

# SOMMAIRE

**REMERCIEMENTS**

**SOMMAIRE**

**INTRODUCTION**

**PARTIE 1 - PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE**

Chapitre 1 - La BNI Crédit Lyonnais Madagascar, la banque leader à Madagascar

Chapitre 2 – Le Marketing, un outil de gestion pour développer le marché des particuliers de la BNI-CLM

**PARTIE 2 ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE DU MARCHE DES PARTICULIERS**

Chapitre 1 – Diagnostic interne de la BNI-CLM

Chapitre 2 – Analyse de l’environnement externe

Chapitre 3 – Conclusion de l’analyse de la situation existante du marché des particuliers de la BNI-CLM

**PARTIE 3 – PROPOSITION DE STRATEGIE POUR DEVELOPPER LE MARCHE DES PARTICULIERS DE LA BNI-CLM**

Chapitre 1 – Stratégie de conquête de nouveaux clients

Chapitre 2 – Stratégie d’innovation : anticipation de l’évolution de l’environnement

Chapitre 3 – Solution retenue et résultats attendus

**CONCLUSION**

**ANNEXES**

**BIBLIOGRAPHIE**

**TABLE DES MATIERES**

## INTRODUCTION

Le secteur bancaire à Madagascar connaît de nos jours une forte concurrence entre ses acteurs. En effet, depuis la privatisation, les banques commerciales malgaches ont développé leurs activités pour obtenir une position concurrentielle importante pour assurer ainsi leur rentabilité.

Dans cet environnement en évolution rapide et dans lequel la concurrence est agressive, il est nécessaire pour une banque de veiller en permanence à ce que les stratégies qu'elle choisit, puissent lui permettre de maintenir sa position concurrentielle.

Chaque entreprise a l'obligation de conquérir des marchés, voire même de les créer, de les conserver et de les développer parce que sa survie dépend essentiellement de ces marchés. A cette fin, il s'avère indispensable de mener une étude en suivant une démarche bien établie pour diriger par la suite les actions dans la recherche de nouvelles opportunités de marché.

Etant la banque leader, la BNI-Crédit Lyonnais Madagascar (BNI-CLM) est le bon établissement pour mener une telle étude. En effet, cette position de leader est fortement convoitée par les concurrents. La BNI-CLM est alors dans l'obligation de trouver les meilleures stratégies pour garder son leadership.

Héritée de son origine, la politique de la BNI-CLM était surtout basée dans le développement de ses relations avec les grandes entreprises. Cependant, ce marché étant déjà acquis et saturé, la BNI-CLM s'est tournée vers le marché des particuliers.

A cet effet, nous avons choisi le thème suivant pour mener cette étude: « **STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU MARCHE DES PARTICULIERS – CAS DE LA BNI-CLM** »

Le marché des particuliers intéresse particulièrement les banques parce que c'est dans ce marché qu'il y a le nombre le plus important de clients. C'est aussi le marché le plus vaste à Madagascar car le taux de bancarisation est seulement de 2%.

Cependant, la BNI-CLM accuse du retard dans l'exploitation de ce marché et doit maintenant le rattraper. C'est ainsi que le marketing est devenu un outil indispensable pour accroître la compétitivité. La démarche marketing permet de choisir la meilleure stratégie possible pour le développement d'un marché.

Pour bien cadrer notre recherche, nous allons voir dans un premier temps l'identité de la BNI-CLM, son histoire et ses activités. Ensuite, la démarche à suivre qui est la démarche marketing sera examinée. Enfin, l'évolution du marché des particuliers de la BNI-CLM sera présentée. Tous ces points feront l'objet de la première partie.

Dans la deuxième partie, une analyse diagnostic du marché des particuliers de la BNI-CLM sera menée avec l'analyse de l'environnement interne et externe de la Banque ainsi que une analyse de l'offre et de la demande sur le marché des particuliers.

Dans la troisième partie, les recommandations pour le développement du marché des particuliers seront apportées avec la proposition concrète d'une offre.

## **PARTIE – 1 PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE**

### **CHAPITRE 1 : LA BNI-CLM, LA BANQUE LEADER A MADAGASCAR**

#### **Section 1 : Historique de la BNI-CLM**

Le premier établissement financier ayant pratiqué plus ou moins l'activité d'une banque à Madagascar fut le **Comptoir National d'Escompte de Paris (CNEP)**, en 1886. Son but était essentiellement d'aider l'implantation de la France dans le pays. Mais il servait aussi aux colons à recevoir les annuités dues par le Gouvernement malgache. Cette première expérience bancaire a ainsi contribué à créer les instruments financiers nécessaires au développement des transactions commerciales à Madagascar. Elle a aussi contribué à l'éducation économique des jeunes malgaches.

Au tout début, deux Etablissements Financiers sont à l'origine de la BNI – Crédit Lyonnais Madagascar :

- Le Crédit Foncier, implanté en 1920,
- La Caisse de Crédit Agricole implantée en 1930.

Le système bancaire malgache a commencé à se développer en 1919 avec l'essor du commerce. Le premier établissement financier, ancêtre de la BNI-CLM est né ainsi le 1<sup>er</sup> Décembre 1919 sous l'égide d'une compagnie maritime (**Messagerie Maritime**) et d'une banque (**Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie**), **LE CREDIT FONCIER DE MADAGASCAR (CFM)**. En ce temps là, la seule activité qui bénéficiait des crédits fut le commerce. Le CFM s'occupait d'opérations d'escomptes et de prêts hypothécaires. En 1950, le CFM devint la filiale de la Banque Nationale pour le Commerce et de l'Industrie sous le nom de **Crédit Foncier de Madagascar et de la Réunion (CFMR)**. Quatre ans plus tard, en 1954 le Crédit Foncier de

Madagascar prit le nom de **Banque Nationale pour le Commerce de l’Océan Indien (BNC-OI)**. Son siège se trouvait en France. Cette banque de dépôt, à l’instar de ses consœurs (Banque Malgache d’Escompte et de Crédit, Banque Française pour le Commerce, Banque Malgache pour le Commerce) accordait des crédits à court terme mais aussi des crédits à moyen terme. En 1973, la BNC-OI disparut et fut remplacée par la **Banque Commerciale et Industrielle de Madagascar (BCIM)**.

**La Caisse de Crédit Agricole (CCA)**, le deuxième établissement financier à l’origine de la BNI-CLM a été implanté en 1930 et a pris le nom de **Société Malgache d’Investissement et de Crédit (SMIC)** en 1960. Puis, cet établissement est devenu la **Banque Nationale Malgache de Développement (BNM)** en 1963 et s’est fusionnée avec la Société Nationale d’Investissement (SNI) en 1974.

La **Banque Nationale pour le Développement Industriel ou Bankin’ny Industria (BNI)** est née en 1977 de la fusion des activités industrielles de la Banque du Commerce et de l’Industrie de Madagascar ainsi que d’autres banques commerciales.

Cette période correspond à une phase de nationalisation. Le capital de la BNI fut partagé entre trois actionnaires : l’Etat, la Banque Centrale Madagascar, la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale.

Pendant cette période de nationalisation, l’objectif assigné aux banques répondait à une logique de spécialisation. La BNI était dédiée pour promouvoir essentiellement l’industrie et l’artisanat. A cette époque, la concurrence était très faible ou même inexistant parce que chaque banque s’est spécialisée essentiellement dans l’exploitation d’un segment du marché. A la BNI s’ajoute la BFV (Bankin’ny Fampanandrosoana ny Varotra) dédiée aux commerçants, la BTM (Bankin’ny Tantsaha Mpamokatra) dédiée aux agriculteurs.

Déjà, pendant cette période de nationalisation, la BNI bénéficiait des avantages par rapport aux autres banques parce que les industries génèrent plus de bénéfices à une banque que n’importe quel autre type de client.

En 1990, la BNI est scissionnée en deux :

- La Société Nationale de Participation, qui regroupe les activités de prose de participation détenues précédemment par la BNI
- La BNI, qui s'occupe désormais des activités bancaires proprement dites

En 1991, La BNI a été privatisée, dans le cadre de la politique de désengagement de l'Etat. A son nom, s'ajoute alors celui de son principal actionnaire. Elle devient la **BNI - Crédit Lyonnais Madagascar (BNI – CLM)**.

## **Section 2 – Une privatisation saine**

Comme mentionné précédemment, la BNI fut privatisée en 1991 et elle a été la première du secteur bancaire à l'être. Elle a donc changé de nom et devint **La BNI - Crédit Lyonnais Madagascar**.

Cette privatisation a procuré beaucoup d'avantages à la BNI-CLM parce que son principal actionnaire était le groupe Crédit Lyonnais qui, à cette époque, faisait partie des plus grands groupes mondial dans le secteur bancaire. De plus, l'année 2004 est marquée par la fusion du groupe Crédit Lyonnais et du groupe Crédit Agricole. Cette fusion ne fait que renforcer la potentialité de la BNI-CLM qui peut désormais profiter de la synergie entre ces deux groupes. En effet, nous pouvons citer les quelques performances suivantes pour le Crédit Agricole :

- 3<sup>ème</sup> mondial pour les Fonds Propres
- 4<sup>ème</sup> mondial pour les Actifs
- la première banque de détail en France avec 21 millions de clients, 9 100 points de vente et 24% de part de marché.
- En France toujours, il est le numéro un dans le domaine du crédit à la consommation.

En bref, la privatisation de la BNI-CLM lui a donné non seulement un avancement par rapport à ses concurrents mais surtout une grande capacité due à l'affiliation avec des grands groupes.

### Section 3 – La BNI-CLM actuelle

#### 3.1 – L'identité actuelle de la BNI-CLM

##### 3.1.1 - Fiche signalétique

<b>RAISON SOCIALE</b>	Bankin’Ny Indostria Crédit Lyonnais de Madagascar BNI-CLM
<b>FORME JURIDIQUE</b>	Société Anonyme
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	2 700 000 000 MGA
<b>SIEGE</b>	74, rue du 26 Juin 1960 Antananarivo 101 MADAGASCAR
<b>NOM DU DIRECTEUR GENERAL</b>	Monsieur Dominique TISSIER
<b>SECTEUR D’ACTIVITE</b>	Secteur bancaire
<b>EFFECTIF</b>	530
<b>NOMBRE D’AGENCES DANS TOUTE L’ILE</b>	21
<b>TELEPHONE</b>	(261 20) 22 228 00 / 22 23951 / 22 39650
<b>TELEX</b>	22 205 CLMAG MG
<b>E MAIL</b>	Infos@bni.mg
<b>FAX</b>	(261 20) 22 337 49
<b>REGISTRE DE COMMERCE</b>	11018
<b>NUMERO D’INSCRIPTION SUR LA LISTE DES BANQUES ET ETABLISSEMENTS FINANCIERS</b>	05/BA/1991 du 19 décembre 1991

##### 3.1.2 – Actionnariat

<b>NOMS DES ACTIONNAIRES</b>	<b>PARTS SOCIALES</b>
CREDIT LYONNAIS GLOBAL BANKING	51%
ETAT MALGACHE	32.58%
SOCIETE FINANCIERE INTERNATIONALE	10%
PERSONNEL DE LA BNI-CLM	4.42%
BANQUE DE LA REUNION	2%

En avril 1988, la BNI devient une Société Anonyme dénommée BNI-CLM au capital social actuel de 2 700 000 000 MGA qui se divise en 180 000 actions d'une valeur nominale de 15 000 MGA détenu par le Crédit Lyonnais Global Banking de France, filiale du Crédit Lyonnais, qui a le contrôle majoritaire de la banque avec 51% de prise de participation et l'Etat Malgache avec 32.58% des actions. Les 16.42% restantes sont détenues par la Société Financière Internationale, le personnel de la BNI-CLM et la Banque de la Réunion, filiale de la Caisse d'Epargne Provence-Alpes-Corse-Réunion, avec une part respective de 10%, 4.42% et 2%.

### **3.2 - Les objectifs généraux pour rester leader**

L'objectif principal de la BNI-CLM est de rester banque leader du système bancaire avec une part de marché de 30% non seulement en fonds propres, emplois et ressources, mais dans tous autres domaines d'importance : crédits documentaires, flux, Marché Interbancaire de Devise, monétique, formation, etc.). Afin d'y parvenir et de réussir pleinement, la BNI-CLM se fixe les objectifs suivants :

#### **➔ Pérenniser la rentabilité**

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

#### **➔ Valoriser la clientèle**

Etre à l'écoute du client, adapter notre communication externe afin d'être créateurs de valeurs pour séduire et fidéliser la clientèle

#### **➔ 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

#### **➔ Viser l'excellence**

Rechercher la qualité en permanence : zéro défaut, fiabilité, respect des délais, développer la compétence des collaborateurs, moderniser l'outil et se donner les moyens de mesurer la satisfaction du client



➔ **Innover en permanence**

Anticiper le marché en étant en veille constante, créer de nouveaux produits, se remettre en cause, adopter une démarche proactive

➔ **Défendre l'éthique**

A part ces objectifs, la BNI-CLM s'efforce aussi de détecter et de satisfaire les besoins exprimés par sa clientèle puisque l'avenir de la banque dépend essentiellement de celle-ci. Elle essaie de répondre à ces besoins par les produits et services bancaire, diversifiés et performants qu'elle met à la disposition de tous ses clients. De plus la BNI-CLM assure les opérations courantes d'une banque, c'est à dire la collecte de dépôt et l'octroi de crédit.

**Section 4 : Les activités de la BNI-CLM**

Selon le Petit-Dutaillis, *« Sont considérées comme banques les entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir du public, sous forme de dépôts ou autrement, des fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opérations d'escompte, en opérations de crédit, ou en opérations financières »*.

En d'autres termes, les principales fonctions ou activités d'une banque sont d'une part la « récolte » de fonds venant de la clientèle matérialisée sous forme d'ouverture de compte de divers types : comptes à vue, compte épargne, compte à terme, ...ainsi que d'autres formes de placement à savoir le Bon de trésor par adjudication ou BTA, le Bon de Caisse.

La clientèle de la BNI-CLM est composée de trois catégories de déposants à savoir :

- les institutionnels, c'est à dire, toutes associations d'envergure nationale, collectivités (Administration et Organismes publics), écoles, bailleurs internationaux, ONG, associations caritatives, banques
- les grandes entreprises : toutes entreprises réalisant un chiffre d'affaire supérieur à 4 milliards de MGA
- les particuliers : toutes personnes physiques

- les professionnels : toutes entreprises individuelles réalisant un chiffre d'affaire inférieur à 5 milliards de MGA
- les PME : toutes entreprises réalisant un chiffre d'affaire compris entre 1 milliard et 4 milliards MGA

#### **4.1 – La collecte de dépôt**

Les banques sont autorisées à collecter des fonds du public et d'en assurer la garde. Elles ont aussi la possibilité d'utiliser les fonds reçus pour leur propre compte, mais sont dans l'obligation de les restituer à la première demande des déposants.

Pour collecter les dépôts de ses clients, la BNI-CLM met à la disposition de ceux-ci deux catégories de comptes :

- Les comptes à vue
- Les comptes à terme

A part les comptes à vue et les comptes à termes, la BNI-CLM propose aussi à ses clients les bons de caisse et le compte épargne.

##### **4.1.1 - Les comptes à vue**

Ce sont des dépôts que l'on peut retirer à tout moment. Ils sont ouverts aux personnes physiques ou morales.

##### **➔ les comptes de chèques :**

Ils sont ouverts à des particuliers non commerçants ou à des commerçants pour leurs opérations personnelles et enregistrent les dépôts et retraits effectués par leur titulaire ainsi que les opérations sur achats ou ventes de devises et les remises à l'encaissement. Les institutionnels peuvent aussi bénéficier du compte de chèque. En principe, ils ne peuvent être débiteurs. Le montant minimum d'ouverture de compte est actuellement égal à 400 000 MGA, non rémunéré et les frais de tenue de compte s'élèvent à 9 000 MGA par trimestre, majoré du montant de la TVA.

➔ Le compte courant :

Contrairement aux comptes de chèques, il est réservé aux entreprises et commerçants. En effet, le compte courant enregistre, en sus des fonds déposés et les retraits effectués par le client, des avances consenties par la Banque. Il y a une convention implicite entre cette dernière et son client concernant les opérations passées. Par conséquent, le compte peut être créditeur ou débiteur à certains moments. L'ouverture du compte s'effectue avec un montant minimum de 1 000 000 MGA, non rémunéré et les frais de tenue de compte (hors taxe) s'élèvent à 12.000 MGA par trimestre.

4.1.2 - Le compte à terme

Ce compte est un instrument de placement à court terme, en Ariary ou en devises, ouvert aux personnes physiques ou morales, où le taux d'intérêt et la durée sont connus à l'avance. Le déposant fixe lui-même au préalable la durée de son placement (généralement de 12 à 24 mois) et le retrait ne peut avoir lieu qu'à l'échéance. Les fonds déposés seront bloqués pendant toute la durée convenue et seront mis à la disposition de la Banque, lui permettant des emplois plus longs. En contre partie, la Banque verse des intérêts au déposant. Le taux est déterminé au moment où le placement est effectué et reste fixe pendant toute la durée du placement, dépendant des taux en vigueur sur le marché. Si le taux d'intérêt interbancaire évolue, le taux d'intérêt convenu continu néanmoins à s'appliquer jusqu'à l'échéance du dépôt. Il est à noter que le taux peut être modifié à chaque échéance.

En principe, les intérêts réalisés sur le compte à terme sont fonction de la durée et du montant investi. Ils sont disponibles soit à l'échéance soit à la périodicité choisie par le client (annuelle, trimestrielle, mensuelle).

Le dépôt sur un compte à terme est illiquide, car il n'est disponible qu'à l'échéance fixée contractuellement. Mais le rendement est certain et connu d'avance sauf pour les comptes à terme en devises où le déposant doit tenir compte des fluctuations des cours de change.

#### 4.1.3 - Les bons de caisse

Les bons de caisse sont des titres émis par la banque et souscrits par sa clientèle. Ils sont accessibles aux personnes physiques ou morales. Les intérêts créditeurs servis sur les bons de caisse peuvent être payés à la souscription (post-comptés), à l'exception de ceux à la période postérieure à la deuxième année, lesquels sont payables à l'échéance. Le taux d'intérêt varie suivant la durée de placement et le montant déposé.

#### 4.1.4 - Les comptes d'épargne : « Epargne plus »

Ce compte sur le livret ou compte d'épargne, concerne uniquement les personnes physiques. « Epargne plus » complète le compte à vue, il enregistre les versements et les retraits effectués par le déposant.

Il peut recevoir des versements de chèques et doit rester créditeur d'au moins 200 000 MGA pendant son fonctionnement, mais il ne fait pas l'objet de délivrance de carnet de chèques. Il permet également de constituer une épargne de précaution : le titulaire peut déposer et retirer son argent à tout moment, il n'y a pas de date d'échéance.

Ce produit de placement permet à la banque de stabiliser les dépôts à moindre frais et de confronter sa position sur le marché. La banque poursuit sa politique privilégiant les ressources les moins chères tout en s'efforçant de réduire les taux créditeurs.

### **4.2 – L'octroi de crédit**

La banque remplit principalement une double fonction : la distribution de crédit et la création monétaire.

En pratique, ce sont les mêmes opérations qui aboutissent à ce double résultat, la création de monnaie se réalisant toujours à l'occasion d'une distribution de crédit. Les crédits se répartissent en fonction de leurs durées, de leurs objets et des garanties qui les accompagnent.

Les opérations de crédit sont des opérations par lesquelles la banque consent un prêt à un particulier ou aux entreprises en contre partie d'une promesse de remboursement à une échéance

fixée à l'avance. Les opérations de crédit revêtent une grande importance pour toutes les banques car elles permettent d'augmenter les bénéfices de la banque, d'une part, et de l'autre, de financer tant les particuliers que les entreprises pour assurer la bonne marche de leurs activités.

La banque dispose de ses fonds propres et des fonds déposés par les clients, qu'elle utilise pour consentir ces crédits.

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

- le « Crédit Personnel » destiné pour le marché des Particuliers
- le crédit destiné pour le marché des Professionnels et Entreprises : le crédits de fonctionnement

#### 4.2.1 – Le Crédit Personnel

Ce crédit est octroyé pour une durée de 6 mois à 120 mois. Le montant varie en fonction du revenu du bénéficiaire mais peut aller jusqu'à 40 000 000 MGA. Les taux d'intérêt est maintenant fixe en fonction de la durée de remboursement.

#### 4.2.2 – Les crédits de fonctionnement

Ils sont sollicités pour faire tourner les activités courantes des entreprises, par exemple en cas d'insuffisance de fonds de roulement ou de stocks. Ce type de crédit résout en fait le problème de trésorerie.

Il est surtout demandé par les entreprises saisonnières pour combler le retard d'entrée des recettes alors qu'il doit faire face à des dépenses immédiates.

Parmi ces crédits de fonctionnement, nous trouvons :

- les crédits par caisse : 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 ;
- les crédits de mobilisation des créances à savoir : l'escompte commercial ;
- les crédits d'investissement.

La diversification de ses produits et services est l'une des stratégies optées par la banque pour fidéliser davantage sa clientèle. Face aux exigences latentes et implicites de sa clientèle, la BNI-CLM se doit d'être aux aguets de l'évolution de la Technologie, l'informatique et de la Communication pour satisfaire sa clientèle.

A part les opérations courantes d'une banque à savoir les dépôts et les retraits, la BNI-CLM offre à sa clientèle une large gamme de service, et des produits.

#### **4.3 - Les produits et services de la BNI-CLM : diversifiés et performants**

##### **4.3.1 - Les produits d'assurances**

La BNI-CLM offre à ses clients 3 produits d'assurance :

➤ *Vialis et Supervialis :*

Ce sont des produits d'assurance de la BNI-CLM permettant le versement d'une indemnité à l'assuré lui-même en cas d'invalidité ou à ses bénéficiaires en cas de décès. Tous les titulaires de compte actif chez la BNI-CLM peuvent souscrire. Vialis et une assurance décès accidentel et Supervialis est une assurance décès toute cause.

➤ *L'Epargne Retraite :*

C'est une retraite en rente ou en capital pour les travailleurs des professions libérales et une rente complémentaire à celle de la CNAPS pour les salariés. Tous les titulaires d'un compte de dépôt, d'un compte épargne ou d'un compte courant commercial sont assujettis. Le montant des rentes ou du capital dépend de l'âge du souscripteur au moment de la souscription et du montant de la cotisation. Elle est divisée en deux options :

- L'option classique
- L'option spécial capital

Avec l'option classique, le souscripteur choisit lors de sa souscription le mode de règlement de sa retraite : sous forme de rente ou sous forme de capital. Mais avec l'option spécial capital, le règlement de la retraite se fera uniquement sous forme de capital.

#### 4.3.2 - Le chèque bleu

L'achat de chèque BNI-CLM permet aux clients d'éviter le transport de fonds lors de leurs déplacements à travers Madagascar et de régler les transactions qu'ils effectuent auprès des opérateurs agréés par la Banque. C'est un chèque d'un montant prédéterminé, qui nécessite la perception d'une commission à chaque achat.

#### 4.3.3 - Le système de Terminal de Paiement Electronique (TPE)

Il permet aux opérateurs et aux commerçants l'encaissement des recettes payées avec les cartes portant le logo Visa. Ce système garantit le paiement des recettes aux opérateurs puisque les montants des ventes seront portés au crédit de son compte en Euro ou en Ariary. Le nombre de TPE de la BNI-CLM compte actuellement 141 commerçants.

#### 4.3.4 - Cash Advance

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

#### 4.3.5 - Les produits électroniques : la gamme Elio

La BNI-CLM possède aujourd'hui deux services électroniques permettant la gestion à distance des comptes de ses clients adhérents qui ont la possibilité de consulter leur solde, les 5 dernières opérations effectuées, de passer des commandes de chéquiers ainsi que d'effectuer des virements. Les deux produits qui permettent d'avoir accès à ces divers services sont Elionet, si le client veut utiliser le téléphone et Elionet si le client veut gérer son compte via Internet.

#### 4.3.6 - La gamme de carte de la BNI-CLM

Ces cartes à paiement électronique de la BNI-CLM sont différenciées au niveau de services mis à la disposition de leur propriétaire et permettent de retirer l'argent 24heures / 24 et 7 jours / 7.

Les cartes ont été conçues à la mesure des exigences de la clientèle dont :

- Carte Select qui est une carte de crédit visa internationale
- Carte Univers : carte visa électron internationale

- Carte Essentiel : carte visa électron nationale
- Carte Lion : carte de retrait privatif

#### 4.3.7 - Western Union

La BNI-CLM a adhéré au réseau Western Union et propose ce service dans 7 de ses agences. Ce service permet la réception d'argent venant de l'étranger rapidement et en toute sécurité à Madagascar.

#### 4.3.8 – Le Pack PME

Récemment lancé, le Pack PME 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 copte (Elionet corporate) et un crédit avec des conditions préférentielles à la clé.

*La performance des produits et services de la BNI –CLM lui donne un avantage concurrentiel par rapport aux autres banques. De plus, la BNI-CLM est considérée comme la banque de référence à Madagascar. Ce statut, la Banque le doit à la confiance et à la fidélité de sa clientèle. De ce fait, la BNI-CLM a cherché une qualité de service toujours croissante qui constitue des atouts la démarquant de ses concurrents.*

### **4.4– Les atouts démarquant la BNI-CLM de ses concurrents**

#### 4.4.1 - Une proximité et une écoute de la clientèle toujours plus grande

Ceci se traduit par l'écoute des besoins de la clientèle grâce à l'extension du réseau des guichets automatiques de banques durant cette année 2004 (la BNI-CLM possède le parc de GAB le plus important à Madagascar) et à assurer leur satisfaction en élargissant leur gamme de services et produits aussi personnalisés que possible, à l'instar des 4 différentes cartes bancaires BNI-CLM choisies selon les besoins et le profil du bénéficiaire.

#### 4.2.2 - L'utilisation généralisée de la technologie de pointe

Depuis quelques temps, les clients de la banque ne sont plus obligés de se rendre dans une agence pour certaines opérations grâce aux services Elionet, Eliophone et aux guichets



automatiques de banque. Ce dernier permet, en utilisant les cartes bancaires BNI-CLM, d'effectuer des opérations autres que le simple retrait d'argent, entre autre, la consultation du solde, l'impression d'un relevé de compte, ce qui constitue un avantage concurrentiel non négligeable.

#### 4.4.3 - La convivialité des infrastructures d'accueil

Malgré toutes ces facilités de transactions « à distance », la BNI-CLM met un point d'honneur à veiller à la convivialité et à la modernité de ses locaux. L'agence de Tamatave et l'agence Zénith sont parmi les modèles les plus réussis.

*Malgré tous ces avantages, la BNI-CLM ne réussira pas à atteindre ses objectifs sans une structure bien organisée et adéquate.*

### **Section 5 – La structure organisationnelle de la BNI-CLM : une structure pour atteindre les objectifs**

La structure de la BNI-CLM a évolué au cours du temps suivant ses activités et son orientation globale. Ainsi, à l'époque pendant laquelle la BNI participait au capital de certaines sociétés, il existait une direction qui s'occupait spécialement de la gestion de ces participations, appelée Direction de Participation et Etudes.

Comme nous avons déjà vu dans le paragraphe traitant l'histoire de la BNI-CLM, pendant la période de nationalisation, la BNI-CLM s'adressait surtout aux entreprises et aux industries. Donc, la direction de l'exploitation s'occupait essentiellement des relations avec les grandes et moyennes entreprises.

C'est seulement au cours de l'année 2004 que la direction de l'exploitation est divisée en deux directions et est chapeautée par deux directeur général adjoint, le Directeur Général Adjoint – Marché des Particuliers et Professionnels et le Directeur Général Adjoint – Marché des Entreprises et Institutionnels. Cette division est surtout due à l'orientation stratégique actuelle de la banque qui s'attelle désormais dans la conquête des clients particuliers et professionnels.

### **5.1 – L’organigramme actuelle de la banque**

Avec un effectif de 530 agents en fin 2004 la BNI-CLM est organisée selon son organigramme (Voir annexe 1 – Organigramme de la BNI-Crédit Lyonnais Madagascar).

La BNI-CLM a procédé à une refonte de son organigramme général en empruntant le système d’organisation des grandes entreprises traditionnelles pour mieux s’adapter à son environnement.

### **5.2 – Rôle de chaque département de l’organigramme**

#### **5.2.1 - La Direction Générale :**

Elle est dirigée par l’Administrateur Directeur Général. Il est assisté par le Comité Exécutif afin de définir la stratégie et les grandes orientations de la Banque.

#### **5.2.2 - L’Inspection Générale :**

Elle est chargée de l’audit interne de la Banque :

- Elle est le responsable de la fonction audit interne à la BNI-CLM, définie par les normes du groupe ;
- Rattachée hiérarchique à la Direction Générale au quelle elle rapporte directement, elle assure également un reporting fonctionnel direct avec le secteur audit interne régional ( BRI-DFI, région Afrique Moyen Orient ) et l’Inspection Générale Crédit Lyonnais Paris ;
- Elle communique à la Direction Générale des éléments d’appréciation, assortis de recommandations sur la régularité, la sécurité et l’efficacité des opérations conduites au sein de la Banque ;
- Elle s’assure que le système de contrôle interne de la BNI-CLM dispose de structures et de procédures adéquates (existence, efficacité, cohérence, qualité, amélioration de fonctionnement) ;
- Elle donne son avis sur le projet d’évolution de l’organisation ou d’élaboration de procédures nouvelles ;

- Elle est autorisée à faire des recherches dans tous les départements, services et agences.

#### 5.2.3 - La Direction des Ressources Humaines :

Elle couvre :

- La gestion du personnel ;
- La formation ;
- Le SG-DRH et communication interne
- La production ;
- Le service médical.

Elle propose et après validation par le comité exécutif, met en œuvre la politique relative à tous les compartiments de la Gestion des Ressources Humaines allant du recrutement au départ. Elle gère les Ressources Humaines dans le cadre défini par le code de travail, la convention collective des banques, et le code de déontologie. Elle maintient d'une manière permanente les relations avec les partenaires sociaux.

#### 5.2.4 - Le Secrétariat Général

Il couvre :

- Le département juridique, fiscal et réglementaire (validation des contrats, conseil...)
- Les études économiques financières et la veille stratégique ;
- Les grandes relations et l'ingénierie financière ;
- La maîtrise d'ouvrage délégué (mise en œuvre des projets identifiés en interne) ;
- La communication externe.

Il assure les relations avec les banques internationales et les autorités bancaires locales.

#### 5.2.5 - La Direction des Engagements

Elle assure la bonne maîtrise du risque de contrepartie dans toutes les phases de relation avec les clients :

- Analyse du risque ;
- Prise de décision ;
- Suivi du risque ;
- Traitement des situations difficiles ;
- Recouvrement.

#### 5.2.6 - Le Pôle Exploitation

Il est assuré par deux Directeurs Général Adjoint Exploitation :

- Le Directeur Général Adjoint du Marché des Particuliers et des Professionnels (DGA/MPP)
- Le Directeur Général Adjoint du Marché des Entreprises et Institutionnels (DGA/MEI)

Le rôle du pôle exploitation est d'assurer la conception et la mise en œuvre, après décision du Comité Exécutif dont il est membre, de la politique de la Banque dans tous les domaines touchant l'exploitation commerciale, ainsi que de veiller à la qualité de l'image de la Banque auprès de la clientèle.

Le DGA/MEI a sous sa tutelle :

- La Direction du Marché des Entreprises (DME) : elle gère les entreprises de différents secteurs d'activités dans tous les réseaux ;
- La Direction du Marché des Grandes Entreprises : elle gère la relation de la Banque avec les grandes Entreprises
- La Direction des Institutionnels : elle assure la gestion et le suivi des éléments tels que les organismes culturels, les ambassades, les organisations non gouvernementaux et les divers projets ;
- La Direction de l'Appui Commercial : assistance administrative à l'exploitation ;
- La Trésorerie et Change : gestion du Marché Interbancaire de Devises et la trésorerie en franc malgache et en devises.

Le DGA/MPP quant à lui chapeaute :

- La Direction du Marché des Particuliers et Professionnels / Agence TANA qui supervise les agences à Antananarivo
- La Direction du Marché des Particuliers et Professionnels / Agences provinces qui s'occupe des agences en province
- La Direction du Réseau : elle gère les agences d'Antananarivo et des provinces. La clientèle est surtout composée des particuliers et des professionnels ;
- Le Pôle Produit : en charge de la mise en œuvre de la politique commerciale définie pour chacun des segments de clientèle, promouvoir les outils de mesures des objectifs de l'exploitation commerciale ;
- Le Service Marketing

#### 5.2.7 – Le Conseiller du Directeur Général

Il participe à la définition de la politique et de la stratégie de la Banque et assiste le Directeur Général dans la mise en œuvre des actions stratégiques.

Il assure la supervision opérationnelle et stratégique liée à la communication externe et aux activités permettant de garantir le bon exercice du métier de la Banque dans les différentes unités.

#### 5.2.8 – La Direction de Production

Elle supervise et coordonne les opérations opérationnelles du département des Opérations Internationales, des Opérations Domestiques, de la caisse et des unités directement rattachées.

#### 5.2.9 – La Direction Support

Elle regroupe : la fonction- comptabilité – Contrôle de Gestion, l'Organisation, la gestion des moyens informatiques et des moyens généraux.

Il assure la mise en œuvre de la politique de la Banque en fournissant aux différentes unités les moyens matériels et informationnels leur permettant de fonctionner dans de bonnes conditions au meilleur coût.

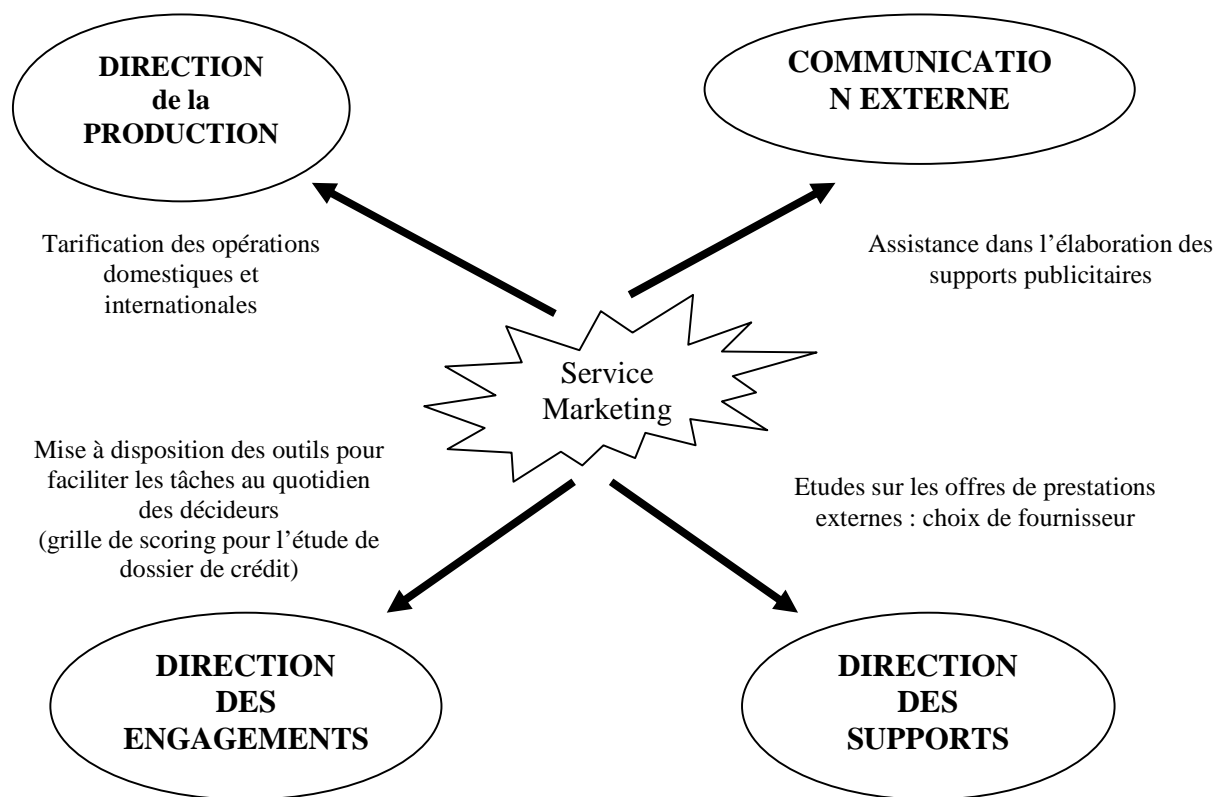
### 5.3 – Place du Service Marketing dans la structure de la BNI-CLM

Selon l'organigramme, le Service Marketing est rattaché directement au DGA / MPP. Ainsi, il accomplit essentiellement des actions marketing pour les particuliers et les professionnels.

Cependant, il ne peut pas ignorer la Direction du Marché des Entreprises et Institutionnels. En effet, cette direction a besoin du service marketing pour :

- la tarification des produits et services celle-ci offre pour ses clients, à la révision de ces tarifs par rapport à la concurrence
- à l'amélioration des conditions de produits
- au lancement de nouveaux produits pour les entreprises et les institutionnels.

De plus, le service marketing offre aussi ses prestations pour le compte des autres directions non rattachées à l'exploitation. Le schéma ci-après nous montre quelques exemples de services que le service marketing accomplit pour ces directions.



Quelques exemples de services accomplis par le service marketing envers les autres directions

En bref, le service marketing participe pour une grande part au bon fonctionnement de la Banque et considéré même comme le service clé de celle-ci.

## **Section 6 – Le réseau d’implantation de la BNI-CLM : une organisation de proximité**

Pour permettre à ses clients d’effectuer leurs transactions, d’avoir accès aux produits et services bancaires, la BNI-CLM met à la disposition de ses clients **21 agences** réparties dans la capitale et 12 villes de province de Madagascar.

De plus, **17 guichets automatiques de banque (GAB)** sont également mis à la disposition des clients 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour leurs retraits, la consultation de leur solde, l’édition d’un relevé, la commande d’un chéquier et les virements entre leurs comptes.

Enfin, **7 guichets Western Union** sont aussi disponibles dans certaines agences pour recevoir de l’argent envoyé de l’étranger.

La carte de Madagascar en Annexe 2 nous montre les villes d’implantations des agences de la BNI-CLM avec la localisation des GAB et des guichets Western Union.

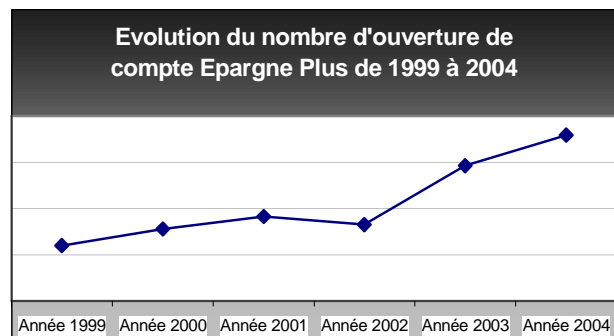
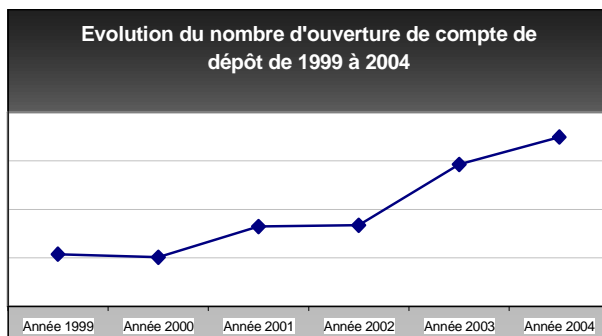
Comme notre étude est axée sur un segment de la clientèle de la BNI-CLM, le marché des particuliers, nous allons développer dans la section qui suit l’évolution de ce marché depuis 1999 à nos jours.

## **Section 7 – L’évolution du marché des particuliers de BNI-CLM depuis 1999 à nos jours**

Certes, au début, la BNI-CLM était réputée comme une banque d’entreprises mais les particuliers ont toujours eu leur place au sein de la Banque. Elle s’intéressait surtout, si nous parlons des clients particuliers à ceux qui avaient une grande potentialité de ressources, c’est à dire les personnes qui faisaient partie de la catégorie socio-professionnelle très élevée.

Par conséquent, il y avait une époque pendant laquelle la BNI-CLM a adopté une politique de sélection de client particulier en ne gardant en relation que les « bons clients ».

Cependant, les graphes ci-dessous concernant l'évolution d'ouverture de compte de 1999 à 2004 nous indiquent que ceux-ci n'ont cessé d'augmenter, sauf pendant la période de crise en 2002.



Ces graphes nous montrent une augmentation significative de l'ouverture de compte de dépôt et Epargne Plus à partir de l'année 2002. Mais les statistiques révèlent que 60 % des ouvertures de compte de dépôt en 2002 sont effectuées par des clients « haut de gamme ». Pour le compte Epargne Plus, la proportion n'est que 34%.

Nous pouvons en constater qu'à cette époque, la politique de sélection était présente. Ce sont seulement les bons clients qui avaient le moyen d'ouvrir un compte de dépôt soit à cause des conditions requises à l'ouverture, soit à cause de la non acceptation toute pure de l'ouverture. Des comptes non mouvementés ont été aussi fermés car ils augmentent les charges administratives de la Banque pourtant, ne contribuent pas de façon significative à la rentabilité.

Avec une augmentation d'ouverture à l'ordre de 19% pour le compte de dépôt et 64% pour le compte Epargne Plus pour l'année 2004 par rapport à l'année précédente, la proportion d'ouverture de compte entre les particuliers « haut de gamme » et « bas et moyen de gamme » s'équilibre avec 52% de « haut de gamme » pour le compte de dépôt et seulement 19% pour l'Epargne Plus.



En résumé, nous pouvons dire que les clients particuliers ont toujours eu leur place au sein de la BNI-CLM. Même si les clients moins intéressants pour la Banque ne pouvaient pas accéder au compte de dépôt, ils avaient toujours l'occasion d'ouvrir un compte Epargne qui leur est plus adapté compte tenu de la rémunération de ce compte.

L'objectif de cette recherche est d'essayer de proposer des stratégies pour développer le marché des particuliers de la BNI-CLM. Une telle réflexion requiert une démarche bien déterminée et bien fondée. Nous allons donc aborder dans le chapitre suivant les caractéristiques de cette démarche qui est **la démarche marketing**.

## **CHAPITRE 2 – THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION : LA DEMARCHE MARKETING**

### **Section 1 : Le Marketing**

#### **1.1 - Définition**

Le Marketing est un état d'esprit et de techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer. L'état d'esprit ou l'attitude marketing équivaut à se placer **systématiquement** du point de vue du consommateur et à analyser **constamment** les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence. L'optique marketing est en effet une logique du besoin, elle revient à proposer au client le produit, la satisfaction qu'il souhaite, à l'endroit, au moment sous les formes et au prix qui lui convienne. (PR Yves *CHIROUZE*, professeur agrégé à Montpellier I, expert en diagnostic d'entreprise, directeur du groupe d'étude et de recherche en marketing, prix du meilleur ouvrage en marketing en 1984 par la revue *Harvard – Expansion*)

#### **1.2 – L'état d'esprit marketing**

C'est une attitude mentale profonde et permanente qui consiste à attacher dans la gestion d'une organisation une importance primordiale aux relations de cette organisation avec les publiques dont elle dépend.

## **Section 2 : La démarche marketing**

L'esprit marketing est une attitude mentale profonde et permanente qui consiste à attacher dans la gestion d'une organisation une importance primordiale aux relations de cette organisation avec les publiques dont elle dépend. Pour être efficace, une telle attitude doit être complétée par une démarche intellectuelle rigoureuse d'élaboration des politiques de marketing. Cette démarche comporte 3 caractéristiques majeures :

- Un effort de rationalité
- Une prise en compte dialectique des objectifs de l'organisation et des caractéristiques du marché
- Une hiérarchisation des diverses décisions de marketing

### **2.1 – Un effort de rationalité**

Les qualités les plus importantes pour un responsable marketing comme tout gestionnaire sont *l'imagination, le bon sens, le dynamisme, le sens des relations humaines et le caractère*.

Mais toutes ces qualités réunies ne l'empêcherait pas de faire souvent de graves erreurs si dans la préparation de ses décisions, ou si l'on préfère, dans l'élaboration de ses stratégies et politiques de marketing, s'il ne s'efforce pas en permanence à faire preuve de rationalité. L'effort de rationalité comporte 2 aspects principaux : d'une part, l'utilisation constante, implicite ou explicite, d'un modèle de raisonnement téléologique, et d'autre part, dans la mesure du possible, le recours à des méthodes scientifiques.

#### **2.1.1 – Un modèle de raisonnement téléologique**

Le model téléologique (ou model fin - moyen) est d'une validité discutable lorsqu'il s'agit d'expliquer la plupart des comportements humains car il est rare que ceux-ci soient exclusivement ou principalement rationnels. En revanche, il est très utile, en tant que model normatif pour préparer les bonnes décisions.

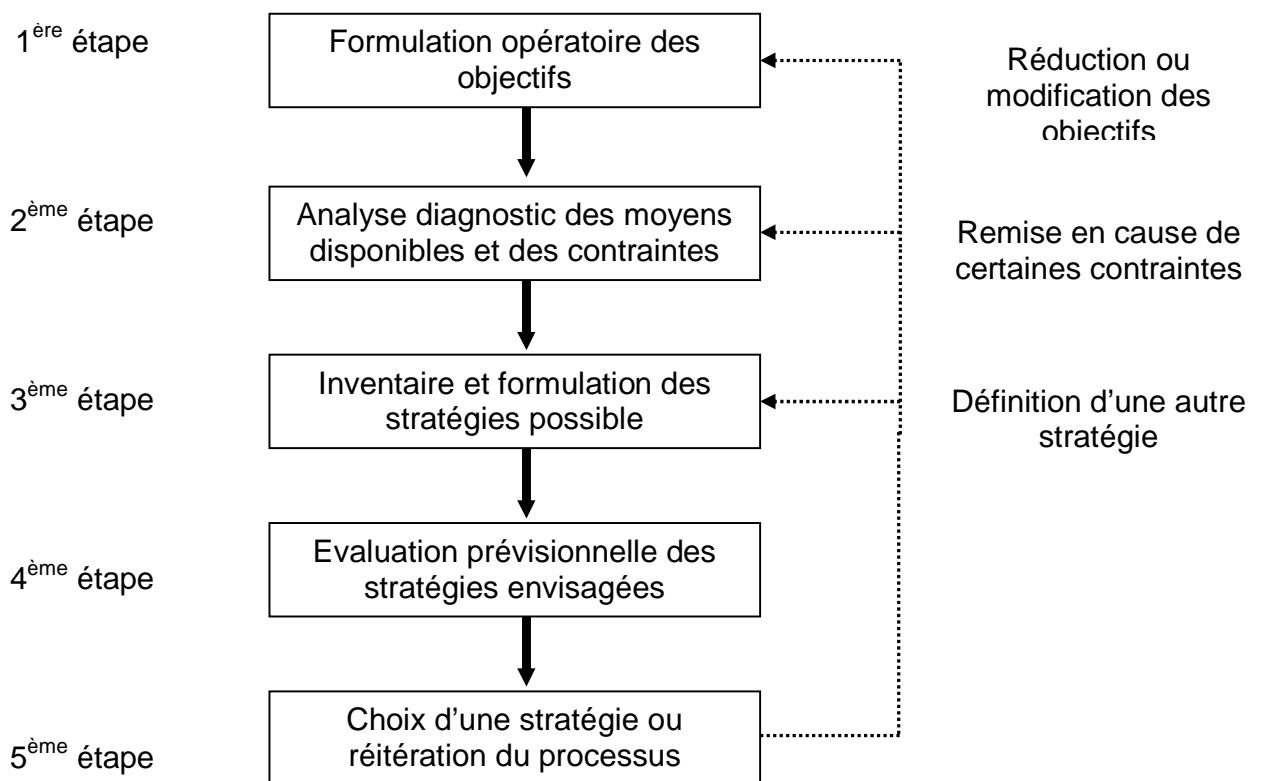
La première étape du raisonnement téléologique consiste à formuler, de la manière la plus précise et opératoire possible des objectifs que l'on poursuit en les hiérarchisant ou en les pondérant s'ils sont multiples. Bien que l'utilité d'une telle formulation paraisse en théorie évidente dans la mesure où l'on ne voit pas comment on pourrait discuter des moyens sans avoir préalablement défini les fins, il arrive fréquemment en pratique qu'elle soit faite d'une manière insuffisamment précise ou rigoureuse. C'est particulièrement grave lorsque plusieurs personnes sont appelées à participer à la prise d'une décision : si en effet, elles ne se font pas exactement la même idée des objectifs, il est peu probable qu'elles puissent se mettre d'accord sur les moyens.

Les objectifs une fois clairement formulés, la deuxième étape consiste à inventorier et à analyser les ressources et les moyens d'action dont on dispose, ainsi que les contraintes de toutes nature dont il faudra tenir compte (force et faiblesse de l'entreprise, moyen financier, technique et humain disponible, réglementation juridique, caractéristique structurelle du marché).

La 3<sup>ème</sup> étape consiste à faire un inventaire des différentes actions ou stratégies possibles compatibles avec les moyens dont on dispose et avec les contraintes qui ont été recensées et susceptibles d'atteindre les objectifs qu'on s'est fixés.

Chacune des stratégies ainsi inventoriées fait alors l'objet d'une évaluation qui consiste à essayer de prévoir ses effets probables par rapport aux objectifs visés. C'est la 4<sup>ème</sup> étape du raisonnement.

Si au terme de cette étape, l'une seulement des stratégies évaluées apparaît susceptible d'atteindre les objectifs visés, on l'adopte. Si plusieurs d'entre elles répondent à cette condition, on choisit la meilleure d'entre elles et si au contraire, aucune d'entre elles n'apparaît satisfaisante par rapport aux objectifs visés, on fait un retour en arrière dans le processus, soit en imaginant une nouvelle stratégie, soit en remettant en cause certaines des contraintes que l'on s'était imposées même en réduisant ou en modifiant les objectifs qu'on avait définis au départ.



### 2.1.2 – Le recours à des méthodes scientifiques

La rationalité de la démarche marketing se manifeste aussi par l'utilisation, dans la mesure du possible, des méthodes scientifiques. De telles méthodes peuvent être utilisées à plusieurs étapes du raisonnement téléologique. Par exemple :

- Les modèles de pondération et d'arbitrage peuvent permettre de mieux formaliser la hiérarchie des objectifs lorsqu'ils sont multiples et de parvenir à une évaluation synthétique de chaque stratégie à partir de l'évaluation analytique de ses divers effets.
- Les techniques d'étude de marché et de segmentation, les modèles explicatifs et les méthodes de prévisions peuvent être utilisés pour prévoir plus sûrement les réponses du marché aux stratégies envisagées.
- Des méthodes mathématiques peuvent être utilisées parfois pour choisir une stratégie optimale (exemple : la programmation linéaire) ou pour mesurer les risques associés aux différentes stratégies envisagées (exemple : les probabilités).

## **2.2 – La dialectique de l'entreprise et du marché**

Cette deuxième caractéristique majeure de la démarche marketing est une démarche dialectique qui doit constamment prendre en compte les exigences ou aspiration souvent contradictoire de l'entreprise et du marché. Cette contradiction ne peut pas être surmontée d'une manière simple, c'est à dire en privilégiant systématiquement l'un des deux acteurs. D'un côté, en effet, l'entreprise ne peut pas ignorer les attitudes, les habitudes et l'intérêt de ses publics sous peine de ne pas pouvoir leur vendre ses produits. De l'autre, elle ne peut pas en général satisfaire leurs désirs sous peine de ne pas réaliser ses propres objectifs. En d'autres termes, elle ne peut pas espérer exercer une influence toute puissante sur le marché ni s'y adapter ou s'y soumettre servilement.

Une politique de marketing comporte donc toujours un dosage de ces deux éléments. Pour choisir ce dosage, il est nécessaire de bien apprécier ce qui, dans les attitudes et comportements du public, échappe aux possibilités d'influence de l'entreprise et ce qui, au contraire peut être modifiées par ses propres actions.

## **2.3 – La hiérarchie des décisions marketing**

La troisième caractéristique principale de la démarche marketing est d'établir et de respecter une norme hiérarchique entre les différents types de décisions. L'univers des décisions marketing est immense et varié. On peut dire, en effet, que toutes décisions prises par une entreprise est une décision marketing si elle a pour objet, ou même seulement si elle est susceptible d'avoir pour effet, de modifier le degré d'adaptation des produits de l'entreprise à son marché ou encore d'influencer les attitudes ou le comportement de ce marché. A ce titre, sont par exemple des décisions marketing, même si elles sont inspirées par d'autres considérations :

- La modification des caractéristiques d'un produit
- L'élargissement ou une réduction de la gamme
- La fixation ou le changement d'un prix de vente ou d'une politique tarifaire
- L'embauche d'un représentant
- La fixation du budget publicitaire

Mais toutes ces décisions ne sont pas d'une égale importance et peuvent être, à cet égard, regroupées en trois niveaux hiérarchiques. Au niveau le plus bas se trouvent **les décisions tactiques**, quotidienne ou du moins fréquente d'une portée relativement limitée, qui sont prises normalement par des responsables d'un niveau hiérarchique moyen. Pour que les innombrables décisions de ce type puissent être prises d'une manière cohérente et conforme aux intérêts de l'entreprise, il faut qu'elles soient l'expression d'une **politique plus générale** préalablement définie par des instances supérieures. Ces politiques constituent le second niveau de décision. On en distingue 4 principalement :

- La politique de produit qui consiste à définir la gamme et les caractéristiques de chacun des produits, y compris leurs noms, leurs conditions et leurs services après vente.
- La politique de prix qui consiste à fixer les prix et les conditions de vente des différents produits.
- La politique de distribution et de vente qui consiste à choisir les circuits et canaux de distribution, à définir les relations avec les intermédiaires, à recruter, former, animer et contrôler les vendeurs propres de l'entreprise.
- La politique de communication et de promotion qui consiste à choisir les principaux moyens destinés à informer et à influencer les publics auxquels s'intéressent l'entreprise. Il s'agit notamment de la fixation du budget de communication et de promotion, du choix des médias et support publicitaire, du choix des axes et des thèmes publicitaires.

Mais ces politiques, à leur tour, ne doivent pas être définies isolément les unes des autres. Pour être cohérentes entre elles et efficaces, elles doivent s'intégrer dans un plan d'ensemble que l'on appelle **la stratégie globale de marketing**.

La démarche marketing tient compte de l'existence de ces trois niveaux. Elle les traite successivement en commençant par la plus élevée, c'est à dire la stratégie globale de marketing. Cette stratégie une fois adoptée, les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication qui en découlent sont formulées d'une manière plus détaillée. Ce sont elles enfin qui inspireront les décisions tactiques prises jour après jour.

### **Section 3 : Spécificité du marketing bancaire**

#### ***3.1 – La double nécessité de faire du marketing pour la banque***

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 de le retrouver comme apporteur. La réciproque est également vraie. 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 ou pénurie de 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.

#### ***3.2 – Différences et similitudes de la banque et de l'entreprise industrielle face au marketing***

En dehors de la duplicité des marchés, l'activité des institutions financières présente des caractéristiques réclamant une adaptation du marketing aux problèmes spécifiques rencontrés par ces entreprises. Avant d'agir, l'homme de marketing doit prendre sérieusement en compte ces caractéristiques. Il semble intéressant de faire ressortir ce qui, observé sous l'angle du marketing, semble davantage spécifique ou comparable entre l'activité d'une institution financière et celle d'une entreprise « classique » fabriquant des produits de grande consommation ou des biens industriels. Le tableau en annexe 3 a été élaboré à cette fin. Ce tableau, simple guide de réflexion pour l'homme de marketing bancaire, n'a en aucune manière la prétention d'être exhaustif.

La lecture de ce tableau fait ressortir des caractéristiques internes et environnementales nécessaires à intégrer dans l'élaboration d'une politique de marketing bancaire. L'homme de

marketing dans la banque doit posséder des facultés d'adaptation indéniables s'il veut faire des propositions réalistes.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

*Dans cette première partie, nous avons vu que la BNI-CLM possède, dès même sa création, beaucoup d'avantages par rapport à ses concurrents. Il est alors logique qu'elle est actuellement la banque leader à Madagascar, si nous considérons le marché global.*

*Toutefois, le plus difficile pour une entreprise leader est de maintenir cette position. Si nous considérons le marché des particuliers, la BNI-CLM est déjà devancée par ses concurrents notamment la BFV-SG et la BTM-BOA.*

*Par conséquent, il est primordial pour la BNI-CLM de trouver des stratégies pour développer ce segment de marché et de rattraper son retard par rapport à ses concurrents.*

*Dans la partie qui suit, nous allons tout d'abord évaluer les moyens et contraintes de la BNI-CLM dans l'exploitation des clients particuliers. Ensuite, une analyse du macro environnement sera développée pour en dégager les opportunités et menaces. Enfin, nous allons étudier l'offre et la demande sur le marché des particuliers.*



## **PARTIE 2 – ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE DU MARCHE DES PARTICULIERS**

### **CHAPITRE 1 – DIAGNOSTIC INTERNE DE LA BNI-CLM**

#### **Section 1 – Orientation de la BNI-CLM**

##### ***1.1 – Orientation héritée de la BNI-CLM : banque d'entreprise***

Comme nous l'avons déjà vu dans l'historique de la Banque, pendant la période de la nationalisation, la BNI était dédiée à entretenir ses relations avec les industries. La BNI a donc consacré une grande partie de ses efforts dans la conquête des grandes entreprises, stratégie évoquée même par son nom : Banque Nationale pour l'Industrie. De la même sorte, ses concurrents de l'époque, la BTM et la BFV se sont aussi spécialisées dans l'exploitation de marchés bien définis : les agriculteurs pour la BTM et les commerçants pour la BFV.

##### ***1.2 – Changement du contexte***

Le changement du contexte est surtout marqué par la privatisation des entreprises publiques et la libéralisation des échanges. Le secteur bancaire a été touché aussi par cette privatisation. La concurrence s'intensifiait et les banques sont tenues de trouver de nouveaux clients, donc de nouveaux marchés.

Pour la BNI-CLM, le marché des grandes entreprises est plus ou moins acquis. Cependant, les concurrents ne cessent de démarcher les entreprises en leur proposant des offres plus intéressantes. Cela présente un grand risque pour la BNI-CLM car soit, elle est contrainte de s'incliner aux demandes d'une entreprise par exemple, donc accepte de gagner moins, soit, elle risque de perdre sa relation avec cette entreprise. Pourtant, la rupture de relation avec seulement **une entreprise** entraînerait un manque à gagner énorme pour la Banque. Pour limiter ce risque, il serait utile d'entretenir de nouvelles relations avec d'autres types de client dont la rupture de relation présenterait moins de risque.

### **1.3 – Orientation actuelle de la BNI-CLM : banque universelle**

On appelle banque universelle une banque ouverte à toute catégorie de clients. La BNI-CLM d'aujourd'hui offre des produits adaptés pour tout types de clients : les PME, les Professionnels, les entreprises, les Institutionnels et les Particuliers.

Le marché des particuliers est particulièrement intéressant parce qu'il présente de grands potentiels, notamment en nombre. Avec seulement un taux de bancarisation extrêmement faible (2%), ce marché représente une grande opportunité pour la Banque. De ce fait, depuis le deuxième semestre de l'année 2004, la BNI-CLM consacre plus d'effort dans l'exploration de ce marché. La première disposition prise a été la division de la direction des exploitations en deux, pour accentuer les efforts menés surtout pour les particuliers.

## **Section 2 – Objectifs et organisation de la Direction des Marchés des Particuliers et des Professionnels (DMPP)**

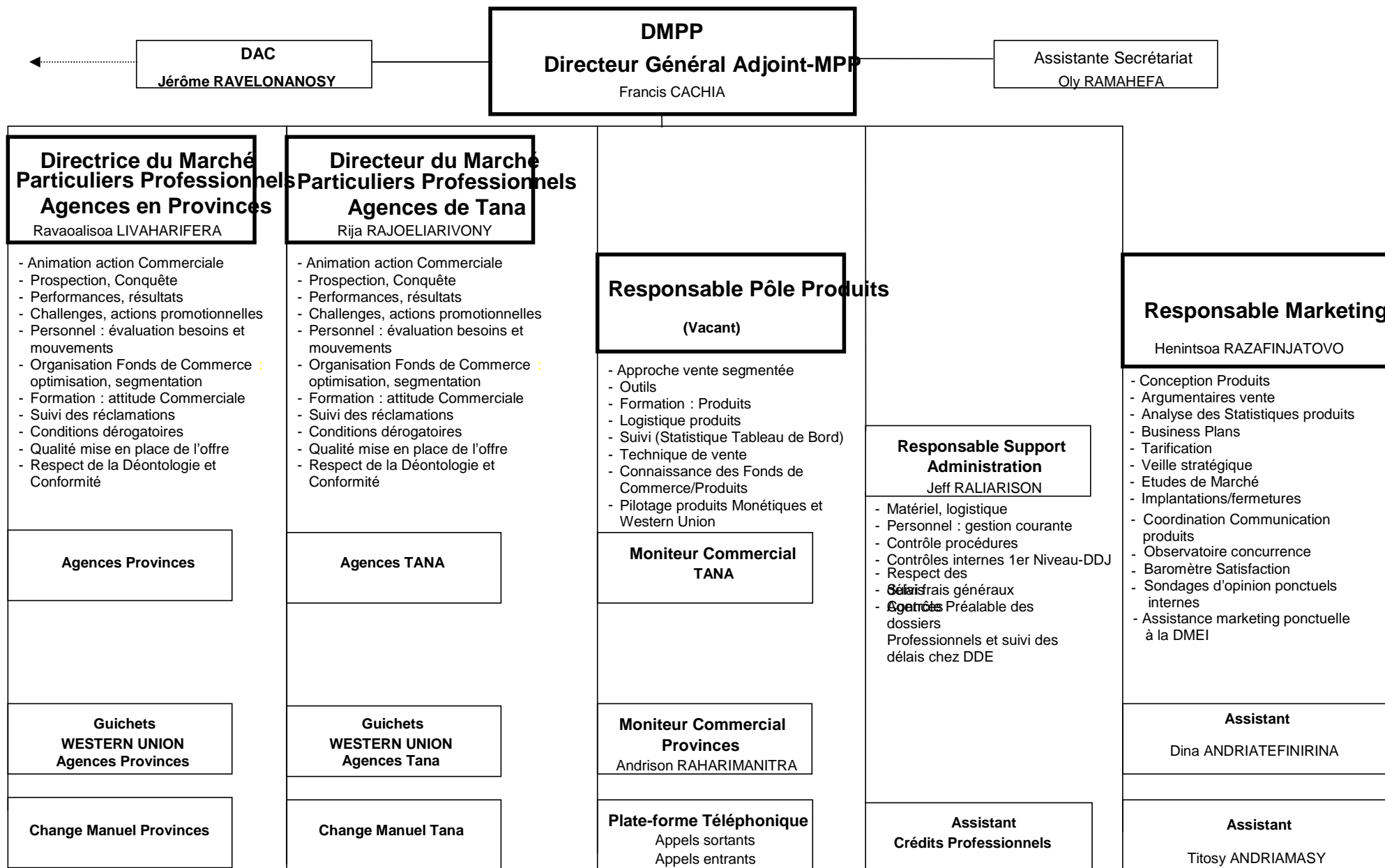
### **2.1 – Objectif de la DMPP**

L'objectif principal de la DMPP est d'augmenter les ressources pour maintenir la part de marché global de la BNI-CLM à 30%. Pour cela, les sous objectifs suivants ont été définis :

- Augmentation en masse de la base de client particulier par une démarche active et la multiplication des partenariats
- Développement de l'octroi de crédit aux particuliers avec un objectif commercial de tripler les encours
- Optimisation de la pénétration des produits existants par une meilleure appropriation des produits et des méthodes de vente et de suivies statistiques.
- Recherche de nouveaux produits par une veille concurrentielle et stratégique
- Amélioration de l'image de la Banque par la mise d'action concrète : réduction des attentes aux guichets, réduction des délais de décision, amélioration de l'accueil, etc

### **2.2 – Organigramme de la DMPP**

Pour atteindre les objectifs cités ci-dessus, la DMPP est structuré comme suit :



L'organigramme nous montre 5 pôles rattachés directement au Directeur Général Adjoint / Marché des Particuliers Professionnels qui sont :

- La DMPP – Agences de Tana
- La DMPP – Agences en Provinces
- Le Pôle Produit
- Le Service Marketing
- Le Service Support Administration

Les fonctions de ces 5 pôles sont déjà décrites dans cet organigramme, mais nous allons analyser le rôle du service marketing au sein de la DMPP

### **2.3 – Le service marketing au sein de la DMPP**

Le service marketing joue un rôle primordial pour la DMPP, voire même pour tout le réseau de la Banque. En effet, les produits et services offerts aux clients particuliers et professionnels proviennent de ce service, en commençant par les propositions de nouveaux produits au lancement de ceux-ci, en passant par les études et des différentes suivies.

De plus, le service ne peut pas se passer de l'assistance à la DMEI en trouvant aussi de nouvelles idées de produits et l'amélioration de l'offre existante.

Actuellement, le service est formé par une responsable marketing et deux assistants marketing ainsi que par des stagiaires issus de l'université et des instituts de la capitale.

Cet effectif est insuffisant sachant que le réseau de la BNI-CLM recouvre la grande île et que les tâches sont énormes, compte tenu de l'accentuation de la concurrence dans le secteur bancaire.

### **2.4 – Organisation commerciale de la DMPP**

#### **2.4.1 – L'équipe commerciale**

Une entreprise perd sa raison d’existence si elle perd ses clients. De ce fait, toutes les entités de la DMPP participent à la fidélisation des clients en accomplissant les rôles de chaque service et direction, cités précédemment.

Nous pouvons dire que tout la DMPP participe à l’approche commerciale des clients, mais c’est surtout au niveau des agences que cela se concrétise. En effet, ce sont ces agences qui sont en relation direct avec les clients.

La DMPP a sous sa tutelle 21 agences réparties dans 12 régions de Madagascar. En général chaque agence est composée par :

- Le directeur d’agence
- Le responsable de la production qui a sous sa tutelle les personnels administratifs (valideur, saisisseur, manipulateur)
- L’hôtesse d’accueil
- Les commerciaux

Pour mieux comprendre l’approche commerciale entreprise dans les agences, nous allons prendre deux opérations couramment effectuées par les clients au niveau des agences : l’ouverture de compte et la réservation ou souscription à un produit.

#### 2.4.2 – L’ouverture de compte dans une agence

Les clients voulant effectuer cette opération sont pris en charge par l’hôtesse d’accueil. Cette dernière leur explique les conditions d’ouverture de compte, les pièces à fournir par le client et remplit avec le client les formulaires nécessaires pour l’ouverture du compte si le client a déjà en sa possession toutes les pièces requises.

#### 2.4.3 – La mise à disposition des produits

Il est déjà prédéfini pour chaque produit des procédures à suivre pour que les clients puissent bénéficier d’un produit. Mais en général, l’entretien avec le client se limite par l’explication du fonctionnement et des avantages du produit ainsi que le remplissage du bon d’adhésion ou du contrat de souscription, selon le cas. Le client peut jouir du produit réserver le

lendemain de la souscription, comme c'est le cas des produits d'assurance, ou attendre quelques mois dans le cas d'une réservation de carte bancaire.

### **Mais comment l'agence trouve-t-elle les nouveaux clients ?**

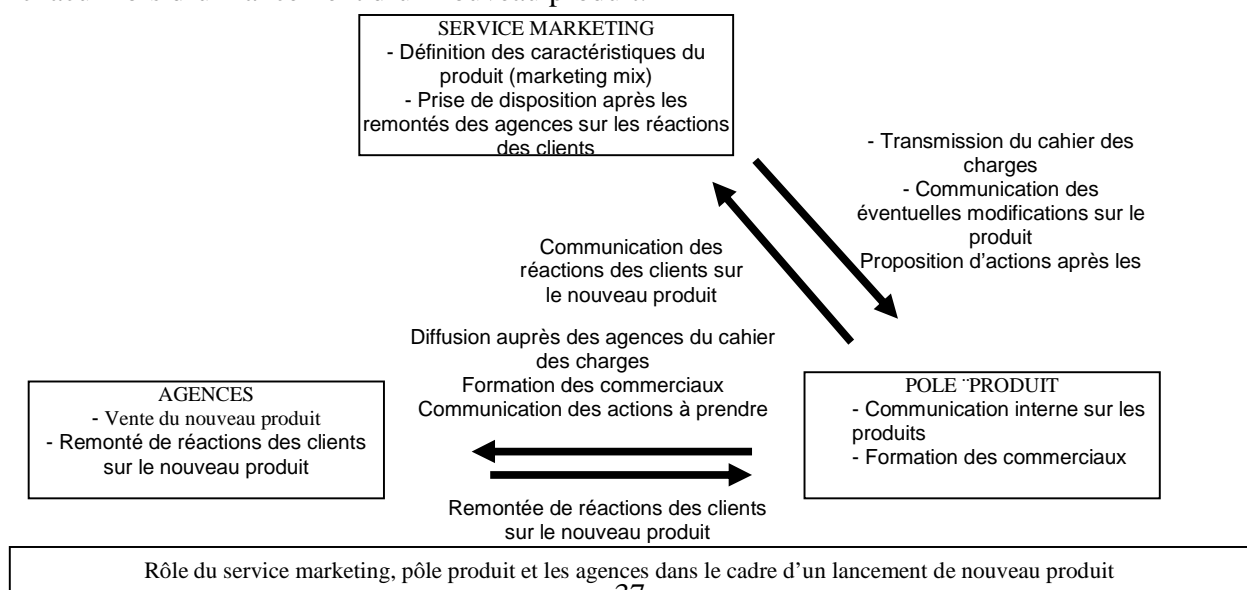
Concernant l'ouverture de compte, chaque commercial a le devoir de prospecter des clients. Des objectifs sont déjà définis au début de chaque année pour l'agence. La conquête se fait essentiellement par la visite des clients dans leurs foyers ou la visite des entreprises pour proposer une convention de partenariat avec celles-ci.

Concernant les produits, soit c'est l'hôtesse d'accueil qui propose le produit au client lors de son ouverture de compte, soit c'est la plate-forme téléphonique qui appelle le client pour lui proposer un rendez-vous, après avoir consulté la base de données sur les produits que le client ne possède pas encore.

Il faut noter que ce n'est pas seulement les agences qui participent à l'approche commerciale des clients. Dans le point suivant, nous allons voir quelles sont les relations entre le service marketing, le pôle produit et les agences.

### **2.5 – Relation entre le service marketing, le pôle produit et les agences et les problèmes rencontrés**

Le facteur qui lie ces trois entités est le produit. Le schéma ci-dessous montre le rôle de chacun lors d'un lancement d'un nouveau produit.



Ce schéma nous montre qu'en général, toutes les informations diffusées entre le service marketing et les agences passent toujours par le pôle produit. C'est donc le pôle produit qui diffuse les informations par courrier électronique auprès des agences. Quelque fois, cela présente des problèmes qui sont les suivants :

- L'information est déjà diffusée par le pôle produit alors qu'il y a encore quelques modifications
- Les agences n'ont pas le temps de lire intégralement et calmement le cahier des charges et appelle le marketing par téléphone pour demander plus d'explications.
- Les remontés des agences accusent du retard alors que le marketing doit réagir en fonction de ces remontés.

Après avoir vu l'organisation commerciale de la DMPP, nous allons maintenant analyser la situation actuelle du marché des particuliers de la BNI-CLM.

### **Section 3 – Situation existante du marché des particuliers de la BNI-CLM**

Dans cette section, nous allons présenter les produits et services que la BNI-CLM offre aux clients particuliers et analyser aussi la part de marché de la BNI-CLM sur ce segment.

#### **3.1 – Les produits et services clés pour les particuliers**

A part la garde de fonds et l'octroi de crédit, la BNI-CLM offre aux particuliers les produits bancaires suivants aux clients particuliers:

- Les cartes bancaires
- Les produits d'assurance : Vialis, Supervialis et Epargne Retraite
- Les produits électroniques : Elionet et Eliophone
- Le service Western Union

Ces produits ont été déjà abordés dans la première partie mais nous allons analyser deux produits et services qui sont les plus utilisés ou demandés par les clients mais dont la BNI-CLM accuse du retard par rapport à ses concurrents. Ces produits et services sont la gamme de carte bancaire et le crédit personnel.

En premier lieu, nous allons mettre en évidence les caractéristiques des cartes bancaires de la BNI-CLM et leurs avantages. Ensuite, une analyse de vente sera développée. Après l'étude des cartes, une étude sur le crédit personnel sera menée

### 3.1.1 – Les cartes bancaires : caractéristiques et avantages

La BNI-CLM offre à ses clients particuliers quatre types de cartes bancaires

- La carte privative LION : Cette carte permet au porteur d'effectuer des retraits auprès des guichets automatiques de banque (GAB) de la BNI-CLM. Elle permet aussi la consultation du solde en compte, l'édition d'un relevé d'écritures et le virement entre les comptes de la même personne. Elle peut fonctionner avec un compte Epargne Plus et un compte de dépôt. Le porteur peut effectuer des retraits jusqu'à un plafond journalier et hebdomadaire qui sont respectivement de 200 000 MGA et 500 000 MGA.
- La carte Visa Electron ESSENTIEL : A part les fonctionnalités et avantages de la carte LION, la carte ESSENTIEL permet aussi au porteur d'effectuer des paiements auprès des commerçants dotés de Terminal de Paiement Electronique (TPE). Les retraits peuvent s'effectuer dans tous les Distributeurs Automatiques de billets ou dans tous les GAB du réseau VISA à Madagascar. De plus, les plafonds sont plus intéressants :
  - Plafond journalier : 300 000 MGA pour le retrait et le paiement
  - Plafond hebdomadaire : 1 000 000 MGA pour le retrait et le paiement
- La carte Visa Electron Internationale UNIVERS : Elle est surtout pratique pour les personnes qui se déplacent souvent à l'étranger. En effet, elle peut être utilisée dans tous les DAB du réseau Visa du monde entier pour les retraits ainsi que dans les établissements dotés de TPE et affichant le logo Visa pour les paiements. Les plafonds sont :
  - Plafond journalier : 1 000 000 MGA pour le retrait, 1 500 000 MGA pour le paiement
  - Plafond hebdomadaire : 5 000 000 MGA pour le retrait, 6 000 000 pour le paiement



- La carte Visa Internationale SELECT : A la différence des autres cartes, SELECT est une carte de crédit. Ce qui fait que même si le solde en compte du porteur est déjà débiteur, il peut encore retirer de l'argent. Comme la carte UNIVERS, la carte SELECT peut être utilisée dans le monde entier pour les retraits et le paiement.

Les cartes bancaires de la BNI-CLM sont associées à plusieurs avantages selon le type de la carte tels que l'assurance décès accidentel, l'assurance perte bagage ou encore l'assurance maladie.

### 3.1.2 – Analyse des ventes sur les cartes bancaires

Le nombre actuel de clients particuliers et professionnels de la BNI-CLM équipés par une carte bancaire est environ 6600 alors que le nombre total de clients particuliers et professionnels de cette date est environ 30 000. Ce qui nous donne un taux d'équipement de l'ordre de 22% seulement. Donc, trois quarts des clients particuliers et professionnels ne sont pas encore équipés de carte bancaire.

Ce taux d'équipement est faible, surtout si on considère le budget alloué à la campagne de lancement de ces cartes. De plus, la BNI-CLM accuse du retard au niveau du nombre de cartes vendues notamment par rapport à la BFV-SG. Pourtant, si nous considérons les services offerts par les cartes de la BNI-CLM ainsi que les prix, ces cartes présentent des avantages concurrentiels remarquables (cf. Annexe 3 – comparatif de cartes bancaire).

Les raisons pour lesquelles les clients ne veulent pas s'équiper par une carte bancaire peuvent être la crainte au niveau de l'utilisation et au niveau de la cotisation. En effet, La cotisation est prélevée annuellement et cela pose un problème si jamais le client veut retirer une somme important au moment du prélèvement de la cotisation.

Passons maintenant à l'étude du crédit Personnel.

### 3.1.3 – Le crédit personnel

Le crédit personnel englobe les crédits octroyés aux clients particuliers que ce soit du crédit à la consommation ou du crédit à l'habitat ou tout autres motifs. Le taux du crédit dépend de la durée de remboursement : 17% pour les crédits à long terme (60 à 120 mois), 19% pour les crédits à moyen terme (24 à 60 mois) et 20% pour les crédits à court terme (6 à 24 mois).

En décembre 2004, le nombre de dossier de crédit en cours était de 400 environ. Fin juin 2005, ce nombre a augmenté à 700 environ qui représente une augmentation de 42% entre ces deux dates. Cette augmentation est due certainement aux efforts que les commerciaux ont déployés grâce à la stimulation appelée « Challenge ».

Le Challenge consiste à donner des prix aux commerciaux qui réalisent les meilleures ventes de produits prédéfinis. Le crédit personnel faisait partie des produits qui ont fait l'objet de Challenge au cours du premier trimestre 2005.

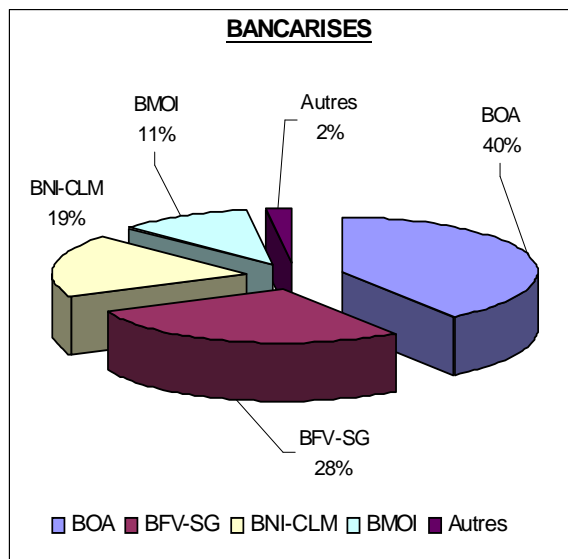
Cependant, la BNI-CLM accuse du retard par rapport au budget pour l'année 2005 car au mois de juin 2005, le chiffre représente seulement 18% du budget 2005.

### 3.2 – Part de marché de la BNI-CLM sur le marché des particuliers

Sur le marché des particuliers, la BNI-CLM occupe le troisième rang après la BOA et la BFV-SG, avec une part de marché de 19% seulement en 2004. Le tableau et le graphique ci-dessous récapitulent la situation sur le marché des particuliers pour chaque banque en 2004.

Banque	Nombre de clients particuliers	Part de marché
BOA	54 000	40%
BFV-SG	37 000	28%
BNI-CLM	25 000	19%
BMOI	15 000	11%
AUTRES	3 000	2%
<b>TOTAL</b>	<b>134 000</b>	<b>100%</b>

Source : DMPP



Part de marché des banques malgaches sur le marché des particuliers

#### **Section 4 – Analyse des facteurs jugés importants par les clients particuliers**

Dans cette section, nous allons analyser deux points jugés très importants par les clients particuliers : l'accueil des clients et la communication.

##### **4.1 – Points forts et points faibles de la BNI-CLM liés à l'accueil des clients**

Les données exposées dans ce paragraphe sont basées sur l'étude effectuée par l'agence Capsule auprès des agences des 4 grandes banques malgaches : la BNI-CLM, la BOA, la BFV-SG et la BMOI. L'étude a été menée dans 4 villes de Madagascar : Antananarivo, Tamatave, Majunga et Fianarantsoa.

L'étude consistait à visiter les agences pour observer l'environnement interne et externe de l'agence. Elle consiste aussi aux visiteurs de passer pour un client auprès des hôtesses d'accueil et les gestionnaires pour observer leur façon d'accueillir les clients et leur réaction pendant l'entretien.

Le résultat nous a permis d'établir le tableau suivant :

POINTS FORTS	POINTS FAIBLES
<p><b>Structure interne et externe des agences :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Une entrée large qui permet un passage aisé</li> <li>➔ A l'intérieur, des allées dégagées, de l'espace et une jolie décoration</li> </ul> <p><b>Entretien du banquier avec le client :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Courtoisie des banquiers</li> <li>➔ La réception dans un endroit approprié</li> <li>➔ Le souhait du retour du client</li> <li>➔ Le remerciement à la fin de l'entretien</li> </ul>	<p><b>Extérieur et intérieur de l'agence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ La difficulté de stationnement</li> <li>➔ La difficulté d'orientation à l'intérieur des agences</li> <li>➔ Longueur de file d'attente au guichet</li> <li>➔ Manque de confort dans l'attente au guichet</li> <li>➔ Manque de confidentialité dans les guichets</li> <li>➔ Indisponibilité du banquier : au téléphone ou avec les collègues</li> </ul> <p><b>Accueil des clients :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ La prise en charge par quelqu'un à l'entrée : dès fois il faut s'adresser à l'agent de sécurité</li> </ul> <p><b>Entretien du banquier avec le client :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Manque d'explication avec des supports</li> <li>➔ Non remise de support aux clients</li> <li>➔ Manque de proposition de produits</li> </ul>

#### **4.2 – Analyse de la communication externe de la BNI-CLM**

Suite à une enquête menée par le service marketing aux clients de la banque, nous pouvons constater que beaucoup de clients n'ont pas une connaissance suffisante de tous les produits de la BNI-CLM.

L'enquête consistait à évaluer la satisfaction des clients vis à vis du Parrainage. Les cibles de l'enquête étaient les clients récemment parrainés et leurs parrains respectifs. Au cours de l'enquête, on a constaté que environ 50% des parrains ne connaissent pas exactement le parrainage. Il faut noter aussi que 2 clients parrainés n'ont même pas su qu'ils ont bénéficié de cette offre.

La BNI-CLM a aussi menée une campagne de communication lors du lancement des cartes bancaires. Certes, le produit a marché mais si nous comparons le nombre de carte vendue par la BNI-CLM et la BFV-SG, par exemple, la BNI-CLM accuse du retard.

Pourtant, la BNI-CLM a consacré des budgets importants pour ces campagnes de communication. Vue les faits ci-dessus, nous pouvons constater que les clients ont du mal à assimiler les messages qu'on veut passer. Ils ne sont pas aussi bien exprimé par les visuels qu'on a utilisés. Par exemple, dans le cas de la campagne sur les cartes bancaires, tous les avantages de chaque carte n'ont pas été bien perçus par les cibles du fait qu'ils ont été distraits par les masques des figurants.

## **CHAPITRE 2 – ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE**

Dans ce chapitre, nous allons analyser le macro environnement à Madagascar. Ensuite, une analyse du secteur bancaire sera menée. Enfin, il serait aussi nécessaire d'étudier l'offre et la demande sur le marché des particuliers.

### **Section1 – Analyse macro environnement**

#### ***1.1 – Tendance politique***

Après la crise de 2002, l'environnement politique régnant à Madagascar est plus ou moins stable. La stratégie du gouvernement malgache est basée sur la captation des investisseurs étrangers. Ceci se traduit par la facilitation de la procédure foncière pour les étrangers. En outre, l'Etat s'est engagé aussi dans la promotion de développement des milieux ruraux par l'effort d'obtention de financements extérieurs liés à ce domaine. En même temps, les 22 régions ont été mises en place pour bien identifier les régions qui présentent des potentialités et des ressources de chaque région.

#### ***1.2 – Environnement légal***

##### ***1.2.1 – En matière de système bancaire***

Le système bancaire comprend les établissements de crédits, les organes représentatifs et les autorités de tutelle.

A Madagascar, les établissements de crédit 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 n° 95 030 du 09 août 1995 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit. 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 Commission de Supervision bancaire et Financière 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.

#### 1.2.2 – En matière de client particuliers

Des lois en vigueur définissent la majorité à partir de laquelle une personne possède la capacité à effectuer des opérations bancaires selon le type d'acte. Il existe deux types d'actes bancaires : les actes d'administration et les actes de disposition.

➔ Pour les actes d'administration c'est à dire la gestion pure des biens qui n'altère pas la composition de l'actif de la personne (par exemple : opération d'épargne, versement au crédit d'un compte) : la majorité requise est de 18 ans révolus.

➔ Pour les actes de disposition c'est-à-dire toutes opérations qui impliquent la réduction des actifs de la personne ou l'alourdissement de son passif (exemple : opérations de crédit, retraits, constitution de garanties) : la majorité requise est de 21 ans révolus.

Cependant, un mineur peut obtenir la pleine capacité à partir de 18 ans révolus sous l'une des conditions suivantes:

- émancipation par le mariage (majorité pour le mariage est égale à 18 ans) : à compter de la date du mariage civil

- émancipation donnée par les parents : par déclaration faite devant huissier et consignée dans un acte authentique

Par conséquent, un mineur de 18 ans émancipé peut effectuer toutes opérations bancaires.

### **1.3 – Environnement technologique**

La technologie ne cesse d'évoluer. Pour Madagascar, elle est surtout marquée par l'introduction des NTIC (Nouvelles Technologie d'Information et de Communication) dans le pays. Les réseaux des grandes entreprises ont désormais la possibilité de disposer un système d'information performant et rapide grâce à ces technologies.

En outre, lu dans « Express Madagascar » du 03 mai 2005, le conseiller technique auprès du ministère de la Télécommunication des postes et de la communication, Jean Marie Rabevohitra, a affirmé que la mise en place de la fibre optique doit débiter très prochainement. L'appel d'offres a été déjà lancé. Des géants de la télécommunication mondiale ont déjà manifesté leur intérêt pour sa mise en place, à savoir Alcatel, Sagem, Siemens, Ericsson, Global Télécom, GTE et Plessy. Les 22 régions seront connectées par ces hauts débits.

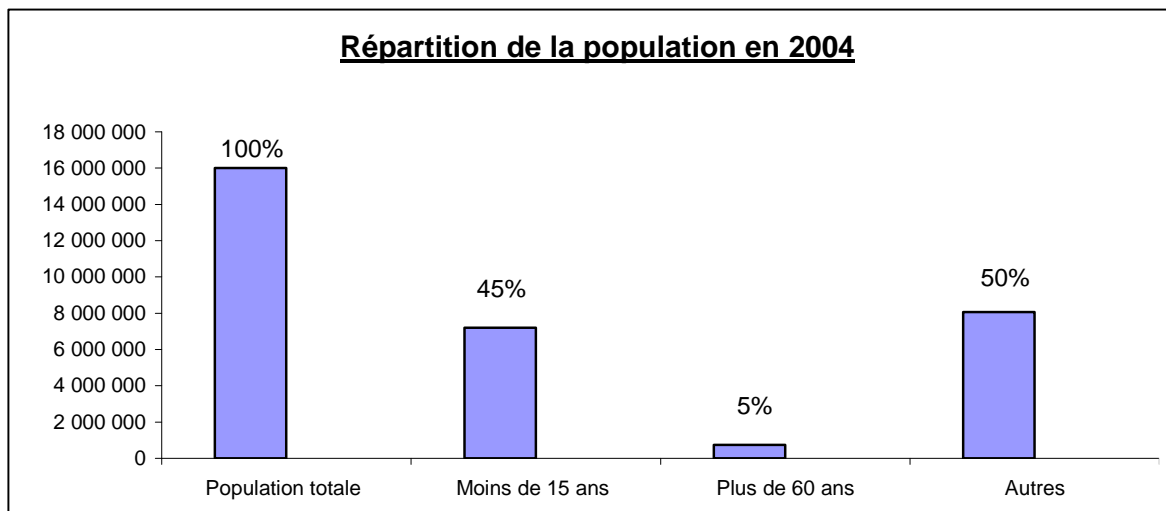
La mise en place de la fibre optique pourrait diminuer le coût de la télécommunication à Madagascar. A ce titre, l'internet est réellement un levier pour le développement de notre pays.

### **1.4 – L'environnement socio-démographique**

#### **1.4.1 – La population malgache**

L'évolution du nombre de population est très importante pour une entreprise parce que c'est dans cette population qu'elle se procure de ses ressources humaines et de ses clients.

Le graphe ci-après nous montre la répartition de la population malgache selon le critère âge en 2004.



Source : DMPP

La population malgache est au nombre de 16 908 000 environ en 2004 (source : INSTAT « Madagascar en chiffre »). Selon les données de la DMPP, la population active à Madagascar est estimée à 8 309 000 soit 50% de la population. En effet, les personnes considérées comme dépendantes sont celles qui ont moins de 15 ans et plus de 60 ans. Elles représentent respectivement 45% et 5% de la population malagasy. (Source : DMPP/BNI-CLM)

Concernant les jeunes, nous savons qu'en moyenne 2 000 à 2 500 sur 3 700 étudiants diplômés de l'enseignement supérieur entrent dans le monde du travail chaque année. (Source : Midi Madagascar, 09-04-03)

Cela nous permet d'évaluer l'évolution du nombre de futurs clients des banques par an à Madagascar. Ceci nous permet de dire que le marché des particuliers est toujours en évolution.

Par ailleurs, nous savons que les salariés formels à Madagascar sont estimés à 624 000 actuellement, dont 74% sont des salariés du secteur privé et 26% des fonctionnaires. (Source : DMPP – BNI-CLM).



Nous pouvons donc déduire de cette information que seuls 7% (nombre de salariés formels / nombre population active) de la population active de Madagascar sont bancarisés.

#### 1.4.2 – Marché du travail à Madagascar

Comme nous l'avons vu dans le point précédent, la population active à Madagascar est estimée à 50% de la population totale. Selon encore l'institut de statistique de Québec, le taux de chômage à Madagascar est de 30%. Le salaire minimum est de 253 000 MGF par mois. Le salaire moyen pour les employés est 270 000 MGF par mois et pour les cadres, il est d'environ 673 000 MGF par mois (Source : DMPP).

Le tableau ci-après nous montre les revenus moyens annuels, les dépenses moyennes annuelles, et la possibilité d'épargne par ménage selon le groupe socio-économique :

En milliers de MGF

Groupe socio-économique	Revenus annuels moyens par ménage	Dépenses annuelles moyennes par ménage	Epargnes annuelles par ménage
Grands exploitants agricoles	<b>5001</b>	<b>3363</b>	<b>1637</b>
Moyens exploitants agricoles	3310	2735	574
Petits exploitants agricoles	2345	2082	262
Eleveurs, Pêcheurs, Chasseurs	2759	2677	28
Entrepreneur non agricole	3861	3734	28
Commerçant et Entrepreneur de service	4341	4077	79
Cadres salariés	<b>7786</b>	<b>5663</b>	<b>2123</b>
Employés et ouvriers	<b>5651</b>	<b>4566</b>	<b>1085</b>
Main-d'œuvre sans qualification	3144	2764	380
Autres	4180	3932	248

Source : INSTAT «Rapport principal : Enquête prioritaire auprès des ménages, 1999»

Ce tableau nous montre que les revenus des ménages sont faibles mais compte tenu des dépenses qui sont non plus élevées, les ménages peuvent quand même épargner, notamment les cadres salariés. Ce sont donc des clients intéressants pour les banques.

## **1.5 – Environnement économique (source : MEFB)**

### **1.5.1 – Réalisation 2004**

Malgré une conjoncture assez difficile caractérisée par le passage de deux cyclones en début d'année ainsi que par les augmentations successives du prix de pétrole et du riz sur le marché international, l'année 2004, qui a vu la création des 22 régions et le démarrage de la mise en œuvre des 3 Pôles Intégrés de Croissance ( PIC), est marquée par le renforcement de la relance de l'activité économique à Madagascar avec des réalisations significatives tant sur le plan macro-économique qu'au niveau sectoriel.

#### **1.5.1.1 – Les indicateurs macro-économiques :**

##### **→ Taux de croissance :**

Une croissance du PIB de 5,3 % a été enregistrée en 2004 (contre 9,6 % en 2003), croissance tirée entre autres par le tourisme, les BTP et les activités halieutiques.

##### **→ Inflation :**

Le taux d'inflation en glissement annuel à fin 2004 est de 13,8 % (contre –1,7 % en 2003)

L'évolution des prix en 2004 a été fortement influencée par le passage de deux cyclones (Elita et Gafilo) qui ont eu un impact sur la production agricole et par la persistance de la hausse des prix du pétrole et du riz sur le marché international , enfin par la dépréciation de la monnaie locale durant le premier semestre 2004.

##### **→ Situation monétaire :**

A ce niveau, il convient de souligner que la mise en place du MID en continu en Juillet 2004 a beaucoup contribué à la stabilisation du cours de change de la monnaie malgache.

##### **→ Finances Publiques :**

Le taux de pression fiscale est estimé à 11,2 % en 2004 contre 10,2 % en 2003. Cette amélioration a été obtenue à la faveur des rentrées fiscales qui se sont accrues de 27 % par rapport aux réalisations de 2003.

➔ Relations avec les bailleurs de fonds :

Dans ce domaine, il importe de mettre un accent particulier sur l'atteinte par Madagascar du point d'achèvement qui a permis l'annulation de près de 54 % de la dette publique de Madagascar et partant un allègement substantiel du poids de l'endettement du pays

1.5.1.2 – Résultats sectoriels :

➔ Secteur primaire :

L'augmentation de la production rizicole estimée 3,0 millions de tonnes en 2004 contre 2,8 millions en 2003 a contribué au développement de ce secteur et ce à la faveur des différentes actions entreprises pour relancer la production : la suppression des taxes sur les engrais, intrants et équipements agricoles d'une part et la mise en œuvre des programmes de développement rural et l'instauration des concours agricoles d'autre part.

De même, la production de la branche pêche et aquaculture s'est accrue de 5,3 % en 2004 par rapport à son niveau de 2003.

➔ Secteur secondaire :

Le secteur secondaire retrouve une réelle vigueur en ce sens que la plupart des entreprises manufacturières ainsi que les zones franches ont atteint voire dépassé leur niveau de production d'avant la crise 2002.

La relance est principalement constatée dans les industries textiles et notamment celles tournées vers le marché américain dans le cadre de l'AGOA où Madagascar a été en 2004 le quatrième exportateur.

Les exportations vers les Etats – Unis dans le cadre de l'AGOA s'élèvent à 280 millions de USD en 2004 contre 187 millions de USD durant l'année 2003.

Par ailleurs, la réalisation de la privatisation de la société HASYMA et la finalisation du contrat de gestion de la JIRAMA qui rentrent dans le cadre du processus de privatisation des sociétés d'Etat sera de nature à améliorer les performances desdites entreprises.

Enfin, la poursuite des grands chantiers miniers NICKEL /CHROME à Moramanga par Phelps Dodge / Dynatech , Ilménite de Rio Tinto / QMM à Fort Dauphin, Ilménite au nord de Tuléar par Madagascar Ressources (Australiens) et l'exploitation d'or et de diamant par la société canadienne Diamond Field International du côté du plateau de l'Horombe ainsi que la reprise des activités d'exploration pétrolière par des grosses compagnies telles que les américaines Exxon Mobil et Statoil, l'anglaise Sterling Energy et la mauricienne Vuna Energy ont marqué l'année 2004.

➔ Secteur tertiaire :

La poursuite de l'effort dans les infrastructures de base (réhabilitation des routes, des ports ...) et la mise en œuvre progressive du Programme Sectoriel de Transport avec une réalisation de 1800 km de route ont contribué d'une manière significative à la croissance du PIB.

Dans ce cadre, le secteur BTP a enregistré une reprise notable depuis 2003. Pour l'année 2004, le taux la croissance du secteur est estimé à 20% .

Les branches d'activité du transport et du tourisme ont montré un dynamisme certain suite aux constructions et réhabilitation des routes d'une part et à l'ouverture des nouvelles lignes aériennes extérieures et à l'augmentation de la fréquence des vols d'autre part. Au niveau des activités portuaires, le volume des marchandises transitées dans le port de Toamasina a enregistré une augmentation de 30 % durant l'année 2004.

Concernant plus particulièrement le secteur du tourisme qui semble avoir bien repris, le nombre de visiteurs enregistré au cours de l'année 2004 est de 220.000 contre une prévision de 170.000 et en hausse de 91,3 % par rapport à 2003.

En ce qui concerne la branche de télécommunication, le nombre d'abonnés global s'est accru en 2004. Il est passé à 418.000 contre 326.360 en 2003. A noter que le dynamisme du secteur se traduit par une concurrence acharnée des 2 opérateurs en téléphonie mobile (ORANGE et MADACOM) au niveau notamment de l'extension de réseau dans toutes les régions de

Madagascar. (27 localités pour ORANGE et 27 pour MADACOM) et de l'offre de nouveaux produits.

#### 1.5.2 – Perspectives 2005

L'année 2005 qui va se caractériser par la poursuite de la mise en place des trois Pôles Intégrés de Croissance, par l'adhésion définitive de Madagascar à la SADC et par la mise en œuvre du Programme « Millenium Challenge Account », verra la poursuite de la relance économique engagée depuis la sortie de crise 2002.

##### 1.5.2.1 – Les indicateurs macro – économiques :

Le rythme de croissance devrait se poursuivre en 2005 avec une prévision d'au moins 7 %.

L'inflation devrait par ailleurs se situer autour de 5%.

La prévision pour le taux de pression fiscale serait de 11,8 % grâce à l'effort de modernisation et de reforme des Finances Publiques.

Quant au secteur du commerce extérieur, l'augmentation des exportations est estimée à 23,7 % en terme de DTS, augmentation alimentée en particuliers par les exportations vers les USA au titre de l'AGOA. Quant aux importations, leur accroissement devrait pouvoir être stabilisé à 8 % en terme de DTS. Ce qui permettra d'améliorer la situation de la Balance Commerciale de Madagascar.

##### 1.5.2.2 – Prévisions sectorielles

###### ➔ Secteur primaire :

La production rizicole devrait augmenter de 13 % en 2005 soit 3,3 millions de tonnes (contre 3,0 millions en 2004) avec la poursuite des réhabilitations des infrastructures agricoles et l'utilisation des engrais.

La prévision d'accroissement de la production de coton est estimée à plus de 50 % soit 22.000 tonnes avec la réalisation du programme d'investissement de la société Dagris qui a racheté la société HASYMA

Enfin, la branche pêche et aquaculture devrait enregistrer une hausse annuelle de production de 1.000 tonnes jusqu'en 2007 (soit + 10 % par an).

Concernant la branche extractive, la prospection minière par De Beers, numéro un mondial du diamant, et Majescor, société canadienne, sera prévue courant 2005.

➔ Secteur secondaire :

Le secteur secondaire devrait connaître un certain essor grâce à la bonne performance attendue dans les Zones Franches Industrielles (ZFI). Un taux de croissance de 11,8 % est escompté en 2005 dans le secteur secondaire.

La récente mise en contrat de gestion privée de la JIRAMA et le démarrage du projet Electrification Rurale serait de nature à améliorer l'offre de services en faveur des usagers.

En outre, le démarrage des investissements du projet fibre optique sous marin et la mise en place du back-bone national est annoncé pour cette année 2005.

On signale par ailleurs l'installation prochaine d'une société de fabrication de ciment à capitaux chinois qui va consolider la bonne performance des industries des matériaux de construction et de la branche BTP. Par ailleurs, le montage par un grand Groupe Sud-africain d'une unité de fabrication d'engrais pour le marché local et extérieur est prévu avant fin 2005.

Enfin, les activités d'exploration pétrolière vont encore se poursuivre pour quelques années.

➔ Secteur tertiaire :

La branche BTP devrait poursuivre son essor dans la poursuite de la réalisation du vaste programme de réhabilitation des infrastructures routières et aéroportuaires avec un objectif de réaliser 4.000 km d'entretien du réseau routier national, de construire ou réhabiliter 1500 km de routes nationales et 1500 km de routes rurales.

L'appel d'offres pour la mise en concession du réseau sud du chemin de fer et du port de Manakara conjugué avec la mise en gestion privée des aéroports secondaires de Madagascar devrait redynamiser la branche transport parallèlement à la poursuite des projets routiers.

Quant au tourisme, la bonne performance réalisée en 2004 devrait être renforcée par le démarrage de projets d'investissement touristique de grande envergure tel que celui du groupe ACCOR qui porte sur la construction de 4 hôtels NOVOTEL dont 2 dans la capitale et 2 à Mahajanga et Toamasina. Il est aussi prévu que le nombre de touristes devrait atteindre le chiffre de 350.000.

Cette analyse de l'environnement économique nous montre que l'économie malgache a une belle perspective. Cela peut améliorer le niveau de vie de malgache avec la création de nouveaux emplois dus aux éventuelles implantations de nouvelles entreprises.

## **Section 2 – Le secteur financier malgache**

Le système financier malgache a évolué au gré des orientations économiques du pays.

### **2.1 – Evolution du secteur financier malgache**

Vers les années 1960 à 1975, le secteur financier malgache était dominé par le système financier français. Il était composé d'une demi-douzaine de banques commerciales, pour la plupart des filiales de banques françaises. On peut dire que lors de cette période, le système financier satisfaisait les besoins de l'économie de traite qui soutenait à l'époque les échanges commerciaux des anciens comptoirs coloniaux et, dans une moindre mesure, les quelques industries implantées sur place.

Les années 1976 à 1985 ont été marquées par la nationalisation. Le pays a pris en main sa politique monétaire et financière. Dans le même temps, toutes les institutions financières étaient nationalisées. Parallèlement, les orientations de la politique économique du gouvernement étaient fondamentalement différentes de celles de la période précédente : la politique d'investissement à outrance combinée à la dégradation des termes de l'échange et à la stagnation des recettes

intérieures, a creusé considérablement le déficit budgétaire, alimenté l'inflation et engendré un lourd endettement extérieur qui a par la suite freiné la croissance économique.

Cette situation n'a pas été sans conséquence sur le système financier en compromettant l'équilibre monétaire et financier et en dépréciant les actifs monétaires, ce qui a accentué la méfiance vis-à-vis de ce dernier.

La politique d'ajustement structurel menée dans les années 80 a engagé Madagascar sur la voie d'une politique de stabilisation financière centrée sur l'ajustement de la demande. A partir de 1985, les efforts d'ajustement portaient sur l'offre. Les réformes ont été étendues à partir de 1988 à la gestion du secteur public et au secteur financier pour permettre l'entrée de capitaux privés dans le système bancaire. En particulier, la mise en œuvre de la loi bancaire de 1988 et de celle de 1996 a permis d'aboutir à la situation présente en introduisant des innovations, notamment :

- la nouvelle classification des institutions de crédit
- la définition d'un cadre réglementaire à finalité prudentielle commun à tous les établissements de crédit
- la création de la Commission de Supervision Bancaire et Financière (CSBF) investie de pouvoirs plus étendus que l'ancienne Commission de Contrôle des Banques et des Etablissements Financiers (CCBEF). Certaines compétences dévolues antérieurement au ministre des finances lui sont désormais attribuées.
- la mise en place de l'Association Professionnelle des Etablissements de Crédit (APEC) en remplacement de l'Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (APBEF)
- l'organisation des opérations de crédit-bail mobilier et immobilier par la définition d'un cadre légal susceptible de stimuler le développement de cette activité
- l'instauration de la solidarité interprofessionnelle en cas de difficulté d'un établissement de crédit.



## **2.2 – Caractéristiques du système financier malgache**

Le système financier malgache est dominé par le secteur bancaire et ne peut espérer répondre par lui-même à tout l'éventail de besoins d'une économie en expansion à la recherche d'une insertion dans le commerce mondial.

Par ailleurs, Madagascar dispose d'une gamme d'institutions financières plus restreinte que d'autres pays d'Afrique subsaharienne dotés, par exemple, de sociétés de crédit bail, d'un vaste réseau d'institutions d'épargne informelles au niveau local et de marchés de capitaux naissants (pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine/UEMOA).

## **Section 3 – Analyse de l'offre et de la demande**

### **3.1 – Analyse de l'offre**

Dans ce point, nous allons voir successivement les services et produits offerts par les banques commerciales, la Caisse d'Epargne Madagascar et les micro finances à Madagascar.

#### **3.1.1 – Les banques commerciales**

Nous comptons, à ce jour, 7 institutions financières bancaires à Madagascar à savoir : BNI-CLM, BFV-SG, BMOI, BOA, UCB, SBM, CMB. Le tableau ci-après récapitule les produits et services bancaires offerts par ces banques sur le marché des particuliers.

Produits et services	BNI-CLM	BFV-SG	BMOI	BOA	UCB	SBM	CMB
<b>Ouverture de compte</b>							
• de dépôt	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
• épargne	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
<b>Moyen de paiement</b>							
• Chéquier	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
• Carte bancaire	OUI	OUI	OUI	OUI	NON	NON	OUI
<b>Moyen de gestion</b>							
• Relevé bancaire	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
• Gestion par Téléphone	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	NON	NON
• Gestion /Internet	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	NON	NON
<b>Crédit Personnel</b>	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
<b>Avance sur salaire</b>	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
<b>Assurances</b>							
• Décès accidentel	OUI	OUI	OUI	NON	NON	NON	NON
• Décès toutes causes	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	NON
• Epargne retraite	OUI	NON	OUI	NON	NON	NON	NON

A partir de ce tableau, nous dégagons que les principaux concurrents de la BNI-CLM en terme de produits offerts aux particuliers sont la BFV-SG et la BMOI.

Il est à noter que les informations que nous utiliserons tout au long de cette section ont été obtenues par le biais de la veille concurrentielle que nous avons effectuées par téléphone au sein du service marketing. Ainsi, des appels ont été faits auprès de chaque banque pour connaître leurs produits et services ainsi que les caractéristiques de ces derniers.

Nous pouvons aussi constater à partir de ce tableau que seule la BNI-CLM possède une gamme de produits large, par rapport à ses concurrents, en citant en guise d'exemple sa gamme de produits d'assurances.

### 3.1.2 – La Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM)

La Caisse d'Epargne de Madagascar entre en concurrence avec la BNI-CLM au niveau des comptes épargne et Assurances Retraite.

Instaurée à Madagascar en 1918, les activités de la CEM se sont améliorées depuis. En effet, la CEM compte actuellement 19 agences dans tout Madagascar et environ 750 000 clients épargnants.

Certes, la CEM exerce sur le même marché que la BNI-CLM concernant les comptes d'épargne, mais la différence se manifeste au niveau de la gestion des comptes :

- ➔ Premièrement, les clients de la BNI-CLM peuvent disposer de leur argent à tout moment tandis qu'à la CEM ils doivent attendre 15 jours après le dernier mouvement de leur compte pour pouvoir effectuer un retrait.
- ➔ Deuxièmement, la BNI-CLM met à la disposition de ses clients des moyens comme les cartes bancaires ou la gamme Elio pour leur permettre de gérer leurs comptes librement et éviter les queues aux guichets.

Les avantages de la CEM se situent au niveau du taux d'intérêt de l'épargne (4 à 4,5% l'an) et de l'approche de la clientèle : à la CEM, officieusement, on convoite directement les clients en leur demandant la somme qu'ils veulent placer et déterminer par conséquent le taux d'intérêt. La procédure d'ouverture du compte est aussi facilitée : sans justification de sources de revenu, dépôt d'ouverture dérisoire (ouverture du compte même pour un montant de 500MGA). La BNI-CLM évite de procéder comme tel car elle est tenue par les principes de conformité qu'a adopté le groupe avec lequel elle est rattachée actuellement, le groupe Crédit Agricole. Ces principes stipulent, entre autre, que la Banque doit toujours vérifier l'origine des fonds lorsqu'il s'agit de fonds important, et ceci pour éviter le blanchiment d'argent

### 3.1.3 – Les autres institutions financières

#### ➔ *Le capital risque*

La plupart des entreprises malgaches sont sous capitalisées. La situation a été aggravée par la crise de 2002. Les principaux établissements qui fournissent des fonds propres aux entreprises sont la Financière d'Investissement ARO (FIARO) et la Société Nationale de Participation (SONAPAR).

FIARO bénéficie de l'appui de la Société Financière Internationale (SFI), de la société de Promotion et de Participation pour la Coopération (PROPARCO qui est une filiale de l'Association Française de Développement – AFD) et de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) et exerce tous les métiers du capital investissement (la création, le développement et la transmission d'entreprise) mais sa participation ne peut être que minoritaire (40% du capital social au maximum).

La SONAPAR a également vocation à prendre des parts dans certaines sociétés pour appuyer le développement de certains secteurs. Elle a repris le portefeuille de participations de la BNI-CLM lors de la privatisation de cette dernière.

Ces activités constituent un complément appréciable à l'activité des banques, mais leur envergure est encore trop limitée (moins d'un million d'euros d'investissement au total).

#### ➔ *Le crédit bail*

Equipbail, filiale de la Bank Of Africa (BOA), a démarré ses activités en 2000. Sa création répond aux besoins d'investissement en équipement productif notamment des PME. Cette création est cependant trop récente pour que l'on puisse tirer des enseignements.

#### ➔ *La micro finance*

La micro finance est un élément central de la politique gouvernementale. Elle est considérée comme étant l'un des instruments les plus appropriés pour la réduction de la pauvreté par l'amélioration de l'accès de la population aux services financiers, leur permettant aussi de développer leurs revenus et de créer des emplois.

En 1999, le mouvement mutualiste concerne 80.000 membres et inclut la CECAM (Caisse d'Epargne et de Crédits Agricoles), l'OTIV (Ombon-Tahiry Ifampisamborana Vola), Association d'Epargne et de Crédit Autogérés (AECA), TIAVO et Actions pour le Développement et le Financement des micro entreprises (ADEFI). Il comprend 300 caisses d'épargne et de crédit et a collecté 18 milliards de FMG d'épargne environ pour un concours total de crédit de 25 milliards environ.

Toujours en 1999, Les institutions non mutualistes ont un encours de crédit de 7,5 milliards de FMG pour 1.100 crédits. L'envergure de ces institutions et leur taux de couverture sont cependant limités.

La différence entre les produits offerts par ces institutions et ceux de la BNI-CLM se situe au niveau du taux d'intérêt des crédits. En effet, pour la BNI-CLM il varie entre 17% et 20% tandis que pour les entreprises de micro finance, il varie entre 19,5% et 30%.

Par ailleurs, il faut noter que la BNI-CLM participe au capital de certaine micro finance telle que le CECAM. Ceci lui permet de participer à la promotion des financements des milieux ruraux et de gagner en même temps des revenus.

#### 3.1.4 – Comparaison entre les produits offerts aux particuliers

Afin de positionner la BNI-CLM sur le marché des particuliers, il nous est indispensable de faire une comparaison plus détaillée entre la BNI-CLM et ses principaux concurrents qui sont la BFV, la BMOI et la BOA.

##### ➔ Le compte de dépôt :

Pour ouvrir un compte de dépôt dans une banque, il est nécessaire de fournir certaines pièces et remplir certaines conditions. Il y a donc une procédure à suivre lors de cette ouverture de compte. (Voir Annexe – 4 Tableau comparatif des comptes de dépôts)

Procédure d'ouverture de compte : A partir de la comparaison que nous avons effectuée, nous pouvons constater que la procédure d'ouverture est assez lourde au niveau de la BNI-CLM et de la BFV par rapport à la BOA à la BMOI. Cependant, nous remarquons aussi que la BMOI ne cible que les « bons clients », par l'affichage d'un premier dépôt très élevé.

Premier dépôt : La BFV-SG possède de l'avantage résidant sur l'absence du montant minimum que l'on appelle « premier versement » ou « premier dépôt » qui sera crédité dans le nouveau compte pour son ouverture. Comme mentionné précédemment, c'est la BMOI qui en

exige le plus avec 1 000 000 MGA, suivi par la BNI-CLM avec 400 000 MGA et ensuite par la BOA avec 100 000MGA seulement.

Il est à savoir que dans toutes les banques, l'ouverture de compte peut se faire à partir du premier virement de salaire. Cela se fait par contre avec un montant minimum de salaire exigé par chaque banque qui correspond généralement au montant minimum de premier dépôt.

Frais de tenue de compte : La tenue des comptes de dépôt est commissionnée. Ces commissions sont appelées « frais de tenue de compte » ou « agios ». Elles sont perçues par les banques soit mensuellement (BFV-SG), soit trimestriellement (BNI-CLM, BOA, BMOI). La perception des commissions dépend de la stratégie de chaque banque et du niveau économique de leur clientèle. Si nous comparons les frais de tenue de compte en considérant leur coût en trimestriel, nous trouvons que la BNI-CLM est la plus chère avec 10 800 MGA, suivi de la BOA avec 9 504 MGA, ensuite la BFV-SG avec 6 600 MGA et enfin la BMOI avec 6 000 MGA.

En plus d'être parmi les moins chères, la BMOI propose à ses clients un autre moyen de paiement : le client peut payer une commission mensuelle égale à 10 000 MGA en contre partie de plusieurs produits et services associés. Par ces 10 000 MGA, le client paie ses frais de tenue de compte, ses frais pour sa carte bancaire (carte Express) et les cotisations pour son Assurance vie.

Cependant, si la BNI-CLM est plus chère sur les frais de tenue de compte, elle l'est largement moins sur les autres frais et services annexes (par exemple, demande de duplicata, retrait sans chèque, etc.....).

Les moyens de paiement offerts par les banques sont les mêmes tels que le chéquier et les cartes bancaires. Les différences entre les cartes proposées par les banques seront étudiées ultérieurement.

Les moyens de gestion de compte sont de deux sortes : les relevés bancaires et les moyens de gestion à distance (par téléphone ou par Internet). Pour la BFV-SG et la BMOI, la gestion de compte par téléphone est gratuite tandis que pour la BNI-CLM elle est payante à raison de 1 800

MGA par trimestre. Pour ce qui est de la gestion par Internet, elle payante pour toutes les banques.

➔ **Le compte d'épargne:**

Pour avoir un compte épargne dans une banque, les procédures à suivre sont les mêmes. Ainsi, les pièces à fournir sont plus nombreuses autant pour la BNI-CLM que la BFV-SG par rapport aux autres banques. (Voir annexe – 5 Comparatif des comptes épargne).

Premier dépôt : L'ouverture d'un compte épargne est conditionnée par le versement d'un premier dépôt en espèce ou par virement. La BMOI exige le plus gros montant (1 000 000 MGA) suivi de l'UCB (400 000 MGA) et de la BNI-CLM (200 000 MGA).

Solde minimum en compte : Un solde minimum en compte doit être respecté par le client afin d'éviter la clôture du compte : il est de 200 000 MGA à la BNI-CLM contre 100 000 MGA à la BFV, BMOI, SBM et UCB mais il n'est que de 20 000 MGA à la BOA. Par ailleurs, à la CEM, on n'exige pas de solde minimum en compte. En effet, il suffit qu'il y ait de l'argent dans votre compte même si ce n'est que 100 MGA.

Taux de rémunération : C'est la BOA qui propose le meilleur taux sur le marché avec 4,25%, suivi de près par la CEM, la BFV-SG, la BMOI et l'UCB avec 4%. Les taux de la BNI-CLM et de la SBM sont les moins intéressants avec 3,5%. Les taux en question sont des taux annuels.

Par contre, la BNI-CLM offre à ses clients particuliers un service en plus par le biais de la carte bancaire Lion qui peut être réservée même au moment de l'ouverture du compte.

➔ **Les cartes bancaires**

Les banques qui ont émis des cartes bancaires sur le marché malagasy sont : la BNI-CLM, la BFV-SG, la BMOI, la BOA et la CMB. Les cartes bancaires sont utilisables avec des DAB et des GAB ainsi que sur les TPE.

Le DAB est un Distributeur Automatique de Billets, il ne permet que la consultation du solde des comptes et le retrait d'argent.

Le GAB est un Guichet Automatique de Banque : il peut avoir plusieurs fonctionnalités telles que la consultation du solde des comptes, le retrait, l'impression du relevé des dernières opérations, la commande de chéquier, le virement de compte à compte. Pour le moment, seule la BNI-CLM est équipée de GAB à Madagascar.

Le TPE ou Terminal de Paiement Electronique permet aux utilisateurs de cartes bancaires de payer leurs achats auprès des commerçants par leurs cartes.

Pour différencier les cartes bancaires sur le marché, il nous est primordial de comparer les GAB et les DAB qui s'y trouvent. Nous allons donc étudier leur nombre, leur localisation ainsi que leur fonctionnalité :

RUBRIQUES	BNI	BFV	BMOI	BOA	CMB
Nom et nombre du produit					
• GAB	17	-		-	-
• DAB	-	10	8	13	6
Localisation					
• Tana	7	9	6	7	6
• Provinces	10	4	2	6	0
Fonctionnalités des cartes					
Retrait d'espèces	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Consultation des comptes rattachés	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
Relevé des dernières opérations	OUI	-	OUI	-	-
Commande de chéquier	OUI	-	OUI	-	-
Virement de compte à compte	OUI	-	-	-	OUI

Cette comparaison nous montre que c'est la BNI-CLM qui a le plus grand nombre de GAB à Madagascar, suivi par les 13 DAB de la BNI-CLM, les 10 DAB de la BFV-SG et enfin la



CMB avec ses 6 GAB. Il faut noter que la BNI-CLM prévoit encore d'installer 3 GAB supplémentaire jusqu'à la fin de cette année 2005.

En outre, c'est la BNI-CLM qui propose la plus large gamme de carte bancaire et ces cartes permettent d'effectuer les plus nombreux services. En effet, elle est la seule à offrir à ses clients le virement de compte à compte. Elle permet également à ses clients de connaître ses 6 dernières opérations alors que la BMOI ne donne que les 5 dernières opérations.

Le tableau suivant présente la comparaison entre la gamme de cartes bancaires des banques malgache :

Type de carte	BNI-CLM	BFV	BMOI	BOA	CMB
Carte de retrait	Lion	Reniala, Varongy		Cesam	Maribola
Carte de retrait et de paiement	Essentiel	-	Express, Avantage Emeraude, Prestige	-	-
Carte Visa Nationale	Essentiel	Reniala, Varongy		-	-
Carte Visa Internationale	Univers, Select	Ebène		-	-

En plus la BNI-CLM inclut dans ses cartes des Assurances : assurance sérénité en cas de perte ou de vol de la carte, assurance en cas de décès accidentel, de perte de bagages et une assistance médicale. Il est à noter que les assurances incluses dans les cartes de la BNI-CLM changent en fonction des cartes. Par exemple, pour Lion il n'y a que l'assurance sérénité alors que pour Essentiel il y a l'assurance sérénité et une assurance décès accidentel en plus...

**Les crédits consentis aux particuliers:**

Toutes les banques de Madagascar offrent des crédits à leur clientèle, la différence entre ces plusieurs offres se trouve au niveau des conditions et d’octroi de taux d’intérêt et des frais de dossier.

Ces conditions sont surtout basées sur le revenu mensuel, la domiciliation salariale et l’ancienneté d’emploi. Les taux d’intérêts varient selon la durée de l’emprunt :

	<b>BNI</b>	<b>BFV</b>	<b>BOA</b>
Court Terme	20%	20%	20%
Moyen Terme	19%	20%	18,25%
Long Terme	17%	17%	18,25%

Nous n’avons pris en compte que ces trois banques dans cette comparaison car ce sont celles qui octroient le plus de crédit à Madagascar vue le nombre de leurs clients particuliers.

Ce tableau comparatif nous montre que les taux de la BNI-CLM sont compétitifs sur le marché car c’est la BFV-SG qui présente les taux les plus élevés. De plus, une réduction de 3 points est octroyée pour les crédits accordés pour l’année 2005.

Certes, la comparaison des produits et services proposés par les banques de Madagascar nous aidera dans l’élaboration de notre offre pour le développement du marché des particuliers de la BNI-CLM, mais nous devons aussi tenir compte des besoins des particuliers en question.

En conséquence, nous allons entamer tout d’abord l’analyse du comportement de ces clients vis à vis de la banque et de ses produits. Ensuite, nous déduirons les besoins de ces clients. Enfin, une évaluation de la satisfaction des clients particuliers vis à vis de la BNI-CLM sera développée.

**3.2 – Analyse de la demande**

**3.2.1 – Le comportement des clients particuliers : motivations et freins**

Pour identifier les besoins des clients particuliers à Madagascar, nous allons tout d'abord analyser le comportement de ces clients vis à vis de la banque et de ses produits. A partir des résultats d'une mini étude sur un échantillon de 100 personnes (50 bancarisées et 50 non bancarisées), nous pouvons résumer comme suit les freins et les motivations des clients particuliers :

➔ Les freins des clients particuliers : le taux de bancarisation à Madagascar est encore très faible (2%). Les freins qui conduisent à cela sont les suivants :

- Le besoin de liquidité : Etant donnée que la majorité des commerciaux malgaches exigent à leurs clients le paiement en espèce des achats de ces derniers, les clients particuliers pensent que la banque ne fera pas l'affaire puisqu'il faut se déplacer pour retirer de l'argent.
- *La réticence aux formalités* : les clients sont réticents d'ouvrir un compte à la banque en pensant aux pièces nécessaires à l'ouverture de compte (fiche de paie, certificat de résidence, etc.), à la modalité d'ouverture (premier dépôt, frais de tenue de compte, etc.).
- *Le sentiment d'ingérence* : Les clients pensent qu'ils n'ont plus de pouvoirs sur leurs disposées.
- *L'existence de produits de substitution – la caisse d'épargne* : en effet, l'ouverture de compte à la caisse d'épargne est très facilité et les clients à revenu moyen et bas jugent que le produit leur est adapté
- *La banque est jugée inutile* : les avantages fournis par la banque ne sont pas connus par les malgaches d'où ce jugement.
- *La banque est mise sur un piédestal, jugée inaccessible sauf aux riches*

➔ Les motivations des clients particuliers : Par contre, les raisons qui motivent les clients à ouvrir un compte à la banque sont les suivantes :

- *La sécurité* : vue l'insécurité à Madagascar (dahalo), la banque peut garantir la garde des fonds des clients.
- *Le besoin de crédit* : Vue le revenu faible des malgaches, ils ont besoin de crédits pour réaliser leurs projets et la banque peut répondre à ce besoin.

- *La facilité du retrait d'argent et de la gestion de compte*: les clients peuvent bénéficier des services offerts par les cartes bancaires et les produits électroniques proposés par la banque.
- *L'utilité pour la profession* : certaines personnes ont besoin de la banque à cause de leur profession : pour une facilité administrative, les employeurs obligent ses employés à ouvrir un compte à la banque puis virent tout de suite les salaires de ces derniers dans leurs comptes
- *L'intérêt financier* : fruit d'une épargne bancaire, par exemple
- *Le transfert de fonds*
- *La possibilité d'épargne*

### 3.2.2 – Les besoins des clients particuliers

Nous pouvons déduire de cette analyse du comportement des clients les besoins des clients particuliers.

Les clients ont tout d'abord, besoin de connaître un peu plus les avantages et opportunités que procurent les produits et services bancaires. Ils ont besoin d'une facilité de gestion de leurs fonds par le biais des produits électroniques et monétiques. Ensuite, les clients ont besoin aussi d'une facilitation d'ouverture de compte, c'est à dire, d'un premier dépôt moins élevé. Enfin, chaque client a besoin de produits et services qui lui sont adaptés. Par exemple, une personne avec un revenu moyen n'aurait pas besoin d'une carte bancaire qui permet de bénéficier des avantages lors d'un déplacement à l'étranger. Par contre, une personne très riche a besoin de ce service. Donc, la banque doit adapter son offre par rapport à son cible.

### 3.2.3 – Mesure de satisfaction des clients de la BNI-CLM

Par rapport à ces besoins, nous allons voir la mesure de satisfaction des clients particulier vis à vis de la BNI-CLM. Une enquête a été menée pour évaluer les satisfactions des clients de la BNI-CLM sur ses produits et services ainsi que sur la communication qu'elle a mené. Les résultats nous donnent les informations suivantes :

➔ Les moins de la BNI-CLM :

- Les produits les moins satisfaisants pour les clients sont le crédit, les services télématiques (gamme Elio) et les assurances.
- Les moins satisfaisants sur la communication sont la clarté des informations transmises, l'actualisation des informations, l'attractivité, la capacité de convaincre
- Les clients sont insatisfaits sur les points suivants : écoute des attentes des clients, offre de prestations rapides, moins de formalités contraignantes, banque à laquelle s'identifie les clients

➔ Les plus de la BNI-CLM

- - Les clients voit la BNI-CLM comme une banque qui leur donne de la sécurité, une banque qui inspire la confiance, une banque dynamique, une banque qui fait preuve de professionnalisme, une banque dont les acteurs sont compétents

Nous pouvons en tirer de ces informations que la BNI-CLM dégage une bonne image mais les points qui ne satisfont pas les clients particuliers sont encore nombreux et à ne pas négliger si on veut développer cette clientèle.

## **CHAPITRE 3 – CONCLUSION DE L’ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE DU MARCHE DES PARTICULIERS DE LA BNI-CLM**

### **Section 1 – Forces et faiblesses de la BNI-CLM**

Après cette étude de la situation existante du marché des particuliers de la BNI-CLM, nous pouvons maintenant identifier ses forces et ses faiblesses.

#### **1.1 – Les forces de la BNI-CLM**

➔ L’origine et l’histoire de la BNI-CLM lui a procuré beaucoup d’avantages par rapport à ses concurrents : l’acquisition systématique du marché des entreprises qui génère le plus de profit pour une banque.

➔ La BNI-CLM offre des produits très performants sur le marché bancaire si l’on se réfère uniquement sur les cartes bancaires. En effet, ces cartes permettent aux utilisateurs de jouir des fonctionnalités que les cartes des autres banques ne fournissent pas, par exemple, l’assurance voyage incluse dans les cartes. De plus, la BNI-CLM propose aux clients particuliers la plus large gamme de produits et services, notamment au niveau des produits d’assurance.

➔ La BNI-CLM met à la disposition de ses clients des matériels performants à l’instar des GAB qui permettent au porteur d’une carte bancaire, non seulement de retirer de l’argent mais aussi de gérer ses comptes.

➔ L’intérieur des agences de la BNI-CLM sont généralement bien accueillantes : bien décorées, espacées qui ne peut que se renforcer avec les travaux de rénovation.

➔ La BNI-CLM dégage une image de banque leader, point évoqué par les clients lors des enquêtes, qui, par conséquent, donne aux clients un sentiment de sécurité, de pérennité et de fierté,

#### **1.2 – Les faiblesses de la BNI-CLM**

➔ Malgré la performance et l’étendu de la gamme de produits et services de la BNI-CLM, sur certains points, les chiffres de ventes ne sont pas aussi performants que ceux des concurrents. Ceci peut être causé par la communication qui n’arrive pas à atteindre le cœur de cible. Les messages sont en français et ne sont pas très explicites. Il ne faut pas négliger aussi

l'effet du frais de tenue de compte et du premier dépôt assez élevés pour la BNI-CLM qui favorisent la considération de celle-ci comme une banque des riches et entraîne donc un frein pour les personnes de la catégorie sociale moyenne.

➔ Même si les produits et services sont performants, les clients sont réticents à maintenir une relation avec la banque à cause de l'accueil qui est souvent négligé, même si c'est involontaire. Quelques fois, les hôtesse sont débordées car elles s'occupent en même temps du traitement des réclamations, de la réservation de cartes bancaires et de l'accueil des personnes qui veulent ouvrir leur compte. Elles n'arrivent plus à assurer un accueil unique pour chaque client.

➔ La sensibilisation, la motivation et la formation des agents dans les agences ne sont pas encore suffisantes. Dès fois, les instructions leur sont communiquées par mail mais beaucoup d'entre eux n'ont pas les temps de consulter ces mails. Donc, certains commerciaux ne maîtrisent pas encore au bout des doigts les produits et n'arrivent pas par la suite à placer ces produits auprès des clients.

➔ La BNI-CLM reflète encore l'image d'une banque d'entreprises car la participation à des événements dédiés aux entreprises (sponsor officiel de B to B, trophée de jeunes entrepreneurs, ...) prime la promotion des événements mettant en évidence les clients particuliers. Par exemple, la BNI-CLM doit participer aux événements comme les fêtes et les salons pour les jeunes ou toutes autres occasions qui ont pour cible les particuliers.

## **Section 2 – Les opportunités et menaces de la BNI-CLM**

A partir de l'analyse de l'environnement externe de la BNI-CLM, nous avons pu dégager les opportunités qu'elle peut saisir et les menaces qu'il faut affronter.

### **2.1 – Les opportunités**

➔ La stabilité politique à Madagascar peut inciter les investisseurs étrangers à s'implanter ici. Cette éventualité est profitable pour la Banque car non seulement elle pourrait étendre sa clientèle entreprise mais aussi trouver des nouveaux clients particuliers, c'est à dire les employés des éventuelles nouvelles entreprises.

➔ Le nombre des personnes bancarisables (salariés actuels non bancarisés, les jeunes diplômés embauchés dans les entreprises...) augmente.

➔ L'analyse de la démographie a montré que la population malgache est jeune et que les jeunes proprement dits sont importants. Les banques commerciales à Madagascar n'ont pas encore de produits réserver uniquement aux jeunes. Pourtant, ces jeunes pourraient bien constituer les futurs clients potentiels de la BNI-CLM si on les familiarise d'ores et déjà à la banque.

➔ Le gouvernement malgache mène actuellement une promotion des activités du monde rural. Madagascar a obtenu le financement des bailleurs de fonds dans ce cadre à l'instar du projet PIC et MCA. De ce fait, la population rurale qui représente environ 80% de la population malgache pourrait bien constituer aussi des clients potentiels pour la BNI-CLM.

## **2.2 – Les menaces**

➔ Les concurrents deviennent de plus en plus agressifs surtout la BFV-SG qui devance déjà la BNI-CLM sur le marché des particuliers.

➔ L'augmentation des nouvelles concurrentes (UCB, SBM, CMB) et l'arrivée éventuelle de nouvelles banques sur le marché présente aussi une menace pour la BNI-CLM

➔ Les concurrents et les autres institutions financières offrent sur le marché des produits de plus en plus performants ainsi que des produits de substitution (par exemple, le compte épargne de la CEM, la gamme d'assurance de ARO).

*En bref, la BNI-CLM possède beaucoup de potentialités et des opportunités à saisir mais il est primordial de résoudre d'abord les imperfections en interne pour que les concurrents ne puissent pas exploiter nos points faibles pour nous devancer. Ainsi, nous pourrions aussi affronter avec efficacité les éventuelles menaces.*



## **PARTIE 3 – PROPOSITION DE STRATEGIE POUR DEVELOPPER LE MARCHE DES PARTICULIERS DE LA BNI-CLM**

A partir de l'analyse qui a été faite dans la partie précédente, nous allons voir dans cette partie les stratégies possibles pour la BNI-CLM pour développer le marché des particuliers et rattraper ainsi son retard par rapport à la BFV-SG et la BOA.

Dans un premier temps, nous allons développer une stratégie qui a pour objectif de conquérir des nouveaux clients. Ensuite, des propositions relatives à l'anticipation de l'évolution de l'environnement seront traitées. Enfin, nous allons essayer de proposer une offre qui répondra au mieux l'objectif de la BNI-CLM qui est de développer le marché des particuliers.

### **CHAPITRE 1 – STRATEGIE DE CONQUETE DE NOUVEAUX CLIENTS**

#### **Section 1 – Création d'un espace spécialisé pour faciliter l'ouverture de compte particulier**

Nous avons vu dans la deuxième partie que dans la plupart des cas, l'intérieur des agences de la BNI-CLM est large et bien espacé. Comme nous l'avons vu, les hôtesse d'accueil assurent plusieurs fonctions. De ce fait, une personne qui veut ouvrir compte doit attendre à cause de la file d'attente alors qu'il est très probable qu'il s'agit du premier contact de cette personne avec la banque. Cela peut entraîner une vision négative de la Banque.

Donc, il est nécessaire de créer, à part l'espace accueil, un espace spécialement dédié à l'ouverture de compte en optimisant l'utilisation des espaces "larges" des agences pour alléger la file d'attente et pour bien assurer le premier contact avec un nouveau venu à la Banque. Il est évident que l'hôtesse de cet espace spécial ouverture de compte doit s'occuper uniquement de l'accueil des clients qui souhaitent ouvrir leur compte. Toutes autres demandes seront traitées au niveau de l'espace accueil.

## **Section 2 – Amélioration des conditions d’ouverture et de gestion des comptes**

### **2.1 – Faciliter les conditions d’ouverture de compte**

Un des freins pour l’ouverture de compte à la BNI-CLM est la considération qu’il s’agit d’une Banque pour les riches. En effet, les premiers dépôts requis tant pour le compte de dépôt que pour le compte épargne sont assez élevés par rapport à ceux des concurrents, surtout la BFV-SG et la BOA.

La BNI-CLM doit baisser ces premiers dépôts pour montrer au public que maintenant, elle œuvre vraiment pour tous les clients particuliers mais non seulement aux riches ou aux entreprises

Une autre alternative est d’exiger aucun premier dépôt au client pour le compte de dépôt, à condition que ce dernier s’engage à domicilier son salaire à la Banque.

A part le point sur les premiers dépôts, les clients doivent sentir aussi que l’ouverture de compte à la BNI-CLM est très facile. Il faut leur communiquer qu’il suffit :

- de réunir les pièces nécessaires qui sont des pièces qui sont faciles à trouver : carte d’identité, photos, fiche de paie,
- de les remettre auprès de l’agence BNI-CLM la plus proche.

Tous les autres documents qui sont nécessaires à l’ouverture du compte (Demande d’ouverture de compte, lettre d’engagement de domiciliation salariale) doivent être fournis par la Banque accompagnés d’une explication bien claire par les hôtesse sur la façon de les remplir.

### **2.2 – Faciliter l’accès aux produits bancaires**

#### **2.2.1 – Accès aux cartes bancaires**

Pour la BNI-CLM, l’accès aux cartes bancaires est déjà facilité par la mensualisation des cotisations pour la carte LION et ESSENTIEL. Pour alléger les files d’attentes aux guichets, l’accès aux cartes doivent être systématique pour tous les nouveaux clients qui veulent ouvrir leur

compte tout en leur expliquant les avantages offerts par ces cartes. Cela permettrait aussi d'augmenter la vente sur ce produit.

#### 2.2.2 – Accès aux produits permettant la gestion de compte

Avec les cartes bancaires, les clients peuvent déjà consulter le solde de leur compte ou éditer un relevé d'écriture. Mais pour effectuer ces opérations, il faut qu'ils se rendent dans les GAB. Donc, il est nécessaire de faciliter aussi l'accès aux produits de gestion de compte à l'instar de l'Eliophone d'autant plus que l'utilisation des téléphones est actuellement devenue vulgaire. La souscription d'un client à Eliophone réduirait aussi la charge de travail de son gestionnaire de compte : dans le cas où le client demande à son gestionnaire un service qui est déjà fourni par Eliophone, le gestionnaire peut lui conseiller d'utiliser Eliophone pour les prochaines fois.

#### 2.2.3 – Faciliter l'accès au crédit

Une des motivations qui pousse les particuliers à ouvrir un compte à la Banque est l'espoir d'avoir un crédit. Certes, les taux actuels de la BNI-CML est intéressant avec une réduction de 3 points sur les taux standards, les conditions requises pour étudier un dossier sont encore un facteur bloquant pour certains clients qui veulent demander un crédit (Ancienneté dans la Banque, salaire minimum). Une révision de ces conditions s'impose, tout en s'assurant que la Banque ne prend pas des risques qui pourraient nuire à sa rentabilité.

### 2.3 – Améliorer la communication

Tout d'abord, la BNI-CLM doit montrer au public à travers la communication de ses produits qu'elle n'est pas seulement réservée aux entreprises ni aux particuliers riches. De ce fait, une campagne de communication visant tous les catégories de personnes doit être menée. A part la langue française qui est actuellement la langue utilisée sur les supports publicitaires de la BNI-CLM, il est nécessaire aussi d'utiliser la langue malgache, si on veut que tous les clients particuliers potentiels soient atteints.

D'autre part, les supports publicitaires utilisés doit correspondre à la cible de la BNI-CLM. La radio et la télévision sont des supports qui peut toucher toutes les catégories de clients.

Donc, à part les affiches, ces deux supports doivent être utilisés dans la campagne de communication de la BNI-CLM.

## **CHAPITRE 2 – STRATEGIE D'INNOVATION : ANTICIPATION DE L'EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT**

D'après l'analyse macro environnement traitée dans la deuxième partie, d'une part, nous avons vu que les conditions de vie de la population rurale pourraient évoluer avec les différents projets menés par le gouvernement dans ces milieux. D'autre part, nous avons constaté aussi que la population malgache est jeune et les produits bancaires dédiés aux jeunes sont encore absents sur le marché.

Dans ce chapitre nous allons voir les propositions d'actions pour conquérir la population du monde rural et les jeunes qui sont des clients particuliers potentiels pour la banque.

### **Section – 1 Actions proposées pour les milieux ruraux**

#### **1.1 – Evolution future des milieux ruraux**

Compte tenu des différents projets menés par le gouvernement malgache avec le financement des bailleurs de fonds tels que le projet PIC, MCA ou encore le PSDR, le niveau de vie de la population rurale malgache pourrait bien évoluer.

Des éventuelles créations et implantations de nouvelles entreprises peuvent s'effectuer dans ces milieux, générant ainsi de nouveaux emplois. Ainsi, le revenu de ces gens peut augmenter et ils pourront bien satisfaire leurs besoins fondamentaux et seraient incités à épargner pour pouvoir réaliser leurs propres projets (par exemple, l'acquisition de nouveaux matériels, la construction de biens immobiliers). Par conséquent, ils auront probablement besoin de financement pour compléter leur épargne.

### **1.2 – Implantations de nouvelles agences dans les régions potentielles**

La BNI-CLM est présente dans 12 régions de Madagascar avec 21 agences. Cette proportion est très faible par rapport à celle de la BOA qui est présente dans 20 régions avec 52 agences.

Dans le cadre de l'extension de son réseau, la BNI-CLM doit identifier les régions avec des potentialités pour s'implanter. Un des critères qui pourrait donner une piste pour une implantation est le tonnage agricole réalisé dans ces régions. En effet, si les exploitants agricoles d'une région arrivent à réaliser des productions importantes pendant les périodes de récolte, ils recevront des revenus importants par les collecteurs de produits. Les agriculteurs malgaches ont l'habitude de dépenser beaucoup d'argent pendant ces périodes. Dans ce cas, la BNI-CLM pourrait récolter des fonds par le biais des épargnes des ces agriculteurs.

### **1.3 – Renforcement des financements des milieux ruraux**

Comme nous l'avons vu, les agriculteurs ont besoin de financement pour le développement de leurs activités. Dans le cadre de son intégration au groupe Crédit Agricole, la BNI-CLM peut satisfaire ce besoin par l'implantation des caisses agricoles qui seront dédiées au financement des projets agricoles de petites envergures.

En outre, la BNI-CLM peut aussi répondre le besoin de financement des agriculteurs à travers la micro finance. En effet, la BNI-CLM participe déjà au capital de certaines entreprises de micro finance comme la SIPEM et le CECAM. Ces entreprises ont déjà trouvé leur place dans les milieux ruraux. Il serait donc intéressant pour la BNI-CLM de renforcer la collaboration avec elles.

## **Section 2 – Actions proposées pour les jeunes**

### **2.1 – Evolution future des jeunes**

Actuellement le gouvernement malgache mène un projet pour la création d'emplois pour les jeunes. Les jeunes occupent une grande part de la population malgache et sont des clients très

intéressants pour la Banque. Non seulement, ils sont nombreux mais ils pourraient aussi constituer les clients futurs de la BNI-CLM. Pour en arriver là, il faut s'occuper d'eux dès leurs plus jeune âges pour qu'ils aient un avenir sûr. De plus, les relations de la Banque avec les jeunes favorisent la considération de celle-ci comme une banque des particuliers.

## **2.2 – Proposition de produits pour les jeunes**

Pour conquérir les jeunes, la Banque doit trouver l'offre qui leur est destinée et adaptée à commencer par un compte épargne jeune. Ce compte doit être accessible même juste après la naissance d'un enfant, évidemment sous la tutelle de ses parents. Cette épargne aidera un jeune à concrétiser ses projets d'avenir qui lui rendrait intéressant pour la Banque. On pourrait aussi associer le produit à un produit d'assurance, par exemple l'Assurance Rente Education de l'assurance ARO pour le rendre plus intéressant et pour bien assurer l'avenir du jeune titulaire du compte.

Pour les jeunes qui atteignent la majorité, la Banque peut leur proposer un compte de dépôt qui leur permet d'avoir un crédit bancaire. Dans le cas d'une demande de crédit, la Banque doit prendre les précautions suivantes qui sont obligatoires ou non selon les cas :

- ➔ S'assurer que le jeune qui demande le crédit avait déjà un compte épargne jeune de la BNI-CLM : ce jeune a déjà l'apport personnel qui minimise les risques sur le crédit.
- ➔ S'assurer que le jeune a déjà une source de revenu stable, sinon s'assurer que les parents du jeune s'engage à rembourser le crédit emprunté par son enfant.
- ➔ S'assurer que les parents ou la tutelle de l'enfant acceptent de cautionner le jeune.

L'acquisition des jeunes est très intéressant pour une banque, ce qui se fait déjà dans les banques étrangères. Mais pour la BNI-CLM, il faut d'abord mener une étude minutieuse sur les comportements des jeunes malgaches pour savoir si on pourrait leur offrir des produits bancaires.

### **CHAPITRE 3 – SOLUTION RETENUE ET RESULTATS ATTENDUS**

Compte tenu de l'objectif primordial de la BNI-CLM qui est de rester leader dans le secteur bancaire, la solution retenue est celle qui permettrait à la BNI-CLM de gagner le plus vite possible le nombre maximum de nouveaux clients particuliers. De ce fait, une offre a été élaborée pour atteindre cet objectif. Analysons de près cette offre.

#### **Section 1 – Campagne de recrutement de nouveaux clients : l'Offre de Bienvenue**

##### **1.1 – Formulation des objectifs**

###### **1.1.1 – Formulation de l'objectif financier**

Dans le cadre de cette offre, l'objectif financier pour la BNI-CLM est d'augmenter les ressources de la banque très rapidement notamment celles générées par le marché des particuliers afin d'atteindre fin 2005 une progression de 35% par rapport à l'année 2004. Pour augmenter les ressources de la Banque, il faut acquérir des dépôts de fonds. Par conséquent, il est nécessaire soit d'inciter les clients existants à déposer plus de fonds, ce qui n'est pas évident, soit de conquérir de nouveaux clients.

###### **1.1.2 – Formulation de l'objectif marketing**

L'objectif marketing est de devenir leader sur le marché des particuliers du secteur bancaire malgache non seulement en nombre de clients mais aussi en nombre de produits bancaires vendus. En d'autres termes, l'objectif est d'augmenter le nombre de clients particuliers et d'équiper rapidement ces clients par les produits bancaires, notamment les cartes bancaires. En matière de volume, il est prévu de réaliser 7000 ouvertures de comptes et de réservations de cartes bancaires au cours du troisième et du quatrième trimestre de l'année 2005.

Après avoir vu les objectifs, nous allons aborder maintenant les stratégies à mettre en œuvre pour cette offre.

## **1.2 – Stratégies à mettre en œuvre**

### **1.2.1 – Différents types de stratégies**

On distingue souvent deux grandes familles de stratégies de marketing en fonction de la nature de leurs éléments moteur :

➔ **La stratégie Pull** : Elle consiste à faire demander le produit par les consommateurs ou utilisateurs. Les éléments moteurs sont la politique de communication, surtout la publicité ainsi que la supériorité intrinsèque du produit ou encore son prix avantageux.

➔ **La stratégie Push** : A la différence de la stratégie Pull, la stratégie Push consiste à faire pousser le produit par les distributeurs ou les vendeurs. Elle s'appuie essentiellement sur les avantages ou incitations offertes aux distributeurs ou vendeurs (marge élevée, commission, formation)

### **1.2.2 – Stratégie choisie**

Pour l'offre de bienvenue, la stratégie adoptée est à dominance Pull. Elle est basée sur les prix et conditions révisées des composants de l'offre ainsi que sur une campagne de communication massive.

Néanmoins, pour la conquête des nouveaux clients particuliers, la BNI-CLM adopte aussi une stratégie Push à travers les conventions de partenariat avec les entreprises. En effet, un des objectifs de ces partenariats est l'acquisition des employés de ces entreprises pour ouvrir un compte à la BNI-CLM. Ce sont les commerciaux qui se déplacent pour négocier avec les responsables de ces entreprises. En outre, la formation poussée au niveau terrain et le « Challenge » font aussi partie de la politique de la BNI-CLM pour améliorer la vente de ses produits. Le « Challenge » est un concours interne au cours duquel les meilleurs vendeurs gagnent des gros lots (voyage à l'étranger, primes, etc...)

Après avoir étudié les stratégies à adopter, nous allons maintenant voir les critères de segmentation et la segmentation des clients particuliers de la BNI-CLM afin d'identifier les cibles de l'offre de bienvenue.



### **1.3 – Segmentation et ciblage**

#### **1.3.1 – Critères de segmentation**

Pour mener des actions marketing auprès des clients particuliers, il est nécessaire de segmenter ces clients suivant des critères liés à leurs situations. Pour la BNI-CLM, les critères de segmentation qui ont été pris en compte pour les clients particuliers sont :

- ➔ Les mouvements créditeurs moyens d'un compte
- ➔ Les avoirs : somme des soldes moyens annuels
- ➔ La catégorie socioprofessionnelle

A partir de ces critères, quatre (4) segments de client ont été définis :

- ➔ Les clients segments de base
- ➔ Les clients moyens
- ➔ Les bons clients
- ➔ Les clients hauts standing

#### **1.3.2 – Ciblage**

Les données en interne, à partir des études menées par différents prestataires, nous montrent les résultats suivants concernant les quatre segments de client de la BNI - CLM :

- le marché des bons clients et des clients hauts standings est restreint. En effet, 21% du marché seulement ne sont pas bancarisés, 47% sont bancarisés chez les concurrents de la BNI-CLM et 32% sont bancarisés chez les concurrents et sont engagés par un crédit.
- le marché des clients moyens et des clients segments de base est encore libre notamment les cadres des sociétés privées, les fonctionnaires, les jeunes et les agriculteurs, les commerçants qui sont à 80% non bancarisés.

A partir de ces résultats, les clients segments de base et les clients moyens sont définis comme cible de l'offre de bienvenue.

Objectifs, stratégies et cibles définies, nous pouvons maintenant aborder la partie traitant le marketing mix de l'offre.

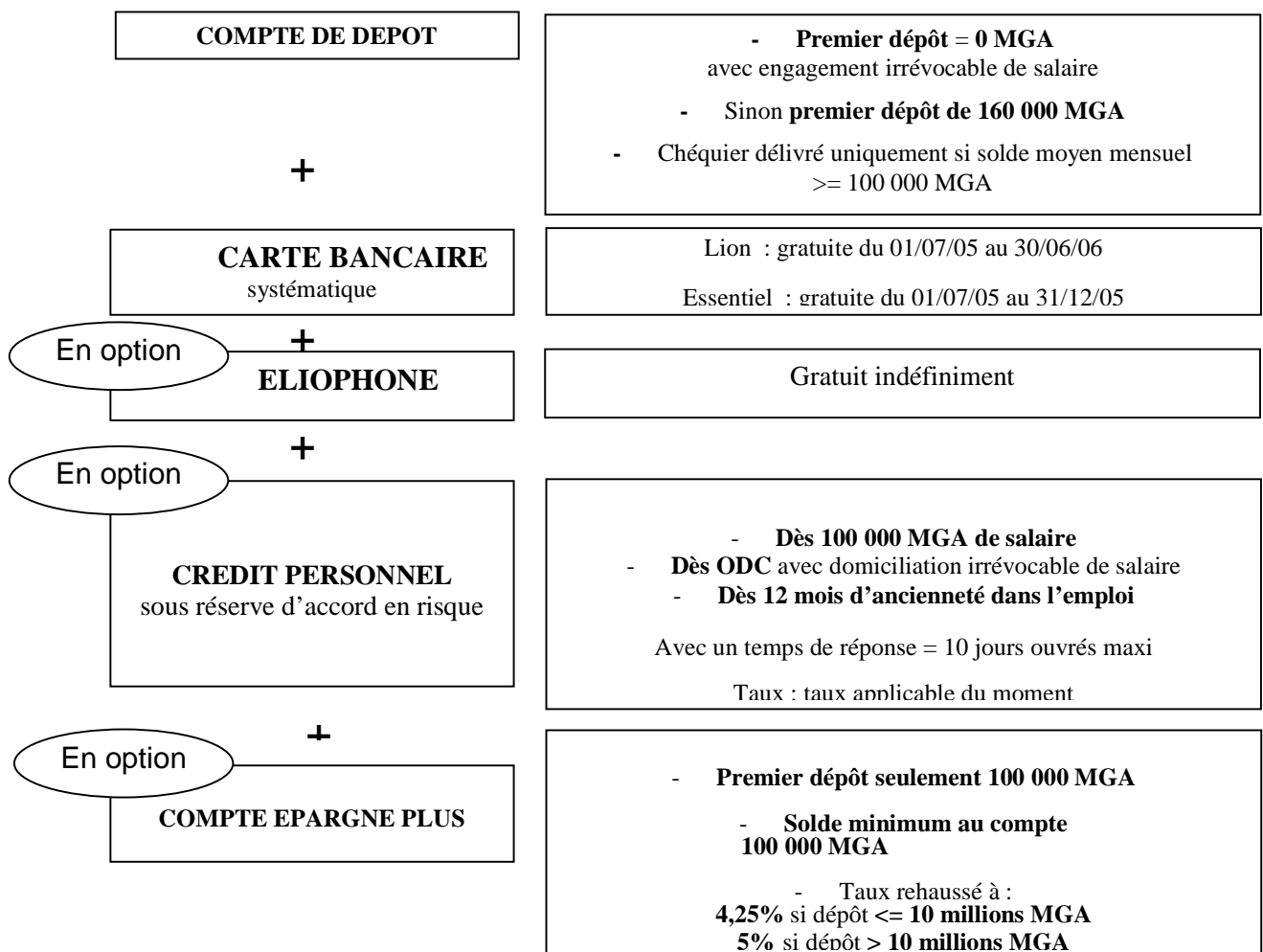
#### **1.4 – Le Marketing Mix de l'offre de bienvenue**

##### **1.4.1 – La politique de produit**

L'offre de bienvenue n'est pas réellement un nouveau produit mais un assemblage de produits existants avec des conditions améliorées. Nous avons choisi le nom « Offre de Bienvenue » car non seulement les conditions et les prix sont très intéressants par rapport à ceux des concurrents mais aussi, les caractéristiques même de l'espace pour accueillir les clients que nous avons nommé « Espace de Bienvenue » sont conçues pour refléter le souhait de bienvenue aux nouveaux clients qui souhaitent ouvrir leur compte bancaire. Nous allons traiter en détail l'Espace de Bienvenue dans l'étude de la politique de distribution. Le schéma ci-après nous récapitule le contenu de l'Offre de Bienvenue avec les différentes conditions :

#### **Les services inclus dans l'offre : pas de nouveaux produits ...**

#### **... juste des conditions**



D'une part, nous pouvons constater de ce schéma que dans le cadre de l'Offre de Bienvenue, l'ouverture de compte est associé systématiquement à une réservation de carte bancaire ceci afin de réduire les files d'attente aux guichets ainsi que d'équiper les clients d'un moyen de gestion de compte performant et sécurisé. L'ouverture de compte se fera par simple virement de salaire, sinon pour les non salariés, par un premier dépôt de 160 000 MGA.

L'élément de base de l'offre de bienvenue est donc l'ouverture de compte de dépôt associé directement à une carte bancaire. Le point fort qui donne une supériorité intrinsèque de cette offre est le premier dépôt à 0 MGA si le client s'engage avec son employeur à domicilier son salaire à la Banque.

D'autre part, avec l'Offre de bienvenue, les clients ont la possibilité de choisir d'autres produits et services en options :

- ➔ Le service Eliophone qui permet aux clients de gérer leurs comptes par téléphone
- ➔ Le crédit personnel dont la proposition de nouvelles conditions est résumée dans le tableau qui suit :

Conditions actuelles	Conditions proposées
Salaire minimum : 160 000MGA Ancienneté dans l'emploi : 24 mois Ancienneté dans la Banque : 3 mois	Salaire minimum : 100 000MGA Ancienneté dans l'emploi : 12 mois Ancienneté dans la Banque : 0 mois mais avec le constat de virement de salaire

- ➔ Le compte Epargne Plus dont la proposition de nouvelles conditions est résumée dans le tableau qui suit :

Conditions actuelles	Conditions proposées
Premier dépôt : 200 000 MGA	Premier dépôt : 100 000 MGA

Ces conditions de l'Offre de Bienvenue ont été élaborées dans l'objectif, d'une part, d'offrir des produits bancaires performants avec des conditions les plus intéressantes dans le marché des particuliers et d'autre part, de rattraper le retard de la BNI-CLM par rapport à ses concurrents sur ce marché.

#### 1.4.2 – La politique de prix

Quand il s'agit d'étudier un produit bancaire, il est parfois difficile de distinguer ce que l'on entend par « conditions » et « prix ». Cependant, dans le cadre de cette étude, nous avons considéré comme prix les frais de tenue de compte, les intérêts créditeurs ou débiteurs, les cotisations sur les produits.

Les prix des produits de l'Offre de Bienvenue ont été définis en tenant en compte les possibilités des cibles, les prix proposées par les concurrents tout en considérant aussi les coûts de l'élaboration et de traitement des produits. En d'autres termes, les prix ont été définis pour donner le maximum de satisfaction aux clients mais en ne négligeant pas la rentabilité de l'offre.

➔ Pour le compte de dépôt : Le mode de paiement des frais de tenue de compte est allégé. Avant, le paiement de ces frais se fait uniquement par trimestre. Mais avec l'Offre de Bienvenue, le client peut choisir entre les périodicités suivantes : mensuelle, trimestrielle ou annuelle. Cette politique donne aux clients le choix pour adopter l'option la plus adaptée à leurs besoins.

➔ Pour les cartes bancaires : Le mode de paiement des cotisations est aussi facilité pour celles-ci. Le paiement des cotisations pour la carte Lion et Essentiel se fait maintenant par mois au lieu d'être annuel auparavant. Cette politique est adoptée pour répondre aux besoins des cibles de l'Offre de Bienvenue. En effet, ces deux cartes sont les plus adaptées pour les clients avec des revenus faibles et moyens. En général, ces clients n'ont pas un solde élevé dans leur compte. Donc, pour eux et pour la Banque aussi, il est préférable de prélever les cotisations sur les cartes bancaires mensuellement. En outre, dans le cadre de l'Offre de Bienvenue, une gratuité de un an, à partir de la date de lancement, sera accordée pour la carte Lion. Cette gratuité est de 6 mois pour la carte Essentiel.

➔ Pour Eliophone : Une gratuité définitive est accordée aux clients. La première raison de cette politique est d'offrir sur le marché des particuliers, pour le secteur bancaire, un produit de gestion de compte très concurrentiel. La deuxième raison est d'éviter la perte de temps pour les conseillers clientèle dans la réponse des demandes des clients sur leur solde ou les autres services offerts par Eliophone

➔ Pour le compte Epargne Plus : le taux d'intérêt est rehaussé : 4,25% pour les soldes inférieurs ou égal à 10 000 000 MGA et 5% pour les soldes supérieurs à 10 000 000

MGA. Avec ces taux, la BNI-CLM détient le taux le plus performants avec une bonne qualité de service sur le marché des comptes épargnes.

➔ Pour le crédit personnel : Une réduction de 3 points sur les taux standards est offerte pour les crédits accordés jusqu'à la fin de l'année 2005.

Après avoir vu la politique de prix adoptée, nous allons étudier par la suite la politique de distribution.

#### 1.4.3 – La politique de distribution

En général, pour les banques, les points de vente sont les agences. En effet, les agences constituent une décentralisation géographique du siège. C'est à travers les agences que le client se fait une idée de sa banque, et l'achat des produits et services bancaires dépend du contact entre le client et le personnel de ces agences.

La BNI-CLM possède donc 21 points de vente pour distribuer l'offre de Bienvenue à ses clients particuliers. Pour assurer un accueil de qualité et rapide aux nouveaux clients qui vont ouvrir un compte dans le cadre de l'Offre de Bienvenue, à part les espaces "Accueil" qui existent déjà, il est indispensable de créer dans chaque agence de la BNI-CLM, un Espace de Bienvenue dédié à cet effet. Cet espace est organisé de façon à réduire au maximum la queue lors des premiers contacts des clients avec la Banque. En effet, la longue attente peut dissuader un client à ouvrir un compte. De plus, cela donne une image négative à la Banque. Les caractéristiques de cet Espace de Bienvenue doivent permettre aux nouveaux clients qui veulent ouvrir un compte :

➔ **de s'orienter facilement** : l'espace doit être facilement repérable par la signalétique et par son emplacement. L'aménagement de l'espace doit utiliser et respecter le fait que l'homme est dextrogyre qui signifie « dévie à droite ». Cette tendance naturelle de l'homme nous contraint de placer l'Espace de Bienvenue à droite de l'accès principal des agences.

➔ **d'avoir une attente active** : des indications sur la marche à suivre doivent être mises en évidence à savoir :

- des signalétiques indicatives à l'entrée de l'espace
- des dépliants explicatifs sur les pièces à fournir et les formulaires à remplir, disponibles à l'entrée de l'espace

- des formulaires préétablis à remplir disponibles, pour que le client puisse les compléter au préalable, à l'entrée de l'espace.

➔ **de bénéficier d'une courte attente** : le client prend rendez-vous par téléphone (n° vert de la BNI-CLM) lorsque les dossiers pour son ouverture de compte sont complets. Il revient donc avec son dossier complet lorsqu'il vient voir le conseiller.

➔ **de jouir de la disponibilité et des conseils** de l'hôtesse d'accueil : un commercial ou une hôtesse dédié(e) accueille directement le client : il vérifie le dossier rempli, il s'informe des besoins du client, il le conseille sur les produits et enfin il informe le client sur la suite du dossier : la banque ( via la plate forme téléphonique) appellera pour donner le nom du gestionnaire.

➔ **d'avoir du confort pendant l'attente** : à l'entrée de l'espace, des fauteuils seront disponibles où les clients peuvent s'installer lorsqu'ils viennent pour finalement ouvrir leur compte, en attendant leur rendez-vous.

Nous tenons à signaler que l'Espace Bienvenue peut se situer dans un bureau ou dans le hall de l'agence comme l'espace accueil.

#### 1.4.4 – La politique de communication et de promotion

La communication consiste pour une entreprise à transmettre un message à ses publics en vue de modifier leurs niveaux d'informations et/ou leurs attitudes et par voie de conséquence leurs comportements.

La promotion a également pour objectif ultime d'influencer les comportements des publics mais par le biais d'une facilitation ou d'une incitation matérielle directe plutôt que par une modification au préalable de l'information et des attitudes de ses publics.

Dans ce paragraphe, nous allons voir les moyens utilisés pour transmettre les informations tant pour les commerciaux qui vont vendre l'Offre de Bienvenue que pour le public qui vont acheter le produit. Dans un premier temps, nous allons voir la communication interne qui a pour objectif d'informer les commerciaux. Ensuite, la communication externe et la promotion qui ont pour cible le public.

➔ La communication interne

La communication interne est primordiale pour une entreprise. En effet, le personnel doit être au courant de tout ce qui se passe au sein de l'entreprise.

Comme nous l'avons précisé précédemment, le premier contact du client avec la banque se fait par le biais d'une hôtesse d'accueil ou d'un commercial. De ce fait, ils doivent maîtriser les produits et services proposés par la banque afin de conduire le client à l'achat.

Dans le cadre de notre étude, il est indispensable que les commerciaux de la banque soient au courant de l'offre que nous allons mettre en place. Il est donc nécessaire d'impliquer ces derniers dès la conception de l'offre jusqu'à son lancement. Lorsqu'on implique quelqu'un dans l'élaboration d'un projet quelconque, ce dernier se sentira concerné par ce projet du début jusqu'à la fin et s'investira personnellement.

Avant l'élaboration de l'Offre de Bienvenue, nous avons consulté les commerciaux afin d'identifier leurs besoins et leurs perceptions du marché des particuliers. Ainsi, l'Offre de Bienvenue n'est plus inconnue des commerciaux. Il reste alors à leur communiquer le contenu exact du produit par le biais du cahier des charges.

Ce cahier des charges est monté par le service marketing. Ce dernier contient toutes les informations relatives à l'Offre de Bienvenue : la définition de l'offre, les conditions spécifiques, les services inclus, les prix, les argumentaires de ventes et la procédure à suivre lors de la vente et de son enregistrement en interne.

Les fonctions des commerciaux sont nombreuses, ainsi, ils n'ont pas le temps ni le courage de déchiffrer un document trop chargé et incompréhensible. De ce fait, le cahier des charges a été conçu de façons claires et explicites. Les informations qu'il contient sont très faciles à comprendre et à retenir (phrases simples, schéma récapitulatif).

A part la remise du cahier des charges, des formations sur le produit sont effectuées auprès des commerciaux avant la date de lancement. En effet, le Pôle Produits en collaboration avec la DRH a organisé des formations pour les commerciaux pour qu'ils maîtrisent parfaitement l'Offre de Bienvenue. En tenant compte des moyens techniques de la BNI-CLM, un call conférence peut être fait, c'est-à-dire un appel téléphonique qui regroupe

plusieurs agences en même temps. Ce moyen de communication diminue sensiblement les coûts de communications à supporter par la banque et la formation est la même pour toutes les agences. De plus, deux films, sous forme de sketch ont été élaborés par le Service Marketing, en collaboration avec le Pôle Produit, dans l'objectif de montrer aux commerciaux, d'une façon réelle, comment s'effectue l'accueil des clients ainsi que la gestion de file d'attente lors d'une affluence massive des clients.

En plus, si certains commerciaux ont encore des questions ou des doutes concernant l'Offre de Bienvenue après la formation, le Pôle Produits et le Service Marketing sont à leur entière disposition. En fait, les commerciaux peuvent les appeler par téléphone ou correspondre avec eux par e-mail par le biais du « First class » qui est le système de courrier électronique en interne utilisé par la BNI-CLM. Il faut noter qu'une formation motive les responsables à mieux travailler.

Par ailleurs, la clé du succès est la mobilisation de toute l'équipe de l'entreprise. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir la meilleure attitude commerciale c'est à dire être accueillant, enthousiaste, dynamique, professionnel, et performant. Ainsi, les commerciaux doivent faire des efforts dans cet ordre s'ils veulent atteindre l'objectif fixé qui est d'augmenter en masse le nombre des clients particuliers de la BNI-CLM.

Après avoir vu la communication interne, nous allons maintenant traiter la communication externe.

### **➔ La communication externe et la promotion de vente**

La publicité par mass-media est l'un des moyens de communication impersonnelle le plus utilisé par les entreprises pour transmettre des informations à son public.

Premièrement, l'objectif de la publicité que nous allons effectuer est de faire gagner des parts du marché particuliers à la BNI-CLM donc de faire connaître au public l'Offre de Bienvenue afin de les inciter à l'acheter.

Mais avant l'achat, le consommateur passe à travers différents stades :

- Stade cognitif : le consommateur prend connaissance du produit, la publicité a donc attiré son « Attention ».



- Stade affectif : le produit a suscité « l'intérêt » du consommateur et a fait naître en lui le « Désir » d'acheter le produit.
- Stade comportemental : le consommateur est décidé à passer à « l'action » donc acheter le produit.

Deuxièmement, la publicité est plus efficace lorsqu'elle est ciblée. Dans notre cas, nous rappelons que l'audience à laquelle nous souhaitons adresser nos messages publicitaires est « les particuliers segments de base et particuliers moyens ».

La stratégie générale de la communication adoptée est une communication très proche des clients soutenue par une campagne par mass média importante et novatrice avec des supports jusque là peu utilisés : la télévision et la radio qui sont plus proche des cibles que nous visons.

L'influence de la publicité sur le consommateur n'est pas seulement fonction du budget engagé mais elle est également fonction de la manière dont le message est élaboré. Ainsi, le message doit à la fois dépendre du produit que l'on veut promouvoir que du consommateur que l'on veut persuader.

A Madagascar le choix de la langue est très important. En effet, la langue malgache est comprise par la plupart des consommateurs que nous ciblons. Ainsi, nous allons faire notre publicité essentiellement en malgache.

Le concept général de la communication est « la BNI-CLM, la banque qui va au devant de ses clients ». Notre démarche se veut novatrice dans le sens où pour la première fois, la banque sort de ses bureaux et de ses agences pour aller chercher ses clients là où ils sont.

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

Les freins qui sont donc à lever sont :

- une image « rigide » de la BNI-CLM davantage considérée comme une banque des grandes entreprises que comme une banque pour les particuliers

- le désir farouche du secret
- la manque de sécurité curieusement associé à la banque, d'une manière générale.
- la crainte des formalités et des tracasseries administratives.
- le montant des fonds à apporter pour une ouverture de compte
- la timidité et la crainte de « se livrer » à un inconnu (besoin de gérer personnellement ses affaires, son argent).

Par contre, les avantages à faire valoir sont :

- la sécurité de n'avoir de l'argent sur soi, ni à son domicile
- la facilitation des transferts de fonds
- la facilité et la sécurité de paiement apportées par les cartes bancaires et les chèques
- les relevés de comptes réguliers
- la possibilité de voir ses comptes à toute heure du jour et de la nuit via l'Eliophone et l'Elionet.
- la possibilité de retirer de l'argent à tout moment grâce aux GAB
- les possibilités de Crédit Personnel
- les possibilités d'épargne et de retraite
- l'image que confère autour de soi le fait d'avoir une banque
- la faculté de résister à la tentation de dépenser quand on a du liquide sur soi
- la proximité des agences de la BNI-CLM

La télévision et la radio étant les supports privilégiés pour cette campagne, la création du message s'orientera autour « des scènes de vie ». il s'agira de sketches à but didactique (« pourquoi avoir un compte en banque aujourd'hui ? »), mais sur un ton léger et pas ennuyeux qui confirmerait le côté « banque des riches » de la BNI-CLM.

En plus de la télévision et de la radio, les affichages vont être utilisés car elles peuvent être illustrées par des images convaincantes et peuvent être lues et relues plusieurs fois. D'autant plus que, les panneaux publicitaires déjà utilisés par la BNI-CLM seront des atouts compte tenu de leur emplacement. En plus, les affiches et les dépliants au niveau des agences doivent être mis en évidence par le bon emplacement des présentoirs. La conception des affiches et des dépliants

sera effectuée par le Service Communication externe en étroite collaboration avec le prestataire de services de la BNI-CLM en matière de communication qui est « Novo-comm ».

Des actions commerciales comme pour le lancement du parrainage doivent être entreprises : déplacement des commerciaux de la BNI-CLM dans les lieux d'échanges commercial tels que les grandes surfaces, les braderies.... L'existence de l'Espace Bienvenue doit être mise en évidence pour que les clients se sentent pris en charges.

En dernier lieu, le site Internet de la BNI-CLM va être utilisé afin de faire connaître au public l'Offre de Bienvenue.

Après avoir vu les politiques marketing adoptés, nous allons maintenant voir les résultats attendus et les recommandations générales pour cette offre.

## **Section 2 – Résultats attendus et recommandations générales**

### **2.1 – Résultats attendus**

#### **2.1.1 – Résultats économiques**

L'Offre de Bienvenue participera à donner une bonne image de l'économie malgache car elle augmentera certainement le taux de bancarisation à Madagascar. Elle incitera aussi l'investissement avec des conditions de crédits très intéressants et des conditions d'épargne avantageuse pour les clients particuliers.

#### **2.1.2 – Résultats financiers**

Cette offre permettra à la Banque d'augmenter ses ressources, ses emplois ainsi que les commissions perçues sur les produits. A partir d'une étude de rentabilité qui a été établie, l'Offre de Bienvenue permettra à la BNI-CLM de dégager une marge brute de 2 700 000 000 MGA environ, pour cette année 2005 à condition que l'on atteigne les objectifs d'ouvertures de compte.

#### **2.1.3 – Résultats sociaux**

L'Offre de Bienvenue conduirait à des embauches d'hôtesse qui vont se charger des Espaces de Bienvenue. Par cette offre, la BNI-CLM participe donc à la création de nouveaux emplois.

La facilitation de l'ouverture de compte à la BNI-CLM participe aussi à l'amélioration des conditions de vie des ménages malgaches. En effet, avoir une Banque est très utile pour la sécurisation de ses fonds. De plus, la possibilité de virement de salaire permet aussi à une personne de bien gérer son argent car elle n'a pas besoin de récupérer tout de suite tous ses revenus. Qui plus est, la personne possède un moyen de retrait très efficace et très pratique qui est la carte bancaire.

## **Section 2 – Recommandations générales**

Pour la réussite de cette offre, essayons maintenant de donner quelques recommandations.

### **2.1 – Mettre en place un système de contrôle des réalisations**

Quel que soit le soin avec lequel a été préparé l'Offre de Bienvenue, il est nécessaire de contrôler la réalisation. Ce contrôle permet non seulement d'évaluer les résultats obtenus mais aussi d'analyser les écarts constatés entre prévision et réalisation et d'en tirer des informations importantes pour l'élaboration des futures offres.

Tout contrôle comporte nécessairement trois étapes :

- La première consiste à définir avec précision les objectifs poursuivis et les normes à respecter
- La deuxième consiste à comparer la situation réelle, à un moment donné, avec la situation normale, à noter et expliquer les déviations éventuelles ; c'est une étape d'information, de comparaison et d'explication.
- La troisième, enfin, consiste à prendre des mesures correctives, permettant de pallier les déviations constatées.

Le contrôle de la politique globale de marketing, par l'analyse des ventes et des coûts (donc de la rentabilité), peut et doit se faire d'une manière permanente ou du moins avec une périodicité relativement courte : chaque mois, chaque trimestre ou à la rigueur chaque année. Mais il peut être utile, à des intervalles plus éloignés, de se livrer à un examen critique plus approfondi de cette politique en remettant en cause non seulement ses moyens, mais aussi ses grandes orientations et ses objectifs.

## **2.2 – Préserver les clients particuliers existants**

Etant donné que l'Offre de Bienvenue présente beaucoup d'avantages aux nouveaux clients, il faut se soucier des clients existants pour qu'ils ne se sentent pas négliger. Les conditions avantageuses octroyées aux nouveaux clients doivent être étudiées en matière de faisabilité et de rentabilité pour savoir si on peut les accorder aussi pour les clients existants. Cela contribuerait aussi à l'amélioration de l'image de la BNI-CLM vis à vis des clients du marché des particuliers.

## 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 pour faire preuve de compétitivité. Cette compétitivité doit être constatée sur tous les plans 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.

Cette recherche nous a permis de bien constater qu'il est nécessaire pour la BNI-CLM de développer son marché particuliers. Mais il a fallu adopter une démarche bien déterminée et efficace : la démarche marketing

Rappelons que cette recherche a pour objet de trouver les solutions pour développer le marché des particuliers de la BNI-CLM. Elle nous a permis d'identifier les besoins des clients particuliers et par conséquent de proposer la réponse produit adéquate pour les satisfaire. Elle nous a permis aussi de détecter les failles qu'il faut relever sur l'exploitation des clients particuliers pour assurer la continuité de cette satisfaction clientèle.

La recherche a abouti par l'élaboration d'une offre qui a pour objectif d'augmenter en masse le nombre de nouveaux clients particuliers. Pour cela, il a fallu réviser les prix et/ou les conditions de l'ouverture de compte et de quelques produits bancaires. Il a fallu aussi mettre en place des espaces dédiés pour l'ouverture de compte particulier pour assurer une concordance entre la campagne sur l'offre et les moyens pour accueillir les nouveaux clients.

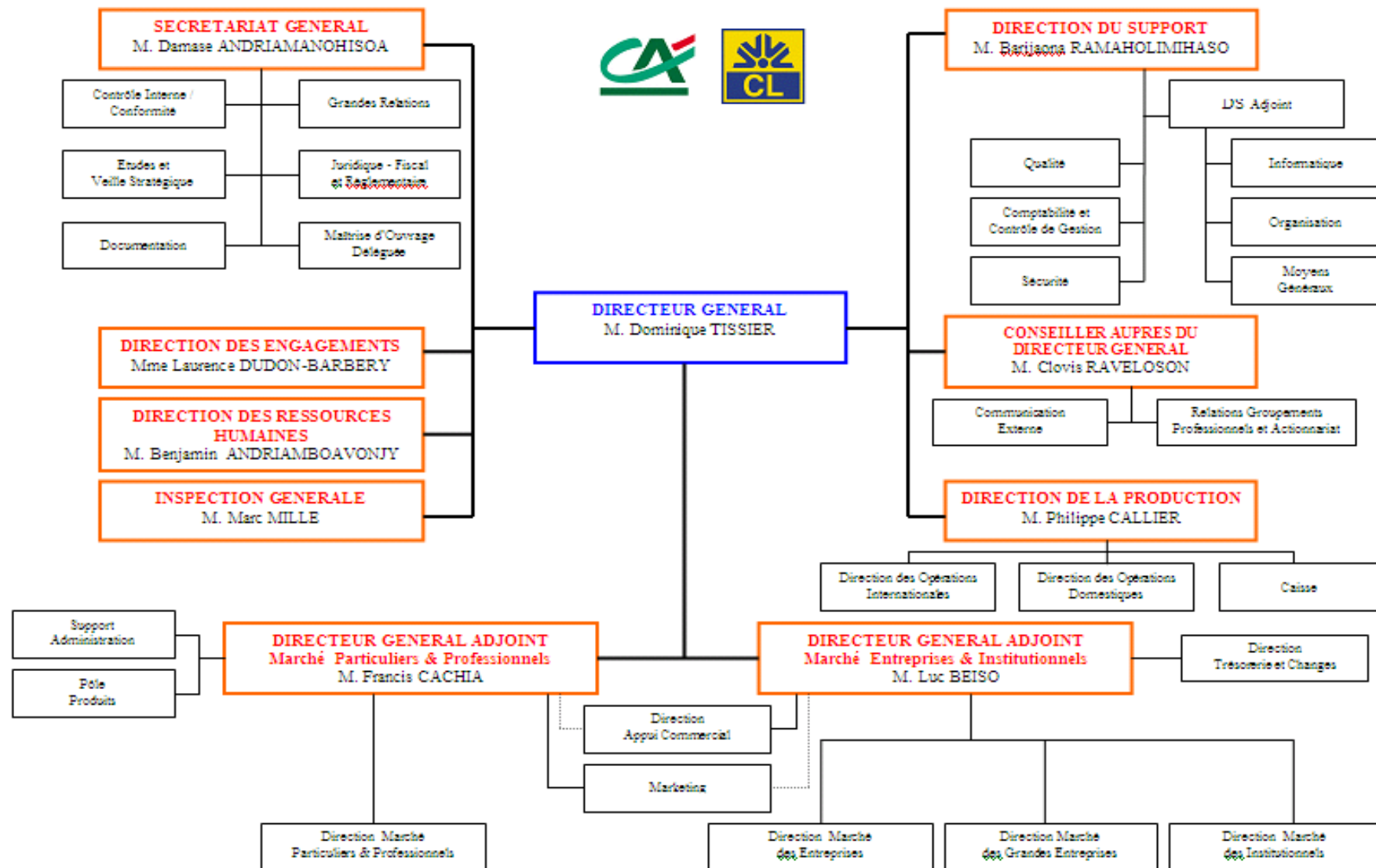
Au moment où nous parlons, les réalisations sur l'Offre de Bienvenue sont encourageantes. Le service marketing est encore entrain de voir avec ses collaborateurs ce que l'on peut encore améliorer.

D'autres recherches peuvent être aussi menées pour trouver encore d'autres solutions pour développer le marché des particuliers de la BNI-CLM. Nous invitons nos collègues à approfondir cette recherche s'ils auront l'occasion de passer leurs stages auprès du service marketing de la BNI-CLM.

## **ANNEXES**

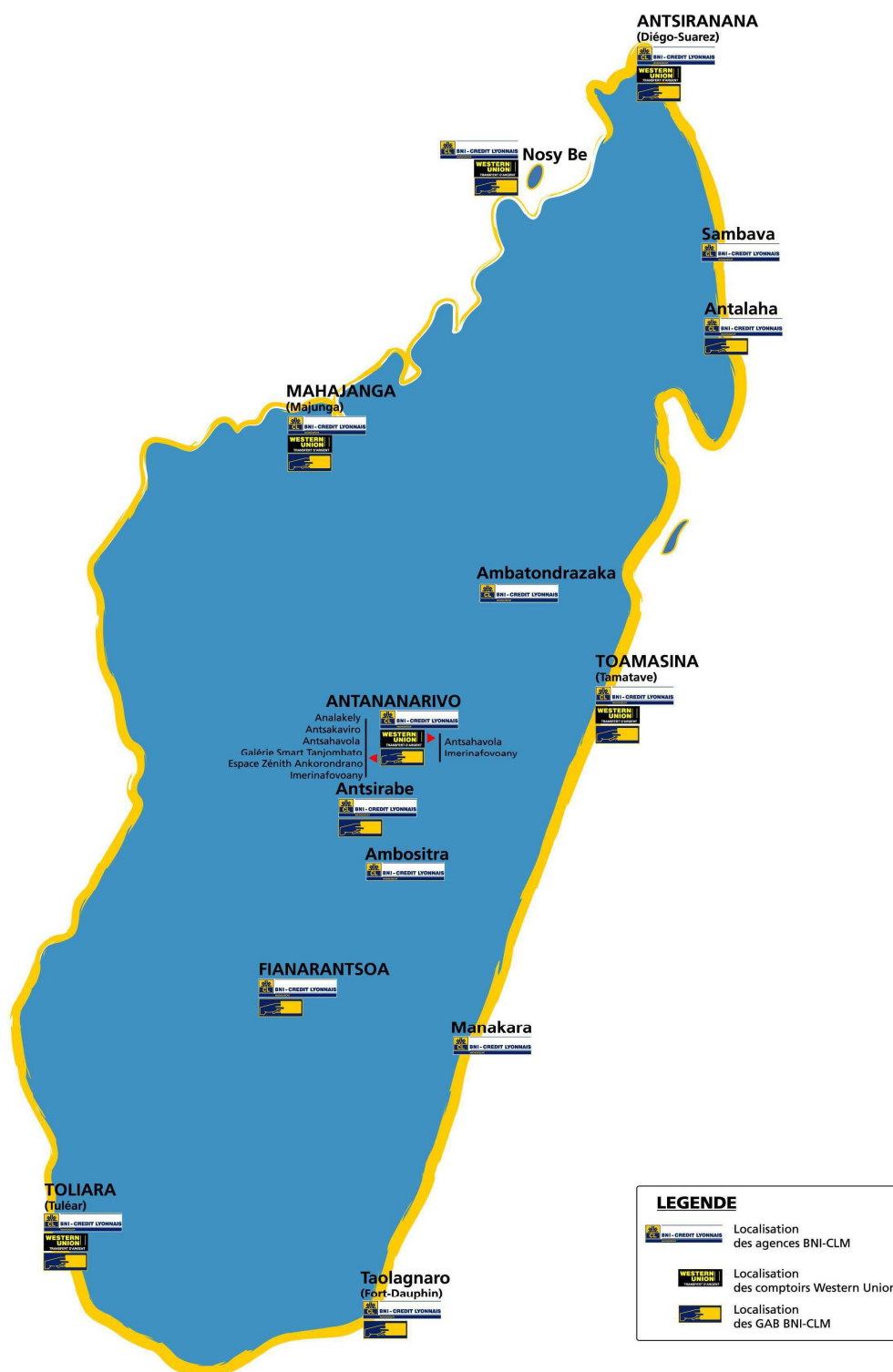
## ANNEXE 1

## ORGANIGRAMME PAYS MADAGASCAR





## ANNEXE 2 – Réseau d’implantation de la BNI-CLM



**Annexe 3 : Spécificités et analogies de la banque avec d'autres types d'entreprises industrielles vues sous l'angle du marketing.**

« Spécificité » des activités bancaires concernant le marketing	Analogies présentées par rapport à des sociétés industrielles (biens de grande consommation, d'équipement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dualités des relations banque-marché (marché des emplois et des ressources, interaction entre ces deux marchés).</li> <li>◆ Forte réglementation étatique et interprofessionnelle (influence de la politique des gouvernements)</li> <li>◆ La notion de risque est très forte (manipulation de l'argent)</li> <li>◆ Position de la banque demeurant forte pour vendre (crédits), mais faible pour acheter (ressources).</li> <li>◆ Manque de protection à l'innovation (pas de brevet possible, entraînant une certaine difficulté pour différencier les produits de façon durable).</li> <li>◆ Le degré de culture de client lorsqu'il s'agit des particuliers demeure souvent faible face à l'aspect abstrait de certains services bancaires.</li> <li>◆ Existence de relations permanentes entre la banque et ses clients (contacts aux agences).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La demande se répartit sur plusieurs segments de nature souvent très différente (marché des grandes entreprises, des P.M.E., des commerçants, des particuliers ...)</li> <li>◆ Le marché des particuliers est très segmenté.</li> <li>◆ Une gamme très étendue de produits et de services.</li> <li>◆ Possibilité de commercialiser des « Packages » de produits et service.</li> <li>◆ Concurrence interne à l'organisme entre différents produits et services, risque de « cannibalisation ».</li> <li>◆ Anal de distribution intégré.</li> <li>◆ Existence de nombreux prescripteurs (experts-comptables, entreprises ...). Cet élément rapproche beaucoup la banque de la société fabriquant des biens industriels ou pharmaceutiques.</li> <li>◆ Fourniture d'un grand nombre de service gratuit (carnet de chèques, conseils divers ...).</li> <li>◆ Utilisation de techniques classiques de communication avec la clientèle (agences, publicité ...).</li> <li>◆ Existence d'un marché de l'occasion (vente de titre, d'obligations...)</li> <li>◆ Importance de compte « mort », concept du client acquis inactifs.</li> <li>◆ La banque vend à prix fixe et réglementé de la matière achetée à prix variable (une certaine analogie avec les pétroliers).</li> </ul>

**ANNEXE 4 - Tableau comparatif des comptes de dépôt**

	<b>BNI-CLM</b>	<b>BFV-SG</b>	<b>BOA</b>	<b>BMOI</b>	<b>SBM</b>	<b>UCB</b>
<b>Conditions :</b>						
1er dépôt requis (En MGA)	400 000	Pas de montant exigé Premier virement de salaire	100 000 ou Premier virement de salaire	1 000 000	3 000 000	400 000
<b>Cotisation ( Ar) TTC</b>						
trimestrielle	<b>10 800</b>	6 600	<b>9 504</b>	6 000*	5 400	27 000
mensuelle	3 600	<b>2 200</b>	3 168	<b>2000</b>	<b>1 800</b>	<b>9 000</b>
<b>Moyen de paiement :</b>						
- Chéquier	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
- Carte bancaire	Lion,Essentiel, Univers, Select	Reniala, Varongy, Ebène	Césam	Prestige, Emeraude, Avantages, Express	NON	NON
<b>Moyen de gestion :</b>						
-Relevé bancaire	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
-Eliophone	OUI	OUI (Vocalia)	NON	OUI	NON	OUI
-Elionet	OUI	OUI (BFV-SG-net)	NON	OUI	NON	OUI
<b>Dossiers à fournir</b>						
- Photo d'identité : 2	X	X	x			
- Photocopie légalisée CIN	X	X	x	x	X	X
- Certificat de résidence	X	X	x	x	X	X
- Dernière fiche de paie ou attestation d'emploi	X	x				X
- Si client non résident:						
Photocopie légalisée passeport	x	x				
Carte bancaire la moins chère						
paiement annuel	<b>34 400</b>	50 400	<b>14 400</b>	<b>43 200</b>		
paiement mensuel	2 880	<b>4 200</b>	1200	3 600		

\*Il y a une option de paiement:

Frais de tenue de compte+ frais Carte bancaire + Assurance Vie = 10 000 Ar/mois

**Annexe 5 - Tableau comparatif des comptes épargne**

	BNI-CLM	BFV-SG	BOA	BMOI	SBM	UCB	CEM
<b>Dénomination</b>							
	Epargne Plus	Soafiandry	Tahiry	Epargne	Epargne	Epargne	Epargne
<b>Conditions :</b>							
-1er dépôt requis (En MGA)	200 000	100 000	50 000* ou virement de salaire	60 000**	1 000 000	400 000***	Pas de montant exigé
<b>Rémunération de dépôt /an</b>							
	< 10 M :3,50%	4%	4,25%	4%	3,50%	4%	Compte ordinaire:4%
	> 10M : 5%						Compte stable:4,50%
<b>Moyen de paiement :</b>							
- Chéquier	NON	NON	NON	NON	NON	NON	NON
- Carte bancaire	Lion	NON	NON	Avantages	NON	NON	NON
<b>Moyen de gestion :</b>							
- Retrait au guichet	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI****
-Relevé bancaire	OUI (à la demande /an)	NON	NON	NON	NON	NON	NON
-Eliophone	OUI	OUI (Vocalia)	NON	OUI	NON	OUI	NON
-Elionet	OUI	OUI (BFV-SG-net)	NON	OUI	NON	OUI	NON
<b>Dossiers à fournir</b>							
- Photo d'identité : 2	x	x	x				
- Photocopie légalisée CIN	x	x	x	x	x	x	x
- Certificat de résidence	x	x	x	x	x	x	
- Dernière fiche de paie ou attestation d'emploi	x	x				x	
- Si client non résident:							
Photocopie légalisée passeport	x	x	x	x	x	x	ND

\*Solde de compte = 20 000 Ar

\*\*Seuls les titulaires de compte de dépôt peuvent ouvrir un compte d'épargne

\*\*\*Solde de compte = 100 000 Ar

\*\*\*\*Les retraits se font au guichet et 15 jours après le dernier mouvement (retrait ou versement) du compte

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

- ➔ BADOE, (M). Le marketing bancaire, Paris, Les éditions d'organisation, 1979, 352 pages
- ➔ KOTLER et DUBOIS. Marketing Management, Paris, 10<sup>ème</sup> édition, Publi-Union Editions, 2000, 785 pages
- ➔ KOTLER, (Ph). Le Marketing selon Kotler ou comment créer, conquérir et dominer un marché, Paris, Editions Village Mondial, 1999, 682 pages
- ➔ LENDREVIE (J), LINDON (D), LAUFER (R). Mercator. Théorie et Pratique du Marketing, Paris, Dalloz, 1974, 464 pages

### Revues banques et finances

- ➔ « Bulletin d'informations et de statistiques », Banque Centrale de Madagascar
- ➔ « Compte rendu du séminaire sur le Marketing bancaire et financier », Novembre 1984
- ➔ « Ecofinance », Publication du Groupe Jeune Afrique
- ➔ « La Revue Banque », Edition Marie Hélène BOURG
- ➔ « Le capital », Prisma Presse

# TABLE DES MATIERES

## REMERCIEMENTS

## SOMMAIRE

## INTRODUCTION .....1

## PARTIE 1 - PRESENTATION GENERALE DE LA RECHERCHE.....3

### Chapitre 1 - La BNI Crédit Lyonnais Madagascar, la banque leader à Madagascar.....3

#### Section 1 – Historique de la BNI-CLM .....3

#### Section 2 – Une privatisation saine.....5

#### Section 3 – La BNI-CLM actuelle .....6

##### 3.1 – L’Identité actuelle de la BNI-CLM .....6

##### 3.2 – Les objectifs généraux pour rester leader .....7

#### Section 4 – Les activités de la BNI-CLM .....8

##### 4.1 – La collecte de dépôt.....9

##### 4.2 – L’octroi de crédit.....11

##### 4.3 – Les produits et services de la BNI-CLM : diversifiés et performants..... 13

##### 4.4 – Les atouts démarquants la BNI-CLM.....15

#### Section 5 – La structure organisationnelle de la BNI-CLM : une structure pour atteindre les objectifs..... 16

##### 5.1 – Organigramme actuelle de la BNI-CLM..... 17

##### 5.2 – Rôle de chaque département de l’organigramme..... 17

##### 5.3 – Place du Service Marketing dans la structure de la BNI-CLM..... 21

#### Section 6 – Le réseau d’implantation de la BNI-CLM : une organisation de proximité...22

#### Section 7 – Evolution du marché des particuliers de la BNI-CLM de 2000 à 2004.....22

### Chapitre 2 – Le Marketing, un outil de gestion pour développer le marché des particuliers de la BNI-CLM ..... 24

#### Section 1 – Le Marketing ..... 24

##### 1.1 – Définition..... 24

##### 1.2 – L’état d’esprit marketing..... 24

Section 2 – La démarche marketing.....	25
2.1 – Un effet de rationalité.....	25
2.2 – La dialectique de l’entreprise et du marché .....	28
2.3 – La hiérarchie des décisions marketing.....	28
Section 3 – Spécificité du marketing bancaire.....	30
3.1 – La double nécessité de faire du marketing pour la banque.....	30
3.2 – Différences et similitudes de la banque et de l’entreprise industrielle face au marketing .....	30
<b>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE .....</b>	<b>31</b>
<b>PARTIE 2 ANALYSE DE LA SITUATION EXISTANTE DU MARCHE DES PARTICULIERS.....</b>	<b>32</b>
<u>Chapitre 1 – Diagnostic interne de la BNI-CLM.....</u>	<u>32</u>
Section 1 – Orientations de la BNI-CLM.....	32
1.1 – Orientation héritée de la BNI-CLM : banque d’entreprise.....	32
1.2 - Changement du contexte.....	32
1.3 - Orientation actuelle de la BNI-CLM : banque universelle.....	33
Section 2 – Objectifs et organisation de la Direction du Marché des Particuliers et des Professionnels.....	33
2.1 – Objectifs de la DMPP.....	33
2.2 – Organigramme de la DMPP.....	33
2.3 – Le Service Marketing au sein de la DMPP.....	35
2.4 – Organisation commerciale de la DMPP.....	35
2.5 – Relation entre le Service Marketing, le Pôle Produit et les agences et les problèmes rencontrés.....	37
Section 3 – Situation existante du marché des particuliers de la BNI-CLM .....	38
3.1 – Les produits et services clés pour les particuliers .....	38
3.2 – Part de marché de la BNI-CLM sur le marché des particuliers.....	41

Section 4 –Analyse des facteurs jugés importants par les clients particuliers.....	42
4.1 – Points forts et points faibles de la BNI-CLM liés à l’accueil des clients.....	42
4.2 – Analyse de la communication externe de la BNI-CLM.....	43
 <u>Chapitre 2 – Analyse de l’environnement externe.....</u>	 44
Section 1 – Analyse macro environnement.....	44
1.1 – Tendances politiques.....	44
1.2 – Environnement légal.....	44
1.3 – Environnement technologique.....	46
1.4 – Environnement socio-démographique.....	46
1.5 – Environnement économique.....	49
Section 2 –Le secteur financier malgache.....	54
2.1 – Evolution du secteur financier malgache.....	54
2.2 – Caractéristiques du système financier malgache.....	56
Section 3 – Analyse de l’offre et de la demande.....	56
3.1 – Analyse de l’offre.....	56
3.2 – Analyse de la demande.....	65
 <u>Chapitre 3 – Conclusion de l’analyse de la situation existante du marché des particuliers de la BNI-CLM.....</u>	 69
Section 1 – Forces et faiblesses de la BNI-CLM.....	69
Section 2 – Opportunités et menaces de la BNI-CLM.....	70

## **PARTIE 3 – PROPOSITION DE STRATEGIE POUR DEVELOPPER LE MARCHE DES PARTICULIERS DE LA BNI-CLM..... 72**

<u>Chapitre 1 – Stratégie de conquête de nouveaux clients .....</u>	72
Section 1 – Création d’un espace spécialisé pour faciliter l’ouverture de compte particulier.....	72



Section 2 – Amélioration des conditions d’ouverture et de gestion des comptes.....	73
2.1 – Faciliter les conditions d’ouverture de compte.....	73
2.2 – Faciliter l’accès aux produits bancaires.....	73
2.3 – Améliorer la communication.....	74
 <u>Chapitre 2 – Stratégie d’innovation : anticipation de l’évolution de l’environnement.....</u>	 75
Section 1 – Actions proposées pour les milieux ruraux.....	75
1.1 – Evolution future des milieux ruraux.....	75
1.2 - Implantations de nouvelles agences dans les régions potentielles.....	76
1.3 - Renforcement des financements des milieux ruraux.....	76
Section 2 – Actions proposées pour les jeunes.....	76
2.1 – Evolution future des jeunes à Madagascar.....	76
2.2 – Proposition de produits pour les jeunes.....	77
 <u>Chapitre 3 – Solution retenue et résultats attendus.....</u>	 78
Section 1 – Campagne de recrutement de nouveaux clients : l’Offre de Bienvenue.....	78
1.1 – Formulation des objectifs .....	78
1.2 – Stratégies à mettre en œuvre.....	79
1.3 – Segmentation et ciblage.....	80
1.4 – Le marketing mix de l’Offre de Bienvenue .....	81
 Section 2 – Résultats attendus et recommandations générales.....	90
2.1 – Résultats attendus.....	90
2.2 – Recommandations générales.....	91
 <b>CONCLUSION.....</b>	 <b>93</b>
<b>ANNEXES</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>TABLE DES MATIERES</b>	