contrôle des hiérarchies locales.
- La Cellule Etude Organisationnelle : son rôle consiste à l'étude organisationnelle autour de la productivité, des risques et de la qualité de service, ce travail conduit à la mise en place de solutions fonctionnelles et organisationnelles. La cellule est aussi responsable de la rédaction des procédures bancaires et de divers documents de travail de la Banque. De par ces missions, elle contribue à l'optimisation du réseau piloté par la cellule conduite de changement.
- La cellule maîtrise d'ouvrage : cellule dédiée au traitement des nouveaux produits, outils, ou développement de nouveaux modules dans le Système d'Information « DELTA ». De ce fait elle élabore les modes opératoires relatives à ces « nouveautés ».

Ce sont des cellules qui avec plus des autres activités du service centraux ou l'on appelle aussi siège, travaille en permanence voire au service du grand réseau des agences , que nous allons voir par la suite.

### **iii. Réseau des agences de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE**

Avec un réseau de 38 agences réparties dans toute l'île, dont 11 agences et 7 points banque à Tanà et le reste en provinces, la BFV-SOCIÉTÉ GÉNÉRALE affirme sa présence pour être une banque de proximité. Il apparaît nettement que la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE est présente dans les principales villes de Madagascar et l'extension du réseau est constante. Elle contribue ainsi à la bancarisation du pays. La liste et la cartographie des agences sont disponibles en annexe. (*cf. annexe2*)

Suite à sa volonté de se rapprocher de la communauté Malgache à l'étranger, elle a créé une antenne à La Réunion et trois antennes en France. En effet, nombreux sont les ressortissants malgaches résidant à l'étranger désirant ouvrir des comptes à distance en devise ou en ariary.

### **2.2.2. BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE et ses environnements**

En tant que société à but lucratif, la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE doit faire face à un environnement qui reflète le contexte dans lequel elle évolue. Une société dans un souci de performance doit de ce fait se rendre compte que son environnement est une perpétuelle source d'opportunités et menaces. Notre étude consiste donc, à surveiller l'environnement et en dégager ses tendances d'évolution.

#### **i. Ses consœurs**

Si l'on délimite le secteur au sens large, nous pouvons noter que Madagascar est riche en entreprises financières dont la majorité œuvre dans le domaine du micro crédit.

Toutefois si l'on se réfère à la description stricte d'une banque de par ses activités, nous pouvons retenir sept (7) banques primaires dans le secteur.

**Tableau 2 : Etablissements inscrits dans la Catégorie De Banques Territoriales**

<b>NUMERO D'INSCRIPTION</b>	<b>DATE D'INSCRIPTION</b>	<b>RAISON SOCIALE</b>	<b>SIGLE</b>
004/Ba/1989	23 Mars 1989	Banque Malgache de l'Océan Indien	BMOI
005/Ba/1991	19 Décembre 1991	BNI-Crédit Agricole	BNI-CA
006/Ba/ 1992	28 Décembre 1992	Union Commercial Bank	UCB
007/Ba/1998	28 Janvier 1998	Société de Banque Malgache	SBM
008/Ba/1998	31 Décembre 1998	BFV-Société Générale	BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
009/Ba/1999	18 Novembre 1999	Bank Of Africa	BOA-Madagascar
011/Ba/2005	16 Décembre 2005	Banque Internationale Chine Madagascar	BICM

**Source :** <http://www.oecd.org/dataoecd/5/32>

Ces 6 banques consœurs de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE travaillent en collaboration avec elle, pour répondre aux besoins de leurs clients repartis dans tout le territoire de l'île.

Toutefois une bataille s'affiche entre eux, pour devenir le leader du marché du service bancaire. Bataille qui s'exprime d'une part par la recherche de la meilleure satisfaction clientèle possible, et d'autre part par l'efficacité des activités de bancarisation.

Si nous ne citons que, la recherche et la création de nouveau produit qui correspond le mieux aux besoins des clients comme l'offre des différents crédits ou pack spécial ; ou l'amélioration et l'automatisation des outils de traitements de tout ou partie des opérations bancaires telle l'amélioration du système de traitement informatique pour un service plus rapide auprès des clients. Ces diverses actions sont les marques de l'évolution de l'environnement.

### **ii. Ses clients**

Puisque les clients sont les raisons d'être et les sources de revenus des entreprises, ils doivent être au cœur de leur activité. Ainsi, pour son bon fonctionnement et pour pérenniser ses activités, la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, se doit de fidéliser et satisfaire au mieux ses clients, et même d'en acquérir d'avantages.

Chaque entité a leur façon de catégoriser leurs clients selon leurs activités, selon les produits ou services qui leurs sont offerts ou même selon leur classe sociale.

La BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE catégorise les siens en 4 groupes différents, selon leur catégorie professionnelle ou secteur d'activité, comme suit :

- CLIPRI : rassemble tous les clients de particuliers mineurs ou majeurs qui exercent des activités en tant que simple travailleur, ce ne sont entre autres que les individus ou salariés qui ont des revenus fixes qu'ils domicilient à la banque.
- ASSOC : regroupe les associations à but non lucratif de toutes formes telles associations, familiales, religieuses, sportives, les ONG, les ambassades, ...
- CLIPRO : constitué d'une part par des clients qui exercent des activités à titre privée mais emploient aux environs 10 à 15 employés comme les petits commerçants gros ou détail, les pharmaciens, les artisans, les agriculteurs et pêcheurs de petites tailles ; et d'autre part, ceux exerçant des professions libérales.
- CLICOM : qui regroupe les grandes et moyennes entreprises de qu'elle forme qu'elle soit.

Le tableau suivant montre un support chiffré de ce paragraphe par le nombre et le pourcentage des clients.

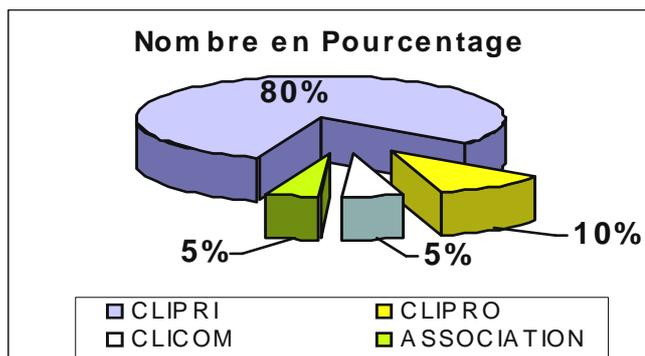
**Tableau 3 : Répartition des clients suivant leur nombre**

Types de clients	Nombre clients	Nombre en Pourcentage%
CLIPRI	46 365	80,06
CLICOM	3088	5,33
ASSOCIATION	2740	4,73
CLIPRO	5721	9,88
TOTAL	57 914	100

**Source : Archive de la BFV –SG (Données Secondaires : Décembre 2005)**

Ainsi sont réparties les nombres des clients, selon des données que nous avons pu obtenir de l'archive de la banque, le voici graphiquement.

Figure 3 : Graphique de répartition des clients en pourcentage



Source : *Elaboration personnelle à partir du précédent tableau*

### Section 3. A propos de l'agence 005

Après avoir eu les informations concernant le cadre général ou champs global de l'étude il est grand temps d'y voir plus claires sur un domaine encore plus précis que celui d'avant : l'agence ou l'on élaboré le projet et notre analyse, qui n'est autre que l'agence Antaninarenina.

#### 3.1. Identification de l'agence

L'agence centrale d'Antaninarenina est le point de vente le plus important de la BFV-SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. Elle est implantée en plein centre de la ville d'Antananarivo, dans le quartier où cohabitent Administration, Commerces et Établissements Financiers.

En tant qu'agence centrale et considérée comme la plus importante de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE vue qu'il détient plus de 12 000 comptes, une trentaine de personnes sont au service de cette entité et se répartissent suivant une organisation bien définie conformément à ses activités. C'est au sein de cette agence que nos recherches ont été effectuées, ainsi nos études, nos analyses et nos propositions y sont généralement focalisées et axées sur ses activités et spécifiquement la correspondance opérations commerciales et administratives.

#### 3.2. Organisation et structure

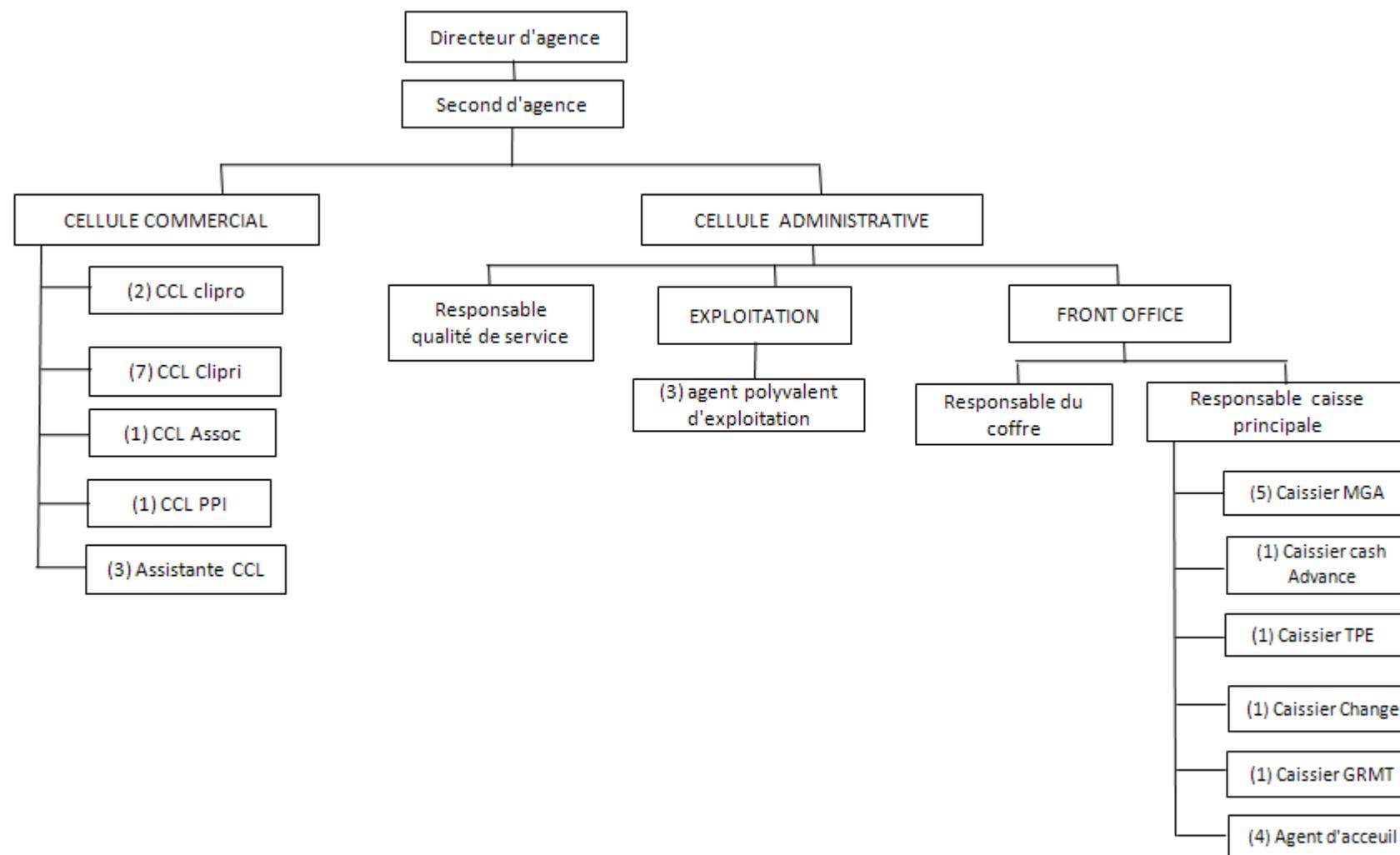
Dirigé par un directeur d'agence les 34 employés de l'agence sont structurés selon leurs activités comme ce que nous pouvons voir sur la figure.

La structure est généralement divisée en deux groupes d'activités fonctionnelles qui sont l'activité commerciale et l'activité administrative, et dont les hiérarchies sont le DA et SA.

La figure suivante nous représente donc cet organigramme

**Figure 4 : Organigramme de l'agence Antaninarenina**

**Source :** Site institutionnelle, portail de la BFV-Société Générale



### **3.2.1. Sa structure**

Toutes les agences de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE présentent une structure qui se divise en deux entités bien distincts : l'entité commerciale et l'entité administrative.

- L'entité commerciale : regroupe toutes les activités commerciales de l'agence commençant par la prospection des clients, puis l'ouverture des comptes, la vente de produit, la fidélisation, le suivi et conseil du client. Bref c'est l'entité qui gère et conduit les différentes étapes de la vie d'un client au sein de la banque.

L'entité est constituée par les commerciaux appelés aussi gestionnaire de compte, ainsi que leurs assistants et les agents d'accueil. Elle est sous la responsabilité du second d'agence, appelé ici SA, et celle du DA.

- L'entité administrative : elle, se divise en deux sous entité qui sont le front office et le back office.

*Le front office* assure toutes activités bancaires effectuées directement avec les clients, comme les opérations de caisse (retrait et le versement), ainsi sont regroupées dans cette entité les différents caissiers.

*Le back office* par contre, il est constitué par des agents qui traitent toutes opérations de banque qu'on n'effectue pas en présence direct du client comme les opérations de virement, effets, remise chèque, chèque en compensation ...et toutes opérations conséquentes à celles effectuées au front. Leur responsable directe est le SA et le DA

Dans les cas des agences d'Antananarivo, le back office des opérations domestiques est centralisé en une entité spéciale pour n'y traiter que ces activités, le BOC (Back Office Centralisé).

La structure est la même auprès de toutes les agences, c'est l'effectif des employés qui varie d'une agence à l'autre, une variation résultante du volume de transaction et de client de chaque agence.

### **3.2.2. Son organisation**

Quand aux organisations, celles-ci sont spécifiques car chaque agence élabore les siennes selon leurs besoins et objectifs respectifs, même si toutefois il y a des organisations communes qu'ils ne doivent ignorer.

En voici des exemples d'organisation qu'applique l'agence 005, mais peuvent aussi bien être appliqué dans les autres agences si leurs besoins l'exigent.

***Sur le plan organisationnel :***

➔ Pour une meilleure gestion des files d'attentes surtout lors des jours d'affluences comme le retrait CNaPS, retrait déplacé ; une ouverture de caisse provisoire est organisée systématiquement selon leur besoin.

➔ Aussi dans le but de former et d'avoir des agents polyvalents, une permutation des postes est organisée tenant toujours compte des moyens de faisabilité : la période, les postes à permuter, le niveau et compétence des agents...

➔ Le coaching et briefing des agents afin qu'ils s'épanouissent, s'évoluent et s'expérimentent à leurs postes : comme le rappel systématique des procédures pour les caissiers.

➔ Un des résultats des organisations étant communes à toutes les agences aussi est la création des agents polyvalents d'exploitations, qui assurent à la fois les aides dans les activités commerciales et administratives.

***Sur le plan commercial :***

➔ Une organisation que toute agence applique est la répartition des portefeuilles de clients selon leurs catégories définies par la banque et selon les activités ou produits qu'on leur offre.

➔ Une organisation spéciale de répartition des tâches commerciales et administratives est effectuée entre les agents, ceci dans le but de satisfaire au mieux les clients et d'atteindre les objectifs efficacement.

### **3.3. Les activités de l'agence**

Quasiment toutes les activités de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE sont entretenues par l'agence 005 en gros ils sont présentés ainsi:

- Espace premier.
- Cartes bancaires.
- Gestion d'épargne : compte à vue SOAFIANDRY, placement, compte courant

- Crédits aux particuliers comme : les prêts à la consommation SOAFENO, à l'habitat SOAHONENANA
- Les Octroi de crédits commerciaux
- Le transfert d'argent rapide Western Union.
- Dépôt permanent 24h/24 et 7j/7.
- Opérations sur l'étranger : les transferts et rapatriement de devises, les crédits et remises documentaires, les domiciliations d'opérations Import / Export
- VISA International.
- Espace entreprise
- Et les produits annexes de la banque qui sont : la location de coffre-fort, le TPE, la vocalia, la bfvsnet (banque à distance)

Tous les clients de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE peuvent entretenir ces différentes activités dans toutes les agences du territoire, sauf pour la location de coffre-fort qui est du ressort spécial de l'agence d'Antaninarenina. Une activité qui exige de ce dernier, une gestion et une organisation particulière.

### Particuliers, Entreprises, Professionnels, Associations et ONG

 Prêt à la consommation	 Comptes courants en monnaie locale en devises	 Placements
 Prêt Immobilier	 Opérations avec l'Étranger	 Financement du cycle d'exploitation et des projets d'investissement
 Cartes bancaires	 Marché Interbancaire de Devises	 Gestion automatisée des salaires
 Transfert d'argent	 BFVSGnet Service de Banque sur Internet	 TPE
 Vocalia Service de Banque par téléphone (sans abonnement)		 Coffre-fort

Voilà explicité la cadre où l'étude va se porter, allant du cadre le plus large par la représentation du groupe mère, passant par la BFV Société Générale sa filiale à Madagascar, jusqu'au plus précis l'agence Antaninarenina une agence parmi tout le réseau de la BFV-Société Générale.

Entrant maintenant dans le troisième chapitre qui élucidera du point de vue plus théorique notre thème.

## **Chapitre III : CADRE THÉORIQUE DU THEME**

Ce troisième chapitre nous permettra donc de voir une façade du thème sur son plan théorique, de mettre le point sur différentes définitions, principes et points de vue des auteurs concernant le thème.

Alors pour commencer on voit une théorie sur l'audit organisationnel, puis sur l'optimisation objet de notre étude et enfin sur la conduite de changement ; point qui nous sera utile dans la mise en œuvre des solutions d'améliorations.

### **Section 1. Théorie sur l'audit organisationnel**

#### **1.1. Définition**

L'objet de cette étude est de proposer un processus d'audit capable de mesurer qualitativement et quantitativement la création de valeur organisationnelle de l'entreprise. L'hypothèse centrale développée est que la valeur organisationnelle, définie par la qualité du management et du fonctionnement, peut être auditée par un processus d'audit d'activité.

Un audit organisationnel ou on l'appelle aussi l'audit de création des valeurs organisationnelles, est l'examen des problèmes internes de la hiérarchie, de la coordination, de la motivation des acteurs, des capacités et processus d'apprentissage, de la structure.

#### **1.2. Objectif**

Ce processus consiste, dans un premier temps, à évaluer les dysfonctionnements qui nuisent à la qualité du management et du fonctionnement, dans les six thèmes suivants : condition de travail, organisation de travail, communication, formation, gestion du temps et mise en œuvre stratégique.

Dans un deuxième temps, ce processus consiste à évaluer la variation des dysfonctionnements. Une diminution des dysfonctionnements et des coûts induits traduit une création de valeur organisationnelle. Le processus d'audit d'activité présenté transcende les champs de l'audit social et se positionne dans le champ de l'audit d'anticipation.

On a pu tirer cet objectif d'après une synthèse fait à partir d'un ouvrage intitulé : *Audit opérationnel dans les banques*<sup>2</sup>.

### 1.3. L'audit organisationnel selon quelques auteurs<sup>3</sup>

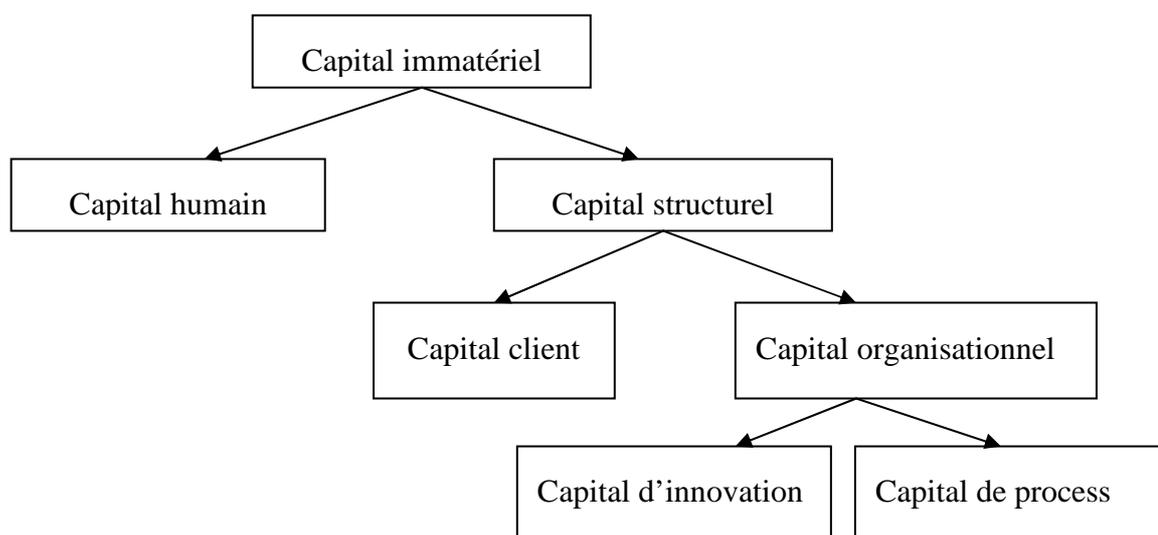
La valeur organisationnelle que nous définissons ici comme la qualité de management et du fonctionnement de l'entreprise peut être mise en relation avec d'autres approches conceptuelles qui s'intéressent aussi à la valeur organisationnelle.

*Coase, 1937, Williamson 1975* : D'après la théorie des coûts de transaction, l'entreprise doit chercher à minimiser ses coûts de transactions et coûts d'organisations.

*Amit et Shoemaker 1993* : ont montré, en effet, que le développement de compétences spécifiques dans une entreprise était le résultat d'une expérience assez longue à acquérir.

*Edvinsson 1999 et Sveiby 2000* : ont étudié le capital immatériel ou incorporel, *Edvinsson* considère que ce dernier comprend deux composantes : le capital humain et le capital structurel, celui-ci étant lui-même composé du capital client et du capital organisationnel, lequel se scinde en deux composantes : le capital d'innovation et le capital de process.

*Figure 5 : Schéma de l'audit organisationnel selon Edvinsson*



*Source :* [www.geocities.com/collège Park](http://www.geocities.com/collège Park)

<sup>2</sup> Source : H.P Maders, L. Pilard, 1994, dans leur ouvrage intitulé *Audit opérationnel dans les banques*

<sup>3</sup> Source : sur le site [www.geocities.com/Collège Park](http://www.geocities.com/Collège Park)

*Sveiby*, lui, il considère que la partie invisible du bilan de l'entreprise est composée de trois actifs immatériels : les compétences des collaborateurs, les composantes internes (brevets, concepts, mode de fonctionnement, organisation administrative et informatique, culture d'entreprise, ambiance) et les composantes externes (réputation de la société, relations avec les clients et les fournisseurs).

Ces auteurs montrent que les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source d'avantage stratégique durable.

*Beer et Nohria 2000* : développent quant à eux une conception organisationnelle du changement appelée « théorie O », fondée sur le renforcement des compétences et sur l'apprentissage organisationnel. Ils opposent cette conception à une conception économique du changement appelée « théorie E », fondée sur la recherche immédiate de création de valeur pour l'actionnaire, qui ne laisse pas le temps à l'entreprise de développer des compétences spécifiques.

## Section 2. Théorie sur l'optimisation

### 2.1. D'où vient l'idée d'optimiser ?

Un système dans une ambition de développement de sa part de marché se veut renforcer sa position et doit optimiser l'efficacité de ses processus.

Optimiser ou optimaliser c'est choisir le chemin par lequel on obtient un résultat optimal c'est-à-dire avoir un profit maximum en engageant le moindre frais, le minimum de dépense ; en évitant toutes pertes inutiles : que ce soit au niveau du temps, des moyens matériels ou immatériels<sup>4</sup>.

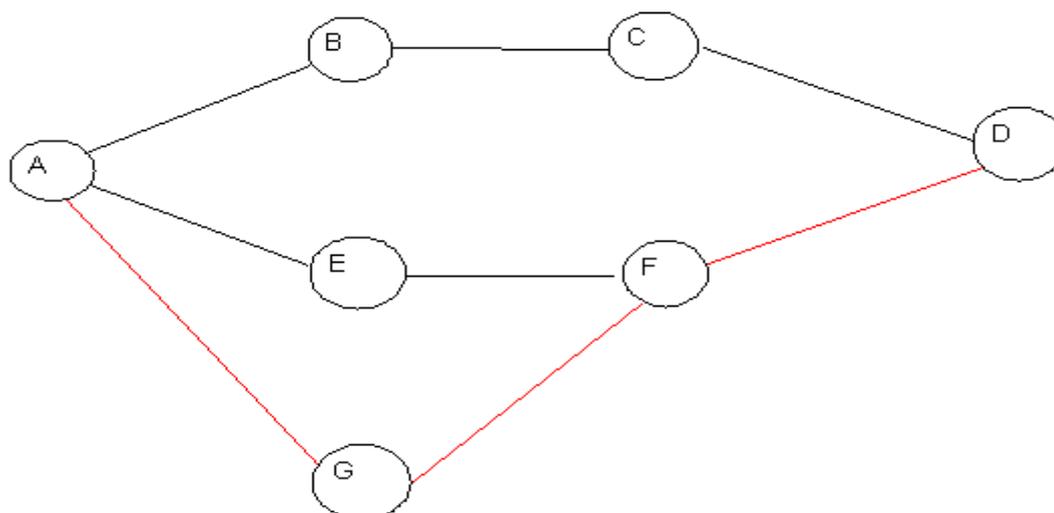
Il peut y avoir multitude des moyens ou de chemins pour arriver à un même but ; cependant il existe *un chemin optimal*.

Le graphe ci-dessous nous montre les différents chemins qui peuvent exister pour le traitement d'une opération, qui sont représentés par les traits noirs. Mais le chemin « AGFD » est le chemin que nous appelons optimal.

---

<sup>4</sup> Source : A. Kaufmann, 1979 dans son livre intitulé **Méthode et modèle de la recherche opérationnelle** Tome 1 p.175

**Figure 6 : Graphique de l'optimisation**



**Source : Investigation personnelle**

L'objectif général de cette politique repose sur 3 éléments :

- Identifier tous ce qui gêne à atteindre les objectifs et tous ce qui sont improductifs.
- Trouver les moyens de les éliminer.
- Mettre en place une nouvelle organisation qui corresponde au chemin optimal.

Bref l'idée radicale de cette optimisation c'est de trouver ce chemin optimal et de l'adopter pour une amélioration continue du système.

## **2.2. Méthodes et procédés :**

Il existe différentes méthodes pour procéder à l'optimisation d'un système, si l'on ne cite à titre d'exemple que la méthode PERT et GANTT. Ces méthodes sont appelés aussi méthode d'ordonnement.

Ce sont deux procédés bien distincts mais qui parviennent toujours à un seul but la recherche d'un *chemin optimal*, par le biais du *chemin critique*.

Le chemin critique qui en passant est formé d'une succession des tâches sur le chemin le plus court en termes de durée, il est appelé chemin critique car tout retard pris sur l'une des tâches sur ce chemin, entraîne du retard sur l'achèvement du projet.

On peut aussi citer les méthodes **5M** et l'analyse **SWOT**, méthodes utilisées dans le cadre de cette étude et qui seront développées ultérieurement dans cet ouvrage.

L'objet de la recherche c'est-à-dire le système ou les opérations étant variables selon la stratégie adoptée par l'organisation.

### 2.3. Principe de réorganisation<sup>5</sup>

Dans ce cadre de l'optimisation naît l'idée de réorganisation d'un système, objet de notre étude durant notre passage à la banque, ce qui nous amène donc à voir ses principes.

Un projet de réorganisation industrielle va porter sur tout ou partie d'une entreprise ou d'une organisation. L'entreprise étant par nature un système complexe, il est aisé de concevoir que dans sa démarche cette réorganisation, devra porter sur plusieurs aspects et plusieurs niveaux.

Généralement elle est fondée sur ces principes :

- La démarche de réorganisation est un processus doué d'un comportement.
- Elle repose sur un cycle de vie en spirale conformément à la roue de Deming, qui est basée sur la recherche d'une amélioration permanente.
- La démarche de réorganisation se fait par niveau. Afin de maîtriser la réorganisation d'un système, il est à préconiser de réaliser la plupart des étapes de la démarche par niveau de granularité du système.
- Aussi elle repose sur une vision de l'entreprise fondée sur cinq aspects essentiels : les *matières*, les *mains d'œuvre* ou la structure organisationnelle, les *méthodes* ou les processus opérationnels, les *moyens* et le *milieu*.
- La démarche de réorganisation est centrée sur la performance. Des indicateurs de performance pourront être mis en place pour juger de l'état du système à réorganiser et piloter la démarche en tant que telle.
- Elle se gère de manière participative.

---

<sup>5</sup> Source : sur [www.listic.univ-savoie.fr/projet/pretra](http://www.listic.univ-savoie.fr/projet/pretra)

## Section 3. Théorie sur la conduite de changement

Comme l'objet de notre étude est de trouver un chemin de travail optimal, ceci implique une fois trouvé du changement au niveau du système.

Un phénomène qui nécessite une gestion particulière que nous allons détaillées ci-dessous.

### 3.1. Définition et objectif

D'un point de vue général, la conduite de changement, comme son nom l'indique c'est une technique de gestion des changements. Il consiste à bien gérer la relation entre le groupe d'individu qui va l'apporter, ceux qui vont la percevoir et la dite changement qui peut être un produit, un nouveau matériel, une procédure...

Cette technique a pour objet de mener à bien la réalisation d'un projet au niveau social. C'est-à-dire de prendre garde aux avis et comportement des employés par rapport au projet.

Cet objectif repose sur 4 éléments :

- ***L'implication du personnel*** : impliquer au préalable c'est-à-dire dès le début du projet les individus qui y sont affectés pour éviter toutes mauvaises surprises qui peuvent nuire au déroulement du projet.
- ***L'information*** : construire un bon circuit d'information pour bien informer ou s'informer sur l'évolution du projet et la perception des individus impliqués.
- ***L'installation de climat de confiance*** : construire un mur de confiance au niveau des employés pour leur apporter de soutien technique, morale et psychologique ; surtout pour ceux qui éprouvent de l'insécurité.
- ***La formation sur le nouveau changement*** : dispenser de formation aux individus concernés.

### 3.2. Quelques principes et point de vue des auteurs<sup>6</sup> :

Ci-après quelques principes souvent utilisés pour conduire un changement :

→ **L'information** : comme nous l'avons décrit en premier lieu ci-dessus, il est très important, pour combattre l'ignorance, un grand point qui constitue un obstacle pour tout projet de changement. Ainsi il faut disposer en permanence des informations claires, nettes et concises, pour faciliter sa perception, sur le projet.

→ **La participation** : ce principe consiste à susciter les employés de se départager leurs points de vue et avis à propos du changement, pour créer un climat de confiance et d'ouverture d'esprit.

→ **La manipulation** : il s'agit ici de recueillir et analyser les besoins des employés et les relier avec les objectifs du projet à réaliser.

#### **Les points de vue des auteurs :**

**Turgeon** : « le changement crée chez l'individu un « stress » qui décrit généralement un théorème de tension. Le « stress » n'est ni mauvais ni bon, il ne faut pas chercher à l'éviter mais plutôt à le maîtriser. On doit donc pratiquer une ouverture d'esprit, inviter les employés à faire valoir leur point de vue sur le changement proposé. Ils doivent être claires quant aux objectifs visés par le changement et leur conséquence informés du contenu de changement pour que les employés réagissent en fonction des faits et non des rumeurs.

**Bergeron (1992)**, lui il opte pour le fait de donner aux employés certaine forme de garantie ou de compensation.

On peut donc conclure que du point de vue théorique notre projet ne peut être effectué à la légère, il faut bien analyser et vérifier tout les recoins et contour du système pour la mener à bien.

En guise de conclusion, cette première partie nous a bien introduits dans l'analyse que nous allons faire par la suite. Ceci en nous faisant part des explications concernant les différents cadres de notre étude, allant du cadre général qu'est le secteur bancaire, passant par le champ de l'étude, en arrivant dans le cadre théorique que nous venons de voir.

---

<sup>6</sup> Source : Andrianaly Saholy, 2007, dans son cours de Management

## **PARTIE II: OBJECTIF DE L'ETUDE, LES FAITS EXISTANTS ET L'ANALYSE**

Après avoir vue l'analyse détaillée des différents cadres de l'étude, il est grand temps d'entrée dans le vif du sujet : l'analyse de la problématique.

Alors pour ce faire trois chapitres nous seront élucidé, la première qui va nous présenter l'objectif de notre étude, la seconde qui détaillera les faits existants que nous avons pu collecter lors de notre audit et la troisième qui consistera à faire l'analyse de ces faits.

### **Chapitre I : OBJECTIF DE L'ETUDE : OPTIMISATION**

Tout projet et étude présentent un objet bien défini, dans notre cas cet objet est l'optimisation du réseau que nous allons voir en détail dans ce chapitre.

#### **Section 1. Que veut-on optimiser ?**

Répondre à cette question nous emmène à déterminer notre objectif, en exposant 3 grandes axes sur lesquelles vont porter la dite optimisation. Comme on l'a dit optimiser un système peut toucher différentes domaines, alors nous avons choisit ces trois axes qui sont: *le délai de traitement, la qualité de service et la communication*, nous allons donc les exposer un à un pour comprendre leur finalité et la raison de leur choix.

##### **1.1. Le délai de traitement des opérations**

Dans un système ou une entité, il existe différentes opérations et des multitudes de chemins qu'on pourrait optimiser ; mais vu les contraintes que l'on doit en tenir compte telles le temps, l'espace, les moyens il nous est donc indispensable de choisir l'objet à optimiser.

Le délai de traitement des opérations fait partie de ceux, les plus souvent évoqués, dans la stratégie de développement de l'organisation, et c'est l'une des raisons pour lesquelles on l'a choisit pour être optimisé. Il procure non seulement des avantages à l'organisation mais surtout aux clients.

La réalisation d'un projet<sup>7</sup> nécessite souvent une succession de tâches auxquelles s'attachent certaines contraintes :

- De temps : délais à respecter pour l'exécution des tâches ;
- D'antériorité : certaines tâches doivent s'exécuter avant d'autres ;
- De production : temps d'occupation du matériel ou des hommes qui l'utilisent.

Mais quels sont donc la finalité et l'avantage de ce choix ?

### **1.1.1. Finalité**

La banque étant une firme prestataire de service, se doit non seulement de bien traiter les opérations de ses clients, mais aussi de les traiter dans un minimum de délai.

Comme toute firme dans ce domaine, son problème primordial lié à ce facteur c'est la file d'attente. Ce problème continue à être celui le plus souvent rencontré dans ce genre de firme, et fait l'objet d'une lutte massive auprès de chacun d'eux pour préserver leur clientèle.

Sans doute, un des plus grands soucis des clients demandeurs de prestation c'est de fuir ces files d'attente. Ainsi, pour se démarquer sur le marché et pour être plus compétitif, la firme se doit de remédier à ce problème. Elle doit donc se livrer à trouver ses causes et à les éradiquer une à une.

Dans ce cadre, la finalité de notre analyse est donc la gestion de file d'attente. Il s'agit toutefois d'un effort impliquant l'ensemble de l'entreprise et conduisant la plupart du temps à des modifications des habitudes de travail, voir des changements organisationnels.

### **1.1.2. Avantage de ce choix**

Le choix de cette rubrique à optimiser est axé sur deux avantages, l'une exprimant ceux des clients, et l'autre ceux de la banque.

**Pour le client** : ce délai de traitement lui offre un grand point marquant sa satisfaction. La prise en compte de ce facteur pourrait lui servir d'aspect de motivation et de fidélisation.

- Motivation : car ce fait l'incite à faire d'autre transaction ou de s'acquitter d'autre produit car l'accès et le traitement sont rapides.

---

<sup>7</sup> Source : sur [www.listic.univ-savoie.fr/projet/pretra](http://www.listic.univ-savoie.fr/projet/pretra)

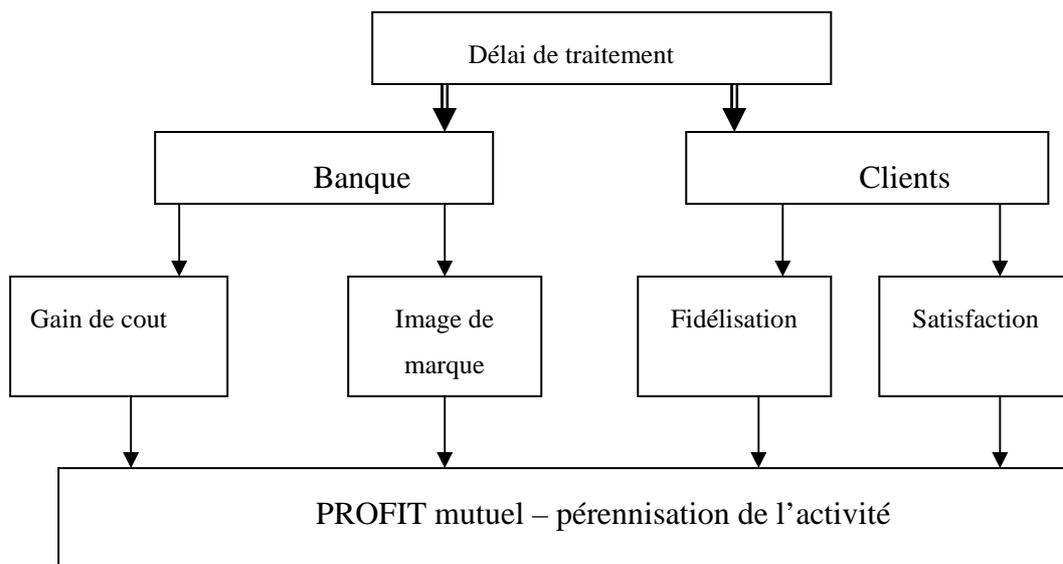
- Fidélisation, effectivement c'est ce qu'il fuit chez le concurrent et c'est ce qui va lui rendre fidèle à nos services.

**Pour la Banque :** D'un point de vue qualitatif, ce sera un point marquant la qualité de ses prestations, par rapport à ses concurrents le fait de pouvoir traiter ces opérations dans un minimum de délai. Comme nous l'avons dit, il permettra à la firme de se devancer des concurrents dans le but d'accroître sa part de marché.

Ceci lui permettra aussi de donner une bonne image de marque auprès de ses clients potentiels ou cibles.

D'un point de vue quantitatif, plus précisément au niveau des coûts, ce choix permet à l'entreprise d'obtenir un gain. Puisque dans la recherche d'un délai minimal de traitement, les mains d'œuvres, la durée de traitement d'une opération et la durée d'utilisation des outils seront réduits. Ces réductions vont ensuite générer des gains au niveau des coûts et au niveau des temps. Temps qui permettront de produire à nouveau.

**Figure 7 : Effet du délai de traitement sur le profit**



**Source :** *investigation personnelle*

### *i. Comment analyser cette rubrique*

Pour arriver à nos fins, réduire l'attente des clients, nous allons procéder comme suit dans notre analyse :

En premier lieu, on doit chercher la cause de l'attente, c'est-à-dire ce qui fait que le traitement soit lent. De ce fait, une analyse de toutes les opérations se veut nécessaire, il va de soit que chaque opération doit être analysée une à une, et effectivement l'analyse de chaque opération suit une étude de cause à effet qui vont être détaillées ultérieurement.

Par ailleurs, d'une manière générale, elle se réalise ainsi :

- Tout d'abord, il est impératif de détailler les différentes étapes à suivre pour traiter l'opération et de définir les moyens matériels et immatériels qui contribuent à la réalisation de ce traitement.
- Ensuite, on met en valeur les étapes obligatoires, ce qui signifie celles qui correspondent aux règles bancaires pour le traitement d'une option quelconque.
- Bien discerner les tâches de nécessités primordiales : la réalisation, le contrôle, la traçabilité.
- Enfin à partir de ces faits, on peut sortir les tâches improductives, tout ce qui représente des gênes ou obstacles ; telles les tâches à lourd traitement, la redondance des tâches, l'insuffisance des outils plus performants (outil informatique)

En second lieu, une fois les gênes identifiées, il est important de déterminer leurs remèdes. Mais avant toute précipitation à l'adoption de solution de remède, une étude approfondie suivie de différents essais de cette dernière s'avère nécessaire, et il faut signaler qu'il est d'une importance massive à toute sorte de projet de changement ou d'innovation, de procéder à ces tests et expérimentation sur le terrain.

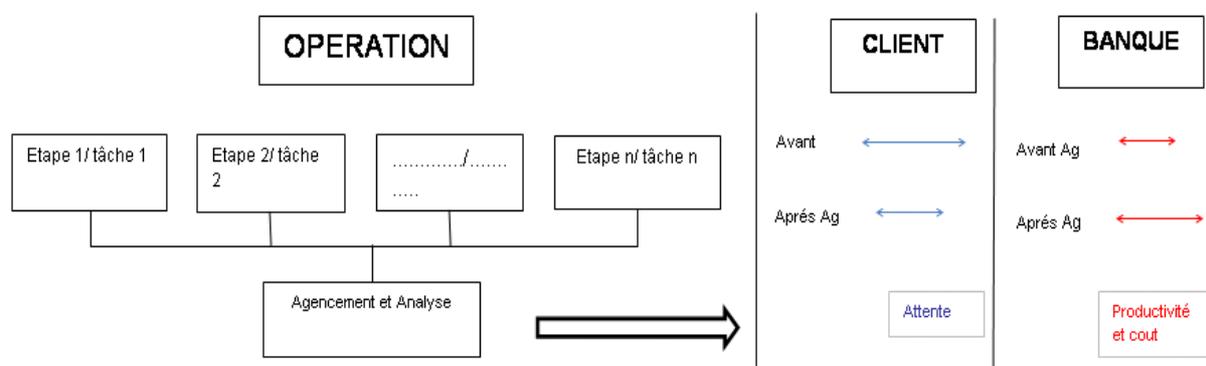
C'est à partir de ceci qu'on pourra définir les nouveaux procédés par rapport à la solution. Des remèdes qui peuvent être aperçus :

- au niveau des outils ou matériels comme la création de nouveaux outils informatiques
- au niveau des agencements et organisation des tâches comme l'élimination ou la transformation d'une ou plusieurs tâches en une seule qui peut les substituer.

Dès que ces nouveaux procédés seront appliqués, les attentes seront réduites et on pourra ainsi gérer les files d'attentes et augmenter la productivité en générale de l'agence.

Cette figure nous aidera à voir plus claire l'objet de cette rubrique.

**Figure 8 : Schéma d'un agencement des tâches**



Source : investigation personnelle

## 1.2. La qualité des services rendus

Ce deuxième onglet élucidera le second point à optimiser qui est la qualité liées aux produits à livrer aux clients : *les services*.

La qualité peut se définir comme la capacité d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. Ces derniers pouvant correspondre aux clients demandeurs d'une part et à la firme d'autre part, plus précisément aux règles générales qui la régissent<sup>8</sup>.

Cette rubrique affirme donc qu'il n'est seulement pas question de traiter dans un délai minimal les opérations mais aussi de les traiter avec une certaine qualité. Ceci étant pour revenir aux atouts des deux parties, le client et la banque.

---

<sup>8</sup> Source : Claude Lacaze, 1995, dans son ouvrage intitulé **La méthode 3L** : une approche Organisationnelle et Managériale pour l'assurance qualité et le réengineering, p163.

### **1.2.1. *Avantage***

Ce sujet a été choisi car il correspond aussi à la fois aux atouts des deux parties.

C'est sûr que d'un point de vue global comme dans tout autre domaine, le premier avantage pour le client c'est sa satisfaction.

Outre cette satisfaction, percevoir des services de qualité permet aux clients de vivre sa relation bancaire dans un climat sécurisé et assuré. Deux points cruciaux à tenir compte quand on cherche à satisfaire le besoin des clients, surtout dans le domaine de prestation de service. Ce qui est tout à fait normal car dans ce domaine, comme les produits ne sont pas tangibles, il est facile de s'en douter de leurs qualités. Et un service de qualité saura restaurer cette instabilité, qui conduit au fondement de la sécurité et de l'assurance, permettant au client de travailler en toute confiance avec sa banque.

Le secteur bancaire est un milieu à haute responsabilité nécessitant une gestion de pointe.

Par contre il n'est jamais à l'abri de risque d'erreur ou de fraude. Compte tenu du fait que ces principales activités sont la gestion des patrimoines.

Un produit de qualité est donc la réponse à cette question de risque d'erreur. Pour qu'un produit/service soit de qualité, il engage la responsabilité et l'attention de ceux qui le traite. Or quand il est correctement traité, les risques sont moindres. La lutte anti-blanchiment est l'une des aspects qui fait partie de ces risques amoindries, une lutte qui n'est pas une opération distincte mais dont les aspects sont présents dans tous les traitements des opérations.

### **1.2.2. *Finalité et procédure d'analyse***

La veille aux qualités des services vise donc à traiter les opérations correctement, en respectant les règles et usances des opérations bancaires. Dans un cadre plus précis, c'est l'exécution correcte des ordres des clients.

L'étude et analyse des risques opérationnels et des non qualités sont donc les procédés qui nous aident à parvenir à ces finalités.

On entend par risque opérationnel tout risque dans le traitement d'une opération qui peut nuire à la relation entre la banque et ses clients.

Il peut être caractérisé par :

- les mauvaises manipulations de source volontaire ou involontaire

- la défaillance du système d'information conduisant les acteurs à traiter une opération incorrecte
- la défaillance de l'outil impliquant un traitement faussé des opérations
- la défaillance de contrôle ou manque de vigilance qui est source d'erreur de traitement

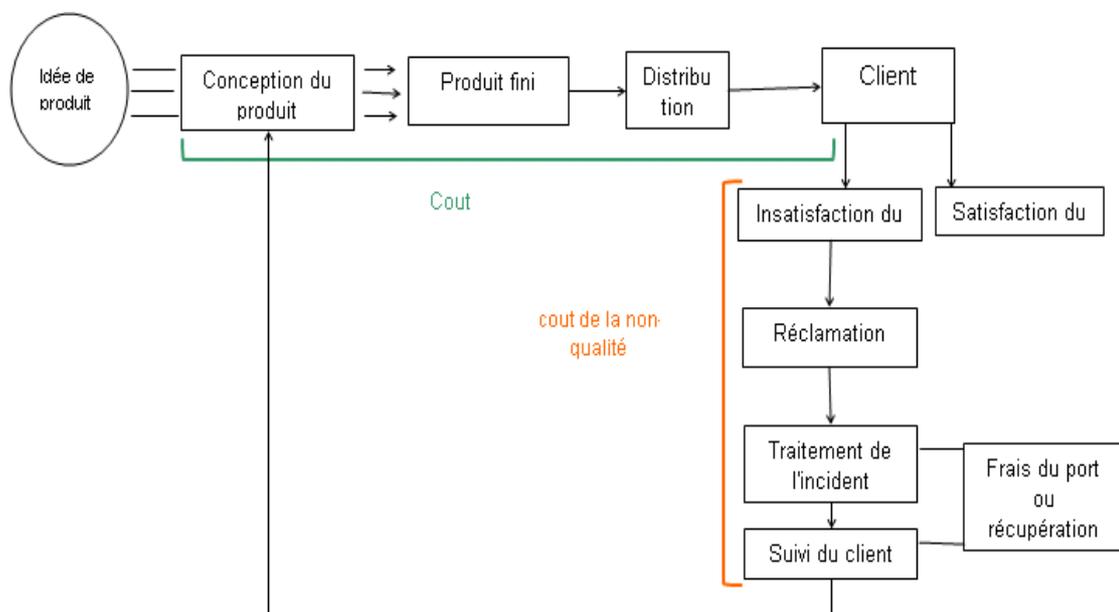
Il est important de déterminer et de prévenir d'avance ces risques à fin de traiter les opérations correctement.

L'opposé de la qualité, nommé non qualité, possède également un coût, c'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle la banque doit l'éviter en offrant de meilleure service.

En effet, il s'avère généralement plus coûteux de réparer ou corriger des erreurs que de produire un service de qualité dès le départ. Le coût du non qualité est d'autant plus important lorsqu'elle est détectée tardivement. A titre d'illustration, réaliser à nouveau un produit défectueux coûtera au final le double du prix du produit initial s'il avait été réalisé correctement. La différence de prix sera moins grande si le défaut est détecté en cours de production que s'il est détecté par le client.<sup>8</sup>

Pour être plus explicite, nous allons illustrer ce cas à travers la figure ci-dessous.

**Figure 9 : Illustration du coût du non qualité**



**Source : investigation personnelle**

Le non qualité génère donc de perte de temps et de surplus de coût, en plus ces résultats sont non seulement subits par la banque mais aussi par le client. Ainsi, la solution à tout cela c'est d'offrir un produit de qualité dès le départ.

### **1.3. La communication avec le client**

Outre le délai de traitement et la qualité de service rendu, la communication nécessite aussi une optimisation, la raison pour laquelle nous allons porter notre analyse.

La communication se définit comme toutes informations offertes par la banque aux clients. Ces informations peuvent porter sur :

- les produits : ce sont les informations concernant les services offerts aux clients
- les opérations comme elles ont été définies, regroupent toutes les informations concernant le traitement des opérations liées aux produits.

Ces informations peuvent être caractérisées sous différentes formes :

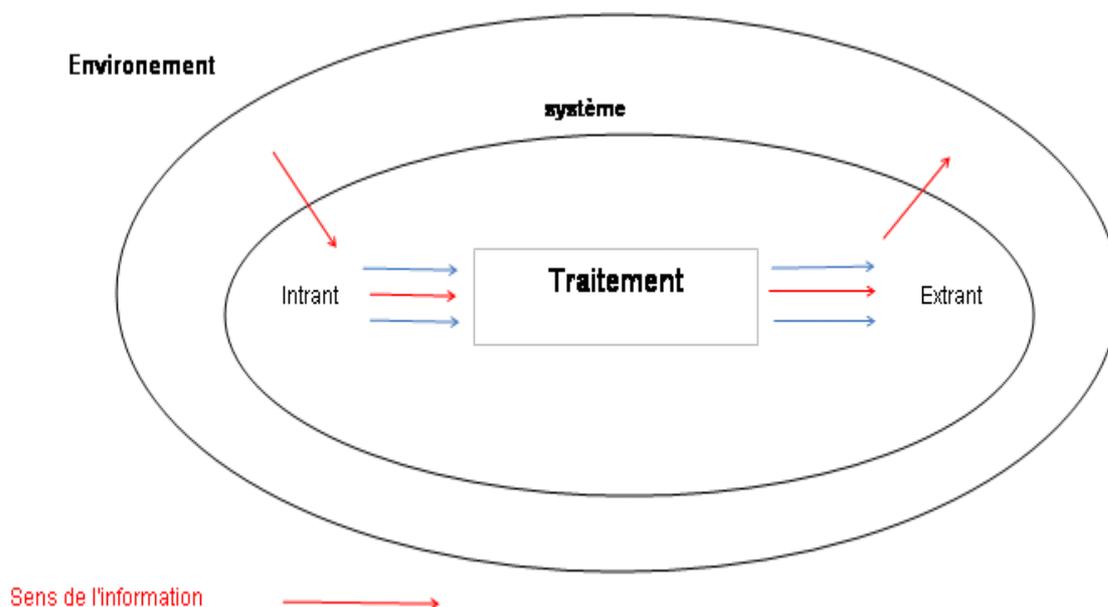
- les informations matérielles comme les papiers, les données informatiques ou fichier
- les informations immatérielles comme le conseil et écoute à travers les conversations

#### **1.3.1. *Avantage***

La communication est un domaine plus ou moins complexe au niveau de sa gestion, vue qu'elle couvre toute ou presque la totalité du système par l'intervention des informations. Depuis l'intrant émis pour le traitement (demande ou ordre du client) jusqu'à l'extrait (transaction, produit vendu) et même en dehors du système banque/client, dans son environnement.

La figure ci-dessous nous permettrons de voir plus claire cette affirmation.

*Figure 10 : Schéma du système d'information existant entre la banque et son environnement*



**Source : élaboration personnelle**

Cet axe est souvent délaissé dans les analyses surtout du point de vue organisationnel, car l'on pense que c'est le domaine marketing qui est proche d'elle. Ainsi, dans notre étude nous allons la mettre un peu en exergue car on peut constater que son optimisation apporte de grands avantages toujours pour les deux parties.

➤ Ces avantages résident donc pour le client au niveau de son comportement par rapport à la relation qu'il entretient avec la banque.

Il est dorénavant impératif de s'intéresser à cette communication auprès des clients. D'une part pour qu'il n'avance pas à l'aveuglette dans sa relation, phénomène qui peut finir par le décourager et mettre fin à la relation. Alors mieux le client est informé, mieux il est motivé.

D'autre part, pour réinstaurer le climat de sécurité ; le client se sentira proche de sa banque et cette dernière peut lui accorder tout son soutien.

La prise en compte de ce facteur permet donc d'améliorer et d'entretenir la relation qui existe entre le client et la banque.

➤ C'est aussi le même cas pour la banque, ces avantages peuvent se présenter dans les entretiens des relations bancaires que dans un domaine plus quantitatif. La vive

communication entre les deux parties exprimées par l'écoute et le conseil engendre une hausse des ventes. Car d'après ceux-ci on connaît les besoins du client et on pourra ainsi lui avancer ou l'orienter vers les produits qui correspondent à ses besoins. Et les clients connaîtront mieux les différents produits de la banque et s'y intéresseront plus facilement.

### **1.3.2. Finalité et procédé d'analyse :**

Pour mieux analyser la rubrique, nous allons catégoriser les informations en deux :

- Les informations avant l'opération : celles-ci regroupent toutes les informations qui correspondent aux différents produits et opérations de la banque qui intéresserait le client avant qu'il entame sa relation.
- Les informations après l'opération : qui regroupent les informations qui concernent le client ou la banque après son entrée en relation ou plutôt durant la relation.

Puis nous allons adopter un procédé qui consiste dans un premier temps à chercher quelles sont les failles dans la communication et quelle en serait la cause. Et dans un second temps trouver les solutions à apporter.

➔ Au niveau des informations avant l'opération, le problème réside dans l'insuffisance de communication, c'est-à-dire qu'il y a peu ou presque pas de communication lors de la prospection des clients. On peut dire que le temps consacré aux tâches commerciales est peu développé et même des fois mis de côté. On a tendance à attendre que les clients demandent des informations et non pas anticiper ses besoins de s'informer; phénomène qui nuira la relation bancaire dès le début. Ceci est engendré par une mauvaise traduction des besoins du client et par l'incompréhension de ce dernier, des produits de la banque.

➔ Au niveau des informations après l'opération, il peut arriver :

- Que ces informations ne sont pas fiables (incomplètes ou erronées) ;
- ou encore que les clients ne les reçoivent pas, résultant des faits de manque de vigilance lors des enregistrements des informations concernant le client, la défaillance des outils ou des prestataires externes.
- aussi que les clients ne savent ou ne comprennent pas leur utilité par manque de conseil ;

- Sans oublier les coûts générés par ces faits, car les informations sont présumées transmises alors que non, peut être même qu'on devrait les réémettre.

Résoudre ces faits et y apporter des solutions parviendront donc à améliorer la communication sur toutes ses formes.

On a pu alors voir l'objectif de notre étude dans cette section, objectif orienter vers trois importants points et dont leurs choix venaient d'être justifiés par les précédents paragraphes. Mais une fois cet objectif fixé, il est nécessaire de bien déterminer les procédés et méthodes pour l'atteindre, alors c'est ce que nous allons voir par la suite.

## **Section 2. Comment optimiser ?**

Optimiser un système ne se fait pas au hasard, il faut éviter le risque de se perdre dans le cœur du projet ou de conduire l'analyse complètement hors du système. Il est donc préférable d'adopter des principes pour mieux définir le domaine d'étude et maintenir la bonne marche de l'analyse. Ainsi ces principes vont nous servir comme une sorte des balises dans notre démarche d'analyse.

Dans notre étude, nous avons adopté deux méthodes d'analyse dont le principe et la raison de ce choix vont être élucidés ci-après.

### **2.1. Deux méthodes d'analyse selon 5 M et SWOT :**

#### **2.1.1. Principe selon 5M :**

##### **i. Description :**

Le principe de 5M est basé sur l'étude d'un diagnostic de cause à effet appelé Diagramme d'Ishikawa ou en arête de poisson. Ce principe est le fruit de la recherche du Japonais Kaoru Ishikawa et c'est la raison pour laquelle il porte son nom.

Ce diagramme est un outil de recherche en groupe, de classement et de représentation de toutes les causes qui sont à l'origine d'un problème traité et des relations entre elles.

Pour bien analyser un problème et mieux le résoudre, il faut connaître toutes les causes possibles. L'adoption du principe a été une évidence car la méthode 5M offre un cadre d'analyse de cause exhaustive, analyse axée vers 5 cadres différents : Matière - Main d'œuvre - Milieu - Méthode - Moyen.

De ces 5 grands cadres aussi naissent son appellation «principe selon 5M ». Il propose une démarche d'analyse collective d'une situation/problème. C'est une interpellation sur la recherche des causes pour un diagnostic partagé.

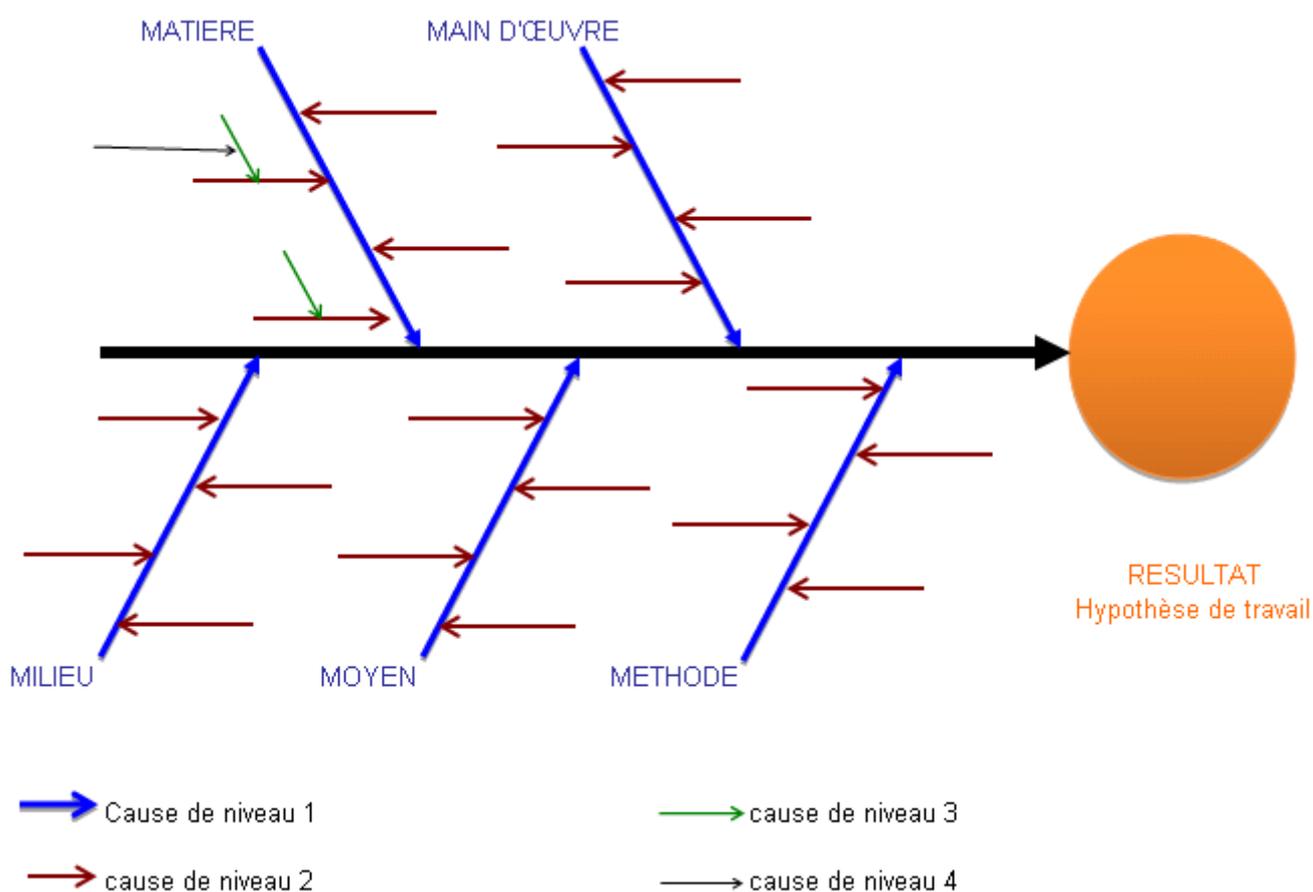
Il peut facilement déboucher sur un brainstorming des solutions possibles à mettre en œuvre.

## ii. Objectif et Finalité

L'objectif du principe de 5M est de réunir les différentes causes possibles d'un effet, et de les structurer selon les 5 embranchements du diagramme de CAUSES à EFFET.

Ce diagramme par ailleurs permet de hiérarchiser les CAUSES selon leur niveau d'impact.

Figure 11 : Schéma d'un diagramme d'Ishikawa



Source : [http://www.cdumortier.fr/outils/diagramme\\_Ishikawa.doc](http://www.cdumortier.fr/outils/diagramme_Ishikawa.doc)

Les finalités du principe reposent ainsi sur les 3 points suivants :

- Faciliter la recherche des causes possibles d'un problème ou effet
- Permettre la visualisation des causes d'un problème d'un dysfonctionnement
- Présenter sous une forme graphique les relations entre causes et effet et les dépendances entre les causes : ceci pour faciliter la résolution du problème car on pourra résoudre une cause et ses différents niveau par une solution.

### *iii. Principe de réalisation :*

#### *Méthode d'analyse*

Cette méthode d'analyse repose sur une démarche à 3 temps :

- ➔ Trouver les caractéristiques du problème: identifier ses indicateurs, les quantifier.
- ➔ Remonter l'arbre des causes à partir de ces indicateurs ; c'est-à-dire trouver les causes possibles par niveau. Trouver la cause de niveau 1 qui conduit à la cause de niveau 2 et ainsi de suite.
- ➔ Analyser les causes et effets en nos mains. La recherche de solution consiste donc à supprimer les causes : c'est vraiment revenir aux sources du problème.

Les facteurs principaux peuvent être décrits par regroupement des causes en grande familles ainsi les 5 grandes familles ci après :

- **Matière** : qui regroupe les produits et services créés par le système et qui sont les raisons de son fonctionnement.
- **Main d'œuvre** : définit par tout ce qui est lié à une action humaine : le comportement, la qualification, les habitudes de travail, le personnel, la formation, l'expérience...
- **Moyen** : s'agit des équipements et moyens matériels et logiciels nécessaires à la manipulation de la Matière : téléphone, matériel informatique, les logiciels...
- **Méthode** : ce sont surtout ce qui est lié à l'organisation, la façon de travailler, circuit et procédure, mode opératoire, lois, règlements, spécification...

- **Milieu** : comme son nom l'indique c'est le milieu de travail, l'environnement où l'EFFET s'opère : l'environnement de travail, l'espace, la lumière, les bruits, chaleur, poussière...

### **2.1.2. Principe selon la matrice SWOT**

#### **i. Définition - Généralité<sup>9</sup>**

Quand on parle de stratégie ou d'entrepreneuriat, le modèle SWOT est souvent considéré comme la formule-type de raisonnement stratégique. Il peut être utilisé comme un outil de diagnostic facile ou comme un outil de base pour identifier des choix stratégiques.

C'est un principe basé sur l'étude des quatre lettres indiqués dans son nom : « SWOT » signifiant en anglais Strength – Weakness – Opportunity – Threat et traduit en français par Force – Faiblesse – Opportunité et Menace.

Cette matrice est souvent utilisée dans les études marketing, plus précisément dans l'étude de marché, du fait que son analyse peut atteindre tout l'environnement de l'entreprise. Mais il peut aussi bien être utilisé dans d'autre domaine tel financier, opérationnel ou organisationnel comme ce que présente notre cas pour pouvoir approfondir l'analyse dans un cadre plus large.

Elle permet d'analyser l'environnement interne au et externe projet à travers ses quatre axes.

- Dans l'environnement interne on distingue le Strength et Weakness ou forces et faiblesses que l'entreprise transmet au projet.
- Et dans l'environnement externe on distingue les Opportunity et Threat ce sont les opportunités et menaces pour le projet.

---

<sup>9</sup> Source : Martinet A.C., 1990, dans son livre intitulé **Diagnostic stratégique**, Veribert Entreprise

## ii. Objectif et Finalité

L'objet de ce principe est donc de trouver les indicateurs des ses quatre grands axes pour pouvoir ensuite les analyser et d'y apporter les solutions adéquates. Et surtout de déterminer la stratégie à intégrer à la dimension concurrentielle.

Quant à la finalité, l'entreprise doit s'appuyer à l'analyse interne et externe réalisée à l'aide de cette matrice pour prendre les décisions stratégiques qui permettent de contrer les menaces et de saisir les ou certaines opportunités. Elle doit déterminer les domaines d'activité stratégique qu'elle envisage de maintenir, de développer ou d'abandonner.

En fonction des résultats de l'analyse SWOT, la grille va permettre en général de dégager 4 types de stratégies :

**Tableau 4 : Tableau stratégique sortant du SWOT**

	Forces	Faiblesses
Opportunités	SO Strategies	WO Strategies
Menaces	ST Strategies	WT Strategies

**Source:** [http://erwan.neau.Free.Fr/tollbox/Analyse swot.htm](http://erwan.neau.Free.Fr/tollbox/Analyse%20swot.htm)

### **1. SO Strategies**

Cette stratégie va utiliser les forces de l'entreprise pour saisir des opportunités externes. C'est la position rêvée bien sûr, les capacités et compétences de l'entreprise permettent de sauter dans le train des tendances et de profiter des évènements intéressants. Cette stratégie est logiquement attractive que les trois autres.

## 2. WO Strategies

Cette stratégie a pour but d'améliorer ses faiblesses internes en profitant de certaines opportunités externes. Par exemple une opportunité existe sur un marché, l'entreprise ne peut pas en profiter directement car elle ne dispose pas d'un niveau technologique suffisant, mais elle va saisir l'opportunité d'acquérir cette compétence par un joint-venture ou une acquisition.

## 3. ST Strategies

Quant à cette stratégie, elle va utiliser les forces de l'entreprise pour éviter ou réduire les menaces externes. Cela ne veut nullement dire qu'une entreprise forte doit toujours faire face de ses environnements externes. Par exemple, se défendre efficacement contre les atteintes à sa propriété intellectuelle.

## 4. WT Strategies

Cette stratégie est une tactique défensive visant à réduire ou diminuer ses faiblesses internes et à éviter en même temps les menaces externes. C'est une tactique de survie.

### *iii. Principe de réalisation*

Pareil à ce que l'on a vu avec le premier principe, la réalisation de celui-ci peut être faite en une démarche à trois temps.

- ➔ Etape 1 : Collecter tous les facteurs influant à la réalisation du projet venant de son environnement interne ainsi qu'externe.
- ➔ Etape 2 : Les catégoriser selon les 4 axes
- ➔ Etape 3 : Elle consiste à l'analyse un à un de chacun des axes.

## **2.2. Pourquoi les a-t-on choisit ?**

Après avoir eu les détails concernant les deux méthodes, ce paragraphe nous montrera les raisons pour lesquelles on les a adoptées.

L'analyse d'un projet ou d'un système nécessite des méthodes et des principes afin de :

- ➔ définir le domaine dans lequel l'analyse va se porter ;
- ➔ respecter la limite de ce domaine pour ne pas faire une analyse trop lourde et ne pas parvenir à sa résolution ; ou trop légère qui impliquera probablement à le refaire;

→ trouver plus facilement les solutions appropriées car les causes et la problématique y sont clairement décrites.

On a choisit dans un premier temps la méthode selon 5M car :

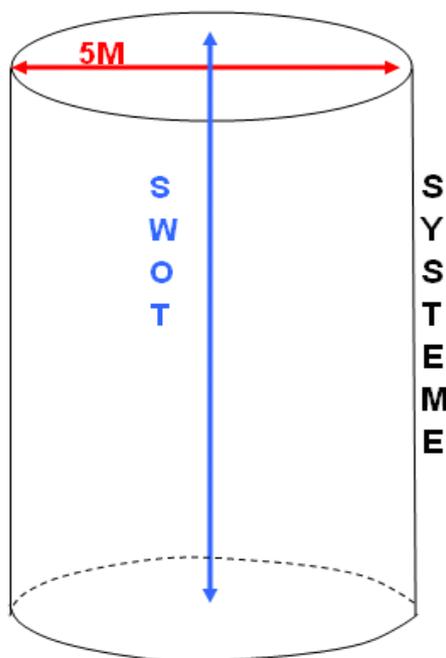
Il démontre clairement les causes d'un effet et ceci à plusieurs niveaux et il touche 5 grands points important du système qui définissent son fonctionnement. Cette méthode a donc été choisit parce qu'elle permet une analyse exhaustive du cas ou d'un système : exhaustive c'est-à-dire l'analyse à 360° du système, analyse de tous les points à son autour.

Tandis que le SWOT démontre une analyse en profondeur du cas. Cela du fait qu'elle étudie le cadre général du système c'est-à-dire l'environnement de l'entreprise. Interne ainsi qu'externe l'environnement de l'entreprise est évalué par ses forces et ses faiblesses, opportunités et menaces et le résultat de l'analyse de ses quatre axes démontre l'analyse en profondeur du cas.

Ces deux méthodes sont alors complémentaires, c'est pourquoi on les a adoptés conjointement, on pourra croiser leurs résultats d'analyse et obtenir ainsi une analyse complète.

L'illustration ci-après nous éclaircira ce contexte.

**Figure 12 : Croisement de deux méthodes d'analyse sur un système**



Source : élaboration personnelle

En guise de conclusion, ce premier chapitre nous a donc permis d'avoir en main les objectifs et les méthodes pour les atteindre, mais insistant sur le fait que tout au long de cette étude les trois points cruciaux vont devoir être tenue en tête. Ceci du fait qu'il représente le fondement de notre étude et surtout la raison d'être de cet ouvrage.

En outre il est maintenant temps d'aborder le corps du projet qu'est l'audit et la descente sur terrain, la suite va donc nous montrer le fruit de ce travail en élucidant les différents faits que nous avons pu constater.

## **Chapitre II : ETUDE DES FAITS EXISTANTS**

Pour bien mener notre projet, il est préférable de commencer par l'audit des existants sur terrain ainsi est donc l'objet de ce chapitre. Alors il est subdivisé en deux sections, dont la première consistant à nous introduire dans le cadre du travail en démontrant les procédés que nous avons adopté pour l'effectué. Et le second consiste à nous apportées les informations recueillies durant les travaux.

### **Section 1. Procédés et moyens utilisés dans l'étude des faits existants - limite du projet**

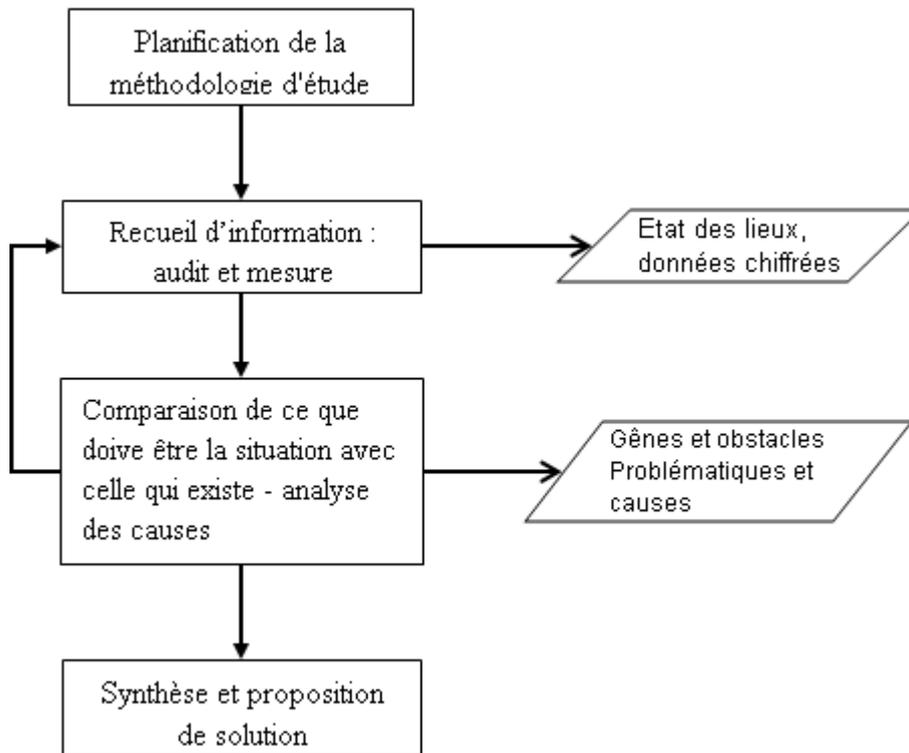
#### **1.1. Les procédés et moyens utilisés**

Durant notre passage à la banque, les cellules Optimisation et Organisation, ont été juste dans la planification et la réalisation du projet de réorganisation de l'agence Antaninarenina. Projet pris comme objet de cet ouvrage, et auquel on a pu apporter notre contribution à travers les travaux de stage.

Dans le cadre de cette réorganisation et optimisation on a fait appel à quelques moyens pour bien connaître la situation, pouvoir situer les problèmes et y apporter des améliorations.

Le procédé peut être défini comme suit :

**Figure 13 : Procédé d'étude et analyse**



**Source : élaboration personnelle**

Ces procédés et moyens sont basés sur la descente et observation sur terrain :

- Dans un premier temps, le recueil d'information se fait en 2 étapes :
  - ➔ L'audit : actions d'observation des situations et d'entretiens avec les agents intervenants.
  - ➔ La mesure : récolte des données quantitatives par la volumétrie des opérations traitées, et le chronométrage du traitement des opérations
- Dans un second temps, quant à l'étude et analyse, on s'est basé sur les deux méthodes 5M et SWOT en comparant la situation existante avec ce qu'elle devrait être. L'analyse s'est faite au fur et mesure de l'obtention des informations, cela permet par ailleurs d'affiner la récolte d'information.
- Dans un troisième temps, on a pratiqué un brainstorming des solutions d'amélioration, auprès des différents intervenants directs, en appliquant une méthode participative, s'ajoutant à celles apportées après étude et analyse.

Ceci pour faciliter la recherche des faits qui constituent des obstacles et alourdissent le traitement d'une opération et pour trouver les moyens pour les optimiser.

## 1.2. Limite du projet

Cette réorganisation au niveau de l'agence Antaninarenina n'est pas une fin en soi, ceci veut dire qu'on ne peut pas affirmer qu'après cette démarche tous les éléments du système sont optimisés. Car même si on a voulu faire une réorganisation totale c'est-à-dire une analyse point par point de toutes les situations, il existe des contraintes qui nous a empêchés de le faire :

- Le temps : facteur important dans toute conduite d'un projet, car pour mener à bien et demander à le fructifier, un projet en demande toujours beaucoup.
- L'existence d'autres multitudes de projet dans la planification ce qui ne permet pas à leur conducteur de s'étaler sur un projet.
- Aussi les instructions et demande de la hiérarchie concernant les points à étudier feront objet de sa limite.
- Sans oublier les contraintes en termes des moyens : matériels et surtout financier car tout projet génère un cout inestimable.

La prise en compte de ces contraintes et facteurs amène une limite à notre étude impliquant à recadrer l'analyse sur certains points et à prioriser les actions.

Ainsi elle a surtout porté sur le traitement de certaines opérations et sur les activités et postes de quelques agents qui ont le plus besoin d'être agencés, qui nous permettront d'avoir un « gain rapide » vis-à-vis de nos objectifs.

## Section 2. Recueil des informations et études des faits existants

Ce paragraphe va nous présenter les situations de l'agence, d'après les résultats de recueil d'information suite aux deux procédés cités ci-dessus : l'audit et la mesure.

Par ailleurs notre action d'observation s'est divisée en quatre niveaux, afin de structurer ainsi la logique d'analyse ultérieurement :

- ➔ Au niveau des activités traitées au **front office**

- Au niveau des activités **commerciales**
- Au niveau des activités traitées en **back office**
- Au niveau des activités du **management**.

## 2.1. Au niveau du Front Office

Au niveau des activités traitées au front c'est-à-dire au niveau des différentes caisses, une des situations demeurant remarquable est l'existence de la file d'attente.

Cette situation se présente variablement selon les journées appelées *light* et *chargées*.

*Chargée* : la journée est dite chargée lorsqu'elle présente des grands nombres de transaction. Elles le sont souvent aux alentours du 20 du mois et vers la fin du mois (à partir du 28 au 3 du mois suivant), et aussi aux alentours des jours fériés. On sait qu'à ces périodes là, les clients se bousculent pour effectuer différentes transactions. Mais il y a aussi des causes reliées au cheminement de traitement des opérations qui fait que ce problème survient systématiquement à ces périodes.

*Light* : la journée est dite light lorsqu'elle présente un volume de transaction moyenne ou basse. Mais ceci étant, elles ne sont toujours pas à l'abri de certaines files.

Après observation et synthèse des informations, on a pu sortir le tableau ci-après qui montre le volume d'opérations traitées par jour au front, par caissier.

Ses informations ont été prises sur le résultat de rapport d'activité des caissiers de l'agence, sur six semaines.

**Tableau 5 : Tableau récapitulatif des opérations du Front**

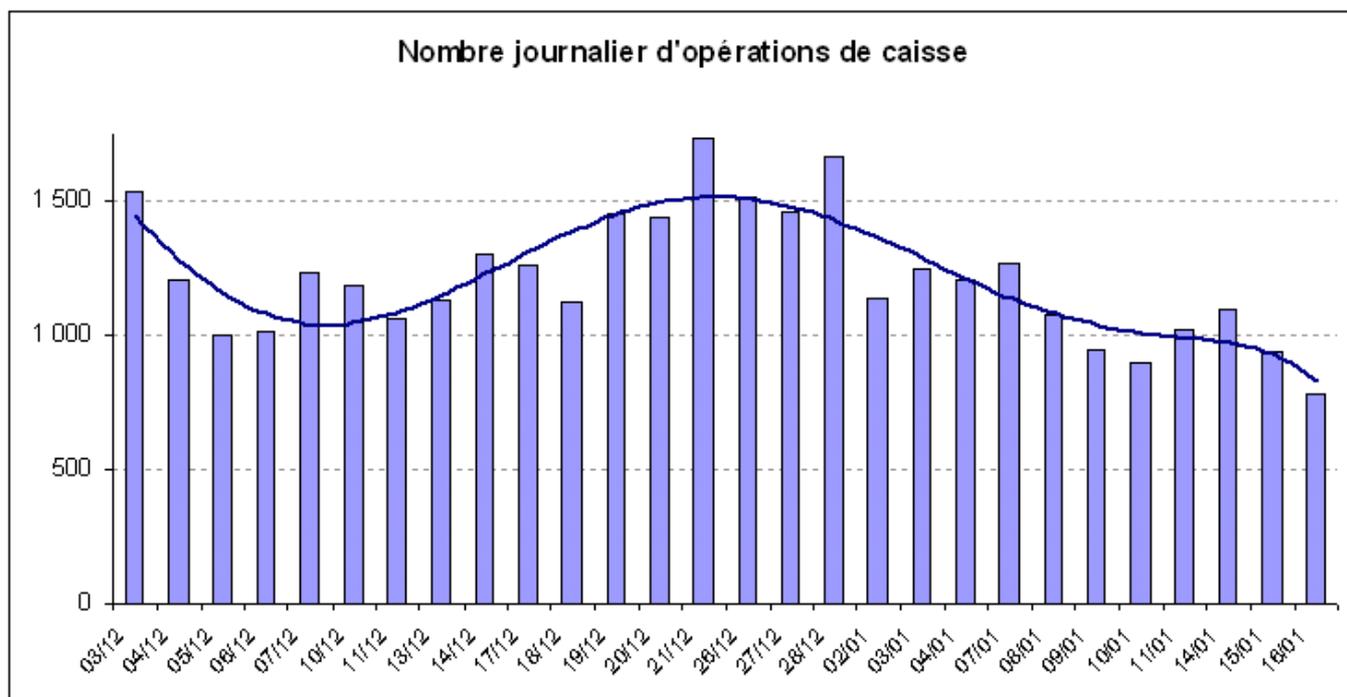
Date	Nbr d'opération	Nbr de caissier	Moyenne par caissier
03/12/2007	1 540	17	91
04/12/2007	1 202	16	75
05/12/2007	1 002	15	67
06/12/2007	1 017	15	68
07/12/2007	1 238	14	88
10/12/2007	1 185	15	79
11/12/2007	1 058	16	66
13/12/2007	1 131	15	75
14/12/2007	1 301	16	81
17/12/2007	1 261	16	79
18/12/2007	1 125	17	66
19/12/2007	1 451	17	85
20/12/2007	1 438	17	85
21/12/2007	1 734	18	96
26/12/2007	1 519	15	101
27/12/2007	1 458	15	97
28/12/2007	1 672	18	93
02/01/2008	1 139	17	67
03/01/2008	1 250	16	78
04/01/2008	1 206	15	80
07/01/2008	1 268	16	79
08/01/2008	1 075	16	67
09/01/2008	942	15	63
10/01/2008	899	15	60
11/01/2008	1 027	15	68
14/01/2008	1 098	16	69
15/01/2008	934	15	62
16/01/2008	784	14	56
<b>Total</b>	<b>33 954</b>		

**Source :** rapport d'activité des agents sur DELTA (système informatique de la BFV-Société Générale)

On peut voir qu'en journée light un caissier traite en moyenne une cinquantaine d'opérations par jours, alors qu'en journée chargée le traitement atteint les cents.

La figure ci-dessous démontre visiblement la tendance d'évolution de ces traitements au quotidien.

**Figure 14 : Variation du volume de traitement d'opération à la caisse**



**Source :** élaboration personnelle à partir du précédent tableau

Ceci représente donc de près le cas, au niveau des caissiers durant les derniers mois et le début de l'exercice.

Pour en avoir plus d'information pour appuyer notre analyse, on va voir la situation dans un angle plus élargie c'est dire durant tout l'exercice de l'année précédente et selon les différentes sortes d'opération.

**Tableau 6 : Répartition mensuelle des nombres des opérations du FO pour l'exercice 2007**

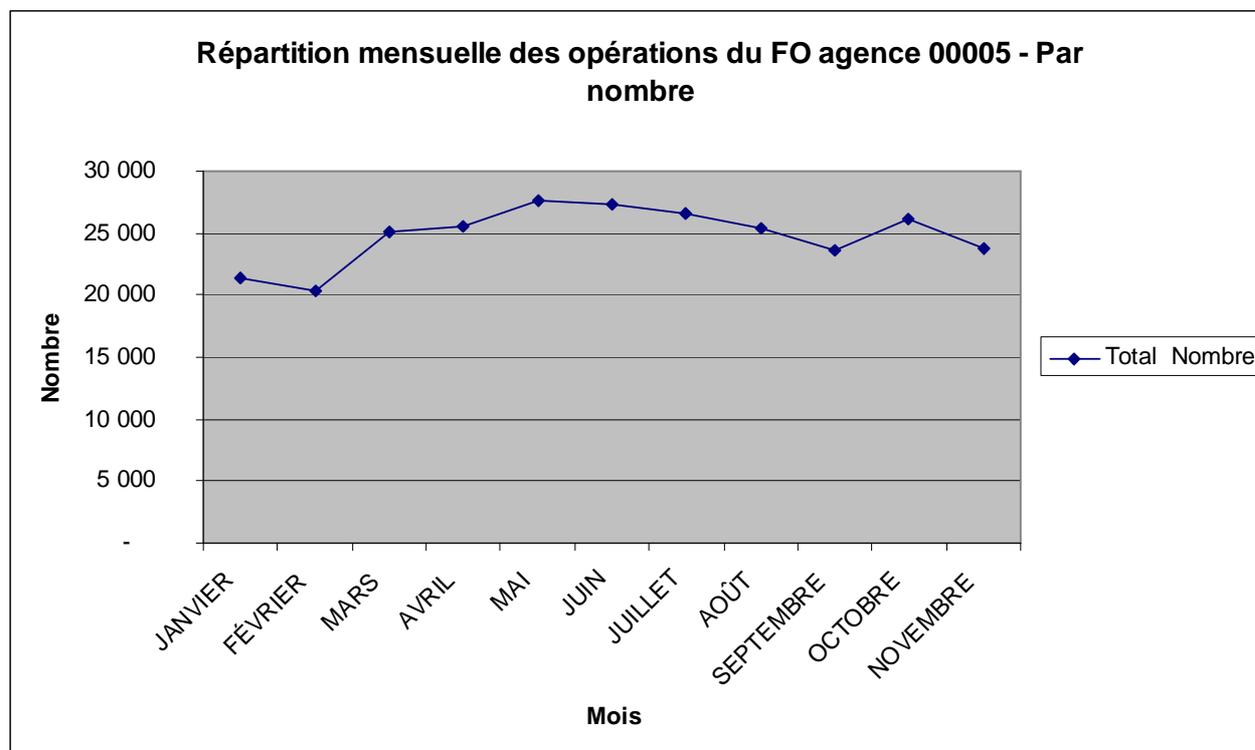
	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN
<b>Versement</b>	5 521	5 441	6 144	6 114	6 365	6 396
<b>Retrait</b>	15 898	14 864	18 932	19 489	21 248	20 858
<b>TOTAL</b>	<b>21 419</b>	<b>20 305</b>	<b>25 076</b>	<b>25 603</b>	<b>27 613</b>	<b>27 254</b>

	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE
<b>Versement</b>	7 276	7 096	6 809	6 949	6 208
<b>Retrait</b>	19 335	18 336	16 862	19 220	17 482
<b>TOTAL</b>	<b>26 611</b>	<b>25 432</b>	<b>23 671</b>	<b>26 169</b>	<b>23 690</b>

**Source :** Archives des données en informatiques Décembre 2007

Ce tableau a pu sortir le graphe suivant qui illustre l'évolution des opérations de caisse de l'agence sur l'année d'exercice 2007.

**Figure 15 : Evolution mensuelle des opérations de caisse de l'agence 005**



**Source :** *Archives des données en informatiques Décembre 2007*

Lors de la descente, on a pu remarquer aussi que la plupart des transactions traitées au Front dépendent des autres services ou postes par mesure de sécurité, ce qui implique des attentes et des files au niveau des caisses. Tel est le cas de traitement des désaccords, qui, en passant ce sont les opérations (ex : de gros montants) qui ne doivent être traitées que sur accord d'une personne autorisée telle le gestionnaire de compte, le directeur ou le second d'agence...L'attente est très variable, car d'abord le caissier doit se lever ou appeler la personne responsable pour demander l'accord, ce qui présente déjà une perte de temps. Et puis à savoir si les personnes sont disponibles de suite à répondre à cette demande. Et encore ces personnes doivent encore entrer dans le logiciel correspondant pour voir les informations nécessaires pour répondre à la demande des clients. Et ce n'est qu'à ce moment qu'il donne ou non l'accord et le communique au caissier.

Il se peut aussi que la décision demandée ne peut être résolue par l'agent à qui il est assigné, mais demande l'intervention d'une autorité plus compétente ce qui multiplie le cheminement des étapes de traitement et l'attente.

Le tableau ci-dessous montre quelques traitements d'opérations lié à d'autres services ou poste.

**Tableau 7 : circuit de traitement de quelques opérations nécessitant l'intervention des autres services**

Intitulé de l'opération	Activité d'intervention	Etapes des intervention et intervenants
<b>Chèque à gros montant des clientèle entreprise</b>	recevoir le chèque et le remettre à l'APE	caissier
	appel le gestionnaire et/ou envoie de mail pour demande de validation	↑ APE ↓
	vérification de l'historique du compte et validation ou envoie pour validation de la hierarchie si hors délégation	↑ Gestionnaire du compte ↓ DRE
	faite les vérification nécessaire et validée ou non	↑ Hierarchie ↓ DRE
<b>décaissement mais provision insuffisante</b>	recevoir la demande de transaction et le remettre au commerciale pour demander son accord	caissier
	vérification de l'historique du compte et /ou d'autre outil nécessaire, accord ou envoie à la hiérarchie si accords nécessaire	↑ commerciale ↓
	vérification nécessaire et donne l'accord ou non	↑ DA ou SA ↓

**Source:** *Investigation personnelle*

Ainsi sont donc les informations qu'on a pu recueillir de la situation générale des activités du front, elle est surtout axée sur le problème d'attente de traitement causé par différent facteur. Les paragraphes suivants vont nous démontrer ceux qu'on a pu voir aux niveaux des activités commerciales.

## 2.2. Au niveau des activités commerciales

A ce niveau ce sont surtout les activités liées à la vie et suivi des relations bancaires du client, que nous avons observées. Ainsi la situation que nous allons présenter est basée sur ces quatre activités :

- L'entrée en relation ou la prospection

- L'ouverture de compte
- La fidélisation et le suivi.

### *i. L'entrée en relation ou la prospection*

L'entrée en relation avec le client c'est l'étape préliminaire à la relation bancaire. Elle consiste à cadrer les besoins du client, à recueillir les informations le concernant afin de mieux préparer tous les produits qui sont les plus adaptés à ses besoins. L'opération peut se dérouler en agence et ne fait pas de distinction entre CLIPRI, CLICOM et CLIPRO, surtout pour le cas où le « client approche la banque », ce type d'entrée en relation se fait alors individuellement par client.

Par contre, elle peut se faire en dehors de l'agence dans le cas de la prospection « la banque approche le client ».

### **Identification des clients prospects**

Ce sont les clients auprès desquels la banque, dans le souci de pouvoir agrandir sa part de marché doivent axer ses activités de commercialisation.

Dans le secteur bancaire, ou plus précisément pour le cas de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, les clients prospects peuvent se distinguer ainsi :

- Les clients qui ni travaillent avec la banque ni usent de ses services
- Les clients qui ne travaillent avec aucune banque mais qui usent de ses services;
- Les clients qui travaillent déjà avec les consœurs mais qui ne sont pas satisfaits pleinement des services qui leurs sont offerts.

L'opération de prospection fait partie intégrante de l'activité commerciale de toute entité. Toutefois le processus varie d'une entité à une autre, celui de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE suit généralement, l'objet et la stratégie définie par le PAC (Plan d'Action Commercial), un plan qui est établi par l'ensemble des commerciaux de l'agence, puis décider avec le DA et SA commerciale, ceci étant différent d'une agence à l'autre.

Ce plan est établi tous les ans, la liste des clients prospects ainsi que les objectifs et stratégies commerciales sont ses objets principaux. La stratégie de la BFV-Société Générale concernant l'action de prospection est le ciblage des salariés, comme on connaît que le taux de bancarisation reste faible et que le nombre des salariés non bancarisés encore élevé.

Elle a choisi cette stratégie consistant à la recherche de partenariat avec les sociétés. Alors le PAC est constituée par la liste des sociétés potentielles.

En général les clients prospects sont alors identifiés selon divers moyens :

- Il y a les prospects qui appartiennent aux PAC
- Il y en a ceux qui sont connus à travers les clients réels qui sont devenus nos sources d'information.
- Ou encore à travers des services qu'usent systématiquement les non clients.

***✚ Les étapes de traitement l'entrée en relation ou prospection :***

Que ce soit en prospection de masse ou en approche individuelle, la base de la démarche est la même et est schématisée dans le tableau ci-après. C'est le conseiller de clientèle (CCL) qui joue un rôle prépondérant dans cette démarche.



- la liste des “signatures écartées” de la Banque Centrale
- la liste des clients indésirable de la Banque
- ➔ Puis vérifier que le prospect n’est pas concerné par
  - des activités illicites
  - du blanchiment d’argent
  - une interdiction de chéquier
  - une interdiction bancaire

En termes de sécurité pour la banque et assurance pour le client ces procédures dernièrement citées sont indispensable. Et ce n’est qu’après ces différents procédés qu’on peut faire l’ouverture de compte, qui est l’objet du paragraphe qui suit.

## *ii. L’ouverture de compte*

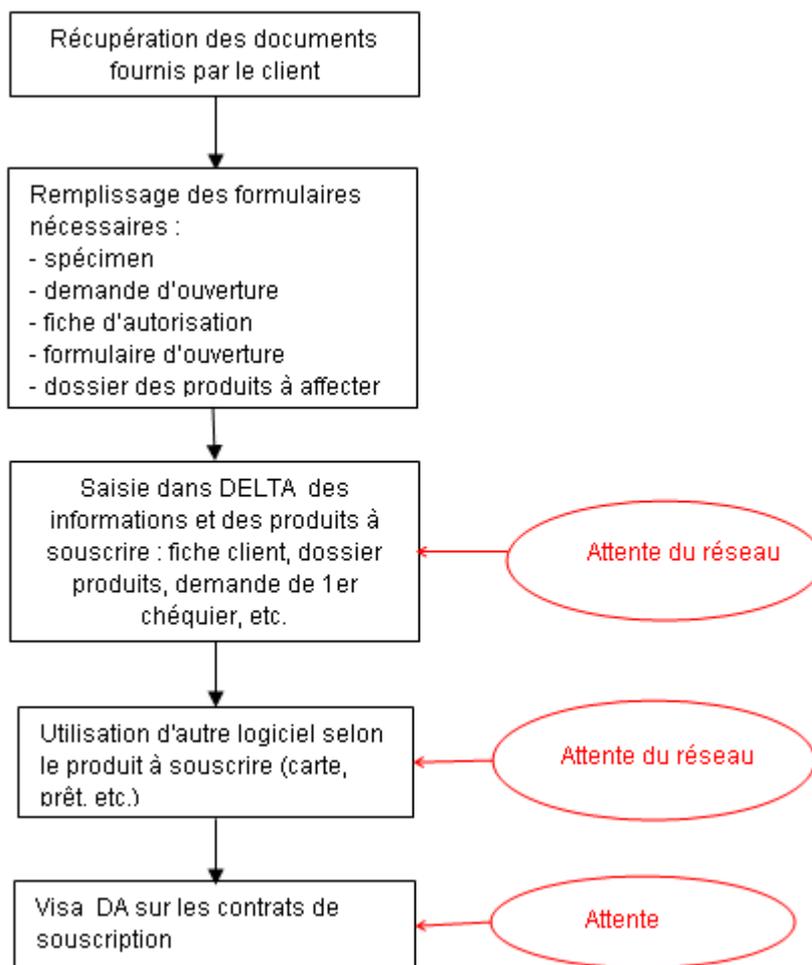
L’objet principal de l’entrée en relation (individuelle ou prospection de masse) est d’aboutir à un « contrat d’entrée en relation », c’est à dire d’avoir un client convaincu et prêt à travailler avec soi. Ce contrat dans le secteur bancaire est défini par l’ouverture de compte.

**En masse** (suite à une prospection) : lorsqu’il y a plusieurs clients et on effectue leur ouverture de compte ensemble en agence ou chez le client à une date précise convenu entre les deux parties. Ce cas est dernièrement assuré par la cellule grand compte, une cellule dédiée au traitement en masse des opérations : comme la prospection, l’ouverture de compte, l’opération de traitement des prêt auprès des fonctionnaires... ;

**Individuel** : lorsqu’on effectue l’ouverture individuelle d’un compte pour un client lors d’un rendez-vous qui convient au client et au CCL après l’entrée en relation.

Le procédé est toujours le même quelque soit le mode dont on l’effectue. Selon l’observation d’un commercial de l’agence, il se présente ainsi. (Figure représenter à la page précédente.)

**Figure 16 : processus d'ouverture de compte**



**Source : Investigation personnelle**

On peut visiblement remarquer les différentes opérations qui génère des attentes au niveau de son traitement et qui sont conséquentes au niveau du nombre des tâches effectuées par l'agent mais aussi aux niveaux des clients. Nous verrons le détail de ceci dans le chapitre qui suit dédié à l'analyse de ses faits.

### ***iii. Le suivi et la fidélisation***

Outre les activités de prospection et d'ouverture de compte, le suivi et le fidélisation des clients sont des tâches qui prennent une grande partie des activités d'un agent commercial. D'ailleurs comme nous allons le démontrer leur traitement est assez accaparante.

## **Identification des situations nécessitant des opérations de suivi**

Durant la relation du client avec la banque il existe différentes situations dont certaines d'entre elles nécessitent des suivis par le gestionnaire de la relation ou commercial.

Ces situations peuvent être les suivantes, client présentant :

- Un compte sans mouvement débiteur (CSM Débiteur)
- Un compte sans mouvement créditeur (CSM Créditeur)
- Une irrégularité au niveau de son prêt : impayés
- Une demande de fermeture de compte : soumission de la fermeture, régularisation du frais de tenue de compte, destruction de tous chéquiers

Dans le cas des CSM il se fait à partir du KIT IG, à noter que cette situation peut aussi bien être traité dans l'opération de fidélisation que dans le suivi.

Quant au traitement de l'opération de suivi des engagements impayés, les commerciaux sont dotés d'un outil appelé PATROL qui recense les clients dans de tel cas, et à partir duquel les commerciaux peuvent les traiter. Les commerciaux ont 15 jours ouvrables pour traités les opérations sur cet outil, ce délai écoulé il doit attendre la session suivante, qui est un phénomène déconseillé pour éviter l'aggravation de la situation tant pour le client que pour l'agent. Chaque agent doit donc s'arranger pour respecter ce délai.

## **Les étapes de réalisation de l'opération de suivi :**

L'opération de suivi est basée par le phoning et l'envoi des lettres de relance au client. Mais le déclenchement de chacune des étapes dépendent du degré de gravité de la situation. Il existe différentes formes de lettre catégorisée selon la nature du suivi (de la situation), et selon sa gravité : L1, L2, L3, L4, L5, L6. (*cf. annexe 3*) moyennant un délai d'attente de réaction du client de huit jours, entre chaque étape.

Ainsi dans le traitement des impayés par exemple, il se présente comme suit :

➔ Pour les impayés petits débiteurs, c'est-à-dire agios ou frais de carte non réglé :

- On procède d'abord par le phoning
- Puis l'envoi de la lettre L1 si aucune réaction de la part du client
- Si encore sans réaction, on lui envoie la lettre L2.
- Enfin, si toujours sans réaction, on envoie en contentieux au service juridique.

➔ Pour les impayés grands débiteurs, c'est-à-dire une mensualité non réglée :

- On commence toujours par l'étape de l'appel téléphonique
- Puis on poursuit par la lettre L3 si sans réaction
- Ensuite on envoie la lettre L4 si aucune réaction
- Et enfin, on envoie en contentieux si toujours sans réaction.

➔ Même procédé pour les impayés créditeurs, mais seulement après la lettre L4, au lieu d'envoyer le traitement en contentieux, on envoie une autre lettre L5 comportant une demande d'autorisation de nivellement de compte. Sans l'avis du client alors que le délai d'attente de réaction, écoulé, on estimera qu'il a accordé.

➔ Pour les CSM débiteur, même procédé que les impayés débiteurs.

➔ Tandis qu'au CSM créditeur, on fait l'appel téléphonique, puis le confirmer par une lettre, ensuite prise de rendez-vous et visite du client. Proposition de produit comme le DAT, l'épargne...

Il est à noter que durant l'attente de réaction et surtout avant envoi en contentieux, la visite des clients est très importante.

La lettre L6, est celle le plus haut degré car elle est constituée par une demande de fermeture de compte, que le commercial doit à tout prix éviter, mais toujours penser à une négociation. Dans ce cas on fait l'extourne des mouvements débiteurs sur le compte et mettre à jour la liste noire.

A part la problématique commune concernant les activités commerciales, un des obstacles évoqués par l'agent est le délai d'accès au traitement, qui est limité en une dizaine de jours ouvrables. Ceci accompagné du phénomène de lenteur multipliant le risque de ne pas finir le traitement. Ajoutons au fait que pour un commercial le nombre de traitement par sortie atteint les centaines.

### **Les opérations de fidélisation**

Théoriquement, la fidélisation consiste à pérenniser la relation bancaire et faire en sorte que le client utilise et exploite le maximum de produits correspondant à ses besoins. La fidélisation passe par la satisfaction et les bons conseils adaptés selon l'évolution du contexte et des opportunités qui se présentent et surtout suite au suivi fait sur le client.

D'après ce que nous avons audité auprès des commerciaux, le manque de temps et le volume de leur portefeuille, ne leur permettent pas de faire convenablement des actions de fidélisation notamment l'étude et le suivi des produits pour tous les clients. Ils sont surtout accaparés par la prospection ou sinon l'action a posteriori : « le traitement des réclamations », premières sources de fuite de client si celles-ci ne sont pas bien traitées.

Le conseiller fait l'étude personnalisée de produits adaptés au client très rarement et seulement si le besoin l'exige, comme dans le cas des clients qui restent sans mouvement dans leur compte. C'est à dire que pour ceux qui ont des comptes en bonne marche et sans incidence quelconque, l'opération de fidélisation se limite à la distribution des flyers et l'offre de produits et de service de qualité.

Aussi, selon eux l'opération de fidélisation se fait surtout dans l'argumentation lors de la prospection et de l'ouverture de compte, par la présentation des différents produits, des avantages de la banque et de ses points forts.

En dehors de ce contexte ce sont dans le cas des clients qu'ils ont remarqué sans mouvement depuis quelques mois qu'ils traitent des opérations de fidélisations, qui se fait généralement comme suit :

- ➔ D'abord il faut prendre connaissance des clients qui nécessitent l'opération, et ceci à partir d'un outil de recensement de gamme de client, que la banque appelle KIT IG. A partir de cet outil automatique le commercial peut voir la situation des clients qui ne sont pas en bonne marche dans son portefeuille.
- ➔ Puis il recueille toutes les informations concernant client (les contacts du client, les produits qu'il utilise ou a utilisés à la banque...) et sa situation, par différents outils tels :
  - L'équipement clientèle : document à la disposition des commerciales, comportant des informations concernant les clients et les produits qu'ils utilisent.
  - Liste des phoning ou répertoire téléphonique des clients que les commerciales pourraient se procurer à partir d'une requête au service de l'informatique.
  - Des enquêtes de satisfaction du service Marketing.
- ➔ Ensuite, il planifie l'action qu'il va mener auprès des clients : suggérer de nouveaux produits, des promotions, trouver des négociations...
- ➔ Puis, il procède à la première approche, l'appel téléphonique du client pour l'introduction de l'action et la fixation d'un rendez-vous pour la visite.

→ Ceci appuyé d'une lettre de confirmation, comme seconde approche.

→ Et à la fin il rend visite le client et essaie de trouver une négociation.

Ce qui fait que les tâches d'un agent de ce poste nécessite beaucoup de temps et surtout d'attention et de suivi de près, sans quoi la société perdra facilement ses clients.

Entrant par la suite dans un niveau un peu plus élevé du poste, qui est ce au niveau du management.

## **2.3. Au niveau des activités du management**

### ***i. La situation durant la période de réorganisation***

Ils sont au nombre de trois au niveau des postes de management de cette agence. Un Directeur d'Agence et deux second d'Agence, l'un commercial et l'autre administratif, si en général et pour tous les agences il n'en existe qu'un second. Les activités du management sont donc divisées entre les trois agents.

→ Les activités commerciales et tâches qu'ils devraient prendre en main, comme les visites aussi bien au niveau du prospect qu'au niveau de la fidélisation. Et non seulement ils supervisent celles des commerciaux mais ils ont aussi leur propre portefeuille, des gammes de client exigeant de gestion particulière. Ces clients sont groupés dans la catégorie « espace premier » qui rassemble les clients particuliers hauts de gamme tels les autorités administratives (ministre, député, directeur de cabinet ministériel, sénateur, diplomate nationaux ou étrangers...). A la banque il existe une cellule qui gère particulièrement cette catégorie de clients, cellule qui travaille de près avec le DA et SA de l'agence où ils sont affiliés.

→ Les activités administratives comme le suivi au quotidien de toutes activités de l'agence : prise de décision (visa, contrôle et approbation des traitements nécessitant ce fait), organisation journalière de l'agence, résolution des différents incidents quotidiens au niveau des agents et des clients, et le traitement des désaccords techniques. Un traitement où nous avons passé à la loupe (cf. § .2.1 Activité du front office), car à cause de son volume assez important et son traitement accaparant, une analyse particulière est jugée importante.

**ii. Recueil des informations concernant le traitement des désaccords techniques**

Lors de notre audit, visiblement le traitement de désaccords au niveau du management prend la grande partie de leur temps de travail. Ce qui fait qu'ils doivent toujours être en disponibilité de les traiter à tout moment de la journée, et que certaines de leurs activités surtout commerciales sont mises de côté. Ceci résultant du fait que, les opérations nécessitant des accords avant leur traitement sont assez nombreux et aussi que le traitement ne peut être fait que par un agent autorisé à le faire tel : le DA et SA. Les tableaux suivant affirment ces faits en démontrant le volume journalier du traitement par agent responsable, et les types de désaccord qui sont les plus nombreux et ceux-ci comparer sur trois mois d'exercices.

**Tableau 9 : Répartition journalière de traitement des désaccords entre les trois agents du management (sur deux pages)**

nombre de validation / jour					
Mois	Date	SA Adm	DA	SA Com	Total
nov.-07	02/11/2007	108	27		135
	05/11/2007	79	17		96
	06/11/2007	69	9	5	83
	07/11/2007	60	9		69
	08/11/2007	61	15		76
	09/11/2007	74	3	5	82
	12/11/2007	52	7	1	60
	13/11/2007	71	11		82
	14/11/2007	47	6		53
	15/11/2007	75	14		89
	16/11/2007	28	67	7	102
	19/11/2007	62	7		69
	20/11/2007	32	24		56
	21/11/2007	54	3	11	68
	22/11/2007	47		4	51
	23/11/2007	66		7	73
	26/11/2007	45	10		55
	27/11/2007	59	7		66
	28/11/2007	49	18		67
	29/11/2007	66	7		73
30/11/2007	73	37		110	
<b>Total nov.-07</b>		<b>1277</b>	<b>298</b>	<b>40</b>	<b>1615</b>

(1/1)

déc.-07	03/12/2007	78		9	87
	04/12/2007	76		7	83
	05/12/2007	91		3	94
	06/12/2007	63		15	78
	07/12/2007	68		7	75
	10/12/2007	48	9		57
	11/12/2007	67	10	2	79
	13/12/2007		55	8	63
	14/12/2007		86	10	96
	17/12/2007	70	18		88
	18/12/2007	70	10	1	81
	19/12/2007	73	21		94
	20/12/2007	90	26	1	117
	21/12/2007	84	29		113
	26/12/2007	60	24		84
27/12/2007	49	23		72	
28/12/2007	121	17		138	
<b>Total déc.-07</b>	<b>1108</b>	<b>328</b>	<b>63</b>	<b>1499</b>	

janv.-08	02/01/2008	71	17		88
	03/01/2008	71	8		79
	04/01/2008	60	37		97
	07/01/2008	71	19	4	94
	08/01/2008	83	5	1	89
	09/01/2008	83	10		93
	10/01/2008	48	11		59
	11/01/2008	56	25		81
	14/01/2008	5	49	30	84
	15/01/2008	1	52	33	86
	16/01/2008	12	9	27	48
	17/01/2008	10	14	25	49
	18/01/2008	10	14	15	39
	21/01/2008	6	25	5	36
	22/01/2008		17	8	25
	23/01/2008	5	9	21	35
	24/01/2008		29	22	51
	25/01/2008	16	34	29	79
	28/01/2008	3	14	17	34
	29/01/2008	1	9	15	25
30/01/2008	5	12	22	39	
31/01/2008	4	31	24	59	
<b>Total janv.-08</b>	<b>621</b>	<b>450</b>	<b>298</b>	<b>1369</b>	
<b>Total sur 3 mois</b>	<b>3006</b>	<b>1076</b>	<b>401</b>	<b>4483</b>	

(1/2)

**Source : Archives des données en informatique Décembre 2007**

Parmi ce traitement il existe différents types de désaccords, à titre d'exemple et parmi ceux les plus souvent rencontrés à l'agence sont :

Le **CHIN** ou chèques inexistant qui sont des chèques non reconnus par le système d'information comme les chèques spéciaux émis par la CNaPS. Les transactions sur ces chèques non ordinaires nécessitent une vérification et contrôle d'un responsable avant toutes transactions. Ceci dans le cadre du risque opérationnel.

Le **PLAF** ou plafond maximum dépassé : pour toutes les caisses il existe un montant fixé comme plafond qui à sa rencontre tous caissier a besoin de le faire valider. Une validation consistant à signaler un autre agent responsable autre que caissier qu'une telle transaction s'est opérée et pour sécuriser tout risque à son traitement.

Le **NAUT** ou absence d'autorisation de découvert pour un client désirant passer temporairement en position débitrices.

On a pris ces trois cas comme exemple mais ce sont aussi ceux qui représentent les plus nombreux dans le traitement au quotidien. Le tableau suivant montre leur pourcentage par rapport au traitement de tous les types de désaccords.

**Tableau 10 : Tableau de pourcentage de désaccords les plus traités mensuellement**

Mois	Des1		
<b>nov.07</b>		<b>1194</b>	<b>1615</b>
	CHIN	122	<b>74%</b>
	PLAF	782	
	NAUT	290	
<b>déc.07</b>		<b>1081</b>	<b>1499</b>
	CHIN	26	<b>72%</b>
	PLAF	765	
	NAUT	290	
<b>janv.08</b>		<b>872</b>	<b>1369</b>
	CHIN	24	<b>64%</b>
	PLAF	423	
	NAUT	425	

**Source :** *Archives des données en informatiques*

Comme nous l'avons indiqué au début que ce chapitre, qu'il consiste surtout à démontrer les informations recueillies lors des observations, les commentaires et les interprétations des tableaux seront alors disponibles dans le chapitre qui suit dédié à l'analyse des faits.

Allons tout de suite voir les dernières activités observés, celles traitées en back office, et les informations qui y correspondent.

## 2.4. Au niveau des activités traitées en Back Office

A ce niveau on a observé les activités de trois agents dont un agent de Back Office change et deux agents polyvalents d'exploitation.

Les APE sont des postes mise en place dans les agences afin d'aider les agents du Front et Back Office en cas de nécessité, dans le traitement de leurs opérations. Ce sont agents qui comme leur nom l'indique sont polyvalent c'est-à-dire peuvent et ont l'habilitation pour traiter des opérations aussi bien au front qu'en Back Office.

Quant à l'agent de Back Office change c'est un poste qui travaille en liaison permanente, avec la caisse pour les opérations de change car il fait tout traitement en Back Office de ces opérations en devises.

Ce qu'on va voir par la suite est donc la représentation des informations, recueillies lors de l'observation et au fur et à mesure de l'analyse. Pour faire l'audit de ces postes nous avons procédé comme suit :

- ✚ Dans un premier temps on a observé le fiche de poste des agents.
- ✚ Puis dans un second temps on a descendu sur terrain pour voir ce qui s'y passe réellement : « qui fait quoi exactement ? » tout en recueillant des données précises et chiffrées, concernant les activités et leur traitement, par le chronométrage et volumétrie.
- ✚ Enfin en troisième temps, pour pouvoir projeter l'analyse à la résolution des problèmes on a fait la synthèse des observations et analyse.

### *i. Observation de fiche de poste*

Ainsi se caractérise donc la fiche de poste d'un Agent Polyvalent d' Exploitation pour tout le réseau de la BFV-Société Générale, ses objets principaux sont la mission et les activités de l'agent. Ceci nous sera utiles lors de l'analyse dans la comparaison des faits existant et de ceux qu'ils devraient être.



## Fiche de description d'un poste de travail

Version : 2

Révision : 2008

Page : 1 sur 1

### IDENTIFICATION

Nom du poste : AGENT POLYVALENT D'EXPLOITATION	Localisation géographique : Réseau
Famille de métier : Traitement des opérations bancaires	Service : Agence
Catégorie professionnelle : Employé ou gradé	Horaires : 7H 30 mn à 16 H 30 mn

### RELATIONS

HIERARCHIQUE : sous l'autorité directe du SA ADMF

FONCTIONNELLE : en relation avec :

- tout le personnel de l'Agence
- les Directions de support du Siège
- le Service Etranger ...

### DEFINITION DE L'ACTIVITE, DE LA MISSION

#### MISSION PRINCIPALE (ou raison d'être de la fonction) :

- Assurer les traitements des opérations comptables et opérations faxées, garantir les opérations de change jusqu'au S.E
- Assurer les tâches administratives en général : correspondances liées au B.O, gestion des fournitures et imprimés, gestion des états journaliers
- Assister le DA dans la S.F, ou le Caissier principal en cas de nécessité.

#### ACTIVITES :

- traiter les opérations comptables en OD
- traiter les opérations de change en back office dont l'envoi et le suivi de documents au Service Etranger
- Traiter les opérations faxées
- rédiger des lettres administratives aux clients : attestation de DEV, avis d'opérés, autorisation d'achat de DEV ...
- Gérer les fournitures et imprimés
- Gérer les différents états journaliers (CAM, DAR...), en collaboration avec l'Archive
- Assister le DA dans les vérifications entrant dans le cadre de la Supervision Formalisée (décomposition comptes, production des pièces justificatives ...)
- Assister le Caissier Principal en cas de nécessité
- Traitement des chèques impayés (diverses correspondances) en collaboration avec le SIC.

### Source : portail de la BFV-Société Générale

Quant à l'agent Back Office change, il ne représente pas au fait une fiche de poste particulière, ses missions et activités sont déjà définies dans celle des APE. Car pratiquement ce poste n'existe que dans certaines agences qui représente un volume assez élevé de traitement des opérations de change surtout, comme Antaninarenina l'agence centrale.

Généralement donc, il n'existe qu'un Agent qui traite à la fois les opérations de change en Back Office et aussi assiste les autres agents de l'agence dans leur traitement en cas de nécessité.

Cette organisation, de division des tâches de même poste entre trois agents, est alors spécifique pour l'agence centrale vue son volume de transaction. Une organisation qui consiste à diviser activités de la poste en deux : regrouper toutes activités de traitement des opérations de change en Back Office pour l'agent Back Office et le reste pour l'APE. Le détail et les informations correspondantes à ceci peuvent être vus ultérieurement.

## *ii. Présentation de la situation avec ses données chiffrées*

Ce que nous avons montré ci-dessus ce sont les activités qui doivent être fait par l'agent. Mais le paragraphe que nous allons entamer représente donc ce qu'il fait réellement au quotidien, on les a récapitulé dans des tableaux, numérotés une après une selon l'observation des opérations que nous avons fait.

Activité par activité on a observé, compté et chronométré le traitement des tâches des deux APE. A noter qu'au fur et à mesure de cet audit et observation notre analyse s'est établit, ce qui fait qu'on a toujours continuer de creuser au niveau de recueil des informations.

Et comme on l'a toujours dit ces tableaux sont les fruits des observations, leurs interprétations et commentaires feront alors l'objet de l'analyse qui va suivre ce chapitre, ce qui fait qu'au cours de la présentation il n'y existe que quelques explications et définitions des étapes de traitement, ce groupement de tableaux sera donc disponible en annexe, **Cf. annexe 5**. Ainsi ce sont donc les différentes tâches traitées quotidiennement par les deux agents nommés APE sur la base de trois mois consécutifs.

Qu'en est-il du troisième agent dit : Agent Back Office change ?

Il lui reste alors le traitement des restes des activités définies dans la fiche de poste, non traités par les deux agents précédent. Pour ces activités, le temps de traitement ainsi que le nombre des opérations à traiter sont très variables, alors on n'a pu faire des tableaux exacts comme précédent.

Les activités consistent donc à :

- Gérer les fournitures et imprimés de l'agence:
- établir les commandes correspondantes ;

- approvisionner tous les agents de l'agence : un traitement qui dure au maximum 1 heure par jour et fait systématiquement tous les matins à la première heure avant même l'ouverture de l'agence.
- gérer le stock et le tenu des cahiers ou fiche correspondant.
- Assister le DA dans la Supervision Formalisée : faire le recherche concernant les comptes en suspens, aider dans le regroupement et fournir les pièces justificatives correspondantes.
- Faire les recherches pour tous réclamation des clients ou employés. Une tache assez compliquée et qui accapare du temps, du fait qu'il arrive de rechercher des informations et des pièces si loin dans le temps, fouiller les archives ; si la réclamation le demande.

Par exemple si un client a réclamé qu'il a effectué une opération de remise de chèque et que le montant n'a jamais été enregistré dans son compte. Et il ne l'avait remarqué qu'un an plus tard, justifiant le fait qu'il était à l'étranger durant ce temps ; ceci implique la complication de la recherche.

- Aider le DA et le SA dans la décomposition des comptes.
- Contrôler fréquemment certaine compte qui présente un volume élevé.

### *iii. Synthèse des observations et de l'analyse*

On a pu voir dans le paragraphe précédent les détails des taches des trois agents, ainsi que leur organisation dans sa répartition. Comme nous avons pu voir brièvement les activités des APE, avoir des résultats d'information précise et dans lequel on a axé notre analyse ; ce résultat peut être synthétisé dans le tableau qui suit.

**Tableau 11. Synthèse de l'analyse des postes des APE**

DETAILS Tâches APE (2 agents 0005)

Etape de traitement et détails	jour light	jour chargé	nb / mois	durée unitaire	totale /jr lt	totale /jr ch	observation
<b>1/ Opérations comptables en OD</b>	<b>5</b>	<b>19</b>	<b>169</b>	<b>3 mn</b>	<b>15 mn</b>	<b>57 mn</b>	
saisie dans delta + remplissage pièce comptable	5	19	169	3 mn	15 mn	57 mn	base mois d'octobre 07
<b>2/ Opérations de change en back office</b>							
<b>2-1 achat de TC</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>31</b>	<b>9 mn</b>	<b>9 mn</b>	<b>9 mn</b>	
Envoie des documents à ETR + chrono + bordereau	1	1	22	9 mn	9 mn	9 mn	une fois dans la journée
<b>2-2 vente de TC</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>9 mn</b>	<b>0 mn</b>	<b>9 mn</b>	
Envoie des documents à ETR + chrono + bordereau	0	1	22	9 mn	0 mn	9 mn	une fois dans la journée
<b>2-3 encaissement chèque en devise</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>10 mn</b>	<b>10 mn</b>	<b>10 mn</b>	
Envoie des document à ETR + chrono + bordereau	1	1	22	10 mn	10 mn	10 mn	une fois dans la journée
<b>2-4 Chèque en devise à escompter</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>10 mn</b>	<b>0 mn</b>	<b>10 mn</b>	
Envoie des documents à ETR + chrono + bordereau	0	1	3	5 mn	0 mn	5 mn	
avis d'opéré chèque escompté + calcul Tva et cio	-	1	3	5 mn	-	5 mn	à la demande du client
<b>2-5 Carte de résident</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>36</b>	<b>25 mn</b>	<b>25 mn</b>	<b>100 mn</b>	
Vérification exhaustivité et conformité des docs	1	6	36	2 mn	2 mn	12 mn	
photocopie des docs	1	6	36	2 mn	2 mn	12 mn	variable /disponibilité photocopieuse
saisie TB + calcul montant du droit	1	6	36	6 mn	6 mn	36 mn	
validation DA	1	6	36	5 mn	5 mn	30 mn	très variable, temps d'attente
envoi mail de notification à ETR	1	1	22	10 mn	10 mn	10 mn	une fois dans la journée
<b>2-6 vente de devise</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>80</b>	<b>9 mn</b>	<b>18 mn</b>	<b>90 mn</b>	
Relevé des n° des billets de 100 USD	2	10	80	5mn / 10			variable selon le billettage
signature DA / SA + saisie chrono : 4 min	2	10	80	4 mn	8 mn	40 mn	
Remplir l'autorisation d'achat de devises	2	10	80	5 mn	10 mn	50 mn	
<b>2-7 attestation devise</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>59</b>	<b>11 mn</b>	<b>11 mn</b>	<b>63 mn</b>	
Vérifier l'exhaustivité des documents	1	6	59	1 mn	1 mn	6 mn	
Vérifier si le solde du compte est suffisant	1	6	59	1 mn	1 mn	6 mn	
Rédaction	1	6	59	4 mn	4 mn	21 mn	selon analyse OD octobre
signature DA / SA	1	6	59	5 mn	5 mn	30 mn	très variable, temps d'attente
perception frais -> inclut dans OD § 1							
<b>3 / Gérer les différents états journaliers</b>				<b>10 mn</b>	<b>10 mn</b>	<b>10 mn</b>	
Etat OD + pièce comptable + pointage + classement DAR	1	1	22	10 mn	10 mn	10 mn	
<b>4 / Assister le Caissier Principal</b>							
Contrôle inopiné, ex : comparaison soldes caisses		aléatoire		-			
<b>5/ mise à disposition</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>138</b>	<b>6 mn</b>	<b>24 mn</b>	<b>120 mn</b>	
consultation historique et édition mail	4	20	138	2 mn	8 mn	40 mn	
vérification et photocopie identité du client + signature DA	4	20	138	4 mn	16 mn	80 mn	
<b>6 / correspondances chèques impayés</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>9 mn</b>	<b>9 mn</b>	<b>45 mn</b>	
Etablissement des lettres d'injonctions : référence, en tête, ct	1	5	40	5 mn	5 mn	25 mn	
(Envoi des lettres au DA pour visa )				-			
Edition des lettres en 5 exemplaires	1	5	40	2 mn	2 mn	10 mn	ne tiendra plus avec la centralisation du traitement au SIC
Envoi des lettres aux clients et à la banque centrale	1	5	40	2 mn	2 mn	10 mn	
<b>7/ mails de demande de validation gestionnaires</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	<b>180</b>	<b>2 mn</b>	<b>10 mn</b>	<b>60 mn</b>	
<b>8/ Appeler les clients : opération GRMT</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>?</b>	<b>4 mn</b>	<b>0 mn</b>	<b>12 mn</b>	
appel du client	0	3	?	3 mn	0 mn	9 mn	
envoi mail au DRCP	0	3	?	1 mn	0 mn	3 mn	Pas tous les clients CLIPRI mais ceux non contactés par les CCL
(attente de décision -> validation du Da -> envoi au FO).				(2h min et 1/2 journée max)			

\* autre facteurs non -évaluables

> temps d'attente signature DA

> transition entre 2 tâches

> photocopie, signature, etc pour le compte du FO change (qui ne doit pas quitter son poste)

minimum journée light

141 mn

2h 21mn

maximum journée chargée

595 mn

10 h

moyenne 6 h / jour pour les 2 APE\*

**Source : Données Informatiques de la cellule Organisation (élaborer avec l'équipe de la cellule)**

Ainsi sont donc les informations que nous avons pu obtenir dans les différentes activités de l'agence, suite à notre observation. Certains sont récapitulés dans des tableaux comparatifs, des graphes et figures, d'autres sont énumérés selon les avis des agents que nous avons observés. Nous allons maintenant y apporter notre réflexion et faire leur analyse dans le chapitre qui suit.

## Chapitre III : ANALYSE SELON 5M ET LA MATRICE SWOT

Nous avons les faits en mains, ainsi que les méthodes pour les analyser qui sont le 5M et le SWOT, il est alors temps d'effectuer l'analyse proprement dit.

Et comme il s'agit de procéder par deux sortes d'analyse ce chapitre va se subdiviser ainsi ; en premier lieu nous allons voir l'analyse selon 5M et en second lieu ce verra celle des atouts et attraits de l'environnement du système, qui est l'activité de l'agence Antaninarenina.

### Section 1. Analyse selon 5M

On parle ici de l'analyse de la relation bancaire existant entre la banque et ses clients, car elle est la base de la valeur organisationnelle de la banque. Pour mieux parvenir à son optimisation, on va donc démontrer notre analyse, par secteur d'activité à l'agence, selon la méthode des 5M.

Rappelons que, c'est une analyse consistant à réorganiser l'agence dans le cadre de l'optimisation des trois grands axes : *délai de traitement, qualité de service et communication*.

Ainsi cet objectif et l'étude des faits existants ont conduit à l'adoption de la stratégie suivante, consistant à axer surtout l'analyse aux postes des APE. Pour pouvoir donner à ces agents du temps pour aider et renforcer le traitement dans les autres postes du Front, des commerciales et même au niveau du Staff.

Ce choix a été justifié par le fait qu'au niveau du front on ne peut que renforcer les agents quand il y a beaucoup de transaction. De même au niveau su staff trouver les moyens de déléguer le traitement de certains désaccords pour leur libérer du temps.

Mais avant de procédé ainsi, il est préférable de situer les 5 axes d'analyse par rapport à la situation cible c'est-à-dire le cas de l'agence.

#### 1.1. Description 5M dans le cadre de l'analyse de l'agence

##### 1.1.1. Matière

Les matières constituent l'objet de fonctionnement du système qu'est la banque. C'est-à-dire que c'est l'ensemble des activités que la banque traite et offre à ses clients. Ils représentent l'essence même de la relation bancaire, car si ses premiers n'existent pas il va de soi avec leur relation. L'étude détaillée de son problématique est donc fondamentale.

Pour la banque on peut catégoriser ces Matières ou activités en deux groupes, les produits et les opérations.

→ Les produits : rassemblent les produits et services offerts aux clients.

→ Les opérations : sont l'ensemble des opérations de traitements des transactions sur les produits détenus par le client.

PRODUIT = VENTE (offre répondant à une demande)

OPERATION = TRANSACTION = MOUVEMENT sur les PRODUITS

ACTIVITE = Vente de PRODUIT + TRANSACTION

### **1.1.2. Main d'œuvre**

L'analyse de la main-d'œuvre consistant à étudier les moyens humains et leurs comportements, leurs compétences, les postes, tâches, etc. En terme courant, l'objet de notre étude est donc « la structure et l'Agent » :

- structure interne de l'agence
- relation de l'agence avec les services centraux
- le poste / l'agent

Le tableau figuré à la page suivante nous montre l'implication de chaque acteur (main d'œuvre) dans toutes les opérations traitées par la banque. Cela nous permet de situer notre analyse de poste et activité selon la situation.

**Tableau 12 : Implication des acteurs agence / siège pour le traitement des opérations**

	<b>Activité</b>	<b>Opération</b>	<b>Acteurs agences</b>	<b>Acteurs siège</b>
<b>Vente</b>	<b>Souscription ou résiliation</b>	Opération accompagnant la vente de produit : ouverture, transfert, fermeture, etc.	<b>CCL, DA, SA</b>	-
<b>Domestique</b>	<b>Espèce</b>	Versement - Retrait - Mise à disposition	<b>Caisse (FO)</b>	-
	Effet	Escompte - Encaissement	Accueil	BOC
	Chèque	Remise	Accueil	BOC
		Emission chèque de banque		LOG, SAV, ...
		Expédition chéquier		LOG
	Virement	Virement Emis - Reçus	-	BOC
		Virement Permanent - Multiple	-	
		Nivellement automatique	-	
Avis de prélèvement		-		
<b>Internationale</b>	Opération export	Domiciliation, Rapatriement, remise documentaire, crédit documentaire, MCNE	Accueil	ETR, MID
	Opération import	Domiciliation, transfert, remise documentaire, crédit documentaire,	Accueil	ETR, MID
	<b>Caisse en devise</b>	Versement devise	<b>Back office agence</b>	ETR, MID
		Achat et vente de devise		
		Achat et vente de TC		

**Source :** Archives des données en informatiques

### 1.1.3. Moyens

Les moyens qui sont les éléments mis à la disposition des Main d'œuvre pour transformer les matières en biens et services de qualité, prêts à offrir aux clients. On définit par Moyen, l'ensemble des ressources matérielles ou logiciels, qui nécessitent des investissements et qui sont mis à la disposition de chaque agent pour lui permettre d'exécuter son travail.

Ces ressources constituent l'élément nécessaire dans les transformations et traitement des intrants en extrants. Les intrants sont définis par les demandes et les ordres du client. Les extrants sont les ordres exécutées et transformées en services fournis en réponse à la demande du client.

**Exemple :** Les éléments qui participent à l'exécution d'une opération de versement :

<b>Intitulé de l'opération</b>	<b>MOYENS</b>
Réception du client	Guichet : pupitre, matériels informatiques
Ordre du client	Bordereau de versement
Réalisation de l'opération	Logiciel de traitement, caisse pour recevoir le versement

Les moyens peuvent être des outils *matériels* qui représentent tous les équipements comme les meubles et matériels de bureau, matériels informatiques (PC, photocopieuse, scanner, imprimante...), ou les outils *immatériels* qui rassemblent tous les logiciels, les outils informatiques et le réseau informatique.

Le tableau à la page suivante montre les différents types de logiciels qu'usent systématiquement l'agence de la BFV-Société Générale.

**Tableau 13: Tableau listant les différents outils informatiques et leur utilisation**

DELTA	Système d'information de la banque
BASS	Souscription assurance sur les prêts
COOL	Traitement et suivi des courriers internes à la banque
DAPI	Traitement des demandes d'autorisations ponctuelles
Editions RIB	Permet d'éditer les RIB des clients
Editions TFJO	Outil permettant au Responsable et utilisateurs de faire un suivi des opérations qu'ils ont effectué
KIT IG	Outil de requête sur DELTA des informations clients et opérations
PATROL	Outil de suivi des impayés de crédit
Lutte Anti-Blanchiment	Outil permettant de détecter les opérations supérieurs à un seuil et
MID-On-Line	Transmission des demandes d'achat et de vente et réception des cours de change
Signature On Line	Permet aux agences de consulter les spécimens de signature des clients au cas où ils ne peuvent le faire sur Delta
Suivi des Impayés Chèques	Traitement et suivi des chèques impayés suivant la Loi sur les Chèques
SVP On Line	Outil permettant aux utilisateurs/agents de la banque de communiquer à ORG leurs problèmes et/ou soucis, mais également de demander des informations et /ou assistance
Réclamation on-line	Outil d'enregistrement et de traitement des réclamations clients
CAROLINE	Outil de traitement de la gestion de carte
Transact	Outil de scoring des prêts à la consommation

**Source : Investigation personnelle**

Ce tableau montre que presque toutes les opérations sont traitées par des outils permettant ainsi à la banque d'acquérir différents avantages.

Les quelques point ci-dessous affirment les rôles des moyens dans l'exécution du travail :

- Facilitation de l'exécution du traitement, allègement des tâches en utilisant les moyens adéquats

- Sécurisation des opérations
- Traitement plus rapide, et augmentation de la production avec moyens performants.
- Amélioration qualité des services avec des moyens optimisés

#### **1.1.4. Méthode**

Les méthodes décrivent la façon dont on effectue le travail. Ce sont des moyens définis pour organiser la réalisation d'une activité ou d'une tâche. Une fois les tâches fixées, les méthodes définissent les chemins qu'on va suivre pour arriver à une fin : obtenir le service demandé.

En d'autres termes, ce sont l'ensemble des règles d'organisation propres à la BFV-SG décrit sous forme de procédure à suivre pour exécuter correctement et conformément une opération. Ces procédures ont été définies :

- ➔ pour assurer la sécurité des opérations
- ➔ sur la base des règles et usances bancaire.
- ➔ pour se conformer aux lois et réglementations en vigueur

Les objectifs de la définition des méthodes sont :

- de faciliter et d'uniformiser l'exécution correcte des opérations et l'utilisation des outils
- de veiller à la meilleure exécution des opérations dans le cadre des deux aspects qualitatif et quantitatif.
- d'exécuter les tâches dans un délai respecté.

Dans le cas de la BFV-Société Générale les méthodes peuvent être catégorisées en trois : les procédures, les modes opératoires et les notes.

Ces méthodes servent alors de balises à respecter pour chaque agent pour qu'il exécute correctement et conformément ses tâches.

#### **1.1.5. Milieu**

C'est l'endroit où se rencontre et s'échange les besoins du client et les produits et services offerts par la banque.

En terme plus technique, c'est un endroit de rencontre et d'échange de l'Offre et de la Demande. C'est-à-dire endroit où les clients reçoivent le traitement voulu d'après leurs besoins en échange avec les services qu'offrent la banque.

Le milieu est défini par l'espace de travail et tout ce qui est lié à son emplacement et son agencement. C'est surtout l'endroit facilitant la communication directe entre la banque et le client.

L'objet de cette analyse n'est pas de respecter des normes préalablement définies pour ces agencements et emplacements mais surtout de respecter et de répondre à la nécessité du travail et aux besoins du client.

## **1.2. Analyse de chaque activité**

### **1.2.1. Activités du Front Office :**

A toutes les différentes activités l'analyse consiste à fixer les gênes et obstacles, qui crée un problème dans le traitement de chacune des opérations, et d'en sortir ses causes.

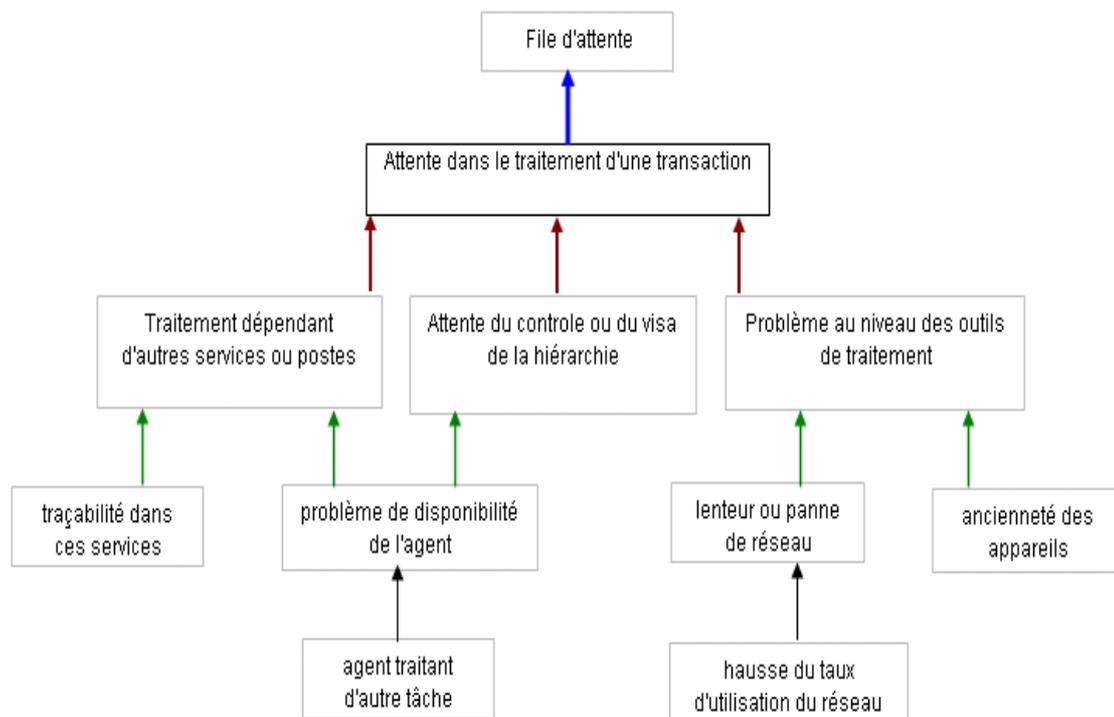
#### **☞ Les obstacles au niveau des activités du Front :**

- Le volume de traitement journalier par caissier ;
- La file d'attente

#### **☞ Causes**

Pour le volume de transaction il n'a comme cause que l'existence des journées light et chargées, mais pour la file d'attente, la figure représentée à la page suivante élucidera plus clairement ce point.

**Figure 17 : Arbre des causes des files d'attente**



**Source : Investigation personnelle**

D'après la statistique sortie dans le tableau récapitulatif du volume de traitement des transactions journalières (cf. **Tableau 5**) on peut voir que l'agence traite bon nombre de transactions par jour. Que même en journée dite light un caissier parmi les 13 traitants, traite en moyenne 60 transactions. En moyenne, c'est-à-dire plus pour certains : 80 à 90 et moins pour d'autres : 30 à 40. Et les journées chargées peuvent atteindre une centaine moyennant 17 caissiers traitants, c'est-à-dire avec 4 renforts.

Un volume de transaction qui ajouté aux différentes attentes dans le traitement génère des longues files d'attente au niveau des caisses. Des attentes telles, comme on l'a décrit dans le tableau de traitement en relation avec d'autres postes ou services (cf. **Tableau 7**), des cheminement de traitement qui peuvent atteindre des heures. Mais aussi et pour la plupart des transactions, il existe les attentes de validation, qui dure en moyenne 5 minutes et encore si l'agent traiteur est disponible de suite.

Comme on ne peut pas réduire le volume de transaction traité au niveau du Front, on a donc orienté l'analyse vers la recherche des moyens pour alléger ce volume par caissier et

atténuer la file d'attente. Pour ce faire il reste à trouver des agents pouvant renforcer ceux du Front au moment de hausse du volume et de réduire les attentes. Mais aussi et surtout il faut permettre au management de surveiller et organiser ces mouvements.

On a donc eu recours à l'analyse détaillée des postes des APE (agent en back office) pouvant les renforcer, et à l'analyse de traitement des validations prenant du temps au management, que nous pouvons voir par les suites. L'analyse vise toujours l'optimisation du délai de traitement et la qualité de service rendue.

On peut alors constater que l'analyse et la recherche des résolutions à notre problème sont interdépendantes pour les quatre activités.

### 1.2.2. **Activités commerciales :**

#### **☞Gêne et obstacle :**

Précédemment, dans l'observation des activités des commerciaux, on a constaté pour chaque activité différente problématique qui se résume ainsi.

- Matières : Une des plus importantes problématiques est l'insuffisance du temps du commercial pour le traitement à la fois des tâches administratives et commerciales.
  - ➔ Tâches administratives accaparantes
  - ➔ Activités commerciales c'est à dire ventes de produits délaissés.

La plupart des produits offerts aux clients se limitent aux produits basiques parmi le large choix que la banque peut offrir

**Tableau 14: Liste des produits et services (sur deux pages)**

**(1/1)**

<b>Catégorie des produits</b>	<b>Produits</b>	<b>Sous - produits et services</b>
Dépôt	Compte à vue	CAV - Relevé - Position
	Compte à terme	DAT - BDC
	Compte épargne	SOAFIANDRY - EXPONANCE
Crédit	Crédit de trésorerie	Découverts - Facilité de caisse

	Prêt	A la consommation, d'équipement ou immobilier
	Crédit commercial	Escompte-PREFI-ASM-ASP
Monétique	Cartes Bancaires	Reniala - Varongy - Ebène
	TPE - DAB	Cash advance - Location - Maintenance - Facturière
Produit annexes	Banque à distance	Vocalia - Cadinet
	Assurances	Assurance décès (Antoka - Tsinjo)
	PACK	Or, Argent, GBAE POINSETTIA, GBAE Plus
	Autres opérations	Location coffre-fort – versement express

**Source : Archives des données en informatiques**

- Moyens : La disponibilité de certains moyens restent encore pour ces traitements surtout pour les activités commerciales tels moyens de communication rapide aux clients (téléphone portable)...

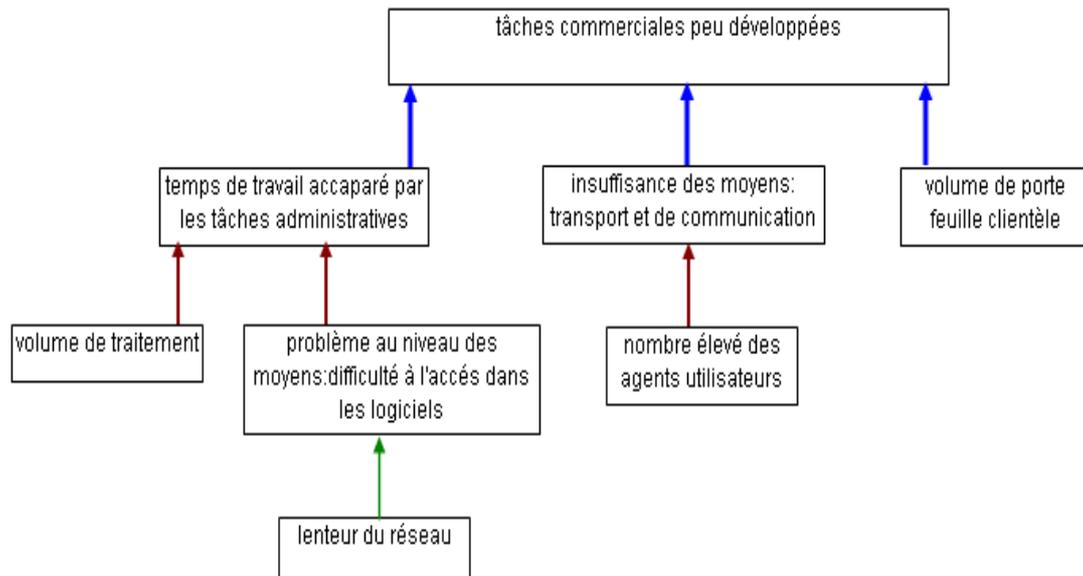
**☞Cause :**

La base du problème au niveau des activités commerciales de cette agence, est l'insuffisance de moyens surtout du temps, qui fait que l'activité commerciale est souvent mise a part.

De part notre analyse on va trouver les moyens pour libérer du temps au commercial, équilibrer ses activités commerciales et administratives. Ceci afin de rendre meilleur la qualité de la prestation et la communication, à travers le conseil et l'écoute, en procurant plus de temps à la visite des clients, la veille à la fluidité des informations vers les clients.

L'analyse des causes des problèmes que nous allons présenter à la page suivante va nous conduire à ces faits.

**Figure 18 : Arbre des causes de l'insuffisance de temps commercial**



**Source : Investigation personnelle**

Etre commercial ne justifie pas que toute activité du poste n'est que des activités commerciales, il existe des tâches administratives liées à ce poste, qui pour l'agent de cette agence prend la plus grande partie de leur temps. Ces tâches sont le traitement administratif des différentes situations du client tel, le traitement de leurs réclamations, le suivi, le traitement de désaccord...

→ Prise par le traitement des activités administratives le temps de réalisation des activités commerciales des agents est beaucoup réduit. Ceci justifié par le fait qu'ils font de moins en moins des visites clientèles, que ce soit dans le cadre de la prospection ou la fidélisation. Alors pour la prospection ils ont tendance à attendre les clients qui viennent à eux, exprimant leur besoin et non l'inverse, sauf ceux qui sont décrit dans le PAC. Pour la fidélisation il n'existe presque plus des opérations simplement pour fidéliser les clients, celles-ci font toutes partie des opérations de suivi. Car, au fait, il ne prend compte de la fidélisation que pour les clients dont la relation n'est pas en bonne marche, c'est-à-dire nécessitant de suivi. Mais non pas entretenir les relations en bonne marche pour motiver davantage les clients, un phénomène garant la durabilité de la relation.

→ En outre, il y a aussi le problème d'insuffisance des moyens devenus des obstacles pour la réalisation des activités commerciales, sans oublier le volume important du portefeuille de chaque agent. Rappelons qu'un commercial gère en moyenne un millier de client, qui fait qu'il lui est difficile d'en faire une visite pour tous. Ajoutons à ce fait l'éloignement du client et la difficulté à les chercher engendrant des pertes de temps.

→ Enfin on peut voir dans la figure de processus d'ouverture de compte, les étapes qui demandent des attentes. Les tâches qui sont jugées lourdes comme ce qui se présente au niveau de remplissage des différents formulaires. On peut remarquer aussi des traitements qui sont jugés répétitifs, car dans un premier temps, on remplit les formulaires manuellement d'après les informations recueillis du client. Alors que dans l'étape suivante, on doit entrer ces mêmes informations dans le logiciel correspondant. Ceux-ci présentent donc les obstacles qui attardent le traitement de l'opération.

### **1.2.3. Activités managériales :**

#### **⚡Problème**

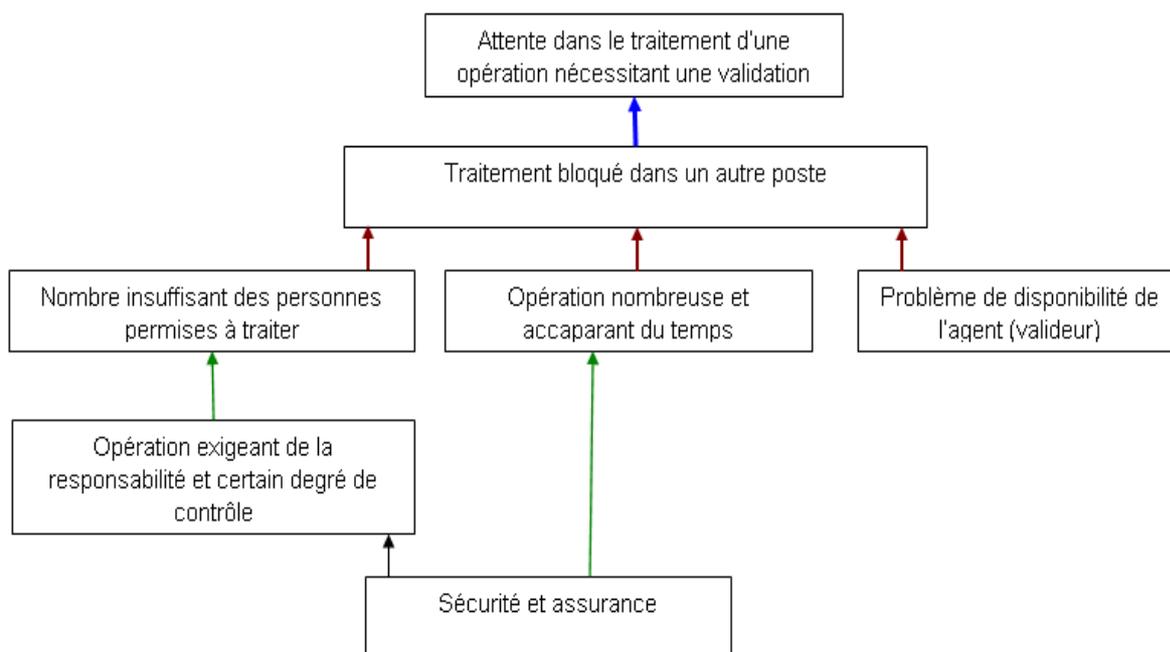
Concernant l'activité du Staff, l'important problème est pareille à celle des commerciales dont le but est de lui dégager du temps. Du temps lui permettant de piloter toutes les activités en agence aussi bien administratives que commerciales.

Comme gêne ils ont alors :

L'insuffisance de temps pour bien piloter les activités en agence, fait, accentué par le départ en retraite du troisième agent et par le traitement des désaccords ou opérations nécessitant des validations. Ce dernier, étant la base de notre analyse car c'est le traitement qui prend la plus grande partie de leur temps.

Illustré les causes de ce problème se présente comme suit : (voir page suivante)

**Figure19 : Arbres des causes de l'insuffisance du temps managérial**



**Source : Investigation personnelle**

On peut alors voir que le traitement des désaccords est un problème assez délicat, pour les raisons suivantes :

Comme il est une opération veillant à la sécurité et l'assurance des différentes opérations de transaction, il ne peut être ignoré ou allégé. Ou à la limite si son allègement s'avère nécessaire ceci exige une étude et revue importante.

Puis il représente un volume assez important dans son traitement d'après le tableau vue précédemment (**cf. tableau 9**), prenant le temps de son valideur et exigeant de lui une totale disponibilité, à tout moment si on veut éviter les attentes au niveau des clients. Impliquant ainsi deux problèmes à la fois : le temps des agents du Staff pris par son traitement et l'attente du client.

Aussi, son traitement ne peut être effectué à la légère, il nécessite certain degré de responsabilité et d'autorité, ce qui fait qu'il se rassemble au niveau du Staff ou du moins des gestionnaires des comptes.

Par contre, cette nécessité dans son traitement n'est pas une fin en soi, qui fait que ces responsabilités ne peuvent pas être déléguées. On peut toujours l'étudier pour certains traitements et certains agents. Comme ce que présente notre cas ici : on a donc fait sortir le traitement les plus nombreux, c'est-à-dire ceux qu'on rencontre le plus souvent. Et on a pu avoir trois types de désaccord comme ce qui a été présenté ci-haut (**cf. tableau 10**). Contexte

qui après analyse montre qu'ils peuvent bien être effectués par d'autre agent que ceux du Staff et du Front aussi.

De part le tableau on peut tout de suite remarquer le départ du troisième agent qui autre fois s'occupe de la plupart du traitement, donnant la possibilité aux DA et surtout SA Com d'effectuer plus d'activité commerciale. Mais à partir de son départ les deux agents restant ce sont arrangés pour organiser leur temps de travail. Ce qui à tout de même générer des effets non souhaités comme le manque de temps pour le pilotage de l'activité à l'agence, le blocage de traitement lorsque qu'il n'y a qu'un agent qui est disponible de l'effectué, générant plus d'attente du client.

#### **1.2.4. Activités traitées en Back Office**

##### **↳Description et but de l'analyse :**

C'est là qu'on a étalé notre analyse, puisque lors des audits et observations, on a constaté que ce sont les postes restés peu chargés d'activité, mais nécessitant quelques agencements.

Ce niveau ne présente pas d'importante problématique comme les autres, à part le phénomène de tâches mal définies entre les trois agents impliquant certaines confusions. Ce qui a donné l'impression que durant un moment les trois agents sont chargées de travail, or l'analyse que nous avons fait montre le contraire. Et prouve même qu'ils peuvent en exécuter d'autres.

Le but de cette analyse détaillée est donc d'étudier les différentes activités et traitement dans les postes pour :

- Mettre en évidence les temps libre au niveau des postes
- pouvoir optimiser les traitements que ce soit au niveau du temps ou de la qualité, essayer d'en trouver des points et des moyens pour en donner encore plus de liberté.
- Pouvoir ainsi apporter des résolutions aux problématiques dans les autres activités.

##### **↳L'analyse :**

L'analyse que nous avons faite à partir des informations recueillies a démontré que dans un premier temps, l'organisation faite par l'agence par rapport au fait de diviser le travail entre les trois agents est à revoir. Certes l'organisation a été fructueuse pendant un certain

temps et on trouve qu'il n'y a pas d'inconvénient à son adoption, mais il nécessite d'un peu d'agencement pour optimiser la production de l'agence.

Il est visible que les tâches attribuées à chaque agent ne correspondent pas à leur nomination, (**cf. annexe 4**). Ces tableaux ont montré que les tâches qu'effectuent les deux agents nommés APE ne sont que des opérations de change traitées en Back Office. Et inversement, l'agent nommé Back Office change effectue les tâches attribuées plutôt aux APE.

Le chronométrage et la volumétrie des activités, travail faisant partie de l'analyse, ont permis de sortir un résultat résumé dans le **tableau 12**. L'analyse de ce tableau et de ce contexte nous a conduits à conclure qu'il reste des temps non exploités au niveau des postes des trois agents. Vu la totalité des heures travaillée, en maximum, par les deux agents qui est de sept heures par jour et de plus dans une journée chargée, ce qui fait qu'un agent effectue aux environs quatre heures par jours sans s'en apercevoir. Notre analyse est arrivée à son but, on a pu mettre en évidence le temps libre des deux agents, temps certes inestimables mais reste à exploiter pour optimiser la production de toute l'agence.

### **1.3. Analyse des moyens**

Les moyens sont ici analysés à part, puisque que nous jugeons que leurs impacts sont prépondérants sur la situation observée et que la plupart des moyens utilisés sont transversaux pour tous les types d'activité de l'agence. Notamment nous nous focalisant sur les divers moyens déployés mais qui apparemment ne résolvent pas les problématiques de l'agence.

- « Les outils sont ils tous utiles et productifs ? ». Cette problématique est fondamentale et se pose à chacun de ces outils et s'analyse à chacune de leur utilisation. Mais ce sont surtout leurs utilisateurs qui peuvent effectuer ces analyses, et c'est à partir des remarques qu'ils remontent qu'on pourra répondre à cette question - d'ailleurs, c'est la raison de leur importance. Dans ce cas il est donc important de savoir les résultats qu'apporte chaque outil à la firme. Est-ce qu'ils sont signifiant ou peu important ? ou leur acquisition n'engendre que des coûts, car le coût engendré par l'utilisation des outils improductifs est d'autant plus élevé que son non utilisation.
- Le problème d'accessibilité comme nous l'avons vu dans les caractéristiques et aussi la disponibilité à tout moment qui génère une grave perte de temps. Par exemple pour un agent qui traite des opérations de changes et qui nécessite des

pièces justificatives pour certaines opérations, il devrait alors photocopier les pièces d'identité du client alors que la photocopieuse est à l'autre bout de son espace de travail. Il perdra au moins cinq minutes à chaque traitement de cette opération, le temps de se lever et effectuer la photocopie, et encore il faudra qu'elle soit disponible à tout moment. Des temps perdu qui engendrera des conséquences néfastes ainsi à la société qu'à ces clients.

- Lié à ce problème d'accessibilité, un problème souvent rencontré aussi est la lenteur des réseaux dans l'utilisation des outils informatiques. Phénomène qui perturbe le traitement de l'opération et engendre de longue attente dont la cause ne dépend pas de l'entreprise. C'est surtout un problème général du réseau informatique de notre pays.
- Aussi, un problème qui ne dépend pas de l'emprise est l'anomalie et/ou erreur de conception des outils. Ces anomalies ne peuvent rectifier qu'avec l'aide des fournisseurs ou représentant de la marque. Tel delta, réseau informatique et les téléphones.
- L'analyse de tout ceci nous amène à conclure que le problème que peut présenter les outils est surtout conséquent au niveau de délai de traitement. Problème qui engendrera différent cout dans l'entreprise et nuira la relation avec le client. Ainsi, le coût de production s'élèvera et la production s'abaissera.

#### **1.4. Synthèse de l'analyse des causes à effets :**

Les paragraphes précédents nous a exposé des analyses basées sur les quatre importantes activités de l'agence. Sans s'écarter de ses quatre domaine, nous allons par la suite synthétiser les causes des problèmes survenus à chacune de ses activités.

Basée sur la méthode de 5M, l'analyse des causes à effets des différents problèmes aperçus à l'agence, a pu sortir le tableau suivant.

**Tableau 15. Synthèse de l'analyse des causes à effets (sur deux pages)**

	FRONT OFFICE	COMMERCIALE	BACK OFFICE	STAFF ou MANAGEMENT
<b>MATIERE</b>	- volume élevé du nombre de différentes transactions surtout lors des journées chargées.	- une organisation consistant à catégoriser les CCL selon les gammes de produit:  +existence d'une personne responsable du secteur connaissant très bien la gamme.  -tendance à se focaliser sur un produit où il est spécialisé et à ne plus proposer à ses clients que ce produit.	- existence des opérations mal perçues par les agents et ainsi traités tout simplement à la routine : avis d'opérés de chèque escompté.	- Volume élevé du nombre d'opération à traiter tels les désaccords.
<b>MAIN D'OEUVRE</b>	- Main d'œuvre peu suffisant lors des journées chargées  - relation opérationnel avec les autres services : étape de traitement plus ou moins longue	Effectif jugé insuffisante pour effectuer les tâches restant inachevées après équilibre des tâches administratives et commerciales.	- effectif remarqué élevé par rapport aux activités traitées surtout après analyse.	Main d'œuvre remarqué peu suffisant, d'après la situation, résultante du départ de l'un des agents.

**(1/1)**

<b>MOYEN</b>	<p>- lenteur du réseau : or tout le traitement s'effectue sur logiciel</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Attenté des clients</p>	<p>-insuffisance des moyens de communication rapide</p> <p>- difficulté à l'accessibilité dans les logiciels : causé par la lenteur du réseau</p>	<p>Problème d'accessibilité rapide aux certains moyens.</p>	<p>RAS</p>
<b>METHODE</b>	<p>- procédure appropriée au traitement et respecter : existence même des séance de rappel entre les agents</p>	<p>- existence des tâches assez lourdes et répétitives dans certaines procédures</p>	<p>- MOD dérouté dans certain traitement : phénomène nécessitant un revu des procédures. (ex : avis d'opérés)</p> <p>- Longues étapes de traitement impliquant du temps perdu. (ex : traitement SIC)</p>	<p>Procédure de traitement des désaccords à revoir pour alléger certains critères.</p>
<b>MILIEU</b>	<p>-correspond aux besoins des deux parties clients et employés et aux caractéristique nécessaire : tels l'accessibilité, la distinction des caisses selon les transactions...</p>	<p>- bureau indépendant correspond aux besoins des clients favorisant la communication entre les deux.</p>	<p>- éloignement des agents par rapport à l'emplacement de certains outils</p>	<p>RAS</p>

(1 /2)

Source : *Elaboration personnelle*

Cette section nous a donc permis de voir une grande partie de l'analyse, surtout d'un point de vue exhaustive. Maintenant nous allons entrer dans un cadre plus approfondi du système en insistant sur l'analyse des attraits et atouts de son environnement.

## **Section 2. Analyse des attraits et atouts de l'environnement :**

Comme le système à étudier est présentée dans un vaste environnement, lequel influe sur les activités de la banque sous différentes formes, il nous est donc nécessaire d'étudier ses influences. Cette section représentera alors cette analyse d'après le diagnostic que nous avons fait, interne ainsi qu'externe au système.

### **2.1. Forces et faiblesses de la banque :**

Chaque société a des forces et faiblesses et cela se fait déduire généralement suite à un diagnostic interne. Durant notre passage à la banque, on a pu recenser, celle de la BFV-Société Générale et surtout de l'Agence Antaninarenina, par rapport aux trois points à optimiser : délai de traitement, qualité de service et communication. Ce qui va suivre est le brainstorming de ces forces et faiblesses.

#### **2.1.1. Les forces**

##### **Environnement géographique :**

- Environnement de travail adapté au rythme de travail : espace assez large, bonne emplacement, bureaux biens disposés, etc.
- Emplacement adapté pour l'agence centrale : endroit bien fréquenté, milieu où cohabitent différentes sociétés administratives.
- Existence des différentes catégories des caisses facilitant le traitement des opérations et favorisant son bon déroulement en visant la qualité de service et rapidité de traitement. (Ex : caisse pour les opérations de change, pour les opérations à gros montant, pour les TPE, etc.)

### **Personnel et effectif :**

- Personnel compétent et expérimenté : constitué d'un mixe d'agents expérimentés qui font partie de la banque depuis le temps de son non privatisation et de jeunes ayant eu des formations et coachés sur terrain.
- Equipe assez nombreuse pour répondre aux besoins des clients et pouvant traiter des différentes transactions des comptes qui atteignent les 12 000 ; tel les commerciaux au nombre de 8 et les caissiers 11.
- Bonne communication inter personnelle : entraide, solidarité en cas de malheur ou bonheur, etc.
- Esprit d'appartenance développé au sein de l'agence justifié par l'initiative d'amélioration des rapports inter personnels de la part des agents.
- Polyvalence du personnel favorisé par l'application du système des binômes.
- Personnel équilibré décomposé des jeunes diplômés dynamiques d'une part et d'autre part d'adultes professionnels expérimentés, ce qui donne un équilibre en groupe favorisant les échanges d'expériences, de compétences, de savoir intellectuel et de savoir faire.
- Développement des échanges d'expériences entre personnel justifié par l'interchangeabilité des personnels entre les agences.
- Commerciaux spécialisés selon les différentes catégories des clients ou des produits favorisant la qualité de communication avec les clients.

### **Organisation et structure :**

- esprit d'amélioration continue au niveau de capacité de travail : tous les agents veulent s'améliorer et s'évoluer dans son poste.
- Professionnalisme développé : les agents font preuve d'intérêt pour le travail, respect du travail, etc.
- Organisation particulière à l'agence développée et fructueuse comme :
  - ➔ L'existence des rappels des méthodes et des procédures de travail présentés par des petites formations entre personnel, afin de bien traiter les opérations et préserver la qualité des services.

→ L'organisation spéciale pour le traitement des valeurs déplacées et les retraits : ouverture des caisses provisoires.

- Maîtrise de la notion de traçabilité : existence des enregistrements écrits des opérations.

#### **Système d'information et communication :**

- Communication interne développée et rapide avec l'existence de l'intranet.
- Informatisation des traitements des opérations par l'utilisation des progiciels spécialisés favorisant la rapidité de traitements et la qualité de service.
- Appartenance à un grand groupe international : bénéficie d'une importante image de marque.

#### **2.1.2. Les faiblesses**

#### **Personnel et effectif :**

- Niveau moyen du personnel en connaissance des langues étrangères notamment le français, qui est pourtant la langue de communication à la banque, et l'anglais impliquant un problème de communication avec les clients.
- Insuffisance d'écoute clientèle favorisée par l'insuffisance de temps consacré à cet effet.
- Tendance à miser trop sur le volume d'opérations que sur la qualité de prestation.

#### **Organisation et structure :**

- Management du personnel peu adapté au rythme du travail : personnel fréquemment mis sous pression ce qui risque d'endommager sa motivation.
- Relation professionnelle, avec les autres services du siège, peu développée.
- L'existence des deux têtes à la hiérarchie : DDRE et DRCP, impliquant des façons et méthodes de travaux différents pour certains traitements, séparant l'objectif de travail de chaque agent, problème de communication entre les hiérarchies de ce niveau et le personnel de l'agence.

### **Outils et moyens :**

- Lenteur du réseau et capacité limitée des matériels informatiques entraînant des pertes de temps lors des traitements des opérations.
- Insuffisance des nombres de matériels dotés à certains postes, exemple : utilisation d'une seule photocopieuse pour toute l'agence.

## **2.2. Opportunités et menaces**

Cette analyse peut être définie par le diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise. Une entreprise performante se rend compte que son environnement est une perpétuelle source d'opportunité et menaces qu'ils doivent se méfier ou en tirer profit. Surveiller cet environnement consiste essentiellement à dégager ses tendances d'évolution.

### **2.2.1. Opportunités**

#### **Marché :**

**Client :** une prévision de hausse du taux de bancarisation, après mise en place du projet de modernisation du système de paiement de toutes les banques, projet financé dans le cadre du MCA.

**Demande :** Idée de l'Etat incitant les banques a développé les produits d'épargnes, pour promouvoir la demande du marché. Exemple de produit l'Exponance.

**Offre :** L'existence du BAD (Banque Africaine de Développement) et son projet de création d'un nouvel établissement financier, une banque de développement de l'Afrique austral spécialisée dans le secteur privé, peut se présenter comme une opportunité. Car ceci permet à la banque de chercher de nouvelles stratégies et politiques de différenciation et d'augmenter ainsi son offre.

#### **Environnement géographique :**

- Emplacement de l'agence bien étudié selon la cible visée.
- Son placement comme deuxième banque de proximité à Madagascar donne la possibilité d'accroître sa part de marché.

### **Environnement politique :**

- Dans le cadre du projet PIC, le Gouvernement, en partenariat avec la Banque Mondiale et la Société Financière Internationale a mis en place un programme de garantie partielle de crédit pour favoriser davantage l'accès au financement bancaire des petites et moyennes entreprises.
- Aussi, dans ce cadre, l'existence d'une équipe spécialisée à la BFV-Société Générale qui travaille avec l'agence telle Antaninarenina, pour développer et améliorer le traitement et l'octroi de crédits aux PME.

### **Environnement économique :**

- Appel aux investisseurs étrangers favorisant l'accroissement des opérations internationales.
- La modernisation, objectif du MAP consistant à augmenter le taux de la bancarisation des Malgaches commençant par les fonctionnaires, en 2011 :100% bancarisé.
- L'ouverture des industries et firmes internationaux comme Projet Ambatovy, Quit Minerals Madagascar émergeant des nouveaux emplois et ouvrant de nouveau marché pour la banque.
- L'inflation et la dépréciation de l'Ariary qui peut aussi bien être une opportunité qu'une menace à la firme. Car il implique à la banque de développer une politique de collection des fonds par la conception et développement des produits d'épargnes.

#### **2.2.2. Menaces**

### **Marché :**

#### **Client :**

- Tendance à être incité par les publicités des concurrents
- Existence de différentes rumeurs divulguées par certains clients insatisfaits. Comme ce qui à été le cas lors de notre passage, à cause de l'ampleur et le nombre des tâches traitées par le BOC. Pendant un certain, le service n'a pas pu répondre au besoin de client dans le délai voulu. Ceci impliquait des retards au

niveau des virements salariaux que le client a pu déduire comme étant un mauvais de transaction. Phénomène qui a pris grand effet dans les actions commerciales qui ont suivi et nuit à l'image de la banque.

**Demande :**

- Taux de bancarisation de la population malgache restant faible, seulement aux environs 3%, d'après les statistiques fourni par les Associations Professionnelles des Banques
- Marché assez limité : absence de classe moyenne.

**Offre :**

- Concurrence rude : existence des différentes consœurs et l'émergence de bon nombre des établissements de micro finance.
- Taux directeur de la BCM fixée à 20% ne permet pas à la banque de promouvoir des épargnes à taux élevé à sa clientèle.

**Environnement Economique :**

L'augmentation de la TVA impliquant l'augmentation des agios et commissions, ce qui ne donne qu'une mauvaise image au client, la cherté des coûts de services et pousse les clients à faire marche arrière.

**Environnement technologique :**

Le changement rapide et incessant de la technologie et de l'informatique qui pourrait bouleverser le système de la banque.

Ainsi sont énumérés et explicités les différentes influences de l'environnement de la banque sur cette dernière. Nous pouvons voir qu'il existe autant d'opportunité et de force à saisir que des faiblesse et menaces à se méfier, ce qui conduit au système de bien formuler les stratégies qui y correspondent au mieux. La suite nous donnera alors un exemple de préconisation de cette formulation.

### 2.3. Synthèse de l'analyse SWOT et formulation stratégique

D'après l'énumération que nous avons faite on peut tirer et suggérer un exemple de formulation stratégique comme suit, en guise de synthèse.

**Tableau 16 : Synthèse de l'analyse SWOT**

	<b>STRENGTHS</b>  Exemples :  - Esprit d'amélioration dans la capacité de travail  - Appartenance à un grand groupe internationale bénéficie d'une importante image de marque.	<b>WEAKNESSES</b>  Exemples :  - Tendance à miser trop sur le volume d'opération que sur la qualité de prestation  - Insuffisance du temps consacré pour les activités commerciales
<b>OPPORTUNITY</b>  Exemples :  - prévision de hausse de taux de bancarisation, suite à une mise en place de la modernisation du système de paiement (projet avec MCA)  - Ouverture de nouveau marché par la mise en place de différentes industries et firmes internationaux.	<b><u>SO</u></b>  Développer des stratégies qui utilisent les forces de la société pour profiter des opportunités du marché.  ↳ <i>développement de la communication</i>	<b><u>WO</u></b>  Développer des stratégies qui profitent des opportunités du marché en surmontant les faiblesses de la société.  ↳ <i>innovation dans les prestations</i>
<b>THEARDS</b>  Exemples :  - L'augmentation de la TVA impliquant la hausse des frais de services.  - concurrence rude : avec les autres banques et établissements de micro finances	<b><u>ST</u></b>  Développer des stratégies qui utilisent les forces de la société pour éviter les menaces de l'environnement.  ↳ <i>fidélisation de la clientèle</i>	<b><u>WT</u></b>  Développer des stratégies qui à la fois diminuent les faiblesses de la société et évitent les menaces du marché.  ↳ <i>politique de différenciation</i>

**Source : Elaboration personnelle**

## **PARTIE III : SOLUTION, PLAN D'ACTION ET EVALUATION**

Cette troisième partie clôturera notre étude. Elle sera consacrée aux propositions d'action et recommandations de notre part.

Pour ce faire, nous allons préalablement procéder au choix du principe adopté et voir son détail avant de présenter, d'une part, les propositions d'action et de solutions et, d'autre part, les recommandations afférentes au thème de l'étude

### **Chapitre I : LE PRINCIPE DE DEMING**

Ce premier chapitre soulignera donc le principe par lequel on va apporter les solutions à nos problèmes, mener sa mise en action et donner les recommandations y afférentes.

#### **Section 1. A propos du principe<sup>10</sup>**

Ce principe est basé sur l'étude de la roue du Dr Deming, souvent pratiqué en termes d'étude de qualité qui à son tour est la base de la satisfaction clientèle. Fournir aux clients des biens et services qui répondent à leurs besoins et attentes, au prix qu'ils ont disposés à payer est impératif. Cela se fait en améliorant sans cesse la qualité au travers d'un cycle sans fin.

Mais il peut aussi bien être appliqué à d'autres circonstances qui visent le même objectif : la recherche d'une amélioration permanente.

Il repose donc sur cet objet d'amélioration permanente et l'objectif à long terme. Pour une amélioration permanente vauz mieux misez sur la qualité que la productivité, car l'aspect prix ou l'accroissement du profit ne remplacera jamais un client satisfait chantant les louanges de services de votre entreprise.

---

<sup>10</sup> Source : Howard S. Giltow et Shelly J. Giltow, 1987, synthèse tirée à partir de leur livre intitulé **Le guide Deming pour la qualité et la compétitivité**

*Figure 19 : La roue de Deming*



**Source :** <http://fr.wikipedia.org/wiki/PDCA>

La roue de Deming est une illustration de la méthode qualité PDCA (Plan – Do – Check – Act), comportant quatre étapes, chacune entraînant l'autre et vise à établir un cercle vertueux.

La première étape PLAN consiste à réunir des données permettant d'élaborer un plan de ce qui doit être accompli, dans un certain laps de temps. En suite déterminer les actions à engager pour appliquer le plan.

- L'étape DO c'est la réalisation du plan développé dans l'étape précédente.
- Une fois achevée, on entame l'étape CHECK qui consiste à contrôler le résultat de nos actions en réunissant des données pour être certain que la solution mise en place résout bien le problème rencontré.
- Puis l'étape ACT consiste à agir et réagir en apportant au plan le changement nécessaire pour mieux satisfaire le client et continuer ce qui a donné de bon résultat.
- L'étape ACT amène donc un nouveau projet à réaliser donc une nouvelle planification à établir.

Il s'agit donc d'un cycle représenté à l'aide d'une roue tournant et avance en progressant le long d'une pente.

De plus pour éviter de « revenir en arrière », on représente une cale sous la roue, qui l'empêche de redescendre et qui symbolise par exemple un système qualité, un système d'audit réguliers ou un système documentaire qui capitalise les pratiques et les décisions.

## **Section 2. Objectif et cause de son adoption**

Ce principe a comme objectif, de procéder à une amélioration continue. C'est-à-dire procéder à une amélioration, de vérifier que le résultat obtenu correspond à l'attente, qu'il est stable et de recommencer.

Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un système, d'un produit ou d'un service.

Deming dit : « commençons par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien. Ensuite nous innoverons. Mais pas l'inverse. »

C'est donc la raison pour laquelle on l'a adoptée, d'une part parce qu'il apporte des améliorations continuellement c'est-à-dire à long terme. Et d'autre part il correspond bien à l'objet de notre étude l'optimisation qui peut être traduit par une amélioration à un degré optimal : « rendre meilleur ce qui est bon ».

Aussi l'intérêt de son adoption est le fait qu'il ne reste pas à la proposition des solutions et recommandations pour atteindre la finalité du projet. Mais touche toute une étape d'un projet d'amélioration : allant du plan d'action, passant par la mise en œuvre pour arriver à l'évaluation et recommandation.

Ce qui fait que les solutions apportées vont être bien suivi dans son application, c'est ainsi que le chapitre suivant nous conduit à la planification et la mise en action des solutions choisies.

## Chapitre II : PLANIFICATION ET MISE EN ACTION DES SOLUTIONS PROPOSEES

Ce second chapitre nous permettra alors de voir les améliorations que nous pouvons apporter d'après notre analyse et planifier celles qui semblent primordiales. Cette dernière est très importante car il existe des multitudes de solution mais il faut savoir les choisir selon leur priorité et les besoins du système.

### Section 1. Présentation de la cible

D'après l'analyse selon 5M de la situation de l'agence, ces cibles sont présentées à titre d'indications et de références à toutes les améliorations concernant les milieux, méthodes, moyens et main d'œuvre.

#### 1.1. Caractéristique cible de la Main d'œuvre

##### ↳ *Structure :*

En général les caractéristiques les plus importants et garant la bonne réalisation des tâches.

-structure de l'agence doit être approprié au portefeuille des clients qu'il gère :

-les communications entre les agents de l'agence et celle avec le service centraux est elle bien établie : les flux d'informations ascendant ou descendant doivent être fluide, claire, faciliter de perception. Ce contexte désigne la vigilance et la responsabilité tout chassant pour qu'il n'y ait pas de perte d'information, ou transformation des informations.

-chaque service et agent doit travailler attentivement, au niveau délai et qualité, pour éviter toute perte et pour respecter la fluidité des canaux reliant leurs activités.

-les postes et les taches dans le structure doivent être bien définies.

##### ↳ *Agent :*

- chaque agent doivent avoir la compétence requis à son activité et poste, il être assez formé et ses compétences doivent correspondre à son poste et à ses taches.  
Right man in the right place.

- les tâches et les activités d'un agent à un poste doivent être bien définies, pour éviter les redondances des tâches dans deux postes différents ou pour ne pas oublier certaines. Oublier car on ne sait plus à qui elle est attribuée et qui est le responsable.
- le nombre des agents effectuant une tâche est suffisant. Il faut éviter à ce qu'il y ait de trop ou de moins.

## **1.2. Caractéristiques cibles des Moyens**

Pareil à ce qu'on a vu avec les autres M, les moyens ont des éléments qui doivent le caractériser pour parvenir à atteindre son objectif, accroître le produit et le gain de l'entreprise ainsi que la satisfaction des clients. Ce dernier par le biais d'un service de qualité.

Et aussi pour que leur acquisition ne constitue pas des gênes ou des obstacles pour leurs utilisateurs, dans la réalisation de ses tâches.

Pour répondre à ces critères, ils doivent être :

- D'abord simple d'utilisation : ils doivent être faciles à manipuler, c'est-à-dire ne nécessitent pas une longue formation qui générerait des pertes de temps pour l'utilisateur, avant de l'utiliser. Des outils compliqués génèrent des gênes à ceux qui l'utilisent car ceci peut impliquer : la fausse manipulation, et des opérations mal traitées ainsi le traitement des opérations sera bloqué.
- Ensuite ils doivent être « disponibles et accessibles », c'est-à-dire son utilisateur, doit avoir accès facilement, à tous moments et à un endroit proche. Ceci toujours dans le cadre d'éviter la perte de temps, et éviter toute attente dans un traitement.
- Aussi ils doivent être à moindre coût : ce problème de coût est à remettre en cause car avant chaque investissement il faut toujours étudier les coûts qu'il génère, depuis son acquisition et son installation, l'apprentissage et formation de ses utilisateurs, jusqu'à son entretien et maintenance et maintenance ; par rapport à ses prévisibles apports.
- Et surtout ils doivent être adaptés aux produits et aux mains d'œuvres.

## **1.3. Caractéristiques cibles des Méthodes**

Pour être mieux conçues et pour que ces objectifs soient atteints, les méthodes doivent avoir certaines caractéristiques.

- Ils doivent être claires c'est-à-dire faciles à lire, à percevoir, et surtout faciles à comprendre et à appliquer. Ceci pour éviter toute fausse interprétation et fausse application des méthodes qui conduit à mal traité les opérations et à commettre des fautes difficiles à réparer.
- Les méthodes ne doivent pas être trop lourds pour que les utilisateurs ne se désintéressent ni ne se découragent pour les respecter et les appliquer. Une méthode lourde et compliquée implique aussi un long délai de traitement et augmente le risque de non application. Ils doivent être concis, expriment l'important et l'essentiel à faire. Les détails inutiles sont à éviter.
- Des formations pour les méthodes et procédures assez lourdes ou difficiles sont nécessaires pour faciliter leur manipulation. Et aussi il est préférable pour tous les utilisateurs de rappeler de temps en temps leur contenus . Même si on connaît par cœur les étapes de traitement de toutes opérations, ceci est indispensable pour éviter tous risques d'oublies de contenu.
- Il faut aussi tenir compte des remarques des utilisateurs qui doivent être remontées pour corriger et améliorer le contexte de chaque méthode. Ceci est important car ce sont, les agents qui l'utilisent ou exécutent l'activité, qui sont bien au courant de leur fonctionnement. De ce fait ils leur sont faciles de remarquer les anomalies et d'y suggérer des améliorations correspondantes à la pratique des procédures. Toutes remarques et suggestions des utilisateurs sont donc à considérer et à étudier si nécessaire.

Les principes d'utilisation de ces méthodes sont les mêmes pour atteindre leurs objectifs :

- Bien lire et savoir les comprendre
- Savoir les appliquer
- Respecter les consignes données
- Remonter les remarques s'ils en existent
- Les réviser de temps en temps pour éviter les routines impliquant les oublies des certains points dans leur utilisation.

#### 1.4. Caractéristiques cibles des Milieux

Comme la nécessité du travail et des clients, est différente d'une agence à l'autre, la caractéristique que demande le milieu de travail est donc variable. Ils doivent correspondre au volume de transactions faites, à l'ampleur du portefeuille, aux variétés de services offerts... Ce qui suit sont alors les caractéristiques que doivent avoir l'agence Antaninarenina :

- Comme l'agence détienne un volume important de compte impliquant le traitement de plusieurs transactions, il doit avoir une espace de travail assez large. Ceci afin de donner de l'aise aux clients et aux employés faciliterait ainsi le traitement.
- Lié à ce problème d'aisance, le bureau des commerciales doivent être indépendant, et surtout pour respecter la confidentialité des informations concernant le client. Ceci favorise aussi une bonne communication avec les clients et une entente facile dans le but d'avoir une meilleure négociation.
- Pour faciliter la communication, le comptoir du Front Office doit être accessible respectant l'image qui se veut être toujours plus proche des clients. C'est-à-dire au niveau des caisses le client et les agents doivent bien s'entendre et se voir.
- Ajoutons à cela, ces caisses doivent se distinguer,
- Selon les transactions, on distingue les caisses de longue transaction de celles à courtes transactions. Ceci afin de respecter le délai de traitement de chacune des transaction et d'éviter les longues attentes.
- Selon les opérations à traiter comme les opérations de change, opération de traitement des gros montants, opérations liées à la carte et les TPE...
- Il faut bien agencer les différents emplacements des bureaux et espace de travail dans ce milieu ; des agencements tels l'emplacement des agents d'accueil qui comme leur titre l'indique, doivent être proche de l'entrée, pour pouvoir répondre de suite les besoins des clients dès leur entrée et les dirigés en cas de besoin. Et surtout pour donner un meilleur accueil.
- Aussi il faut savoir distinguer les lieux les plus fréquentés à ceux les moins et les agencer selon cette fréquentation et l'espace dont elle nécessite.

- Encore dans ce cadre de l'agencement, l'emplacement des outils doit être agencé de manière à les placer aux endroits proches de ceux qui l'utilisent le plus fréquemment, mais ne gêne plus les autres. Ce cadre entre en jeu au niveau de l'amélioration du délai de traitement et la minimisation de l'attente du client.
- Pour une meilleure communication avec les clients il doit y avoir des endroits ou emplacement spécifiés pour le conseil et écoute du client. Un endroit où il peut se sentir à l'aise et où ni lui ni son interlocuteur n'est victime de pression mais pouvant avoir une dialogue sereine.
- La signalétique, c'est-à-dire les indications montrant les différents endroits, doivent être bien claire, lisible et visible facilement ; permettant aux clients de rejoindre de suite les endroits qui correspondent à ses transactions et évitant les pertes de seconde ou de minute pour leur indiquer le bon endroit.
- Enfin mais à ne pas oublier les caractéristiques psycho-sociale du milieu, qui est important d'en prendre en compte tel l'aération, les bruits, la lumière, la chaleur...

## **Section 2. Proposition des solutions et planification : P (Plan)**

### **2.1. Description du procédé :**

Il est à noter que, compte tenu de l'étendue de nos problématiques, on n'a pas pu les résoudre en une seule fois. Ce qui nous a amené à planifier et mettre en œuvre des actions d'amélioration selon leur priorité. Par ailleurs les restes peuvent toujours être recoupés avec d'autre projet à venir.

Rappelons que le but général de notre étude est d'apporter des améliorations, dans un aspect organisationnel, à la situation de l'agence Antaninarenina. Arrivé à cette fin on va alors planifier les améliorations en citant notre proposition de solutions, recueillies d'après l'analyse et le brainstorming des solutions auprès des agents.

Ce brainstorming a été fait dans le cadre de la préparation à la conduite de changement impliquée par la mise en action des solutions. Comme son objet est d'instaurer un climat de confiance chez les agents subissant le changement on les a incité à participer, à donner leur avis en suggérant des solutions, c'est-à-dire appliquer une méthode participative.

Une fois recueillies et étudiées les solutions sont planifiées en action selon deux catégories :

- *Solution de réorganisation* proprement dite : qui consiste à étudier les organisations déjà existante et de les réorganiser en vue de l'amélioration.
- *Solution de création ou de mise en place de nouveau système ou outil* : l'action consiste à changer l'organisation ou la procédure existante en créant un nouveau outil ou système lui remplaçant.

### ***Action sur la conduite de changement***

Comme ce qui a été dit ci-haut son objet est l'instauration de climat de confiance chez le personnel impliqué au changement

- Alors dans la première étape de l'amélioration c'est-à-dire la planification, l'action est primée par la méthode participative. Méthode incitant les agents à participer dans l'élaboration des actes d'amélioration en leur initiant l'immersion dans le courant du changement.
- Puis dans la deuxième étape qui est la mise en œuvre ; l'action se base sur le contexte de l'implication du personnel mais se catégorise selon le type des solutions à mettre en œuvre,
  - la mise à disposition des informations permanentes aux employés.
  - la réalisation d'une formation requise pour l'emplacement du nouveau système, surtout pour les solutions de création.
- Et enfin dans la troisième étape de suivi et évaluation, certes les agents sont immergés dans le changement mais nécessitent toujours des actions pour les sécuriser jusqu'au moment où ils se sentent habitués à la situation. Action de sécurisation telle que continuer à disposer des informations concernant l'évolution de la situation, leur donner l'opportunité d'exprimer leur avis, impression et même critique, visant une amélioration, sur le changement.

## **2.2. Les planifications :**

Les grands axes d'action à planifier sont donc les suivants :

*Pour les solutions de réorganisation :*

- ➔ Etudier à la source les critères de désaccords ou opérations nécessitant des validations, dans le but d'alléger leur traitement ou de redéfinir ces critères.
- ➔ Etudier à la source, les différentes étapes du traitement des opérations qui prennent du temps, et trouver les moyens de les alléger.
- ➔ Agencer et réallouer les tâches aux postes en back office pour optimiser la production du poste et pour libérer du temps aux agents lui permettant d'effectuer d'autre activité.

*Pour les solutions de création :*

- ➔ Mettre en œuvre des organisations pour pousser les commerciaux à se livrer à des activités commerciales plus vives.
- ➔ Dégager du temps aux Staff pour pouvoir piloter les activités de l'agence
- ➔ Automatiser le traitement qui peut l'être. C'est-à-dire trouver des moyens informatisés pour optimaliser leur exécution, du point de vue délai, qualité et quantité.

### **Section 3. Mise en œuvre et conduite de changement : D (Do)**

Pour la mise en œuvre de ces planifications on a procédé ainsi, on a continué de tenir en compte des points cruciaux de notre analyse, c'est-à-dire les différents niveaux de traitement des activités.

Tout d'abord l'amélioration que nous allons apporter est basée sur l'exploitation de tous possibilité de traitement sur système informatique (DELTA V9 ou autre logiciel).

#### **3.1. Activités managériales**

Pour pouvoir apporter des améliorations dans l'activité générale en agence il est préférable de commencer par l'activité managériale. Une amélioration consistant à lui dégager du temps dans ses tâches quotidiennes pour pouvoir piloter toutes les activités administratives et commerciales, et pour donner les directives nécessaires et mettre en place les organisations compte tenu des différentes situations journalières.

Ainsi pour ce faire, la première action mise en œuvre est l'allègement du traitement de désaccords :

- 1- on a essayé de revoir et étudier à la source les critères de désaccord. Est-ce qu'ils sont toujours pertinents ? certes les désaccords ont été instaurés par la banque pour contrôler différentes transactions mais il est nécessaire de revoir si les critères de contrôle ne sont pas trop serrés ou banalisés, ce qui paradoxalement à l'objectif pourraient induire un traitement à la légère pour s'acquitter au plus rapide du volume à traiter. Il faut trouver le juste milieu de l'aspect sécuritaire et de l'évaluation des volumes d'opérations à traiter. Alors on a revu les trois types de désaccords qu'on rencontre le plus souvent à l'agence et ceux qui représente les plus grand nombre (CHIN, PLAF, NAUT).
- 2- Puis après revue, on a pu constater que pour certains désaccords techniques il n'est pas vraiment indispensable qu'il soient traités par les agents du Staff, mais seulement donné l'habilitation à d'autres agents responsables. Alors les Staff peuvent être secondés par les APE pour ces traitements.

Aussi à chacune des désaccords les actions à mettre en œuvre sont les suivantes:

➔ NAUT : modification des procédures

Rappelons que ce désaccord est surtout dû à l'absence d'autorisation de découvert ponctuel. Auparavant la procédure de mise en place des autorisations a été faite au niveau du siège mais toujours suite à une demande en agence (validée par le staff), car c'est selon la connaissance du client et du comportement du compte que les gestionnaires proposent la mise en place de l'autorisation. Il est évident donc que ce circuit prend du temps dans son parcours. La modification consiste à fluidifier ce schéma c'est-à-dire on a donné mains au DA et SA pour les effectuer jusqu'à un certain plafond. Ce changement permet de réduire largement le nombre de ce type de désaccord.

➔ PLAF : révision des plafonds de caisse, consistant à augmenter les plafonds de caisses de certains caissiers, choisis selon leur expérience. Cette action implique la réduction du nombre d'apparitions de désaccord car il y a moins d'opération cibler par les plafonds rehaussés.

➔ CHIN : pour ce désaccord on a travaillé sur le traitement des chèques CNaPS qui constituent en majorité les chèques non reconnus pas le système d'information. On a

recueilli à l'avance les plage de numéros de ces chèques CNaPS et les enregistrer dans le système.

Pour la conduite de ces changements, on s'est appuyé sur l'information à l'avance des agents impliqués et leur implication dans le projet d'amélioration.

***Remarque :***

Compte tenue de cette mise en œuvre la problématique lié aux activités du front Office aussi a pu être résolue. La file d'attente causée par l'attente dans le traitement des désaccords est réduite.

### **3.2. Activité au Back Office**

Concernant les activités au Back Office, c'est là qu'on a apporté le plus d'amélioration. Aussi le but est de libérer du temps pour les agents de ce poste, pour qu'il puisse aider d'autres agents en cas de nécessité. Cela permet de revenir à l'essence du poste « Agent Polyvalent d'Exploitation » et ainsi pour optimiser la production de main d'œuvre de la banque pour qu'il n'y ait pas perte de temps ou de coût quelconque.

Alors les actions mises en œuvre sont :

- Concernant le traitement des attestations de devise, traitement lié à des opérations de change : après analyse des étapes de traitements et étude de ce que peut être l'amélioration ainsi que sur quoi peut-il être bénéfique, l'automatisation du traitement c'est-à-dire la création d'un outil pour les traiter (rédaction et perception de commission) a été l'action mise en œuvre.
- Quant à la production des avis d'opérés, à rappeler que c'est une opération liée au traitement des chèques escomptés, on l'a recentré au siège, ce qui d'ailleurs correspond bien au déroulement de l'opération car le traitement se fait déjà au siège et il est logique que les avis ne sortent qu'à la fin du traitement.
- Dans le cas du traitement des mises à disposition, une amélioration a été apportée visant un allègement de traitement tout en donnant plus de sécurité. Ainsi l'action mise en œuvre est basée sur l'uniformisation du traitement pour ne retenir que les informations minimum requises et l'automatisation de la communication des informations.

- Aussi dans le traitement des chèques impayés ou SIC qui d'après ce qui nous a été représenté dans le tableau d'analyse (**cf. Tableau 12**) demande généralement quatre étapes dans son traitement, un allègement a été fait. Cet allègement consiste à l'automatisation et la centralisation totale du traitement au service SIC du siège et porte ses conséquences sur le temps de travail de l'agent qui s'est réduit.
- Pour la décomposition des comptes, une activité d'assistance aux Staff et comme nous l'avons décrit c'est une activité dont le temps et volume sont très variables, occupant donc une partie inestimable de temps de travail des APE mais aussi et surtout des DA et SA. Alors une solution résolvant la problématique dans les deux cas des agents a été prise en main : exploiter la solution du système delta pour faciliter ces décompositions de compte. Cette action a évidemment libéré du temps dans quelques postes.

**Remarques :** la mise en œuvre de toutes ces actions a donc mis en évidence le temps libre des trois agents des APE. Du temps qu'on a organisé pour effectuer des opérations qui représentent des charges au niveau des autres postes durant le rythme de vie quotidienne de l'agence. Phénomène favorisé par le poste occupé par les trois agents car facilitera ainsi leur imprégnation et application dans tous postes :

-> Renfort des caissiers lors des journées chargées ou autres situations nécessitant ce fait.

-> Beaucoup plus d'aide et d'assistance aux activités du Staff montrant cette nécessité.

### **3.3. Activité commerciale et toutes autres activités de l'agence**

#### ***i. Mise en œuvre dans l'activité commerciale***

Dans cette activité l'importante problématique dont on a apporté de solution est l'insuffisance du temps pour les activités commerciales, impliquant le fait qu'elles sont mises de cotés par les agents.

Pour y remédier à ce fait donc on a mis en place un système d'organisation pour tous les commerciaux de l'agence, consistant à faire systématique une visite au moins une fois par semaine. Et non seulement une visite de quelques client mais le plus de client possibles qu'il peut faire pendant une journée entière. Car c'est l'objet de l'organisation : faire, d'au moins, une sortie d'une journée par semaine pour effectuer toutes les tâches commerciales affiliées à son poste. Il reste à chacun des commerciaux à faire la planification correspondante à son

emploi du temps, concernant cette nouvelle organisation, et aux activités qu'il devrait effectuées durant ses sorties.

***ii. Mise en œuvre d'une organisation concernant toutes activités de l'agence :***

Dans le cadre d'une meilleure application et perception des procédures et note, on a aussi mise en œuvre une organisation périodique pour le débriefing concernant les notes et procédures publié récemment.

Meilleur application ce qui veut dire:

- utilisation à bon escient des méthodes,
- optimisation du résultat du travail lié à leur application dans un aspect qualitatif et quantitatif,
- respect du contenu
- éviter les mauvaises routines,
- et surtout veiller au but premier de leur mise en place : sécurité et assurance de traitement.

L'organisation consiste donc à descendre sur le terrain pour vérifier ces points par exemple en remettant en question l'application de procédures et notes publiées durant le mois dernier.

Ceci afin de voir la pertinence des critères des méthodes, sa correspondance entre outil, main d'œuvre, et matière...l'atteinte de l'objectif visé.

Une fois ses solutions mise en œuvre on a pu faire au fur et à mesure des évaluations, que nous allons voir par la suite, et réagir ainsi sur ses résultats en avançant des recommandations qui y correspondent.

## Chapitre III : EVALUATION ET RECOMMANDATIONS

Nous avons vu dans le chapitre précédente, que dans notre projet de réorganisation nombreux sont les cibles à tenir compte si on veut apporter des améliorations fulgurantes, mais on les a priorisé pour qu'elles répondent aux besoins primordiaux du système et surtout pour répondre à notre problématique.

Après mise en action des solutions, ainsi sont donc leur évaluation et les recommandations y afférentes pour préserver l'amélioration permanente.

### Section 1. Evaluation de la mise en œuvre : C (Check)

L'évaluation de la mise en œuvre pourrait nous emmené à citer les points résultant des changements, du point de vue plus précis et pratique :

- Réduction des désaccords traité par agent valideur impliquant ainsi du temps libre à son égard et aussi une réduction voire disparition des attentes résultantes de ces désaccords au niveau du Front. En effet, le désaccord qui représente le plus grands nombres sont rencontré rarement après mise en action des solutions ;
- Le traitement en back office automatisé et réalloué à d'autre service, a permis aux agents de gagner encore plus de temps. Temps qui pourrait générer d'autre production de l'agence.
  - Traitement tel les mises à disposition, l'avis d'opérer, l'automatisation et la réallocation qui ont réduit aussi le nombre des traitements des opérations diverses ainsi que le temps de travail des agents d'environ une heure par jour en journée chargée ;
  - Aussi la réallocation totale de traitement des chèques impayés a pu réduire d'environ une heure son temps de travail dans les journées chargées, car un traitement de quatre étapes qui dure en moyenne 5 minutes et compte aux environs 5 par jours, a été éliminé.
- Le redéploiement et le développement des activités commerciales au niveau des commerciaux ont ravivé la communication entre le client et la banque. Comme

résultat d'évaluation on peut citer, l'existence d'au moins deux clients visités par semaine d'après la mise en place de la nouvelle organisation concernant la sortie hebdomadaire du CCL.

- Aussi résultant de la mise en action, le DA et SA ont pu avoir le temps de veiller au quotidien à la bonne marche de l'agence. Moyen œuvrant dans la résolution rapide des différentes situations non aperçue par les exécuteurs des tâches mais sources de gênes et obstacles dans l'ensemble des activités. Résultat de l'évaluation: file d'attente a pu être géré quotidiennement et réduit d'environ 40% par jours, suite à la mise en place des petites organisations et directives à prendre lors de son apparition.

## **Section 2. Recommandation :**

### **2.1. Par rapport aux prestations proprement dites :**

- ➔ Améliorer la qualité globale des prestations à travers le respect des délais de traitement ;
- ➔ Définir des indicateurs de performance : identifier les points à mesurer, établir des premiers statistiques, définir et valider des objectifs pour chaque opération ;
- ➔ Solliciter la communication continue entre personnel et client ;
- ➔ Proposer des produits correspondants aux besoins des clients et surtout à ses besoins de sécurité.

### **2.2. Par rapport au personnel**

- ➔ organiser et formaliser les règles de communication ;
- ➔ éviter la monotonie ;
- ➔ appliquer la technique du « management minute » : reconnaissance du personnel ;
- ➔ favoriser la polyvalence et l'hétérogénéité des compétences ;
- ➔ développer la volonté de servir et la motivation ;
- ➔ impliquer le personnel dans l'atteinte des objectifs ;
- ➔ investir dans le recrutement, la formation et la motivation du personnel ;
- ➔ inciter une attention particulière à anticiper et résoudre les problèmes ;

### **2.3. Par rapport aux clients**

- ➔ démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un service conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables ;
- ➔ chercher à accroître la satisfaction des clients ;
- ➔ garantir des performances optimum et évaluatives ;
- ➔ comprendre et gérer les insatisfactions des clients et leurs besoins favorisé action par l'écoute et conseil ;
- ➔ avoir un service clientèle puissant et un accueil agréable.
- ➔ Instaurer chez le client un climat de sécurité et de confiance par rapport aux activités bancaires qu'il use.

### **2.4. Perspectives d'avenir**

D'après l'analyse qu'on a effectué et les améliorations apportées, nombreux sont les problématiques restant non résolue. Comme nous l'avons dit limité par différentes contraintes, dont le temps est le plus importante, la recherche de solution à tous n'a pas pu être fait. Aussi pour que les améliorations apporter soient bel et bien mise en place et suivi comme il se doit. Et non apporter tous les solutions en même temps et ne plus arriver à suivre leur application.

Ceci est alors justifié par le fait qu'on a priorisé les améliorations apportées tout en tenant compte des problématiques à résoudre.

Quant à ceux qui n'ont pas pu être touché pour cette fois,

- ils vont être retenus pour être revue de temps en temps.
- Ou ils pourraient faire objet d'un autre simple projet.
- Ou pouvant être recoupé avec d'autre projet à venir
- Ou encore pourraient même faire l'objet d'un tout nouveau projet mais dans une vision plus large, au sein de tout le réseau de la BFV-Société Générale, c'est-à-dire tous les agences.

## CONCLUSION

Une organisation qui veut acquérir une position solide sur le marché se doit de toujours élaborer des actions susceptibles d'inciter son public à acheter. Ces actions n'aboutissent pas aux résultats escomptés sans la compétence de son personnel et la manière dont ce dernier œuvre en équipe pour aboutir au but fixé.

Pour une meilleure production des activités et des acteurs en agence, le présent projet a été établi pour réorganiser l'agence Antaninarenina et aboutir à des améliorations au niveau de ces activités. Ainsi dans ce cadre on a été amené à résoudre notre problématique en donnant résultat à cette réorganisation. Par ailleurs, le choix des actions entreprises doit viser à générer chez le client un sentiment de confiance et de fiabilité envers sa banque.

Outre l'adoption des deux méthodes, 5M et SWOT, qui, croisées donnent lieu à une analyse en profondeur et exhaustive du système, on a choisit l'approche Deming, basée sur l'amélioration continue afin de mettre en œuvre les solutions apportées. Trois méthodes qui ont été plus qu'un atout majeur dans la démarche d'audit organisationnel.

Modifications de procédures de traitement des opérations, réallocation et agencement des tâches en back office et automatisation de traitement de certaines opérations, telles ont été les solutions proposées pour l'allégement des tâches et pour l'optimisation de la production. Répondant ainsi à notre problématique en optimisant les trois axes DELAI – QUALITE – COMMUNICATION. Pourtant apporter ces changements au niveau de l'organisation n'est pas facile, il est important de savoir impliquer le personnel ainsi dans ce contexte l'application de la démarche participative a apporté tout son avantage.

Au terme de l'élaboration de cette ouvrage, nous pouvons dire que ce travail nous a permis d'avoir une vision globale sur le fonctionnement d'une banque. Les études que nous avons réalisées, représentent pour nous une expérience très enrichissante. L'intérêt de ce thème réside donc dans son aspect pratique étant donné que son analyse nous a permis d'apprendre la vraie utilisation de l'étude organisationnelle à des différentes fins dans la prestation de la banque : fin marketing dans le cadre de l'optimisation de la communication et de la qualité de service et des fins opérationnelles dans le cadre de l'optimisation de la production par le délai de traitement.

Certes, des améliorations ont été faites pour l'agence Antaninarenina mais celles-ci peuvent, dans le même but, être recoupées avec les situations des autres agences. Par ailleurs,

les solutions de réorganisation que l'on a apportées ne se limitent pas à ces quelques propositions. Il reste des problématiques, qui en raison de contrainte de temps n'ont pas pu être résolues, et pouvant faire l'objet d'une autre analyse ou même d'un tout nouveau projet dans une vision plus élargies sur tout le réseau de la banque.

# BIBLIOGRAPHIE

## *Ouvrages spécialisés et cours:*

A. Court, M. Pillet, C. Martin., 1989, **Gestion de production**  
Les Editions d'organisation

A. Kaufmann, 1979, **Méthode et modèle de la recherche opérationnelle** Tome 1  
Edition DUNOD

Claude Lacaze, 1995, **La méthode 3L** : une approche Organisationnelle et Managériale pour  
l'assurance qualité et le réengineering

Howard S. Giltow et Shelly J. Giltow, 1987, **Le guide Deming pour la qualité et la  
compétitivité** Edition AFNOR

H.P Maders, L. Pilard, 1994, **Audit opérationnel dans les banques**  
Edition d'organisation, Paris

Michel J, J.M Peretti, 1986, **Audit de l'Aménagement du temps de travail**,  
Collection Audit, Edition d'organisation

Martinet A.C., 1990, **Diagnostic stratégique**, Veribert Entreprise

Saholy Andrianaly, 2007, **Cours de Management**.

## *Supports internes :*

**Catalogue des fiches de poste**

**Banque normative V9**

**Recueil des procédures**

**Archives de la BFV-Société Générale**

## *Sites Internet :*

**[http : // Fr. wikipédia.org](http://Fr.wikipedia.org)**

**[http : // erwan.neau.Free.Fr/tollbox/ Analyse Swot.htm](http://erwan.neau.Free.Fr/tollbox/AnalyseSwot.htm)**

**<http://www.oecd.org/dataoecd/5/32>**

**[http://www.cdumortier.fr/outils/diagramme\\_Ishikawa.doc](http://www.cdumortier.fr/outils/diagramme_Ishikawa.doc)**

**Site institutionnel : portail BFV- Société Générale**

**[www.geocities.com / collège Park](http://www.geocities.com/collègePark)**

**[www.listic. Université.savoie.fr / projet / pretra](http://www.listic.Université.savoie.fr/projet/pretra)**

# TABLES DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS ET SIGLES .....</b>	<b>v</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>METHODOLOGIE ET DÉROULEMENT DU STAGE.....</b>	<b>2</b>
<b>PARTIE I : CADRE GÉNÉRAL ET THÉORIQUE DU THEME.....</b>	<b>6</b>
Chapitre I : GENERALITES SUR L'ENVIRONNEMENT BANCAIRE.....	6
<i>Section 1. Qu'est ce qu'une banque .....</i>	<i>6</i>
1.1. Définition .....	6
1.2. Le rôle des banques .....	6
<i>Section 2. Les activités et types de banques .....</i>	<i>7</i>
2.1. Les services .....	7
2.2. Les opérations de banque .....	7
2.3. Variétés et types de banques .....	8
<i>Section 3. Activité bancaire à Madagascar.....</i>	<i>8</i>
3.1. Généralités.....	9
3.2. Le secteur et l'économie malgache .....	9
Chapitre II : CADRE GENERAL DU THEME.....	10
<i>Section 1. A propos du groupe Société Générale.....</i>	<i>11</i>
1.1. Le groupe et son histoire .....	11
1.2. Sa performance et son organisation .....	11
<i>Section 2. A propos de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE.....</i>	<i>12</i>
2.1. Historique et identification de la BFV - SOCIÉTÉ GÉNÉRALE .....	12
2.2. Sa structure et ses environnements.....	14
<i>Section 3. A propos de l'agence 005 .....</i>	<i>20</i>

3.1.	Identification de l'agence .....	20
3.2.	Organisation et structure .....	20
3.3.	Les activités de l'agence .....	23
Chapitre III :	CADRE THÉORIQUE DU THEME .....	26
Section 1.	<i>Théorie sur l'audit organisationnel</i> .....	26
1.1.	Définition .....	26
1.2.	Objectif.....	26
1.3.	L'audit organisationnel selon quelques auteurs .....	27
Section 2.	<i>Théorie sur l'optimisation</i> .....	28
2.1.	D'où vient l'idée d'optimiser ? .....	28
2.2.	Méthodes et procédés : .....	29
2.3.	Principe de réorganisation.....	30
Section 3.	<i>Théorie sur la conduite de changement</i> .....	31
3.1.	Définition et objectif .....	31
3.2.	Quelques principes et point de vue des auteurs : .....	32
 <b>PARTIE II: OBJECTIF DE L'ETUDE, LES FAITS EXISTANTS ET</b>		
<b>L'ANALYSE.....</b>		<b>33</b>
Chapitre I :	OBJECTIF DE L'ETUDE : OPTIMISATION.....	33
Section 1.	<i>Que veut-on optimiser ?</i> .....	33
1.1.	Le délai de traitement des opérations .....	33
1.2.	La qualité des services rendus.....	37
1.3.	La communication avec le client.....	40
Section 2.	<i>Comment optimiser ?</i> .....	43
2.1.	Deux méthodes d'analyse selon 5 M et SWOT : .....	43
2.2.	Pourquoi les a-t-on choisis ?.....	48
Chapitre II :	ETUDE DES FAITS EXISTANTS .....	51
Section 1.	<i>Procédés et moyens utilisés dans l'étude des faits existants - limite du</i> <i>projet</i> 51	
1.1.	Les procédés et moyens utilisés .....	51
1.2.	Limite du projet.....	53
Section 2.	<i>Recueil des informations et études des faits existants</i> .....	53
2.1.	Au niveau du Front Office .....	54
2.2.	Au niveau des activités commerciales .....	58

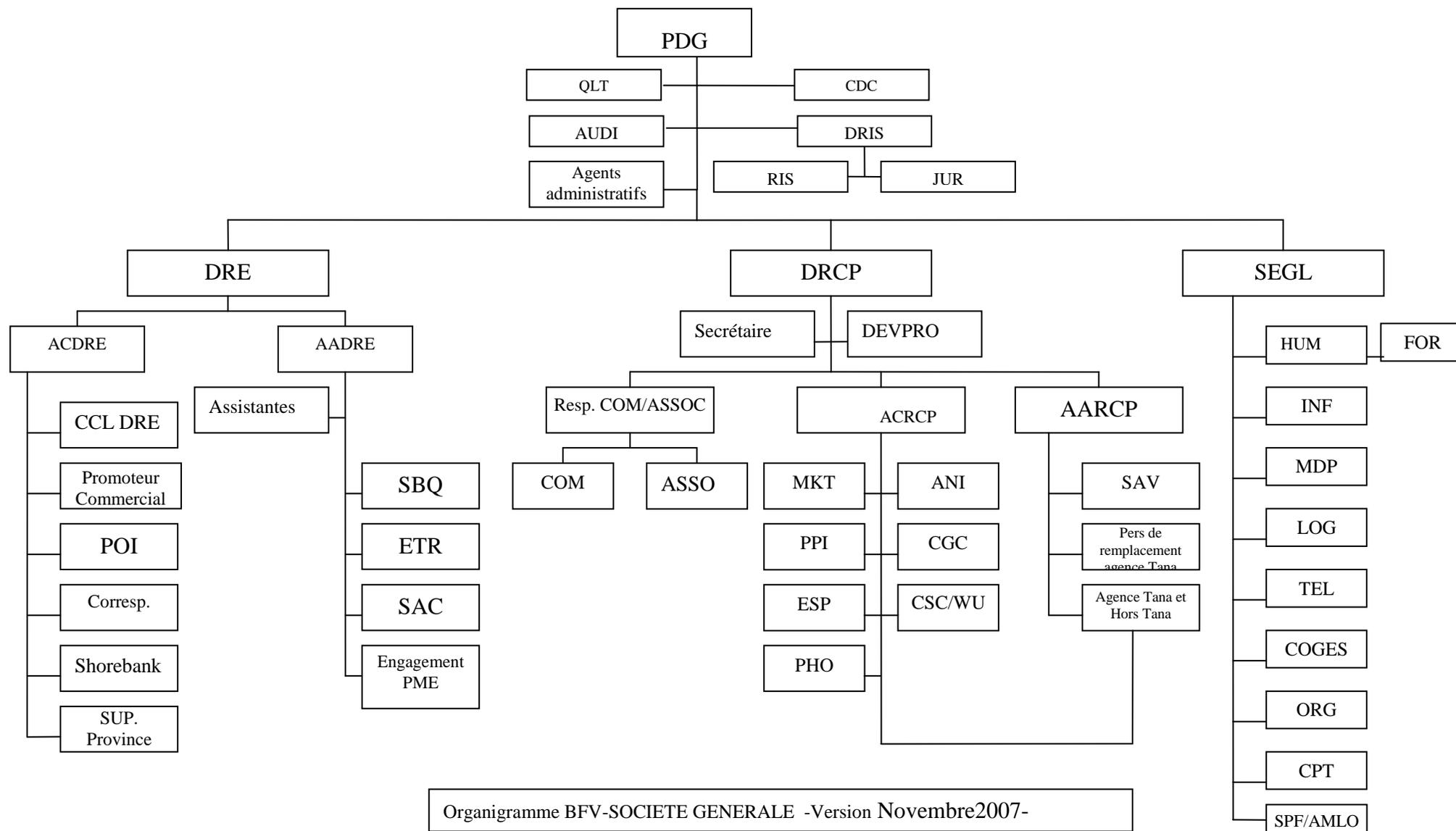
2.3.	Au niveau des activités du management .....	67
2.4.	Au niveau des activités traitées en Back Office .....	71
Chapitre III :	ANALYSE SELON 5M ET LA MATRICE SWOT.....	77
<i>Section 1.</i>	<i>Analyse selon 5M.....</i>	<i>77</i>
1.1.	Description 5M dans le cadre de l'analyse de l'agence .....	77
1.2.	Analyse de chaque activité.....	83
1.3.	Analyse des moyens .....	91
1.4.	Synthèse de l'analyse des causes à effets :.....	92
<i>Section 2.</i>	<i>Analyse des attraits et atouts de l'environnement :.....</i>	<i>95</i>
2.1.	Forces et faiblesses de la banque : .....	95
2.2.	Opportunités et menaces .....	98
2.3.	Synthèse de l'analyse SWOT et formulation stratégique.....	101
<b>PARTIE III : SOLUTION, PLAN D'ACTION ET EVALUATION.....</b>		<b>102</b>
Chapitre I :	LE PRINCIPE DE DEMING.....	102
<i>Section 1.</i>	<i>A propos du principe .....</i>	<i>102</i>
<i>Section 2.</i>	<i>Objectif et cause de son adoption.....</i>	<i>104</i>
Chapitre II :	PLANIFICATION ET MISE EN ACTION DES SOLUTIONS	
PROPOSEES		105
<i>Section 1.</i>	<i>Présentation de la cible .....</i>	<i>105</i>
1.1.	Caractéristique cible de la Main d'œuvre .....	105
1.2.	Caractéristiques cibles des Moyens.....	106
1.3.	Caractéristiques cibles des Méthodes.....	106
1.4.	Caractéristiques cibles des Milieux.....	108
<i>Section 2.</i>	<i>Proposition des solutions et planification : P (Plan) .....</i>	<i>109</i>
2.1.	Description du procédé : .....	109
2.2.	Les planifications : .....	110
<i>Section 3.</i>	<i>Mise en œuvre et conduite de changement : D (Do) .....</i>	<i>111</i>
3.1.	Activités managériales .....	111
3.2.	Activité au Back Office.....	113
3.3.	Activité commerciale et toutes autres activités de l'agence.....	114
Chapitre III :	EVALUATION ET RECOMMANDATIONS .....	116
<i>Section 1.</i>	<i>Evaluation de la mise en œuvre : C (Check) .....</i>	<i>116</i>
<i>Section 2.</i>	<i>Recommandation : .....</i>	<i>117</i>

2.1. Par rapport aux prestations proprement dites :.....	117
2.2. Par rapport au personnel.....	117
2.3. Par rapport aux clients.....	118
2.4. Perspectives d'avenir.....	118
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>cxxi</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTE DES ANNEXES.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE LA BFV – SOCIETE GENERALE .....</b>	<b>ix</b>
<b>ANNEXE 2: CARTOGRAPHIE DES AGENCES.....</b>	<b>ix</b>
<b>ANNEXE 3 : EXEMPLE DE MODELE DE LETTRE DE RELANCE .....</b>	<b>x</b>
<b>ANNEXE 4 : GROUPEMENT DES TABLEAUX RECAPITULATIFS DES TÂCHES DES APE.....</b>	<b>xi</b>

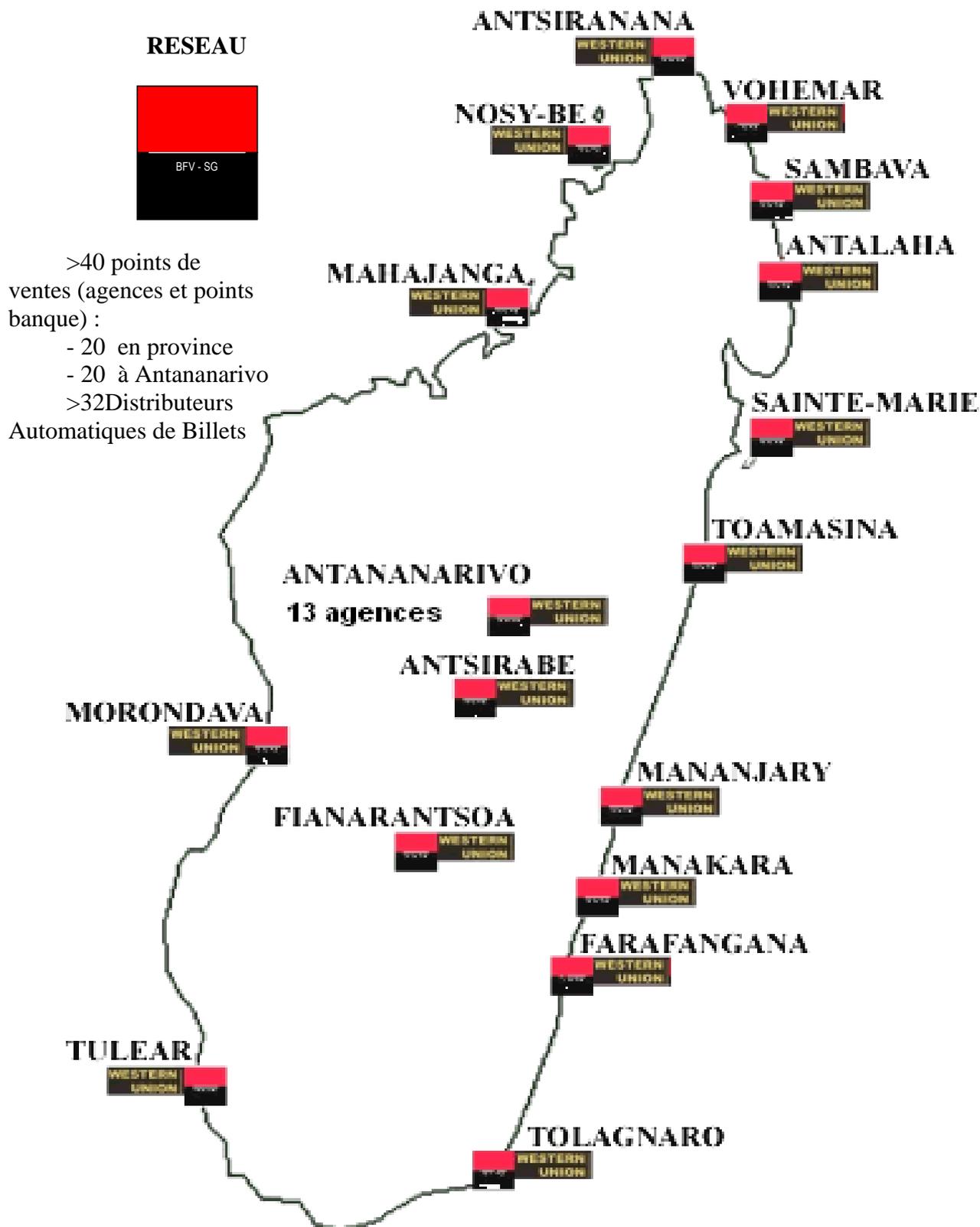
## **LISTE DES ANNEXES**

<b>ANNEXE 1</b>	ORGANIGRAMME DE LA BFV-SG (SIEGE)
<b>ANNEXE 2</b>	CARTOGRAPHIE DES AGENCES
<b>ANNEXE 3</b>	EXEMPLE DE MODELE DE LETTRE DE RELANCE
<b>ANNEXE 4</b>	GROUPEMENT DES TABLEAUX RECAPITULATIFS DES TÂCHES DES APE

# ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME DE LA BFV – SOCIETE GENERALE



## ANNEXE 2: CARTOGRAPHIE DES AGENCES



## ANNEXE 3 : EXEMPLE DE MODELE DE LETTRE DE RELANCE

Antananarivo, le ... / ... / .....

Mr/Mme/Mlle

Adresse

Nos réf :

.....

Objet : LETTRE 1 CAV DEBITEUR

Madame,

Nous vous rappelons que sauf erreur ou omission, votre compte N° ..... / ..... , présente à ce jour un solde débiteur de MGA -xx xxxx,xx , dont l'origine du débit remonte au ... / .... / ..... , plus intérêts et frais en cours à journaliser.

Aussi, nous vous invitons à bien vouloir régulariser votre situation avant le .... / .... / ..... .

Dans cette attente, je vous prie, Mr/Mme/Mlle , d'agréer à l'assurance de nos sentiments distingués.

Le Service Clientèle

## ANNEXE 4 : GROUPEMENT DES TABLEAUX RECAPITULATIFS DES TÂCHES DES APE

1/ Traiter les opérations comptables en OD

1 OD = 3 mn

Liste des OD comptables 0005 - mois d'octobre (\*\*)

Transaction	nb transc <sup>o</sup>	nb écritures	dont TVA
Attestations	35	129	35
Renouvellement Loc coffre	39	117	39
FTC	19	90	18
* Achats et frais Divers (sandwich, fleur, taxi)	43	86	0
Dépôt de garantie Coffre	16	64	16
Recherche	3	9	3
* Blocage Saisie arrêt	3	6	0
succession	2	6	2
Comission SA	2	6	2
* carte résident	2	4	0
ext renvltmt coffre	1	3	1
envoi chèque	1	3	1
Frais SAAR	1	3	1
* extourne paie	1	3	0
* Résiliation coffre	1	2	0
	<b>169</b>	<b>531</b>	<b>118</b>

(\*) : opérations sans TVA

(\*\*) : saisies par les 2 APE

## 2/ Traiter les opérations de change en back office dont la rédaction des lettres administratives

- \* Achat TC et vente TC
- \* encaissement chèque en devises
- \* chèques en devise escomptés (+ avis de crédit) : H. colbert

- \* carte de résident
- \* vente de devises (+ autorisation d'achat de devis)
- \* attestation de devise (+ perception frais)

### 2-1 Achat TC : 9 mn / jour

	oct	Nov	Déc	janv
1	1			
2		1		1
3				1
4	1			
5	2	1		
6		1		
7			2	
8	3	4		
9	1			
10	4		2	3
11			2	2
12	2	3		
13	1		2	
14			1	
15		2		
16	4	1	2	1
17			2	
18	5		2	
19	1	1	1	
20		1	4	
21		4	1	1
22		5		
23	2			
24				
25	2	1		
26	1	2	4	
27		4	2	
28			1	
29		1		1
30		3		
31				4
<b>total</b>	<b>30</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>14</b>
<b>nb moyenne</b>	<b>31</b>			

#### Circuit de traitement d'un achat de TC

- > Remplir le bordereau de remises des TC achetés pour envoi à
- > Remettre les TC et le bordereau de remise des TC au DA/Sa pour signature
- > Envoyer par courrier à l'ETR : les TC et le bordereau de remise
- > Classer les documents

### 2-2 Vente TC : 9 mn / jour

	oct	Nov	Déc	janv
1				
2				
3				
4				
5	1	1		
6				
7				
8				
9				
10				
11			1	
12	1			
13				
14			1	
15				
16				
17				2
18	2		1	
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
<b>total</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>nb moyenne</b>	<b>2,5</b>			

#### Circuit de traitement d'une vente de TC

- > Etablir le bordereau d'envoi de l'avis de vente de TC à ETR
- > Envoyer à l'ETR : 2 exemplaires de la demande d'autorisation de devises, l'original de l'avis de vente de TC et le double du Bordereau de règlement des TC
- > Classer les documents

### 2-3 Encaissement de chèques en devise

	oct	Nov	Déc	janv
1	4			
2				4
3	2		2	4
4			2	
5	1	2	1	
6				
7		2	2	3
8	1	1		1
9	4	2		2
10			2	2
11			3	2
12	3			
13		2	3	
14			2	1
15	2			
16	3	1		2
17			6	3
18	1		2	3
19	2	1	2	
20		1	2	
21		2	2	1
22		4		6
23	4			2
24	3			4
25		2		1
26		2		
27		2	2	
28			4	
29	4	2		1
30		2		3
31				
<b>total</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>45</b>
<b>nb moyenne</b>	<b>36</b>			

#### Circuit de traitement d'une remise de chèque à l'encaissement

- > Recevoir le bordereau de remise avec les chèques à l'encaissement
- > Vérifier les chéquiers et le bordereau y afférent
- > Envoyer à ETR les chèques pour traitement
- > Classer les documents

### 2-4 Chèques escomptés

	oct	Nov	Déc	janv
1				
2				
3				
4	1			
5				
6				
7			1	
8		1		2
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22	1	1		
23				
24	1			
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
<b>total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>nb moyenne</b>	<b>2</b>			

(pour l'Hotel colbert)

#### Circuit de traitement d'une remise de chèque à l'escompte

- > Recevoir le bordereau de remise avec les chèques à escompter
- > Vérifier les chèquiers et le bordereau y afférent
- > Envoyer à ETR les chèques pour traitement
- > Classer les documents
- > (avis de crédit : à la demande du client)

### 2-5 Carte de résident

	oct	Nov	Déc	janv
1	4			
2				4
3	2		2	4
4			2	
5	1	2	1	
6				
7		2	2	3
8	1	1		1
9	4	2		2
10			2	2
11			3	2
12	3			
13		2	3	
14			2	1
15	2			
16	3	1		2
17			6	3
18	1		2	3
19	2	1	2	
20		1	2	
21		2	2	1
22		4		6
23	4			2
24	3			4
25		2		1
26		2		
27		2	2	
28			4	
29	4	2		1
30		2		3
<b>total</b>	<b>34</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>45</b>
<b>nb moyenne</b>	<b>36</b>			

#### Circuit de traitement d'un paiement de carte de résident

- > Vérifier (+ photocopie) l'exhaustivité des documents nécessaires à un paiement de carte de résident
- > Saisir dans Delta la Transaction Banalisée correspondant à ce paiement
- > Après validation du DASA/RBO, signer et apposer le cachet BFV-SG sur l'ordre de virement
- > Envoyer un mail à ETR concernant la paiement
- > Classer le dossier

**2-6 Vente Devise - Autorisation d'achat de devises**

	Nov	Déc	janv
1			
2	5		1
3		5	3
4		1	
5		1	
6	2	8	
7	1	19	2
8	5		
9	6		5
10		3	4
11		10	2
12	3		
13		5	2
14		3	
15	2		
16	5		4
17		5	6
18		6	10
19	2	4	
20	2	6	
21	1	7	1
22	6		3
23	9		1
24			4
25			8
26	5	7	
27	2		
28	5	2	5
29	3		7
30	8		4
31			3
<b>total</b>	<b>72</b>	<b>92</b>	<b>75</b>
<b>nb moyenne</b>	<b>80</b>		

**N.B :** L'attestation d'achat de devises fait partie de l'opération de vente de devises. Une vente de devise prend en moyenne 9 mn s'il n'est pas nécessaire de demander une validation auprès du gestionnaire

**Circuit de traitement d'une vente de devise :**

- > Relevé les numéros des billets de 100 USD au dos du bordereau de demande de délivrance de devises : 5 mn/ paquet de 10
- > Vérification des signatures -> à faire viser par le DA ou le SA -> Saisir la chrono de l'opération : 4 min
- > Remplir l'autorisation d'achat de devises : 5 min si ne nécessite aucune validation

**2-7 Attestation de DEV : en moyenne 5mn 30s****Circuit de traitement pour la délivrance d'une attestation de devise:**

- > Vérifier l'exhaustivité des documents : 1 mn
- > Vérifier si le solde du compte est suffisant : 1 mn
- > Créer l'attestation d'allocation de devises : nom, destination, date de validité de l'attestation, numero du passeport, date de départ, montant de la devise:3mn30s

**3 / Gérer les différents états journaliers en collaboration avec l'Archive**

- Etat OD + pièce comptable + pointage --> environ 10 mn
- Classement des DAR

**4 / Assister le Caissier Principal en cas de nécessité**

- contrôle innopiné: comme la comparaison entre solde physique et solde DELTA
- demande d'accord via mail pour les chèques commerciales

## 5/ Traiter les mises à disposition

nov-07	Nb	déc-07	Nb	janv-08	Nb
2/11/07	4	3/12/07	10	2/1/08	1
5/11/07	3	4/12/07	6	3/1/08	4
6/11/07	1	5/12/07	4	4/1/08	7
7/11/07	3	6/12/07	4	7/1/08	5
8/11/07	10	7/12/07	1	8/1/08	4
9/11/07	10	10/12/07	1	9/1/08	3
12/11/07	23	11/12/07	5	10/1/08	1
13/11/07	4	13/12/07	13	11/1/08	8
14/11/07	11	14/12/07	16	14/1/08	4
15/11/07	4	17/12/07	7	16/1/08	6
16/11/07	9	18/12/07	4	17/1/08	3
19/11/07	3	19/12/07	18	18/1/08	2
20/11/07	6	20/12/07	15	21/1/08	11
21/11/07	4	21/12/07	15	22/1/08	20
22/11/07	3	26/12/07	7	23/1/08	8
23/11/07	17	27/12/07	8	24/1/08	4
26/11/07	14	28/12/07	9	25/1/08	2
27/11/07	5			28/1/08	8
28/11/07	8			29/1/08	3
29/11/07	9			30/1/08	2
30/11/07	4			31/1/08	10
<b>Total</b>	<b>155</b>	<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>Total</b>	<b>116</b>
<b>138</b>					

### Circuit de traitement :

### Durée

- > Recevoir un mail ou un bordereau notifiant la mise à
- > A l'arrivée du client, éditer le mail
- > Consulter l'historique du compte 329130000033
- > Faire une copie d'écran montrant la mise à dispositi
- > Vérifier et photocopier l'identité du client
- > Transmettre au DA pour validation

**6 / Traiter les chèques impayés (correspondances)  
en collaboration avec le SIC**

Lettre d'injonction : 5mn en moyenne

	Nov	Déc	janv
1			
2			6
3		2	3
4			4
5	4		
6		1	
7	5	2	2
8	1		3
9			2
10		4	3
11		2	5
12			
13		4	
14	2		3
15	1		1
16	1		1
17		2	3
18		3	
19	1	1	
20		1	
21	1	3	
22	1		4
23	2		1
24			2
25			1
26	1		
27	1	7	
28		1	
29	1		2
30			
31			3
<b>total</b>	<b>22</b>	<b>33</b>	<b>49</b>

**7 / Envoyer des mails de demande de validation  
auprès des gestionnaires concernés**

Demande de validation pour chèque : 1 mn par mail saisi

	Nov	Déc	janv
1			
2			13
3		6	10
4		11	11
5	1	14	
6		20	
7		8	9
8	2		5
9	6		5
10		7	7
11		7	5
12	7		
13	7	14	
14		24	10
15			17
16			2
17		17	6
18		7	5
19	5	22	
20	4	24	
21	7	31	9
22	9		6
23	4		7
24			12
25			14
26	16	29	
27	3	25	
28	8	18	10
29	1		
30	11		
31			
<b>total</b>	<b>91</b>	<b>284</b>	<b>163</b>

**Circuit de traitement pour le traitement des chèques impayés :**

- 1 - modification des lettres d'injonctions: référence et en-tête...
- 2 - Envoie des lettres au DA pour visa
- 3 - Edition des lettres en 5 exemplaires
- 4 - Chrono et envoi des lettres aux clients et à la banque centrale

**8/ Appeler les clients, pour le compte des CCL,  
lors d'une opération à gros montant au débit de leur compte**

Journée light : 2

Fin du mois : 3 à 4

**Circuit de traitement**

- .-> appel du client 3 mn
- .->envoi mail au DRCP 1 mn
- .-> attente de décision 2h 30mn et 1/2 journée max
- .->Validation du DA (selon disponibilité DA)  
envoi au FO