



**BANQUE SBM
MADAGASCAR**



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAÎTRISE EN GESTION

Option : finances et comptabilité

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA
GESTION DE LA CLIENTELE DE LA BANQUE
SBM MADAGASCAR**

Présenté par :

Monsieur ANDRIATSIFERA José Michael

Rédigé sous l'encadrement de :

Encadreur Pédagogique

Monsieur RAVALISON Rijamalala Mamy

Enseignant chercheur
à l'Université d'Antananarivo

Encadreur Professionnel

Madame RAKOTOARIVELO Volahanta

Responsable du service Back Office
SBM Madagascar

Année Universitaire : 2007-2008

Session : 24 Novembre 2008

AVANT PROPOS

Pour l'obtention d'un diplôme de maîtrise en science de Gestion, la présentation d'un mémoire de fin d'études est obligatoire.

L'Université d'Antananarivo propose sept facultés à savoir la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, la faculté des Lettres et Sciences Humaines, la faculté des Sciences, la faculté des Médecines, l'ergonomie, la Polytechnique et l'Ecole Normale Supérieure.

L'adhésion auprès de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie se fait par voie de concours.

Pour le département Gestion, un diplôme de fin d'études en premier cycle est délivré au bout de deux années d'études. Le second cycle de ce département est pénalisé par deux autres diplômes dont la Licence et la Maîtrise.

L'obtention de la Maîtrise se fait en deux étapes : une année de cours théorique et la deuxième année, consacrée par les stages et les travaux de recherches.

Le département Gestion offre trois options au choix à la quatrième année : l'option Finance et Comptabilité, l'option Organisation et enfin l'option Marketing.

Une soutenance de mémoire de fin d'études est exigée pour clore ce parcours afin de prétendre au titre de Maître en Science de Gestion.

Alors, il ne me reste plus qu'à vous souhaiter bonne lecture et encore merci pour vos remarques et suggestions car, sans elles, cher lecteur, aucun auteur d'ouvrage de ce genre ne peut ni se remettre en question, ni progresser dans ses travaux de rédaction, sources d'informations et de progrès pour l'homme.

REMERCIEMENTS

D'abord, nous aimerions remercier le Très Haut qui nous a donné énergie et santé à l'accomplissement de ce travail.

Effectuer un stage au sein de la SBM Madagascar a été un privilège pour lequel nous tenons à exprimer notre sincère gratitude et nos vifs remerciements à :

- ❖ Monsieur Prasram BAJEE, Directeur Général de la banque SBM Madagascar qui nous a accordé de choisir le cas de ladite banque
- ❖ Monsieur Wilson RAJERISON, Président de l'Université d'Antananarivo
- ❖ Monsieur Andriamaro RANOVONA, Doyen de la faculté de droit, économie, gestion et sociologie
- ❖ Monsieur Origène ANDRIAMASIMANANA, Chef de département Gestion, Maître de conférences
- ❖ Monsieur Rijamalala RAVALISON, Encadreur pédagogique, Enseignant Chercheur
- ❖ Madame Volahanta RAKOTOARIVELO, Encadreur professionnel, Responsable du Département Back office à la SBM
- ❖ Tous les enseignants du département Gestion, qui, par leurs efforts incessants, ont su mettre leurs connaissances théoriques et pratiques pour la formation durant ces quatre années universitaires.
- ❖ Ainsi qu'à tous les personnels administratifs du département gestion
- ❖ Sans oublier toute la famille, collègues et amis
- ❖ Et toutes personnes de près ou de loin, qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage

Merci !

Antananarivo, le 24 novembre 2008

LISTE DES ABREVIATIONS

AECA : Association d'Épargne et de Crédit Autogéré

ADEFI : Action pour le Développement et le Financement des micros entreprises

APB : Association des Professionnelles Bancaires

APEM : Association pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar

BFV-SG : Banky Fampandrosoana ny Varotra – Société Générale

BICM : Banque Industrielle et Commerciale de Madagascar

BMOI : Banque Malgache de l'océan Indien

BNI-CA : Bankin'Ny Indostria – Crédit Agricole

BOA : Bank Of Africa

CECAM : Caisse d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuelle

CRM : Customer Relationship Management

CSE : Compte Spécial Épargne

DAT : Dépôt à Termes

EAM : Entreprendre A Madagascar

FSI : Fiche Statistique d'Importation

GEM : Groupement des Entreprises Malgache

GRC : Gestion de la Relation Client

HT : Hors Taxe

IRCM : Impôt sur le Revenu des Capitaux Mobilisés

MCB : Mauritius Commercial Bank

MID : Marché Interbancaire de Devises

NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

OTIV : Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola

PEST : Politique, Economique, Socioculturel, Technique

PME : Petites et Moyennes Entreprises

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SBM : State Bank of Mauritius

SIPEM : Société d'Investissement pour la Promotion de l'Entreprise à Madagascar

SOFT : Successes – Opportunities – Failures – Threats

SWAP: Successes – Weaknesses – Aims – Problems

SWOL : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Limitations

SWOT : Strengths- Weaknesses – Opportunities – Threats

SWPO : Successes – Weaknesses – Potentials – Obstacles

LISTE DES TABLEAUX

<u>TABLEAU 1</u> : les actionnaires générales de la SBM Madagascar. -----	4
<u>TABLEAU 2</u> : les différentes fonctions -----	6
<u>TABLEAU 3</u> : la liste des fournisseurs -----	12
<u>TABLEAU 4</u> : les concurrents de la SBM Madagascar -----	13
<u>TABLEAU 5</u> : les pièces à fournir pour un compte courant-----	17
<u>TABLEAU 6</u> : les pièces à fournir pour un compte société -----	18
<u>TABLEAU 7</u> : les différents types de compte épargne -----	19
<u>TABLEAU 8</u> : les conditions d'ouverture du compte épargne ordinaire-----	20
<u>TABLEAU 9</u> : les caractéristiques du compte spécial épargne -----	21
<u>TABLEAU 10</u> : le principe de réception des dépôts -----	22
<u>TABLEAU 11</u> : les pièces à fournir pour un virement à l'importation-----	24
<u>TABLEAU 12</u> : les éléments d'analyse interne à l'entreprise-----	28
<u>TABLEAU 13</u> : bien connaître sa clientèle -----	29
<u>TABLEAU 14</u> : la caractéristique du principe « one to one »-----	35
<u>TABLEAU 15</u> : les étapes du processus de segmentation et ciblage -----	.36
<u>TABLEAU 16</u> : les caractéristiques d'une segmentation efficace-----	37
<u>TABLEAU 17</u> : audit interne au niveau organisationnel -----	39

<u>TABLEAU 18</u> : audit interne au niveau du marketing mix -----	40
<u>TABLEAU 19</u> : audit externe de le l'environnement -----	42
<u>TABLEAU 20</u> : les aspects de la formation -----	46
<u>TABLEAU 21</u> : les avantages et inconvénients du processus direct -----	55
<u>TABLEAU 22</u> : les avantages et inconvénients du processus indirect -----	56

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION ----- 1

PARTIE 1. PRESENTATION DU TERRAIN DE LA RECHERCHE

Chapitre 1. DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DE LA SBM ----- 3

Chapitre 2. MARKETING MIX ----- 10

Chapitre 3. GESTION DE LA CLIENTELE DE LA SBM ----- 16

PARTIE 2. CHOIX D'OUTIL – CADRE THEORIQUE – MISE EN ŒUVRE

Chapitre I. CHOIX D'OUTIL ----- 25

Chapitre II. THEORIES SUR LA GESTION DE LA CLIENTELE-----30

Chapitre III. MISE EN ŒUVRE DE L'OUTIL----- 39

PARTIE 3. PRESENTATION DES RESULTATS ET PRECONISATIONS

Chapitre I. PRECONISATIONS SUR L'ORGANISATION ----- 43

Chapitre II. PRECONISATIONS SUR LE MARKETING MIX ----- 50

Chapitre III. SOLUTIONS RETENUS ET RESULTATS ATTENDUS ----- 52

CONCLUSION----- 57

ANNEXES

REFERENCES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

À l'ère de la mondialisation, les questions fondamentales qui se posent aux entrepreneurs, les dirigeants d'organisation et les décideurs, se focalisent sur la maintien de la compétitivité au centre d'une multitude de compétitions qui dépassent le concept de produit : la compétitivité en matière de rapidité, la compétitivité en matière d'innovation et de création, la compétitivité de la main d'œuvre, la compétitivité de l'image et certains même vont aller jusqu'à l'étude de la compétitivité de la philosophie de l'entreprise.

Des auteurs et spécialistes célèbres ont déjà affirmé depuis longtemps que le marketing est un état d'esprit avant tout. C'est pour cela que les questions financières et économiques ne sont plus considérées que comme des accessoires de production dans les grandes firmes. Celles qui ont une maîtrise presque totale des techniques comptables, des calculs financiers de rendements et de rentabilité considèrent la fonction comme un support administratif et non pas une fonction motrice de l'entreprise. Il en est de même pour les concepts de produit et de production. Ces fonctions ne sont plus que des instruments de travail au service des marchés et des décisions.

Parler de service au sens global du terme suppose déjà un certain nombre de préceptes et de théories. D'abord, il sera fait abstraction de la dimension « produits » et des produits financiers en eux-mêmes le long de l'ouvrage. Le thème se délimite plutôt autour de l'enveloppe des produits, son tissu organisationnel, stratégique et logistique. Certes, nous traiterons du marketing bancaire tel qu'il est mis en œuvre par l'institution choisie, mais une plus grande attention sera portée sur le fonctionnement de l'institution, appréhendé dans ses dimensions essentielles.

C'est avec ces postulats que nous avons choisi d'orienter notre travail de mémoire sur un aspect particulier du marketing : « contribution à l'amélioration de la gestion de la clientèle de la banque SBM Madagascar ». A travers ce thème de « marketing de service », nous serons indubitablement amenés à étudier des questions ayant trait à la gestion organisationnelle, à la gestion des ressources humaines et à la gestion logistique ou encore à d'autres dimensions de la gestion au sein d'une entreprise.

Mais est-ce assimiler le marketing à un travail d'audit opérationnel ? Le travail n'est-il donc pas devenu un travail de benchmarking où la mission serait alors, d'une manière plus ou moins simplifiée, d'aligner une situation existante à celle d'une entreprise modèle imaginaire ? A l'issue de ce travail, nous répondrons à ces questions, sur la base des propositions qui serait dégagées.

Les clients sont les personnages les plus importants au sein de la banque, compte tenu de ce facteur, nous avons mené une étude sur le cadre théorique que pratique qui consiste à l'amélioration de la gestion de la clientèle ainsi qu'à leur fidélisation. Les clients constituent les principaux facteurs qui viennent altérer le bon fonctionnement financier de la banque, ainsi dire, les clients de la banque présentent plusieurs caractéristiques d'une grande complexité. Les banques sont très en concurrence les unes avec les autres et elles ont dû développer des panoplies de services qui vont bien au-delà du rôle traditionnel de pourvoyeur d'argent.

Pour parvenir à ces conclusions, notre ouvrage comportera trois parties distinctes. Dans la première partie de l'ouvrage nous décrirons la présentation du terrain de la recherche proprement dit et qui n'est autre que la State Bank of Mauritius ou SBM Madagascar. La deuxième partie sera consacrée au choix d'outil et le cadre théorique puis la mise en œuvre de cet outil. Les présentations de résultats et les préconisations seront énumérées dans la troisième partie.

PARTIE 1

PRESENTATION DU TERRAIN DE LA RECHERCHE

CHAPITRE I. DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Dans ce chapitre nous allons pouvoir parler de la structure de la SBM puis les activités, fonctions, et but de la SBM Madagascar et enfin les ressources humaines.

Section 1/ STRUCTURE DE LA SBM MADAGASCAR

Cette section se divisera en trois sous section dont les configurations puis des types de relations et enfin le processus de création de valeur.

1.1 Configurations

La Banque SBM Madagascar est une banque commerciale, ouverte au public en Janvier 1998 filiale de State Bank of Mauritius qui a son siège à Port Louis – île Maurice.

La banque est située en plein centre ville, ce qui lui permet d'évoluer rapidement dans les secteurs clés de l'économie nationale. Comme toutes les banques de la place, elle intervient également dans le monde des affaires modernes par d'autres instruments non financiers.

Les emplacements des départements se répartissent comme suit :

Au rez-de-chaussée, on y trouve l'accueil de la clientèle qui comprend les guichets et les renseignements.

Au premier étage, les opérations relatives au commerce international, mais aussi l'ouverture de compte et les placements puis les renseignements spécialisés sur les crédits.

Au deuxième étage, la direction générale et le service comptabilité

Au troisième étage, les services compensation et back office puis la logistique et la maintenance.

La banque dispose aussi d'une salle pour l'archivage des documents sur une longue durée au quatrième étage, notamment pour la conservation des pièces comptables.

L'aménagement général de l'agence a été conçu pour offrir un accueil familial aux clients visiteurs, ainsi, l'agence est équipée d'une cuisine lui permet d'offrir quelque chose à boire et à grignoter pour les clients.

Son appartenance à un groupe de notoriété régionale et même internationale soumet l'institution à certaines règles d'organisation déjà préétablies et à certaines prédispositions à véhiculer une image et un certain nombre de produits prédéfinis.

La banque SBM Madagascar a reçu l'agrément d'exploitation en tant que banque commerciale par l'arrêté n°1476/95 du 10 février 1995.

La banque est une Société Anonyme de droit malgache, avec un capital de 7.404.120.000 Ariary réparti comme suit :

Tableau 1 : Liste des actionnaires généraux de la SBM avec leur part sociale

Actionnaires	Nombre d'actions	Montant total en Ariary
SBM Global Investments Ltd	370.203	7.404.060.000
SBM Securities Ltd	1	20.000
SBM Financials Ltd	1	20.000
SBM Mauritius Assets Managers Ltd	1	20.000
TOTAL	370.206	7.404.120.000

Source : Direction SBM, 2008

L'actionnaire majoritaire est le groupe SBM qui est l'un des plus importants groupes financiers cotés sur le marché boursier mauricien. Avec un actif total de l'ordre de USD 1623 millions en 2006 et des services bancaires de qualité, la State Bank of Mauritius a été élue à plusieurs reprises comme « Bank of the Year » à l'île Maurice, et dernièrement, elle a reçu le « Award of Excellence » de l'Euromoney magazine qui tient une cotation périodique des banques les plus importantes du monde entier.

En d'autres termes, la Banque SBM Madagascar est en connexion permanente avec un grand groupe bancaire qui travaille en étroite relation avec l'Asie et l'Afrique, et bien entendu, avec le réseau financier du monde occidental.

D'abord, la Banque SBM Madagascar a été conçue de manière à focaliser sur un segment de marché à fort potentiel, incluant les créneaux des grandes entreprises orientées à l'international. Ce choix a été accompagné d'une certaine flexibilité organisationnelle et technique qui a été acquise dès le démarrage des activités. A ceci s'ajoute une ouverture culturelle caractérisée par une aisance

particulière dans l'accueil des clients non francophones.

En 10 ans d'existence, la Banque SBM Madagascar a connu une croissance qui est visible sur l'ensemble de ses indicateurs financiers. Plusieurs facteurs ont permis cette évolution. La Banque SBM Madagascar a mené de vastes programmes de développement pour se démarquer d'une concurrence très serrée, particulièrement durant les trois dernières années.

L'institution s'est engagée à poursuivre ses efforts et à affermir dans le secteur bancaire dans la mesure où Madagascar est considéré actuellement comme une référence en matière de croissance et de développement dans le continent africain. La naissance de nombreux échanges commerciaux et industriels et l'éclosion de nombreuses opportunités en sont les témoins, surtout depuis l'adhésion dans des alliances diplomatiques à l'échelle internationale.

Dans cette perspective, la banque SBM Madagascar envisage de renforcer sa participation dans le processus de développement de l'économie malgache. Elle promet de devenir un partenaire financier auprès des opérateurs locaux et de prendre soin de leurs besoins.

1.2 Types de relations

Les décisions finales appartiennent totalement à la Direction Générale quelque soit le genre d'opérations à traiter à la banque. Toutefois, les clients peuvent contacter le Directeur Général en cas de besoin.

La banque SBM Madagascar adopte ici donc le type de relation hiérarchique afin de mener à bien sa mission et de satisfaire au maximum sa clientèle.

Il y a donc ici la clarté des responsabilités des lignes d'autorité au sein de la SBM

1.3 Les processus de création de valeur

Rappelons que la formation des ressources pour une banque est différente de celle d'une entreprise. Pour le cas de la SBM Madagascar, elle a besoin des dépôts qu'elle soustrait des frais qu'on appelle « frais de tenue de comptes » mais aussi par des divers commissions à travers les services rendu par les clients, tant au niveau internationale que nationale, appelés « AGIOS » et c'est la cumulation de tous ces divers retenues qu'une banque peut faire évoluer son chiffre d'affaires (ex :frais sur attestation de compte ;frais sur virement). Sans oublier aussi la rémunération de son dépôt auprès de la banque centrale par le bon de trésor par adjudication.

Section 2 / LES ACTIVITES – FONCTIONS ET MISSIONS DE LA BANQUE SBM

C'est une banque commerciale c'est-à-dire une institution financière privée qui a pour rôle de redistribuer une masse d'argents collectée après d'un certain nombre de déposant sous forme de crédit. Sa clientèle comprend des entreprises commerciales exploitées à titre individuel ou au nom d'une entité morale légale. La banque SBM Madagascar reconnaît la prépondérance de ces entreprises et unités d'affaires au sein de l'économie et continue à financer et conseiller cette masse croissante de sa clientèle de base. Toutefois, la banque est consciente de la nécessité d'améliorer davantage le service à ce segment de la clientèle.

L'institution exerce toutes les activités bancaires classiques, que ce soit en matière de transactions locales qu'en opérations internationales. Parallèlement à cela, la Banque effectue des opérations de change et gère les moyens de paiement ainsi que pour servir d'intermédiaire aussi bien nationaux qu'internationaux, son réseau couvre la planète à travers une correspondance très fluide avec des banques de renommée internationale comme la State Bank of Mauritius, la Société Générale Paris, Citybank New York, The Bank of Tokyo Mitsubishi, Ned bank de l'Afrique du Sud, Natexis Bank,

La protection des données est assurée par l'utilisation des mots de passe et des codes et qui permet d'identifier chaque employé. La séparation des tâches incompatibles évite les risques d'irrégularités et manœuvre frauduleuse dans l'exécution des tâches et afin d'assurer un meilleur résultat et une fiabilité des informations au niveau des contrôles.

Nous verrons ci-dessous les différentes fonctions :

2.1 Au niveau de la conception

TITRE	FONCTIONS
Le Conseil d'Administration	C'est le conseil d'Administration qui définit la politique à suivre et les directives générales de la gestion à la Direction Générale.

2.2 Au niveau de la gestion

TITRE	FONCTIONS
1 . Le Directeur Général	Il a la charge du management général, gère et organise et supervise toutes les transactions de la banque et assure les relations extérieures de la banque
2. Le Directeur Général Adjoint	Il a pour fonction de superviser et d'assurer les opérations courantes de la banque telles que les opérations de caisse, d'ouverture de compte, la compensation, le service étranger, le suivi des crédits.
3. Le Cambiste	Il représente la banque au MID et travaille de concert avec le service étranger ;il s'occupe et effectue aussi la trésorerie
4. Le Directeur du Crédit	Comme son titre l'indique, il encadre et supervise l'analyse du crédit et les lignes d'escompte et toutes autres formes de garanties de paiement que la banque octroie à ses clients.
5. Le Directeur d'Exploitation	Il prend toute responsabilité concernant le bien être du personnel, des relations de la banque avec les organisations professionnelles nationales telles que le GEM, l'APB et la presse malagasy

2.3 Au niveau d'exécution

TITRE	FONCTIONS
L'Assistante de Direction	<p>Elle a pour rôle de gérer l'accueil pour la direction générale et les rendez vous ; elle est également responsable du personnel et les ressources humaines (paie, congés, primes et bonus).</p> <p>Elle est la seule responsable des stocks c'est-à-dire elle s'occupe de la réception des marchandises (entrées) ; de la livraison et expédition et expédition des marchandises (sortie) ; du contrôle tant que quantitatif que qualitatif des marchandises entrantes ; de la codification des produits dans la logiciel de gestion.</p>
Le Responsable Informatique et Logistique	<p>Il assiste à l'expédition du logiciel et des matériels informatique. Toutes les fois, la banque est liée avec la Compagnie Blanche Birger pour les entretiens.</p> <p>Il est responsable de l'installation journalière du systèmes (Start of day) et la compilation (end of day). Le traitement informatique consiste à la mise à jour des comptes</p>
	<p>et du calcul des intérêts et la gestion des comptes du grand livre de la banque. En plus, il gère les stocks en fournitures et veille à l'état générale des lieux : Bâtiment, matériel, équipement...</p>

<p>Le Responsable Financier</p>	<p>Il s'occupe de la comptabilité générale de la banque. Il est chargé des règlements des achats auprès des fournisseurs et des charges sociales. Il lui incombe aussi les questions relatives aux impôts et taxes. En plus, il établit le budget et rapporte la réalisation. Il fait le suivi permanent de la position financière de la banque, le rapprochement des comptes inter agences et inter groupes, l'établissement de la déclaration fiscale mensuelle.</p> <p>Par ailleurs, il dirige aussi le recouvrement des factures lorsque celles-ci contraignent la société à poursuivre le client en justice</p>
<p>Le Département caisse</p>	<p>La caisse s'occupe des versements et effectue les paiements, le virement, l'opposition de chèques ; elle effectue également de la vente et l'achat de devises suivant les taux de change communiqués par le service étranger .Le responsable initie toute opération de versement (dégagement) et de retrait (approvisionnement) à la Banque Centrale tout en tenant compte du solde en caisse.</p> <p>Le dégageement de la banque centrale n'a lieu que lorsque la somme assurée dans le coffre ou caisse centrale a été dépassée.</p>
<p>Le Département Compensation</p>	<p>Le service encaisse pour le compte des clients de la banque les chèques, et effets ainsi que les virements. D'autre part, il paie les chèques et effets émis par les clients. La séance de compensation se déroule à la banque centrale tous les jours.</p> <p>Les banques en jouant leur rôle d'intermédiaire entre clients et fournisseurs, gèrent en grande partie les trois différents modes de paiement dont le chèque ; le virement et l'effet.</p>

<p>Le Département Crédit</p>	<p>Ce département s'occupe de l'analyse de crédit, mettre en place et surveiller les crédits. Le monitoring consiste aussi à recueillir les garanties liées aux crédits.</p> <p>L'analyse de crédit ; notons que la banque n'accorde pas de crédit à quiconque lui en demande. Avant l'octroi de crédit, la banque, par le biais du département de crédit étudie les risques.</p> <p>L'analyse de crédit comprend trois dossiers bien distincts à savoir : le dossier de crédit puis le dossier de garantie et enfin les contentieux.</p>
<p>Le Département Etranger</p>	<p>En matière de commerce international, tout le paiement s'effectue toujours par l'intermédiaire de la banque.</p> <p>Pour la part de la SBM ,c'est l'un des départements qui procure le plus de ressources.</p> <p>Par ailleurs, ce département gère toutes les modalités de paiement relatives aux opérations d'importation et d'exportation que le client veut réaliser.</p>

Source : Direction SBM, 2008

Section 3 / RESSOURCES HUMAINES

Quand nous parlons de ressources humaines, nous évoquons la notion de l'âge, d'effectif, le genre, les compétences dont nous allons citer ci-après :

3.1 *Genre*

Le personnel de la SBM compte en ce moment 30 employés dont les directeurs sont tous presque des ressortissants mauriciens. Les nombres des femmes et des hommes sont presque équilibrés (Direction SBM, 2008)

3.2 Age

Il s'agit d'un personnel jeune dont la moyenne d'âge est comprise entre 24 ans à 45 ans . Presque la quasi-totalité du personnel sont des jeunes y compris celle de l'agence à Tamatave .

(Direction SBM, 2008)

3.3 Spécialité et compétence

L'atout de l'institution est la disponibilité d'un personnel dynamique et polyvalent allant d'un diplôme de technicien supérieur au diplôme d'étude approfondie et travaillant dans un mode d'organisation typiquement anglophone : simple et efficace, rapide et attentif à la spécificité des demandes de la clientèle.

Afin de donner le maximum de satisfaction aux clients, la banque a formé ses personnels pour avoir l'éthique commerciale de vouloir vendre le maximum de ses produits, même en l'absence du responsable du service clientèle. Autrement dit, le personnel du bureau peut s'organiser et se remplacer entre eux, du moment que les clients sont servis convenablement. Ainsi, les clients ne rentreront pas les mains vides chez eux .

Par contre, les employés ne disposent d'aucune formation régulière ; les nouveaux recrues sont initiés par les anciens

Chapitre II : MARKETING MIX

Ce deuxième qui est le marketing mix nous montre les produits et services de la SBM Madagascar puis sa politique de tarification ensuite sa clientèle et ses fournisseurs ; ses concurrents ; ses partenaires et banque de référence et enfin les produits de substitution.

Section 1 / PRODUITS ET SERVICES DE LA SBM

Etant un établissement bancaire, la SBM Madagascar propose à ses clients toutes opérations de banques, entre autre :

1.1 Opérations de caisse

Il existe différents types de compte dont nous pouvons citer en premier lieu les comptes courants qui se divisent en compte particulier ; compte commercial et compte société et en second lieu les comptes épargnes qui se subdivisent en compte épargne ordinaire et compte en devises et en troisième lieu les comptes bloqués scindés en deux dont le dépôt à termes et le compte spécial épargne

1.2 Prêt

La banque SBM Madagascar accorde des crédits à tous les clients éligibles et présentant certaines conditions.

1.3 Import- export

L'import –export joue un rôle primordial. En effet, une opération d'importation nécessite une banque pour la domiciliation de la Fiche Statistique d'Importation ou (FSI), le paiement de l'opération se fait par l'intermédiaire d'une banque

Par ailleurs, les produits commercialisés par la SBM Madagascar n'ont pas de marque ni appellation pour les différencier de ceux de ses concurrents

Section 2 / POLITIQUE DE TARIFICATION

Les tarifs des produits et services de la banque SBM Madagascar sont fixés par le comité d'exécution et les tarifs ainsi fixés sont publiés dans les brochures appelées « Tables of Charges » .

Les prix sont forfaitaires et ne dépendent pas du mouvement des comptes sauf pour les virements, pour les chèques ou les effets retournés.

En tout cas, le prix de vente des produits et services sont fixés d'avance et les clients peuvent très bien demander la Table de charges dès l'ouverture de leur compte à la SBM.

Section 3 / CLIENTELE DE LA SBM

La clientèle de la SBM est très diversifiée et elle est divisée en deux grandes parties :

3.1 particuliers :

Sont considérés comme particuliers les personnes physiques qui, en dehors de toute activité professionnelle, répondent aux caractéristiques juridiques (ayant un état civil – un patrimoine – une capacité civile), ainsi le salarié, le retraité, l'étudiant, la personne sans activité sont des particuliers.

3.2 professionnels :

Une activité professionnelle est exercée habituellement dans un but lucratif c'est-à-dire qui implique l'idée de profit pour celui qui l'exerce : la clientèle d'affaires (entreprise commerciale exploitée à titre individuel ou au nom d'une entité morale légale) et de la micro entreprise, les professions libérales, les commerçants et les prestataires de service, les PMI, la société sous ses différentes formes juridiques.

La banque SBM Madagascar reconnaît la prépondérance de ces entreprises et unités d'affaires au sein de l'économie et continue à financer et conseiller cette masse croissante de sa clientèle de base. Toutefois, la banque est consciente de la nécessité d'améliorer davantage le service à ce segment de la clientèle.

La banque continue d'accroître son portefeuille clientèle en finançant sélectivement des portefeuilles d'actifs de qualité à des prix raisonnables.

Du fait du nombre de son personnel, la SBM ne peut évidemment pas se permettre d'avoir une direction pour chaque type de clients.

Section 4 / FOURNISSEURS DE LA SBM

La banque SBM travaille en étroite collaboration avec plusieurs fournisseurs pour la bonne marche du travail et pour une qualité de service offerte à la clientèle.

TABLEAU 2 : Liste des fournisseurs

FOURNISSEURS	PRODUITS /SERVICES
JAGOUL KESSAVLAL /BURMAS /SODIM / SICO /TANA MEUBLE	Pour tout ce qui est fournitures et de bureaux
A 2 PLUS	En matière de sécurité
BLANCHE BIRGER / GULFSAT / DTS	Pour la téléphonie et la communication
ORANGE/ZAIN/TELMA	Pour la téléphonie et la communication
HAREL MALLAC	Pour l'informatique
GRAPHOPRINT / SIMAPRESS / DECODIF/ IMPRIMERIE NATIONALE / MIPRINT	Pour les travaux d'imprimerie
ETABLISSEMENT HERY LALA	Pour l'entretien de l'immeuble
CIMELTA ET LE JIRAMA	En matière d'électricité

SOURCE :_ Direction SBM , 2008

Section 5 / CONCURRENTS DE LA SBM

La plupart des établissements confrères ont des agences dans chacune des grandes villes du pays, ce qui leur permet de coordonner leurs services et produits aux diverses activités de leurs clients. Les agences servent également d'intermédiaire entre la banque et les opérateurs.

Tableau 4 : les concurrents de la SBM

BANQUES	HISTORIQUE
1 . La BOA Madagascar	<p>Elle a été créée le 18 novembre 1999 lors de la reprise par le groupe Bank Of Africa du fonds du commerce de l'ancienne banque nationale ISTM avec un capital de 18000000000 MGA.</p> <p>Son activité est celle d'une banque commerciale publique. Depuis 2004 elle développe et optimise son réseau.</p> <p>La banque dispose de 53 points de vente repartis sur l'ensemble du territoire</p>
2. La BMOI	<p>La Banque Malgache de L'Océan Indien « BMOI », Société anonyme au capital de MGA 6.000.000.000, a été créée en 1989 avec des capitaux privés, c'est une filiale de la BNP Paribas. Elle a très rapidement pris une place représentative dans</p>
	<p>Le paysage bancaire malgache et dans les opérations de négoce internationale. Son réseau est constitué d'une succursale, d'une agence haute de gamme « prestige », de 5 agences (Ankorondrano, Toamasina, Antsirabe, Antsiranana, Mahajana et de deux (2) bureaux (Analamahitsy et Sambava).</p> <p>C'est un établissement de droit malgache à vocation clientèle entreprise et clientèle haut de gamme.</p>

3 .La MCB	<p>La Mauritius Commercial Bank a ouvert un bureau de représentation à Antananarivo en 1991. En décembre 1992, elle crée une banque de plein exercice l'Union Commercial Bank, en partenariat avec le standard Bank of South Africa, la Société</p>
	<p>Fiaro et la Société Manofi. Souhaitant se rapprocher des opérations avec l'étranger, une deuxième agence voit le jour le 23 octobre 1998 dans la ville portuaire de Toamasina. Le 24 septembre 1999, le réseau d'agence est renforcé sur Antananarivo avec l'ouverture d'un bureau dans la Galerie Zoom à Ankorondrano. Au cours des dernières années, la MCB a su diversifier son activité pour devenir une banque de référence dans le paysage économique de Madagascar. La MCB exerce une activité de banque tournée principalement vers les entreprises, mais elle offre également des services de banque de détail en direction des particuliers.</p>
4. La BFV- SG	<p>Issue de la privatisation de la BFV, Banky Fampanandrosoana ny Varotra, la BFV- Société Générale a été créée le 19 novembre 1998 au capital de 14 milliards de Ariary, suite à un contrat de cession de fonds de commerce en date du 30 novembre 1998, et en application de la politique de privatisation des entreprises nationales</p>
5. La BNI Madagascar	<p>La banque BNI Madagascar est une institution bancaire née de la fusion de l'ancienne Caisse locale de Crédit Agricole (créée en 1930) et du Crédit Foncier (créé en 1920) et qui a été achetée par Le Crédit Lyonnais en 1991 ; son activité principale s'est focalisée sur le crédit-bail et la Banque de proximité , elle a comme cible , particuliers, professionnels et entreprises ...pendant ces derniers temps elle a connu une</p>

	<p>évolution progressive du marché par le biais de la retraite, le développement des produits d'assurance, le service monétique et l' e-banking , BNI Madagascar dispose d'un réseau de 28 agences installées dans les plus grandes villes du pays dont 50000 clients et 676 collaborateurs .</p>
6. La BICM	<p>La « Banque Industrielle et commerciale de Madagascar », devenue « Banque Industrielle et Commerciale de Madagascar ». Elle se présente comme étant une banque commerciale de détail. Elle cible toute gamme de clientèle sans distinction.Elle a son siège social à Andraharo et une agence sise à Isoraka</p>
7. L'Access Banque	<p>C'est une institution financière créée en février 2006 avec un capital social de Ariary 6.722.500.000 ,ayant son siège social au 21 rue Rainandriamampandry Faravohitra : ses produits peuvent être accompagnés de chéquier comme ceux d'une banque. Elle cible surtout la masse populaire et financer leur micro projet est l'une de ses raisons d'être pour inciter les investissements nationaux.</p>

SOURCE : www.banques.fr

Section 6 / PARTENAIRES ET BANQUE DE REFERENCE

En matière de transaction en monnaie étrangère la SBM Madagascar travaille en étroite collaboration avec la Société Générale si c'est en euro et Citybank si c'est en dollar.

La State Banque of Mauritius à l'île Maurice reste toujours sa banque de référence.

Section 7 / PRODUITS DE SUBSTITUTIONS

En plus des banques, on note également la présence d'établissements financiers opérant dans divers crédits à savoir « l'Equip Bail Madagascar »(dans le crédit bail) ainsi que les institutions

financières mutualistes (ex : ADEFI – CECAM – OTIV) et non mutualistes (ex : SIPEM) .

L'émergence des institutions de micro finances a été surtout favorisée par la conjugaison des interventions de deux entités ,qui ;dans un premier lieu ,les bailleurs de fonds (Banque Mondiale, Union Européenne, Agence Française de Développement ,Coopération Allemande, Inter Coopération Suisse) et dans un second lieu le Gouvernement à travers sa politique en faveur de ce secteur :le projet de micro finance pour une durée de 2 ans et la gestion du programme de micro finance planifiée sur 15 ans dont le démarrage officiel a débuté en juin 1999.

7.1: institutions de Micro Finances Mutualiste :

Les institutions de Micro Finances Mutualistes qui se sont développées au cours de cette période sont la CECAM dans la région du Vakinakaratra puis AECA dans la région du Marovoay ensuite l'OTIV dans la région de Toamasina et du lac Alaotra et enfin TIAVO à Fianarantsoa.

7.2: institutions de Micro Finances non Mutualiste :

Dans cette catégorie figurent :la SIPEM qui a été créée à Antananarivo puis il y a aussi VOLA Mahasoà implanté dans le Sud de l'île à Toliary ensuite l'EAM et enfin APEM.

Chapitre III : GESTION DE LA CLIENTELE DE LA SBM

L'équipe met à la disposition de sa clientèle leur compétence pour assurer sécurité, facilité et rapidité dans la gestion de leur compte que ce soit particulier, société ou commercial. La pratique d'ouverture d'un compte société / commercial comprend les outils adéquats à la gestion de société (ou commerce) tels que les conseils financiers, les gestionnaires de comptes etc. Ce type de produits offre de nombreux avantages notamment les conseils d'expertise.

Au-delà des services bancaires courants, la banque SBM Madagascar, grâce à son service clientèle, est l'interlocuteur de référence.

Le client bénéficie aussi, grâce au département crédit, de meilleurs conseils en termes de gestion, de financement, d'investissement et de placement, en plus d'un accès à un réseau de partenariat en matière juridique administrative et fiscale.

Section.1 GESTION DU COMPTE EN PERMANENCE

Afin d'assurer la rapidité et le confort de ses services, la banque S.B.M Madagascar applique une sélection de clientèle de gamme et une insertion discrète sur le marché.

La S.B.M Madagascar opte pour un nombre restreint de clientèle, mais avec de grosses transactions. Elle dispose de produits et services modulables et flexibles selon le besoin des particuliers tel que :

1.1 Comptes courants particuliers et associations :

Ce sont les comptes avec lesquels le client peut se servir d'un chéquier pour ses retraits d'espèces, ou pour régler ses dépenses courantes, à conditions que le client en question n'est pas encore frappé d'interdiction bancaire de l'usage de chéquier par la banque centrale de Madagascar.

Le client ne recevra son carnet de chèque qu'après quelques jours (10 jours) qui suivent l'ouverture de son compte à la S.B.M Madagascar, sous réserve de sa situation de paiement individuel dans le fichier d'interdiction de la banque central de Madagascar. Le client peut utiliser son compte dans la limite de son solde disponible.

1.1.1 Différents usages possibles des dits comptes :

L'émission des chèques, les retraits et les versements d'espèces ou chèques, ou effets sont les plus courants, l'émission et la réception des virements, la possibilité de faire des crédits.

Concernant les frais de tenue de compte, un prélèvement d'un montant de 2000 Ar HT par mois est effectué automatiquement par le système tous les fins du mois. Le montant des frais est forfaitaire et ne dépend pas du mouvement du compte.

1.1.2 conditions d'ouverture de ce compte :

Le montant du premier versement varie de deux millions à trois millions ariary.

Selon le cas, le client peut encore discuter avec la direction.

TABLEAU 5: Pièces à fournir pour un compte courant

TYPE DE COMPTE	PIECES A FOURNIR
COMPTE COURANT : Particuliers et association	01 certificat de résidence / signataire 01 photo d'identité / signataire 01 carte d'identité nationale + 01 copie légalisée / signataire 01 fiche de paie ou toute autre pièce pouvant justifier les revenus de ladite personne, 01 passeport et carte de résident (pour les étranger résidents) + 01 copie légalisée / signataire. Passeport pour le non résident

Source : Direction SBM 2008

1.2 compte société ou commercial

Très facile, le compte société ou commercial offre en plus du compte, plus de sécurité et de souplesse pour optimiser la gestion de trésorerie au quotidien.

De plus, les clients disposent prioritairement de leurs services de banque à distance par téléphone (ou sur Internet) via le service clientèle pour garder l'œil en permanence sur leur compte.

1.2.1 différents usages dudit comptes

Le type de compte apporte plus de flexibilité et donne droit à une flexibilité absolue aux clients.

L'adhésion à ce compte donne droit à l'appui d'un partenariat solide promettant un taux de crédit préférentiel.

La banque SBM-Madagascar accompagne le montage des dossiers de crédits de ses clients pour assurer un accès plus simple et plus rapide.

En sus, grâce à l'option de « trésorerie » inclus dans le compte, les opérateurs économiques peuvent constituer à leur rythme leur autofinancement.

1.2.2 Les conditions d'ouverture de ce type de compte :

Le montant du premier dépôt requis à l'ouverture d'un compte société est de cinq millions d'ariary, et pour le compte commercial est de quatre millions d'ariary.

TABLEAU 6 : Pièces à fournir pour un compte commercial ou société

TYPE DE COMPTE	PIECES A FOURNIR
COMPTE COMMERCIAL OU SOCIETE	Une copie légalisée avec l'original des statuts pour les sociétés: (SARL, SA, SARLU) Extrait de registre de commerce (moins de trois mois) Carte statistique Carte professionnelle Un certificat de résidence moins de 03 mois par signataire Une (copie légalisée) carte d'identité nationale par signataire Une pièce justificative de revenu (une déclaration auprès du fisc du chiffre d'affaires annuel)

Source : Direction SBM , 2008

Si le signataire est non résident : il faut la photocopie du passeport et de la carte de résident, en plus des pièces citées ci-dessus par signataire.

Le compte commercial ou société appartient à la société dont le nom figure sur le registre de commerce. La société est une personne morale dont la gestion du compte appartient aux personnes nommées par le statut. Il est très important qu'en cas de changement de statut, la banque doit toujours recevoir une copie légalisée pour qu'elle puisse modifier les instructions de paiement sur le compte. Cela est nécessaire en cas de changement de l'un ou de plusieurs signataires.

1.3 comptes d'épargnes :

Les particuliers et les associations ou ONG à but non lucratif peuvent aussi bien avoir un compte, ou plusieurs comptes d'épargnes, car la banque SBM Madagascar a trois (03) types de comptes d'épargnes :

TABLEAU 7 : Différents types de compte épargne

COMPTE	DIFFERENTS TYPES
COMPTE EPARGNE	<ul style="list-style-type: none">• Le compte d'épargne ordinaire• Le compte spécial épargne• Les dépôts à termes

Source : Direction SBM 2008

1.3.1 compte d'épargne ordinaire :

C'est un compte conçu pour les épargnes dont le propriétaire des fonds peut disposer des sommes qu'il veut, dans la limite de leur solde disponible.

Ce compte a l'avantage d'être quotidiennement utilisable, surtout pour les menues dépenses quotidiennes des ménages. La date de valeur des opérations de « Cash » est le jour de l'opération, il fonctionne comme un compte courant (peut exécuter toutes les transactions d'un compte courant). La seule et unique la différence entre les deux types de compte est l'usage du chéquier.

En effet, le livret d'épargne ou le « chèque de guichet » n'est pas payable aux tierces personnes. Seuls les signataires du compte peuvent bénéficier du pouvoir de retirer ou de transférer leurs fonds.

TABLEAU 8 : Les conditions d'ouverture du compte épargne ordinaire

COMPTE	PIECES A FOURNIR
Compte épargne ordinaire	<p>Le montant du premier versement : <i>AR 1.000.000</i></p> <p>01 Certificat de résidence par signataire</p> <p>01 Photo d'identité par signataire</p> <p>01 copie légalisée + l'originale du C.I.N par signataire</p> <p>Si étranger résident, il faut en plus des documents cités ci-dessus :</p> <p>01 copie légalisée + l'originale du passeport / signataire</p> <p>01 copie légalisée + l'originale de la carte de résident signataires.</p> <p>Les justificatifs de revenus sont obligatoires, surtout pour les clients exerçant une activité libérale.</p>

Source : Direction SBM 2008

1.3.2 compte spécial Epargne (C.S.E)

C'est un compte bloqué par lequel la banque et le client se sont mis d'accord sur plusieurs points tels que :

TABLEAU 9: Les caractéristiques du compte spécial épargne

COMPTE	CARACTERISTIQUES
Compte spécial épargne	<p>Le dépôt minimum est de MGA 10.000.000</p> <p>La durée du déblocage (03 mois ;06 mois ;12 mois)</p> <p>Le taux d'intérêt (net d'impôt)</p> <p>La modalité de paiement des intérêts (mensuel ou à l'échéance)</p> <p>Le titulaire du compte ne peut récupérer son capital qu'à l'échéance dudit contrat, sauf en cas de force majeure, pendant lequel le client peut demander à casser son dépôt et supportera une pénalisation sur les intérêts.</p> <p>Les intérêts du compte CSE sont nets d'impôt (IRCM).</p> <p>Pour les intérêts payables mensuellement, le client peut les retirer sur son compte d'épargne ordinaire, ou les garder sans contrainte, tout en bénéficiant encore d'intérêt au taux de 3.5% l'an.</p>

Source :Direction SBM, 2008

1.3.3 Dépôt a termes ou DAT

C' est aussi un compte bloqué par lequel le client s'engage, contre une rémunération convenue d'avance, à laisser un capital à la disposition de son banquier, par contre son dépôt minimum est de MGA 2.000.000 et le taux d'intérêt varie selon le montant et la durée du placement avec IRCM 25% ;et le titulaire du compte ne peut récupérer son capital qu'à l'échéance du contrat sauf en cas de force majeure ;pendant lequel le client peut demander de casser son dépôt et supportera une pénalisation sur les intérêts.

Section 2 / GESTION DES OPERATIONS DOMESTIQUES

Nous connaissons déjà de nombreux services que rendent les banques et nous sommes certainement capables d'en citer quelques uns. Bien entendu, l'activité principale de la banque reste liée au mouvement d'argent. Ceux-ci se font à l'aide de chèque de traite ou de virement sans parler des paiements en espèce.

2. 1. Recevoir des dépôts :

Sont considérés comme fonds reçus du public les fonds qu'une personne recueille d'un tiers, notamment sous forme de dépôt avec le droit d'en disposer pour son propre compte sans pouvoir dévier du contrat initial conclu avec le propriétaire.

Premièrement il s'en dégage le principe que toute personne fait partie du public dès lors qu'elle a une personnalité juridique distincte de celle du réceptionnaire

Deuxièmement on note la notion de « réception de fonds » dont le principe énonce que c'est une activité matérielle mais il faut que le réceptionnaire ait le droit de disposer des fonds pour son propre compte avec obligation de les restituer en les remettant

Troisièmement le dernier élément qui se dégage du terme « la réception de fonds du public » est la libre disposition des fonds dont doit jouir le réceptionnaire et qui résulte du contrat en vertu duquel la réception du fonds intervient

La banque a deux ou trois guichets (selon la taille et le volume des transactions), qu'ils reçoivent de nombreux dépôts et de retraits souvent de faible montant.

TABLEAU 10 : Le principe de réception des *dépôts*

La banque	
Les utilise pour des crédits à long terme ALT	← A des ressources longues (dont elle dispose longtemps) - fonds propres - dépôts à long terme.
Les utilise pour des crédits à court terme CT	← A des ressources courtes (dont elle dispose peu de temps) - dépôts à vue - comptes sur livrets

SOURCE : la conférence « La banque et vous », Cite d'Ambatonakanga 2006.

Une banque utilise les ressources longues pour financer les crédits à long terme, et les ressources courtes pour financer les crédits à courts termes. Cette règle qui a été à l'origine des

spécialisations bancaires (1942 – 1966) n'est pas toujours facile à respecter dans la pratique or le risque s'accroît du fait de l'évolution du placement d'épargne.

La SBM Madagascar met à la disposition de ses clients (ménages et entreprises) divers moyens de paiements anciens : chèque, virement, traite.

2.2. Accorder des crédits :

La banque SBM offre les différentes sortes de crédits suivants :

221 crédits par caisse

Un découvert est une forme de prêt à court terme (maximum un an renouvelable). Les conditions d'obtention du découvert étant moins strictes que celles du prêt ; les clients qui possèdent des dépôts à la banque SBM Madagascar peuvent en bénéficier facilement en cas de besoins, et les contrats se déroulent directement entre la Banque et son client. Mais l'acte ainsi fait doit être légalisé auprès d'une administration compétente.

Le crédit par caisse est l'engagement pris par la banque d'un importateur de garantir à l'exportateur le paiement des marchandises (ou l'acceptation d'une traite) contre la remise de documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat.

Le crédit par caisse est « révocable » si le banquier peut revenir sur son engagement avant expédition des marchandises par contre il est « irrévocable » si le banquier ne peut revenir sur son engagement, sauf accord de toutes les parties.

Le crédit par caisse peut être aussi « Notifié » si le banquier de l'importateur est seul engagé. Et il peut aussi être « Confirmé » si l'engagement du banquier de l'importateur est conforté par un banquier correspondant dans le pays de l'exportateur.

222 crédits par signature

Si le plus souvent la banque aide l'entreprise en mettant à sa disposition des fonds sous forme de crédits de trésorerie, elle peut aussi lui apporter son concours sous forme d'engagements que l'on appelle des crédits par signature. La banque prête alors simplement sa signature sans supporter de charge de trésorerie. L'étude faite par la banque doit être aussi minutieuse que pour n'importe quel autre concours bancaire, car cet engagement peut entraîner des décaissements importants. Les différents types d'engagements par signature sont les cautions et les acceptations ou avals :

Section 3. GESTION DES OPERATIONS DE VIREMENT

Le virement est une opération qui consiste à transférer, par un simple jeu d'écritures, une somme d'un compte à un autre.

L'ordre de virement est donné en général sur des formules spéciales mises gratuitement par les banques à la disposition des titulaires de comptes.

Dans cette formule, le banquier est invité à débiter le compte de son client émetteur d'une somme déterminée et à en créditer le compte du bénéficiaire désigné par lui.

Avant de pouvoir effectuer un virement, il faut que le client dépose avec l'ordre de pièces justificatives le motif du virement

31. virements pour paiement des factures à l'importation

Le client peut utiliser d'autres formulaires ordre d'achat + ordre de virement que celui de la banque. Si le compte du client à débiter est en MGA il faut les pièces suivantes pour le dossier :

TABLEAU 11 : Pièces à fournir pour virement à l'importation

VIREMENT	PIECES A FOURNIR
A l'importation	Facture finale BL ou connaissement Rapport d'inspection de la SGS Attestation d'importation Note de poids et colisage

Source : service étranger, SBM 2008

Si l'accord est conclu nous devons impérativement leur remettre le dossier de paiement pour leur apurement

On ne passe jamais un virement si toutes les conditions citées en haut ne sont pas remplies.

232 Voyages

Le client doit déposer en plus de l'ordre d'achat et l'ordre de virement une photocopie de son passeport + son billet d'avion, il faut bien vérifier que le billet soit encore valide et non déjà expiré

233 Prestations de services

Le client doit déposer un contrat stipulant un accord de prestations entre lui et son client en

plus de l'ordre d'achat et du virement

234 Frais de scolarité

Le client peut faire un virement pour payer les frais de scolarité s'il dépose avec les ordres de la banque un certificat attestant que l'élève est inscrite dans un établissement ou institut.

235 Loyer

Si le client demande de faire un virement pour payer le loyer il faut une facture en plus du contrat de bail.

PARTIE 2

CHOIX D'OUTIL - CADRE THEORIQUE

MISE EN OEUVRE

Chapitre I / CHOIX D'OUTIL D'ANALYSE

Afin de mener à bien l'analyse sur l'environnement interne et externe d'une société, il est nécessaire d'utiliser un outil d'analyse. Pour le cas de la banque SBM Madagascar, nous avons choisi d'appliquer le concept SWOT.

Qu'est ce que le SWOT ?

Section 1 : DEFINITION

L'analyse SWOT est un outil utilisé en gestion et dans la formulation de la stratégie. Elle peut aider à identifier les points forts « Strengths » ; les faiblesses « Weaknesses » ; les opportunités « Opportunities » et les menaces « Threats » d'une société donnée. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur,... avec celles des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Les points forts et les faiblesses sont des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à ses concurrents. Ils peuvent être mesurés en utilisant des évaluations internes ou comparer les externes.

Les opportunités et les menaces sont des facteurs externes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Une société ne peut pas les maintenir sous son contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle industrie/marché ou des facteurs démographiques, politiques, économiques, sociaux, techniques, légaux ou culturels (PEST).

(Source : www.wikipédia.fr, août 2008)

Le but de l'approche est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités, les effets des faiblesses et des menaces.

L'utilisation de l'analyse SWOT est principalement centrée sur l'évaluation ex ante de programmes. En formalisant les points positifs et négatifs d'une société et en identifiant les facteurs de son environnement pouvant influencer favorablement ou défavorablement sur les projets de cette organisation, l'analyse SWOT permet de réduire les incertitudes et ainsi d'affiner ou d'évaluer la stratégie. Elle fait partie des outils qui permettent l'étude de la pertinence et éventuellement de la cohérence de certains programmes ou d'une stratégie dans son ensemble.

(source : www.wikipédia.fr, août 2008)

Section 2 : FORMES PRINCIPALES

L'analyse SWOT a donné lieu à de nombreuses adaptations et interprétations. Certains des quatre facteurs peuvent varier selon les besoins de l'analyse, qu'il s'agisse de l'aide à l'élaboration de scénario de développement, de diagnostic de territoire, de la définition et de la validation de stratégie, d'une évaluation ex ante Ainsi, il est possible de rencontrer dans les termes suivant en plus de l'analyse SWOT :

SWOL : Strengths, Weaknesses, Oppotunities, Limitations

SWPO : Successes, Weaknesses, Potentials, Potentials, Obstacles

SWAP : Successes, Weaknesses, Aims, Problems

SOFT : Successes, Opporunities, Failures, Threats

Section 3 : METHODOLOGIE ET MISE EN OEUVRE

Chacun a sa propre vision de l'entreprise, de l'environnement dans lequel elle évolue. Pour avoir une bonne analyse SWOT, il est utile de demander à chacun de faire cette analyse en fonction de sa propre vision, et ensuite de consolider l'ensemble.

Pour que l'analyse soit la plus objective possible, nous pouvons intégrer les enquêtes de satisfaction client. Chaque client donne les forces « bénéfiques client » qu'il reconnaît en tant que client de l'entreprise, et les faiblesses. Nos propres faiblesses peuvent être aussi les forces de nos concurrents.

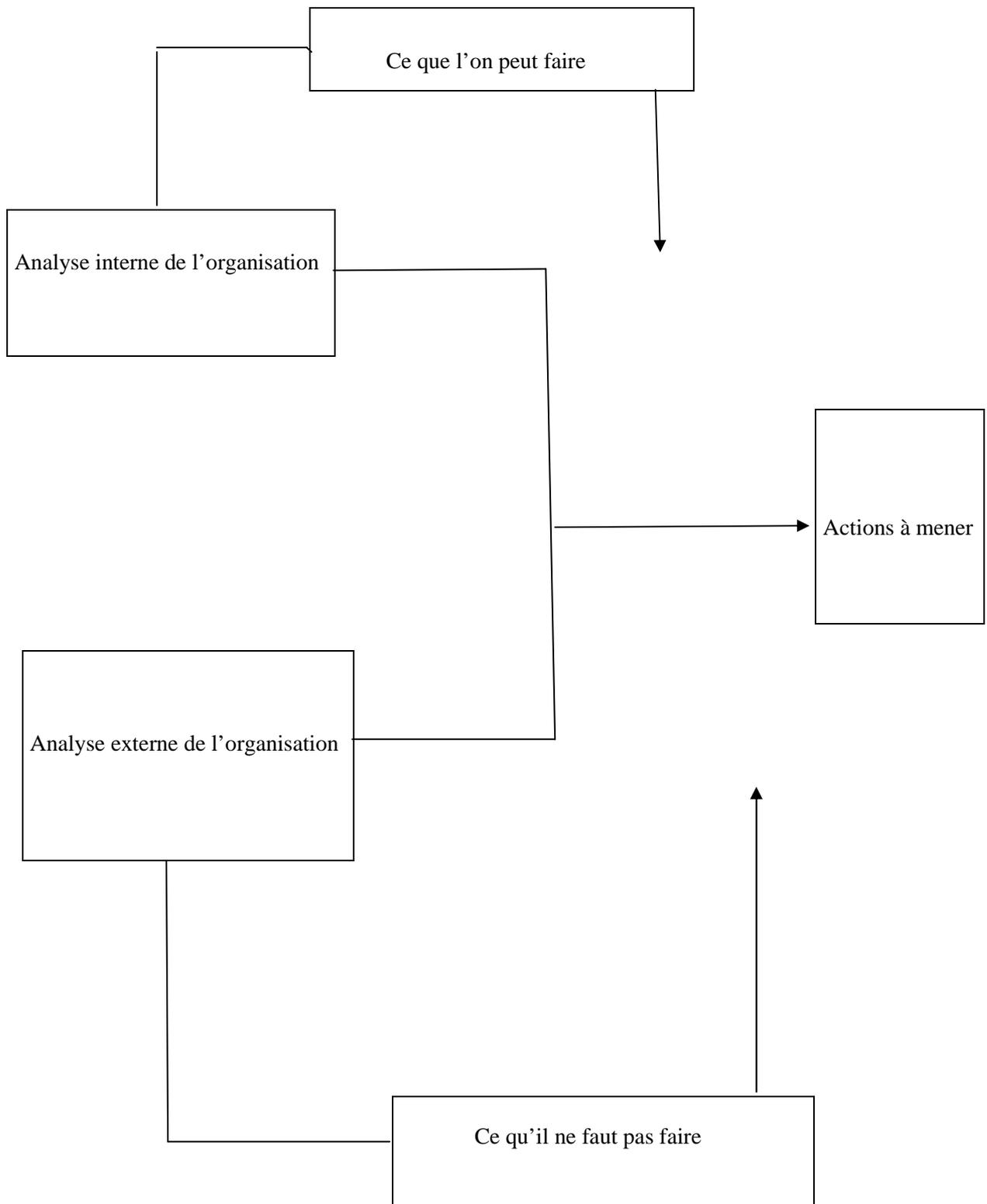
Conduire une analyse SWOT consiste à effectuer deux diagnostics :

Un diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique. Celles-ci peuvent être déterminées d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que la chaîne de valeur, l'étalonnage (benchmarking) ou l'analyse du tissu culturel. Il peut s'agir par exemple d'une porte feuille technologique, d'une notoriété, d'une présence géographique, d'un réseau de partenaires, d'une structure de gouvernement d'entreprise, etc...

Un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que le modèle PESTEL, le modèle des cinq forces de la concurrence de Michael Porter ou encore une analyse des scénarios. Il peu s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés,...

(Source : www.wikipédia.fr, 06 août 2008)

Figure : mise en œuvre d'une analyse SWOT



Source : www.wikipédia.fr, 06 août 2008

D'après cette image, on doit d'abord passer par une analyse interne afin de déterminer ce que l'entreprise doit faire, entre autre, la définition de la capacité stratégique, les forces et les faiblesses. Après l'analyse interne, il faut procéder à une analyse externe pour déterminer les menaces et les opportunités. Par cette analyse externe, nous trouverons ce que l'entreprise ne devra pas faire ; ce qui amènera cette dernière à la réussite. Connaître les menaces et les opportunités permet à l'entreprise d'établir de nouvelles actions. Les forces et les faiblesses permettront d'améliorer l'organisation interne à l'entreprise.

On peut comparer avec profil : la perception des forces et faiblesses de l'entreprise par elle-même puis la perception des forces et faiblesses de l'entreprise par ses clients, concurrents, fournisseurs et autres acteurs externes.

Forces et faiblesses

Il s'agit de voir quels avantages compétitifs l'entreprise possède ou devrait acquérir. Ces éléments concernant aussi bien l'environnement interne qu'externe à l'entreprise. Les aspects à analyser sont les éléments suivants :

Tableau 12 : éléments d'analyse interne à l'entreprise

ELEMENTS	COMPOSANTS
LES ELEMENTS DU MIX	<ul style="list-style-type: none"> _les produits, leurs performances, leurs positionnements _la position sur le marché, la présence, la distribution, la force commerciale, la part de marché _le prix en valeur absolu et en valeur relative _la notoriété et l'image de marque
LES ELEMENTS DE SERVICE CLIENT	<ul style="list-style-type: none"> _la logistique _le service commercial et l'administration des ventes _la stratégie marketing et communication _la démarche commerciale

LES ELEMENTS DE L'ENTREPRISE	_sa solidité financière _son ancienneté sur ses marchés _sa maîtrise de la technologie _sa capacité à innover et à développer de nouveaux produits, ses efforts en recherche et développement
------------------------------	--

Source : www.wikipédia.fr, 06 aout 2008

Opportunités et menaces

L'analyse des opportunités et des menaces est une analyse de l'environnement de l'entreprise aussi bien interne qu'externe :

Les opportunités : constituent le domaine d'action dans lequel l'entreprise peut espérer jouir d'un avantage différentiel. Une entreprise aura un avantage différenciant lorsque ses compétences propres lui permettront d'exploiter une opportunité plus facilement que ses concurrents, c'est-à-dire qu'elle peut exploiter les facteurs clés de succès plus facilement.

Les menaces : correspondent à un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement de l'entreprise. des mouvements de personnel (menace interne) peuvent être une menace tout comme l'arrivée de nouveaux concurrents (menace externe) . Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au développement de l'entreprise et qu'elle a de la chance de se réaliser.

Un élément peut être à la fois une opportunité et une menace suivant l'angle d'analyse

Chapitre II : THEORIES SUR LA GESTION DE LA CLIENTELE

Cette affirmation peut paraître surprenante et il faut s'entendre sur les termes « bien connaître sa clientèle ». Il ne s'agit pas d'être capable de mettre un nom ou un numéro de compte sur un visage. Bien connaître un client, c'est pouvoir répondre aux quatre questions fondamentales à travers ce tableau ci-dessous :

Tableau 13 : Bien connaître sa clientèle

QUESTIONS FONDAMENTALES	REPONSES
1 / Qui est-il ?	C'est pouvoir l'identifier facilement Connaître sa situation de famille, savoir où, quand et comment le joindre en cas de besoin

2/ Que fait-il ?	Son ancienneté chez son employeur, la solidité financière de ce dernier sont des éléments à ne pas négliger lorsqu'il faut prendre rapidement une décision de paiement ou de rejet.
3/ Que possède t il ?	Ses revenus sont ils réguliers et suffisants ? s'agit-il de salaires, de pensions, d'allocations ou de loyers ? Sa résidence principale lui appartient elle ou non ? si oui, a-t-il des charges de crédit, si non le montant de son loyer est il élevé ? Détient-il des produits d'épargne ?
4/ Que lui faut il ?	Connaitre avec précision les motivations des clients relatifs à l'épargne, au crédit, aux services est une aide précieuse au moment de prendre une décision ou de faire une proposition

Source : Centre de Formation de la Professionnelle Bancaire, 2003

Section 1 : LA VALEUR PERCUE PAR LE CLIENT

On peut définir la valeur perçue par le client comme la différence entre l'évaluation qu'il fait de la valeur globale et le cout total de l'offre et des alternatives qu'il perçoit.

La valeur globale est la valeur monétaire de l'ensemble des bénéfices économiques, fonctionnels et psychologiques que le client tire du produit ou du service.

La valeur pour le client correspond donc à la différence entre ce qu'il reçoit et ce qu'il donne ; le responsable marketing peut augmenter cette valeur en renforçant les avantages fonctionnels ou émotionnels que le client retire de l'offre (à travers les caractéristiques du produit ou service par exemple) .

1.1: Satisfaction

La satisfaction est parfois considérée comme une émotion, parfois comme une appréciation cognitive, souvent comme un mélange des deux.

On peut définir la satisfaction comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit ou service et sa performance perçue.

(Kotler et Dubois, 2004)

111 Satisfaction et fidélité

La satisfaction n'est pas une fin en soi. Elle est avant tout un moyen de favoriser la fidélité. Un client satisfait reste en général plus fidèle à son fournisseur ;est moins sensible au prix et diffuse un bouche à oreille positif sur l'entreprise.

Cependant, la relation entre satisfaction et fidélité n'est pas linéaire. En cas de mécontentement, il est probable que le client abandonne l'entreprise et en dise du mal à son entourage. En cas de satisfaction moyenne, il peut être fidèle par habitude, mais une offre plus intéressante faite par un concurrent peut le conduire à changer de fournisseur. En revanche, un client très satisfait est moins enclin au changement.

Enfin, soulignons que la préoccupation de la satisfaction des clients ne saurait enrayer les autres contraintes de l'entreprise. Si celle-ci renforce la satisfaction par un élargissement de ses services, cela peut réduire sa rentabilité ou pénaliser les actionnaires, les fournisseurs, les distributeurs ou les employés. Il convient donc de favoriser un fort niveau de satisfaction chez les clients en maintenant la satisfaction des autres parties prenantes à un niveau acceptable.

(Kotler et Dubois,2004)

112 Attentes des clients

Comment un client forge-t-il ses attentes à l'égard du produit ou service ? à partir de son expérience passée du produit ou service et de ses concurrents, des contacts avec son entourage, des promesses des vendeurs et de la publicité. Si les promesses sont disproportionnées, l'entreprise risque de multiplier les déceptions.

Une difficulté réside toutefois dans le fait que les attentes des clients évoluent dans le temps, en fonction des prestations de l'entreprise et de ses concurrents. Au fur et à mesure que le service s'améliore, les clients deviennent plus exigeants et un niveau de confort qui leur convenait quelques années plus tôt ne suffit plus à les satisfaire.

(KOTLER P. DUBOIS B.,2004)

113 Mesure de la satisfaction

De nombreuses entreprises mesurent régulièrement la satisfaction de leurs clients et les facteurs qui l'influencent. Plusieurs méthodes peuvent être employées.

Au-delà du suivi des attentes et de la satisfaction des clients, les entreprises doivent également se soucier de la performance des concurrents dans ce domaine. Ainsi, une banque peut interroger ses clients sur les comptes qu'ils détiennent dans d'autres établissements et mesurer le niveau de satisfaction à leur égard.

Une entreprise doit également savoir que le personnel, y compris le management, essaie souvent de manipuler les résultats des enquêtes de satisfaction, par exemple en redoublant d'effort juste au moment de l'enquête, ou même en excluant de l'échantillon les clients grincheux

Une entreprise orientée vers le client doit inviter sa clientèle à formuler suggestions et critiques. Par contre, les réclamations ne révèlent pas le niveau général de satisfaction des clients, mais les principales causes d'insatisfaction
(KOTLER P. DUBOIS B.,2004)

1.2 : Qualité des produits et services

Il existe un lien étroit entre la qualité de l'offre et la satisfaction de la clientèle. La qualité perçue influence la satisfaction. Mais comment définir la qualité ? Certains évoquent la « conformité aux spécifications », « une absence d'écart », une « adaptation parfaite à l'usage »...mais l'association américaine du contrôle a proposé la définition suivante, aujourd'hui adoptée mondialement :

La qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites.

Cette définition est formulée dans une optique résolument marketing. Une étude sur la qualité perçue à l'égard des services bancaires montre que celle-ci est influencée par l'image de l'entreprise, le personnel de contact, la nature de l'environnement physique et le mode d'organisation interne.

(KOTLER P.,DUBOIS B.,2004)

1.3 : Management de la qualité totale

La volonté de satisfaire au mieux ses clients conduit de nombreuses entreprises à adopter une démarche de qualité totale.

Le management de la qualité totale est une démarche adoptée au niveau de l'entreprise dans son ensemble pour améliorer en permanence les produits, les services, et les procédures.

Il existe un lien entre la qualité de l'offre et la rentabilité de l'entreprise. Un niveau supérieur de qualité entraîne en général une satisfaction plus forte des clients et autorise un prix plus élevé. C'est pourquoi les entreprises qui mettent en place un programme qualité accroissent souvent leurs bénéfices.

Cependant, certaines entreprises se concentrent sur la dimension financière en améliorant la qualité seulement sur les dimensions qui génèrent des avantages tangibles pour les clients, des coûts moindres ou des ventes accrues. Cette orientation financière oblige les entreprises à s'assurer que les

axes d'amélioration de la qualité répondent à de véritables préoccupations chez leurs clients.

Le marketing a une lourde responsabilité vis-à-vis de la qualité. Il doit détecter et qualifier les besoins et les attentes des clients ; transmettre ces attentes aux responsables de la conception et de la fabrication des produits ; vérifier que les commandes des clients sont convenablement traitées et que les délais sont respectés ; s'assurer que les clients ont bien reçu les instructions, les formations et l'assistance technique nécessaires ; rester en contact avec la clientèle afin de s'assurer d'une satisfaction continue ; enfin, collecter auprès des clients les idées susceptibles de déboucher sur des améliorations de produit ou de service et les communiquer au reste de l'entreprise. Lorsqu'il accomplit toutes ces missions, le marketing contribue à la qualité, à la satisfaction et à la rentabilité des clients et de l'entreprise.

(KOTLER P. DUBOIS B.,2004)

Section 2 : RENTABILITE D'UN CLIENT ET DE L'ENTREPRISE

Au final, le marketing vise à conquérir et fidéliser des clients rentables. Pourtant, les entreprises découvrent souvent qu'entre 20 et 40% de leurs clients ne le sont pas. En outre, les clients les plus rentables sont plus souvent les moyens que les gros. Les gros clients exigent en effet des réductions de prix et un service attentif qui finit par coûter cher. Les petits clients paient fort pour un service minimum mais occasionnent des frais de gestion élevés. Les clients situés à mi chemin, en revanche, dégagent souvent une forte rentabilité.

(KOTLER P. DUBOIS B.,2004)

2.1 Rentabilité des clients

Un client rentable est un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années davantage qu'il ne coûte à attirer, convaincre et satisfaire.

La plupart des entreprises ne savent pas mesurer la rentabilité de leur clientèle. Les banques, par exemple, jugent cette démarche difficile parce qu'un client achète de multiples services à de nombreux départements. Pourtant, un effort de répartition des coûts montre que dans certaines institutions financières, près d'un client bancaire sur deux n'est pas rentable. Il n'est guère surprenant que les banques cherchent aujourd'hui à facturer le moindre de leur services.

(KOTLER P. DUBOIS B.,2004)

2.2 Capital client

La gestion de la relation client est souvent désignée sous le terme de CRM (de l'anglais

Customer Relationship Management) . Son objectif est de créer un fort capital client.

Le capital client est la somme des valeurs à vie actualisées des clients de l'entreprise . Plus la fidélité de la clientèle est forte, plus la valeur du capital client est élevée.

Rust, Zeithaml et Lemon ont identifié trois déterminants du capital client : d'abord le capital de valeur qui correspond à la perception qu'a le client de la valeur globale de l'offre compte tenu de ses avantages et de ses coûts. Elle dépend de la qualité perçue, des prix, de la facilité d'achat et d'utilisation. Puis il y a le capital marque qui dépasse la valeur objective de l'offre en lui conférant une valeur subjective et intangible. Il est lié à la notoriété et à l'image de la marque. On peut accroître la valeur de la marque aux yeux du client en ayant recours à la publicité, aux relations publiques et aux autres moyens de communication. Et enfin le capital relationnel qui est la tendance du client à rester fidèle au-delà de son évaluation de la valeur de l'offre et de son attachement à la marque. Cette dimension est particulièrement importante lorsqu'une relation de confiance personnelle est nécessaire au choix du produit ou du service.

La notion de capital client trouve son origine dans plusieurs concepts marketing : le marketing direct, le marketing fondé sur les bases de données, la qualité de service, le marketing relationnel, le capital marque...mais sa finalité est unique : comprendre la valeur d'un client pour l'entreprise et gérer celui-ci comme un actif stratégique visant à accroître la valeur de l'entreprise pour les actionnaires.

(KOTLER P. DUBOIS B.,2004)

Section 3 : MARKETING RELATIONNEL

Le marketing relationnel connaît un engouement depuis une dizaine d'années. Cette évolution repose sur l'idée que les clients sont extrêmement rentables.

Acquérir un nouveau client coûte cinq fois plus cher que satisfaire et fidéliser les clients actuels.

En moyenne, une entreprise perd chaque année 10% de ses clients, mais il existe de grandes variations selon les secteurs et les entreprises.

La rentabilité d'un client tend à augmenter avec l'ancienneté de sa relation avec l'entreprise. En effet, un client fidèle coûte moins cher à servir, achète davantage, diffuse un bouche à oreille positif et est parfois prêt à payer plus cher.

Un accroissement de 5% de la fidélité des clients fait croître les profits de 50% en moyenne, même si ce chiffre cache de disparités selon les secteurs et les entreprises.

Les politiques marketing cherchent en conséquence à favoriser la fidélité, à travers la construction de relations régulières avec les clients

La mise en place du marketing relationnel s'est souvent appuyée sur des outils de gestion de la relation client fondés sur des bases de données et des systèmes d'informations complexes. Après avoir été portés aux nues, les programmes en question entrent aujourd'hui dans l'âge de la maturité et du questionnement sur leur rentabilité. Au-delà des outils, la démarche repose sur une analyse approfondie de la manière de conquérir et de fidéliser les clients, de nouer des liens forts avec eux et d'éviter leur départ.

(KOTLER P. DUBOIS B.,2004)

3.1 Gestion de la relation client (GRC ou CRM)

La gestion de la relation client ou GRC consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise.

Les moments de contact sont toutes les occasions au cours desquelles un client entre en contact avec la marque ou le produit : la consommation, l'observation par hasard du produit, l'exposition aux messages de communication de la marque.

En fonction des données dont elles disposent sur chaque client, les entreprises peuvent personnaliser les produits, les services, les actions marketing, les messages et/ou les médias. Le CRM (synonyme de GRC fondé sur l'expression anglaise Customer Relationship Management) repose sur l'idée que l'un des principaux vecteurs de la rentabilité des entreprises réside dans la valeur agrégée de leur portefeuille de clientèle ;

Don Peppers et Martha Rogers ont identifié plusieurs principes fondateurs d'un marketing personnalisé, ou « one to one », qui peut être appliqué à travers le CRM :

Tableau 14 : caractéristique du principe « one to one » ou personnalisé

PRINCIPE	CARACTERISTIQUES
« One to one » ou « personnalisée »	<p>_ identifier précisément ses prospects et ses clients. Il ne faut pas chercher à conquérir tous les types de clientèle mais opérer un ciblage précis. Le CRM permet de construire, de maintenir et d'enrichir en permanence une base de données très riche incluant des informations émanant de tous les canaux et de tous les moments de contact avec les clients.</p> <p>_ différencier les clients en fonctions de leurs besoins et de leur valeur pour l'entreprise. Les efforts doivent être concentrés sur les clients offrant la plus forte valeur</p> <p>_ interagir avec les clients individuellement dans l'objectif d'en savoir plus sur leurs besoins et d'intensifier les relations avec eux.</p> <p>_ personnaliser les produits et la communication avec les clients en utilisant notamment les centres d'appels et le site internet de l'entreprise.</p>

Source : KOTLER P. DUBOIS B., 2004

Concrètement, le CRM repose sur des systèmes d'information sophistiqués qui intègrent l'ensemble des données sur les clients, aisément accessibles par les équipes marketing et vente en vue d'adapter les offres et les messages. Parmi les priorités, on trouve la volonté de réduire le taux de départ des clients en les repérant avant leur défection ; d'accroître la longévité des relations avec eux ; de faire croître chaque en raisonnant à partir de « la part de client » et en cherchant à lui vendre davantage de produit ou de service, notamment ceux à plus forte rentabilité, de transformer les clients peu rentables en clients rentables, par exemple en leurs facturant l'ensemble des services pour maintenir un niveau de revenu minimum- pratique aujourd'hui largement répandue dans certaines banques, agences de voyages ou opérateurs de téléphonie- ; et de concentrer les efforts sur les clients à forte valeur en multipliant les opérateurs à leur intention à travers des cartes d'anniversaire, des cadeaux, des invitations à des événements sportifs ou artistiques, ...

3.2 Rôle de la technologie dans le CRM

La gestion de la relation client est souvent guidée par la technologie de l'information (bases de données, centres d'appels, messagerie électronique, site web, ...) afin de nourrir un contact permanent et adapté entre l'entreprise et le client. En même temps, il faut éviter l'envoi permanent des

messages qui agacent le client et ratent leur objectif parce qu'ils ne sont pas vraiment personnalisés. Le contact électronique a des vertus, mais ne doit pas occulter l'importance du contact direct avec le client.

Plus qu'un service téléphonique, le centre d'appel est un puissant outil qui permet aux entreprises de cibler les clients les plus rentables, de fidéliser les clients et de redynamiser les ventes (KOTLER P. DUBOIS B., 2004)

Section 4 : PROCEDURE DE SEGMENTATION ET DE CHOIX DES CIBLES La démarche de segmentation et de ciblage consiste à identifier les segments, analyser leurs caractéristiques et les évaluer en fonction de leur attrait intrinsèque ainsi que des objectifs et ressources de l'entreprise. Cette dernière peut alors choisir sa cible.

La segmentation du marché est une étape préalable au choix des cibles. La procédure complète repose sur sept étapes présentées dans le tableau ci après :

Tableau 15 : les étapes du processus de segmentation et de ciblage

ETAPES	DEFINITION
1. Identification des segments	Identifier les groupes de consommateurs ayant des besoins et des comportements homogènes face à un produit donné
2. Evaluation des segments	Evaluer la valeur de chaque segment en fonction de son attrait général et de sa cohérence avec les objectifs et les ressources de l'entreprise
3. Choix des cibles	Choisir le ou les segments auxquels l'entreprise va s'adresser
4. Choix du positionnement	Elaborer une proposition de valeur et un positionnement pour chaque segment ciblé en fonction de ses besoins et de ses caractéristiques
5. Test du positionnement	Créer des concepts pour évaluer l'attractivité de chaque positionnement envisagé auprès du segment ciblé
6. Elaboration du marketing mix	Décliner le positionnement sur le marketing mix du produit ou service

Source : KOTLER P. ; DUBOIS B., 2004

4.1 Caractéristiques d'une segmentation efficace

Toutes les manières de segmenter un marché ne sont pas pertinentes. Il serait peu utile, par exemple, de segmenter le marché du sel de table selon le sexe ou la religion des consommateurs, qui ne différencient pas les comportements d'achat et de consommation sur ce produit. Une segmentation efficace doit remplir cinq caractéristiques :

Tableau 16 : les caractéristiques d'une segmentation efficace

CARACTERISTIQUES	DESCRIPTION
1. La possibilité de mesure	Elle porte sur deux niveaux (peut-on déterminer combien il y a de consommateurs aux caractéristiques définies ?) et le rattachement des acheteurs donnés à un segment (dispose-t-on des informations nécessaires pour savoir à quel segment un individu donné appartient ?)
2. Un volume suffisant	Les segments doivent être suffisamment vastes et/ou rentables pour justifier l'élaboration d'une stratégie marketing spécifique. Le découpage d'un marché en segments exige souvent de faire un arbitrage entre la forte homogénéité des segments et une taille suffisante pour justifier une politique distincte
3. La possibilité d'accès	L'entreprise doit pouvoir effectivement diriger ses efforts marketing vers les segments choisis en connaissant les habitudes du segment visé en termes de critères de choix des produits, de sensibilité au prix, de fréquentation des réseaux de distribution, d'exposition aux médias...
4. La pertinence	Les segments doivent être réellement différents les uns des autres du point de vue de la variable étudiée et réagir différemment aux actions marketing envisagées.
5. La faisabilité pour l'entreprise	Une PME peut identifier correctement les différents segments d'un marché sans pouvoir en tirer parti du fait de ses ressources limitées

Source : KOTLER P. ; DUBOIS B. ;2004

4.2 Evaluation des différents segments du marché

Toute entreprise qui segmente son marché est confrontée au problème de l'estimation de la valeur d'exploitation de chacun des segments. Deux facteurs sont à considérer : le degré d'attrait du segment et les objectifs et ressources de l'entreprise. L'attrait du segment est lié à sa taille, sa croissance, sa rentabilité, son niveau de risque, ainsi qu'à la présence des concurrents qui détermine sa perméabilité. Mais certains segments doivent être abandonnés non parce qu'ils sont intrinsèquement mauvais, mais parce qu'ils ne correspondent pas aux objectifs de l'entreprise ou à ses ressources et ses compétences. Chaque segment possède ses propres facteurs-clés de succès. Idéalement, il faudrait que les compétences distinctives de l'entreprise lui permettent de disposer auprès de lui d'un avantage concurrentiel qui lui assure une position privilégiée et défendable.

Segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensembles homogènes, chaque groupe pouvant raisonnablement être choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing-mix spécifique. Un marché peut être segmenté à l'aide de nombreux critères fondés sur les caractéristiques de la clientèle ou sur ses réactions par rapport à l'offre.

Sur les marchés « business to business », les critères de segmentation sont imbriqués. Ils relèvent des variables d'environnement de l'entreprise, des paramètres d'exploitation, des facteurs conjoncturels et des caractéristiques personnelles des acheteurs.

Pour être véritablement féconds, les segments doivent être mesurables, volumineux, accessibles, pertinents et opératoires.

Chapitre III : MISE EN ŒUVRE DE L'OUTIL

Dans ce chapitre nous allons procéder à une sorte d'audit interne et externe afin de pouvoir détecter les points forts et les faiblesses puis les opportunités et menaces au niveau du développement organisationnel et le marketing mix.

Section 1 : AUDIT INTERNE

L'audit interne s'appuie sur un diagnostic interne à l'entreprise dont la finalité est de pouvoir dégager la force et les faiblesses parmi les variables internes à l'entreprise.

1.1 Au niveau du développement organisationnel

Outils Variables	FORCES	FAIBLESSES
Types de relation hiérarchiques	Respect de la hiérarchie de direction	Lenteur des procédures dans l'exécution des tâches
Ressources humaines	Un personnel jeune et dynamique, compétent et polyvalent Une ambiance de travail favorable	Insuffisance du personnel Manque d'expérience du personnel mais aussi de motivation
Activités	Collecter l'épargne et octroyer des crédits	Ces activités restent insuffisantes par rapport aux autres institutions
Répartition des tâches	Tâches réparties selon le département	Confusions de responsabilité entraînant le retard d'exécution des tâches
Technologie de l'information et de la télécommunication	Installation de nouveau système informatique FLEXCUBE en 2004	Absence des guichets automatiques de banque Absence de service télématiques Manque de brochures
Localisation	Emplacement en plein centre ville	Manque de parking entraînant l'insécurité pour la clientèle

Source : investigation personnelle

1.2 Au niveau du marketing mix

Outils Variables	FORCES	FAIBLESSES
1. Les produits et services	Produits adaptés à chaque catégorie de la clientèle	Insuffisance des produits par rapport aux institutions financières Une longue file d'attente
2. La politique de tarification	Les prix sont fixés par le comité d'exécution	Une tarification élevée par rapport à d'autres institutions
3. ressources matérielles	La banque est dotée de matériel nécessaire pour assurer un service de qualité	Insuffisances des matériels voire même vétustes
4. Les ressources financières	Augmentation de capital	Le budget reste encore limité par la maison mère à Maurice
5. La clientèle	Une clientèle d'affaires et haut de gamme que ce soit particulière ou commerciale	Une clientèle exigeante et reste toujours en nombre insuffisante
6. Les fournisseurs	Ils sont sélectionnés selon le rapport qualité-prix et leur expérience	Nombres insuffisants par rapport à la demande de la clientèle Retard de la livraison des produits

7. Les concurrents	Large gamme de produits Avancés technologiques Personnalisation et rapidité du service lié à la clientèle Forte communication Personnel jeune et dynamique	Défection de certains produits (GAB) Charge de la banque très importante Manque d'implantation dans les provinces
8. Les partenaires et banque de référence	Etroite collaboration avec les partenaires Rapidité du traitement du dossier des clients en matière d'importation	Une dépendance en système informatique envers la banque de référence Le coût des transactions reste encore à un prix élevé
9. Les produits de substitution	Rapidité de la réponse pour l'octroi des crédits Formalité pas trop lourde	Le taux d'intérêt reste encore élevé si l'on se réfère à la durée du prêt

Source : investigation personnelle

Section 2 : AUDIT EXTERNE

L'audit externe correspond à des éléments externe à l'entreprise et susceptible d'affecter l'évolution du secteur et présenté sous forme d'opportunités et menaces

Tableau : Les opportunités et menaces

<u>Outils</u> Variables	OPPORTUNITES	MENACES
Environnement Politique	Promoteur du développement par le biais de la création d'entreprise	

Environnement Economique	Création d'entreprises Développement des organismes et projets à Madagascar Suppression des taxes pour certains produits importés	Création d'éventuelles institutions financières telles que les microcrédits et micro finances Risque d'inflation
Environnement Social	Développement du programme de santé et d'éducation qui ne sont autres que des gros clients	Bon nombres de malgache vivent encore en milieu rural et dans la pauvreté
Environnement Technologique	Evolution de la technologie qui signifie plus de machines et de logiciels performants les uns que les autres Réhabilitation du port pour la mise en place du Backbone L'arrivée de la connexion à haut débit	L'utilisation maximum de machines ou automatisation signifie moins de personnel sauf les informaticiens Existence des matériels de piratage dans le domaine de la NTIC Prix reste encore élevé
Environnement Ecologique	On estime que l'environnement écologique n'aura pas d'impact vue que c'est une institution mais pas une usine	
Environnement Légal	La banque est inscrite légalement dans le registre du commerce L'existence du SAMIFIN	Impôts et taxes alloués à l'Etat un peu lourd La lenteur des formalités administratives
Environnement Démographique	Concentration massive de la population active en milieu urbain Evolution du commerce extérieur compte tenu de la mondialisation	Rendement faible de la population paysanne Faible pouvoir d'achat
Environnement Géographique	Arrivée des aides provenant de l'extérieur Zona favorable pour la création d'entreprise	Arrivée massive des concurrents Reste encore ignoré par d'autres pays

Source : investigation personnelle

PARTIE 3

PRESENTATION DU RESULTAT ET PRECONISATIONS

Chapitre I : PRECONISATIONS SUR L'ORGANISATION

Ce chapitre présentera les principaux résultats d'après les différentes approches ; notamment au niveau des ressources humaines, de l'organisation et les départements clés

Section 1 : AU NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES

Cette première fonction est capitale car la négligence du facteur « ressources humaines » pourrait avoir un impact au niveau de l'institution.

Pour le cas de la SBM Madagascar, nous pensons qu'il est nécessaire de renforcer le personnel existant quantitativement et qualitativement. Cet impératif nous amène à étudier les points suivants qui sont à suivre de près : l'effectif – la formation – la motivation.

1-1 En matière d'effectif

Pour pouvoir améliorer l'état de l'effectif de la SBM, il faudra étoffer l'effectif du personnel et pratiquer une rotation régulière du personnel.

La Direction doit procéder à des recrutements surtout bien sélectionner les candidats à retenir si elle veut maintenir un niveau de climat et de rendement social de l'entreprise. Cependant, il vaut mieux prévoir une hausse du budget social que de courir le risque d'une tension sociale ou de pertes opérationnelles résultant d'une erreur de traitement elle-même découlant d'une démotivation générale du personnel.

La méthode de recrutement à la SBM est efficace dans la mesure où elle possède actuellement une équipe jeune, diplômée, dynamique, polyvalente et disponible à tout moment. Toutefois, il faudra procéder à des recrutements additionnels le plus tôt possible pour l'amélioration des services à la clientèle.

Mais à part le fait d'accroître le nombre du personnel, il faudra aussi pratiquer une rotation régulière du personnel.

Dans une organisation de petite envergure comme celle de la banque SBM Madagascar, la polyvalence et le dynamisme de chaque membre du personnel sont des facteurs de succès importants. La polyvalence peut être obtenue au moyen d'une rotation régulière du personnel. Cet atout permet de palier aux absences imprévues, aux départs des employés et aux fluctuations des activités. La rotation concerne donc tous les employés mais non seulement une personne déterminée car tous les agents sont censés connaître une variété de tâches avant de pouvoir être

envoyé dans des équipes volantes de remplacement.

La rotation peut s'exécuter de deux façons dont la rotation de courte durée et la plan carrière :

- ❖ Un plan de carrière doit déterminer le parcours professionnel de l'agent, qu'il soit simple employé, un cadre intermédiaire ou un cadre supérieur. Le plan de carrière doit être logique et permettre à l'agent d'acquérir un maximum de connaissances et d'expériences le long de son contrat. Voici des exemples de plan de carrière :

Tableau : Simple agent de la banque

PERIODE	POSTE à OCCUPER
Première année	Accueil
Deuxième année	Ouverture de comptes
Troisième année	Guichets (caissier)
Quatrième année	Compensation

Tableau : Cadre intermédiaire

PERIODE	POSTE à OCCUPER
Première année	Comptabilité
Deuxième année	Service Etranger
Troisième année	Service Trésorerie
Quatrième année	Chef comptable

- ❖ Un plan de rotation peut s'exercer pour combler les absences et les congés planifiés des agents. Autrement dit, un agent en exercice va remplacer un agent partant en congé pour quelques jours, tout en apprenant les techniques du poste vacant. Un schéma de remplacement et d'intérim sera donc établi à partir de ce plan pour l'ensemble de l'institution.

1-2. En matière de formation

La formation du personnel conditionne la survie de l'institution sur le long terme et le développement des activités sur le moyen terme. Le volet formation du personnel influe sur le professionnalisme des employés et l'image de la banque. L'accueil est par exemple une illustration concrète des apports d'une formation de qualité. Plus l'agent a été formé adéquatement, plus la qualité

de l'accueil est appréciée du public.

L'expansion d'une institution dépend de la présence d'agents bien formés et qui maîtrisent leurs attributions. Le volet formation du personnel couvre plusieurs aspects :

Tableau : les aspects de la formation

GENRE	ASPECTS
FORM ATION :	<ul style="list-style-type: none">❖ La formation de remise à niveau aux techniques de base❖ La formation de mise à jour des connaissances par rapport aux nouvelles lois et pratiques❖ La formation en comportement, attitude, relations de travail❖ La formation en techniques d'accueil, communication et négociations❖ La formation continue dans des modules complets de la profession

Source : investigation personnelle

1-3 En matière de motivation

La motivation des employés est un facteur clé pour la bonne marche d'une entreprise. A la banque SBM, le renforcement des dispositifs de motivation est à priori nécessaire. Parmi ces dispositifs, on peut citer les suivants :

Etudier les facteurs pécuniaires : il est important pour les salariés de voir la politique salariale révisée régulièrement selon le contexte économique et social. Pour cela, il est recommandé de recruter un responsable du personnel, expérimenté et efficace.

Eviter l'octroi de responsabilité au stagiaire qui pourrait entraîner un effet grave pour la banque car au cas où ce dernier a commis une erreur qui n'était hors de contrôle, les impacts sont difficiles à redresser. D'abord, le stagiaire n'est pas obligé d'assumer une responsabilité parce qu'il travaille toujours sous encadrement d'un titulaire du poste. Ce dernier est toujours responsable en cas d'erreur. De ce fait, les autres agents, du moins l'encadreur direct, pourrait prendre des attitudes qui ne sont pas forcément en faveur du stagiaire nouvellement désigné pour la fonction. Cela entraîne une lourde responsabilité pour le titulaire du poste et des suspicions car il doit assumer son propre travail

et en plus ce du stagiaire qui est presque de même volume que ce qu'il occupe. Ce contexte peut être source de démotivation. ensuite, la banque ne peut pas pénaliser ni poursuivre la stagiaire en justice étant donné que son contrat ne permet pas une inculpation totale en cas d'erreur.

Par conséquent, il est très important d'éviter l'octroi de responsabilité au stagiaire pour la motivation de ce dernier ainsi que celle de tous les employés

Section 2 : AU NIVEAU ORGANISATIONNEL ET LOGISTIQUE

Cette section va aborder les solutions concernant la répartition des tâches et le mode de classement et le traitement des courriers

2-1 répartition des tâches

La répartition des tâches a pour objectif de faire une adéquation complète des postes existants au personnel existant. Pour cela, une étude de « Job description » détaillé est nécessaire pour identifier les écarts et pour éviter la confusion de responsabilité et l'harmonie des postes.

La démarche consiste à rassembler les tâches et à fixer le profil idéal du poste ; puis à définir le profil du responsable actuel. Les écarts seront ensuite analysés en vue d'une décision de renforcement, de mutation, de formation ou de remplacement.

Exemple 1 pour le poste du standardiste :

Tableau : Profil idéal d'une standardiste

INTITULE DU POSTE	STANDARDISTE
Capacité essentielle	Forte communication
Formation	BACC minimum
Expériences	1 an minimum

Tableau : Profil de l'agent Y

INTITULE DU POSTE OCCUPE	STANDARDISTE
Capacité essentielle	Attentive et courtois
Formation	Maîtrise en gestion
Expériences	1 an

Analyse : l'agent Y a une formation supérieure à l'exigence du poste. Par contre, ses capacités ne sont

pas totalement à la hauteur de la capacité exigée.

L'agent est sous-employé et a besoin d'une formation.

Exemple 2 : pour un responsable du crédit

Tableau : Profil idéal

INTITULE DU POSTE	RESPONSABLE DU CREDIT
Capacité essentielle	Méthodique, discret et intègre
Formation	Maîtrise en gestion
Expériences	2 ans minimum

Tableau : Profil de l'agent Z

INTITUTLE DU POSTE	RESPONSABLE DU CREDIT
Capacité essentielle	Méthodique, discret, intègre
Formation	Maîtrise en économie
Expériences	5 ans

Analyse : nous constatons ici une « sur capacité » car avec 5 ans d'expériences ; le profil de l'agent est devenu supérieur au profil idéal. Il vaut mieux donc lui confier plus de responsabilités par rapport à ce qu'il occupe actuellement, en mettant en place un système de motivation plus approprié.

2-2 Au niveau du système de classement

Un bon système de classement est la clé de réussite d'une société de services. Un désordre dans le classement pourrait impliquer des pertes de temps dans les recherches, et par conséquent, un surcoût organisationnel dans la mesure où le temps perdu aurait pu servir à d'autres tâches plus productives.

Pour le cas de la SBM, le fait d'exploiter totalement la capacité des agents dans des tâches multiples ne permet pas à certains responsables d'avoir suffisamment de temps pour terminer les classements. A chaque client venu pour demander quelques informations concernant ses dossiers, le responsable doit avant tout avoir le dossier sous ses yeux avant de répondre à toutes les questions du client.

Conséquences :

Le client doit attendre plus longtemps pour avoir un petit renseignement tout simplement

L'agent se trouve dans une situation débordante devant le client. Cela montre une mauvaise image envers le client

La troisième conséquence qui est très grave est la perte de temps des deux parties qui pourront entraîner un mécontentement du client et un stress énorme de l'agent.

Pour améliorer le système de classement, nous suggérons d'adopter un nouveau mode de classement. Pour ce faire, nous proposons d'engager un responsable appelé « contrôleur archives » qui sera chargé de vérifier tous les dossiers à chaque fin de journée . A notre avis, cela réduirait les attentes engendrées par le désordre des classements.

2-3 traitement des courriers

Dans une institution bancaire, les courriers sont la matière première. Le perfectionnement du traitement des courriers est donc un pilier important pour la bonne marche des activités. La communication de la banque avec les partenaires (clients ; fournisseurs,...) en dépend.

Par conséquent, nous suggérons de perfectionner les moyens de gestion des courriers ; la politique des 5 zéros permettra d'améliorer ce volet :

- ❖ Zéro Défaut : aucune perte ou disparition de courriers
- ❖ Zéro Papier : aucun effort nécessaire pour retracer la situation d'un courrier donné
- ❖ Zéro Délai : pas de retard dans le cheminement des courriers
- ❖ Zéro Attente : aucune file d'attente dans la distribution des courriers « IN » et « OUT »
- ❖ Zéro Stocks : pas de stock de courriers en suspens.

Section 3 : AMELIORATION DE L'ENCADREMENT DES DEPARTEMENTS CLES

Cette section va énumérer les actions à prendre d'après une approche par Département c'est à dire le service caisse et le service dépôt en matière d'organisation et répartition des tâches et l'aménagement des espaces.

Les guichets ou service caisse et le service d'ouverture et les placements ou dépôt ont quasiment les mêmes problèmes. Nous recommandons le même processus de redressement pour ces départements dont :

3-1 en matière d'organisation

Une bonne organisation de travail influe sur l'accomplissement de travail effectué. Pour que la réorganisation des tâches se fasse suivant une démarche rationnelle, nous recommandons une analyse détaillée des activités du responsable en vue d'une optimisation de la séquence des tâches. Un nouvel ordonnancement de ces tâches sera nécessaire afin de trouver la meilleure programmation de la journée et des opérations du responsable

3-2 en matière de la répartition des tâches

Comme nous avons mentionné dans la deuxième partie, l'amélioration des services n'est pas le premier souci des agents de la banque. Aussi, à notre avis, il est indispensable de répartir à nouveau les tâches au niveau de ces départements, accompagnés d'une redéfinition des postes telle qu'il résultera d'une étude de « job description ». Le but est d'économiser les efforts des membres du département.

3-3 en matière d'aménagement des espaces

Le bureau des ouvertures de comptes n'est pas cloisonné. Or, c'est le premier endroit qui sera visité par le client de la banque à l'ouverture de compte. Un aménagement des espaces est donc nécessaire pour changer de look, de design et surtout pour sécuriser les dossiers et les communications. Cette suggestion s'applique aux guichets ainsi qu'au placement et au bureau de réception des clients à l'ouverture de compte.

Nous préconisons aussi un affichage public dans le hall des guichets ; c'est important pour la présentation des informations provenant de la banque.

CHAPITRE II : LES PRECONISATIONS SUR LE MARKETING MIX

La fonction informatique a un rôle central dans le développement d'une entreprise de services. Dans le cas de la banque SBM Madagascar, il est nécessaire de recentrer le rôle de l'outil informatique et de se concentrer sur la maîtrise de l'application du système informatique afin de rentabiliser les apports de ce système.

Section 1. EN MATIERE D'INNOVATION

C'est l'orientation positive, proactive et réfléchie. Savoir innover permettrait de faire face à la concurrence qui est déjà technologiquement plus avancée.

Pour la SBM Madagascar, il faut savoir saisir l'occasion car d'après le sondage fait, le système de la banque offre des possibilités de travail en connexions groupées, en temps réel, multitâches et hautement sécurisées.

Une formation spéciale s'avère indispensable pour tous les nouveaux employés pour une bonne maîtrise du système.

1-1 Installation des Guichets Automatiques des Banques (GAB)

Les guichets automatiques de banques sont les machines destinées à traiter les opérations initiées par cartes bancaires.

Les cartes bancaires sont des cartes de paiement et de retrait informatisées et personnalisées. Elles offrent l'avantage d'une utilisation possible, en dehors des horaires d'ouverture des bureaux, et pour les clients d'affaires, d'une utilisation en dehors des frontières. Par exemple un client résidant à Antananarivo est obligé d'aller à Antsahavola car il n'existe pas encore de services GAB.

Nous proposons de mettre en place les cartes bancaires car elles serviront à faire beaucoup de choses comme :

- ❖ Retraits aux guichets automatiques des banques 24 heures/24 et 7/7
- ❖ Consultation de solde
- ❖ Impression d'un mini relevé de compte
- ❖ Règlement des achats chez les commerçants munis de Terminal de Paiement Electronique

Ces possibilités attirent un plus grand nombre de clients et des nouveaux segments de clientèle. Cet outil permettra aussi de se mettre en liaison avec les confrères et de réduire la file d'attente auprès des guichets.

1-1 Suivre l'évolution technologique des télématiques

La télématique est déjà opérationnelle pour les grandes banques de la place. Elle consiste à mettre en place des terminaux de paiement dans les points de vente de la grande clientèle, comme les supermarchés, les boutiques, ... Des terminaux intelligents permettent de consulter et de gérer les comptes à distance. Pour les clientèles à vocation publique, la télématique permet de bénéficier d'un gain de temps considérable.

Par exemple, les avantages qu'un client peut bénéficier sont :

- L'accès permanent par téléphone à son compte à toute heure
- La commande de chèques par téléphone
- L'ordre de virement par téléphone

Grâce à l'internet, il a accès à de nombreux services sans se déplacer jusqu'à l'agence :

- La consultation de solde
- La consultation des opérations
- Le cours sur le marché interbancaire des devises

- La personnalisation de page d'information pour une lecture plus aisée

Ils permettent alors pour un client de mieux gérer son compte 24H/24 et 7 jrs/7 et effectuer ses opérations en ligne.

Section 2: EN MATIERE DE COMMUNICATION

L'activité marketing ne se limite pas à l'élaboration d'un produit et au choix d'un prix. Une entreprise qui veut aller au-delà d'un courant de vente spontané doit concevoir et transmettre des informations à ses clients actuels et potentiels, à ses fournisseurs ainsi qu'aux différentes parties prenantes composant son environnement (médias, administration, opinion publique,...)

2-1. publicité

Elle est l'un des outils majeurs permettant à une entreprise de transmettre des informations persuasives à ses marchés. Comme nous l'avons dit plus haut, la SBM n'effectue aucune action publicitaire, ainsi, nous encourageons la banque SBM Madagascar de procéder à la publicité, même pour des brochures ou prospectus faisant savoir ses produits et les pièces nécessaires pour constituer un dossier.

2-2. promotion

Pour la SBM, il n'y a pas de période précise où elle effectue une promotion. En fait, cela peut être effectué à n'importe quel moment, à n'importe quel tarif sans bien sûr être en perte. Cette promotion est en fait destinée pour les clients privilégiés de la banque mais nous préconisons de le pratiquer surtout pour les nouveaux venus.

Chapitre III : SOLUTIONS RETENUES ET LES RESULTATS ATTENDUS

Nous avons énumérés les actions recommandés par fonctions et par département dans les précédents chapitres et nous tenons à préciser qu'après de nombreux rapprochements entre les employés et les dirigeants, des actions ont été déjà entreprises par la banque afin de redresser certaines faiblesses jugées flagrantes

Voici un recueil des idées principales qui méritent d'être recommandées au développement de l'institution choisie :

Section 1. SOLUTIONS RETENUES

Grâce à notre suggestion, les actions suivantes ont déjà été retenues par la banque :

1-1 en matière de recrutement

La banque SBM Madagascar a procédé au recrutement :

- une standardiste réceptionniste
- des ingénieurs informaticiens
- des agents complémentaires pour la gestion des courriers

1-2 en matière d'organisation

Grâce à nos propositions, la banque a déjà commencé d'en appliquer quelques unes et cela a causé un changement au niveau de l'organigramme même de la banque.

Depuis, la banque SBM Madagascar est actuellement structurée selon un organigramme plat et départementalisé par fonction. Toutefois, dans la réalité, l'organisation fonctionne suivant des échanges transversaux qui offrent plusieurs avantages tels que la possibilité de raccourcir la distance hiérarchique et de gagner une économie de temps considérables dans le traitement des tâches puis la réduction des files d'attentes en produisant les services demandés presque en temps réel et enfin la possibilité d'offrir un service personnalisé à la clientèle, en répondant au mieux à ses attentes, ses préférences, ses exigences.

1-3 en matière de fonctionnement

Dans le but d'instaurer une bonne gouvernance au sein de l'institution, la banque a mis en place un certain nombre de comités qui se réunissent régulièrement pour la bonne marche de la gestion des activités et des affaires. A cet effet, la banque a instauré un Comité d'Allocation de Crédit, un Comité de Discipline, un comité de Logistique et un Comité des Ressources Humaines et des Emplois.

Le Comité de Direction est l'instance des discussions relatives aux stratégies telles que la gestion des ressources humaines, l'image de marque de l'institution et le développement de l'exploitation. Le Comité de Gestion des ressources et des emplois définit, évalue et contrôle les risques liés à la trésorerie, aux taux d'intérêt et aux changes. Le Comité de Crédit a la responsabilité d'approuver les allocations de crédit.

Le contrôle est omniprésent et assuré par des personnes qualifiées, des cadres, qui veillent au bon déroulement du travail. Ils supervisent, conseillent les employés et les corrigent en cas d'erreur. La correction apporte une amélioration de la performance du personnel, et assure un

service de qualité à la clientèle car étant une institution de services, l'organisation est surtout axée vers la qualité de service offert aux clients.

Section 2 : RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus sont de plusieurs ordres dont l'amélioration des services rendus à la clientèle par la réduction des délais d'attente.

2-1 Choix des objectifs

D'abord, le document citant les objectifs de l'institution devrait inclure clairement des politiques délibérées à respecter en matière d'accueil, d'entretien et d'échanges avec la clientèle. Quelque soit la formulation des objectifs, il est essentiel de définir des valeurs qui serviront de référence par rapport à ces objectifs d'autant plus que la communauté étudiée forme un hybride de populations de cultures différents (malgache et mauricienne). La clé de la réussite dans la formulation des objectifs est de parvenir à une définition commune des valeurs à respecter. Plus les valeurs à véhiculer sont connues et transmises à tous les membres de la société, plus le personnel serait en mesure de comprendre le sens des politiques voulues par les dirigeants.

Voici un jeu d'exemples de valeurs préconisées : Proximité – Efficacité – Courtoisie – Ouverture.

La première valeur, « proximité », va confirmer la disponibilité des membres de l'institution à répondre aux besoins de la clientèle et à rester près d'eux physiquement, matériellement et personnellement. Cet effort va combler le retard technologique de la banque par rapport à ses concurrents qui disposent déjà d'un avantage net à travers l'utilisation d'internet et à travers d'autres produits techniquement plus développés. Ce rapprochement par rapport à la clientèle va sécuriser psychologiquement les clients existants.

La deuxième valeur qui est l'« efficacité » mettra le personnel dans une ambiance de rationalité et de présence effective dans la tenue de leurs tâches.

La troisième valeur, la « courtoisie » recommande la qualité des prestations, du comportement, du langage, de la pensée et de l'attitude dans l'exécution des tâches.

Ensemble, « efficacité » et « courtoisie » sont deux valeurs qui servent à inciter tous les membres de la société à apprendre positivement, à chercher constamment la polyvalence et la droiture.

La quatrième valeur qui est l' « ouverture » suggère l'écoute active du client, la prise en compte de ses propositions et la grandeur d'esprit dans tout ce que les agents entreprennent dans la société.

Ces valeurs seront ensuite à répartir et à communiquer entre les différents départements existants en précisant les orientations essentielles à respecter. Les services front office ont par exemple un rôle déterminant à jouer vis-à-vis de la clientèle, les départements en position de back office étant beaucoup plus réservés, isolés et plus stricts vis-à-vis des demandes exprimées par les clients qui viennent approcher les agents en back-office pour des raisons technique et de maintenance.

Il en découlera des politiques propres à chaque Direction. Le dirigeant qui sera nommé à la tête de chaque Direction va par la suite donner des directives en fonction de sa personnalité et des réalités matérielles et humaines, tout en restant conforme aux procédures déjà en place. La manière de travailler, l'ordre et l'harmonie dans le travail seront instaurés progressivement.

Les objectifs doivent être ressentis de la même manière par la clientèle. La finalité recherchée doit être le fait que la banque prenne soin réellement de leurs besoins, demandes et doléances. Les services sont accomplis avec une rapidité convaincante, à un coût abordable sans pour autant faire souffrir le personnel d'un surpoids ou d'un excès de travail. Les tâches sont accomplies selon les règles du métier, sans aucune perturbation financière, technique ou sociale.

2-2 stratégies de mise en œuvre possibles

Il s'agit des stratégies de mise en œuvre des changements nécessaires. Nous avons identifié les failles de l'organisation et les politiques à instaurer. L'étape suivante concerne maintenant l'identification des stratégies à mettre en œuvre pour y parvenir puisqu'il ne suffit pas d'identifier l'ensemble des objectifs à atteindre et de préparer psychologiquement les équipes. Des redressements matériels et organisationnels sont à mener conformément à ces politiques.

Plusieurs stratégies sont possibles, mais nous allons retenir les stratégies de mise en œuvre les plus significatives et les plus connues dans la vie des entreprises :

- processus direct : changement direct des procédures, des fonctions
- processus indirect : mise en place d'un comité inter-directions
- processus indirect transversal : mise en place d'un cercle de qualité

La méthode directe consiste à prendre en main directement les changements. Les deux autres méthodes consistent à mettre des interlocuteurs intermédiaires qui seront responsables des changements. Seulement, la différence se trouve dans la composition des équipes : la méthode

indirecte va mettre en interface un comité composé des membres de la Direction, tandis que pour la méthode transversale, le comité d'interface sera composé de cadres supérieurs et des représentants de plusieurs départements confondus, participant dans la mise en œuvre et la continuité des plans d'action.

Tableau : Avantages et inconvénients du processus direct

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> • obtention de résultats rapides • possibilité de contrôle à priori et à posteriori • faible coût • effet immédiat perçu au niveau de la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> • possibilité de phénomènes sociaux de rejets immédiats en cas d'inconsistance par rapport aux besoins des agents • collision directe entre le premier dirigeant et les équipes opérationnelles en cas de phénomènes

Tableau : Avantages et inconvénients des processus indirects

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idées réconciliant résultants de la coopération de plusieurs responsables réunis en comité ▪ Possibilité de mise en œuvre rapide et réduction des risques de rejet de la part des participants ▪ Implication personnelle d'agents de différents niveaux de responsabilités et de différents secteurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lenteur du processus (réunion, approbation du Directeur Général, exécution) ▪ Complexité du fait de la formation de comité ▪ Pouvoir de contrôle et d'influence moins important de la part du Directeur Général ▪ Déformation, altération ou transformation des mesures ressenties par la clientèle du fait de l'intermédiation par un comité

2-3 Critères de sélection et choix de la stratégie

La stratégie à adopter devrait aller de pair avec les réactions du personnel. Une réaction passive ou de rejet devrait être maîtrisée avec tact et diplomatie. Dans ce cas, un processus indirect serait plus adapté, en mettant en place un comité participatif. Le Directeur Général aura, dans ce

scénario, un pouvoir de contrôle et de commande certain tout en étant protégé des possibilités d'altercations.

En revanche, un processus direct est encouragé en cas de participation ouverte et enthousiaste des agents au processus de changements. Ce scénario permet également d'avoir une maîtrise d'éventuels changements budgétaires, permutations des agents, redéfinition des postes et des fonctions. Tout dépendra donc des échanges de points de vue entre le staff dirigeant et la masse ouvrière au moment de l'enclenchement du processus.

Au cas où ces changements s'étalent sur une période de temps prolongée, la réitération du processus sera nécessaire. Ce prolongement ne doit cependant pas remettre en question les changements organisationnels déjà adoptés, au risque de perturber le climat social. La confiance même des agents par rapport à leurs supérieurs serait affectée en cas de remise en question du processus.

CONCLUSION

Notre travail de mémoire a abouti à des préconisations générales d'une part, pour les dirigeants et pour la mise en œuvre des programmes de réformes, et des préconisations spécifiques pour les groupes opérationnels de travail. La démarche est inspirée de l'analyse des forces et faiblesses de l'institution, couplée par une analyse approfondie des menaces et des opportunités de l'environnement, appelée également une analyse « SWOT ».

Nous avons eu la chance d'effectuer notre stage dans cette entreprise de grande envergure. En effet, les tâches ont été importantes et indispensables à la bonne marche de la banque. Parfois, nous étions sous pression qu'il fallait finir tant de travail en un minimum de temps ; mais cela nous a enseigné les réalités de la vie professionnelle dans lesquelles nous avons appris à être calme et serein même face à des éventuels problèmes. Cette expérience nous ouvre vers un nouvel horizon dans la préparation de notre avenir professionnel

Les conclusions de l'étude montre qu'un travail marketing n'est pas un audit opérationnel où l'objectif est de redresser une situation vers une situation ciblée jugée meilleure. Dans une étude marketing de cette ampleur, il est question d'une approche multidisciplinaire où un état d'esprit, une vision et une méthode sont mis en œuvre ensembles. La finalité va au-delà de l'aspect produit et du marketing mix. Différentes dimensions sont examinées dans la démarche : sociale, organisationnelle, technique, hiérarchique, et technologique. Les résultats dépendront de la manière dont la Direction Générale va procéder au redressement.

Dans tous les cas, il reste à souligner qu'un programme de perfectionnement ou de développement doit toujours tenir compte du contexte environnemental de travail. Certains éléments du tableau de bord de l'entreprise pourraient échapper à notre étude : le climat social, les données du marché financier par rapport aux produits de l'entreprise, le profit et les comptes financiers,... certaines dispositions seront modifiées selon l'état de ces paramètres au moment où l'entreprise va enclencher les redressements.

Mais le pouvoir du marketing est-il aussi puissant pour interférer dans toutes les décisions de l'entreprise ? D'autres études plus approfondies nous amèneraient à disserter sur cette question

Bref, le marketing bancaire devra intégrer les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans la stratégie marketing de la banque et assurer l'optimisation du maillage de la

distribution via l'agence bancaire et l'émergence du commerce électronique. Ainsi, le marketing mix traditionnel (place, produit, promotion et prix) devra céder la place à un marketing mix moderne (information, technologie, logistique et ressources humaines et commerciales). Le e-marketing devra faire bénéficier la banque en matière de gestion de l'information commerciale, la mise à jour des segments et l'élaboration de nouveaux modes de communication avec un nouveau segment de la clientèle on-line. Le développement du e-marketing nécessitera une parfaite collaboration entre les départements marketing et informatiques. Pour la banque SBM, un développement de l'agence à travers toute l'île est vivement souhaité, non seulement une création d'emplois mais un moyen de développer son portefeuille.

REFERENCES

BIBLIOGRAPHIE:

- Kotler Philip, Dubois Bernard, *Marketing et Management*, 10^{ème} édition, Paris, édition Nouveaux Horizons
- Kotler Philip, Dubois Bernard, *Marketing et Management*, 12^{ème} édition, Paris, édition Nouveaux Horizons

JOURNAUX ET REVUES :

- ❖ Brevet bancaire professionnel
- ❖ journaux
- ❖ Revus mensuels et annuels interne à la SBM Madagascar

Sitographie

- www.bni.mg, 06 août 2008
- www.bfv-sg.mg, 06 août 2008
- www.bmoi.mg, 06 août 2008
- www.boa.mg, 06 août 2008
- www.wikipédia.fr, 06 août 2008

ANNEXES

ANNEXES

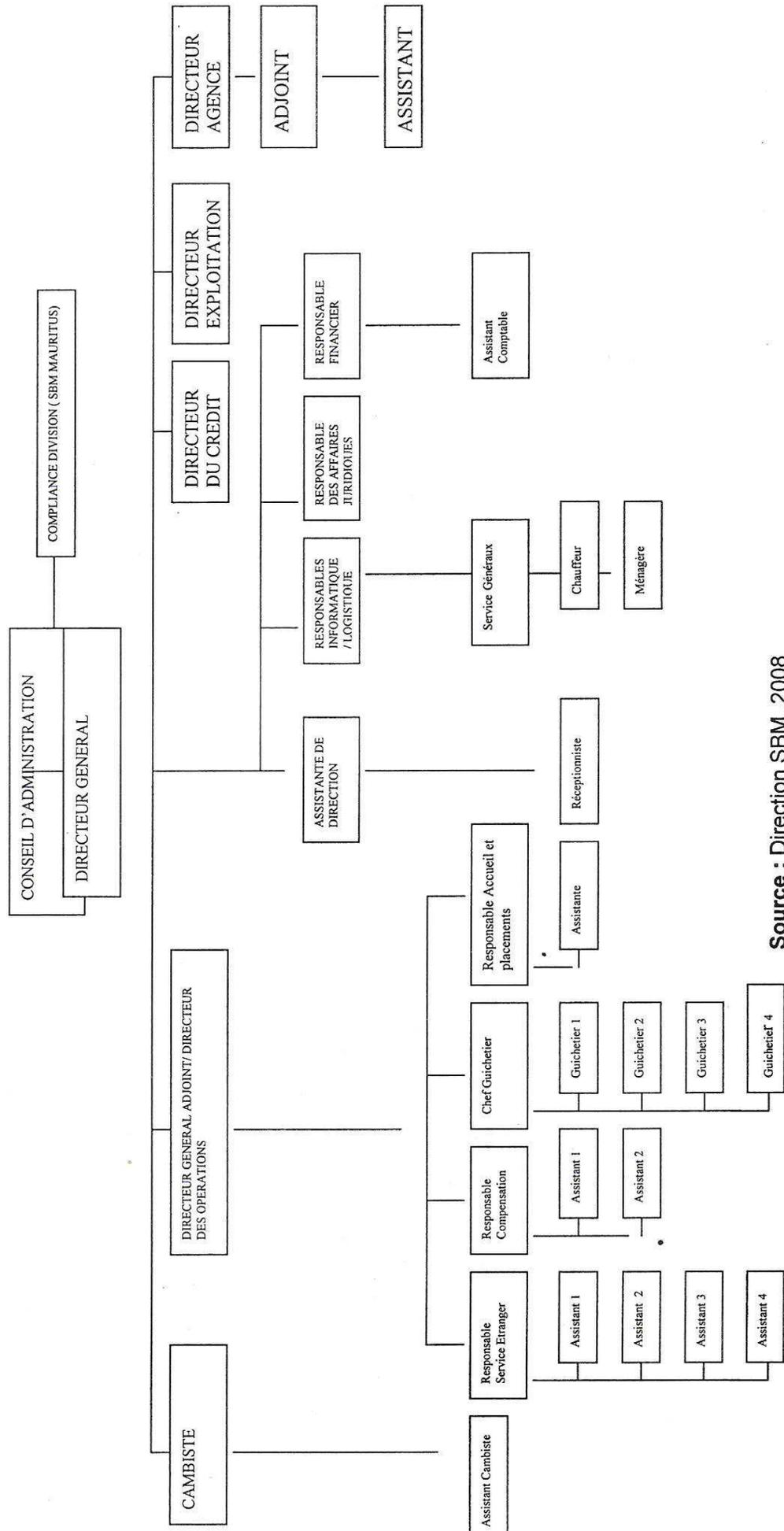
Annexes 1-- Schéma du siège social de la SBM -----	I
Annexes 2 – Organigramme de la SBM Madagascar -----	II
Annexes 3 – Formulaire d’ouverture de compte -----	III
Annexes 4 – Formulaire de souscription à un dépôt à termes -----	IV
Annexes 5 – Formulaire de souscription à un compte spécial épargne-----	V
Annexes 6 – Etude sur les tarifs unitaires des services bancaires, cas de la SBM-----	VI

Le siège de la Banque SEM Madagascar, à Antsahavola -



Organigramme de la Banque SBM

SCHEMAS 1 : Organigramme de la Banque SBM Madagascar



Source : Direction SBM ,2008



Original ou copie certifiée du procès verbal de la nomination du/des signataire(s).

*Frais de tenue de compte : Mga 6000 (30.000 Fmg) + TVA par mois.

*NB : La demande de chèquiers est exonérée de commissions

Nous vous souhaitons la bienvenue dans notre établissement.

Dossiers d'ouverture de compte

I- Comptes courants (pourvus de chèquiers)

1-Compte particulier

- Dépôt d'ouverture : Mga 3.000.000 (15.000.000 Fmg)
- 01 photocopie légalisée d'une pièce d'identité
- 01 certificat de résidence de moins de 03 mois
- 01 photo d'identité récente

*Frais de tenue de compte : Mga 2000 (10.000 Fmg) + TVA par mois.

2-Compte commercial

- Dépôt d'ouverture : Mga 4.000.000 (20.000.000 Fmg)
- 01 photocopie légalisée d'une pièce d'identité
- 01 certificat de résidence de moins de 03 mois
- 01 photo d'identité de chaque signataire du compte
- 01 photocopie légalisée de la carte statistique
- 01 photocopie légalisée de la carte professionnelle
- 01 photocopie légalisée de l'attestation d'Identification Fiscale
- 01 original du registre de commerce de moins de 03 mois

*Frais de tenue de compte : Mga 6000 (30.000 Fmg) + TVA par mois.

3-Compte société

- Dépôt d'ouverture : Mga 5.000.000 (25.000.000 Fmg)
- 01 photocopie légalisée d'une pièce d'identité
- 01 certificat de résidence de moins de 03 mois
- 01 photo d'identité pour chaque signataire du compte
- 01 original ou copie certifiée du statut de la société
- 01 photocopie légalisée de la carte statistique
- 01 photocopie légalisée de la carte professionnelle
- 01 photocopie légalisée de l'attestation d'identification fiscale
- 01 original du registre de commerce de moins de 03 mois

II- Comptes épargne

1-Compte épargne ordinaire

- Dépôt d'ouverture : Mga 1.000.000 (5.000.000 Fmg)
- 01 photocopie légalisée d'une pièce d'identité
- 01 certificat de résidence de moins de 03 mois
- 01 photo d'identité

*Sans frais de tenue de compte ; à taux d'Intérêts : 3.5% par an

2-Compte en devises

- Dépôt d'ouverture : EUR 5.000 ou USD 5000.
- Compte obligatoirement alimenté en devises et par virement.
- Ouverture parallèle avec un compte en Ariary.
- Les retraits se font uniquement en Ariary.

III- Comptes Bloqués

1-Dépôt à termes

- Dépôt minimum : Mga 2.000.000 (10.000.000 Fmg)
- *Le taux d'intérêt varie selon le montant et la durée du placement avec IRCM 25%.

2-Compte spécial épargne

- Dépôt minimum : Mga 10.000.000 (50.000.000 Fmg)
- *Le taux d'intérêt varie selon le montant et la durée du placement. Taux net sans IRCM.
- *Durées de placement : 3 Mois ; 6 mois ; 12 mois.

Pour des informations complémentaires, veuillez contacter Mlle Olivia ou Mr Rivo
Chargés de clientèle, 1st floor

Tel: 22.666.07/033.11.666.07/032.05.666.07

Nous vous remercions de votre visite.

Agence : Numéro Client :
 N° de compte :

INFORMATIONS CLIENT

TITULAIRE 1

Titre : Mr Mme Mlle Mle

Nom :
 Prénoms :
 Nom de jeune fille :
 Date et lieu de naissance :
 Nationalité : Pays de résidence :
 Pièce d'identité : CIN Permis de conduire Passeport Carte de résident
 N° : Délivrée le :
 à : Expirée le :
 Adresse principale :
 Adresse courrier :
 (si différente)
 Téléphone Domicile : Bureau :
 Fax : E-mail :
 Situation de famille : Célibataire Marié(e) Divorcé(e) Veuf (ve)
 Régime matrimonial : Régime légal Communauté de biens Séparation de biens
 Capacité juridique : Capable Majeur en tutelle Mineur émancipé Mineur sous tutelle
 Profession actuelle : Salarié Profession libérale Autres :
 Employeur (si salarié) : Revenus annuels :
 Secteur d'activités (si profession libérale) :

TITULAIRE 2

Titre : Mr Mme Mlle Mle

Nom :
 Prénoms :
 Nom de jeune fille :
 Date et lieu de naissance :
 Nationalité : Pays de résidence :
 Pièce d'identité : CIN Permis de conduire Passeport Carte de résident
 N° : Délivrée le :
 à : Expirée le :
 Adresse principale :
 Adresse courrier :
 (si différente)
 Téléphone Domicile : Bureau :
 Fax : E-mail :
 Situation de famille : Célibataire Marié(e) Divorcé(e) Veuf (ve)
 Régime matrimonial : Régime légal Communauté de biens Séparation de biens
 Capacité juridique : Capable Majeur en tutelle Mineur émancipé Mineur sous tutelle
 Profession actuelle : Salarié Profession libérale Autres :
 Employeur (si salarié) : Revenus annuels :
 Secteur d'activités (si profession libérale) :

IV

- Salaires
- Prestations sociales
- Pensions
- Prestations sociales
- Salaires
- Pensions
- Prestations sociales
- Loyers
- Autres revenus
- Loyers
- Autres revenus
- Autres revenus

PREMIER CHEQUER

- carnet de 10 chèques
- au guichet
- par voie postale
- 25 chèques
- 50 chèques

TYPES DE COMPTE

- COMPTE COURANT
- COMPTE EPARGNE ORDINAIRE (sans carnet de chèques)
- COMPTE EN DEVISES
- EURO
- USD
- MUR
- AUTRES (à préciser) :

MODALITES DE FONCTIONNEMENT

- Compte individuel sous la seule signature de M/Mme/Mlle
- Compte collectif joint sous les signatures séparées de M/Mme/Mlle
- OU M/Mme/Mlle

- Compte collectif indivis sous les signatures conjointes de M/Mme/Mlle
- ET M/Mme/Mlle
- ET M/Mme/Mlle

DECLARATIONS ET SIGNATURES

Je déclare nous déclarons que tous les renseignements communiqués à la Banque sont exacts et donnés en tout honneur.
 Je reconnais/nous reconnaissons avoir reçu un exemplaire de la Convention et déclare/déclarons en avoir pris connaissance.
 En conséquence, j'adhère/nous adhérons en toute conscience à la Convention et engage/engageons mon/notre entière responsabilité à cet égard.

Fait à le

Signature SBM MADAGASCAR

Signature(s) précédée(s) de la mention manuscrite "Lu et approuvé"

Titulaire 1 Titulaire 2

CADRE RESERVE A LA BANQUE

Saisi par : Date :
 Autorisé par : Date :

IV - INCIDENTS DE FONCTIONNEMENT DU COMPTE

Article 9 – Opposition au paiement de chèque

La Banque accepte l'opposition au paiement d'un chèque uniquement dans les cas suivants :

- perte ou vol du chèque ;
- utilisation frauduleuse du chèque ; falsification ou contrefaçon ;
- faillite du porteur.

L'opposition doit immédiatement être notifiée à la Banque par écrit. Cette notification peut notamment être formulée par lettre recommandée, télécopie, déclaration écrite au guichet, télécopie ou courrier électronique.

Toute opposition qui ne serait pas fondée sur un de ces motifs expose le titulaire, de par la loi, à des sanctions.

Le titulaire doit déclarer la perte ou le vol de ses chèques à la Police ou à la Gendarmerie en indiquant le(s) numéro(s) de(s) chèque(s) concerné(s), et remettre à la Banque l'attestation de déclaration de perte ou de vol délivrée par la Police ou la Gendarmerie dans les plus brefs délais.

L'opposition est valable jusqu'à production par le titulaire d'une mainlevée en bonne et due forme.

Article 10 – Chèques sans provision

Avant d'effectuer toute opération entraînant un paiement par le débit du compte, et notamment avant d'émettre un chèque, le titulaire doit s'assurer que le compte est suffisamment provisionné.

Suivant les dispositions législatives en vigueur, l'émission de chèques sans provision est sanctionnée par une mesure d'interdiction bancaire d'émettre des chèques pendant un délai d'un an.

Dans ce cadre, la Banque adresse au titulaire par lettre recommandée avec avis de réception une lettre d'injonction de ne plus émettre de chèques pendant un an autres que des chèques certifiés ou destinés au retrait de fonds, et de restituer toutes les formules de chèques en leur possession et en celle de leurs mandataires.

Le titulaire dispose de la faculté de régulariser leur situation dans les 5 jours à réception de la lettre d'injonction en constituant sur son compte une provision suffisante et disponible affectée spécialement au règlement du montant du chèque, augmentée des frais d'impayés. Cette régularisation ne lève pas l'interdiction bancaire.

En cas de non-régularisation, le titulaire s'expose au risque d'une poursuite pénale et d'une saisie pratiquées par le bénéficiaire au moyen du certificat de non-paiement que la Banque est tenue de lui délivrer à sa demande ou à deuxième présentation du chèque.

De même, la violation d'une interdiction bancaire fait courir des risques de sanctions pénales au titulaire et prolonge d'une année supplémentaire la mesure d'interdiction.

Les co-titulaires d'un compte collectif peuvent désigner d'un commun accord un co-titulaire responsable des incidents de paiement de chèques pouvant survenir sur ce compte.

Conformément aux législations en vigueur, les sanctions aux infractions en matière de chèques sans provision sont reproduites dans la 3^{ème} page de couverture de chaque carnet de chèques. Le titulaire doit en tenir compte.

Article 11 – Saisies-arrêts, avis à tiers détenteurs et autres oppositions

Les saisies-arrêts sont des procédures conduites par un huissier de justice permettant à un créancier, muni ou non d'un titre exécutoire, de faire bloquer les fonds figurant sur l'ensemble des comptes du titulaire.

L'avis à tiers détenteur est une procédure similaire utilisée par le Trésor public pour le recouvrement de certaines de ses créances.

La signification de la saisie-arrêt ou la notification de l'avis à tiers détenteur à la Banque entraîne, au jour de sa réception, le blocage du solde créditeur existant, à concurrence du montant réclamé, sur tous les comptes ouverts au nom du débiteur. Cette mesure s'applique au compte même si un seul des titulaires du compte est concerné.

Le titulaire peut contester une saisie devant le juge des référés. Une mainlevée amiable ou judiciaire, dûment notifiée par voie d'huissier, peut mettre fin aux effets de la saisie.

V - CLOTURE DU COMPTE

Article 12 – Clôture à l'initiative du ou des titulaire(s) du compte ou de la Banque

La clôture du compte peut être demandée à l'initiative du ou des(s) titulaire(s), à tout moment, par lettre recommandée avec avis de réception, mais il doit maintenir au crédit un solde disponible permettant le règlement des opérations au débit en cours.

Lorsque le compte est ouvert sous forme de compte joint ou indivis, la demande de clôture devra émaner de tous les co-titulaires du compte.

Se référer à l'article du Paragraphe III : Fonctionnement du compte

Le compte peut être clôturé à l'initiative de la Banque sous réserve d'un préavis de deux (02) mois, sauf comportement fautif du client, notamment en cas d'émission de chèques sans provision.

Article 13 – Modalités de clôture

Dans tous les cas, la clôture du compte entraîne de plein droit la résiliation des services qui lui sont rattachés et la restitution de toutes les formules de chèques non utilisées en possession du ou des titulaire(s) et, le cas échéant, en celle de leurs mandataires.

Si, au moment de la clôture, le solde du compte est débiteur, celui-ci doit être immédiatement régularisé. Après dénouement des opérations en cours, la Banque restitue au(x) titulaire(s) le solde créditeur éventuel.

Article 14 – Clôture en cas de décès

En cas de décès du titulaire, la clôture du compte intervient, en principe, de plein droit sans préavis. Toutefois, le compte est auparavant bloqué pour permettre le dénouement des opérations en cours, après lequel le solde est transmis aux héritiers ou au notaire chargé de la succession sur production des pièces justificatives de leurs droits.

Toutefois, s'il s'agit d'un compte joint, le décès de l'un des co-titulaires n'entraîne pas la clôture immédiate du compte joint ; le co-titulaire survivant peut provisoirement faire fonctionner seul le compte, sauf opposition signifiée à la Banque par les héritiers du défunt ou le notaire chargé de la succession.

VI - DISPOSITIONS DIVERSES

Article 15 – Tarification

La gestion du compte, ainsi que certaines opérations, sont soumises aux conditions et tarifs bancaires mis à la disposition du titulaire à la Banque.

La Banque se réserve le droit de modifier les conditions et tarifs, lesquels seront portés à la connaissance de la clientèle dès entrée en vigueur.

Article 16 – Taux de change

Les opérations sur devises seront effectuées sur la base du cours d'achat ou de cession de la devise concernée, pratiquée par la Banque. Le titulaire déclare assumer seul le risque de change dû aux variations de cours de la devise concernée.

Article 17 – Secret professionnel

La Banque est tenue au secret professionnel, sauf dans les cas limitativement prévus par la loi.

La Banque a pris les mesures nécessaires pour assurer la confidentialité des informations transmises.

Article 18 – Modifications

Toute mesure législative ou réglementaire, qui aurait pour effet de modifier tout ou partie de la présente convention, sera applicable dès son entrée en vigueur sans obligation pour la Banque d'en notifier au(x) titulaires.

La Banque peut, par ailleurs, modifier les clauses de la présente convention. Dans ce cas, elle tiendra informé le titulaire du compte par lettre circulaire ou tout autre document d'information, lequel disposera d'un délai d'un mois à compter de cette notification pour refuser et dénoncer la convention par lettre recommandée adressée à la Banque. A défaut, les modifications seront considérées comme définitivement approuvées.

Article 19 – Litiges

La présente convention est régie par la loi malgache.

Tout litige survenu dans l'application de ladite convention et non résolu à l'amiable sera porté devant les tribunaux du lieu d'établissement de la convention.

Article 20 – Durée

La présente convention est conclue pour une durée indéterminée, jusqu'à dénonciation expresse par l'une ou l'autre des parties.

A....., le

Signature(s) du ou des titulaire(s) précédé(s) de la mention " Lu et approuvé "

CONDITIONS GENERALES

La présente convention concerne tout compte ouvert au nom de toute personne physique, pour ses besoins non professionnels, dans les livres de la Banque, et en fixe les modalités d'ouverture, de fonctionnement et de clôture.

I - OUVERTURE DU COMPTE

Article 1 - Généralités

La Banque ouvre un compte au nom du titulaire, après avoir opéré les vérifications nécessaires, notamment celles relatives à l'identité, le domicile et la capacité au moyen de documents officiels.

Le titulaire s'engage à informer la Banque sans délai de tout changement qui interviendrait pendant la durée de la convention dans les informations personnelles, professionnelles et patrimoniales le concernant communiquées dans la présente, notamment, tout changement d'adresse, de numéro de téléphone, d'adresse électronique. La responsabilité de la Banque ne pourra être engagée si elle utilise une information non actualisée par suite d'un manquement à cette obligation.

La Banque se réserve le droit de ne pas donner suite à une demande d'ouverture du compte si les critères ci-dessus ne sont pas remplis.

Article 2 - Procuration

Le titulaire peut donner mandat à une ou plusieurs personnes pour assurer le fonctionnement du compte, tel que défini dans la procuration. Néanmoins, il demeure entièrement responsable des opérations effectuées. Ce mandat prend fin dans les cas suivants :

- révocation notifiée par lettre recommandée avec avis de réception à la Banque ;
- décès ou incapacité du titulaire ou du mandataire.

La procuration donnée par le mandant décharge la Banque de son obligation au secret bancaire à l'égard du ou des mandataire(s) pendant toute la durée du mandat.

La Banque pourra refuser la procuration ou en demander la résiliation, notamment si le(s) mandataire(s) sont frappés d'interdiction bancaire ou judiciaire d'émettre des chèques.

Article 3 - Compensation

Le titulaire convient que les différentes conventions qui le lient à la Banque, nées ou à naître, procèdent d'une relation économique globale qui vient créer entre leurs dites réciproques un lien de connectivité.

A cet effet, le titulaire autorise la Banque à compenser, à tout moment, y compris lors d'une saisie ou à la clôture du compte, tout solde débiteur apparu sur tout compte régi par les présentes, ainsi que toute somme dont il n'est recevable envers la Banque, à quelque titre que ce soit, avec tout autre compte ouvert à son nom présentant une position créditrice et ce, sans formalité préalable.

Le titulaire autorise la Banque à retenir le solde créditeur du compte, et plus généralement, toutes sommes et valeurs lui appartenant à due concurrence, tant que ses engagements à l'égard de la Banque, y compris les frais et accessoires des sommes dues, ne seront pas éteints.

II - COMPTES COLLECTIFS

Article 4 - Compte joint

Le compte joint fonctionne indifféremment sous la signature de l'un quelconque des co-titulaires, sous son entière responsabilité. Ce compte emporte une solidarité active et passive. En vertu de la clause de solidarité passive, chacun des co-titulaires est créancier des sommes déposées sur le compte joint ; en vertu de la clause de solidarité active, chacun des co-titulaires est tenu au règlement de l'intégralité du solde débiteur.

Tout mandataire des co-titulaires doit avoir reçu l'accord exprès de tous les autres co-titulaires.

Tous paiements ou règlements effectués par la Banque sur la signature de l'un des co-titulaires libèrent celle-ci à l'égard des autres co-titulaires ou de leurs ayants droit.

Si le compte joint venait à être débiteur pour quelque cause que ce soit, les co-titulaires sont solidairement et indivisiblement tenus du solde débiteur en principal, intérêts, commissions, frais et accessoires. La Banque peut alors demander le paiement de la totalité de la dette à l'un quelconque des co-titulaires.

En cas de décès de l'un des co-titulaires, le co-titulaire survivant continue à utiliser le compte joint à l'exclusion des héritiers du défunt, sauf en cas d'opposition notifiée à la Banque par l'un des ayants droit ou par le notaire chargé de la succession.

En cas de solde débiteur du compte constaté au jour du décès, les co-titulaires survivants ainsi que les héritiers sont tenus au même titre au paiement de la dette.

Paraphes :

Si l'un des co-titulaires se retire du compte joint ou le dénonce, il devra en aviser tant à la Banque qu'aux autres co-titulaires par lettre recommandée avec avis de réception. Dès réception de la dénonciation par la Banque, le compte joint est immédiatement bloqué et son fonctionnement ne pourra plus être subordonné qu'à la signature de tous les autres co-titulaires, jusqu'à sa clôture ou jusqu'à ce que le solde créditeur reçoive la destination qui lui est donnée d'un commun accord par l'ensemble de tous les co-titulaires.

Article 4 - Compte indivis

Le compte indivis fonctionne sous les signatures conjointes de tous les co-titulaires, sauf si ces derniers donnent mandat de gérer à l'un d'entre eux, à un mandataire commun ou s'ils prévoient des mandats réciproques.

Toutes les informations et documents concernant le compte seront adressés à l'un des co-titulaires désignés par l'ensemble des co-titulaires ou au mandataire seulement. A défaut, ils seront adressés au premier co-titulaire indiqué dans la demande d'ouverture de compte. Dans tous les cas, le destinataire de ces informations et documents fera son affaire personnelle de les transmettre sous sa seule responsabilité aux autres co-titulaires.

Les co-titulaires s'engagent solidairement et indivisiblement envers la Banque qui peut, si le compte venait à être débiteur, réclamer la totalité du solde débiteur en principal, intérêts, commissions, frais et accessoires, à l'un d'entre eux, y compris après la clôture du compte.

En cas de clôture, le solde créditeur éventuel, après dénouement des opérations en cours, sera affecté conformément aux instructions qui seront données conjointement par tous les co-titulaires.

En cas de décès de l'un des co-titulaires, le compte sera immédiatement bloqué et son solde tenu à la disposition des survivants et des héritiers du défunt justifiant de leurs qualités et ce, contre quittance signée par eux conjointement. Le décès ne sera opposable à la Banque qu'un jour ouvré bancaire après réception de l'acte officiel de décès.

III - FONCTIONNEMENT DU COMPTE

Article 5 - Instructions par télécopie ou courrier électronique

Pour toutes instructions transmises par télécopie ou courrier électronique, le titulaire déclare être parfaitement informé des risques relatifs à l'usage abusif ou frauduleux du terminal de communication, aux erreurs de transmission, d'incompréhension, d'absence de confidentialité, de défaillance technique du système de transmission, et accepte de prendre en charge les éventuelles conséquences de ces risques.

La Banque se décharge de toute responsabilité dans l'exécution de telles instructions, qu'il y ait ou non confirmation expresse de celles-ci par courrier original.

Article 6 - Chéquiers

Dans le cadre de l'ouverture d'un compte courant en Ariary, la délivrance d'un chéquier est subordonnée à l'agrément de la Banque et à l'absence d'interdiction bancaire ou judiciaire d'émettre des chèques. Aucune autre formule de chèque que celles qui seront fournies ne pourra être utilisée.

La Banque peut refuser ou suspendre la délivrance de formules de chèques, notamment en cas d'interdiction d'émettre des chèques ou d'anomalies de fonctionnement du compte, sans que la clôture du compte soit nécessaire. Tous les chèquiers en possession du titulaire, et le cas échéant, en celle de ses mandataires, doivent alors être restitués sans délai sur demande de la Banque formulée par tous moyens.

La conservation et l'utilisation des chèquiers remis par la Banque relèvent de la seule responsabilité du titulaire. Il est fortement déconseillé de signer d'avance des formules de chèques vierges ou de laisser sans surveillance les chèquiers.

Article 7 - Relevés de compte

Un relevé des opérations qui ont affecté le compte est adressé mensuellement au titulaire, sauf autres périodicités choisies par le titulaire moyennant le paiement d'une commission. Une fois reçu, le contenu des relevés de compte délivrés par la Banque est réputé approuvé, sauf réclamation écrite adressée à la Banque dans un délai d'un (01) mois à réception desdits relevés.

Il est recommandé de conserver les relevés de compte. En cas de litige, la production du relevé ou de sa copie certifiée conforme vaut présomption de preuve.

En cas de non-réception des courriers ou documents qui devraient lui parvenir, le titulaire doit immédiatement en aviser la Banque.

Article 8 - Engagement anti-blanchiment

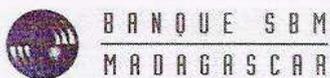
Le titulaire déclare expressément que les fonds déposés à la Banque proviennent d'activités licites et seront utilisés à des fins légitimes et légales.

A ce titre, la loi fait obligation à la Banque de demander au titulaire ou à toute autre personne concernée, pour les opérations qui lui paraissent inhabituelles en raison notamment de leurs modalités, de leurs montants ou de leur caractère exceptionnel au regard de celles traitées jusqu'alors, toutes pièces justificatives nécessaires afin de vérifier la provenance des fonds et ce, le cas échéant, avant leur acceptation en compte.

La Banque se réserve le droit de refuser toute transaction de telles natures, sans avoir à motiver sa décision.

Paraphes :

CSE



M Le Directeur
Banque SBM Madagascar

Date : _____

Cher Monsieur

Je souhaite / nous souhaitons souscrire, par le débit de *mon/notre* compte No. _____ dans les livres de la Banque SBM Madagascar, un Compte Spécial Epargne aux noms de _____ et/ou _____, sous les conditions suivantes :

Montant Principal : MGA _____

Durée : _____ mois

Date effective : _____

Intérêts payables : _____

Taux d'intérêt : Fixe _____ % p.a.

Je confirme / Nous confirmons que la source de mes / nos / fonds est _____

A maturité, je vous remercie/ nous vous remercions de prendre les dispositions ci-dessous :

- Replacer le capital et les intérêts accumulés pour la même durée et au taux d'intérêt en vigueur à la date de renouvellement.
- Replacer le capital pour la même durée et au taux en vigueur à la date de renouvellement et créditer les intérêts accumulés au compte No. _____
- Créditer le capital et les intérêts accumulés au compte No. _____

Le mode d'opération du compte est :

- Sous ma seule signature
- Sous la signature de M _____ ou _____
- Conjointement sous les signatures de M _____ et _____

Le solde du compte appartient a :

- M _____ et ses héritiers seulement,
- Conjointement a M _____ et M _____,
- En cas de décès, le solde du compte revient au survivant

Ces instructions demeurent valables jusqu'à avis contraire de *ma / notre part* adressé au minimum quatre jours ouvrés avant l'échéance.

Si pour une raison quelconque, je serais/nous étions amenés à vous demander le remboursement des fonds ainsi déposés avant l'expiration du terme convenu, le placement se trouverait alors modifié de la manière suivante : Une pénalité sera appliquée en fonction du taux d'intérêt emprunteur du marché.

Recevez *Monsieur / Madame,* mes nos salutations distinguées.

Signature
Nom :

Signature
Nom :

A USAGE INTERNE UNIQUEMENT

Titulaire du compte	
Numéro de Compte	
Signature	Effectué par :
	Authorisé par :



M Le Directeur
Banque SBM Madagascar

Date : _____

Cher Monsieur

Je souhaite / nous souhaitons souscrire, par le débit de *mon/notre* compte No. _____ dans les livres de la Banque SBM Madagascar, un Dépôt à Terme sous les conditions suivantes :-

Montant Principal : MGA _____

Durée : _____ mois

Date effective : _____

Intérêts payables : _____.

Taux d'intérêt : Fixe _____ % p.a.

Je confirme / Nous confirmons que la source de mes / nos / fonds est

A maturité, je vous remercie/ nous vous remercions de prendre les dispositions ci-dessous :

- Replacer le capital et les intérêts accumulés pour la même durée et au taux d'intérêt en vigueur à la date de renouvellement.
- Replacer le capital pour la même durée et au taux en vigueur à la date de renouvellement et créditer les intérêts accumulés au compte No. _____
- Créditer le capital et les intérêts accumulés au compte No. _____

Le mode d'opération du compte est :

- Sous ma seule signature
- Sous la signature de M _____ ou _____
- Conjointement sous les signatures de M _____ et _____

Le solde du compte appartient a :

- M _____ et ses héritiers seulement,
- Conjointement a M _____ et M _____,
- En cas de décès, le solde du compte revient au survivant

Ces instructions demeurent valables jusqu'à avis contraire de *ma / notre part* adressé au minimum quatre jours ouvrés avant l'échéance.

Si pour une raison quelconque, *je tiens / nous tenons* à vous demander le remboursement des fonds ainsi déposés avant l'expiration du terme convenu, le placement se trouverait alors modifié de la manière suivante : Une pénalité sera appliquée en fonction du taux d'intérêt emprunteur du marché.

Recevez *Monsieur / Madame,* mes nos salutations distinguées.

Signature
Nom :

Signature
Nom :

**ETUDE SUR LES TARIFS UNITAIRES DES SERVICES BANCAIRES
A MADAGASCAR**

Dénomination sociale: BANQUE SBM MADAGASCAR

(Montant en Ariary)

TYPE DE SERVICE	ANNEE		
	2006	2007	30/06/08
Compte courant			
Retrait d'espèces - Guichet automatique	service non disponible	service non disponible	service non disponible
Retrait d'espèces - Comptoir	néant	néant	néant
Compte épargne			
Retrait d'espèces - Guichet automatique	service non disponible	service non disponible	service non disponible
Retrait d'espèces - Comptoir	néant	néant	néant
Autres			
Coût d'un carnet de chèque (à préciser par nombre de feuillets)	néant	néant	néant
Dépôts en espèces	néant	néant	néant
Relevé bancaires - Guichet automatique	service non disponible	service non disponible	service non disponible
Relevé bancaire - Au comptoir (ou par courrier)	néant	néant	néant
Clôture de compte	Ar 5.000	Ar 10.000	Ar 10.000
Autres opérations (à préciser)			
Frais de tenue de compte chèque- particulier	Ar 1.600	Ar 1.600	Ar 2.000
Frais de tenue de compte courant- entreprises/sté	Ar 5.000	Ar 6.000	Ar 6.000
Extrait de compte	Ar 2.000 - Ar 7.000	Ar 480 /page	Ar 480 /page

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION-----1

PARTIE 1 : PRESENTATION DU TERRAIN DE LA RECHERCHE

Chapitre 1/ DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL DE LA SBM-----4

Section 1. STRUCTURE DE LA SBM ----- 4

1-1-configurations ----- 4

1-2-types de relation----- 6

1-3-processus de création de valeur ----- 6

Section 2. ACTIVITES/FONCTIONS /MISSIONS ET TACHES DE LA SBM----- 6

2-1- Au niveau de la conception----- 7

2-2-Au niveau de la gestion ----- 7

2-3-Au niveau de l'exécution ----- 8

Section 3. RESSOURCES HUMAINES----- 9

3-1-genre ----- 11

3-2-âge----- 11

3-3-spécialité et compétence ----- 12

Chapitre 2/ MARKETING MIX-----12

Section 1. PRODUITS ET SERVICES----- 12

1-1-opération de caisse ----- 12

1-2-prêt ----- 13

1-3-import export ----- 13

Section 2. POLITIQUE DE TARIFICATION----- 13

Section 3. CLIENTELE DE LA SBM----- 13

3.1 -particuliers ----- 13

3.2 -professionnels----- 13

Section 4. FOURNISSEURS DE LA SBM----- 14

Section 5. CONCURRENTS DE LA SBM----- 15

Les différentes banques commerciales-----	16
Section 6. PARTENAIRES ET BANQUE DE REFERENCE-----	17
Société Générale et la Citybank .-----	17
SBM Maurice -----	17
Section 7. PRODUITS DE SUBSTITUTION -----	17
7.1 -institutions de micro finances mutualiste -----	18
7.2 -institutions de micro finances non mutualistes-----	18
Chapitre 3/ GESTION DE LA CLIENTELE DE LA SBM -----	18
Section 1. GESTION DE COMPTE EN PERMANENCE -----	19
1-1-comptes particuliers et associations-----	19
1-2-comptes société ou commercial -----	20
1-3-comptes épargnes-----	22
Section 2. GESTION DES OPERATIONS DOMESTIQUES-----	24
2.1 -Recevoir des dépôts -----	25
2.2 -Accorder des crédits-----	26
Section 3 .GES TION DES OPERATIONS DE VIREMENT-----	27
3.1 - Paiement des factures -----	27
3.2 -Voyages-----	28
3.3 - Prestations de services -----	28
3.4 - Frais de scolarité -----	28
3.5 - Loyer -----	28

PARTIE 2 : CHOIX D'OUTIL – CADRE THEORIQUE ET MISE EN OEUVRE

Chapitre I. CHOIX D'OUTIL -----	30
Section 1. DEFINITION -----	30
Section 2. FORMES PRINCIPALES-----	31
Section 3. METHODOLOGIE ET MISE EN ŒUVRE -----	32
Chapitre II. THEORIES SUR LA GESTION DE LA CLIENTELE-----	34
Section 1/ VALEUR PERCUE PAR LE CLIENT -----	35
11- satisfaction-----	35
12- qualité des produits et services -----	37
13- management de la qualité totale-----	37

Section 2/ RENTABILITE D'UN CLIENT DE L'ENTREPRISE-----	38
21-rentabilité d'un client -----	38
22- capital client -----	39
Section 3/ MARKETING RELATIOI -----	39
31- gestion de la relation client ou GRC -----	40
32- rôle de la technologie dans la GRC -----	41
Section 4/ PROCEDURE DE SEGMENTATION ET CHOIX DE LA CIBLE -----	42
41- caractéristiques d'une segmentation efficace -----	43
42- évaluation des différents segments du marché -----	44
Chapitre III. MISE EN ŒUVRE DE L'OUTIL-----	45
Section 1/ AUDIT INTERNE -----	45
11- au niveau du développement organisationnel -----	45
12- au niveau du marketing-mix -----	46
Section 2/ AUDIT EXTERNE-----	47
Au niveau des différents environnements externe à l'entreprise -----	48
PARTIE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS ET PRECONISATIONS	
Chapitre I. PRECONISATIONS SUR L'ORGANISATION -----	51
Section 1 : AU NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES-----	51
1-1-en matière d'effectif-----	51
1-2-en matière de formation -----	52
1-3-en matière de motivation -----	53
Section 2 : AU NIVEAU DE L'ORGANISATION ET DE LA LOGISTIQUE -----	54
2.1 -La répartition des tâches -----	54
2.2 -Le système de classement-----	55
2.3 -Le traitement des courriers -----	56
Section 3 : AMELIORATION DES DEPARTEMENTS CLES-----	56
3.1 -en matière d'organisation -----	56
3.2-en matière de la répartition des tâches -----	57
3.3-en matière d'aménagement des espaces -----	57

Chapitre II. PRECONISATIONS SUR LE MARKETING MIX	57
Section 1 : EN MATIERE D'INNOVATION	57
1-1-installation des guichets automatiques de banque	58
1-2-suivre l'évolution des téléphones	58
Section 2 : EN MATIERE DE COMMUNICATION.....	59
2-1-Publicité.....	59
2-2-Promotion.....	59
Chapitre III. SOLUTIONS RETENUS ET RESULTATS ATTENDUS	60
Section 1 : SOLUTIONS RETENUES	60
1-1-en matière de recrutement	60
1-2-en matière d'organisation	60
1-2-en matière de fonctionnement	60
Section 2 : RESULTATS ATTENDUS	61
2.1- choix des objectifs	61
2.2- stratégies de mise en œuvre possible.....	62
2.3- critères de sélection et choix de la stratégie.....	64
CONCLUSION	65
ANNEXES	
REFERENCES	
TABLE DE MATIERES	