

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION..... 1

Première partie : CONSIDERATION GENERALE..... 3

CHAP I : PRESENTATION GENERALE DE LA BNI - CA MADAGASCAR 3

Section 1 : Historique 3

Section 2 : Objectifs généraux et missions 6

Section 3 : Structure organisationnelle 13

Section 4 : Présentation de L'espace Zénith Ankorondrano 16

Section 5 : La Direction commerciale de l'agence : 21

CHAP II : LES CARTES BANCAIRES 24

Section 1 : La description du système : 24

Section 2 : Les différentes sortes des cartes en général: 24

CHAP III : THEORIE APPLIQUEE SUR LE LANCEMENT D'UN PRODUIT

AUPRES DE LA BANQUE 29

Section 1 : Objectifs du lancement: 29

Section 2 : Les différentes étapes du lancement 29

Deuxième partie : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE..... 31

CHAP I : CONCEPT THEORIQUE..... 31

Section 1 : Les éléments fondamentaux du marketing Mix : 31

Section 2 : Le marketing des services 43

Section 3 : Le marketing bancaire 45

CHAP II: IDENTIFICATION DES PROBLEMES 50

Section 1 : Analyse interne et externe de la BNI-CA : 51

Section 2 : Analyse de l'offre 60

Section 3 : Analyse de la demande : 82

Section 4 : Positionnement des cartes bancaires par rapport a ses concurrents 89

CHAP III : FORMULATION DES PROBLEMES 91

Section 1 : Au niveau des politiques marketing 91

Section 2 : Au niveau des stratégies marketing.....	94
<i>Troisième partie : PROPOSITION DES SOLUTIONS.....</i>	<i>97</i>
CHAP I : SOLUTIONS AU NIVEAU DES ELEMENTS DU MARKETING MIX..	97
Section 1 : Au niveau de produit	97
Section 2 : Au niveau du prix:	97
Section 3 : Au niveau de la distribution:	98
Section 4 : Au niveau de la politique de communication :.....	98
CHAP II- SOLUTION CONCERNANT LES STRATEGIES MARKETING :.....	102
Section 1:Au niveau de l'approche clientèle	102
Section 2 : Au niveau de la force de vente	103
Section 3 : Au niveau des matériels:	104
CHAPIII : SOLUTION RETENUE ET RESULTATS ATTENDUS.....	105
Section 1 : SOLUTION RETENUE : « la mise en place d'un plan marketing à la promotion des cartes bancaires au sein de la BNI-CA »:	105
Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales :.....	110
<i>CONCLUSION.....</i>	<i>112</i>

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIES

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS :

La rédaction de ce travail de mémoire de Maîtrise n'aurait pas été possible sans le recours de certaines personnes que nous tenons à remercier sincèrement.

Plus particulièrement à :

- DIEU qui m'a toujours donnée la force et la santé.
- Monsieur REJERISON Wilson, Professeur, Président de l'université d'Antananarivo,
 - Monsieur ANDRIAMARO Ranovona, Professeur, Doyen de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de sociologie.
 - Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène, Maître de conférence, chef du Département Gestion, qui n'a pas ménagé ses efforts pour rehausser la valeur de notre département.
 - Madame RAVALITERA, Maître de conférence, Directeur du centre d'études et de recherche en Gestion (CERG).
 - Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de conférence, responsable de l'option Marketing, notre encadreur pédagogique, pour son modèle de comportement remarquable ainsi que pour ses nombreux conseils.
 - Madame RAMANITRERA Nivosoa, Directeur d'agences Zénith Ankorondrano, notre encadreur professionnel, qui malgré ses lourdes responsabilités a bien voulu nous consacrer le temps nécessaire pour nous prodiguer ses conseils et nous diriger dans la réalisation de ce mémoire.
- Tous les professeurs aussi bien permanents que vacataires du Département Gestion.
- Tout spécialement l'équipe de l'agence Zénith qui m'a accueilli les bras ouverts.
- Tout ce qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Pour terminer, ma gratitude va à l'endroit des membres de ma famille notamment à mes parents, leur amour inconditionnel et leur soutien constant resteront toujours gravé dans mon coeur.

I- LISTES DES TABLEAUX

N°	Libellés	Source	N° de page
1	Tableaux des répartitions des actions de la BNI-CA Madagascar	BNI- CA Madagascar	5
2	Tableau de mode de communication	Marketing management de Kotler & Dubois (10 ^e édition) page 551	39
3	Tableau des domaines dans lequel la BNI-CA est leader	BNI-CA Madagascar	52
4	Tableau des forces et faiblesses de la BNI-CA	BNI-CA Madagascar	53 ; 54
5	Tableau de récapitulation des offres sur le marché bancaire	BNI-CA, BMOI, BFV-SG, BOA	79 ; 80 ; 81 ; 82
6	Tableau de répartition du marché bancaire des professionnels	Enquête Mai 2007	83
7	Tableau de répartition des particuliers	Enquête Mai 2007	85
8	Tableau de récapitulatif général du marché bancaire	Enquête Mai 2007	86
9	Tableau de répartition des clients suivant le type classique	Enquête Mai 2007	87
10	Tableau de répartition des clients suivant le type Corporate	Enquête Mai 2007	88

II- LISTES DES FIGURES

N°	Libellés	Source	N° page
1	Organigramme de la Direction Commerciale de l'agence	BNI-CA Zénith Ankorondrano	22
2	Règlement par carte bancaire	BNI- CA Madagascar	27
3	Les 4 composantes du Mix marketing	Kotler & Dubois, Marketing Management (10 ^e édition), page 49	32
4	Matrice de BCG des cartes bancaires	-	70
5	Positionnement des cartes de la BNI-CA par rapport aux produits concurrents	-	90

III- LISTES DES GRAPHIQUES :

N°	Libellés	Source	N° Page
1	Répartition des actions de la BNI-CA	BNI- CA Madagascar	5
2	Graphique des professionnels	Enquête Mai 2007	84
3	Graphique des particuliers	Enquête Mai 2007	85
4	Graphique de récapitulation générale du marché bancaire	Enquête Mai 2007	86
5	Graphique de répartition des cartes classiques	Enquête Mai 2007	88
6	Graphique de répartition des cartes Corporate	Enquête Mai 2007	89

ABBREVIATIONS

AAV	: Assistance Après Vente
BCM	: Banque centrale de Madagascar
BDC	: Bon de caisse
BNI-CA	: Banque Nationale des industries- Crédit Agricole
BNI-CLM	: Banque Nationale des Industries- Crédit Lyonnais Madagascar
BNCI- OI	: Banque Nationale pour le Commerce et l'industrie de l'océan Indien
BFV-SG	: Banky Fampandrosoana ny Varotra- Société Générale
BMOI	: Banque Mondiale de l'Océan Indien
BOA	: Bank Of Africa
BNM	: Banque Nationale Malgache de Développement
CAT	: Compte à Terme
CECAM	: Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
CSBF	: Commission Bancaire et Financière
CNEP	: Comptoir National d'escompte de Paris
CFM	: Crédit foncier de Madagascar
CFMR	: Crédit Foncier de Madagascar et de La Réunion
DDE	: Direction des Engagements
DAB	: Distributeur Automatique Des Billets
EF	: Etablissement financier
DMPP	: Direction du Marché Particulier
GAB	: Guichet Automatique de la Banque
ISBA	: Intergraded System for Banking Administration
MID	: Marché Interbancaire de Devises
PAC	: Plan d'action Commercial
PLV	: Publicité sur le lieu de vente
OTIV	: Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola
SA	: Société Anonyme
TPE	: Terminal de Paiement Electronique

INTRODUCTION

La croissance économique d'un pays se caractérise par le développement des trois principaux secteurs à savoir le secteur primaire qui regroupe généralement l'agriculture et l'élevage, le secteur secondaire constitué par les entreprises à vocation industrielles et enfin le secteur tertiaire où se trouvent les entreprises ou institutions prestataires de service. A cela s'ajoute le secteur quaternaire qui enregistre les services venant de la télécommunication.

Ainsi, actuellement, la politique générale de l'Etat, pour atteindre son objectif « Développement durable » vise à mettre en considération l'importance de chaque secteur qui tient chacun une grande place dans l'économie et dans la vie de la population malgache.

Particulièrement le secteur tertiaire à l'instar des institutions financières, qui sont constituées principalement par les banques et les entreprises de micros finances, joue un rôle très important dans la mesure où dans le monde de la transaction, le rôle de la monnaie est devenu considérable. Effectivement, les institutions financières cherchent toujours des moyens pour améliorer les qualités de services qu'elles offrent à leurs clients pour les fidéliser et pour satisfaire les besoins de ces derniers.

Par ailleurs, quand on parle de transaction, ce qui vient tout de suite à l'esprit c'est la circulation de la monnaie. Bien que plusieurs façons aient été déjà mises à la disposition de la population comme l'utilisation de billets, des chèques, d'effets de commerce. Ceux-ci ne puissent pas encore répondre à certains besoins dans le monde de la transaction, d'où la mise en place d'un nouveau système dans le secteur bancaire : « l'utilisation des cartes ».

Il est bien de préciser que quant à la banque, elle cherche toujours des moyens pour améliorer ses ventes de cartes au sein de son établissement de façon que son chiffre d'affaire augmente. Les banques prennent ainsi « le marketing » comme outils d'aide à la promotion de leurs cartes. C'est, dans ce cadre là, que nous avons choisi comme thème « ***Contribution du marketing à la promotion des cartes bancaires*** ». Justement, le problème se pose sur la question de savoir : « Comment contribue le marketing à la promotion des cartes bancaires ? »

Pour y répondre, nous avons choisi la BNI-CA comme banque dans laquelle on a effectué un stage. Notre stage ainsi effectué auprès de cette institution sise à Ankorondrano

nous a permis d'adopter plusieurs analyses, plus particulièrement, en matière de carte bancaire. Notons aussi que sous l'encadrement des hauts responsables de la BNI-CA nous avons eu l'occasion de constater l'importance du marketing sur laquelle notre étude devrait se concentrer.

En plus, nous avons consulté certains ouvrages non seulement de marketing général mais aussi de marketing spécifique. Il ne faut pas passer sous silence le fait que l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication est actuellement en plein essor via l'Internet et que bon nombre de données diffusées sont très intéressantes, la consultation de certains sites web nous a fourni beaucoup d'informations en la matière.

En outre, pour compléter les informations, des enquêtes ont été menées auprès de diverses catégories de personnes aussi bien morales que physiques.

Ainsi, dans le présent mémoire, nous allons, dans la première partie, présenter d'une manière générale la BNI-CA ainsi que les différentes cartes qu'elle met à la disposition de sa clientèle. Cette partie parlera en outre quelques théories générales sur l'outil marketing.

Des analyses critiques de la situation actuelle au niveau du marché, au niveau des politiques marketing et au niveau des stratégies marketing seront portées dans la seconde partie tout en mettant l'accent sur les cartes bancaires.

Et pour terminer cet ouvrage, une troisième partie sera destinée aux solutions proposées et recommandations générales compte tenu de toutes les analyses que nous avons apportées dans cette étude.

Première Partie :

CONSIDERATIONS

GENERALES

Cette partie est divisée en quatre chapitres. Le premier nous aidera à faire la connaissance de la BNI-CA Madagascar. Le second va parler des cartes offertes par ce dernier. Les distributeurs automatiques de la banque seront présentés dans le troisième. Le dernier chapitre nous fournira des renseignements sur la théorie générale du marketing.

Première partie : CONSIDERATION GENERALE

Dans cette partie, nous allons procéder à la présentation de la BNI-CA MADAGASCAR, en général, des cartes qu'elle offre et de la théorie appliquée sur le lancement d'un produit auprès de la banque.

CHAP I : PRESENTATION GENERALE DE LA BNI - CA MADAGASCAR

La BNI-CA Madagascar est une banque commerciale sous la tutelle du Ministère des finances, de la banque centrale, de la CSBF, et oriente ses activités dans l'appui de tous les secteurs d'activité à Madagascar. C'est un établissement bancaire au statut de Société Anonyme, ayant un capital de 10 800 000 000 Ariary constitué de plusieurs actionnaires dont le crédit Agricole détient la majorité d'où sa dénomination. La banque dispose de 20 agences dans toute l'île : sept agences dans les quartiers d' Antananarivo et treize dans les provinces.

On peut voir dans ce premier chapitre la présentation de la BNI-CA en résumant en quelques lignes d'abord son historique ensuite ses activités et missions, puis sa structure organisationnelle et ainsi que la présentation de l'espace zénith Ankorondrano au sein de laquelle j'ai effectué mon stage en question.

Section 1 : Historique

La BNI-CA a changé de raison sociale plusieurs fois avant d'arriver à cette dénomination.

1888 : création du «comptoir National d'escompte de Paris ou CNEP» première banque à Madagascar jusqu'en 1919. Elle permettait aux colons français de percevoir les annuités dues par le gouvernement malgache durant la période de la colonisation, favorisant ainsi l'implantation de la France dans l'île.

1919 : Création de la compagnie de l' OCEAN INDIEN, sous l'égide de la Havraise péninsulaire et par la suite est né le crédit Foncier de Madagascar (CFM).

1925 : Le CMF est devenu la filiale de la Banque Nationale pour le commerce et l'industrie » (BNCI) et prit le nom de « crédit Foncier de Madagascar et de La Réunion » (CFMR)

1954 : Le CFMR change de dénomination et devient « Banque Nationale pour le commerce et l'industrie de l'Océan Indien » (BNCI-OI)

1973 : Elle devient la Banque pour le commerce et l'industrie ou BCIM ayant fixé son siège social à Madagascar. Son Principal actionnaire est la Banque Nationale de Paris

1977 : Création de la BNI (Banque Nationale pour l'Industrie) à la suite de :

- La scission de la BNM (Banque Nationale Malgache de Développement) par la création de la BNI et de la BTM
- La nationalisation de la BCIM
- La fusion de la BNI et de la BCIM

La BNI regroupait les activités des banques suivantes : la Banque de commerce et de l'industrie et de Madagascar et la Banque financière et de Commerce Malgache Mandroso.

1991 : Début de la privatisation à Madagascar.

Achat par le CREDIT LYONNAIS de 51% des parts de l'Etat Malgache dans la BNI. La Banque Nationale pour l'Industrie change de dénomination en BNI-CREDIT LYONNAIS MADAGASCAR, SA. L'Etat apporte des participations de la BNI à la BNI

2002 : Crédit Agricole et le crédit Lyonnais présentent un projet de rapprochement amical

2003 : une offre publique d'achat avec retrait obligatoire est mise en œuvre sur les actions du crédit lyonnais et la totalité de son capital est alors détenue par crédit agricole. Cette fusion aura un impact sur les autres succursales du crédit Lyonnais avec une promotion incessante du secteur Agricole.

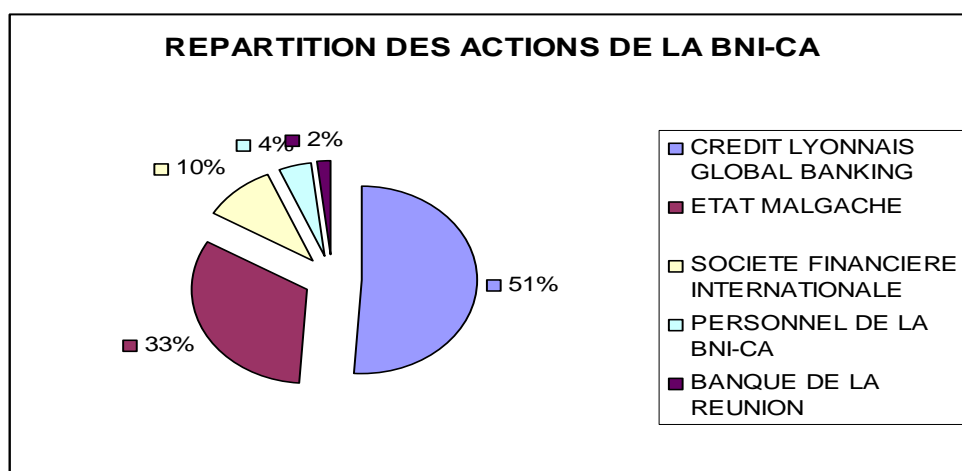
Le groupe crédit agricole est le Leader de la banque en France, il est le premier réseau bancaire français avec 9000 agences (au 31 /12/ 2004), 21 Million de clients particuliers, 1,4 Million de clients Professionnels, entreprises, collectivités.

Actuellement le capital de la BNI-CA s'élève à 10,8 Milliard d' Ariary s'est reparti comme suit :

Tableau n°01- Répartition du capital de la BNI-CA

NOMS DES ACTIONNAIRES	PARTS SOCIALES
CREDIT LYONNAIS GLOBAL BANKING	51%
ETAT MALGACHE	32 ,58%
SOCIETE FINANCIERE NTERNATIONALE	10%
PERSONNEL DE LA BNI-CA	4,42%
BANQUE DE LA REUNION	2%

Source : BNI-CA Madagascar



Graphe n°1

D'un côté, ce tableau nous montre la puissance de la banque « CREDIT LYONNAIS GLOBAL BANKING » ; maison mère de la BNI-CA, elle dispose majoritairement des actions de sa filiale avec un pourcentage de 51% contre 32,58% pour l'Etat malgache.

Et comme la BNI-CA est une société anonyme, ceux-ci nous justifient en outre qu'il appartient à cette société mère d'assurer un contrôle exclusif quant à l'administration de

la BNI-CA. De l'autre, la présence de l'état malgache comme actionnaire de la BNI nous permet de dire que son développement entraîne celui de Madagascar.

Notons en plus que la BNI offre ses appuis en matière de financement et de conseil aux investisseurs. Elle dispose de diverses lignes de financement extérieur en devises.

Section 2 : Objectifs généraux et missions

Avant de parler des missions de la BNI, nous allons mettre en évidence d'abord ses objectifs.

2.1. Les objectifs généraux de la banque

En général, l'objectif principal de la BNI- CA est de rester « Banque Leader » du système bancaire avec une part de marché de 30% non seulement en fonds propres, emplois et ressources, mais également dans les autres domaines tels que les crédits documentaires, les flux, le Marché Interbancaires de Devises (MID), monétique, formation....etc.

La stratégie de la banque repose sur quatre piliers fondamentaux :

- ❖ La BNI crédit Agricole Madagascar Universelle, à l'écoute des besoins de ses clients et qui veut développer ses activités et étoffer sa gamme de produits.
- ❖ La BNI : Banque leader, détient au moins 30% de part de marché dans chacune des ses activités.
- ❖ La banque espère se différencier par la qualité de ses services.
- ❖ Les activités de la banque sont orientées vers le développement durable.

Afin d' y parvenir et de réussir pleinement, la BNI-CA se fixe comme objectifs :

2.1.1. Pérenniser la profitabilité

Orienter l'état d'esprit et le comportement de chacun vers l'optimisation permanente de la rentabilité et la maîtrise des risques.

2.1.2. Valoriser la clientèle

- ❖ Etre à l'écoute du client, adapter une communication externe afin d'être créateur de valeurs pour séduire et fidéliser la clientèle.
- ❖ S'efforce de détecter et ainsi de satisfaire les besoins exprimés par sa clientèle puisque sa pérennité dépend de celle-ci. La banque essaie de répondre à ses besoins par l'offre de produits et services bancaires diversifiés et performants qu'elle met à la disposition de sa clientèle.

2.1.3. Cultiver l'esprit d'équipe

Développer la communication, le dynamisme des collaborateurs, le sentiment d'appartenance, la culture d'entreprise et la motivation par un management courageux, responsabilisant et positif.

2.1.4. Viser l'excellence

- Rechercher la qualité en permanence notamment le respect des délais, la fiabilité, le zéro défaut
- Développer la compétence des collaborateurs, moderniser l'outil et disposer des moyens pour mesurer la satisfaction des clients.

2.1.5. Innover en permanence

- Anticiper l'action du marché en étant en veille constante, créer de nouveaux produits, se remettre en cause.
- Adopter une démarche proactive.

2.2. Les activités de la BNI :

Comme toutes institutions financières, la BNI a pour objet le commerce d'argent. Autrement dit, elle collecte ses ressources financières auprès des publics (dépôts), les gère avec divers moyens de paiements (carte de crédit, chèque....) octroie quelques facilités à la clientèle tels que les crédits facilitant les relations commerciales...etc.

Ainsi, la BNI-CA est une banque commerciale dont les activités sont généralement:

- La réception des fonds du public
- L'octroi de crédit
- La réalisation des opérations de change
- Le Conseil et l'assistance de ses clients

2.2.1. La collecte de dépôts :

Il existe deux types de dépôts que les clients peuvent faire : les dépôts à terme et les dépôts à vue.

- ✓ Les comptes à terme : Ils sont composés de bon de caisse, le compte épargne appelé « Epargne Plus ».
- ✓ Les comptes à vue : Ils sont composés de comptes chèques, de compte courant.

2.2.2. L'octroi de crédit :

La BNI-CA offre à ses clients les crédits suivants :

➤ Crédit personnel :

Ce crédit est alloué aux clients particuliers pour une durée de 6 à 60 mois ayant des revenus mensuels réguliers. Le montant varie en fonction du revenu du bénéficiaire et permet d'obtenir un crédit compris entre 200.000 à 40 000 000 d'Ariary. Le taux d'intérêt est fixé en fonction de la durée de remboursement.

➤ Crédit de fonctionnement :

Ils sont sollicités pour financer les activités courantes de l'entreprise.

Ils sont surtout demandés par les entreprises à combler le retard d'entrée des recettes alors qu'il doit faire faces à des dépenses immédiates. Parmi ces crédits de fonctionnement, nous trouvons,

- Les crédits par caisse : Comme les découverts bancaires, la facilité de caisse, le financement des stocks tels que les avances sur marchandises (ASM), les avances sur produits (ASP) et le crédit de campagne).

- Crédit de mobilisation, à savoir l'escompte commercial

➤ Crédit d'investissement :

La BNI-CA offre à sa clientèle, à l'instar de l'entreprise, la possibilité de demander un crédit pour la réalisation de leur projet d'investissement. Cependant, certains critères sont exigés aux clients qui s'y intéressent.

2.2.3. Les prestations de services :

- *Les crédits documentaires* : c'est l'engagement d'une banque de payer un montant déterminé au fournisseur d'une marchandise ou d'une prestation contre remise, dans un délai fixé, des documents conformes prouvant que la marchandise a été expédiée ou la prestation effectuée.

- *Les remises documentaires* : C'est une opération par laquelle un exportateur présente des documents accompagnés ou non d'effets de commerce à sa banque pour délivrance à son acheteur.

- Les recouvrements et domiciliation de règlements domestiques

- *Les bons de caisse* : Ce sont des titres émis par la banque et souscrits par sa clientèle après versement du placement ou virement du montant souhaité.

- *Les comptes Epargne* : Ce compte enregistre les versements et les retraits effectués par le déposant.

2.2.4. Les produits et services de la BNI-CA :

La BNI-CA propose diverses gammes de produits et de services à tous ces clients

a. Les produits d'assurances :

La BNI-CA offre trois produits d'assurance à ses clients :

- VIA LIS ET LE SUPER VIA LIS : Assurance de décès et d'invalidité permanente et totale. La souscription peut commencer par un débit de 1 000 AR par mois sur son compte.
- TOMBOTAONA : Assurance retraite permettant aux adhérents de bénéficier d'une pension de retraite supplémentaire
- L'EPARGNE RETRAITE PLUS : Il s'agit d'une assurance retraite permettant d'adapter aux besoins de la clientèle de la BNI. Elle permet de définir le coût de cotisation selon la possibilité de chaque client et de bénéficier d'une périodicité de prélèvements de cotisation très souple. D'autre part, les clients bénéficient d'une périodicité de prélèvement de cotisation très simple

b. Un site Internet : (www.bni.mg)

La BNI-CA a lancé ce site en 2000 pour que les clients puissent avoir plus d'information concernant la BNI-CA notamment ses activités, le cours du franc Malagasy par rapport aux autres devises.

c. L'Eliophone :

C'est un service permettant au client de la BNI-CA, par l'intermédiaire d'un serveur vocal disponible tous les jours de la semaine (7 /7) à toutes les heures (24h/24). Il permet de connaître la position de son compte ouvert sur les livres de la banque, d'obtenir des renseignements sur les cinq dernières opérations du mois, de transmettre des ordres de virement sur son compte, tenu par la banque en francs malgaches ainsi que de passer sa commande de chéquier.

d. L'Elionet :

Ceci permet aux clients de bénéficier des avantages fournis par les nouveaux moyens technologiques. C'est un service qui permet à sa clientèle de consulter les comptes avec historique des mouvements du mois, de télécharger les fichiers pour pouvoir consulter hors connexion : Les relevés journaliers, les avis d'opération, les tris par date de valeur et le suivi de l'exécution d'ordres d'achats et de vente sur le MID et d'autres opérations courantes.

e. Les terminaux de paiement électronique (TPE) :

Ils permettent d'accepter les paiements par carte bancaire strictement aux porteurs des cartes du réseau VISA. Le client pourra acheter même s'il ne dispose plus d'argent liquide.

f. Les produits accessoires :

Comme toutes les autres banques, la BNI-CA a ses propres produits accessoires bien distingués.

- Le chèque bleu :

C'est un chèque de voyage de montant prédéterminé au moment de l'achat, à la provision garantie par la banque ainsi ce chèque permet de régler les transactions effectuées auprès des opérateurs agréés par la BNI – CA.

- Trade finance (Financement du commerce International) :

C'est un moyen de transaction internationale qui se rapproche du Back Office. Elle génère plus de la commission de la banque. Ce qui signifie la capitale en volume d'import-export par rapport au marché global.

- Cash Advance :

Il permet aux porteurs des cartes VISA d'opérer des retraits d'espèces (contre valeurs en Ariary) auprès des guichets « change manuel » de la BNI – CA, à des conditions avantageuses et en toute sécurité.

- Cash Management :

Il permet aux clients de se connecter sur un micro-ordinateur de la banque pour récupérer un extrait de compte et constater les mouvements dans son compte, le solde en temps réels, les avis d'écritures pour envoyer des ordres de virement.

▪ Western Union :

La BNI-CA s'associe au groupe Western union pour offrir à sa clientèle un nouveau produit qui n'est autre que le transfert d'argent, venant s'ajouter à sa gamme. Notons que Western union est l'une des multinationales Américaines réputées dans le transfert d'argent.

▪ Pack PME :

C'est un ensemble de produits destinés aux petites et moyennes entreprises pour faciliter la gestion de leurs affaires. Le Pack PME est composé par un compte PME, un moyen de gestion de compte (Elionet Corporate) et un crédit avec des conditions préférentielles à la clé.

▪ Pack vert :

C'est un nouveau produit destiné exclusivement aux clients particuliers de la BNI-CA. Le pack vert est une nouvelle offre composée par un compte bancaire, une carte de retrait et de paiement ESSENTIEL et un service ELIO (Eliophone ou Elionet).

▪ Pack bleu :

Le pack Bleu est constitué par un compte bancaire à frais réduits jusqu'à 20% de remise et une carte de retrait Lion gratuit.

g. Autres gammes de produits :

Cependant, la BNI-CA offre aussi d'autres gammes de produits dont :

- *Crédit Flash* : Crédit spécial PME ou Professionnels de moins de Ar 1 milliards
- *Crédit PME* : Crédit spécial PME et professionnels
- *Compte de trésorerie* : Compte épargne pour PME et professionnels.
- *OPAVI* : C'est un traitement automatique des virements d'un débiteur vers les bénéficiaires ou vice versa.

h. La gamme des cartes de la BNI- CA :

Les cartes bancaires permettent de retirer de l'argent 24heures/24 et 7jours/7 dans les guichets automatiques de la banque. Les cartes ont été conçues en tenant compte de l'exigence des clients :

- ❖ *Carte Select* : Carte de crédit Visa international pour le meilleur
- ❖ *Carte Univers* : Carte visa électron international pour le voyage
- ❖ *Carte Essentiel* : Carte visa électron national pour un moyen de paiement moderne et sécurisé.
- ❖ *Carte Lion* : Carte de retrait privatif donnant accès à tout titulaire d'un compte épargne chez la BNI.

i. Autres activités :

En outre, la BNI-CA dispose d'autres activités comme :

- ❖ *La boîte courrier* : Elle offre aux particuliers et aux entreprises une aisance concernant la réception de leur courrier.
- ❖ *La location des coffres forts* : La location des coffres forts fait partie de l'activité de la BNI-CA comme toutes les autres banques primaires.

Section 3 : Structure organisationnelle

Dans cette section, nous allons voir d'abord l'organigramme de la BNI-CA qui se trouve dans l'annexe II et ensuite sa structure générale.

3.1. Organigramme de la BNI-CA

Nous pouvons trouver cet organigramme dans l'annexe II

3.2. Structure générale de la BNI-CA

La BNI-CA a adopté une structure fonctionnelle qui se décrit comme suit :

➡ *La Direction Générale :*

Elle est nommée par le conseil d'Administration et s'occupe essentiellement de la définition de la politique et de la stratégie globale et des grandes orientations de la banque. Cette direction est composée du Directeur général aidé par le comité exécutif.

➡ *Le Comité de direction :*

Il est constitué par plusieurs comités tels que :

Le comité exécutif, le comité de direction, le comité de crédit, le comité de contrôle interne, le comité de contrôle externe, le comité d'exploitation, le comité de personnel, le comité de communication externe, le comité des risques sensibles et de provisionnement, le comité d'organisation, le comité informatique, le comité de sécurité, le comité de rédaction-journal et le comité de déontologie.

Les membres de ces comités sont assurés par les différentes directions au sein de la banque et les actionnaires en cohérence avec la mission de chaque comité.

➡ *L'inspection Générale (IG) :*

Elle est chargée de l'audit interne de la banque. Sa liaison d'état major facilite le suivi des opérations de chaque direction et leur efficacité face aux attentes ou objectifs de la banque.

➡ *Le secrétariat général (SG) :*

Il s'occupe des domaines juridiques, fiscal, et réglementaire, des grandes relations, de l'ingénierie financière et les études, la veille stratégique. Le centre de documentation est également sous sa supervision.

➡ *La direction des engagements (DDE) :*

Cette direction assure la bonne maîtrise des risques de contrepartie dans toutes les +-phases de relations avec les clients. En d'autres termes, elle se charge de la solvabilité

des clients en termes de remboursements, le suivi par département contentieux des engagements compromis, la gestion des actes.

➡ *La direction des ressources humaines (DRH) :*

Cette direction veille à la gestion des ressources humaines en conformité avec les orientations définies par la Direction générale ; à la mise en oeuvre de la politique en matière de recrutement, de rémunération et de formation. Elle fournit en outre à la Direction générale les éléments nécessaires permettant à la Direction Générale de prendre des décisions touchant la gestion du personnel. Cette direction veille également au suivi du personnel conformément au code de travail, à la convention collective des banques et surtout à la déontologie. Elle met en œuvre toutes les stratégies inhérentes au suivi de tout le personnel et les Stagiaires depuis leur entrée jusqu'à leur départ de la banque.

➡ *La Direction de support (DS) :*

Cette Direction gère les supports techniques et matériels de la banque. Son domaine d'activité se limite à la mise en marche de toutes les opérations courantes de la Banque, que ce soit interne qu'externe. La DS a comme principales missions d'établir une organisation propice, de rassembler les éléments d'aide à la décision utile à la Direction Générale, l'analyser, et gérer en plus les contacts des fournisseurs et prestataires.

➡ *La Direction Exploitation :*

Cette direction met en œuvre la politique commerciale de la banque, dirigée par le directeur Général Adjoint Exploitation. Elle gère les portefeuilles de la clientèle. Cette Direction assure les domaines touchant l'exploitation commerciale et donne image fidèle de la Banque vis à vis de sa clientèle.

Elle se subdivise en plusieurs marchés :

▪ *Le marché des entreprises et Institutionnels :*

La direction de marché des entreprises administre les diverses entreprises dans toutes les réseaux et les organisations. Quant à la direction des institutionnels, elle assure la gestion

et le suivi des organisations non gouvernementaux (ONG), Les organismes culturels, les ambassades, les associations et les institutions à but lucratif.

▪ Le marché des particuliers et des professionnels :

Cette direction s'occupe du contact direct avec les clients.

En fait, ces directions là sont en collaboration directe avec les autres directions dont :

➡ La Direction du marché particulier et professionnel : Cette direction administre les agences de la capitale et dans toutes les provinces.

➡ La direction marketing et communication externe

Section 4 : Présentation de L'espace Zénith Ankorondrano

Pour une bonne présentation, nous entamons en premier lieu son environnement interne et en second lieu son environnement externe.

4.1. Environnements

Par définition, l'environnement désigne dans un sens très large l'ensemble des éléments constitutifs du milieu où vit l'homme : la faune, la flore...etc.

L'environnement d'entreprise peut se définir comme étant l'ensemble des forces externes et internes qui agissent et réagissent au profit ou à l'encontre de l'entreprise, ou des facteurs qui ont un impact sur la vie de l'entreprise.

4.1.1. Environnement interne :

L'espace zénith héberge deux départements et une direction bien distincte à savoir :

- ✚ La Direction des institutionnels (Voir annexe organigramme Pays Madagascar)
- ✚ La BNI leasing qui est une filiale de la BNI_CA



L'agence Ankondrano (voir le résumé ci-dessus)

4.1.2. Environnement externe :

Comme environnement externe, considérons les principaux concurrents de la BNI-CA et ainsi que ses relations de complémentarités.

a. La concurrence proprement dite de la BNI- CA:

Connaître son environnement concurrentiel est aussi important pour l'entreprise que de connaître soi-même. Que l'on soit grand ou petit, il faut toujours compter l'existence de cette concurrence qui est à l'affût de la moindre faille pour augmenter sa part de marché, par exemple s'investir dans des matériels plus développés.

Autour de la zone Zital, il n'existe qu'une seule catégorie de concurrents de la BNI, Ils sont les concurrents directs qui offrent les mêmes produits que la BNI sur le marché de service bancaire : BMOI, BOA, BFV-SG, UCB.

b. Relations de complémentarité :

L'existence de l'espace Zénith facilite les transactions financières avec les entreprises voisines telles que les entreprises de service, les entreprises commerciales et les entreprises de production si l'on ne cite que : MIDI MADAGASCAR, SOREDIM, BRICOLAGE,...etc.

4.2. Organisation de l'agence :

En premier lieu, nous allons voir dans l'annexe l'organigramme de l'agence et après nous citons successivement les diverses tâches accomplies par les employés.

4.2.1. Le Directeur d'agence :

Le Directeur d'agence est le premier responsable de l'espace en général et garantit la bonne marche de cette unité. Trois rôles importants lui sont dévolus à savoir : la gestion commerciale, la gestion administrative, l'animation et la présentation.

La Gestion commerciale :

Elle assure l'approche socio-économique, le développement du fonds de commerce, la mise en œuvre de la politique commerciale, la gestion des engagements et ressources, les relations avec la clientèle.

La Gestion administrative :

Elle assure la gestion des ressources humaines (organisation/ formation/mise en œuvre de la politique adoptée en ce domaine), le contrôle de la qualité et de la sécurité des opérations (service rendu à la clientèle). Elle est le garant du respect des procédures, du contrôle interne et de la conformité, le garant de la sécurité de l'agence ainsi que de la gestion des frais généraux.

L'Animation et présentation :

Elle assure la communication interne, veille à ce que les intérêts de la banque soient préservés, veille également au respect de la déontologie et de la conformité, l'animation de son équipe.

4.2.2. Le Responsable commercial :

Sous la hiérarchie du DA, il assure le bon fonctionnement de l'équipe commerciale, et veille à la qualité du service clientèle et la sécurité des engagements.

Il s'occupe ainsi :

- ❖ De la gestion commerciale (mise en œuvre du plan d'action commerciale (PAC), suivi des dossiers engagements).
- ❖ Du recouvrement (contact clientèle)
- ❖ De l'animation (animation / adhésion équipe exploitant au PAC et formation/ organisation du personnel exploitant et accueil).

4.2.2. Le Responsable commercial :

Sous la hiérarchie du DA, il assure le bon fonctionnement de l'équipe commerciale, et veille à la qualité du service clientèle et la sécurité des engagements.

Il s'occupe ainsi :

- ❖ De la gestion commerciale (mise en œuvre du plan d'action commerciale (PAC), suivi des dossiers engagements).
- ❖ Du recouvrement (contact clientèle)
- ❖ De l'animation (animation / adhésion équipe exploitant au PAC et formation/ organisation du personnel exploitant et accueil).

4.2.3. Les Chargés de la clientèle :

Ils s'occupent généralement:

- ❖ De la Gestion commerciale (la mise en œuvre du PAC, suivi des dossiers engagements et la vente des produits).
- ❖ Du recouvrement des créances douteux

4.2.4. Responsable support :

Il assure les travaux de secrétariat et s'occupe de l'éconamat :

- ❖ Enregistrement et renvoi quotidien des courriers (arrivée- départ)
- ❖ Traitements et saisie de Bon de Caisse – compte à Terme
- ❖ Collection et mise à jour des documents internes
- ❖ Confection des états périodiques et passation
- ❖ Correspondances internes et externes (saisie, suivi, relance)
- ❖ Gestion de l'éconamat et des archives
- ❖ Responsable des appareils administratifs (machine photocopieuse- appareil Fax- scanner- imprimantes laser).
- ❖ Détenteur 2ème clé du coffre clientèle
- ❖ Tenue et suivi des dossiers du coffre clientèle
- ❖ Mise à jour des dossiers personnels (fiche d'absence, confection charnière,...)
- ❖ Correspondance clientèle
- ❖ Renfort des autres postes

4.2.5. Assistance après vente & Accueil :

Ce responsable est sous la supervision du responsable assistant après vente (A.A.V) et ayant pour tâches principales :

- ❖ L'Accueil de la clientèle
- ❖ Le traitement des ouvertures et clôtures de comptes
- ❖ Responsable CA10
- ❖ La saisie CORE
- ❖ La tenue des divers actes et dossiers (compte joint, procuration, opposition....)
- ❖ Gestion et suivi réclamation clientèle
- ❖ Correspondance clientèle et envoi divers courriers
- ❖ Renfort des autres postes

4.2.6. Valideurs :

Ils assurent d'abord de l'organisation matérielle et fonctionnelle de son secteur et le contrôle de la régularité des opérations. Après, la formation et l'animation des agents aussi sous son autorité. Et enfin, le pointage et la validation des opérations inférieures à son habilitation. Ils sont chargés en outre:

- ❖ Du contrôle et suivi des opérations (assurer le respect des procédures).
- ❖ Du suivi des suspens.
- ❖ De la fourniture des éléments de réponse aux réclamations des commerciaux
- ❖ Du pointage par code d'opération sur brouillard de saisie.
- ❖ Du contrôle et surveillance des matériels de travail à la disposition des agents travaillant sous son autorité.
- ❖ De la détention des clés de sûreté (accès à la salle coffre)
- ❖ Du suivi de la régularisation des anomalies liées aux opérations
- ❖ De la gestion des GAB.

4.2.7. Guichets :

Ils se chargent de la prestation de service de caisse de la monnaie locale :

- ❖ Vérification matérielle des chèques ou autres moyens de paiement au guichet.
- ❖ Paiement et réception des fonds en espèces de la clientèle.
- ❖ Traitement des pièces comptables caisse/espèces.
- ❖ Saisie des mouvements.
- ❖ Edition fin des lots (Intermédiaire et en fin de journée).
- ❖ Préparation, envoi et réception des fonds de la BCM.
- ❖ Arrêté de caisse monnaie locale.
- ❖ Classement
- ❖ Renfort des autres postes.

4.2.8. Back office / automate :

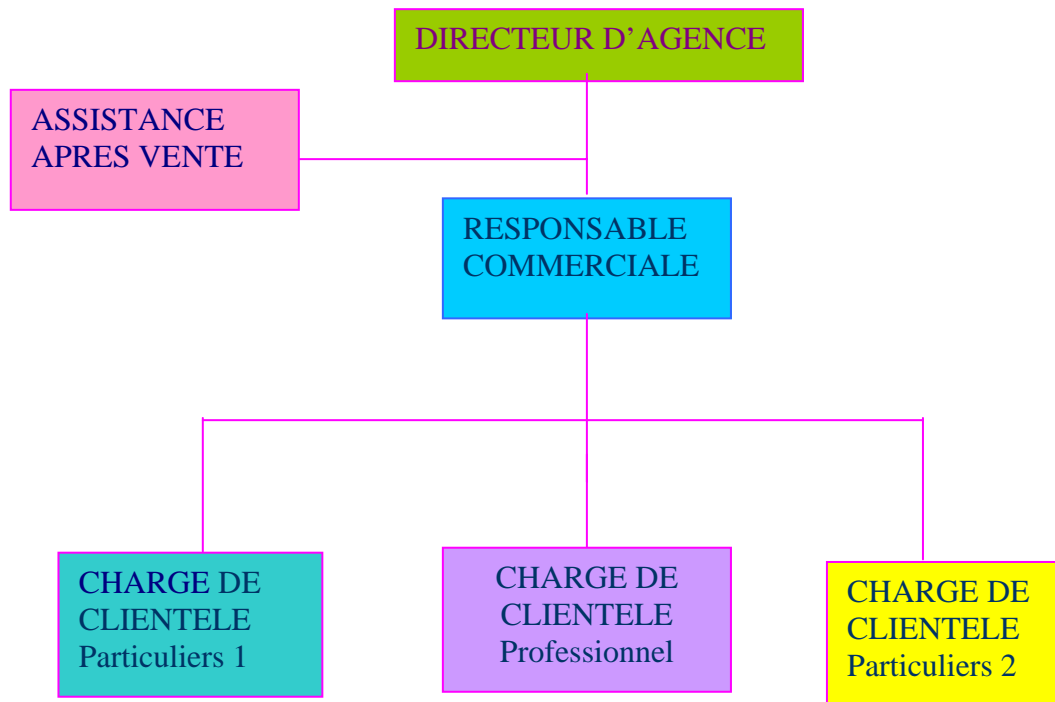
Elle se charge de :

- ❖ Accueil clientèle.
- ❖ Correspondance clientèle.
- ❖ Gestion et suivi réclamation clientèle.
- ❖ Envoi divers courriers.
- ❖ Responsable des cartes de signatures, des dossiers d'ouverture.
- ❖ Réception des remises chèques et divers ordres clients avec vérification.
- ❖ Saisie et classement demande et accusé de réception chéquiers.
- ❖ Renfort des autres postes.

Section 5 : **La Direction commerciale de l'agence** :

L'organisation hiérarchique au niveau de l'agence se présente comme suit :

Schéma n°1-Organigramme de l'Agence



Source : BNI-CA Madagascar

L'équipe commerciale du département comprend essentiellement 5 gestionnaires de portefeuille et une assistante après vente et accueil qui sont en contact direct avec la clientèle.

En effet, elle s'occupe de :

- ❖ La gestion et suivi des comptes clients
- ❖ La prospection
- ❖ Les ventes
- ❖ L'étude des dossiers de crédit des clients
- ❖ La régularisation des anomalies
- ❖ Le Conseil clientèle et la gestion commerciale

Tandis que l'assistante après vente & accueil se charge de :

- ❖ La réception des clients à l'espace offre de bienvenue
- ❖ La première vérification des documents remis et les formulaires remplis par les clients.

- ❖ L'orientation des clients vers les commerciaux pour tout entretien sur les autres produits (Pack PME – Crédit personnel – cartes bancaires, etc.....)
- ❖ Enregistrement des coordonnées des prospects potentiels.
- ❖ La transmission de ces informations vers les gestionnaires désignés pour envoi au Pôle produit.
- ❖ Du recueil journalier des statistiques sur le nombre de contacts effectués.

CHAP II : LES CARTES BANCAIRES

Etant donné que les cartes bancaires constituent actuellement ce qu'on entend par monnaie électronique, il y a lieu de les décrire, de donner leurs différentes sortes et de mécaniser leur mode d'utilisation.

Section 1 : Description du système :

La carte bancaire est apparue aux Etats-Unis dans les années cinquante. Elle s'est rapidement développée en Europe à la fin de la décennie soixante et maintenant, les touristes comme la clientèle locale peuvent l'utiliser dans le monde entier compte tenu des avantages qu'elle présente.

La carte bancaire se présente sous la forme d'un rectangle de plastique rigide de petit format (86mm x 54mm) portant les renseignements suivants :

➡ *Au recto de la carte :*

- ❖ Le nom de la banque
- ❖ Le nom du titulaire
- ❖ Le numéro d'identification du titulaire
- ❖ La date de validité du titulaire

➡ *Au verso de la carte :*

Une ou plusieurs lignes magnétiques reprennent les renseignements ci-dessus et sur lesquelles est apposée la signature du titulaire de la carte.

Ces lignes magnétiques peuvent être complétées par un système plus performant et plus fiable consistant en un circuit intégré logé dans l'épaisseur de la carte « carte à puce ». La puce apparaît sur le recto de la carte.

Section 2 : Les différentes sortes de cartes en général:

Dans cette section, nous pouvons connaître ce que c'est une carte de retrait, une carte de paiement et une carte de crédit.

2.1. La carte de retrait :

Cette carte est utilisable dans les Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) mis par les banques à la disposition de leur clientèle. Elle permet d'effectuer des retraits d'espèces dans une limite hebdomadaire déterminée par la banque en fonction du client.

Pour pouvoir se servir de ces cartes, le titulaire doit utiliser un numéro de code secret qu'il est le seul à connaître et qu'il doit composer sur le clavier du DAB. Le montant du retrait est ensuite débité au compte du client.

2.2. Carte de paiement :

La carte de paiement permet à son titulaire de régler directement chez les commerçants affiliés au réseau ses achats de biens et de services, soit sur le territoire national, soit même à l'étranger (cas de la carte internationale) sous réserve du respect de la réglementation des changes.

Le fonctionnement de la carte est décrit ci-après :

Le particulier qui souhaite régler un achat au moyen de sa carte la présente au commerçant qui en vérifie la validité et s'assure de l'absence d'opposition (carte volée ou utilisée frauduleusement).

Le commerçant qui accepte ce mode de règlement et qui doit donc être affilié au réseau de la carte concernée, est doté par sa banque d'une machine qui lui permet d'établir une facture sur laquelle sont reproduits :

- ❖ Les renseignements concernant le commerçant (nom, adresse et numéro d'identification).
- ❖ Les renseignements concernant l'acheteur (nom et numéro d'identification).
- ❖ Le montant et la date de l'opération.

Il suffit au client de signer la facture. Il appartient au commerçant de vérifier que cette signature est identique à celle apposée sur la carte.

La facture comprend plusieurs feuillets :

- ❖ L'un est remis au client acheteur,
- ❖ L'autre est conservé par le commerçant,
- ❖ Un troisième est remis par le commerçant à sa banque pour règlement.

Ce compte du commerçant est crédité immédiatement après la remise de la facture à sa banque. S'il s'agit d'une carte à puce, le système est encore plus simple. Le commerçant doit être doté d'une machine spéciale : un TPE (terminal de paiement électronique). Ce dernier introduit la carte dans la machine, indique le montant de la transaction et demande au client de composer son code secret, puis le valider.

La carte enregistre l'opération, reconnaît l'exactitude du code et la transaction est acheminée vers les banques pour créditer le compte du commerçant et débiter le compte du client. Enfin, le TPE édite une facture en double exemplaire dont un est remis au client. Cette carte permet en fait de réduire, voire éliminer les fraudes.

Le compte du client utilisateur d'une carte bancaire peut être débité :

- Soit immédiatement
- Soit mensuellement du montant de tous les achats effectués dans le mois, selon le type de carte en sa possession.

Si le commerçant et le particulier ne sont pas clients de la même banque, le règlement entre les deux banques se fait par la compensation.

Parmi les cartes de paiement, il existe deux catégories de carte : la carte nationale et la carte internationale. La première offre des services uniquement dans son pays d'origine.

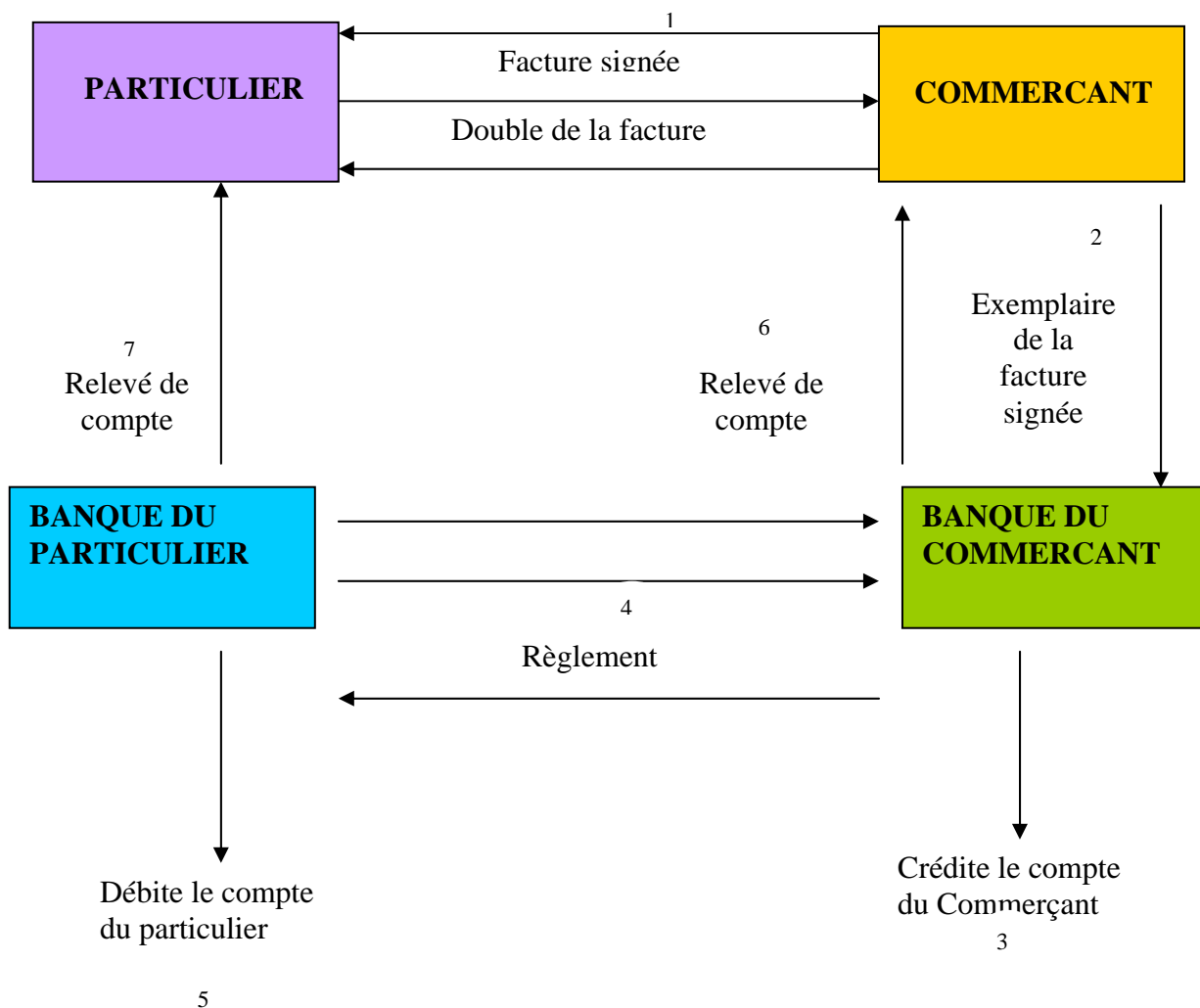
Par contre, la seconde permet à son titulaire de l'utiliser à l'étranger chez tous les commerçants affiliés au réseau VISA ou MASTERCARD, chaque banque choisit l'un des deux réseaux et le logo du réseau apparaît sur la carte du client. Des réseaux comme AMERICAN EXPRESS ou DINNER'S CLUB commercialisent également ce moyen de paiement.

2.3. La carte de crédit :

C'est une carte permettant de régler des achats de biens et services, et en plus dans un certain nombre de cas d'effectuer des retraits dans les distributeurs automatiques des billets. Elle présente seulement un décalage entre la date d'achat et celle où son compte est débité. De ce fait, ceci permet aux clients de bénéficier d'un crédit de trésorerie n'excédant pas un mois et offre un véritable crédit à son utilisateur. Les cartes de crédit sont gérées par certains organismes en l'occurrence l' « American Express » le « Diner's Club » ou par des banques qui passent des accords spécifiques avec de tels organismes.

Section 3 : Schéma d'un règlement par carte bancaire :

Graphique n°2 : schéma d'un règlement par carte bancaire :



Source : BNI-CA Madagascar

- 1- Le commerçant présente au client, au moment de la vente, une facture sur laquelle sont imprimés les mentions figurant sur la carte de paiement de l'acheteur ainsi que les mentions relatives à l'opération et à sa propre identification. Le client signe la facture, la remet au commerçant et en conserve le double.
- 2- Le commerçant adresse à sa banque un exemplaire de la facture signée.
- 3- La banque du commerçant crédite le compte moyennant une commission.
- 4- La banque du commerçant s'adresse au banquier du particulier pour encaisser le montant de la facture. Ce dernier procède ensuite au règlement.
- 5- La banque du titulaire de la carte débite le compte de celui-ci du montant de la facture.
- 6- La banque du commerçant adresse à son client un relevé de compte mentionnant l'opération effectuée.
- 7- La banque du titulaire du compte adresse à son client un relevé de compte sur lequel l'opération figure au débit du compte.

Après avoir présenté la BNI-CA Madagascar et les cartes bancaires, semble-t-il nécessaire de présenter les théories relatives au lancement d'un produit

CHAP III : THEORIE APPLIQUEE SUR LE LANCEMENT D'UN PRODUIT AUPRES DE LA BANQUE

La théorie appliquée sur le lancement d'un produit se caractérise par l'objectif du lancement et ses différentes étapes

Section 1 : Objectifs du lancement:

L'environnement de la banque étant en perpétuelle évolution, le cycle de vie d'un produit est souvent relativement court. Donc si elle veut accroître ses ventes, sa part de marché ainsi que sa rentabilité, la banque doit fréquemment modifier les caractéristiques de ses produits pour les rendre plus compétitifs et lancer de nouveaux produits pour remplacer ceux qui sont en phase de déclin ou pour élargir son territoire.

Section 2 : Les différentes étapes du lancement

Le lancement d'un nouveau produit comporte quatre grandes étapes :

2.1. La recherche et le filtrage d'idée de nouveaux produits :

D'une part, l'idée de « nouveau produit » peut avoir une origine technologique c'est-à-dire qu'elle résulte d'une découverte d'une innovation ou d'un progrès technique. D'autre part, elle peut avoir une origine marketing. Dans ce cas, le responsable marketing peut avoir la perception d'un besoin latent ou non satisfait du marché.

Dans cette phase, aucune critique n'est autorisée, l'objectif est de rassembler le plus grand nombre d'idées. Dans un premier temps, un tri grossier permet d'éliminer les idées les plus folles ; puis celles qui restent feront l'objet d'une évaluation analytique sommaire de leur faisabilité à la fois technique, financière et commerciale.

2.2. La définition des caractéristiques du produit :

Les idées de produit qui sont retenues à la suite de la phase de filtrage doivent passer par cette étape pour la description des caractéristiques objectives et subjectives, physiques et perceptuelles de ce que pourrait être le produit si la décision de le concevoir et de le commercialiser était prise.

C'est à ce niveau que l'on a souvent recours au test de produit pour s'assurer que les clients potentiels percevront favorablement les caractéristiques retenues, ensuite le choix du conditionnement s'il y a lieu est à opérer. Cependant, ceci est souvent limité aux produits de grande consommation. Il est envisageable d'effectuer un test de conditionnement.

Enfin, il convient de choisir un nom de marque pour le produit. Egaleme nt on peut entreprendre un test de nom pour trancher sur celui qui conviendrait le plus à la cible visée.

2.3. La définition et évaluation de la stratégie globale de Marketing

C'est dans cette étape que le responsable de lancement doit fixer les objectifs commerciaux (taux de croissance des ventes, part de marché, taux de marge, taux de notoriété) ensuite les politiques qui permettront de les atteindre notamment : la politique de produit, de prix, de distribution et de communication.

Ces politiques ne peuvent être définies les unes indépendamment des autres. Le succès d'une politique repose au contraire, sur la cohérence et le dosage des actions. C'est la raison pour laquelle l'entreprise aura d'habitude recours à des différentes méthodes de prévision et notamment au marché test.

2.4. Le lancement effectif :

Le lancement doit être préparé avec beaucoup de soin. Tout d'abord, il est nécessaire de procéder à une dernière révision des objectifs commerciaux et à une amélioration des différents plans marketing et des actions commerciales en tenant compte des résultats du pré lancement.

En outre, un suivi des performances du nouveau produit s'impose : Vérifier sa conformité aux objectifs fixés et le cas échéant procéder à des réajustements de la stratégie marketing.

Deuxième partie :

ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE

Cette partie nous permet de formuler les différents problèmes rencontrés après avoir fait des analyses sur la BNI-CA Madagascar, sur les cartes bancaires , sur son Guichet automatique, ainsi que sur les concurrents qui offrent les mêmes produits.

Deuxième partie : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE

CHAP I : CONCEPT THEORIQUE

Dans ce chapitre, nous allons essayer d'expliquer les théories du Marketing à travers ses éléments fondamentaux, puis les marketing des services et enfin les Marketing bancaires

Section 1 : Les éléments fondamentaux du marketing Mix :

Le Mix marketing se définit comme l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché cible. Les éléments du marketing Mix concourent à la promotion et à la vente des produits.

McCarthy a proposé de regrouper ces variables en quatre catégories, qu'il a appelé le « 4P » : La politique de produit, son prix, sa mise en place ou distribution et sa promotion ou sa publicité.

Une répartition des principales variables d'action marketing en fonction des « 4P » est présentée comme suit :

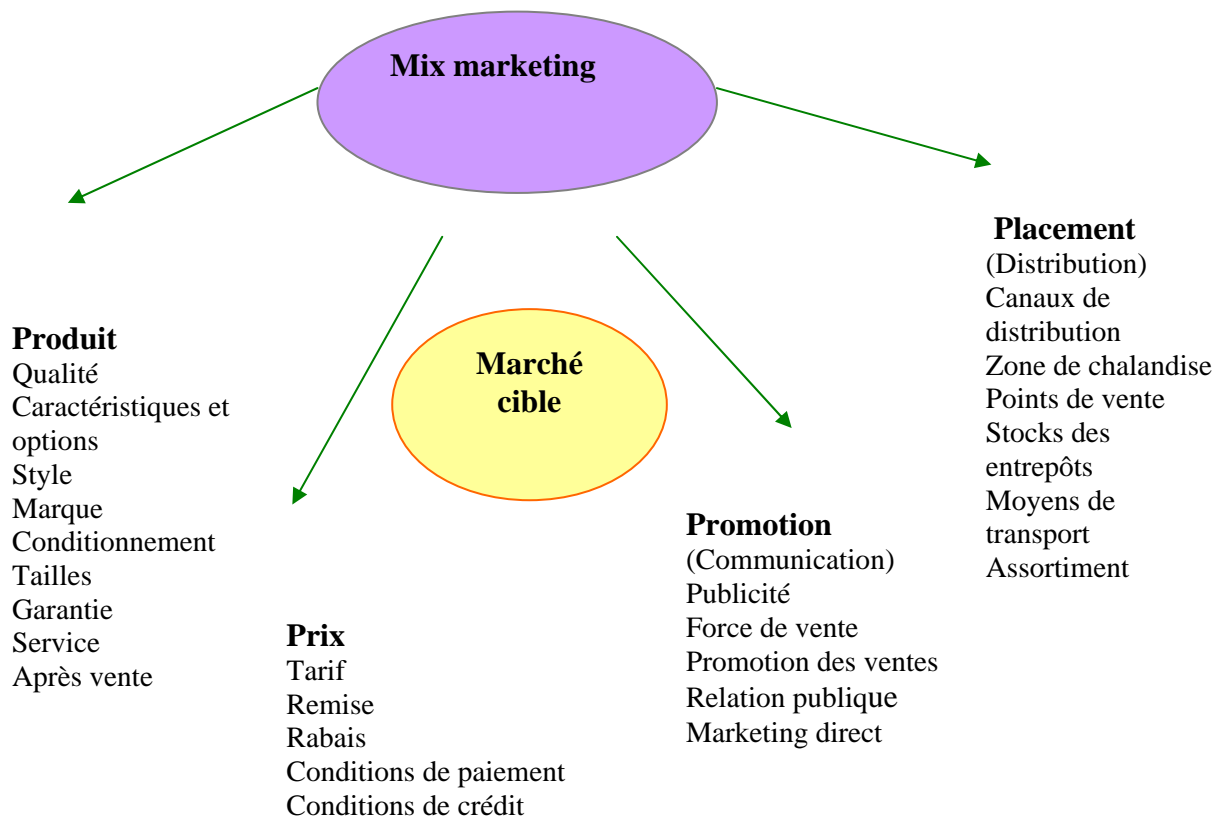


Schéma 3 : Les quatre composantes du Mix marketing.

Source : Kotler & Dubois, Marketing Management (10e édition), p.49.

1.1. La politique de produit :

La politique de produit est longtemps demeurée très traditionnelle de la banque.

1.1.1. Les raisons principales

L'importance particulière de la politique de produit tient à trois raisons principales :

Primo, l'expérience montre qu'on peut rarement compenser les insuffisances ou inadaptation d'un produit à son marché à l'aide des composants des marketings Mix. En d'autres termes, on peut rarement faire du bon marketing avec un mauvais produit.

Secundo, c'est ce que les décisions relatives aux choix des produits à vendre et à leurs caractéristiques impliquent souvent des investissements importants et sont relativement rigides. On ne change pas un produit aussi facilement qu'une campagne publicitaire. Il en résulte que les erreurs commises dans la politique de produit sont généralement irrémédiables.

Tertio et finalement, c'est ce que le choix relatif aux autres composants du Mix notamment la politique du prix et de communication sont évidemment subordonné aux caractéristiques de produit que l'on vend.

Il en résulte que la définition d'une politique de produit précède en général, logiquement et chronologiquement, le choix des autres composants du marketing Mix.

1.1.2. Les aspects principaux de la politique de produit :

Comme nous l'avons dit auparavant, la politique de produit comporte quatre aspects principaux :

- La première consiste à définir avec précision les caractéristiques fonctionnelles.
- Le besoin qui s'applique surtout au produit de grandes consommations consiste à concevoir leur packaging, c'est la deuxième.

- La troisième consiste à choisir le coût, les noms de marques sur lequel seront vendues les produits de l'entreprise c'est ce qu'on appelle la politique de nom de marque.
- La quatrième aspect consiste à définir la gamme de produit que l'on offrira à la clientèle c'est ce qu'on appelle la gestion de la gamme.

1.2. La politique de prix :

La politique de prix, pour chacun des produits de la gamme, consiste à en fixer le prix de vente, ou dans certains cas, les prix de vente lorsque l'entreprise décide de moduler ses prix, pour un même produit, en fonction des types de clientèle, des quantités achetées par un même client, etc.

Le prix qu'il s'agit de fixer peut être, selon le cas, soit le prix qui sera demandé à l'acheteur final du produit, soit celui qui sera demandé aux intermédiaires de la distribution.

La fixation de prix de vente d'un produit est une décision majeure en raison des influences que ce prix exerce.

Ainsi, une entreprise avant de fixer son prix de vente d'un produit doit prendre en considération les influences de ce prix sur le volume des ventes du produit considéré, les effets sur la rentabilité de ce produit et les autres produits de la gamme.

La politique de prix doit tenir compte des diverses contraintes suivantes :

1.2.1. Contraintes réglementaires :

Une entreprise a actuellement une liberté total pour la fixation de ses prix.

1.2.2. Contraintes concurrentielles :

Une entreprise ne peut pas ignorer les prix pratiqués par ses concurrents. La possibilité de s'écarter plus ou moins des prix de la concurrence varie selon les types de produits. En général, plus un produit est « banal » et moins il sera possible de s'écarter des prix concurrents.

Exemple : la BNI jouit d'une grande latitude dans la fixation de ses prix de vente des cartes car les caractéristiques de ses produits ne sont pas exactement les mêmes que celles des produits bancaires concurrents.

1.2.3. Cohérence du marketing Mix :

La marge de liberté dont dispose une entreprise en ce qui concerne le prix est généralement limitée par le fait que ce prix n'est que l'une des composants du marketing Mix et qu'il doit être cohérent avec les autres composantes : politique de produit, de distribution, et de communication.

1.2.4. Structure des coûts de production du produit :

Il est clair que le prix de vente d'un produit est lié à son coût de production. Cependant, cette liaison n'est pas simple et directe. En effet, le coût de production n'est pas une donnée indépendante du prix de vente mais dépend en partie de celui-ci par l'intermédiaire du volume des ventes. Il en résulte que c'est la structure des coûts de production plutôt qu'un prix de revient unique, que l'on doit prendre en compte dans les réflexions préalables à la fixation du prix de vente.

Souvent, plusieurs objectifs sont simultanément poursuivis. Une politique de prix peut en fait servir jusqu' à cinq objectifs :

La survie : Lorsque l'entreprise est en position de surcapacité dans un environnement concurrentiel défavorable, survivre devient son objectif majeur. Pour maintenir ses employés en activité et diminuer ses stocks, elle aura tendance à baisser le es prix, en espérant que le marché réagira. C'est la stratégie suivie aujourd'hui par les constructeurs d'autocars de tourisme qui offrent des remises atteignant jusqu'à la moitié du prix de vente

La maximisation du profit : L'un des objectifs de tarification les plus fréquemment adoptés qui suppose connus et constants les effets de coût et de demande et ne tient pas compte des autres variables du Mix, de la réaction des concurrents et du cadre réglementaire, a bien sûr ses limites.

La maximisation de la part de marché : les entreprises qui cherchent avant tout la part de marché estiment qu'un volume de vente supérieur entraîne grâce aux économies d'échelle, des coûts réduits et donc des profits plus importants.

L'écémage : d'autres entreprises préfèrent être leader en quantité qu'en volume. Elles adoptent un prix d'écémage qui, pour chaque innovation, valorise les efforts de recherche et la supériorité du produit par rapport aux concurrents.

La recherche d'image : Une entreprise peut souhaiter avant tout défendre son image exclusive par une politique de prix élevés.

1.3. Politique de distribution :

Au sens large, le terme distribution désigne l'ensemble des moyens et des opérations permettant de mettre les biens et les services produits par les entreprises à la disposition des utilisateurs ou consommateurs finaux.

Pour mieux comprendre ce troisième élément du marketing mix, essayons de voir en premier lieu ses objectifs. En second lieu les critères de choix des circuits de distribution et enfin les différentes fonctions de la distribution.

1.3.1. Les objectifs d'une politique de distribution :

Dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur politique de distribution, les entreprises produisant des biens ou des services poursuivant généralement, d'une manière simultanée, trois objectifs entre lesquels elles doivent constamment faire des arbitrages :

- Une bonne couverture quantitative de son marché potentiel ;
- Une bonne quantité de ses circuits de distribution notamment la compatibilité des canaux de distribution avec l'image de marque des produits de l'entreprise, la compétence et le dynamisme des agents de distribution, la qualité de la présentation des produits dans les points de vente, la qualité des services après-vente offerts aux clients... ;

- La minimisation de ses coûts de distribution.

1.3.2. Le choix des circuits de distribution :

- Les principaux critères dont un producteur s'inspire pour choisir son ou ses circuits de distribution sont les suivants :
 - Les caractéristiques des produits à distribuer ;
 - Les caractéristiques et les comportements d'achat des clients potentiels finaux ;
 - Les caractéristiques, les comportements et les attentes des canaux de distribution disponibles ;
 - Les ressources et la puissance de l'entreprise ;
 - Les critères de rentabilité ;
 - Les risques de conflit futur avec les intermédiaires de la distribution.

1.3.3. Les fonctions de la distribution :

Un circuit de distribution est un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités qui ont toutes pour but d'amener au bon endroit, au moment opportun, et en quantité adéquate les produits appropriés. Ces activités gravitent autour des différentes fonctions principales suivantes :

- Le recueil d'information, en particulier la recherche des débouchés commerciaux ;
- La promotion c'est-à-dire l'élaboration et la diffusion de communications persuasives relatives à l'offre ;
- La négociation c'est-à-dire la recherche d'un accord sur les termes d'échanges ;
- La prise de commande, transmise au fabricant à partir des intentions d'achat des clients ;
- Le financement en particulier des stocks nécessaires ;
- La prise de risque, liée aux différentes opérations de distribution ;
- La distribution physique : transport, stockage, manutention.

- La facturation et la gestion des encaissements ;
- Le transfert de propriété du vendeur vers l'acheteur.

Ces fonctions concernent tout à la fois des flux aval (promotion, transfert de propriété), amont (prise de commande, facturation) et bidirectionnels (négociation, risque). Les plus importants sont le flux de marchandises, les flux de propriété, le flux monétaire, le flux d'informations, et le flux promotionnel.

Enfin, il est vrai que la politique de distribution est une variable obligatoire au même titre que le produit ou le prix. On peut absolument vendre sans faire de publicité ou de promotions de vente ; on ne peut pas sans un circuit de distribution quelle que soit sa forme.

C'est une variable difficile à maîtriser, le producteur conçoit ses produits et ses services à sa guise ; il est, dans certaines limites, maître de ses prix comme il est de ses actions publicitaires ou promotionnelles.

Ce n'est pas le cas pour la distribution. Lorsqu'il vend en faisant appel à des intermédiaires, il y a transfert de propriété juridique du produit dès le premier intermédiaire.

L'avenir des produits est placé entre les mains des distributeurs parce que le producteur ne peut pas qu'essayer de les inciter et de les aider à appliquer sa politique. Il ne peut plus exiger, contrôler, ordonner, voire sanctionner.

Au stade final, le producteur a pratiquement toute liberté pour agir à sa guise dans les domaines aussi importants que la détermination du prix de vente public, la place occupée par le produit sur le lieu de vente, les opérations de promotions, l'argumentation qui décidera de la vente et parfois même le service après vente.

1.4. La politique de communication et de promotion

La politique de communication et de promotion constitue le quatrième grand moyen d'action du marketing. La fonction du marketing ne se limite pas à la mise au point d'un bon produit, à la fixation de son prix et à son offre au consommateur. Le produit, le prix et la distribution ne peuvent à eux seuls provoquer suffisamment de ventes et rapporter assez de profits à l'entreprise. En effet, de nombreux acheteurs en puissance risquent de ne jamais

prendre conscience de l'existence du produit. De nombreux autres n'en connaîtraient jamais les avantages. La société qui veut plus que répondre simplement à la demande doit mettre au point un programme efficace de communication et de promotion.

On entend par communication, l'ensemble des actions menées par une entreprise en vue d'influencer les attitudes et les comportements de ses publics cibles et notamment de ses clients potentiels. Il existe cinq grands modes de communication définissant le mix des communications. Chaque mode de communication définissant le mix des communications.

Chaque mode de communication comprend de nombreux outils, présentés dans le tableau ci-après :

Publicité	Promotion de vente	Relation publique	Vente	Marketing direct
Message presse et radio	Jeux et concours	Dossiers de presse	Démonstrations	Catalogues
Cinéma	Sweepstakes	Communiqués	Réunion de ventes	Mailings
Brochures	Loteries	Séminaires	Essais	Télémarketing
Posters	Primes	Rapports annuels	Foires et salons	Téléachat
Annuaire	Echantillons	Mécénat	-	Achat télématique
Présentoirs	Stands	Parrainage	-	Messageries électroniques
Symboles et logo	Bons de réduction	Editions	-	Fax
DVD	Programme de fidélisation	Lobbying	-	Répondeur
Cassettes Vidéo	Animation podium	Journaux internes	-	-
	Remises	Evénement	-	-

Tableau n°2

Source : *Marketing Management de Kotler & Dubois (10^{ème} édition), p.551*

La communication et la promotion diffèrent par leurs objectifs, leurs modes d'action, la rapidité et leurs effets.

1.4.1. La communication :

La communication marketing consiste pour une entreprise à transmettre des messages à ses publics en vue de modifier le niveau d'information et ou les attitudes et par voie de conséquences leur comportement.

Exemple : Selon le cas de la BNI-CA, une campagne publicitaire annonçant le lancement d'une nouvelle carte bancaire ou une campagne sur l'utilité de la carte de crédit.

Ainsi donc, que nous allons voir quels sont les moyens de communication que le responsable marketing doit alors réfléchir sur les différents canaux à utiliser pour transmettre sa communication ?

a. Les canaux personnels :

Ils comprennent tous les moyens permettant un contact individualisé et direct avec l'audience. Il peut s'agir d'un entretien de face à face, d'une communication téléphonique, ou d'une messagerie télématique.

Les communications interpersonnelles tirent leur efficacité de ce qu'elles permettent un feedback et un ajustement permanent.

On les répartit en trois groupes :

- Les canaux commerciaux constitués par les représentants et autres agents de l'entreprise qui vont au devant de l'acheteur dans le but de l'influencer.
- Les canaux d'experts qui regroupent des personnes indépendantes (prescripteurs, consultants), jouissant d'un pouvoir d'influence sur l'acheteur en raison de leur compétence.
- Les canaux sociaux constitués par les relations de l'acheteur, notamment ses voisins, ses amis, et sa famille.

Ces canaux, qui exercent souvent une influence considérable dans le domaine de la consommation, sont également appelés « bouche à oreille ».

b. Les canaux impersonnels :

Ils ressemblent tous les médias qui acheminent le message sans contact personnalisé avec l'audience.

On peut également les distinguer en trois types bien différents.

- *La publicité par mass média* c'est à dire la presse, la radio, la télévision, le cinéma, et l'affichage.
- *Le mailing*, c'est-à-dire l'envoi en grand nombre de lettres à des cibles déterminées. Ces lettres peuvent être nominatives (les noms des destinataires étant alors recueillis sur des listes diverses et les courriers étant envoyés par la poste) ou anonymes, le document d'information étant alors distribué généralement dans les boîtes aux lettres.
- *La publicité sur le lieu de vente (PLV)*, qui prend diverses formes notamment affichettes, mobiliers et accessoires de présentation, etc.

1.4.2. La promotion :

On entend par promotion, l'ensemble des techniques destinées à stimuler la demande à court terme, en augmentant le rythme ou le niveau des achats d'un produit ou d'un service effectué par les consommateurs ou les intermédiaires commerciaux.

Elle a donc pour objet d'agir directement sur les comportements effectifs des publics cibles, sans passer par une modification préalable de leurs attitudes.

Son mode d'action consiste à faciliter ou stimuler les comportements souhaités par des avantages matériels ou financiers que nous allons énumérer ci-après :

- L'essai gratuit (offre d'un essai gratuit, d'un nouveau produit, sans aucune obligation d'achat).
- La distribution gratuite d'échantillons de produits dans le magasin ou à domicile.

- Dégustation gratuite d'un produit (avec une animatrice dans le point de vente)
- Les réductions temporaires de prix :
 - *Offre spéciale* : réduction directe du prix de vente consommateur pendant une période déterminée.
 - *Couponning* (ou bon de réduction) : coupon ou titre donnant droit à une réduction sur le prix normal du produit.
- Les Bons de réduction sont distribués par :
 - ❖ Mailing
 - ❖ La presse
 - ❖ Sur l'emballage
 - ❖ Remboursement différé sur présentation d'une preuve d'achat : le consommateur peut se faire rembourser de manière différée tout ou une partie de son achat en présentant une preuve de cet achat.
- Rabais sur quantité :
 - ❖ Format promotionnel ou produit gratuit (+ 15% de produit en plus)
 - ❖ Lots promotionnels simples : des lots de 2 ou 3 mêmes produits.
 - ❖ Lots des produits croisés : un savon santex + un shampoing

L'ensemble étant vendu plus bas que les deux produits achetés séparément.

- Primes ou cadeaux :

On associe à l'achat d'un produit la possibilité pour le consommateur de faire l'acquisition d'un produit différent à un prix avantageux.

- Concours, jeux, loteries :

C'est le patronage d'une marque à un concours où les lots à gagner sont d'un montant important (voitures, voyages, ..).

« Concours » : promesse d'un gain substantiel acquis à la faveur d'une compétition faisant appel aux qualités d'observation, de sagacité et de créativité des participants.

« Gamme, loterie, sweepstake » : formes diverses de jeux du type « tirage au sort » avec promesse d'un gain acquis grâce à l'intervention du hasard.

« Winner per store » (un gagnant par magasin) : réalisation d'un tirage au sort dans un point de vente permettant de faire gagner un de ses clients, sans qu'il y ait obligation d'achat.

Mise en place des produits sur les lieux de vente : Les produits doivent être placés dans des conditions qui les rendent particulièrement visibles et faciles à saisir et à manipuler.

Section 2 : Le marketing des services

Pour mieux connaître le marketing des services, nous allons voir dans un premier temps la définition concrète d'un service et dans le deuxième temps les principes du marketing de services.

2.1. Définition d'un service

On peut définir un service comme une activité ou une prestation soumise à l'échange pour une valeur économique non liée à la production d'un bien industriel. Contrairement aux biens tangibles, les services ne donnent pas lieu à un transfert de propriété.

Les services présentent plusieurs caractéristiques qui déterminent la spécificité de leur marketing :

- Les services sont immatériels : on ne peut pas toucher .Ce service implique un lien direct entre le producteur et le consommateur (enseignement, théâtre, restauration....)
- Le consommateur ne peut connaître avec certitude le contenu de la prestation offert avant de l'avoir acheté. L'entreprise de service doit donc veiller à rassurer le futur client quant à la qualité de service offert.
- Les services ne sont pas stockables : Cette situation peut être source de difficultés pour les entreprises prestataires de services. Si la demande enregistre d'importantes fluctuations .Certains procédés permettent néanmoins de favoriser l'adéquation de l'offre et la

demande de service. : Système de réservation, tarification pondérée, recours au personnel saisonnier.

- Les services sont personnalisés : Les services ont en effet un caractère hautement personnel. Les considérations de qualité priment en général sur celles de quantité et leur et leur bonne exécution dépend essentiellement du fournisseur.

2.2. Le marketing des services :

L'innovation et la qualité : Ce sont les deux principes fondamentaux sur lesquels doit s'appuyer le marketing des services. En effet, les services sont plus exposés que les produits au risque d'être copiés. La concurrence est donc acharnée et les entreprises de services doivent adopter une stratégie de différenciation par une innovation permanente : il faut offrir un supplément de service que les concurrents ne proposent pas (disponibilité et rapidité accrue....).

Le marketing de services doit également mettre l'accent sur la qualité du service offert. De nombreuses sociétés de service l'ont déjà compris : leur politique se caractérise par une exigence de qualité, des standards élevés, un suivi de performances et une forte motivation du personnel à l'égard de l'objectif de qualité.

Le prix : Le prix de services est souvent difficile à déterminer car on a dû mal à calculer leur coût de revient ; aussi élabore-t-on fréquemment des tarifs forfaitaires, quels qu'aient été le temps et les moyens consacrés. C'est une variable importante pour faciliter l'ajustement entre offre, demande et services : l'entreprise de services peut proposer des prix différents ou variables afin de mieux répartir la demande en fonction de l'offre.

La distribution : une variable importante réside dans la proximité du fait même que les services ne sont ni transportables ni stockables. Plus généralement, l'activité de service requiert souvent de disperser les établissements à travers le territoire. La distribution des services fait donc souvent l'objet d'un grand éparpillement.

La communication : La politique de communication des services est particulière, car un service est plus difficile à faire appréhender au consommateur qu'un produit tangible.

Dans le cas de services, il est souvent malaisé de mener des campagnes de publicité descriptive. On se contente généralement de jouer sur l'image de l'entreprise ou sur des registres émotionnels.

Le bouche-à-oreille est particulièrement important en matière de services aussi doit-on axer particulièrement important la politique de communication sur les prescripteurs sociaux (journalistes, critiques...) et leader d'opinion (qui jouissent d'un certain prestige et qui ont donc un pouvoir d'influencer sur les consommateurs potentiels.

Section 3 : Le marketing bancaire

« La banque est un établissement de crédit ayant pour objet de procurer des services financiers aux particuliers ainsi qu'aux entreprises, qu'elles soient privées ou publics ».

La plupart des institutions bancaires ont deux fois besoin du marketing du fait de leur position doublement orientée vers la clientèle, comme agent fournisseur, et emprunteur de capitaux. Cette position est renforcée par la forte concurrence qu'elles subissent sur ces deux types de marchés. La situation se complique par le fait qu'entreprises et particuliers restent de moins en moins, au cours de leur vie, enfermés dans une catégorie unique d'apporteurs ou d'emprunteurs. La situation change, mais ce n'est que dans la mesure où elle sait satisfaire les besoins de l'emprunteur que la banque risque un jour de le retrouver comme apporteur. La réciproque est également vraie. Nous pensons que cette caractéristique est particulièrement importante pour l'homme de marketing. La négliger risque de conduire le banquier à se couper d'un marché intéressant sa banque dans le futur.

Cette dualité, qui nécessite d'intervenir sur le marché aval et sur le marché amont, souligne l'importance pour la banque d'élaborer une politique de marketing efficace quelle que soit la conjoncture économique (abondance et pénurie des ressources).

De telles contraintes font que l'institution financière doit être suffisamment souple et avoir constamment en réserve des stratégies de rechange lui permettant de s'adapter.

3.1. Les stratégies marketing bancaire :

Les stratégies marketing de la banque se subdivisent en quatre stratégies bien distinguées.

3.1.1. Le comportement du consommateur des produits bancaires

Le consommateur bancaire présente une particularité ; son comportement vis-à-vis de la banque passe par trois étapes :

a) décidé d'être bancarisé

C'est une étape de préparation de l'acte d'ouverture d'un compte, elle obéit le plus souvent à un besoin qui diffère d'une personne à une autre et du particulier à l'entreprise. Ce besoin peut prendre plusieurs formes :

La recherche de la sécurité : c'est le cas pour un individu qui souhaite sécuriser son argent en la transformant de l'espèce en monnaie scripturale.

La recherche d'estime de soi : En effet ouvrir un compte bancaire et être détenteur d'une carte de guichet représente un plus dans la perception des gens.

Une nécessité : c'est un besoin qui émane d'un stimulus individuel et social. En effet, l'ouverture d'un compte bancaire est devenue une nécessité pour les citoyens détenteurs et, de plus en plus également, non- détenteurs de revenus. Cette nécessité peut apparaître aussi chez le futur acquéreur d'un logement, voiture ou simple crédit de consommation en quête de financement.

Une exigence : Pour les entreprises, c'est une exigence d'avoir un compte courant, voir plusieurs, pour la bonne conduite des opérations commerciales et le financement de l'activité. L'ouverture d'un compte peut être également une exigence pour les particuliers, c'est le cas des demandeurs de visas pour l'étrangers ou encore tout simplement pour un abonnement de téléphone mobile, ici le compte bancaire est considéré comme une garantie.

Un investissement : c'est le cas des clients, particuliers ou entreprises qui désirent faire fructifier leur capital liquide en le déposant dans les comptes bloqués (Epargne ou dépôt à terme) en contrepartie d'un intérêt après une durée déterminée.

b) **Le choix d'une banque** :

Après la reconnaissance des besoins, le consommateur peut s'engager dans la recherche d'information sur les moyens de satisfaire ce besoin, cette recherche peut être interne ou externe.

La recherche interne : celle-ci orientera souvent le consommateur vers la banque la plus proche dans sa mémoire envers laquelle une sympathie spéciale, et il évitera les banques à scandales financiers ou dont l'avenir est incertain à son point de vue

La recherche externe : Cette recherche est variable et conditionnée par la personnalité du client, la nature du produit désiré, le coût de l'information, l'avantage procuré et les risques encourus.

3.1.2. La satisfaction du consommateur des produits bancaires

La satisfaction des clients est, dans toute activité, assurée grâce à une offre bien adoptée, mais dans le domaine des services généraux, la question de la prise en compte des attentes suscite une attention spécifique.

Les attentes du consommateur sont des croyances relatives à un produit avant l'achat, qui servent de standards ou de points de référence auxquels les performances du produit sont comparées. Ces attentes peuvent être classifiées en deux catégories : les attentes du lancement de nouveaux produits, les attentes d'information...

3.1.3. La fidélisation du consommateur des produits bancaires

D'une manière générale, les banques mettent en œuvre trois stratégies marketing pour fidéliser leurs clients

Le perfectionnement du ciblage et le développement du marketing relationnel : Les banques utilisent des bases de données des informations sur les clients pour connaître et anticiper leur besoin. En outre chaque client est traité d'une façon spécifique et individualisée.

Le Développement et enrichissement d'une gamme de produits et de service

L'élargissement et l'interconnexion en temps réel des canaux de distribution tels les agents, le réseau d'agents et des courtiers, centre d'appels, serveurs vocaux, Internet, ...

3.1.4. La segmentation du consommateur des produits bancaires

La segmentation est l'art et la science de diviser les populations en groupes distincts. L'idéal est que chaque groupe se différencie des autres et que tous soient représentés. Les groupes doivent être homogènes, les individus sont plus ou moins similaires dans chaque groupe.

La segmentation peut être établie à partir du comportement des consommateurs, du profil d'utilisateurs types, de besoin de problème à résoudre...etc. La segmentation la plus apparente est celle d'un classement par tranche de revenu ou types d'activité telle que : Particuliers, PME, Grandes Entreprises....

3.2. Les politiques marketing dans le domaine bancaire

Cette partie consiste à distinguer les quatre politiques marketing bancaires

3.2.1. La politique des produits

La politique de produits dans le secteur bancaire consiste à :

Définir les caractéristiques des produits : Les services sont tout d'abord intangibles c'est à dire ils ne peuvent pas être perçus sensuellement avant l'achat, ils doivent être testés et essayés pour être appréciés. En outre, la production et la consommation des services sont inséparables. En effet, le service est d'abord vendu puis produit et consommé simultanément.

Enfin les services ne peuvent jamais périr, ceci est lié à leur caractère non stockable. Ils ne peuvent pas être produits à l'avance et conservés.

Déterminer la politique de gamme et de marque : On peut constater une modélisation ou standardisation de l'offre de produits ou de services dans le secteur bancaire. Ça veut dire que chaque établissement offre les mêmes services que les autres. Ainsi, l'offre est souvent très diversifiée, on peut citer quelques principaux modèles : L'offre de package et l'offre envers un segment.

L'une est conçue comme une offre groupée comprenant au moins deux produits ou services, elle conduit à une réduction du coût marginal de chacun des produits ou services et à un développement des coûts partagés. L'autre est souvent très diversifiée. Elle répond essentiellement aux besoins exprimés par cette clientèle.

Quant à la politique de marque, la marque est un signe qui permet de distinguer les produits ou services d'une entité de ceux de la concurrence. Le rôle de la marque est primordial en marketing car c'est l'élément qui donne une personnalité et une identité unique au produit. Elle sert à identifier, à différencier, elle a pour but d'indiquer au consommateur que tel produit à telle origine et donc que des gammes existent à son propos.

3.2.2. La politique des prix

Dans l'attachement des clients à une banque, le rôle des services apparaît comme particulièrement important surtout en matière de qualité et de relationnel. Le prix est souvent interprété par les clients comme une indice de qualité du produit ou service.

Ainsi, dans le secteur bancaire de type oligopoliste, si l'un des concurrents immédiats procède à une modification de prix, les autres doivent au plus vite réajuster leur prix dans le même sens.

3.2.3. La politique de distribution

La distribution est l'ensemble des activités qui ont pour objectif de mettre les produits de l'entreprise à la disposition des consommateurs.

La densité de réseau bancaire a constitué la principale force des banques dans le cadre du développement de leurs activités. Le coût du réseau et d'acquisition de la clientèle a été minoré. Ceci leur a ainsi permis d'offrir des produits plus compétitifs en termes de prix.

En revanche, la commercialisation de nouveaux produits nécessite la mise en place d'une nouvelle procédure, de la faire appliquer par l'ensemble du réseau et de faire acquérir une formation adaptée au personnel. Comme toutes les activités de service, l'activité bancaire est caractérisée par le rôle important tenu par les relations humaines directes entre le personnel de l'entreprise et ses clients. Cette place prépondérante du contact personnel est due au caractère immatériel de l'activité.

3.2.4. La politique de communication

La politique de communication à mettre en œuvre obéit aux principes qui caractérisent en général toute activité de service. Cette communication doit viser deux cibles : l'une externe, l'autre interne. La cible externe est composée de clients actuels et potentiels. La cible interne comprend l'ensemble des unités du réseau. Cette communication à double voie revêt également en double aspect :

Elle peut être institutionnelle : c'est-à-dire, avoir pour objectif l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise. Cet aspect est très important pour une entreprise de services comme la banque.

La communication peut également être informative : c'est à dire informer les clients de la création ou l'existence de services nouveaux ou améliorés. Pour chacun de ces types de communication, il semble important que les messages soient véhiculés vers les deux cibles : interne et externe.

CHAP II: IDENTIFICATION DES PROBLEMES

Afin de mieux identifier les problèmes de la BNI-CA, nous allons procéder d'abord à l'analyse tant interne qu'externe, puis à celle de l'offre et de la demande.

Section 1 : Analyse interne et externe de la BNI-CA :

Une telle analyse nous permettra de dégager à la fois les forces et les faiblesses de la BNI-CA par la banque elle-même ainsi que les opportunités et les menaces que l'environnement lui apporte. Nous allons tout de suite entrer dans les détails en commençant par l'analyse interne.

1.1. Analyse interne de la BNI-CA :

Le diagnostic interne porte sur les différents types de ressources dont dispose la banque telles que les ressources humaines, les ressources matérielles et les ressources financières.

1.1.1. Les ressources humaines.

Les avantages de la Banque en matière de ressources humaines sont nombreux. Entre autres les cadres sont expérimentés dans leur domaine, la plupart du personnel est jeune, compétent, motivé et dynamique. Pour le cas de l'agence Zénith il existe 5 commerciaux et 10 back office actuellement.

1.1.2. Les ressources matérielles

Les matériels de la banque c'est-à-dire les matériels informatiques sont très performants et bien entretenus. En plus, dans le domaine de communication, la BNI-CA peut communiquer avec le monde extérieur grâce à l'Internet et son site web sans oublier les outils de communication comme les téléphones, les mass médias....etc.

1.1.3. Les ressources financières

La BNI-CA Madagascar possède un capital social de dix milliards huit cent millions d'Ariary.

1.1.4. Position concurrentielle de la BNI-CA :

Voici donc le tableau des domaines dans lesquels la BNI-CA est leader :

Agences	Liaison satellite des 25 agences réparties dans toute l'île.
Informatique	Mieux équipée 400 PC pour 600 employés
Produits et services Electroniques	<ul style="list-style-type: none"> • Elionet : 1^{er} banque sur Internet et interactif (consultation de comptes.) • Eliophone : leader en nombre d'abonnés, en fonctionnalités offertes, 1^{er} en lancement d'un numéro d'appel GSM • Meilleure offre TPE commerçants (produits, conditions, ..)
Produits d'assurances	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{ère} en assurance décès accidentel et décès toute causes • 1^{ère} en assurance retraite
Produits divers	Vente de chèques bleus
Opération bancaire	1 ^{ère} en capitaux pour les opérations internationales
Conseils	Point PME dans chaque agence
Partenariats	Encaissement exclusif des factures DTS, ORANGE
Bilan	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} en total des actifs, en fonds propres et en emplois CLMT confondus.
Formation	23 000 et 14 800 heures de formation respectivement pour 2003 et 1 ^{er} semestre 2004
Qualité	Certification ISO 9001 en crédit aux particuliers et en CREDOC

Tableau n°3

Source : BNI-CA Madagascar

1.1.5 Analyse des forces et faiblesses de la BNI- CA

Tout comme ses propres concurrents, la BNI-CA possède des points forts et des points faibles qui méritent d'être identifiés. Une stratégie gagnante concentre les efforts de l'entreprise à rendre les faiblesses en forces et à maintenir davantage ses forces. Donc, nous allons résumer par un tableau ces forces et ces faiblesses.

VARIABLES	FORCES	FAIBLESSES
PRODUIT	Diversité des gammes des cartes (Lion, Essentiel, Select, Univers) suivant les normes internationales.	Faible campagnes publicitaires des cartes
PRIX	Rapport qualité/prix bien appliqué.	
DISTRIBUTION	Les circuits de distribution très bien repartis et établis dans les grandes villes de Madagascar	Coupure de connexion
COMMUNICATION	<ul style="list-style-type: none">- La BNI-CA possède plusieurs moyens de communication actuellement : Elionet, Eliophone, un site Internet...- Possède une stratégie de communication bien étudiée ex : parrainage d'une fête ou d'un événement culturel ou sportif- Adopte le système de sponsoring et participe à des évènements tels que la grande braderie de Madagascar, salons de recrutement,- De par ses moyens de communication, elle fait également des annonces publicitaires aussi bien dans la presse qu'au niveau de l'audio-	

	visuelle. - Participe à des foires, expositions et à toutes sortes d'événements commerciales qui se produisent. - Entretien une alliance ou bien une relation de confiance (Partenariat) avec des organismes étrangers tel que Western Union ;	
FORCE DE VENTE	BNI-CA possède une équipe dynamique qui prospecte auprès des clients pour la vente de ses produits.	
NOTORIETE	Dispose d'une grande notoriété par rapports aux concurrents	

Tableau n°4

Source : BNI-CA Madagascar

1.1.6. Analyse du distributeur Automatique des Billets ou Guichet Automatique de la Banque (DAB OU GAB) :

Cette section nous permet de porter des analyses concernant les infrastructures inhérentes aux fonctionnements des cartes bancaires. En effet la BNI-CA a mis en place des distributeurs automatiques à la disposition de leurs clients.

a. Rôle :

Les guichets automatiques permettent aux clients de la BNI d'effectuer différentes opérations et évitent l'attente aux guichets traditionnels tels que les retraits

d'espèces, la consultation de solde mis à jour, l'information d'un relevé portant sur les dernières opérations et ainsi que de faire un virement de compte à compte (compte de dépôt vers compte épargne).

b. Localisation

On peut localiser les GAB au total de 23 dont :

➡ 12 à Antananarivo : 02 au siège à Analakely, 01 à Antsakaviro, 01 à Ankorondrano, 01 au centre commercial SMART Tanjombato, 01 à Imerinafovoany, 01 Mahamasina, 01 Galaxy Andraharo, 01 Antaninarenina, , 01 Antsahavola, 01 Hilton, 01 67Ha

➡ 11 en province : Antsirabe, Fianarantsoa, Tamatave, Nosy-Be, Diego, Tuléar, Fort Dauphin, Antsohihy, Majunga, Moramanga, Sambava.

1.2. Analyse externe de la BNI-CA Madagascar :

Le diagnostic interne des ressources n'est pas suffisant pour l'identification des problèmes et pour l'élaboration d'une stratégie, il faut le compléter par le diagnostic externe de l'environnement.

1.2.1. L'environnement politico- économique :

Nous trouvons dans cet sous titre les opportunités et les menaces de ce dernier.

a. Les opportunités :

- Libéralisation de la possibilité d'investir à Madagascar :

La politique économique de développement de Madagascar est marquée en faveur du secteur privé. Celle-ci a permis au pays à s'ouvrir aux investissements et ainsi que la liberté d'entreprendre pour les étrangers.

Par ailleurs, cette politique permet au pays d'avoir les potentiels économiques : possibilité d'exploiter des matières premières locales, l'adhésion du pays à la COI (commission de l'océan Indien), COMESA, (Marché commun de l'Afrique Australe et de l'Est) et prochainement à la SADC (Communauté pour le développement de l'Afrique Australe), offrant des avantages dans le cadre des échanges avec les autres pays membres de ces groupements régionaux et aussi l'éligibilité de Madagascar au Millenium Challenge Account (MCA) en relation avec les institutions financières internationales telles que la Banque mondiale, et le fonds monétaire International avec l'appui des partenaires bilatéraux et multilatéraux. Cette politique se concrétise inévitablement par des actions en partenariat avec les banques locales.

- Développement des transactions commerciales dans le monde entier :

Actuellement, grâce au développement du commerce notamment sur le plan international, les transactions commerciales ne s'arrêtent pas à s'évoluer. Ainsi, pour ce faire, il ne suffit plus de nos jours d'effectuer le paiement par l'utilisation des monnaies fiduciaires matérialisées par les billets de banques.

Par ailleurs, la manipulation des monnaies scripturale ne se contente plus à l'emploi des chèques bancaires ainsi que des virements mais s'oriente surtout pour les opérateurs internationaux vers l'utilisation des cartes de paiement ou carte de crédit.

Aussi, Cette situation constitue-t-elle l'une des opportunités de la banque pour lancer leurs cartes.

b. Les menaces :

o Politique instable à Madagascar :

Une instabilité politique d'un pays a toujours des impacts néfastes sur le monde des opérations économiques. En effet, dès qu'un événement politique apparaît dans le territoire national, cela constitue tout de suite un facteur aussi bien bloquant que décourageant des opérateurs qui jouent des rôles très importants dans le secteur bancaire.

En plus, Cette instabilité engendre généralement une crise économique que la majorité de la population doivent traverser.

De ce fait, la possibilité de faire des économies diminue de moins en moins que la situation ne soit pas encore rétablie. Il va de soit que cette instabilité a beaucoup d'influence sur l'instauration d'une banque dans ce pays.

o Libéralisation du secteur bancaire:

A Madagascar, pour son développement durable, on fait toujours appel aux investisseurs économiques. Cela ne regarde non seulement ceux locaux mais de surcroîts étrangers d'où la naissance de l'IDE « Investissement Direct Etranger ».

Actuellement, la liberté de s'investir à Madagascar ne se limite pas à la mise en place des entreprises industrielles comme les entreprises dites de zone franches mais se développe petit à petit dans les autres secteurs tel le secteurs bancaires.

Cela s'explique par le fait que Madagascar, à travers la mondialisation de l'économie, a procédé à la libéralisation de ce secteur en permettant les investisseurs à s'y installer, d'où la venue des micros finances en est la preuve.

Quant à la BNI, cela constitue une menace dans la mesure où plus les concurrents sont nombreux, plus, la bataille sera compliquée.

1.2.2. L'environnement socio - démographique :

Vu l'augmentation de la population humaine, nous pouvons en tirer des opportunités et des menaces dans le domaine bancaire

a- Les opportunités :

D'après le MEFB et l'INSTAT, Suivant le dernier recensement effectué en Août 1993, Madagascar compte 12 092 157 habitants, estimés à 17 Millions en 2005.

Ce facteur humain constitue une des atouts de la réussite de l'économie car Madagascar dispose d'une population jeune (53,3% ont moins de 19ans et 82,9% moins de 40ans).

De plus, cette démographie crée de plus en plus des clients potentiels à condition que le pays trouve bien son développement qui lui permet d'offrir à sa population des emplois.

b- Les menaces :

Cependant, si jamais Madagascar n'arrive à se sortir de la pauvreté, son explosion démographique va combler sa misérable situation. Dans ce cas là, cet environnement devient une véritable menace pour les banques dû à la diminution des pouvoirs d'achat de la population.

En effet, la capacité d'épargner et d'investir seront difficiles voire impossibles étant donné que les besoins physiologiques dominent.

1.2.3. L'environnement légal :

A Madagascar, les établissements financiers en général et les banques commerciales en particulier sont sous la tutelle de la CSBF (commission de supervision Bancaire et Financière). Par contre, les opérations bancaires sont sous contrôle de l'APB (Association Professionnelle des Banques). Les banques sont régies par la loi bancaire n° 95- 030 du 22 février 1996, relative à l'activité et au contrôle des banques et établissements financiers.

Cette loi détermine les activités qu'une banque peut exercer et celles qui lui sont interdites, qu'il s'agisse d'une banque locale ou celle ayant son siège à l'étranger.

Conformément à la réglementation bancaire et financière, la CSBF a fixé les normes de gestion que les banques et les établissements financiers doivent respecter en vue de garantir leur liquidité, leur solvabilité et leur structure financière.

1.2.4. L'environnement technologique :

Le développement de la technologie fait partie de la préoccupation majeure des Chercheurs mondiaux. Ceci doit engendrer des impacts quelquefois favorable quelquefois défavorable suivant les concernés et le domaine où l'on fait l'évaluation.

a- Les opportunités :

La technologie ne cesse ainsi d'évoluer. Pour Madagascar, cette évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication est actuellement en plein essor. Les réseaux des grandes entreprises ont désormais la possibilité d'utiliser un système d'information performant et très rapide. La conjoncture économique affecte le rythme de développement technologique.

b-Les menaces :

Parallèlement au développement du bien, le mal cherche toujours ce que bon lui semble. En effet, bon nombre de malfaiteurs profitent aussi de la progression incessante de la technologie. Ainsi les transactions effectuées par les banques peuvent courir des risques à travers les vols et les manipulations frauduleuses des technologies modernes surtout dans le cas de retrait ou virement électronique d'argent fait via l'Internet.

Section 2 : Analyse de l'offre

La BNI-CA Madagascar offre à ses clients diverses gammes de cartes à la disposition de sa clientèle. Mais avant d'entrer dans les détails, nous parlons d'abord des deux types de cartes que BNI offre telle que la carte type classique destinée à ses clients particuliers et celle de la carte de type Corporate pour les entreprises.

2.1. Analyse des deux gammes de cartes bancaires offertes par la BNI-CA

A la BNI-CA, il existe deux types des cartes offertes à sa clientèle cible :

2.1.1. Les cartes de type « CLASSIQUE » :

La BNI-CA met à la disposition de sa clientèle quatre types de cartes de paiement et de retrait haut de gamme tels que « ESSENTIEL, SELECT, UNIVERS » et de retrait privatif « LION ».

A- La carte visa électron internationale « UNIVERS ».

○ Définition :

La carte « Univers » est une carte visa électron international de retrait d'argent dans tous les GAB. Avec cette carte, le client peut retirer jusqu' à 1 300 000 MGA par jour et 6 500 000 MGA par semaine du réseau VISA utilisable 7j/7 et 24h/24. Effectivement, la carte Univers est destinée aux clients S4 non éligible à SELECT, clients S3, S2 appelés à voyager. C'est aussi une carte de paiement haut de gamme qui nous permet de régler les achats sur les TPE (Terminaux des paiements Electroniques) à Madagascar et à l'étranger (dans la limite du solde disponible sur le compte et du plafond de la carte). Ces plafonds sont fixés à 2 000 000 MGA par jour et 6 500 000 MGA par semaine partout dans le monde. Elle s'obtient sur simple demande dans l'une des agences et sera délivrée gratuitement dans un délai de trois semaines si commande un peu avant le 2ème mardi du mois au minimum mais moyennant 1 mois.

○ Fonctionnalités :

Comme celle de la carte « select », la carte « univers » ont aussi ses fonctionnalités au niveau des utilisateurs : Elle permet de faire de retrait, de paiement, des consultations des soldes, d'obtenir un relevé d'écritures des 6 dernières opérations, et de procéder à un virement compte à compte.

○ Avantages :

Les avantages pour tous clients de la BNI-CA sont les suivantes :

- C'est une carte utilisable dans le monde entier sur deux comptes (dépôt et épargne).
- Elle offre un plafond de paiement et de retrait permettant une très large autonomie dans le monde entier.
- Elle offre aussi une gamme de produits d'assurance : une assurance décès accidentelle offerte, une assurance perte de bagages (voyage en avion) et d'assistance très

performante et gratuite (transport médicalisé, frais médicaux, rapatriement du corps en cas de décès....).

En cas de vol ou perte de la carte et des papiers si ce dernier ont été perdus ou volés en même temps que la carte, la BNI offre un produit optionnel appelés « assurance sérénité » qui assure sa clientèle en remboursant les frais de remplacement des papiers personnelles (CIN, permis de conduire passeport...) et renouvellement de la carte.

B- Les cartes VISA International « SELECT » :

○ Définition

C'est une carte visa international de paiement et de retrait important destinée exclusivement aux clients S4 nécessitant un accord de la direction d'exploitation partout dans le monde. Elle est utilisable dans le monde entier 7j/7 et 24h/24 dans tous les DAB et GAB du réseau VISA affichant le logo VISA soit plus de 21 millions de commerçant dans le monde.

Les clients de la BNI peuvent bénéficier d'un potentiel de paiement accru pour faire face aux achats et aux imprévus jusqu' à 1 000 000 MGA par jour et jusqu'à 1 400 000 MGA par semaine. Le client peuvent retirer au maximum: 1 400 000ar/j, 2 000 000ar/sem

Ainsi, la carte Select s'obtient sur simple demande dans l'une des agences et sera délivrée gratuitement dans un délai de trois semaines si commande un peu avant le 2ème mardi du mois au minimum mais moyennant 1 mois.

○ Fonctionnalités :

En tant que client de la BNI, le titulaire de cette carte bénéficie :

- une assurance sérénité qui peut couvrir les risques de décès ou ceux résultant d'un accident grave pouvant survenir tant dans la vie privée que dans la vie professionnelle.

- une assistance médicale en faveur des titulaires âgés de 70 ans. Cette assistance concerne le transport médicalisé, les paiements des frais médicaux, le rapatriement du corps en cas de décès lors du déplacement en dehors du pays.
- une assurance « perte de bagages » survenue pendant un voyage en dehors du pays de résidence en avion.

○ Avantages :

D'abord, c'est une carte utilisable dans le monde entier 24h/24 et 7j/7 pour toutes opérations de retrait et de consultation de compte. A cet effet, elle évite toute perte de temps dans la mesure du possible ;

Ensuite, elle évite de dépendre à la queue en caisse et des heures d'ouverture de la banque pour les retraits et les consultations de comptes. Elle offre un plafond standard de retrait et de paiement élevé par rapport à une carte Visa électron (1 000 000 MGA/jour et 1 400 000 MGA/semaine pour le retrait et 1 400 000 MGA /jour et 2 000 000MGA/semaine pour le paiement) et un plafond dérogatoires de retrait à 1 250 000MGA plafond journalier/ 7 500 000 MGA plafond hebdomadaire pour le paiement.

Après, elle offre une gamme des produits d'assurance et d'assistance très performante et gratuite. Telle qu'une assistance maladie gratuite si en cas d'accident ou de maladie lors des voyages en dehors des pays de résidence, une couverture médicale requise pour toute demande de VISA d'entrée dans les états de l'espace Schengen, Une assurance gratuite : en cas de décès accidentel et perte de bagages).

En cas de perte ou du vol de la carte, un système de sécurisation a été déjà conçu pour parer aux éventuelles pertes ou vol.

D'une part la « sécurité carte » permet de rembourser les pertes pécuniaires subies en cas d'opération frauduleuses, entre le moment de la perte ou du vol et la réception de, la lettre confirmant la demande de mise en opposition.

D'autre part, la « sécurité papiers » consiste à rembourser les frais de remplacements des papiers personnels (CIN, permis de conduire, passeport...) s'ils ont été perdus ou volés en même temps avec la carte.

C- Les cartes visa électron national « ESSENTIEL » :

○ Définition :

La carte visa électron « Essentiel » est naturellement une carte pour tous. A Madagascar, c'est une carte à grand public destinée à la clientèle cible S1 et S2 titulaires d'un compte de dépôt.

C'est aussi une carte à libre service et qualifiée comme un moyen de paiement moderne et sécurisé. Elle permet de retirer de l'argent avec un plafond journalier de 1 200 000 MGA et hebdomadaire de 3 600 000 MGA dans tous les distributeurs automatiques de billets (DAB) du réseau VISA. Elle permet aussi à son titulaire de faire le paiement pour régler les achats ou les factures auprès des commerçants affichant le logo VISA ELECTRON, le plafond journalier s'élève jusqu'à 1 200 000 MGA et le plafond hebdomadaire est à 5 000 000 MGA.

○ Fonctionnalités spécifiques:

Avec essentiel, les clients peuvent effectuer des retraits, des paiements ainsi que consulter leurs soldes. Ils peuvent avoir éditer le relevé portant sur leurs 6 dernières opérations et enfin ils ont la possibilité de faire un virement compte à compte pour les deux comptes rattachés à la carte.

○ Avantages :

Avantages pour la clientèle : La carte visa électron Essentiel facilite la vie quotidienne car elle permet de retirer de l'argent très rapidement, 7 jours sur 7 et 24 heures

sur 24 dans tous les distributeurs automatiques de billets du réseau visa. C'est une carte qui permet de ne pas se présenter au guichet et d'être libéré de la contrainte des horaires et jours d'ouverture des agences bancaires, de gérer facilement en outre l'argent du fait que le paiement et le retrait sont débités immédiatement sur le compte. Enfin, de suivre notre budget au jour le jour (consultation du solde et des 6 dernières opérations dans les GAB).

Avantages concurrentiels : C'est une carte à grand public utilisable seulement à Madagascar. Elle offre une assurance décès accidentelle gratuite et une assurance sérénité en cas de perte ou de vol de la carte. Les frais de remplacement seront remboursés avec un montant garanti par la BNI-CA.

D- Les cartes de retrait « LION » :

o Définition :

La carte « LION » est exclusivement « une carte de retrait » utilisable dans les seuls distributeurs de la Banque (privative). Cette carte ne concerne que les clients n'ayant qu'un compte épargne : les étudiants universitaires privés (IST...) et publiques (DEGS, lettres....) âgés moins de 30 ans peuvent ouvrir leur compte appelé « compte étudiant » à la BNI-CA.

*Un compte étudiant est un compte bancaire spécialement conçu pour les étudiants post bac. Ainsi, ce compte peut être ouvert avec un dépôt initial de 10 000ar et il est entièrement exonéré de frais de tenue de compte. L'ouverture de ce compte donne également droit à la carte de retrait « Lion » qui est également gratuit.

o Avantages :

La carte Lion offre, d'une part, un compte bancaire sans frais et une totale liberté, elle évite les attentes aux guichets et les contraintes de temps, d'autre part. Les étudiants dont les parents ne sont pas à Tana ou vice versa ont une possibilité de recevoir des virements de provinces et d'y percevoir directement leurs bourses. Il y a lieu de remarquer que le GAB est

disponible 7j/7 et 24h/24. Le GAB donne ainsi une forte indépendance et responsabilité pour l'étudiant.

Notons enfin qu'avec la carte « Lion », chaque client ou chaque étudiant peut retirer jusqu'à 500 000 AR par jour et 1 000 000 AR par semaine.

○ Fonctionnalités spécifiques :

La carte Lion nous permet d'effectuer seulement un retrait, une consultation de solde et l'obtention d'un relevé d'écritures (6 dernières opérations) est aussi possibles comme les autres cartes. Enfin, elle permet de faire ainsi un virement compte à compte (compte épargne Plus et compte de dépôt).

○ Avantages clients et avantages concurrentiels :

D'abord, la carte « LION » offre la possibilité de retirer de l'argent dans tous les GAB dans la limite du solde disponible du compte et des plafonds autorisés.

Ensuite, elle permet de faire face à un besoin urgent de liquidités et d'éviter l'attente au guichet. Après, c'est un moyen pratique et moderne qui évite de retirer beaucoup d'espèces à la fois, et qui assure une totale sécurité grâce au code secret confidentiel et personnel.

Enfin, elle peut fournir des informations claires et précises à tout moment c'est-à-dire la consultation du solde, l'édition d'un relevé portant sur les 6 dernières opérations.

2.1.2. Les cartes de type « CORPORATE » :

Ces gammes de cartes ont été créées pour répondre aux besoins des entreprises de petite, moyenne ou de grandes tailles ainsi que ses dirigeants. La BNI-CA nous propose deux cartes différentes telle que la Carte Select Corporate destinée à tout ce qui décide d'ouvrir un compte « professionnel » à la banque.

A- Les cartes « SELECT CORPORATE » :

○ Définition :

La carte « select Corporate » est une « carte de crédit » destinée particulièrement aux entreprises de grande taille, les cadres dirigeants utilisable dans le monde entier 7 jours sur 7 dans les DAB ou GAB du réseau VISA et les commerçants affichant le logo VISA. Chaque clientèle de la BNI, a la possibilité d'utiliser cette carte comme carte Corporate c'est-à-dire pour le paiement des frais professionnels du titulaire de la carte.

○ Fonctionnalités

D'abord, la carte « select » est enregistrée au nom d'une personne physique et reliée à un compte ou à un sous-compte d'entreprise spécifiquement dédié à la carte. Ensuite, le contrat sera un contrat tripartite signé entre la BNI-CA, l'entreprise cliente et le titulaire de la carte. Après, elle nous permet de voir la consultation de solde et le relevé d'écritures de 6 dernières opérations. Le plafond de retrait par jour est de 1 000 000 MGA et quand au plafond hebdomadaire est de 1 400 000 MGA. Et pour le paiement : Plafond journalier : 1 400 000MGA et plafond hebdomadaire : 2 000 000MGA.

○ Avantages :

La carte Select Corporate contient plusieurs avantages tels que :

Un décès accidentel au capital garanti de 4 000 000 MGA d'une part, et d'autre part une perte bagages au capital de 1 000 Euro. Si en cas d'accident grave ou de maladie, une limite d'âge de 70 ans, une assistance médicale couvre un transport médicalisé (Les frais médicaux avec un plafond de 50 000 Euro, frais dentaire d'urgence avec un plafond de 300 Euro, rapatriement du corps en cas de décès : déplacement inférieur à 60jours. Ainsi, une assurance sérénité si le titulaire de la carte est en cas de perte ou de vol.

Il y a lieu de remarquer que l'adhésion à l'assurance sérénité doit être systématique (cotisation annuelle de 17 000 MGA TTC en sus).

Enfin, d'une part, en cas de perte ou de vol de la carte un montant de 300 000 MGA par sinistre par an seulement pour pouvoir récupérer la carte perdue.

D'autre part, en cas de perte de papiers officiels un montant garanti de 100 000 MGA par an si ces derniers ont été volés en même temps que la carte même. La carte « select Corporate » permet de retirer de l'argent et de payer tous les commerçants affichant le logo VISA. C'est aussi une « carte de crédit ».

B- Les cartes « UNIVERS CORPORATE » :

○ Définition :

La carte « Univers Corporate » est une carte de crédit destinée particulièrement aux entreprises de grande taille, les cadres dirigeants utilisable dans le monde entier 7 jours sur 7 dans les DAB ou GAB du réseau VISA et les commerçants affichant le logo VISA. Chaque clientèle de la BNI a, la possibilité d'utiliser cette carte comme carte Corporate c'est-à-dire pour le paiement des frais professionnels du titulaire de la carte.

○ Fonctionnalités :

- La carte « Univers » est enregistrée au nom d'une personne physique (cadre dirigeant d'une entreprise).
- Elle est reliée à un compte ou à un sous-compte d'entreprise spécifiquement dédié à la carte.
- Le contrat sera un contrat tripartite signé entre la BNI-CA, l'entreprise cliente et le titulaire de la carte.

Ses autres caractéristiques se résument comme suit :

- Retrait (plafond journalier : 1 300 000 MGA/ plafond hebdomadaire : 6 500 000 MGA).
- Paiement (Plafond journalier : 2 000 000MGA / plafond hebdomadaire : 6 500 000MGA)
- Consultation de solde.
- Relevé d'écritures de 6 dernières opérations.
- Virement compte à compte (compte épargne Plus et compte de dépôt).
- Compte support : compte courant d'entreprise.
-
- Avantages :

La carte univers Corporate contient plusieurs avantages tels que : D'une part, un décès accidentel au capital garanti de 2 000 000 MGA et d'autre part une perte bagages au capital de 600 Euro. Et, une assistance médicale si en cas d'accident grave ou de maladie, une limite d'âge de 70 ans, couvrant les:

- Transports médicalisés ;
- Frais médicaux avec un plafond de 30 000 Euro ;
- Frais dentaire d'urgence avec un plafond de 300 Euro ;
- Rapatriement du corps en cas de décès (déplacement inférieur à 60jours).

Ainsi, une assurance sérénité en cas de perte ou de vol. Il y a lieu de remarquer que l'adhésion à l'assurance sérénité doit être systématique moyennant une cotisation annuelle de 17 000 MGA TTC en sus.

Enfin, d'une part, en cas de perte ou de vol de la carte, un montant de 300 000 MGA par sinistre par an seulement sera débité sur le compte du client pour pouvoir récupérer la carte perdue.

D'autre part, en cas de perte de papiers officiels un montant garanti de 100 000 MGA par an si ces derniers ont été volés en même temps que la carte même.

2.2. Analyse de portefeuille d'activités de cartes bancaires de la BNI-CA:

Le consommateur est la raison d'être de l'entreprise et le centre de l'activité marketing. Dans la position concurrentielle de la BNI dans la section précédente, nous avons vu qu'elle a plusieurs concurrents qui offrent les mêmes cartes bancaires que celles de la BNI dont BMOI, BFV-SG, BOA.

Ainsi, pour réussir, une analyse des domaines d'activités stratégiques (DAS) des cartes s'avère nécessaire.

Pour mener à bien de telle analyse, nous allons utiliser le modèle du BCG ou Boston Consulting Group comme outil d'évaluation. Ce modèle de portefeuille est le plus ancien et sans doute le plus connu des modèles de ce type.

En effet, l'analyse des cartes bancaires de la banque se présente par un cycle de vie matérialisé par quatre phases qui se présente comme suit :

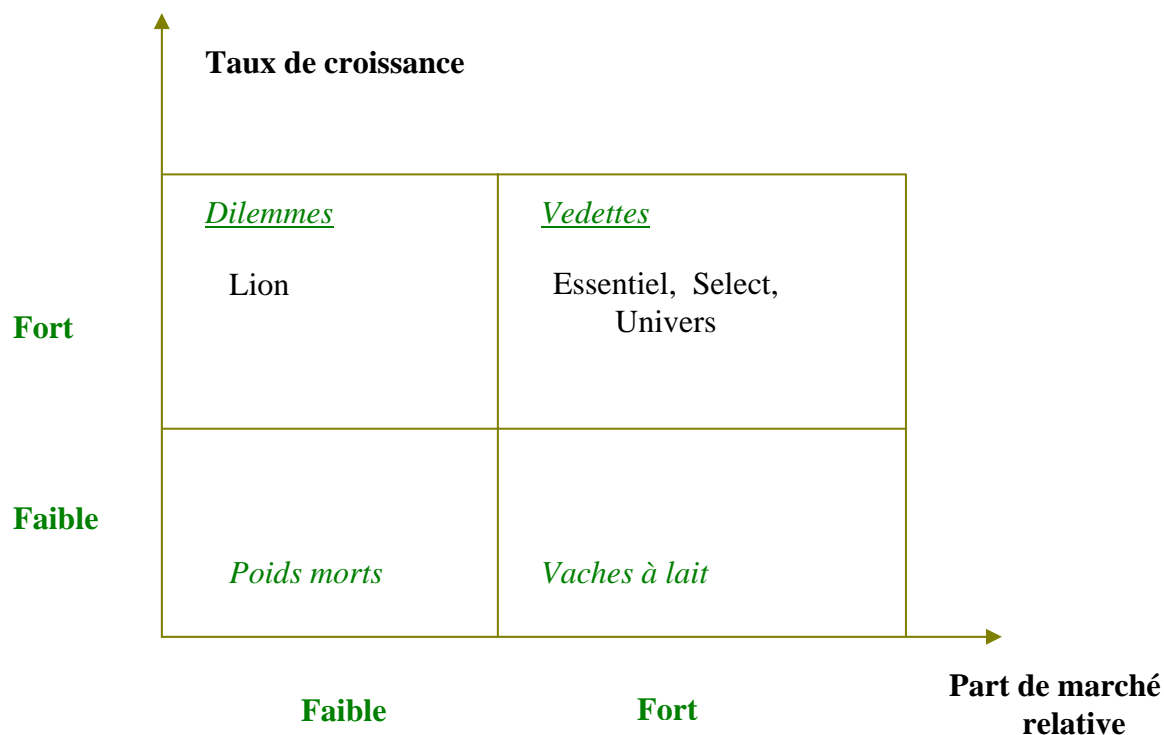


Schéma n° 4 : La Matrice de BCG des cartes Bancaires

D'après ce matrice :

La carte Lion est classée parmi les produits dilemmes car elle est encore en phase de croissance et occupent une faible part de marché ; en plus elle engendre une faible rentabilité pour la BNI-CA en terme de chiffre d'affaires.

Les Cartes Select, Univers et Essentiel tiennent la place du produit Vedette par rapport à la carte Lion qui vise spécialement les étudiants, et toutes personnes ayant seulement un compte Epargne à la BNI-CA. Notons bien que c'est pour cette raison que la BNI-CA a mis en œuvre l'ouverture des comptes fonctionnaires pour surmonter cette faible rentabilité.

Actuellement, il n'y a pas encore de produits poids morts et de produits Vache à lait.

Par définition, les vedettes (ou les stars) connaissent une forte croissance et détiennent une part de marché élevée. Elles sont avides de moyens financiers qui leur permettent de poursuivre leur croissance. Les vedettes sont les produits en phase de maturité que les clients connaissent bien. Celle-ci ralentira cependant un jour et les stars deviendront progressivement des vaches à lait.

Les vaches à lait disposent d'une forte part relative d'un marché en faible croissance. Ce sont les produits en phase de Déclin. On peut tirer encore quelque chose mais pas pour longtemps. Elles dégagent une quantité de Cash substantiel qui permet à l'entreprise de financer d'autres activités en mal d'investissement, en particulier les dilemmes.

Les Dilemmes correspondent à des activités à faible part dans un marché à forte croissance. Ils sont classés parmi les produits en phase de croissance. L'entreprise doit leur affecter des moyens financiers importants pour maintenir, voire accroître, la part de marché.

Il n'est cependant pas certain que cela suffise à en faire des stars. Dans ce cas, ils deviendraient au fil du temps des poids morts.

Les poids morts (que l'on appelle aussi « gouffres financiers ») n'ont ni croissance ni part de marché importante. En d'autres termes, ce sont des produits en phase finale de déclin, on devrait adapter une stratégie d'abandon de ces produits.

Ils éprouvent beaucoup de difficultés à survivre et ne peuvent en aucun cas contribuer à la croissance des autres activités.

Cette matrice nous permet à la fois de voir de près la situation de chaque produit, de prendre une décision sur son retrait ou son financement et de définir quelle stratégie on doit adopter (exemple : diversification, extension, concentration, etc.).

Donc, nous pouvons dire que la BNI-CA devrait avoir suffisamment de produit dilemme et de produit vache à lait pour financer les vedettes et diminuer les poids morts, ce qui n'est pas encore le cas pour la BNI-CA.

2.3. Analyse concurrentielle:

La BNI-CA est une banque leader sur le marché national malgache. Le leader prend généralement l'initiative d'améliorer le monde tarifaire de ses produits, de faire les connaître et possèdent un système de distribution le plus étendu et de budget promotionnel plus élevé.

A moins jouir d'une situation de monopole légal, un leader doit rester constamment en éveil, l'objectif étant de rester à la première place.

Il existe aujourd'hui quatre façons de mener le combat concurrentiel : avoir une meilleure offre, une offre différente, une offre moins chère ou bien réagir plus rapidement que la concurrence.

Pour l'analyse de la concurrence, la BNI-CA doit suivre cinq étapes, à savoir : L'identification de ses concurrents, identification de leurs stratégies, identification de leurs objectifs, l'identification de leurs forces et faiblesses et l'identification de leurs modes de réactions.

2.3.1 Identification des concurrents de la BNI-CA

Pour la BNI-CA comme nous avons vu dans la section 4 présentations de l'espace Zénith précédente, la BNI-CA a ses concurrents directs dont BMOI, BFV-SG, BOA qui offrent les mêmes produits à ceux de la BNI-CA.

A- La BMOI

Tout d'abord, la BMOI fut créée en 1989 avec des capitaux privés, elle a très rapidement pris une place représentative dans le paysage bancaire malgache et dans les opérations de négoce international. Son réseau est constitué d'une succursale, de l'agence haut de gamme « Prestige », de cinq agences (Ankorondrano, Tamatave, Antsirabe, Diego, Majunga) et de deux bureaux (Analamahitsy et Sambava). Actuellement la BMOI dispose d'une capitale sociale de 6 000 000 000 MGA.

Ensuite, la BMOI est un établissement de droit malgache à vocation clientèle entreprise et clientèle privée haut de gamme, elle est l'un des filiales de la BNP PARIBAS.

LES CARTES BANCAIRES DE LA BMOI

Avant de parler des différentes cartes mises par la BMOI à la disposition de leurs clients, nous tenons à signaler que cette banque, contrairement aux autres banques qui essaient de publier au maximum leurs produits et services par tous les moyens qu'elles jugent nécessaire, adopte une politique spéciale en ce qui concerne leurs cartes bancaires. Aussi, leurs réponses sont très limitées quand quelqu'un se renseigne à propos des cartes.

En effet, quant à elle, les informations en matières de cartes sont à caractère confidentiel. Ainsi, aucune demande de renseignement n'est accordée que dans le cas où le prétendant est déjà l'un de leur client ou celui-ci va ouvrir un compte chez eux. Le service clientèle confirme en plus qu'il ne donne d'informations à leurs clients qu'au fur et à mesure

qu'il les connaît bien et ces informations dépendront essentiellement du profil de leurs clients et aux besoins de ces derniers. Selon toujours ce service, il procède d'abord à l'analyse des dossiers de leurs clients et leur donne après des conseils suivant le résultat de cette analyse.

Par conséquent, l'obtention des données relatives aux cartes bancaires chez BMOI nous paraît très difficile en tant qu'étudiante de manière que les données à notre disposition en la matière sont uniquement le fruit de notre enquête auprès de quelques clients de cette institution ainsi que les données diffusées sur Internet qui ne parlent des cartes que d'une manière générale.

Ainsi, les différentes cartes offertes par la BMOI actuellement sont :

- La carte « EXPRESS »
- La carte « EMERAUDE »
- La carte « PRESTIGE »

Notons que ces cartes sont réservées uniquement aux particuliers et il y avait une autre carte appelée « CARTE AVANTAGE » mais celle-ci n'est plus opérationnelle au niveau de la BMOI.

Quant à la carte « EXPRESS » qui représente en majorité les cartes des clients de la BMOI, elle est aussi bien une carte de retrait qu'une carte de paiement. A vrai dire, en tant que carte de retrait, les clients peuvent l'utiliser avec les DAB de la BMOI à raison de 200 000 ar par jour au maximum. En contre partie la banque, la banque débite le compte de leurs clients 200ar HT par à chaque retrait à titre de commissions.

Par ailleurs, comme la carte Express est aussi une carte de paiement, les clients de la BMOI peuvent l'utiliser pour payer leurs fournisseurs jusqu'à 600 000 ar.

Quant aux autres cartes à savoir « CARTE EMERAUDE » et « CARTE PRESTIGE », leurs prix sont fixés respectivement à 46 000 HT, et 66 000.HT par an.

Les autres cartes à savoir « PRESTIGE, EMERAUDE » sont proposées aux clients en fonction du rythme d'utilisation de ces derniers.

Pour toutes les cartes, les règlements ainsi que le retrait se font uniquement dans la limite des avoirs disponibles ou du plafond fixé pour chaque carte.

B- LA BOA (Bank of Africa)

La BOA – Madagascar a été créée le 18 novembre 1999 lors de la reprise par le groupe Bank of Africa du fond de commerce de l'ancienne Banque Nationale BTM.

Son activité est celle d'une banque commerciale tout public. Depuis cette date, et particulièrement dans le cadre de son Plan Triennal de développement 2004-2006, la BOA – MADAGASCAR réorganise, développe et optimise son réseau.

La Banque dispose de 54 points de vente répartis sur l'ensemble du territoire, le 54e ont été ouvert à ANTANANARIVO, dans le nouvel immeuble ASSIST sis à Ivandry.

Les infrastructures et les équipements ont été modernisés et de nouveaux matériels installés pour mieux servir la clientèle.

Les employés sont sensibilisés et orientés vers la politique de qualité du groupe BOA et la structure financière de la banque a été renforcée, notamment par une augmentation importante du capital en 2005, porté de 8.000.000.000 MGA.

En 2007, les mêmes axes stratégiques majeurs continuent à être développés, ainsi que les services offerts à la clientèle, spécialement en matière monétique : augmentation du nombre de guichets automatiques bancaires (GAB), émission des cartes VISA, mise en place d'un service d'Internet Banking.

La BOA Offre trois cartes différentes destinées à sa clientèle :

B.1. Cartes « SESAME » :

C'est une carte bancaire à puce qui permet de retirer jusqu'à 400.000 Ar par jour, en coupure de 5.000 AR et 10.000 AR, dans la limite du solde disponible. La carte SESAME est strictement personnelle et liée à un code secret connu du seul titulaire. Aucun frais n'est débité sur le compte du client pendant les deux premières années pour les utilisateurs des

cartes « SESAME ». Toutefois ces frais sont fixés à 1 200 ar par mois à partir de la troisième année d'utilisation.

En cas de vol ou de perte, une simple déclaration dans n'importe quelle agence de la BOA MADAGASCAR interdira toute utilisation frauduleuse de la carte sur l'ensemble du territoire.

B.2. Cartes « VISA ELECTRON PROXIMA » :

La BANK OF AFRICA propose désormais à sa clientèle la carte de paiement Proxima. Produit phare de la gamme VISA, la carte VISA Electron Proxima donne accès à 18 millions de commerçants et à 800 000 Distributeurs Automatiques de Billets, dans plus de 200 pays.

Pour un abonnement annuel de Ar 25 000 HT, soit seulement 2 083,33 Ar par mois, une carte Proxima est seulement réservée dans toutes les agences BOA Madagascar. Elle permet de retirer de l'argent dans tous les GAB et de régler les achats chez tous les commerçants affichant le logo VISA au plafond à une capacité hebdomadaire de Ar 4.000.000 dont Ar 3.000.000 en retrait d'espèces dans la limite du solde disponible.

En plus, la carte est hautement sécurisée car elle est protégée par un code confidentiel à quatre chiffres, cette carte à puce garantit au client comme au commerçant une sécurité optimale par signature électronique. On peut contrôler les dépenses à chaque fin du mois, un relevé de compte, détaillant les opérations effectuées. Enfin, la carte Proxima offre la possibilité de retirer de l'argent dans la monnaie du pays visité et de payer les achats chez tous les commerçants adhérents au plus grand réseau mondial.

Ainsi, elle offre à sa clientèle une protection maximale car en cas de perte ou de vol, un numéro spécial, accessible 24h/24 et 7j/7 est consacré pour toute assistance et demande d'opposition.

B.3. Cartes « VISA CLASSIC LIBRA » :

La BANK OF AFRICA propose également à sa clientèle la carte de paiement Libra. Produit privilégié de la gamme VISA, la carte VISA Classic Libra donne accès à 21 millions de commerçants et à 800 000 DAB, dans plus de 200 pays. Même que celle de la carte VISA Electron Proxima.

Les plafonds hebdomadaires de paiement et de retrait privilégiés sont de Ar 6.000.000 dont Ar 5.000.000 en retrait d'espèces dans la limite du solde disponible. Le prix de cette carte s'élève à 50 000 ar HT /an.

C- LA BFV- SG :

Les cartes VISA Electron de la BFV- Société générale sont les premières cartes VISA à Madagascar fonctionnant à partir d'un compte en Ar. elles sont composées de trois diverses cartes VISA.

C.1. Carte « NATIONAL VISA RENIALA » :

La carte VISA RENIALA est un moyen de paiement moderne, sûr et rapide auprès des commerçants. Elle est également très pratique pour retirer de l'argent dans tous les distributeurs de billets et auprès de toutes les agences de la BFV-SG. Elle est spécialement délivrée à toute personne physique majeure titulaire ou co-titulaire de compte de particulier en MGF et a une validité de deux ans renouvelable.

Les conditions exigées en ce qui concerne les plafonds sont comme ceux-ci : Plafond de paiement chez les commerçants Ar 200.000 par jour et Ar 400.000 par semaine.

- ❖ Plafond de retrait dans les distributeurs de billets Ar 200.000 par jour et Ar 400.000 par semaine
- ❖ Plafond cumulé : Ar 200.000 par jour et Ar 400.000 par semaine

En fait, on peut retirer de l'argent auprès des agences de la BFV par le biais d'un cash Advance (retrait au guichet avec la carte bancaire).

En cas de perte ou de vol, chaque client doit faire une déclaration aux autorités de police ou bien confirmer la perte ou le vol à l'agence, par lettre à remettre à mains propres ou en recommandé d préférence, en joignant la déclaration de perte.

C.2. Carte « NATIONAL VISA VARONGY » :

La carte VISA VARONGY est pareille à la carte RENIALA. La différence se situe au niveau du plafond de retrait et celui du paiement. Pour la carte VARONGY le plafond de retrait est de Ar 300.000 par jour et de Ar 1.000.000 par semaine dans tous les distributeurs des billets. Et quant au plafond de paiement est de Ar 300.000 par jour et Ar 1.000.000 par semaine chez les commerçants affichant le logo VISA, pareil pour le plafond cumulé.

C.3. Carte « VISA INTERNATIONAL EBENE » :

Première carte VISA internationale à Madagascar, la carte EBENE est utilisable dans tous les distributeurs de billets et dans le monde entier accepté par toutes les banques et commerçants affiliés au réseau VISA à Madagascar donne droit à de nombreux avantages.

Elle est délivrée à toute personne physique. Sa validité reste à deux ans comme les autres cartes. Et son plafond de retrait, de paiement et de son plafond cumulé est de AR 1.000.000 par jour et Ar 5.000.000 par semaine.

2.3.2. Récapitulation des offres sur le marché des cartes bancaires :

BANQUE	CARTES	PRIX/AN HT	OPTIONS
BNI	LION	28 800 AR	Carte de retrait : max 500 000/j, 1 000 000/sem
	ESSENTIEL	38 400 AR	Carte de retrait et paiement national max 1 200 000/j, 3 600 000/sem Possibilité de virement compte à compte Retrait GAB confrère
	UNIVERS	112 000 AR	Carte de retrait international : max: 1 300 000/j, 6 500 000/sem Carte de paiement international : Max : 2 000 000ar/j, 6 500 000ar/sem Virement compte à compte Retrait GAB confrère
	SELECT	152 000 AR	Cible : Particuliers Carte de retrait international : max: 1 000 000ar/j, 1 400 000ar/sem Carte de paiement international : max: 1 400 000ar/j, 2 000 000ar/sem Retrait GAB confrère

	UNIVERS	134 400 AR	Cible : Particuliers
	CORPORATE		Carte de retrait international : max: 1 300 000/j, 6 500 000/sem Carte de paiement international : Max : 2 000 000ar/j, 6 500 000ar/sem Possibilité de virement compte à compte Retrait GAB confrère
	SELECT	182 400 AR	Cible : Entreprises
	CORPORATE		Carte de retrait international : max: 1 000 000ar/j, 1 400 000ar/sem Carte de paiement international : max: 1 400 000ar/j, 2 000 000ar/sem Cible : Entreprises Retrait GAB confrère

BANQUE	CARTES	PRIX/AN HT	OPTIONS
BFV-SG	RENIALA	41 700 AR	Carte de retrait et paiement national max: 200 000ar/j, 400 000ar/sem
	VARONGY	61 000 AR	Carte de retrait et paiement national

	EBENE	127 000 AR	<p>max: 300 000ar/j, 1 000 000ar/sem</p> <p>Carte de retrait et paiement international :</p> <p>max: 1 000 000ar/j, 5 000 000 ar/sem</p> <p>Retrait GAB confrère</p>
BOA	<p>SESAME</p> <p>PROXIMA</p> <p>LIBRA</p>	<p>Gratuit pendant les deux 1^{ères} années</p> <p>Puis 14 400 AR/an</p> <p>25 000 AR</p> <p>50 000 AR</p>	<p>Carte de retrait national : 400 000ar/j</p> <p>Carte de retrait et paiement national</p> <p>Max : 4 000 000ar / sem</p> <p>Retrait GAB confrère</p> <p>Carte de retrait et paiement international</p> <p>max: 6 000 000 ar</p> <p>Retrait GAB confrère</p>
BMOI	EXPRESS	42 000 AR	<p>Carte de retrait national ; max : 200 000ar/j</p> <p>Carte de paiement ; max : 600 000ar /j</p>

	EMERAUDE	46 000 AR	Carte de retrait : 400 000ar/j au max Carte de paiement : 800 000ar/j au max
	PRESTIGE	66 000 AR	Carte de retrait : 400 000ar/j au max Carte de paiement : 1 400 000ar/j au max

Tableau n°5

D'après ces deux tableaux, on peut en tirer les commentaires suivants en fonction des prix des cartes offertes par ces quatre banques :

- Quant aux cartes destinées exclusivement au retrait national : Seul la BNI-CA et la BOA les offrent et en matière des prix, ceux de la BNI sont un peu plus chers par rapport aux prix de la BOA.
- Pour les cartes qui sont à la fois cartes de retrait et de paiement d'envergure national et international : Les quatre banques les mettent à la disposition de leurs clients. En ce qui concerne les prix, la BNI-CA se trouve en deuxième position. On peut remarquer aussi que la BOA domine quelque soit le type de cartes offertes. Par contre, la BFV est la banque qui offre des cartes les plus chères par rapport aux autres banques concurrentes. Elle est suivie par la BMOI.

Section 3 : Analyse de la demande :

Précisons toujours que notre analyse portera sur les cartes bancaires existant à la BNI-CA : à savoir les cartes « Lion », « Essentiel », « Univers », « Select ».

La demande des cartes provient des clients de la banque tels que les opérateurs économiques (les particuliers et les professionnels), les clients potentiels comme les étudiants bacheliers et effectivement les fonctionnaires en précisant que l'ouverture de ce compte a eu lieu en 2007.

Les clients actuels se subdivisent principalement en deux catégories de clientèle en l'occurrence les particuliers et les professionnels. Comme nous avons dit auparavant, nous avons procédé à des enquêtes sur terrains pour la réalisation de cet ouvrage.

En totalité, 188 personnes physiques et morales ont été enquêtées dont 47 sont classées comme des professionnels, et 141 sont particuliers. Les résultats de ces enquêtes vous seront présentés successivement ci-après suivant la le nombre de personnes enquêtées.

3.1. Les Professionnels

Cette catégorie de population englobe les entreprises ainsi que les opérateurs économiques privés.

3.1.1. Tableau de répartition des Professionnels suivant leurs banques

BANQUES	Effectif	%age
Clients BNI-CA	15	31,91%
Clients BFV-SG	8	17,02%
Clients BOA	7	14,89%
Clients BMOI	13	27,66%
Clients autres EF	3	6,38%
Non clients	1	2,13%
	47	100%

Tableau n°6

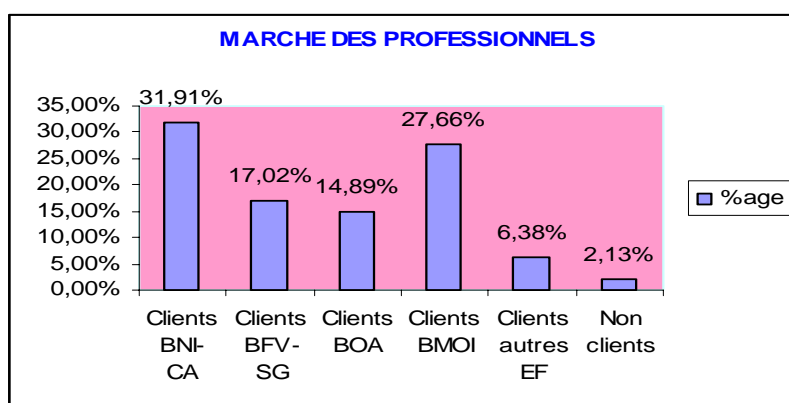
Source : enquête Mai 2007

D'après ce tableau, la BNI-CA a confirmé sa position de leader dans le secteur bancaire. Ses clients représentent environ 32% des clients bancarisés dans la catégorie de professionnels suivi de près par la BMOI avec un pourcentage de 28%.

En plus, dans la ville d'Antananarivo et ses périphériques, les micro finances ne sont pas encore compétitives actuellement si on ne parle que des professionnels.

Le graphique ci-après nous facilite la compréhension de la position des différentes institutions financières quant au nombre des clients dont chacune dispose toujours dans la catégorie des professionnels uniquement.

3.1.2. Graphique des Professionnels



Graphe n°2

3.2. Les Particuliers

Ceux-ci représentent généralement les employés du secteur privé, les fonctionnaires ainsi que les étudiants de l'université.

3.2.1. Tableau des particuliers suivant leurs banques

DESIGNATION	Effectifs	%age
Clients BNI-CA	42	29,79%
Clients BFV-SG	18	12,77%
Clients BOA	43	30,50%
Clients BMOI	24	17,02%
Clients autres EF	10	7,09%
Non clients	04	2,84%
Comptes Particuliers	141	100

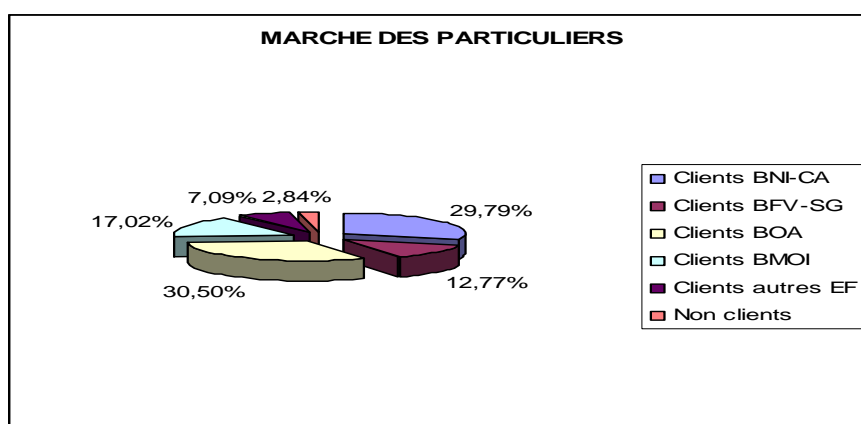
Tableau n°7

Source : enquête Mai 2007

Dans cette catégorie, la BOA brillent avec un pourcentage de 30,50%, la BNI-CA n'arrive plus à maintenir sa position. Cette situation s'explique par le fait que la politique générale de la BOA vise à cibler les particuliers à faibles revenus mais en majorité.

Par ailleurs, le marché de particuliers n'est pas encore restreint pour la BNI - CA, elle peut encore le conquérir en adoptant une nouvelle politique d'ouverture à l'instar de la BOA ;

3.2.2. Graphique des particuliers :



Graphe n°3

3.3. Récapitulation

Pour mieux comprendre les tableaux et les graphes précédents, nous allons récapituler maintenant le marché bancaire en général.

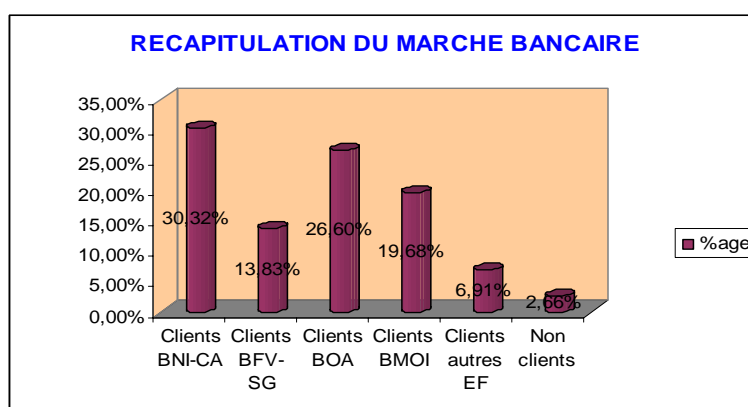
3.3.1. Tableau récapitulatif général du marché bancaire

DESIGNATION	Professionnel	Particuliers	Total	%age
Clients BNI-CA	15	42	57	30,32%
Clients BFV-SG	08	18	26	13,83%
Clients BOA	07	43	50	26,60%
Clients BMOI	13	24	37	19,68%
Clients autres EF	03	10	13	6,91%
Non clients	01	04	05	2,66%
Total	47	141	188	100,00%

Tableau n°8

Source : enquête Mai 2007

3.3.2. Graphique de récapitulation générale du marché bancaire :



Graphe n°4

En moyenne, la BNI-CA reste la banque la mieux placée de toutes les banques dans le milieu urbain et ses périphériques. Le marché au niveau des professionnels est apparemment restreint contrairement à celui au niveau des particuliers.

3.4. Répartition des clients suivant les types de cartes

Après avoir analysé le nombre de clients des institutions financières, nous entamons maintenant la répartition des clients de la BNI-CA suivant leur utilisation des cartes de type classique à savoir les cartes « LION », « ESSENTIEL », « SELECT », et « UNIVERS ».

3.4.1. Répartition des clients suivant le type classiques :

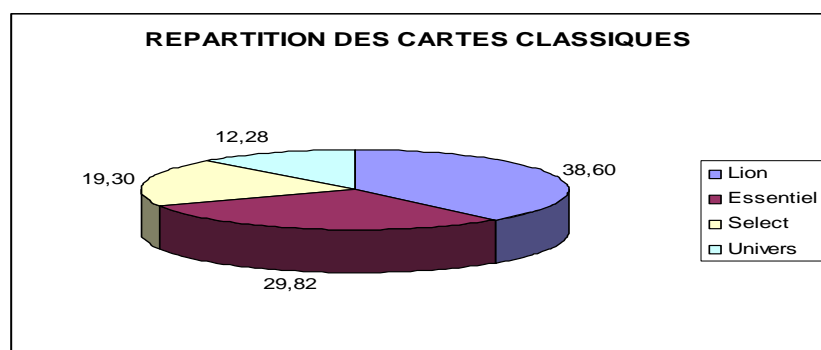
Type classique		
Nom de la carte	Clients utilisateurs	%age
Lion	22	38,60
Essentiel	17	29,82
Select	11	19,30
Univers	7	12,28
Total	57	100

*Tableau n°9
Source : enquête Mai 2007*

D'après notre enquête, Ce tableau fait état que la plupart des clients de la BNI-CA sont plutôt intéressés par la carte « LION ».

Cette situation s'explique par le fait que les caractères spécifiques de cette carte répondent aux besoins des clients à faible revenu mais qui représentent la majorité de la

population malgache. Les principaux clients utilisant des cartes « LION » sont les particuliers.



Graphe n°5

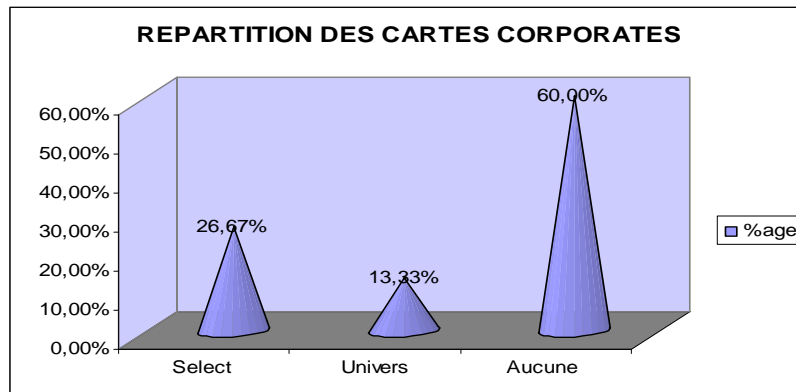
Après avoir analysé le nombre de clients qui utilisent les cartes classiques dont Lion, Essentiel, Select, Univers, nous allons voir maintenant la répartition des clients professionnels de la BNI-CA.

3.4.2. Répartition des clients suivant le type Corporate :

La répartition des cartes se fait par le tableau ci-dessous : 4 entreprises utilisent la carte select Corporate et 02 utilisent la carte univers Corporate et le reste espère ne pas en avoir besoin.

Type Corporate		
Nom de la carte	Nombre de clients	%age
Select	4	26,67%
Univers	2	13,33%
Aucune	9	60,00%
Total	15	100, 00%

Tableau n°10



Grappe n°6

A partir de ce tableau et ce graphique, nous pouvons dire que la majorité des entreprises et des professionnels n'utilisent de carte. Cette abstention représente en moyenne 60% des clients. Cela s'explique par le fait que, la pratique des cartes n'est pas encore courante pour elles.

Et pour ceux qui les utilisent déjà, elles s'intéressent plutôt à la carte « SELECT » du fait que celle-ci peut répondre à leurs besoins.

Section 4 : Positionnement des cartes bancaires par rapport à ses concurrents

Le positionnement se définit comme la conception d'un produit ou de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit du consommateur cible. En effet, il répond à la question « qu'est ce que le produit représente dans la tête des consommateur ? ».

En lançant les cartes bancaires sur le marché, la BNI-CA avait pour objectif, d'être à l'écoute des besoins de ses clients et qui veut développer ses activités et étoffer sa gamme de produits. D'où la présence des cartes à chaque agence BNI Madagascar (Stratégie de proximité). Pour cela, même si les cartes sont des produits qui présentent un meilleur rapport qualité/prix, les clients potentiels considèrent que les cartes de la BNI-CA sont des produits hauts de gamme et destinées à la classe sociale supérieure.

Ainsi, le positionnement des cartes par rapport aux produits concurrents peut se présenter comme suit :

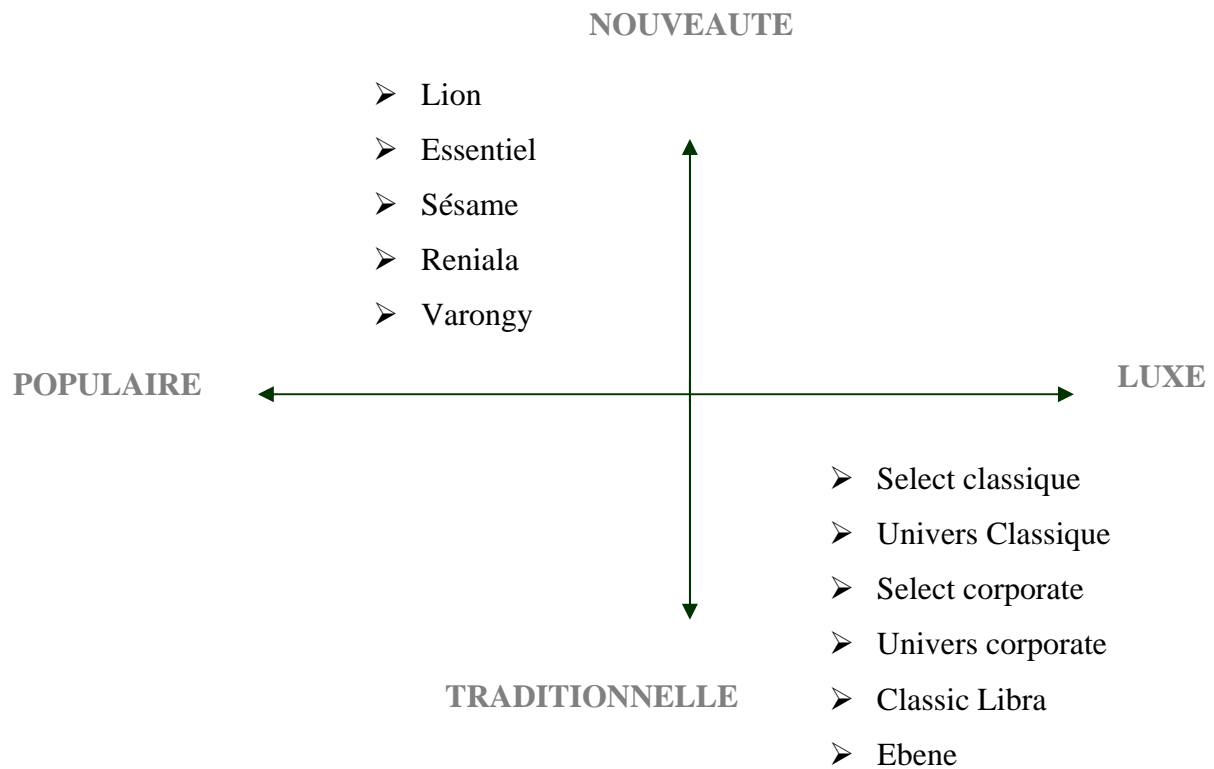


Schéma n°5

CHAP III : FORMULATION DES PROBLEMES

Après avoir identifié les problèmes au niveau de la BNI pour la promotion de ses cartes, dans ce chapitre ci, nous allons essayer de les formuler afin d'en tirer les solutions y afférentes.

Section 1 : Au niveau des politiques marketing

Cette section nous permet de formuler les problèmes rencontrés au niveau des politiques marketing. Ces problèmes se situent au niveau du produit, du prix, de la distribution et au niveau de communication.

1.1. Au niveau de Produit :

On note que la BNI-CA, pour le lancement de leurs cartes, utilise déjà des prospectus et diffuse des informations relatives à ses cartes sur Internet outre la mise en place d'un service clientèle qui est chargé de fournir des renseignements à tout le temps aux clients. Cependant, ceux-la ne sont pas encore suffisants pour faire connaître au public ses produits.

En effet, selon le résultat des enquêtes que nous avons effectuées auprès du public et aux différentes entités, la majorité d'entre eux qui ne sont pas encore clients de la BNI-CA ne connaissent pas les différents produits offerts par cette banque mais uniquement d'une manière générale. Même les clients de la banque ne savent pas pertinemment les particularités de ces produits, surtout, quand il y a instauration de nouvelles fonctionnalités ou de nouveaux produits, leur permettant de tirer vraiment profit de ces opportunités. Quant aux cartes bancaires, plus particulièrement, leurs connaissances limitent sur l'utilisation de ces cartes. Bon nombre de clients ont peu de connaissances sur les services que peuvent offrir les DAB comme par exemple on peut accéder au solde de compte sans que la mention « fonds insuffisants pour le montant demander » s'affiche à l'écran.

1.2. Au niveau du prix :

Le prix pour les produits bancaires n'est pas le prix de produits qu'on voit exposer sur les articles mis en vente dans les magasins ou boutiques de vente. Mais pour la banque, le prix notamment celui des cartes est considéré comme les frais enlevés par la banque sur les comptes des clients qui disposent des cartes bancaires.

Ces prix sont définis en tenant compte des profils de clientèle cible, et des prix proposés par les banques concurrentes c'est-à-dire lors de la détermination du prix, les banques se réfèrent toujours aux prix pratiqués par les concurrents qui sont principalement BMOI, BFV-SG, BOA, à part le coût proprement dits de chaque produit.

Particulièrement, pour les cartes « LION », compte tenu des prix des cartes de même option offerte par les concurrents, on peut constater une cherté au niveau du prix. En effet, comme les cartes « LION » sont réservées exclusivement aux clients ayant des comptes épargne et vu qu'elles ne présentent d'option outre le retrait sur le territoire national, leur prix sont apparemment élevés si on les compare aux cartes « SESAME » offerte par la BOA dont les options dépassent celles des cartes « LION ».

Il en est de même pour les cartes « ESSENTIEL » qui présentent des options similaires aux cartes « PROXIMA » de la BOA. Des révisions de prix sur certains produits s'avèrent ainsi indispensables afin d'attirer plus de clientèle.

1.3. Au niveau de la Distribution :

C'est au niveau de la distribution que nous pouvons voir clairement les problèmes de GAB et le nombre de GAB que la BNI-CA offre à ses clients.

1.3.1. Rupture fréquente de la connexion des DAB et GAB

Fréquemment, la machine « GAB » tombe en panne pendant ou avant l'opération dû à la mauvaise connexion et la saturation du réseau. Cette rupture fréquente de GAB entraîne

pour certains clients de la BNI-CA parfois une tendance d'aller retirer leur argent chez d'autres banques et même s'il y a des commissions pour le retrait GAB confrères qui s'élève jusqu'à 7 200 AR par retrait.

13.2. Nombre insuffisant des distributeurs automatiques des billets :

Vu les comparatifs des DAB et GAB sur le marché (cf. annexe) nous avons constaté que seul la BNI- CA ont beaucoup plus de nombre de GAB (23 GAB à travers Madagascar) par rapport aux autres banques concurrents. Ces nombres là sont toujours insuffisants car les clients de la banque ne cessent d'accroître de jour en jour. . Malgré cet avantage concurrentiel dont dispose la BNI-CA, elle ne répond pas entièrement les besoins de ses clients en matière de proximité, de rapidité. En effet, tenant compte du nombre de clients qui utilisent des cartes de retrait, il est constaté que les DAB se voient toujours avec des gens qui se mettent en rang.

1.4. Au niveau de la Communication :

En ce qui concerne les medias et les supports, on constate que la banque ne consacre beaucoup qu'un faible budget pour la couverture médiatique. En fait, pour la BNI-CA, le budget consacré à la publicité est inadéquat.

La couverture médiatique de la BNI-CA est l'une de ses points faibles par rapports à sa taille. Si on procède à une analyse du point de vue de sa taille, la BNI est une société Anonyme de très grande taille par rapports aux autres banques à Madagascar et se repartit dans toute l'île.

Apparemment, nous avons remarqué en ce qui concerne la publicité : spots télévisés, affiches, messages radiophoniques, brochures ou prospectus, panneaux publicitaires. Ces actions sont encore insuffisantes pour le lancement des cartes bancaires de la BNI-CA.

Section 2 : Au niveau des stratégies marketing

Nous trouverons dans cette section que les problèmes se situent au niveau des actions de fidélisations de leurs clients, le manque de prospection

2.1. Insuffisance des actions de fidélisation des clients :

Bien que la BNI-CA fasse quelques actions de fidélisation auprès de sa clientèle, bon nombre des clients de cette institution sont encore infidèles.

A titre d'exemple, nous avons pu constater les principales actions de fidélisation de la BNI-CA :

En premier lieu, chaque année, la BNI organise un concours des jeunes entrepreneurs qui permet à un seul gagnant de pouvoir prêter de l'argent à la BNI à taux 0 d'intérêt.

En second lieu, elle distribue aussi des calendriers pour ces clients chaque début de l'année.

Et en troisième lieu, d'autre action de fidélisation aussi sur le système « spécial parrainage » qui est un moyen au parrain c'est-à-dire un client particulier ou professionnel de la BNI-CA de gagner d'un chèque cadeau et de bénéficier d'une réduction jusqu'à 25% sur l'un des produits électroniques et monétiques qu'il ne possède pas encore (carte bancaire, Eliophone et Elionet), tout en faisant profiter des avantages à un proche ou à une connaissance (parrainé) à ouvrir un compte à ce dernier soit compte de dépôt soit compte épargne soit compte professionnel.

Le parrainé quant à lui bénéficie de conditions avantageuses auprès de la banque lors de son ouverture de son compte : il y a une réduction du premier dépôt requis au lieu de 400 000Ar devient 160 000Ar pour un compte de dépôt, au lieu de 1 000 000Ar devient 500 000Ar pour un compte courant et au lieu de 200 000Ar devient 100 000Ar pour un compte épargne.

2.2. Insuffisance d'effectif et démotivation de certains agents

Nous avons constaté qu'il y a un manque de personnel au niveau de l'établissement. Le temps ne permet pas aux employés de finir à temps les tâches qu'on leur a confiées. Par conséquent, le manque de personnel induit l'augmentation des tâches de chaque agent. Les commerciaux sortent toujours tard à cause de l'achèvement des différentes tâches courantes. La vie professionnelle de l'exploitant est devenue automatisée. De plus, les notions d'heures continues qui est de 9h30mn à 18h30mn ne sont plus respectées car les tâches sont entièrement urgentes. Avec 01h de pause à midi, la plupart des agents n'arrivent pas à prendre normalement leur repas. À dire vrai, vu le rythme de travail, il est impossible de ne pas se nourrir correctement. On peut dire que cette situation favorise la démotivation des agents alors que la vie de cet établissement dépend en majeure partie de leurs actions.

De plus, ce rythme dépend aussi de l'organisation de chaque personnel, son rythme personnel qui est dû au rajeunissement trop rapide des cadres. Ce qui signifie que la moyenne d'âge diminue subitement après l'année 2002. La BNI-CA n'a pas suffisamment préparé le renouvellement des cadres. Ce problème est encore aigu au niveau commercial et s'est traduit par un rajeunissement du personnel. Ce rajeunissement trop rapide constitue une faiblesse en terme d'expérience sur le marché. De ce fait, les expériences des anciens ne sont pas transmises aux jeunes cadres. Ainsi, ils sont désorientés face aux problèmes complexes.

2.3. Manque de prospection

Dans la section précédente, nous avons constaté que les commerciaux de la BNI-CA n'ont pas beaucoup de temps. Concernant la prospection, il semble qu'il y a un manque de prospection au niveau de l'établissement.

Les commerciaux sont débordés par le traitement de dossier des clients actuels, alors la découverte de nouveaux clients est minime. Seulement, la banque se contente de faire passer des annonces dans les médias pour attirer l'attention des clients potentiels.

Ce problème de prospection entraîne le découragement des clients potentiels à ouvrir un compte à la banque, et à acheter les produits en matières des gammes de cartes ou d'autres

produits bancaires. De ce fait, une proposition de solutions s'avère nécessaire, qui fait l'objet de la troisième partie.

Troisième partie

PROPOSITION DE SOLUTIONS

La partie précédente a été consacrée aux analyses des cartes bancaires et ses concurrents. La présente a pour but de proposer des solutions à ces problèmes, d'analyser les solutions retenues, les résultats attendus ainsi que les recommandations générales.

Troisième partie : PROPOSITION DES SOLUTIONS

Au terme de cette partie, nous allons proposer dans un premier temps des solutions au niveau des éléments du marketing mix, ensuite, au niveau des stratégies marketing et enfin les solutions déjà retenues ainsi que les résultats attendus.

CHAP I : SOLUTIONS AU NIVEAU DES ELEMENTS DU MARKETING MIX

Rappelons que le marketing mix se caractérise essentiellement par le produit, le prix, la distribution et la communication. De ce fait, les solutions que l'on va proposer seront basées sur eux.

Section 1 : Au niveau de produit

Dans l'étude de cas, le produit constitue l'élément de base du marketing mix : les trois autres variables du Mix en sont largement dépendantes. Le produit ne se définit pas uniquement à travers ses caractéristiques techniques, mais surtout comme l'ensemble d'avantages perçus par le consommateur lui permettant de satisfaire un besoin.

A travers notre recherche, malgré les différentes cartes que la banque dispose, nous avons constaté qu'elle est encore inconnue en matière des cartes bancaires actuellement. Donc, le seul moyen pour faire connaître les cartes, la banque doit attirer l'attention particulière des clients surtout en multipliant les actions publicitaires (spots télévisés, affiches, brochures, annuaires, ...) à travers les lieux où il y a des agences BNI-CA ou même des endroits où il n'y a pas encore des agences s'avère prépondérantes.

Section 2 : Au niveau du prix:

Si la banque cherche surtout à développer ses ventes en matière des cartes, nous voulons proposer trois solutions envisagées pour améliorer le monde tarifaire des produits bancaires :

D'abord, une fixation de prix, dans le cadre d'un objectif de volume, devra avoir la finalité d'accroître les parts de marché ou d'obtenir un taux de croissance élevé. Par exemple, en fixant le prix des cartes offertes par la BNI-CA à bas prix, nous espérons atteindre

rapidement un niveau des ventes élevées car il en découlerait une augmentation de nombre de clients.

Ensuite, si la banque souhaite toujours se positionner par rapport à leur concurrents, éviter des guerres de prix ou aussi empêcher leur entrée sur le marché en pratiquant des prix suffisamment bas.

Après, il est grand temps pour la banque de rehausser son image. Le prix est en effet un élément de positionnement, c'est-à-dire qu'il contribue à construire la perception, l'idée que le client doit avoir du produit. Par une politique de prix élevé, la banque vise par exemple un positionnement haut de gamme dans l'esprit de la clientèle. Le prix est aussi considéré comme un outil de communication sur la qualité des produits. Donc, si la BNI-CA fixe leur prix de cartes à des prix plus élevé que les prix de ses concurrents c'est de faire passer son image de produits de qualité supérieure.

Section 3 : Au niveau de la distribution:

Actuellement, on a constaté que les nombres de GAB de la BNI sont encore insuffisants. Chaque agence dépend un (01) seul GAB sauf au siège Analakely qui a 02 GAB disponibles. D'après nos enquêtes, la constatation des clients sont : il y en a qui disent « moyennant », et d'autres répondent « insuffisant », donc la meilleure solution que nous proposons pourra être utile c'est-à-dire la banque doit multiplier le nombre des GAB (02 pour chaque agence et 03 pour le siège), cela motive les clients de rester de plus en plus fidèles.

Section 4 : Au niveau de la politique de communication :

La politique de communication est aussi vitale pour une entreprise que pour un être humain. C'est par elle que l'entreprise peut établir des relations avec son environnement, c'est à travers ses effets qu'elle est connue et jugée.

En effet, il ne suffit pas de savoir ce que l'on veut dire pour être cru. Slogans, medias et budgets publicitaires, même s'ils constituent des éléments privilégiés, ne peuvent à eux seuls, assurer une bonne communication à l'entreprise. Une communication crédible et efficace doit reposer sur des réalités. Au fait, la BNI-CA doit favoriser sa politique de communication du point de vue interne et externe.

4.1. Du point de vue Communication interne :

L'intégration de l'ensemble du personnel de la BNI-CA depuis le siège jusqu'aux agences, constitue une condition indispensable pour réaliser une bonne communication vers le public.

Pour obtenir une efficacité maximale, la communication ne doit pas être réservée aux seuls spécialistes de ce domaine, mais devenir l'œuvre de tous. Afin de parvenir à ce but, plusieurs moyens peuvent être mise en œuvre au sein de notre banque. Voici quelques propositions de solutions à savoir :

Notre banque doit :

4.1.1. Renforcer le sentiment d'appartenance du personnel :

- Journaux d'entreprise
- Collecte des suggestions du personnel
- Accueil du niveau personnel

4.1.2. Motiver les cadres à être des relais de communication :

- Formation spécifique des cadres à la communication. (Exemple : création des stages de formation en agence pour leur personnel d'encadrement)
- Réunions régulières d'information des cadres de la banque par la direction générale.
- Réunions de concertation des cadres qui peuvent se rapprocher par exemple des groupes de progrès.

4.1.3. Communiquer avec le réseau :

- Accorder un rôle accru de communication aux directeurs d'agences et de bureaux, aux inspecteurs.... Qui constituent un relais d'information privilégié entre le siège et le réseau.
- Ne pas négliger le rôle des syndicats internes d'agents généraux
- Réunir les responsables des points de ventes lorsque les problèmes importants se posent à la banque

➤ Aider les personnels du réseau à mieux travailler (procuration de supports spécifiques, d'aides publicitaires locales, ...) et favoriser l'initiatives individuelles.

4.2. Du point de vue communication externe :

La publicité au moyen des médias est l'un des moyens de communication impersonnelle le plus utilisé par les entreprises pour transmettre des informations à son public. Par le biais de la publicité, la clientèle cible découvre les produits de l'entreprise. Avec cette publicité, la cible peut constater si le produit répond à son besoin.

Dans un premier temps, l'objectif de la publicité est d'inciter les utilisateurs à acheter le produit. Mais avant, l'utilisateur passe à travers stades de réflexion qui est défini par des termes marketing comme suit :

Stade cognitif : l'utilisateur prend connaissance du produit, la publicité va attirer son attention.

Stade affectif : le produit a assuré l'intérêt de l'utilisateur et a fait naître en lui le désir d'acheter le produit.

Stade comportemental : l'utilisateur est décidé à passer à l'action donc acheter le produit.

Dans un deuxième temps, la publicité est plus efficace lorsqu'elle est ciblée. Dans notre cas, les clients particuliers, les entreprises de la BNI-CA utilisateurs des cartes bancaires quelque soit la carte utilisée.

La politique de communication adoptée est une communication qui est très proche de la cible. Pour les utilisateurs des cartes bancaires, les support publicitaires les plus adaptés sont les brochures, les spots télévisés, les affiches, les messages radiophoniques, les annuaires, et la publicité sur le lieu de vente (PLV).

L'influence de la publicité n'est pas fonction du budget engagé mais fonction du message à transmettre. Ainsi, le message doit dépendre plus du produit que l'on veut promouvoir que du consommateur que l'on veut persuader.

La langue de communication tient une place importante dans l'élaboration du message. Donc, puisque le cible de la BNI-CA est constitué de diverses personnes étrangers autres que nous les malgaches, la langue adoptée est le malgache, le français, l'anglais ainsi que l'allemand,etc.

Dans le message que nous élaborons, nous devons mettre en évidence les freins et les avantages à faire valoir.

Les freins à lever sont :

- Une image de la BNI-CA davantage considéré comme une banque des grandes entreprises.
- La crainte des formalités et des paperasseries administratives
- Le montant des fonds à apporter pour une ouverture de compte.
- Les avantages à faire valoir sont :
 - La sécurité de garder l'argent à la banque pour éviter les incendies, vol
 - Les possibilités aux accès aux produits et à des services de la banque.

CHAP II- SOLUTION CONCERNANT LES STRATEGIES MARKETING

Les stratégies marketing s'apprécient au niveau de la clientèle, de la force de vente et de matériels.

Section 1:Au niveau de l'approche clientèle

Etant donné que l'existence d'une distance entre les clients et l'entité constitue effectivement un frein pour la mise en œuvre des stratégies Marketing, des actions doivent être menées pour l'éviter telles que ci-après :

1.1. Le Renforcement des prospections :

Bien sûr, la BNI- CA conquiert beaucoup des clients à travers Madagascar et partout dans le monde. La plupart des entreprises à Madagascar sont déjà clients de la BNI, et c'est pour cette raison qu'on peut dire qu'elle est LEADER à nos jours.

Il s'avère utile que les commerciaux de la banque annoncent des messages écrits et téléphoniques. Mais il ne faut pas que le directeur commercial de cette fonction se contente seulement de ces simples messages écrits et téléphoniques mais la meilleure solution est de demander directement à ces commerciaux de participer aux foires et ainsi qu'aux salons divers.

Ces commerciaux doivent filtrer des pistes de façon à se concentrer sur les plus fertiles et les surfaces financières, le chiffre d'affaire, la localisation et la probabilité de relations commerciales à long terme.

La prospection comme on le sait consiste toujours à découvrir de nouveaux clients, mais également renforcement des prospections et imprégnations auprès de la banque, d'une façon rigoureuse pour conserver les clients s'avère importante. Bien que les entreprises puissent fournir des pistes, l'initiative des vendeurs est indispensable.

Pour pouvoir chercher de nouveaux clients, la BNI-CA doit :

- ❖ Dépouiller diverses sources telles que la presse professionnelle, les annuaires, les sites Internet ou les CD-ROM de compilation (compas, Sirène,...) ;
- ❖ Profiter d'événements (congrès, salons) où l'on a de bonnes chances de rencontrer des prospects ;
- ❖ Se consacrer à des activités de parole d'écriture qui renforcent la visibilité ;
- ❖ Passer des coûts de téléphone et envoyer des lettres autour de soi ;
- ❖ Effectuer des visites exploratoires.

Ainsi que les commerciaux de la banque devraient appliquer à chaque prospection.

1.2. La Mise en place d'une stratégie de fidélisation :

Les clients constituent les raisons de vivre de l'entreprise. Nous constatons que le coût d'acquisition de nouveaux clients a augmenté. Avec un accroissement incessant de l'offre, la fidélisation des clients est devenue un challenge.

Il s'avère nécessaire donc pour la BNI-CA de suivre la règle de 20/80 isoler les 20% des clients qui génèrent le 80% des chiffres d'affaires des produits bancaires. Puis dans cette partie de clientèle, elle doit isoler des segments des clients suivants leur potentiel d'évolution. Il s'agit par exemple, de donner une « carte de fidélité » aux clients qui atteignent un chiffre d'affaire déterminé. Cette carte de fidélité pourra leur permettre d'avoir des primes de fin d'année (prix promotionnel pour le nouvel an, chèques cadeaux...).

Section 2 : Au niveau de la force de vente

La banque connaît un manque des commerciaux au niveau de l'exploitation. On a pu donc remarquer que la plupart des faiblesses viennent de l'insuffisance en commercial. Ainsi, avoir des employés jeunes ne suffit pas. Il faut aussi les avoir formé suffisamment pour conquérir plus de clientèle. Cette situation constitue un handicap dans l'atteinte de l'objectif de rentabilité et de vente. Bien attendu, la BNI-CA fait partie des banques importantes. Et notamment pour vendre les produits mais également l'image de marque de la banque.

Ainsi, il est à proposer à la banque d' étoffer l'équipe de l'agence car sa performance en dépend beaucoup.

Section 3 : Au niveau des matériels:

Il est indiscutable que la banque a fait d'énormes investissements concernant l'acquisition des moyens matériels : Lotus Notes, Internet et ISBA, Intranet. Mais, de l'autre côté, il faut résoudre le problème de serveur, de saturation, et ainsi la non maîtrise des techniques.

La banque pourra prendre comme solution à ce problème, non seulement faire dépanner, mais aussi renouveler les matériels informatiques par ceux les plus récents avec une grande et bonne capacité permettant de conserver les informations utiles avec plus de rapidité. Cette solution est confirmée par l'adage : « Le bon vin se conserve dans une bonne cave ».

Ainsi s'avère-t-il indispensable pour la BNI-CA d'acquérir des matériels adéquats répondant aux avancées technologiques ?

CHAPIII : SOLUTION RETENUE ET RESULTATS ATTENDUS

Compte tenu de ce qu'on a dit ci-dessus, la solution à retenir ainsi que les résultats attendus seront mis en exergues dans ce chapitre.

Section 1 : SOLUTION RETENUE : « la mise en place d'un plan marketing à la promotion des cartes bancaires au sein de la BNI-CA »

Afin de concrétiser les solutions proposées supra pour le cas de la BNI-CA, elle doit mettre en place un plan marketing pour ses action de promotion des cartes.

1.1. Définition

Le plan marketing se définit comme étant un document qui reprend pour une période donnée, toutes les décisions commerciales retenue par l'entreprise, il présente ainsi le chemin à suivre et à respecter pour les actions ultérieures.

En effet, un plan marketing constitue l'ensemble des plans d'actions à mettre en œuvre dans l'avenir d'une manière précise et concrète en fonction des objectifs prédéfinis. Même si chaque entreprise a son propre plan marketing qui varie toujours en fonction du niveau et du domaine d'application, le plan marketing doit comprendre quelques démarches interdépendantes.

1.2. Contenu du plan marketing

Tout d'abord, il faut commencer par les diagnostics internes et externes à l'entreprise. D'une part, cela permet de bien comprendre l'entreprise à travers ses moyens (technique, humains, financiers, ...), ses atouts et ses faiblesses ; ses opportunités et menaces. D'autre part, cette analyse lui donne des éclaircissements sur son environnement surtout à propos du marché et de ses concurrents.

Quant à la BNI-CA ; elle ne doit pas se contenter uniquement à connaître leurs principaux concurrents en l'occurrence la BMOI, la BOA, la BFV-SG ; mais il faut faire

attention à l'émergence des institutions financières qui agissent dans le domaine de micro finance. La présence de ces dernières a beaucoup d'influence sur le secteur bancaire.

Après cette analyse, il faut passer à la fixation des objectifs marketings en fonction du résultat de la première étape. Ceux – ci servent de guides et de balises pour l'élaboration d'un plan d'action qui constitue aussi une étape prépondérante.

Quant à la promotion des cartes bancaires pour la BNI-CA ; on pourra considérer comme l'un des objectifs à atteindre « l'augmentation du part de marché d'ici trois ans jusqu'à 40% au lieu de 30% actuellement.

En vue d'atteindre les objectifs fixés, l'élaboration des stratégies marketings y afférentes doit être la suite du plan. Ainsi, en ce qui concerne les cartes bancaires ; les dirigeants de la BNI-CA peuvent non seulement mettre en œuvre une stratégie de domination par les coûts en révisant à la baisse les prix de certaines cartes, mais surtout renforcer la stratégie de différenciation des produits offerts. .

Il est aussi possible de procéder à la segmentation du marché des cartes bancaires, d'appliquer une stratégie de vente directe et une politique d'ouverture au monde rural.

Par ailleurs, cette étape est concrétisée par la mise en place d'un plan d'action qui repartit généralement en trois catégories les actions à entreprendre dans une telle ou telle période telles que : celles qui peuvent et doivent être réalisées dans le court terme, à moyen terme et à long terme.

1.2.1. Les actions à court terme (Au cours de l'année ou dans un an)

En se référant aux enquêtes que nous avons faites, les majorités des clients de la BNI-CA ne savent pas encore les différents produits offerts en matière des cartes. Ainsi, la première action à entreprendre réside au niveau de la communication.

Celle-ci peut se faire principalement grâce à la participation intensive aux salons professionnels et des campagnes dans les presses spécialisés.

En plus, la multiplication des actions publicitaires est fortement recommandée pour la BNI-CA notamment la mise en place des outils publicitaires dans les périphériques de la ville

où habitent une grande partie de la population. Il va de soit que cela va avoir des impacts sur le budget de la BNI.

Ainsi, pour la réalisation de ces actions, l'allocation des budgets aux actions commerciales s'avère primordiale et doit faire l'objet d'une étude spéciale.

Au niveau de la distribution, il ne faut pas oublier que le recrutement des commerciaux chargée de la prospection constitue l'un des actions que la BNI-CA devra se préoccuper vu qu'ils sont en encore peu nombreux actuellement.

Cette action devra avoir une répercussion sur le budget alloué aux actions commerciales. Cela nécessite une révision au niveau de la répartition du budget aux différentes sections et services de la BNI.

1.2.2. Les actions à moyen terme : (Dans deux ans à cinq ans)

Nous savons bien que le prix d'un produit constitue l'un des facteurs qui bloquent les clients à l'appréciation d'un produit offert. Aussi, la BNI doit procéder à des études soigneuses pour garantir aux clients un meilleur rapport qualité - prix de leurs cartes.

En plus, vue la difficulté de la vie, les gens sont très sensibles et facilement frustrés voire stressés par le fait qu'ils font toujours la queue quand ils se présente devant un GAB. Ce problème peut se résoudre par la multiplication des GAB opérationnel auprès de l'agence de la BNI-CA qui se situe dans un endroit populaire.

1.2.3. Les action à long terme : (au-delà de cinq ans)

a. Mise en place d'une politique de proximité :

De nos jours, les micro finances domine le marché du secteur tertiaire dans le milieu rural alors que les besoins des paysans sur le plan financier peuvent être répondus effectivement par la BNI-CA si on ne parle seulement que de crédit agricole.

Ainsi comme son nom l'indique, la BNI-CA commence à ouvrir ses portes aux paysans mais le principal problème est l'absence des agences BNI-CA en dehors des chefs-lieux des provinces.

Par conséquent, les vrais paysans n'ont le choix que faire recours aux micros finances au lieu de se déplacer encore très loin. Face à cette situation et pour que la BNI-CA puisse arriver à son objectif, elle doit ainsi mettre en œuvre une politique de proximité en ouvrant des agences dans le milieu rural.

b. Segmentation du marché :

La BNI-CA peut penser à ce qu'on appelle « Segmentation du marché ». Segmenter consiste à identifier des groupes distincts de clients qui réagissent de la même façon face à l'offre de l'entreprise.

En fait, la stratégie de segmentation du marché requiert une étude particulière des marchés cibles et la création de nouveaux produits spécialement conçus pour satisfaire des besoins non encore rencontrés. Cette stratégie de segmentation engendre ainsi de nouveaux produits élaborés d'autant plus exclusivement pour les cibles clientèles qu'il n'existe pas de concurrence immédiate. La banque ne fait rien d'autre que d'offrir en exclusivité de nouveaux moyens pour satisfaire les clients, que ceux proposés par la concurrence actuelle.

Pour connaître et choisir le ou les segments, la banque doit suivre une démarche en plusieurs étapes.

Tout d'abord, il convient de choisir les variables qui permettront de découper le marché en sous-ensemble aussi homogènes que possible mais très différents les uns par rapport aux autres. Chaque sous-ensemble s'appelle un segment.

Une fois les différents segments obtenus, il faut les identifier, c'est-à-dire connaître leurs caractéristiques et leurs comportements. La banque décide de retenir un ou plusieurs segments qui vont devenir ses cibles de clientèle. On définit alors un marketing mix adapté à chaque segment retenu.

La segmentation d'un marché correspond à l'essence même du marketing puisqu'il s'agit de repérer des clientèles afin de leur proposer une offre commerciale.

En effet, il existe quatre variables de segmentation tels que le variable d'identification appartient à des catégories des variables démographiques (âge, sexe, taille du foyer, statut familial), les variables socio-économiques (niveau d'instruction, profession exercée, classe

sociale, revenu...) et les variables de localisation géographique (milieu urbain, rural, taille de l'agglomération, région ...).

Pratiquer une stratégie de segmentation présente divers avantages notamment : une meilleure adéquation de l'offre aux besoins des consommateurs et donc une meilleure chance de les attirer et de les fidéliser. Une plus grande efficacité et une moindre déperdition des efforts de marketing sont mieux ciblées. La mise en évidence d'opportunités nouvelles à travers le repérage de segments de marché non encore satisfait.

c. Stratégie de fidélisation :

La stratégie de fidélisation est choisie parmi les objectifs du plan marketing à long terme parce qu'elle permet d'une part de fidéliser les clients déjà acquis et d'attirer de nouveaux clients d'autre part. Cette stratégie nécessitera beaucoup d'efforts pour la BNI-CA car si on fait des comparaisons : fidéliser les clients existants coûterait beaucoup moins cher que de recruter des nouveaux clients et en conséquence les politiques de fidélisation amélioreront les résultats dans des proportions considérables.

Ainsi, la BNI-CA devrait construire une stratégie de fidélisation et non se contenter d'utiliser de simples outils de fidélisation comme monter des programmes d'attribution de privilèges ou de cadeaux aux clients ou donner de carte de fidélité, un numéro vert ou encore une action de cross selling (attribution gratuite d'un produit contre l'achat d'un produit). En effet, ces approches sont incomplètes.

Cette stratégie de fidélisation pourrait par exemple avoir comme finalités de mieux connaître les clients pour ne leur proposer que les produits et les services qui leur sont utiles, et d'améliorer leur accueil dans les différentes agences. Pour cela, on pourra mettre en place un « call center ». C'est un service à créer au sein de la banque. Sa mission consisterait spécialement à écouter et à répondre aux besoins de la clientèle. Une équipe spécialisée qui maîtrise toutes les activités de la banque notamment les produits, les prix, la distribution, etc. devrait occuper ce poste.

Quant au second objectif, on pourrait élaborer une charte visant à garantir la qualité de l'accueil des clients dans les agences. La mise en œuvre de celle-ci pourrait conduire à une réorganisation des agences.

Ceux-ci n'excluent point la mise en œuvre des outils suscités, si celle-ci permet d'atteindre les objectifs que la banque s'est fixée.

Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales :

Si la banque essaie de bien mettre en place son propre plan marketing, dans ce cas, elle pourra attendre les résultats suivants.

2.1. Résultats attendus :

Notre étude nous amène à identifier les résultats que la banque attend par la promotion des cartes bancaires.

2.1.1. Résultats économiques : Développement du secteur tertiaire

Etant donné que les opérations bancaires sont comptabilisées dans le secteur tertiaire, la promotion des cartes bancaires va avoir donc des impacts sur le développement de ce secteur. En effet, le développement économique d'un secteur est caractérisé par celui de ses composantes dont la BNI-CA en fait partie intégrante. En plus, chaque agent économique comme la banque participe effectivement à l'enrichissement du pays via l'augmentation des taxes payés par les banques, les effets d'entraînement et les externalités positives.

En fait, c'est la population entière qui sera le bénéficiaire du développement du secteur bancaire du fait que les recettes publiques améliorées par les taxes payées par la banque sont destinées au développement du pays.

2.1.2. Résultats financier : Accroissement du chiffre d'affaire, rentabilité satisfaisante

Si la banque essaye de bien mettre un plan marketing pour le lancement de ses cartes, Après deux ou trois ans, le marché de ses cartes connaîtra une évolution considérable grâce à la multiplication du nombre des clients qui utilisent des cartes bancaires. Elle pourra ainsi espérer trouver un résultat palpable du fait que son chiffre d'affaires augmente et dans ce cas là, les produits offerts par cette institution seraient à forte rentabilité satisfaisante.

2.1.3. Résultats sociaux: Conditions de vie des clients améliorées

Comme il a été dit auparavant, la BNI-CA est « leader » parmi les autres institutions, elle dispose donc des atouts pour attirer plusieurs clients. Le résultat qui est vraiment très attendu c'est que les conditions de vie des clients soient améliorées. Grâce aux satisfactions que les clients obtiennent par l'utilisation des cartes bancaires, Ils ne se soucient plus de changer de banque

2.2. Recommandations générales :

Avant de mettre à terme cet ouvrage, nous recommandons vivement à la BNI-CA d'optimiser la gestion de portefeuille clients et de créer un environnement incitatif dans le domaine bancaire.

2.2.1. Optimisation de la gestion de portefeuille clients :

Une politique marketing intensive dans les agences devra optimiser la gestion de portefeuille clients de la banque dans la mesure où cette politique permettra de développer de bon nombre des clients mais davantage les ressources que ces clients apportent.

2.2.2. Création d'un environnement incitatif au secteur bancaire :

La création d'un environnement incitatif au secteur bancaire est fortement recommandée comme un centre de documentation bancaire pour les étudiants et pour les particuliers ainsi que pour les entreprises, un événement organisé par les banques pour faire connaître les produits bancaires.

CONCLUSION

A l'heure actuelle où souffle le vent de la libéralisation, si une banque veut maintenir sa position concurrentielle, il faut qu'elle adopte une stratégie efficace et performante pour faire preuve de compétitivité. Cette compétitivité devrait être constatée sur tous les plans d'actions mais particulièrement sur les produits répondant exactement à l'attente de la clientèle et sur la qualité et l'efficacité de la force de vente qui est l'élément moteur du développement d'un marché.

A travers notre recherche, nous avons pu démontrer que face à la concurrence féroce à Madagascar, la BNI-CA tient toujours sa place de « leader » sur le marché bancaire malgache. C'est ainsi que la BNI-CA s'est fixée l'objectif d'augmenter en masse le nombre de ses clients et de rehausser son image par rapport aux autres concurrents.

Le cas de la BNI-CA nous a permis de mettre en évidence comment le Marketing peut contribuer et faire appel à son outil d'aide pour promouvoir les cartes bancaires sur tout les besoins du marché, sans amoindrir les objectifs de la banque qui visent également à la satisfaction de sa clientèle d'une part et à sa rentabilité d'autre part.

Etant donné que notre choix s'est porté sur la promotion des cartes bancaires, l'un de nos objectifs est d'essayer de déterminer les politiques et stratégies marketing que notre banque devra adopter pour la promotion de ses cartes sur le marché.

Par ailleurs, il ne faut pas passer sous silence le fait que la présence des cartes bancaires sur le marché, répondant à des besoins auparavant insatisfaits, tend à captiver l'attention de clients actuels et potentiels puis à les conduire à agir en faveur de la banque. Cela nous amène à introduire le concept de marketing pour résoudre le problème. Ce dernier contribue donc à la promotion des cartes bancaires, en l'occurrence celles de la BNI-CA Madagascar, à travers les éléments du marketing mix, les stratégies marketing et enfin la mise en place d'un plan marketing.

Enfin, paraît-il que les cartes bancaires sont actuellement « à la mode », mais elles ne sont pas à la portée de tous. Alors, serait-il possible que le marketing trouverait d'autres systèmes d'échanges mieux adaptés que les cartes à puce que possèdent les banques actuellement ?

ANNEXES

Annexe I : Organigramme Pays Madagascar

Annexe II : Organigramme général de la BNI-CA Madagascar

Annexe III : Organigramme Agence Ankorondrano

Annexe IV : Tableau caractéristique des quatre cartes de la BNI-CA : Select, Univers, Essentiel, Lion.

Annexe V : Tableau comparatif des cartes bancaires sur le marché

Annexe VI : Tableau comparatif des DAB et GAB sur le marché

Annexe VII : Tableau des nouvelles installations prévues en 2005 jusqu'à ce jour

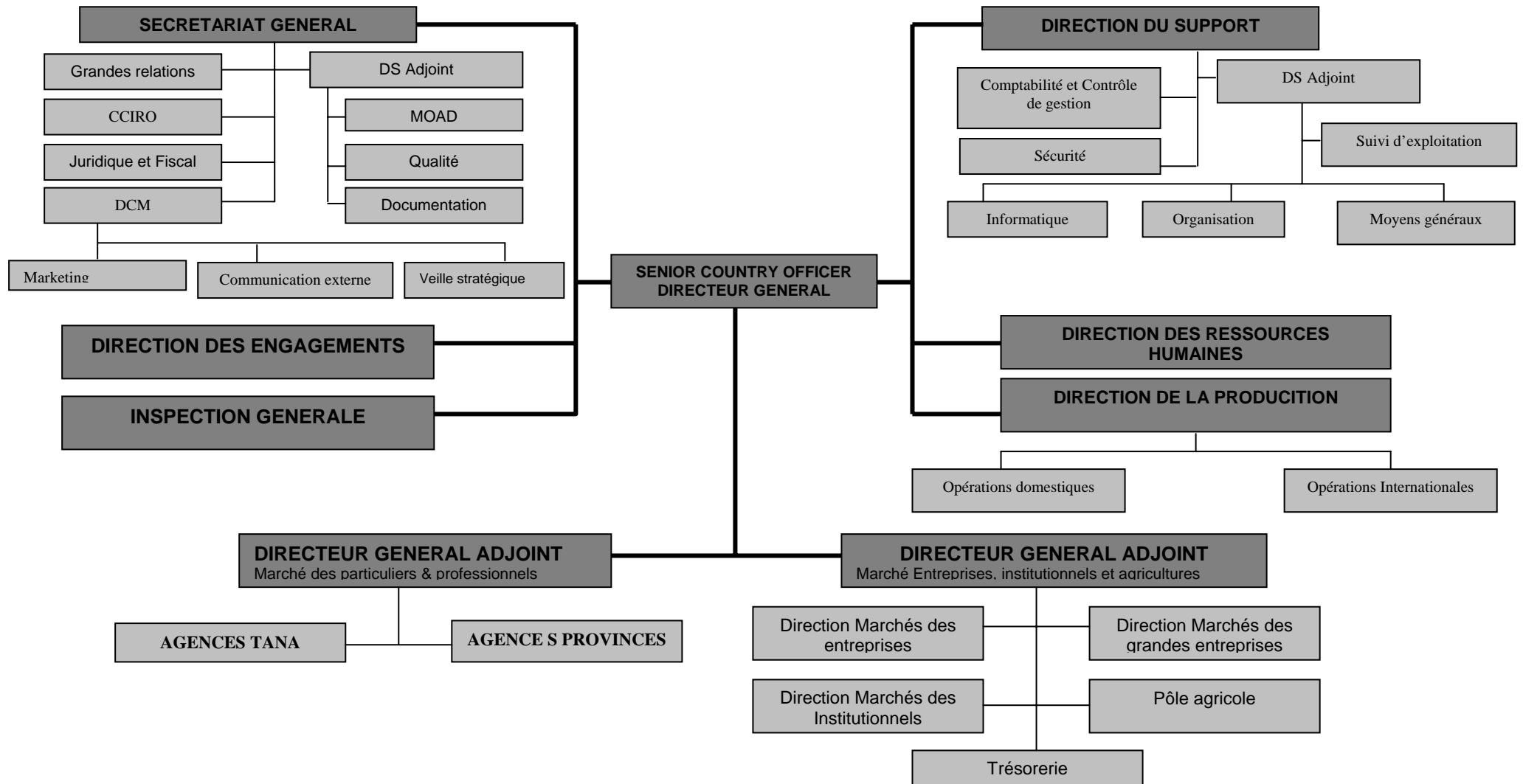
Annexe VIII : Tableau des cartes acceptées par les DAB et GAB

Annexe IX : Diverses gammes de cartes de la BNI-CA Madagascar

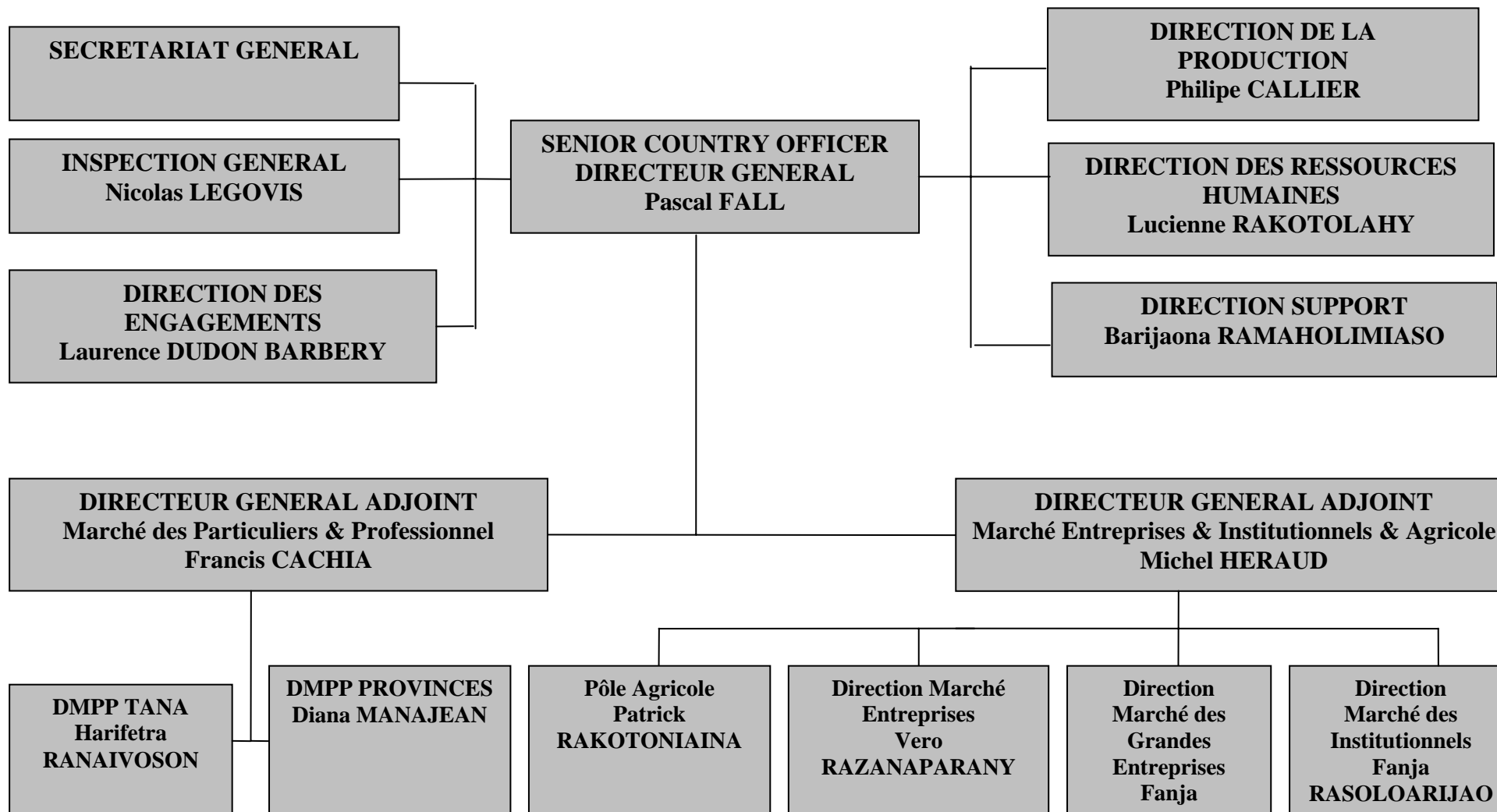
Annexe X : Implantation des agences de la BNI-CA Madagascar

Annexe XI : Questionnaire d'enquête

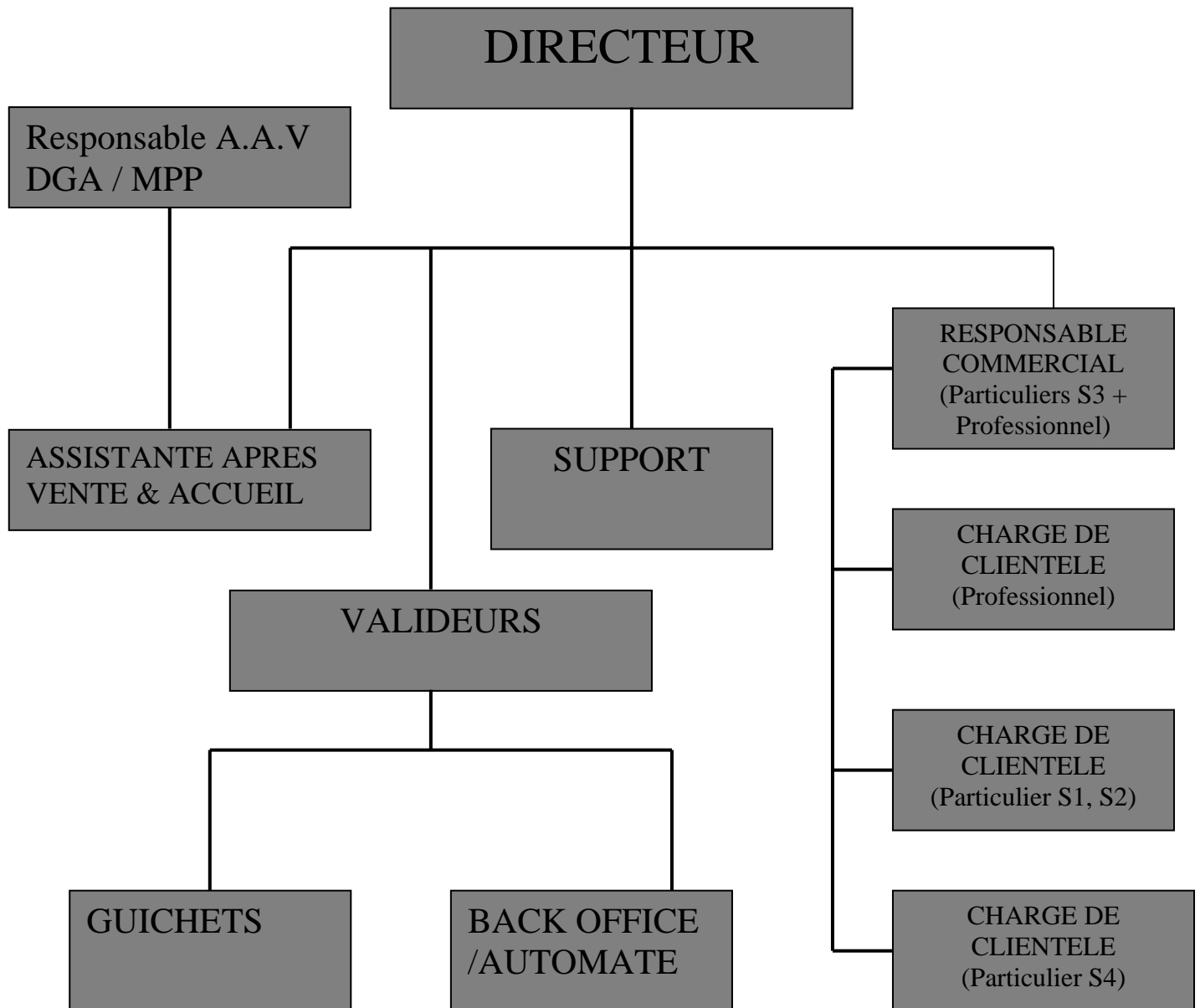
ANNEXE I : ORGANIGRAMME PAYS MADAGASCAR



ANNEXE II : ORGANIGRAMME GENERAL DE LA BNI MADAGASCAR



ANNEXE III : ORGANNIGRAMME AGENCE ANKORONDRANO



ANNEXE IV : TABLEAUX CARACTERISTIQUES DES QUATRE CARTES DE LA BNI-CA : « SELECT, UNIVERS, ESSENTIEL, LION »

	VISA INTERNATIO- NALE « SELECT	VISA ELECTRON INTERNATIONAL E « UNIVERS	VISA ELECTRON NATIONALE « ESSENTIEL »	CARTE DE RETRAIT PRIVATIVE « LION »
RETRAIT	Dans le monde entier	Dans le monde entier	A Madagascar	Dans tous les GAB de la banque
Plafond journalier	1.000.000 MGA	1.300.000 MGA	1.200.000 MGA	500.000 MGA
Plafond hebdomadaire	1.400.000 MGA	6.500.00 MGA	3.600.000 MGA	1.000.000 MGA
PAIEMENT	Dans le monde entier	Dans le monde entier	A Madagascar	NON
Plafond journalier	1.400.000 MGA	2.000.000 MGA	1 200 000 MGA	
Plafond hebdomadaire	2.000.000 MGA	6.500.000 MGA	5 000 000 MGA	
CONSULTATION PREALABLE DU COMPTE	NON	OUI	OUI	OUI
ASSURANCE				
Décès accidentel	4 000 000 MGA	2 000 000 MGA	1 000 000 MGA	NON
(capital garanti)	1 000 Euros (ou			
Perte de bagages	équivalent en MGF)	600 Euros (ou	NON	NON
(capital garanti)		équivalent en MGF		
ASSISTANCE	Médicale en cas d'	NON	NON	NON
	accident grave ou de			
	maladie			
PRIX DE LA CARTE	152 000 MGA HT	112 000 MGA HT	38 400 MGA HT	28 800 MGA HT
(Perception annuelles)				

ANNEXE V : TABLEAUX COMPARATIFS DES CARTES BANCAIRES SUR LE MARCHÉ :

CARTES EXISTANTES	BNI	BFV		BMOI				BOA
	Lion	-						Sésame
Cartes de retrait privatives	-	-		Express	Emeraude (Possibilité de découvert à 300 000 MGA	Prestige (possibilité de découvert à 600 000 MGA	Avantage	-
Cartes de retrait et paiement Visa électron national	Essentiel	Reniala	Varongy	Cartes affaires				-
Cartes de retrait et paiement Visa électron international	Univers	Ebène		-				-
Cartes de retrait et paiement Visa international	Select	-		-				-

COMPTE DE RATTACHEMENT	BNI			BFV			BMOI			BOA
Epargne	Lion			-			Avantage	Express		-
Dépôt	Essentiel	Univers	Select	Reniala	Varongy	Ebène	Express	Emeraude	Prestige	-
Courant	Select			-			Cartes Affaires			-

ASSURANCE	BNI	BFV	BMOI	ASSURANCE			
	Utilisation frauduleuse et vol en sus						
	-	-	-	Express	Emeraude	Prestige	Avantage
	-	-	-	Utilisation frauduleuse et vol			
Cartes de retrait et paiement visa électron national	Essentiel	Reniala	Varongy	Carte affaires			
	Décès accidentel	-	Décès accidentel	Utilisation frauduleuse et vol			
	Utilisation frauduleuse et vol en sus	-					
Cartes de retrait et paiement Visa électron international	Univers	Ebene		-			
	Décès accidentel	-		-			
	Perte de bagage						
	Assistance médicale d'urgence						
	Utilisation frauduleuse et vol en sus						
	-						
-	Responsabilité chef de famille						
Cartes de retrait et paiement Visa international	Select	-	-	-			
	Décès accidentel						
	Perte de bagages						
	Assistance médicale d'urgence						
	Utilisation frauduleuse et vol en sus						

Source : Edition du memento de la BNI-CA Madagascar : mai 2005

ANNEXE VI : TABLEAUX COMPARATIFS DES DAB ET GAB SUR LE MARCHE :

RUBRIQUE	BNI-CA	BFV-SG	BMOI	BOA
GAB	23	-	8(ND)	-
DAB	-	9 (6)	-	14 (ND)
Fonctionnalité				
Retrait d'espèce	Oui	Oui	Oui	Oui
Consultation des comptes rattachés	Oui	-	-	-
Relevé des dernières opérations	Oui (6 dernières opérations)	-	Oui (6 dernières opérations)	-
Commande de chéquier	Oui	-	Oui	-
Virement de compte à compte	Oui	-	-	-

**ANNEXE VII : TABLEAU DES NOUVELLES INSTALLATIONS PREVUES
EN 2005 JUSQU'A CE JOUR :**

LOCALISATI ONS	BNI- CA	BFV -SG	BMO I	BOA
Analakely	2	-	-	1
Antanimena	-	1	-	1
Antaninarenina	1	1	2	2
Antsakaviro	1	-	-	-
Ankorondrano	1	1	1	-
Andraharo	1	-	-	-
Isoraka	-	-	-	-
Tsaralalana	-	1	-	-
67 Ha	1	1	-	-
Hilton	1	-	1	-
Tanjombato	1	1	1	1
Talatamaty	-	-	-	-
Digue	-	1	1(sco re)	-
Antsahavola	1	-	-	-
Andravoahangy	1	-	-	1
Imerinafovoany	1	-	-	-
Andranomena	-	-	-	-
Ampefiloha	-	1	-	-
Soarano	-	-	-	1

Mahamasina	1	-	-	-
Total Tana	12	08	06	07
Antsirabe	1	1	-	1
Fianarantsoa	1	1	-	1
Tamatave	1	1	1	1
Majunga	1	1	-	1
Nosy- Be	1	1	-	1
Diégo	1	1	-	1
Fort Dauphin	1	-	-	-
Sambava	1	-	-	-
Moramanga	1	-	-	-
Tuléar	1	-	-	1
Antsohihy	1	-	-	-
Total provinces	11	06	01	07

ANNEXE VIII : TABLEAU DES CARTES ACCEPTEES PAR LES DAB ET GAB :

Carte de retrait privative	OUI	-	OUI	OUI
Carte de retrait et de paiement	-	-	-	-
Privative maison	-	-	OUI	-
Carte visa Nationale	OUI	OUI	OUI	-
Carte visa international	OUI	-	OUI	-

ANNEXE IX : LES DIVERSES GAMMES DE CARTE DE LA BNI-CA MADAGASCAR

Type de carte : Lion privatif

Cibles : clients S1, titulaires d'un compte épargne

Cotisation TTC : 28 800 MGA/an



Type de carte : carte visa électron national

Cibles : clients S1 et S2, carte à grand public

Cotisation TTC : 38 400 MGA/an



Type de carte : carte visa électron international

Cibles : Clients S3, S2

Cotisation TTC : 112 000 MGA/an



Type de carte : carte visa international

Cibles : S4, S3

Cotisation TTC : 152 000 MGA/an



Type de carte : carte univers corporate

Cibles : Entreprises

Cotisation TTC : 134 400 MGA/an



Type de carte : carte select corporate

Cibles : Entreprises

Cotisation TTC : 182 400 MGA/an





Légende

-  Localisation des agences BNI MADAGASCAR
-  Localisation des comptoirs Western Union
-  Localisation des GAB BNI MADAGASCAR
-  Localisation Bureaux de Change
-  Routes Nationales

Antananarivo

-  Analakely
Andravoahangy
Antsakaviro
Antsahavola
Behoririka
Andraharo Galaxy
Galerie Smart Tanjombato
Espace Zénith Ankorondrano
Imerinafovoany
Ivato Aéroport
67ha
-  Antsahavola
Imerinafovoany
67ha

ANNEXE XI : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Sexe : ☐ Masculin

☐ Féminin

Classe social :

1. Connaissez-vous la BNI-CA Madagascar ?

☐ Oui

☐ Non

2. Connaissez-vous les différentes gammes des cartes proposées par la BNI-CA ?

☐ Oui

☐ Non

3. Lesquelles ?

4. Comment les avez- vous connu ?

☐ Publicité

☐ Bouche à oreille

☐ Autres

5. Si publicité :

☐ Audio- Visuelle

☐ Presse

☐ Affichage

☐ Autres

6. Si audio- visuelle :

- ☐ TVM
- ☐ TV PLUS
- ☐ MBS

7°- Laquelle de ces gammes convient-il le mieux ?

- ☐ Lion
- ☐ Essentiel
- ☐ Select
- ☐ Univers

8. Pourquoi ce choix ?

- ☐ Caractéristiques
- ☐ Prix
- ☐ Autres

9. Comment trouvez-vous cette gamme.

- ☐ Excellente
- ☐ Très bonne
- ☐ Bonne
- ☐ Assez Bonne
- ☐ Mauvaise

10. Par rapport à la qualité, les prix sont-ils ?

- ☐ Elevé
- ☐ Moyen
- ☐ Abordable
- ☐ Bas

11. Qu'est-ce qui différencie les cartes bancaires de la BNI-CA de celles des autres ?

- ☐ Prix
- ☐ Qualité
- ☐ Conditionnement
- ☐ Autres

12. Comment trouvez-vous le nombre de GAB de la BNI-CA à Madagascar ?

- ☐ Très suffisant
- ☐ Suffisant
- ☐ Moyennant
- ☐ Insuffisant

13. Etes-vous satisfaits du service offert par le GAB et DAB ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

14. Etes-vous satisfaits du service offert par la BNI-CA Madagascar ?

☐ Oui

☐ Non

BIBLIOGRAPHIE

1°- AHMED Silem, Professeur à l'université Jean Moulin (Lyon III) – Jean Marie ALBERTINI, Directeur de recherche émérite au CNRS – Lexique d'économie - 7^e Edition 2002 – 681 Pages.

2°- BADOCH MICHEL H.E.C., I.C.A.M.E. STANFORD UNIVERSITY, Professeur associé au centre d'enseignement Supérieur des affaires (H.E.C., I.S.A., C.F.C.) : Le marketing Bancaire, 349 Pages

3°-BADOCH MICHEL : Marketing Management pour la Banque et l'assurance Européennes, 393 Pages

4°-BRANCHARD, Bernard et Jacques- Le publicitor- Paris, Dalloz- 4^{ème} Edition- 1993- 606 Pages.

5°- DESMET Pierre – Promotion des ventes. Du treize à la douzaine. A la fidélisation – Paris DUNOD – 2002 – 381 Pages

6°- MACHAUT, Michel – Conquérir de nouveaux clients – Paris- Foucher – 2000 – 47 Pages

7°- Michel BISCAYART (Ingénieur des arts et manufactures M.B.A., Harvard University, U.S.A.) : Le marketing, 305 Pages.

8°-Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel: Marketing IV (2005-2006).

9°-Monsieur RAINIKETAMANGA Rasata Commerce international (2005-2006)

10°- Philip KOTLER et Bernard DUBOIS PUBLI- UNION (Paris) : Marketing Management - 6^e Edition – 445 Pages

11°- Philip KOTLER (M.S University of Chicago, Ph.D. MIT) et de Bernard DUBOIS (H.E.C, maîtrise en Lettres, M.S et PH. D North western University: 8°- Marketing Management - 11^e Edition- 2000- 785 Pages.

12°- POINTET, Marc – Etudes des cas corrigées de marketing (ED. D'organisation – Paris) – 1998 – 256 Pages

13°- RAZAFIMBAHINY Christian Alphonse : Les Dix Commandements du Management : « Marketing Tome 8, 31Pages

14°- SYLVIE Martin Védrine – Initiation au marketing – Les concepts clés – 2003 – 391 Pages.

15°- VERNETTE, Eric – Marketing Fondamental – Paris. EYROLLES – 1993 – 226 Pages. 16°- Yves CHIROUZE- le Marketing Stratégique- Poitiers, Ellipses, -1995- 222 Pages.

17°- WESTPHALEN, Marie-Hélène- Le communicator- Paris, Dunod- 1989-222 Pages.

1 °- Sites-Web:

- <http://www.bni.mg>

- <http://www.banque-entreprise.fr>

- <http://www.marketingétudiant.fr>

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....1

Première partie : CONSIDERATION GENERALE..... 3

CHAP I : PRESENTATION GENERALE DE LA BNI - CA MADAGASCAR 3

Section 1 : Historique 3

Section 2 : Objectifs généraux et missions 6

2.1. Les objectifs généraux de la banque 6

2.2. Les activités de la BNI :..... 7

Section 3 : Structure organisationnelle 13

Section 4 : Présentation de L'espace Zénith Ankorondrano 16

4.1. Environnements: 16

4.1.1. Environnement interne : 16

4.1.2. Environnement externe : 17

4.2. Organisation de l'agence : 17

Section 5 : La Direction commerciale de l'agence : 21

CHAP II : LES CARTES BANCAIRES..... 24

Section 1 : La description du système : 24

Section 2 : Les différentes sortes des cartes en général:..... 24

2.1. La carte de retrait : 25

2.2. Carte de paiement : 25

2.3. La carte de crédit : 27

**CHAP III : THEORIE APPLIQUEE SUR LE LANCEMENT D'UN PRODUIT AUPRES
DE LA BANQUE..... 29**

Section 1 : Objectifs du lancement: 29

Section 2 : Les différentes étapes du lancement.....	29
2.1. La recherche et le filtrage d'idée de nouveaux produits :	29
2.2. La définition des caractéristiques du produit :	29
2.3. La définition et évaluation de la stratégie globale de Marketing.....	30
2.4. Le lancement effectif :	30
Deuxième partie : ANALYSE CRITIQUE DE LA SITUATION ACTUELLE.....	31
CHAP I : CONCEPT THEORIQUE.....	31
Section 1 : Les éléments fondamentaux du marketing Mix :	31
1.1. La politique de produit :	33
1.2. La politique de prix :	34
1.3. Politique de distribution :	36
1.4. La politique de communication et de promotion	38
Section 2 : Le marketing des services.....	43
2.1. Définition d'un service	43
2.2. Le marketing des services :	44
Section 3 : Le marketing bancaire	45
3.1. Les stratégies marketing bancaire	46
3.2. Les politiques marketing dans le domaine bancaire	48
CHAP II: IDENTIFICATION DES PROBLEMES.....	50
Section 1 : Analyse interne et externe de la BNI-CA :	51
1.1. Analyse interne de la BNI-CA :	51
1.1.1. Les ressources humaines.	51
1.1.2. Les ressources matérielles	51
1.1.3. Les ressources financières	52

1.1.4. Position concurrentielle de la BNI-CA :	52
1.1.5 Analyse des forces et faiblesses de la BNI- CA	53
1.1.6. Analyse du distributeur Automatique des Billets ou Guichet Automatique de la Banque (DAB OU GAB) :.....	54
1.2. Analyse externe de la BNI-CA Madagascar :.....	56
1.2.1. L'environnement politico- économique :.....	56
1.2.2. L'environnement socio - démographique :.....	58
1.2.3. L'environnement légal :.....	59
1.2.4. L'environnement technologique :	59
Section 2 : Analyse de l'offre	60
2.1. Analyse des deux gammes de cartes bancaires offertes par la BNI-CA.....	60
2.1.1. Les cartes de type « CLASSIQUE » :	60
2.1.2. Les cartes de type « CORPORATE » :	66
2.2. Analyse de portefeuille d'activités de cartes bancaires de la BNI-CA:	70
2.3. Analyse concurrentielle:	72
2.3.1 Identification des concurrents de la BNI-CA.....	73
2.3.2. Récapitulation des offres sur le marché des cartes bancaires :	79
Section 3 : Analyse de la demande :.....	82
3.1. Les Professionnels	83
3.2. Les Particuliers	84
3.3. Récapitulation	86
3.4. Répartition des clients suivant les types de cartes	87
Section 4 : Positionnement des cartes bancaires par rapport a ses concurrents.....	89
CHAP III : FORMULATION DES PROBLEMES	91
Section 1 : Au niveau des politiques marketing	91

1.1. Au niveau de Produit :	91
1.2. Au niveau du prix :	92
1.3. Au niveau de la Distribution :	92
1.3.1. Rupture fréquente de la connexion des DAB et GAB	92
1.3.2. Nombre insuffisant des distributeurs automatiques des billets :	93
1.4. Au niveau de la Communication :	93
Section 2 : Au niveau des stratégies marketing	94
2.1. Insuffisance des actions de fidélisation des clients :	94
2.2. Insuffisance d'effectif et démotivation de certains agents	95
2.3. Manque de prospection	95
<i>Troisième partie : PROPOSITION DES SOLUTIONS</i>	97
CHAP I : SOLUTIONS AU NIVEAU DES ELEMENTS DU MARKETING MIX	97
Section 1 : Au niveau de produit	97
Section 2 : Au niveau du prix:	97
Section 3 : Au niveau de la distribution:	98
Section 4 : Au niveau de la politique de communication :	98
4.1. Du point de vue Communication interne :	99
4.1.1. Renforcer le sentiment d'appartenance du personnel :	99
4.1.2. Motiver les cadres à être des relais de communication :	99
4.1.3. Communiquer avec le réseau :	99
4.2. Du point de vue communication externe :	100
CHAP II- SOLUTION CONCERNANT LES STRATEGIES MARKETING :	102
Section 1: Au niveau de l'approche clientèle	102
1.1. Renforcement des prospections :	102

1.2. Mise en place d'une stratégie de fidélisation :	103
Section 2 : Au niveau de la force de vente	103
Section 3 : Au niveau des matériels:.....	104
CHAPIII : SOLUTION RETENUE ET RESULTATS ATTENDUS.....	105
Section 1 : SOLUTION RETENUE : « la mise en place d'un plan marketing à la promotion des cartes bancaires au sein de la BNI-CA »:	105
1.1. Définition :.....	105
1.2. Contenu du plan marketing.....	105
1.2.1. Les actions à court terme (Au cours de l'année ou dans un an).....	106
1.2.2. Les actions à moyen terme :(Dans deux ans à cinq ans).....	107
1.2.3. Les action à long terme : (au-delà de cinq ans)	107
Section 2 : Résultats attendus et recommandations générales :.....	110
2.1. Résultats attendus :	110
2.1.1. Résultats économiques : Développement du secteur tertiaire	110
2.1.2. Résultats financier : Accroissement du chiffre d'affaire, rentabilité satisfaisante	110
2.1.3. Résultats sociaux: Conditions de vie des clients améliorées.....	111
2.2. Recommandations générales :	111
2.2.1. Optimisation de la gestion de portefeuille clients :	111
2.2.2. Création d'un environnement incitatif au secteur bancaire :.....	111
CONCLUSION.....	112

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIES