

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

**Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie
Département Economie**

Promotion ANDRAINA

4^{ème} Année

Option Macroéconomie et Modélisation

MEMOIRE DE MAITRISE ES SCIENCES ECONOMIQUES

**THEME : LA GESTION DE QUALITE DES
SERVICES AU SEIN D'UNE BANQUE
Aspects stratégique et organisationnel.**

Présenté par Mademoiselle ANDRIANJAFISON Sandra

**Sous l'encadrement de Monsieur RAKOTONDRADANO CLAUDE
Enseignant en Pratique de techniques bancaires et financières**

Octobre 2007

Date de soutenance 05 novembre 2007

A V A N T P R O P O S

A la fin du second cycle, les étudiants doivent présenter un document de mémoire qu'ils auront par la suite à soutenir. Ce document constitue une condition préalable à l'accès au niveau supérieur, en l'occurrence le troisième cycle, ainsi qu'à l'obtention du Diplôme de Maîtrise.

Le parcours universitaire du Département Economie de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie de l'Université d'Antananarivo se déroule comme suit : la première année demeure une phase d'initiation des étudiants aux divers concepts de la filière tandis qu'à la deuxième année, ils sont amenés à approfondir davantage les analyses ; au cours de troisième année d'études, les étudiants ont à présenter deux mini projets en plus des cours qui deviennent plus synthétique et plus analytique ; la quatrième année quant à elle constitue un renforcement et un synthèse des concepts, théories et analyses effectués au cours des années précédentes. Le cursus académique poursuivi au sein de la filière Economie forme les universitaires concernés à avoir un esprit critique face aux faits et situations économiques. Chaque niveau permet l'acquisition de connaissances toujours plus pertinentes qui forgent le futur économiste.

Le mémoire constitue une combinaison de toutes les connaissances acquises le long de ces quatre années d'études. Il présente une analyse théorique du thème choisi du fait que la théorie constitue la base de toute analyse, permettant la clarté et la rigueur du raisonnement.

Le but essentiel consiste à prédisposer l'étudiant à mener à bien ses futures entreprises dans le domaine de la recherche s'il approfondit dans le troisième cycle, ou à lui inculquer l'esprit de synthèse, matérialisé dans le mémoire, qui lui servira d'appui pour son travail futur en tant qu'économiste.

REMERCIEMENTS

Dans le cadre de la réalisation du présent mémoire, nous tenons à adresser nos sincères remerciements à :

- Dieu pour son omniprésence ;
- Monsieur RANOVONA Andriamaro, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie (DEGS) de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur RAVELOMANANA Mamy Raoul, Chef du Département Economie de la Faculté DEGS ;
- Monsieur RAKOTONDRADANO Claude, Enseignant en Pratique de Techniques Bancaires. Nous lui sommes extrêmement reconnaissant pour son encadrement, sa persévérance et sa patience ;
- Tous les enseignants du Département Economie, pour leurs enseignements au cours de notre cursus universitaire ;
- Ma famille pour leur soutien et encouragement ;
- Les responsables de la BNI/CA MADAGASCAR pour leur aimable accueil et toutes les informations qu'ils nous ont transmises ;
- Tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation du présent mémoire.

LISTE DES ABREVIATIONS

BTM/BOA	: Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra, Bank Of Africa
BFV/SG	: Banky Fampanandrosoana ny Varotra, Société Générale
BNI/CA	: Bankin'ny Indostria, Crédit Agricole
BMOI	: Banque Malgache de l'Océan Indien
CE	: Commission Européenne
COQ	: Coûts d'Obtention de la Qualité
CREDOC	: Crédit Documentaire
EFQM	: Fondation Européenne pour le Management par la Qualité
GAB	: Guichet Automatique de Banque
ICC	: Chambre de Commerce Internationale
ISO	: International Standard Organisation
JORDM	: Journal Officiel de la République Démocratique de Madagascar
MAP	: Madagascar Action Plan
MBNQA	: Prix National Qualité Malcom Baldrige
PDCA	: Plan, Do, Check and Act
PDG	: Président Directeur Général
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PNB	: Produit Net Bancaire
RADAR	: Résultats, Approche, Déploiement, Evaluation et Révision (Results, Approach, Deployment, Assessment and Review).
RUU	: Règles et Usances Uniformes
SA	: Société Anonyme
SARL	: Société à Responsabilité Limitée
SAV	: Service Après Vente
SBLC	: Lettre de Crédit Stand By
SIQ	: Institut Suédois pour la Qualité
SL	: Staff and Line
TPE	: Terminaux de Paiement Electronique
TQM	: Total Quality Management

LISTE DES TABLEAUX ET DES GRAPHIQUES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Résultats d'une enquête satisfaction clientèle de l'entreprise X.....	30
Tableau 2 : La BNI CA Madagascar en chiffre.....	31
Tableau 3 : Synoptique de trois Prix Qualités	58
Tableau 4 : Taux de pénétration des institutions des crédits ruraux.....	66

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Succession d'actions vers la démarche qualité totale :.....	14
Graphique 2 : Modélisation théorique du coût de la qualité :.....	15

S O M M A I R E

INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL : GESTION DE QUALITE DE SERVICES ET BANQUE.....	3
CHAPITRE I : ORGANISATION BANCAIRE ET SES SERVICES.....	4
SECTION I - Historique du secteur bancaire.....	4
SECTION II : La banque.....	7
CHAPITRE II : MANAGEMENT DE LA QUALITE DE SERVICES.....	12
SECTION I – QU’EST CE QUE NOUS ENTENDONS PAR QUALITE ?.....	12
SECTION I I– Stratégie et organisation.....	16
DEUXIEME PARTIE : ASPECTS STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNEL D’UNE GESTION DE LA QUALITE DES SERVICES.....	19
CHAPITRE I : CONCEPTION ET FORMALISATION DE GESTION DE LA QUALITE.....	20
SECTION I – SUR LE PLAN DE LA STRATEGIE.....	20
SECTION II –ORGANISATIONN DE LA QUALITE.....	24
CHAPITRE II : Illustration des études par le cas de la BNI/CA Madagascar.....	31
SECTION I – La BNI/CA Madagascar et le marketing.....	31
SECTION II – Mise en œuvre de politique qualité à la BNI/CA Madagascar.....	35
TROISIEME PARTIE : RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS...	44
CHAPITRE I : RECOMMANDATIONS.....	45
SECTION I – AU NIVEAU MICROECONOMIQUE.....	45
SECTION II - PAR RAPPORT AUX PRIX QUALITE EUROPEENS.....	51
CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS, ENJEUX D’UNE GESTION DE QUALITE.....	59
SECTION I – AU NIVEAU MICROECONOMIQUE.....	59
SECTION II – AU NIVEAU MACROECONOMIQUE.....	64
CONCLUSION.....	67

I N T R O D U C T I O N

La situation du marché actuel oblige toute entreprise à adopter une politique offensive de communication et de marketing. De nouveaux produits et services apparaissent perpétuellement sur le marché. D'autant plus que les gouvernements des différents pays ne cessent de chercher les moyens d'éliminer les frontières dans la circulation des biens et services. Le secteur bancaire n'échappe pas à cette situation avec la mise sur le marché bancaire de services de plus en plus diversifiés.

L'émergence de nouvelles banques ou la fusion de certaines petites banques rend la concurrence encore plus serrée. En général, c'est par le marketing que l'entreprise, en l'occurrence la banque, fait face à ce marché sans merci. La capacité à fournir un service de haute qualité devient un critère décisif pour se maintenir dans la compétition. C'est dans cette optique que nous avons choisi de traiter pour notre mémoire de fin d'études le thème intitulé : « **LA GESTION DE LA QUALITE DES SERVICES AU SEIN D'UNE BANQUE : ASPECTS STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNEL** ».

L'aspect stratégique consiste à faire de la gestion de qualité un outil de gestion pour une politique offensive de marketing, tandis que l'aspect organisationnel voit la mise en œuvre de cette politique.

Nous jugeons que ce sujet vaut la peine d'un mémoire parce que la banque joue un rôle prépondérant dans l'économie d'une nation. Une application de la gestion de la qualité au sein d'une banque contribuera à la croissance économique du pays en renforçant l'épargne nationale par les dépôts des clients et en favorisant les investissements.

La problématique que nous avons choisie de traiter est la suivante : « pouvons nous nous attendre à ce que la qualité contribue à l'épanouissement de la banque en tant qu'entreprise d'abord et de l'économie entière par la suite ? »

En raison des contraintes temporelles et de la confidentialité de certaines données, nous ne pouvons faire une analyse approfondie de la concurrence dans le secteur bancaire malgache, alors que cela aurait pu bien mettre en évidence l'importance de notre sujet. Nous limitons ainsi notre étude à une étude théorique

de l'aspect stratégique et organisationnel de la gestion de la qualité de service au sein d'une banque. La pratique de cette gestion au sein de la banque Bankin'ny Indostria, Crédit Agricole (BNI/CA MADAGASCAR) illustrera notre cas. En effet, l'évolution du système qualité de cette institution est bien intéressante puisqu'elle intègre la démarche qualité depuis peu.

L'élaboration de ce mémoire associe deux types d'informations que nous avons pu collecter : les informations primaires qui sont les résultats des interviews que nous avons effectués avec le responsable qualité de la banque BNI/CA MADAGASCAR. Les informations secondaires ont été obtenues grâce aux recherches bibliographiques et aux navigations sur internet.

Si telles sont la problématique posée, la méthodologie utilisée ainsi que les limites à nos recherches, nous vous présentons à présent le plan de notre travail.

De prime abord, nous effectuons dans la première partie une étude purement théorique dans la mesure où nous nous contenterons de donner les définitions de toutes les notions utilisées dans le sujet. Le premier chapitre évoquera plutôt la banque, son historique, et les services bancaires tandis que le second chapitre explicitera la notion de gestion de qualité des services, ainsi que les notions « aspect stratégique » et « aspect organisationnel ».

En ce qui concerne la seconde partie, nous y mettrons en exergue les aspects stratégique et organisationnel d'une gestion de qualité. Nous présenterons une analyse de l'aspect stratégique suivi de l'aspect organisationnel avec les bases d'une gestion de qualité de services, la mise en œuvre de ce système avec le rôle capital joué par les ressources humaines dans ce domaine pour terminer. Le deuxième chapitre sera un peu moins théorique puisqu'il illustrera l'étude de cas de la BNI/CA MADAGASCAR en analysant la gestion de qualité appliquée à cette banque.

Nous terminerons notre mémoire avec la troisième partie où nous soumettons nos recommandations dans le but d'une meilleure gestion de qualité de services pour tous les opérateurs malgaches, notamment pour les banques. Ce sera dans le dernier chapitre que nous donnerons les résultats attendus par une gestion de qualité tant des résultats au niveau micro que macroéconomiques.

PREMIERE PARTIE

CADRE GENERAL : GESTION DE QUALITE DE SERVICES ET BANQUE.

La banque n'est pas un secteur d'activité comme les autres ; elle crée et fait circuler une matière particulière : la monnaie.

L'enjeu de l'activité du secteur bancaire est considérable, supérieur à celui de n'importe quel autre et majeur pour chaque pays. Nous avons là un secteur en perpétuelle évolution, notamment au niveau des services offerts. Avant d'entamer le vif du sujet, à savoir l'aspect stratégique et organisationnel d'une gestion de qualité au sein d'une banque, il est indispensable que nous fassions de prime abord une explication des terminologies et concepts que nous utilisons.

Pour cela, nous présenterons la banque dans un premier chapitre où nous commencerons par un survol de l'histoire bancaire au niveau mondial. L'évolution du secteur bancaire à Madagascar est également présentée dans ce chapitre, avec son évolution et la définition d'une banque selon la législation malgache et l'évolution des activités de banque. Ce chapitre inclut aussi la définition de la banque, en tant qu'entreprise ainsi que les activités d'une banque, pour conclure en évoquant d'une manière générale la place de la banque dans une économie.

Le second chapitre de cette partie présentera plutôt le concept de gestion de qualité de services en donnant en premier lieu la définition et l'évolution de la notion de qualité. En second lieu, nous aborderons la notion la gestion par la qualité totale. En dernier lieu, nous définirons la stratégie et l'organisation dans le but d'expliquer l'aspect stratégique et organisationnel d'une gestion de qualité.

CHAPITRE I

ORGANISATION BANCAIRE ET SES SERVICES

Nous ne nous permettrons pas de donner la véritable définition d'une banque sans avoir au préalable montré l'évolution du secteur bancaire depuis la naissance de l'activité de banque. Nous verrons cette évolution d'abord au niveau international, puis à Madagascar en particulier. Dans la section de définition de la banque, nous donnerons la position de la banque en tant qu'entreprise, ses activités et sa place dans l'économie.

SECTION I - HISTORIQUE DU SECTEUR BANCAIRE

1.1. Au niveau mondial .¹

1.1.1. Naissance des opérations de banque :

Les premières opérations de banques apparaissent en Mésopotamie deux mille ans avant notre ère. Les « banquiers » reçoivent alors des dépôts soit en assurant une fonction de garde (nous dirons aujourd'hui location de coffre), soit à titre de placement à intérêts. Les « banquiers » emploient les dépôts à accorder des prêts portant intérêts, généralement assortis de gages ou de cautions. Très rapidement, l'essor de la fonction impose la nécessité d'une réglementation. Hammourabi (roi de Babylone de 1955 à 1913 avant notre ère) édicte un code qui fixe des taux et conditionne l'octroi des prêts à un contrôle préalable des fonctionnaires royaux.

L'apparition de la monnaie frappée (VII^e siècle avant notre ère) et le développement du commerce méditerranéen favorisent l'émergence d'une nouvelle opération bancaire : le change. Dans les ports grecs, les trapézistes – du nom de leur comptoir appelé « trapèza » - assurent le change entre les différentes monnaies. L'écriture permet également un développement important de leur fonction : ils tiennent les comptes de leurs clients et leurs permettent d'effectuer des règlements par virement de compte à compte ou même par

¹ SIMON Claude J., Les Banques, nouvelle édition, éd. La découverte, collection repère, Paris, 1994.

chèque. Les « trapézistes » sont donc de véritables banquiers au sens actuel du terme ; ils remplissent la plupart des fonctions de la banque moderne : dépôts, crédit, change, création de monnaie scripturale (par l'existence de comptes courants et la transférabilité des sommes qui y sont inscrites).

A Rome, les *argentarii* commencent par être des changeurs puis se développent rapidement pour assurer toutes les fonctions classiques des banques : dépôts, crédits, tenue des comptes (les banquiers devaient envoyer des arrêtés de comptes à leurs clients) et service de chèques (*praescriptio*). La République puis l'Empire créent également des banques (*mensae*) chargées, notamment, de recueillir les impôts collectés. Notons que « trapézistes » et *argentarii* réalisent toutes opérations de banque de leur époque ; il n'y a pas de division du travail bancaire ; les uns et les autres constituent ce que nous appellerions aujourd'hui des banques universelles. Le commerce international favorise également l'évolution des techniques ; l'une est promise à un grand avenir, la lettre de change, née vers le XIV^e siècle, elle n'est pas à l'origine un moyen de crédit, mais seulement un procédé de règlement international.

1.1.2. Création des banques d'émission :

A l'origine, nous l'avons vu, l'émission de billets est une opération bancaire classique ; il s'agit simplement de substituer la remise d'un billet au porteur à l'inscription sur un compte lors d'un dépôt effectué par un client. A la fin du XVIII^e et au début du XIX^e siècle, les banques, dites alors d'*émission*, se multiplient dans tous les pays puisque les billets présentent le double avantage d'être peu coûteux (ils diminuent les écritures en compte) et de procurer des ressources stables.

Deux phénomènes vont favoriser la concentration des banques d'émission jusqu'à l'ultime étape où il n'en restera qu'une par pays, appelée dès lors Banque centrale : en premier lieu, le développement de la circulation nationale des hommes ; tant que les déplacements restent limités au niveau local, les billets émis par une banque d'émission locale sont connus et acceptés par tous ; le deuxième phénomène est lié à l'intervention de l'Etat qui considère les billets comme un substitut aux pièces qu'il frappe et, surtout, monnayera son droit de conférer le monopole d'émission.

1.2. Historique et évolution du système bancaire malgache.²

1.2.1. Implantation :

Jusqu'en 1885, il n'y avait aucun établissement financier à Madagascar, et les opérations dites « de banque » étaient faites, soit par des missionnaires, soit par quelques rares insulaires. Ce fut le Comptoir National d'Escompte de Paris qui avança au Gouvernement de la Reine RANAVALONA III la somme de quinze millions de francs, avec un intérêt de 6%, dont le remboursement fut garanti par les recettes douanières. L'acte y afférent fut signé le 4 décembre 1886 et les agents du Comptoir furent en place à Tananarive à partir de cette date.

Ainsi, le premier établissement bancaire vient de s'implanter dans la Grande Ile, abrité par un bâtiment provisoire dans le quartier d'Andohalo. Mais ce fut en 1888 que le Comptoir National d'Escompte de Paris s'implanta définitivement en ouvrant deux succursales à Tananarive et à Tamatave, respectivement à l'emplacement actuel de la BOA (Bank Of Africa) et dans la rue du Commerce.

1.2.2. Activités et clientèle :

Les débuts du Comptoir furent lents et difficiles, surtout à Tananarive où les Européens étaient moins nombreux, car les Malgaches, craignant d'être trompés, n'ont pas osé confier leur argent aux « Vazaha ». Aussi, les premières opérations des deux agences se bornèrent-elles dans le commencement à leurs relations avec les Européens, aux achats de traites sur l'Europe à la résidence générale et aux différentes missions, et à quelques avances sur marchandises consenties aux Européens et aux Créoles.

Mais peu à peu les idées changèrent, la confiance vint et les bureaux du Comptoir furent de plus en plus fréquentés, surtout le jour du Zoma. La clientèle malgache, une fois mise en confiance, comprit les avantages qu'elle pouvait retirer de cette institution financière. C'est ainsi que les virements entre Tananarive et Tamatave, les chèques, les traites, les billets à ordre furent très vite utilisés par la clientèle composée surtout de commerçants.

L'ensemble des opérations des agences du Comptoir à Madagascar peut se résumer ainsi en opérations résultant des importations, opérations purement locales et opérations alimentées par les exportations.

² RAKOTOMANGA Louis Bernard, Madagascar, cent ans d'expériences bancaires (1886 à 1986), éd. Fanantenana, Tananarive, 1987,

1.2.3. Evolution du système bancaire :

Pendant plusieurs années durant, le Comptoir National d'Escompte de Paris détenait à lui seul le monopole des activités bancaires et financières à Madagascar. La loi portant sur création d'une banque d'émission à Madagascar fut promulguée le 22 décembre 1925. L'organisation de la Banque de Madagascar a été conçue de manière à satisfaire aux conditions politiques, financières et économiques de la colonisation. Pendant la période coloniale et lors de la première République, les banques à Madagascar avaient les mêmes structures et vocations rattachées au système capitaliste, durant la deuxième République, il y a eu nationalisation des banques et restructuration du système bancaire. Actuellement, toutes les banques sont privatisées.

SECTION II : LA BANQUE

2.1. Définition³

La législation malgache stipule que les banques sont les entreprises qui font profession habituelle d'employer pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui en opérations de crédit ou de placement, les fonds reçus du public ou de toute autre origine, sous forme dépôts ou autrement. Les banques doivent être constituées sous forme de société. Elles doivent revêtir la forme d'une Société Anonyme (SA) à capital fixe.

2.2- La banque en tant qu'entreprise.⁴

Pour le banquier, comme pour tout chef d'entreprise, la gestion consiste à maximiser sa rentabilité – à court et/ou long terme – en minimisant ses risques. Toutefois, la matière première particulière que constitue la monnaie conduit toujours les autorités à imposer des contraintes réglementaires spécifiques, même dans les périodes où le libéralisme est dominant. Les critères de gestion bancaire sont pareils que pour toute autre entreprise à quelques différences près.

Les banques créent la monnaie scripturale ; celle-ci n'est pas leur propriété mais celle des déposants. Comme toutes les entreprises, elles doivent

³ réorganisation Bancaire, JORDM n° 1864 du 16 Mey 1988

⁴ COUSSERGUES Sylvie de, Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie, 5e édition Ed. Dunod, Collection Gestion sup, Paris.

veiller à ce que leurs produits couvrent leurs charges d'exploitation en dégagant un surplus – profit – permettant de financer leur développement et leurs capitaux propres engagés. L'impératif de rentabilité s'applique donc aussi aux banques. Mais leur matière première – la monnaie – n'est pas quelconque ; elle génère des risques spécifiques. Plus encore que pour les autres activités économiques la gestion bancaire oblige donc à un arbitrage permanent rentabilité-risques.

Enfin, le fait que les banques exercent un pouvoir de création monétaire et détiennent l'essentiel des liquidités (dépôts) des agents économiques conduit les autorités publiques, sous l'égide du ministère de l'Economie, à exercer une surveillance attentive et donc à leur imposer des contraintes réglementaires.

2.3. Activités bancaires.⁵

2.3.1. En général :

Dans sa forme actuelle, l'activité bancaire peut s'analyser en quatre fonctions principales :

- l'intermédiation, qui consiste à collecter les disponibilités (épargne, dépôts) de certains agents économiques pour les reprêter à d'autres ;
- la gestion des moyens de paiement : les banques créant de la monnaie – scripturale -, elles doivent en assurer la circulation, ce qui suppose le traitement des chèques, des virements, des effets de commerce, des comptes...
- les services financiers et divers, qui regroupent la location de coffres, les services de caisse (retraits ou dépôts d'espèces), les services de change, les opérations de Bourse, les conseils, aux particuliers comme aux entreprises...
- l'intervention sur les marchés : les banques interviennent sur les marchés monétaires, interbancaire et financier pour équilibrer leur trésorerie (se procurer les ressources manquantes ou placer les excédents de liquidités), mais aussi pour en tirer des profits directs (issus par exemple de la gestion d'un portefeuille titres).

Nous dirons ainsi que la banque est importante à chaque stade de l'activité économique.

⁵ SIMON Claude J., Les Banques, nouvelle édition, éd. La découverte, collection repère, Paris, 1994.

2.3.2. Collecte des ressources :

Pour distribuer des crédits, les banques doivent disposer d'un montant équivalent de ressources, qu'elles peuvent obtenir :

- De leurs fonds propres (capital, réserves) ;
- D'émissions d'obligations ou titres assimilés ;
- De leur collecte auprès de la clientèle ;
- Des marchés monétaires ou interbancaires, pour le solde, en cas d'insuffisance.

2.3.3. Gestion des moyens de paiement :

La gestion des moyens de paiement consiste pour les banques à assurer les services tels que : tenue des comptes, opérations de caisse, traitement des chèques, virements, effets de commerce ou avis de prélèvements. Ces services sont la conséquence naturelle de la création de la monnaie par les banques et constituent pour la clientèle la contrepartie de la mise à disposition de dépôts non rémunérés.

2.3.4. Services :

Les services bancaires sont essentiellement le dépôt, la tenue des comptes, les virements, le crédit, le change, le chèque, la carte bancaire, les traites, billets à ordre, chèque de voyage et autres effets de commerce. Actuellement, la plupart des banques sont également entrées dans les services d'assurances, d'épargne. Les banques sont toujours aussi des partenaires des entreprises à différents niveaux, notamment au niveau des financements, tant pour la création que pour le développement de l'entreprise. Elle offre également des services divers tels que locations de coffres et conseils.

2.3.5. Interventions sur les marchés :

Les réformes de 1985 ont consisté à décloisonner non seulement les banques mais aussi les marchés. Ceux-ci sont au nombre de trois principaux, en réalité fortement interconnectés :

- le marché monétaire est désormais ouvert à tous les agents économiques qui peuvent y intervenir pour se procurer des liquidités en y plaçant des titres émis par eux ou au contraire en y plaçant leurs disponibilités par l'acquisition de ces mêmes titres ;

- le marché interbancaire sur lequel n'interviennent que les banques et établissements financiers. Les opérations s'y font en blanc (en compte) ou par pension ou escompte de papier (effets) ;
- le marché financier, c'est-à-dire la Bourse des valeurs mobilières : actions et obligations.

D'autres marchés correspondant notamment à ce qu'il est convenu d'appeler les nouveaux produits financiers existent également et font l'objet d'une intense activité de la part des banques.

2.4. Place de la banque dans une économie.⁶

2.4.1 Contribution à la richesse nationale :

Le produit net bancaire est la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaires hors intérêts sur créances douteuses mais y compris les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de placement. Il mesure la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse nationale et peut en cela être rapproché de la valeur ajoutée dégagée par les entreprises non financières.

2.4.2. En tant que créatrice de monnaie :

Dès lors qu'elles ont le pouvoir de créer l'essentiel de la masse monétaire, les banques apparaissent comme dotées d'une puissance considérable puisqu'elles président à l'allocation d'une ressource particulière : la monnaie. Il ne s'agit donc pas, ou surtout plus, comme on le décrivait au XIX^e siècle, d'un commerce semblable aux autres. Leur pouvoir est à la fois macroéconomique (notamment par le volume global de monnaie créée), mésoéconomique (par le choix d'orientation des crédits, elles dirigent la politique industrielle) et microéconomique (dans la relation avec la clientèle).

2.4.3. Relation avec l'Etat :

La banque, nationalisée ou privée, a toujours été proche de l'Etat. A défaut d'instituer une véritable prééminence de l'Etat sur les banques, les nationalisations ont évité que la situation inverse ne se produise. Les privatisations n'ont pas fondamentalement remis en cause cet équilibre. Vis-à-vis des banques, l'Etat cumule les fonctions de responsable de l'économie nationale, de client, d'actionnaire lorsqu'elles sont nationalisées et de tuteur.

⁶ SIMON Claude J., Les Banques, nouvelle édition, éd. La découverte, collection repère, Paris, 1994.

Chacune des parties – banques, Etat – joue sur ces différentes touches pour affirmer son autonomie ou son autorité. De plus, au cours des dernières décennies, les banques, et surtout les banques françaises, ont accompagné ou parfois devancé l'internationalisation de l'économie. Cela leur confère de nouvelles responsabilités de nature géopolitique qui leur permettent de négocier en égal avec les Etats, y compris celui de leur pays d'origine.

C'est ainsi que nous avons pu vous montrer non seulement la véritable définition de la banque mais aussi son origine et ses activités depuis la création de ce secteur. Nous avons même donné là l'importance du secteur bancaire pour une économie nationale. Afin de mieux cerner notre thème, nous poursuivons notre démarche en abordant à présent le concept gestion de la qualité de services

CHAPITRE II

MANAGEMENT DE LA QUALITE DE SERVICES

Notre thème est intitulé gestion de la qualité de services au sein d'une banque, aspects stratégique et organisationnel. Dans le but de bien fonder notre étude, nous venons d'exposer le concept banque avec son évolution tant sur le plan national qu'international. Nous avons également donné les activités d'une banque afin de mettre en exergue sa place au sein d'une économie nationale. Nous allons à présent traiter les autres concepts de notre thème à savoir « la gestion de la qualité de services » et « aspects stratégique et organisationnel ». Nous allons de prime abord aborder le concept qualité que nous estimons être la terminologie la plus importante de notre sujet. Nous donnerons pour cela en premier lieu la définition du concept qualité, puis nous survolerons celle de la non qualité pour aboutir au concept de qualité totale. Ce sera dans la deuxième section que nous entamerons la démarche qualité totale avec la définition et les différents risques liées à sa mise en place. Nous terminerons ce chapitre avec une troisième et dernière section où nous parlerons des aspects stratégiques et organisationnels en analysant successivement les termes stratégie, organisation pour les voir à la fin dans un aspect stratégique et organisationnel.

SECTION I – QU'EST CE QUE NOUS ENTENDONS PAR QUALITE

1.1. Définition.⁷

Utiliser les termes de « bonne qualité » ou de « mauvaise qualité » n'est pas employer des expressions objectives mais subjectives. L'évolution de la « qualité » d'un résultat dépend en effet à la fois: de l'identité culturelle de l'individu (éducation et situation sociale), du moment (période et état d'esprit de l'individu), auquel intervient cette évaluation du degré d'exigence de l'évaluateur.

La multiplicité des contextes n'est toutefois pas le seul élément d'ambiguïtés : il existe en effet non pas une, mais deux traditions de la

• ⁷ LELOUP G., Organisation et gestion de l'entreprise (annale corrigée), éd. Dunod, Paris, 1995

•

« qualité ». La première donne une restriction restrictive du concept : « la qualité » s'applique surtout aux produits et aux procédures telles que les normes. La gestion de la qualité se confond alors avec celle de la fonction de production. A cette définition « occidentale » s'oppose la définition élargie du terme, japonaise essentiellement, pour laquelle la « qualité » englobe non seulement l'ensemble des activités de la firme et de ses sous-traitants, mais également celles de ses clients et de ses fournisseurs.

Cette double tradition n'est pas innocente. Elle oppose en effet une conception ancienne, en gros celle des années 1950 – 1970 où la « qualité » n'ait pour but que d'obtenir l'excellence physique des produits, à la conception actuelle, véhiculée par la mercatique, selon laquelle il n'existe de « qualité » qu'en fonction des demandes des clients. Cette dernière présente sur la première un avantage évident, celui de faire apparaître les dysfonctionnements induits par non-qualité. Ces dysfonctionnements entraînent inévitablement des coûts supplémentaires pour l'entreprise.

1.2. Démarche qualité totale

1.2.1. Définition :

« Le Total Quality Management (TQM) qui est induit par la qualité totale au niveau d'une entreprise met l'accent sur le travail en équipe. La démarche Qualité totale s'intéresse à l'ensemble des processus de travail dans une organisation ou entreprise, et aucune fonction, aucun manager ni aucun salarié ne domine le fonctionnement global. La démarche TQM porte, entre autres, sur la satisfaction du client, les résultats de l'entreprise, sa part de marché, la productivité, les coûts et la durée de cycle des produits. Pour donner une définition simple du management par la qualité totale, on dira qu'il vise à augmenter la satisfaction du client et à réduire les coûts en supprimant tous les points faibles des processus de travail. »⁸

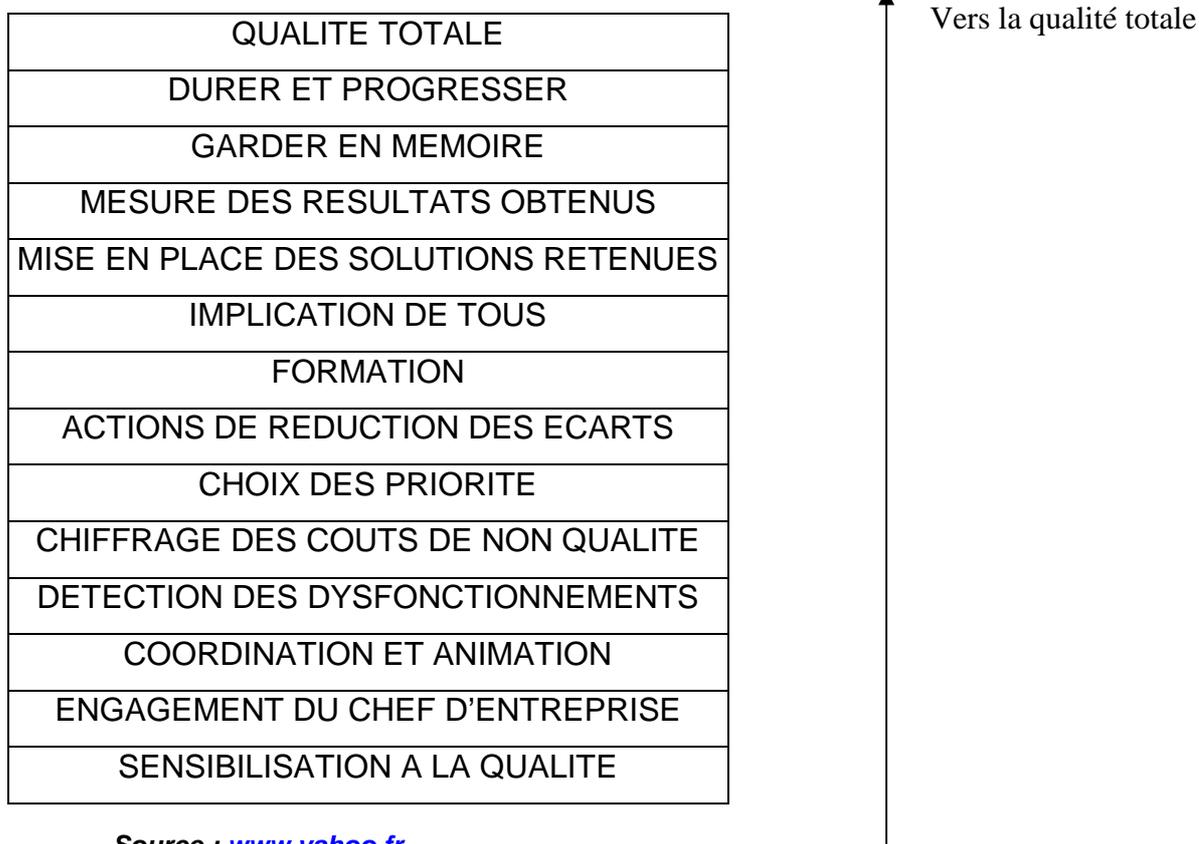
Nous insistons de notre côté sur la qualité personnelle du salarié, qui lui paraît être la clé de voûte de toute la démarche « qualité »

La démarche « qualité » peut donc s'analyser comme une succession d'actions qui découlent les unes des autres, une fois la décision initiale mise en

⁸ GRISEWOOD Nick, TQM Le Management par la qualité totale, implication pour la création d' éd. UNI, Genève, 2000.

œuvre. Les résultats risquent, dès lors, d'être longs à obtenir. Et elle suppose, de plus, une réactivation périodique, de manière à tenter de combler l'écart observé entre les résultats obtenus et ceux qu'il faudrait obtenir pour que le produit, ou le service concerné, présente une « qualité totale ». Les dirigeants ne sont donc jamais certains d'obtenir les résultats escomptés.

Graphique1 : Succession d'actions vers la démarche qualité totale :



Source : www.yahoo.fr

1.2. Risques liées à la démarche qualité.

L'énonciation de ces risques nous donnera plus d'éclaircissement quant à la définition de la qualité totale.

1.2.1. Conception hétérogène de la qualité.

Les dirigeants doivent d'abord, avant d'inciter leur personnel à adopter la démarche « qualité », avoir une vision claire de ses implications. S'en tenir au « tout est qualité » risque de conduire à des déconvenues sur le plan des résultats ; et nous savons qu'une restriction du concept aux seuls coûts d'obtention de la qualité est insuffisante. L'entrée en qualité totale ne devrait donc être décidée qu'après une phase de maturation.

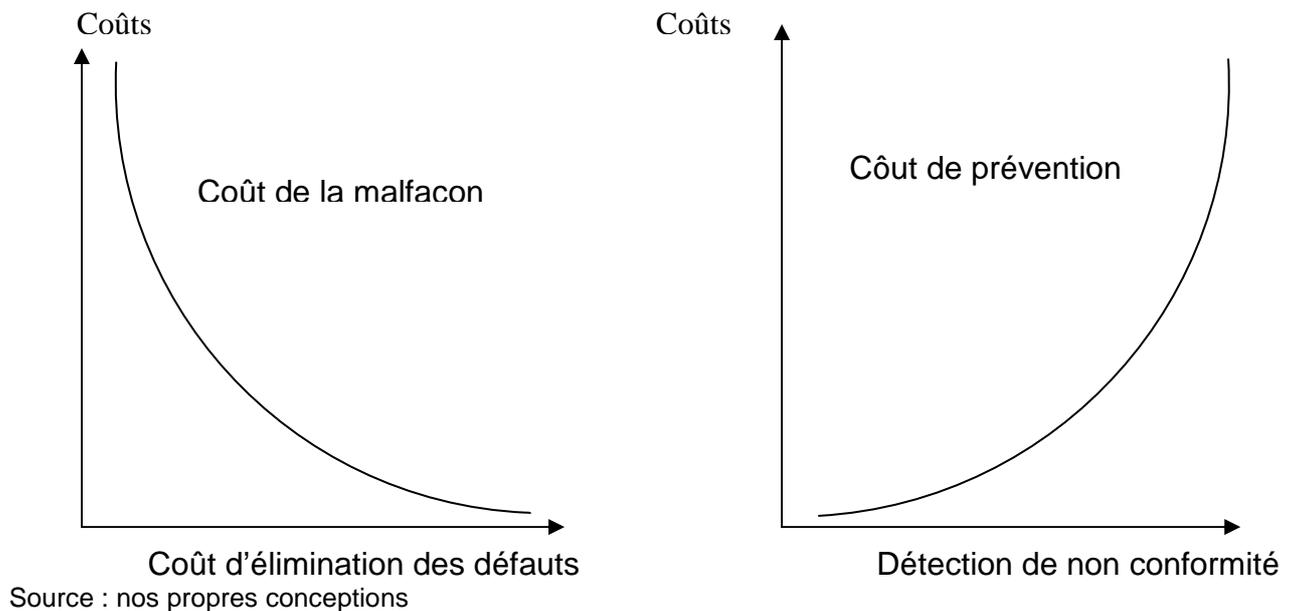
Supposons maintenant que le risque précédent soit évité. Il est clair que l'entreprise qui procède à la démarche qualité totale devra être en mesure

d'évaluer les résultats obtenus, que ce soit à partir d'un modèle théorique ou d'une grille d'évaluation propre à la firme concernée.

1.2.2. Mauvaise évaluation de la qualité :

Le coût de la malfaçon décroît au fur et à mesure que les coûts concernés à l'élimination des défauts constatés augmentent ; le coût de la prévention quant à lui augmente avec le degré d'attention porté à la détection des causes de non-conformité.

Graphique n°2 : Modélisation théorique du coût de la qualité.



Ce modèle est par définition un modèle d'optimisation, c'est-à-dire un cadre théorique que l'on doit adapter aux caractéristiques de l'entreprise concernée, sinon, l'on va à l'échec.

Remarquons ici que l'on ne peut se contenter des informations tirées de la comptabilité analytique parce que celles-ci ne permettent pas, sauf exception, de mesurer les effets d'une politique de la qualité. Celle-ci doit donc être menée à partir de critères spécifiques ; à défaut, les dirigeants risquent de porter un jugement erroné sur les performances réalisées au titre de la qualité. Se borner par exemple à recueillir l'avis des clients sur le (ou les) produit(s) et/ou service(s) fournis par l'entreprise n'est pas inintéressant, loin de là, mais ces opinions sont, par définition, subjectives et recueillies au bout d'un laps de temps plus ou moins longs. On en reste ici à une simple pratique de service après-vente.

1.2.3 Une mauvaise décentralisation de l'organisation :

Le dernier risque lié à la mise en œuvre d'une gestion de la qualité est son incidence sur l'organisation de la firme : s'il suffisait en effet d'en modifier l'organigramme pour générer une politique de la qualité, ce serait chose facile. Il n'en est malheureusement rien : la mise en place de structures participatives risque de se heurter aux pouvoirs en place, et d'entraîner pour cela, à terme, des réactions de rejet. Et c'est ce qui explique que le processus d'incitation à la qualité devra être périodiquement réactivé. Le rôle de l'encadrement est ici crucial, puisqu'il peut, selon les cas, entraîner la réussite ou l'échec de la politique mise en œuvre.

La qualité peut être un instrument de gestion, à condition de ne pas être l'expression de la seule volonté des dirigeants. Mais rien n'assure qu'ils parviennent à la « qualité totale », même s'ils évitent les risques liés à sa mise en œuvre : « il faut en effet 5 ans (au minimum) pour que l'on puisse y parvenir. Le personnel doit donc rester motivé pendant toute la période. »⁹

SECTION II – STRATEGIE ET ORGANISATION

2.1. Stratégie.¹⁰

Nous pouvons définir la stratégie d'une firme, au sens le plus large du terme, par le choix des demandes, quelle qu'en soit la forme (économique ou sociale par exemple), auxquelles elle se propose de répondre, en mettant sur le marché les offres nécessaires. Les couples offre-demande ainsi obtenus délimitent les domaines d'activité de la firme. Ces derniers, qui présentent entre eux une grande diversité, puisqu'ils peuvent, selon les cas, recouvrir un secteur tout entier, dans l'automobile par exemple, ou ne comprendre que des spécialités (les « métiers » de l'entreprise) – voire même une seule à la limite – doivent être constamment remis en question pour pouvoir assurer le développement et par là la pérennité de la firme.

Il est donc logique que les dirigeants engagent les manœuvres nécessaires pour tenter de parvenir à leurs fins en élaborant des stratégies types, telles que l'expansion, la spécialisation, la diversification, la reconversion... pour

⁹ D'après ISHIKAWA

¹⁰ LELOUP G., Organisation et gestion de l'entreprise (annale corrigée), éd. Dunod, Paris, 1995

tenter de faire coïncider les frontières de leurs domaines d'activité avec l'évolution du marché, telle qu'ils se la représentent. Mais les choix stratégiques effectués, quelle qu'en soit la pertinence, n'ont aucune chance d'amener l'entreprise à réaliser les objectifs que ses dirigeants lui ont assignés, s'ils n'ont pas été formulés à partir des structures existantes. Ce sont elles en effet qui conditionnent la nature des stratégies mises en œuvre.

2.2. Organisation.¹¹

« L'organisation est la manière dont les différents organes ou parties d'un ensemble complexe, d'une société, d'un être vivant sont structurés et agencés. L'organisation est la structure et l'agencement eux même. »¹²

Dans le cadre de notre étude, nous assimilerons l'organisation à la structure d'une entreprise. La « structure » est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité composante de l'organisation doit accomplir, et les modes de collaboration entre ces unités ». En d'autres termes, chaque unité est munie d'une certaine autorité, qui lui permet d'assurer la (ou les) mission(s) qui lui sont imparties ; et comme la pluralité des unités et des missions risquent d'engendrer des dysfonctionnements, il existe au sein du système des mécanismes de coordination qui ont pour but d'en empêcher l'apparition.

2.2.1. Eléments constitutifs d'une organisation :

Les Eléments constitutifs d'une organisation sont :

- les dimensions, dont les trois principales sont : la spécialisation (par fonctions, par groupes de produits, ...) ; la coordination (entre les unités) ; et la formalisation (des fonctions et des liaisons) ;
- les paramètres « déterminants », essentiellement la taille, la technologie et l'environnement ;
- la culture de la société dans laquelle l'entreprise est implantée, et le pouvoir plus ou moins grand qu'y détiennent les individus et les groupes ;
- enfin, les relations entre la stratégie et la structure.

¹¹ LELOUP G., Organisation et gestion de l'entreprise (annale corrigée), éd. Dunod, Paris, 1995

¹² Dictionnaire Le Petit Larousse.

2.3. Modèles de structure de direction.

L'organisation n'est pas une fin en soi mais un moyen de réaliser le bon fonctionnement de l'entreprise et d'obtenir les résultats qu'elle se propose. Le directeur général ne doit pas se précipiter sur le choix de la meilleure structure mais commencer par analyser « l'affaire », c'est-à-dire les fonctions essentielles de l'entreprise à créer.

Les principaux modèles de structures de direction théoriquement envisageables relèvent de quatre principes d'organisation générale :

- le principe de l'unité de commandement, qui aboutit à la structure hiérarchique ;
- le principe de la spécialisation des tâches, qui milite en faveur de la structure fonctionnelle ;
- le principe des deux lignes (décisions et conseil), dont l'illustration est précisément la structure staff and line (ou SL) ;
- le principe de la direction par les objectifs, qui conduirait plutôt à la structure décentralisée.

Les variations brusques qui affectent la conjoncture, sa turbulence, constituent l'un des grands défis auxquels est aujourd'hui confrontée l'entreprise. Le plus important reste de comprendre que la démarche qualité fait partie à part entière de la politique stratégique et organisationnelle de l'entreprise. La « qualité totale » peut se définir à partir de la mise en œuvre des principes de mobilisation de chaque salarié (de la standardiste aux membres du service après-vente) sur la qualité de son travail, de culture d'entreprise orientée vers l'obtention de la qualité et méthodologie permettant de l'obtenir.

Le cas du secteur bancaire est d'autant plus délicat que le produit est intangible et que parmi les intrants se trouvent la monnaie et le personnel. Nous entamerons à présent la deuxième partie qui tendra plus vers la pratique grâce à la mise en œuvre d'une démarche qualité.

DEUXIEME PARTIE

ASPECTS STRATEGIQUE ET

ORGANISATIONNEL D'UNE GESTION DE LA

QUALITE DES SERVICES

A présent que nous avons éclairci les terminologies clés du présent mémoire, nous allons pouvoir entamer avec une analyse moins théorique. Nous allons en effet aborder une analyse des aspects stratégique et organisationnel de la gestion de la qualité de services au sein d'une banque. Le premier chapitre de cette deuxième partie se divisera en deux sections dont la première analysera l'aspect stratégique d'une gestion de la qualité, en d'autres termes quels sont les objectifs stratégiques d'une entreprise quand elle décide d'adopter une gestion de la qualité? La deuxième section, elle exposera plutôt l'aspect organisationnel c'est à dire comment l'entreprise se met-elle en oeuvre concrètement pour une gestion de la qualité, surtout pour une gestion par la qualité totale.

Le deuxième chapitre contiendra un aspect réellement pratique puisque nous allons illustrer nos recherches théoriques par le cas de la gestion de la qualité au sein de la banque BNI/CA MADAGASCAR CA. Les contraintes d'ordre temporel et la confidentialité des données qui concernent le secteur bancaire nous obligent à juste faire un survol de la situation de la BNI/CA MADAGASCAR en matière de gestion de la qualité. Nous allons quand même y ressortir les efforts que cette banque entreprend dans le but de satisfaire sa clientèle afin de maintenir, voire d'améliorer sa compétitivité.

CHAPITRE I

CONCEPTION ET FORMALISATION DE GESTION DE LA QUALITE

Nous verrons dans ce chapitre comment une gestion de la qualité est réellement mise en œuvre. Le plus important reste de comprendre que la démarche qualité fait partie à part entière de la politique stratégique et organisationnelle de l'entreprise. Le cas du secteur bancaire est d'autant plus délicat que le produit est intangible et que la monnaie, ainsi que le personnel font partie des intrants. Nous entamerons à présent la deuxième partie qui tendra plus vers la pratique grâce à la mise en œuvre d'une démarche qualité.

SECTION I – SUR LE PLAN DE LA STRATEGIE

1.1. Contexte économique du système bancaire.

1.1.1. Sa fragilité :¹³

La banque n'est pas un secteur d'activité comme les autres ; elle crée et fait circuler une matière particulière : la monnaie. Or, la banque actuelle est triplement fragile.

Fragile d'abord par la nature de son métier : les défaillances des entreprises, des pays comme Madagascar ou de certaines banques se répercutent rapidement sur l'ensemble du système qui, par nature, est créancier.

Fragile également du fait de réformes qui ont exacerbé la concurrence ; celle-ci s'exerce dorénavant non seulement entre banques, comme dans les autres métiers, mais également vis-à-vis des circuits courts – désintermédiés – ainsi qu'au niveau international ; les capitaux circulent plus facilement que les hommes ou les produits.

Fragile, enfin, en raison des mutations technologiques ; télématique et nouveaux moyens de paiement, car si ces mutations condamnent

¹³ SIMON Claude J., Les Banques, nouvelle édition, éd. La découverte, collection repère, Paris, 1994.

inéluclablement les banques qui ne sauront pas s'adapter à temps, elles risquent aussi de les affaiblir toutes en les transférant vers d'autres lieux (distribution, sociétés spécialisées dans la télématique) des fonctions qu'elles occupaient jusqu'à présent. De plus, et contrairement à ce qui se passe dans beaucoup d'autres secteurs, il existe une relation complexe de concurrence-solidarité entre les banques et les systèmes bancaires nationaux. En effet, d'une part, tous les grands établissements sont liés entre eux, directement ou par l'intermédiaire des marchés, par des relations financières de prêts-emprunts telles que la défaillance de l'un d'entre eux est susceptible d'entraîner celle des autres par un effet de domino. D'autre part, la crise de confiance de la clientèle peut se propager rapidement et inciter les déposants à des retraits massifs qu'aucun établissement, quelle que soit sa solvabilité fondamentale, ne serait en mesure de supporter.

1.1.2. Réalité du système bancaire et financier malgache : ¹⁴

« En 2006, six banques commerciales opèrent à Madagascar dont quatre filiales de banques françaises et deux filiales de banques mauriciennes. Le système financier souffre d'une insuffisance de compétition et d'un faible niveau d'accès au financement à moyen et long terme. Les institutions financières préfèrent se protéger contre les risques et le coût d'intermédiation financière est élevé. Par conséquent, les besoins en financement du secteur privé restent en grande partie insatisfaits ; même l'accès des petites et moyennes entreprises au financement à court terme reste limité. L'accès de la population au crédit bancaire est faible et il n'existe pas encore de Marché Boursier. Plusieurs institutions de micro finance appuient les petites initiatives privées, mais le taux d'emprunt de 3% par mois est très élevé. » Ces informations extraites du MAP nous révèle une certaine faiblesse du système bancaire malagasy.

1.1.3. Enjeu du secteur bancaire :¹⁴

L'enjeu de l'activité du secteur bancaire est considérable, supérieur à celui de n'importe quel autre et majeur pour chaque pays. Que deviendrait en effet un pays perdant le contrôle de son système bancaire ? Les multiples relations banques-Etat montrent en effet qu'il n'y a pas de souveraineté réelle sans maîtrise de la création monétaire et donc de la distribution du crédit bancaire.

¹⁴ SIMON Claude J., Les Banques, nouvelle édition, éd. La découverte, collection repère, Paris, 1994.

Une crise des banques ou même, plus simplement, du fait des interpénétrations, d'une grande banque ou d'un système bancaire national, peut entraîner un krach mondial. Le produit net bancaire, la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaires mesure la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse nationale et peut en cela être rapproché de la valeur ajoutée dégagée par les entreprises non financières.

1.2. Importance de la gestion de la qualité.¹⁵

1.2.1. Mutations internes au secteur bancaires :

Jusqu'au XIX^e siècle, la banque était essentiellement un commerce ; au XX^e siècle elle revêt, à beaucoup d'égards et surtout en France, les traits d'une administration ; à l'aube du XXI^e siècle, elle est en train de devenir la première industrie de services et de conseil.

1.2.1.1. Banque, industrie de service et de conseil :

Industrie, car elle réalise, avec des machines, des traitements de masse de cette nouvelle matière première que devient l'information, notamment au niveau des moyens de paiement. L'informatique, les cartes, le télétraitement – la monétique – sont nouveaux pour la banque et leur développement révolutionne non seulement les banques, mais aussi les rapports qu'elles nouent entre elles ainsi qu'avec leur environnement.

Industrie de services et de conseil, car la clientèle attend de plus en plus de son banquier une aide, une assistance, pour ses opérations financières. Jusqu'à présent, ce type d'activités n'existait qu'au niveau artisanal (le notaire) ; la banque innove en les transposant dans des grandes organisations (les plus grandes banques françaises emploient 50 000 personnes). Or, dans ce domaine, la personnalisation des contacts, la qualification et le facteur humain sont essentiels.

L'avenir des banques se jouera donc dans leur capacité à répondre à une demande de services de plus en plus diversifiée et spécialisée. Or le développement d'une telle capacité suppose une réorganisation fondamentale qui prenne en compte : d'une part, les mutations technologiques qui, parce qu'elles tendent à industrialiser les processus de production, influent à la fois sur l'organisation de la banque et sur les rapports de celle-ci avec ses clients ;

¹⁵ BALDOC Michel et TROUILLARD Elodie, L'essentiel du marketing bancaire et de l'assurance, Ed. La Revue Banque, Collection : Les essentiels de la banque

d'autre part, un nouveau mode de gestion du personnel –les banquiers – dont les qualifications connaissent de profondes transformations.

1.2.1.2. Mutations technologiques :

Depuis l'intervention du chèque au XIX^e siècle, la banque n'a pas connu, contrairement à l'ensemble des autres activités économiques, d'évolution technique significative. L'informatique n'a véritablement commencé à pénétrer dans les banques qu'à partir des années soixante-dix. Au lieu d'être tenus manuellement ou sur des machines électromécaniques, les comptes de la clientèle et les opérations comptables correspondantes ont été informatisés. Mais ces changements n'ont affecté que l'intérieur des banques ; les mutations technologiques en cours auront certainement des conséquences plus profondes puisqu'elles s'étendront aux relations de la banque avec sa clientèle.

1.2.1.3. Impacts de la nouvelle technologie :

La première conséquence d'une banque... sans banquier se situe bien évidemment au niveau du personnel. Les effectifs bancaires se sont énormément accrus au cours de la décennie soixante-dix du fait de la bancarisation des particuliers. Les perspectives ouvertes par les mutations technologiques ne posent donc plus le problème du maintien des effectifs, mais celui de leur diminution.

Mais, au-delà de ces aspects quantitatifs, les nouvelles technologies contribuent déjà à une mutation qualitative dans l'organisation de la banque et du travail bancaire. Ainsi, les fonctions dites de back office (arrière-guichet, travaux administratifs) sont-elles, en nette diminution, d'une part, parce c'est surtout à leur niveau que les gains de productivité sont les plus sensibles mais aussi en raison du transfert de certains travaux au front office (guichet lui-même, contact avec la clientèle). En effet, du fait de l'informatique répartie, le guichetier réalise de moins en moins de bordereaux à traiter ultérieurement et ailleurs, mais effectue directement des saisies sur des terminaux. La division du travail devient moins accentuée, du moins selon les critères anciens.

De même, les relations avec la clientèle s'en trouvent modifiées ; les contacts se réduisent (utilisation des Guichets Automatiques de Banque, GAB ou du minitel) et la promotion des nouveaux produits se développe davantage par les moyens publicitaires classiques (mailing ou courrier, presse, télévision...) que par le contact personnalisé habituel.

SECTION II –ORGANISATION DE LA QUALITE¹⁶

Dans cette section, nous allons analyser l'aspect organisationnel c'est à dire réellement étudier la mise en œuvre d'une gestion de la qualité, notamment la gestion par la qualité totale ou Total Quality Management (TQM). C'est pour cette raison que nous commençons notre analyse par mesurer l'importance du capital humain pour continuer avec la réelle mise en œuvre d'une gestion par la qualité totale. Afin que le présent mémoire puisse servir à toute entreprise en générale, nous ne limiterons pas cette section au seul cas d'une entreprise bancaire mais à toute entreprise de productions de biens et services.

2.1. Mise en œuvre de gestion de la qualité totale.

2.1.1. Points à évaluer :

Une entreprise souhaitant appliquer les principes de TQM doit évaluer :

- son niveau général de qualité ;
- sa position sur le marché, les besoins et les attentes des clients ;
- le coût d'une qualité médiocre ;
- l'attitude du personnel face à la démarche qualité.

Sur la base de cette évaluation, l'entreprise élabore un « Plan d'Action Qualité », dans lequel sont définis les objectifs à court et à long terme ainsi que les responsabilités individuelles. L'étape suivante est d'obtenir le soutien du personnel à la mise en œuvre du plan d'action. Cela exige une communication claire à tous les niveaux, une étude des systèmes de reconnaissance et de récompense, et l'évaluation des besoins de formation. Enfin, l'organisation doit établir un ordre de priorités. Celui-ci peut changer en fonction des structures existantes et de la nature de l'organisation. Bien entendu, il s'agit d'une présentation simplifiée car le management par la qualité totale est un système très complexe. Certes, son principal objectif est d'améliorer la satisfaction du client quant au service ou au produit fourni. Certes, il vise à faire participer les salariés à la démarche Qualité, à les tenir informés, à leur offrir une formation

¹⁶ GRISEWOOD Nick, TQM Le Management par la qualité totale, implication pour la création d' éd. UNI, Genève, 2000.

appropriée et à les motiver par tous les moyens requis. Pour autant, le management pour la qualité totale est avant tout et par-dessus tout un outil permettant aux entreprises d'accroître leur part de marché et leur rentabilité.

2.1.2. Principes du Management de la Qualité Totale selon

Deming¹⁷ :

Les 14 principes de management de Deming sont présentés ci-dessous de manière condensée :

1. Se fixer fermement l'objectif d'une amélioration constante des produits et services, pour devenir compétitif, rester présent et créer des emplois.
2. Adopter une nouvelle philosophie. Nous sommes dans un nouvel âge économique. Le management occidental doit être attentif à ce défi, apprendre quelles sont ses responsabilités et mener le mouvement en faveur du changement ;
3. Cesser d'obtenir la qualité au travers des contrôles, éliminer le besoin d'inspection systématique par une intégration de la qualité au produit ou au service.
4. En finir avec la politique d'achat au plus bas prix. Réduire plutôt le coût total en traitant avec un fournisseur unique pour chaque produit, sur la base d'une relation à long terme loyale et confiante.
5. Améliorer toujours et encore le système de production et de service pour améliorer la qualité et la productivité, et par là, réduire constamment les coûts.
6. Généraliser la formation sur le tas.
7. Améliorer le leadership pour améliorer le travail du personnel et le fonctionnement des machines et du reste de l'entreprise. Dynamiser les directions générales et l'encadrement.
8. Chasser la crainte pour que chacun puisse travailler plus efficacement pour l'entreprise.
9. Supprimer les barrières inter-services. Les différents personnels doivent travailler en équipe.
10. Éliminer les slogans, les exhortations et les objectifs à l'adresse du personnel. Ces exhortations ne peuvent que créer des relations

¹⁷William Edwards DEMING, Statisticien

d'antagonisme. En effet, la plupart des causes de basse qualité et de faible productivité résident dans le système lui-même et sont donc au-delà du pouvoir du personnel.

11. Supprimer la fixation de volumes de production à atteindre (quotas) dans les ateliers. Eliminer la direction par objectifs et les enjeux chiffrés.
12. Supprimer les barrières qui frustrant les salariés du droit à la fierté de leur savoir-faire. La responsabilité de l'encadrement doit s'exercer sur la qualité et non plus des chiffres. Supprimer les barrières qui frustrant les cadres et les ingénieurs de la fierté de leur savoir-faire.
13. Instituer un programme volontariste de formation et de développement personnel.
14. Mettre chacun des membres de l'organisation à l'œuvre pour accomplir la transformation. La transformation est l'affaire de tous.

Les aspects stratégique et organisationnel de TQM peuvent parfaitement se résumer par les principes de Management de la qualité de Deming. D'autres auteurs présentent également des étapes à suivre dont les lignes principales ont toujours des similarités avec le principe général qui est la mobilisation et sensibilisation de l'entreprise tout entière pour la qualité totale.

2.2. Importance du capital humain.¹⁸

2.2.1 Dirigeants :

Tous les niveaux de l'entreprise doivent être impliqués dans la démarche qualité totale. A commencer par les hauts dirigeants, qui doivent s'engager pleinement. Tous les obstacles organisationnels et concrets au travail en équipe doivent être éliminés, en particulier l'évaluation des performances. Il importe de mettre l'accent sur la ténacité et la persévérance, et rechercher les progrès modestes mais réguliers, plutôt que de lancer des programmes de choc, dont les effets sont souvent destructeurs. Les dirigeants doivent éviter les changements inquiétants sans avoir impliqué l'ensemble de l'équipe. Ils doivent de plus demander aux clients et fournisseurs de donner leur avis et de faire part de leurs idées. Deming suggère d'envoyer des membres du personnel auprès des fournisseurs et des clients pour mieux connaître leurs attentes.

¹⁸ GOGUE Jean Marie, Management de la Qualité, 4e édition, Ed. Economica, Paris, 2005, 112 pages

2.2.2. Employés :¹⁹

Il est important de déplacer l'accent mis sur la recherche de l'excellence en affaires et de le recentrer sur le salarié en tant que personne humaine. Pour être compétitives sur un marché des services très concurrentiel, les entreprises ont besoin de salariés qualifiés, professionnels, motivés, engagés et satisfaits de leur environnement.

La réussite d'une entreprise dépend de plus en plus du savoir-faire, des compétences, de la créativité et de la motivation de son personnel. La satisfaction au travail est liée à la capacité d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences. Le modèle MBNQA (Prix National Qualité Malcom Baldrige, USA) encourage les organisations à investir dans le développement de leur personnel par la formation et les possibilités d'un développement permanent. De plus en plus, les unités formation, développement et travail doivent être adaptées à la diversité de la main-d'œuvre et à des pratiques de travail plus flexibles et hautement performantes.

2.2.3. Fournisseurs :

Il est vrai qu'à priori, les fournisseurs ne font pas partie directement du capital humain de l'entreprise. Pourtant, ils contribuent entièrement à la qualité de services et produits offerts. Les entreprises doivent étudier l'apport des fournisseurs. A partir du moment où l'importance de la qualité et des délais est bien comprise, l'entreprise doit cesser d'acheter au plus bas prix. L'analyse quantitative des processus est également très importante.

2.3. Outils nécessaires dans sa mise en oeuvre.²⁰

2.3.1. Politique qualité :

La politique qualité est le document qui consigne l'intention de l'entreprise de fournir des produits et des services correspondant aux besoins et aux attentes de ses clients. La direction devrait utiliser cette politique pour atteindre les objectifs de l'entreprise et pour lui permettre d'améliorer ses résultats. Il est nécessaire de tenir compte de ce qui suit au moment de définir une politique qualité pour son entreprise/organisme :

- Le degré escompté et souhaité de satisfaction du client,

¹⁹ GRISEWOOD Nick, TQM Le Management par la qualité totale, implication pour la création d'éd. UNI, Genève, 2000.

²⁰ JAMBART Claude, Gestion de la Qualité : La norme ISO 9001:2000 en pratique, Ed. Economica, Collection Gestion Poche, Paris, 2007, 108 pages,

- Le développement des employés au sein de l'entreprise,
- Les ressources nécessaires pour mettre en place un système de gestion de la qualité,
- La contribution potentielle des fournisseurs et des sous-traitants, et
- Les éventuels effets des prescriptions juridiques et réglementaires applicables sur la qualité du produit.

La politique qualité doit également offrir un cadre pour l'établissement d'objectifs quantifiables en matière de qualité pour chaque fonction et niveau responsable de la mise en œuvre de la politique au sein de l'organisme. Elle contribue à démontrer l'engagement de la direction de l'entreprise/l'organisme en faveur de la qualité, et envoie un signal positif aux employés, contribuant ainsi à sa mise en œuvre efficace

Il incombe au directeur de veiller à ce que la politique qualité soit bien comprise au sein de l'organisme, et que les employés soient conscients de l'importance de leur contribution à la mise en œuvre de cette politique.

Pour l'adapter aux changements de besoins et de circonstances, la direction doit régulièrement soumettre la politique qualité à une révision, pour vérifier si elle est toujours adéquate. Cette révision, entreprise par la direction, donne lieu à des résultats qui, une fois transmis aux employés sous forme de politique qualité révisée, susciteront une prise de conscience chez ces derniers, et les motivera à atteindre les nouveaux objectifs fixés par l'entreprise.

2.3.2. L'assurance qualité :

L'assurance de la qualité inclut la planification et la surveillance de tout ce qui a trait à la qualité dans l'ensemble de l'entreprise. L'assurance de la qualité a pour but de susciter la confiance aussi bien sur le plan interne qu'externe à l'entreprise, et de garantir que les exigences des clients seront respectées. Parmi les caractéristiques supplémentaires qu'apporte l'assurance de la qualité par rapport à la maîtrise de qualité, nous trouvons :

- La définition de la politique et des objectifs en matière de qualité ;
- L'élaboration d'un manuel qualité ;
- La garantie des compétences du personnel ;
- L'organisation d'audits internes périodiques ;
- L'élimination des causes profondes des problèmes décelés ; et

- L'examen périodique du système par la direction de l'entreprise.

Avant tout, l'on met l'accent sur la prévention de la non-conformité et non plus sur la simple détection.

2.3.3. Les statistiques :

Le rôle des techniques statistiques dans la gestion de la qualité est expliqué au paragraphe 2.10 d'ISO 9000 : 2000, qui établit que : « L'utilisation de techniques statistiques peut aider à comprendre la variabilité et par conséquent aider les organismes à résoudre des problèmes et à améliorer leur efficacité et leur efficience. Ces techniques facilitent également une meilleure utilisation des données disponibles pour aider à la prise de décision. » L'ISO 9001 : 2000 inclut les techniques statistiques dans les méthodes de supervision, de mesure, d'analyse et d'amélioration, processus nécessaires, entre autres, pour attester la conformité du produit. L'approche factuelle pour la prise de décision est l'un des huit principes de gestion de la qualité qui constituent la base du système de management de la qualité axé sur le processus et qui figurent dans la nouvelle édition d'ISO 9000. Ce principe requiert l'utilisation de techniques statistiques appropriées pour contribuer à la compréhension des variations aussi bien de processus que de mesure, et pour améliorer le processus et la performance du produit en maîtrisant la variation, comme indiqué au paragraphe 8 d'ISO 9001 : 2000 (Mesures, analyse et amélioration).

Nous pouvons utiliser de nombreuses techniques statistiques dans la gestion de la qualité, notamment des feuillets de contrôle, des feuilles de pointage, des histogrammes, des diagrammes de dispersion, des analyses par couches et des diagrammes de Pareto.

Nous trouvons une analyse systématique de l'application de techniques statistiques aux processus dans un ouvrage écrit par Frank Price, Right First Time, Using Quality Control for Profit. L'auteur y explique que pour analyser un processus, il faut répondre aux questions suivantes :

- Pouvons-nous y parvenir ?
- Y parvenons-nous ?
- Y sommes-nous parvenus ?
- Pourrions-nous mieux y parvenir ?

La réponse à ces questions débouche sur la capacité du processus, la maîtrise du processus, l'assurance qualité et l'amélioration du processus. Le paragraphe 8.4 de ISO 9004 : 2000 établit : « L'analyse des données peut contribuer à déterminer la cause profonde des problèmes existants ou potentiels et servir ainsi de guide pour les décisions concernant les actions correctives et préventives nécessaires à l'amélioration. » En d'autres termes, les statistiques techniques peuvent montrer la voie à suivre. Nous allons dans le tableau suivant donner un exemple de résultats statistiques donnant sur des décisions à prendre :

Tableau 2 : Résultats d'une enquête satisfaction clientèle de l'entreprise X

	Qualité du produit	prix	qualité des services	Mode de règlement	TOTAL
très satisfaits	15	5	10	3	33
Satisfaits	7	10	20	9	46
pas satisfaits	1	2	8	10	21
					100

Source : Nos propres calculs

Sur la base de ces enquêtes, il doit ressortir la décision d'amélioration dans le système puisque 21% de l'échantillon déclarent ne pas être satisfaits. Il appartiendra par la suite à chaque unité concernée d'améliorer le processus, l'objectif de l'entreprise sera d'établir le meilleur rapport qualité-prix.

Pour résumer ce chapitre, nous pourrions affirmer que la mise en œuvre de la démarche qualité n'est pas chose facile. Elle exige bien des étapes dont l'implication de tous constitue le principal pilier. Les aspects stratégique et organisationnel d'une politique d'une entreprise représente la manière dont les entités constitutives de l'entreprise sont organisées pour atteindre les objectifs fixés. Les entreprises doivent surveiller tous les intrants, perfectionner l'ensemble du processus et responsabiliser chacun des intervenants. Dans le chapitre qui va suivre, nous allons tenter illustrer cette mise en place de la qualité par le cas de la BNI/CA MADAGASCAR.

CHAPITRE II

ILLUSTRATION DES ETUDES PAR LE CAS DE LA BNI/CA MADAGASCAR

Dans le cadre du présent mémoire, nous nous efforçons de ne pas rester au stade des théories. C'est la raison pour laquelle, nous avons décidé d'illustrer la gestion de la qualité par le cas de la BNI/CA MADAGASCAR. Notre choix de la banque repose sur sa position dominante sur le secteur bancaire malgache. Dans le présent chapitre, nous étalerons la mise en œuvre du système qualité au niveau de la BNI/CA MADAGASCAR, la qualité de services de la BNI/CA MADAGASCAR et ses impacts.

SECTION I – LA BNI/CA MADAGASCAR ET LE MARKETING²¹

1.1. BNI CA MADAGASCAR

Tableau 2 : La BNI/CA Madagascar en chiffre

Capital	Part du marché bancaire	Nombre de points de ventes	Nombre d'agences	Nombre d'employés
10,8 Milliards MGA	30%	26	24	669

Source : www.bni.mg

Comme toutes les banques malgaches, la BNI/CA MADAGASCAR est une société anonyme. Elle a un capital social de 10,8 milliards Ariary et détient jusqu'à 30% du marché bancaire malgache. A Analakely, 74, rue du 26 juin 1960 se trouvent son siège social, sa direction générale ainsi que son agence centrale. Il s'agit d'une banque qui possède un solide réseau de distribution dans la Grande Ile avec 26 points de vente dont 24 agences réparties dans 16 villes. La BNI/CA MADAGASCAR est implantée dans 13 des 22 régions de Madagascar.

La BNI/CA MADAGASCAR est également une banque à dimension humaine conséquentepuisqu'elle emploie actuellement 669 collaborateurs pour son fonctionnement. La BNI/CA MADAGASCAR est une filiale du groupe Crédit

²¹ www.bni.mg

Agricole, ce dernier avait déjà des systèmes qualifiés en son sein. De ce fait, la mise en place d'une gestion de la qualité à la BNI/CA MADAGASCAR n'est qu'une application de la politique générale du groupe.

1.2. Activités de la BNI/CA MADAGASCAR.

Nous ne perdons pas de vue que la BNI/CA MADAGASCAR est avant tout une banque comme les autres, pour cela, elle exerce les fonctions classiques d'une banque, à savoir :

- l'intermédiation, qui consiste à collecter les disponibilités (épargne, dépôts) de certains agents économiques pour les prêter à d'autres ;
- la gestion des moyens de paiement : en créant de la monnaie – scripturale-elle doit en assurer la circulation, ce qui suppose le traitement des chèques, des virements, des effets de commerce, des comptes...
- les services financiers et divers, qui regroupent la location de coffres, les services de caisse (retraits ou dépôts d'espèces), les services de change, les opérations de Bourse, les conseils, aux particuliers comme aux entreprises, etc. ;
- l'intervention sur les marchés : la BNI/CA MADAGASCAR intervient sur les marchés monétaire, interbancaire et financier pour équilibrer leur trésorerie (se procurer les ressources manquantes ou placer les excédents de liquidités), mais aussi pour en tirer des profits directs (issus par exemple de la gestion d'un portefeuille titres).

1.3. La segmentation.

La segmentation consiste à subdiviser la clientèle en sous-groupes les plus homogènes possibles par rapport à leurs attentes quant aux services bancaires. Elle vise entre autres à adapter la qualité du service à celle de la clientèle. Ceci afin d'élargir la gamme de leurs services pour à la fois fidéliser la clientèle et mieux rentabiliser le réseau. Ainsi, la clientèle de la BNI/CA MADAGASCAR est classée en cinq entités distinctes qui ont droit chacun à des offres de services particulières. Ces cinq regroupements sont composés par :

- Les particuliers ;
- Les professionnels qui englobent aussi bien les salariés que ceux qui exercent une profession libérale ;

- Les grandes entreprises : Société Anonyme (SA), Société à Responsabilité Limitée (SARL), et entreprises individuelles ;
- Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) ;
- Les institutionnels composés des associations, des diverses organisations, des projets, les organismes culturels, les écoles publiques ou privées, les ambassades ou consulats ou encore les entités ministérielles ou d'autres entités institutionnelles.

A ces cinq groupes s'ajoute le secteur agricole qui peut tout à fait avoir des besoins spécifiques. Toutes les actions de la BNI/CA MADAGASCAR sont orientées satisfaction de la clientèle. A cet effet, plusieurs services ont été mis en place afin que le client bénéficie d'un maximum de qualité de service que la banque puisse maintenir sa position sur le marché.

1.4. Services offerts par BNI/CA MADAGASCAR

1.4.1. Produits bancaires classiques :

En tant que banque en pleine expansion, la BNI/CA MADAGASCAR propose une large gamme de produits. Nous donnerons une synthèse de la gamme de ces produits en annexe. En tout cas, les services de la BNI/CA MADAGASCAR sont basés sur les services de banque classique qui sont à nos jours d'une extrême variété. Ces services de base sont notamment le dépôt, la tenue des comptes, les virements, le crédit, le change, le chèque, la carte bancaire de retrait, les traites, billets à ordre, chèque de voyage et autres effets de commerce. Elle offre également des services divers tels que locations de coffres et conseils. Actuellement, la plupart des banques sont également entrées dans les services d'assurances, d'épargne. Les banques sont toujours aussi des partenaires des entreprises à différents niveaux, notamment au niveau des financements, tant pour la création que pour le développement de l'entreprise.

1.4.1. Différenciation des services BNI/CA MADAGASCAR :

La concurrence accrue qui s'instaure au niveau du marché bancaire amène la BNI/CA MADAGASCAR à toujours apporter des innovations des ses services. Les services plus qui différencient cette banque de toute autre sont en général reliés à la segmentation de sa clientèle. L'objectif reste la satisfaction de chaque client tout en sachant que chaque segment a des besoins spécifiques.

1.4.1.1. Pour les particuliers et les professionnels :

Il s'agit là des clients qui se présentent à la BNI en tant que personne physique, par opposition à personne morale. Les services spécifiques présentés sont : le crédit personnel pour satisfaire ceux qui désirent consommer immédiatement et rembourser mensuellement par la suite ; les produits d'assurances qui sont le VIALIS et le SUPERVIALIS, ainsi que les comptes épargne pour ceux qui veulent consommer mieux mais plus tard. Il existe en outre ce que la BNI/CA MADAGASCAR appelle « offre jeune » destinée aux 21 à 29 ans, la banque estime en effet que cette tranche d'âge mérite une attention particulière pour que les jeunes puissent dès le début de leur carrière bénéficier des services bancaires, ils ont pour cela des conditions privilégiées telles que des taux allégés pour les crédits et des comptes à zéro dépôt ; mais la confiance que la BNI/CA MADAGASCAR accorde à la jeunesse malagasy va encore plus loin, en effet elle offre aussi le compte étudiant sans frais de tenue de compte et avec une carte de retrait. ; enfin l'offre spécial fonctionnaire qui accorde des crédits à taux préférentiels aux fonctionnaires, ainsi qu'une avance sur salaire pouvant aller jusqu'à hauteur de 60% du salaire mensuel.

1.4.2.2 Pour les entreprises et les institutionnels :

Déjà, la BNI/CA MADAGASCAR se propose d'être le partenaire de ces organismes lorsque ces dernières désirent :

- Faciliter le traitement administratif de la paie ;
- Améliorer l'image de son établissement vis-à-vis du personnel tout en leur faisant bénéficier des avantages sur les produits bancaires ;
- développer sa clientèle, c'est à dire attirer des nouveaux clients en leur donnant en même temps une possibilité de financement l'acquisition de ses achats à des conditions avantageuses

Dans ce cadre, La BNI/CA MADAGASCAR dresse une convention qui contient les termes et les conditions du Partenariat visant à satisfaire les besoins de l'entreprise cliente, ceux de ses clients et/ou de son personnel.

Les entreprises peuvent également obtenir des Terminaux de Paiement Electronique (TPE) pour limiter les manipulations de fond et faciliter les ventes. La BNI/CA MADAGASCAR veut aussi être un point où chacun peut trouver des informations législatives relatives à la création ou l'expansion de l'entreprise, des conseils de gestion financière y sont également fourni, et bien sûr des

financements. La BNI/CA MADAGASCAR peut aussi faire bénéficier ses clients de la location vente ou leasing ou crédit bail. Les moyens de paiements des opérations internationales sont aussi parmi les services offerts par BNI/CA MADAGASCAR et se présentent sous forme de Crédit Documentaire (CREDOC) et ses dérivés, à savoir le remise documentaire, la remise libre et la Lettre de Crédit Stand By (SBLC) commerciale.

1.4.2.3. Services valables pour tous les clients :

Les clients de la BNI/CA MAGAGASCAR peuvent bénéficier de la gestion de compte à distance avec la gamme ELIO. La gamme ELIO de la BNI MADAGASCAR est un ensemble de produits électroniques qui permettent de gérer son compte à distance tous les jours, à n'importe quelle heure. Il y a Eliophone (par téléphone) et Elionet (par Internet). Ils peuvent également utiliser les cartes de retrait bancaire pour retirer de l'argent auprès des Guichets Automatiques de Banque (GAB). Les autres services en général rejoignent les produits bancaires de base cités précédemment.

Dans chaque service, dans chaque offre, la banque veut donner le maximum de satisfaction à ses clients afin qu'ils demeurent fidèles à la banque. De cette manière, BNI/CA MADAGASCAR pourra maintenir, voire améliorer sa position sur le marché.

SECTION II – MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUE QUALITE A LA BNI/CA MADAGASCAR

2.1. Direction qualité chez BNI/CA MADAGASCAR.²²

Le système qualité de la BNI/CA MADAGASCAR a été instauré en 2003. Ce fût au cours de cette année que la BNI/CA MADAGASCAR adapta son système de qualité à la démarche qualité sur la base ISO 9001 (2000).

C'est au cours de l'année 2005 que la BNI/CA MADAGASCAR est certifiée ISO 9001 (2000) dans la « Réalisation du traitement et de la Gestion des Crédits Documentaires et des Lettres de Crédits stand by Commerciales Import et Export au sein de sa Direction des Opérations Internationales ». Ceci constitue la preuve

²² entretiens avec Monsieur RASELIARISON Maholy, Secrétaire Général Qualité de la BNI/CA MADAGASCAR.

de l'intégration de la démarche qualité au sein de la BNI/CA MADAGASCAR. Un autre produit, le « crédit aux particuliers », fut aussi certifié en 2006.

2.1.1 Mise en œuvre de la démarche qualité :

Dans le cadre de la mise en œuvre du système qualité, la BNI/CA MADAGASCAR a décidé d'instaurer des indicateurs de qualité au niveau de chaque unité, ces indicateurs de qualité servent à alimenter un tableau de bord qualité qui aidera à déterminer la situation réelle au niveau de chaque unité. De cette manière, les dirigeants de chaque unité ainsi que les dirigeants centraux peuvent établir les plans d'actions, tant internes qu'externes, afin que le système qualité soit efficace.

2.1.1.1 Sensibilisation des collaborateurs :

Il incombe au directeur de veiller à ce que la politique qualité soit bien comprise au sein de l'organisme, et que les employés soient conscients de l'importance de leur contribution à la mise en œuvre de cette politique. Les employés devraient ainsi être conscients des objectifs qualité à atteindre, des effets sur les processus suivants lorsqu'ils ne peuvent pas apporter leur contribution selon la manière prescrite et au moment convenu, et du traitement à accorder aux plaintes des clients.

La difficulté rencontrée par la banque lors de la mise en œuvre du système qualité résidait dans la sensibilisation de chaque collaborateur. En effet, comme nous l'avons démontré dans tout notre exposé, la démarche qualité implique chaque membre de l'entreprise, c'est-à-dire la banque, depuis le principal dirigeant et les cadres jusqu'aux exécutants. Or, au début du système, certains étaient assez réticents du fait d'une certaine incompréhension par rapport à ce nouveau système qui ne leur apportait aucun apport immédiat. Il fallait alors, sur la base d'une enquête satisfaction collaborateurs les sensibiliser sur la nécessité qualité suivant une politique qualité, le tout, orienté satisfaction clientèle. L'objectif de la sensibilisation était de conscientiser et de faire accepter la politique qualité à l'ensemble du personnel afin que chacun participe efficacement au processus bancaire pour une meilleure satisfaction des clients.

Notons au passage que les enquêtes satisfaction collaborateur étaient entreprises avant et après la sensibilisation de ceux-ci dans le but de mesurer la situation réelle et d'évaluer l'impact de la sensibilisation par la suite.

2.1.1.2 Refonte de l'organisation :

Ce sera dans ce volet que nous remettons en valeur l'aspect organisationnel de la politique qualité.

D'abord accorder la priorité à la prévention sur le contrôle a posteriori, ce qui demande que l'on réfléchisse en premier, et que l'on entreprenne en second. Ensuite, rechercher de façon permanente l'adaptation de l'activité aux besoins de la clientèle. En troisième lieu, rechercher l'excellence, c'est-à-dire les sept zéros : zéro défaut, zéro panne, zéro stock, zéro retard, zéro papier inutile, zéro accident et zéro mépris (de l'entreprise pour l'administration, des services commerciaux pour les unités de fabrication...) En quatrième lieu, rechercher, unité de travail par unité de travail, des indicateurs susceptibles de mesurer le chemin restant à parcourir. Et en dernier lieu, rendre chacun responsable de la qualité de son travail. Pour la BNI/CA MADAGASCAR, il a été question de mise à jour des procédures, du processus, de l'organigramme, bref de l'organisation tout entière. La particularité de cette refonte du système réside dans le fait que la mise à jour ne s'est pas fait verticalement, c'est-à-dire que les dirigeants n'avaient pas « imposé » le nouveau système. En effet, la BNI/CA MADAGASCAR a choisi une approche participative et a invité chaque collaborateur à formuler la nouvelle procédure. Le meilleur moyen d'épanouir pleinement le potentiel des membres du personnel est de cultiver le partage des valeurs, la confiance et l'octroi de pouvoir aux employés, encourageant ainsi la participation de tout un chacun.

Ici, nous réitérons l'importance du capital humain dans la démarche qualité.

2.2. Formations en qualité.

Il est tout à fait clair que l'instauration de la démarche qualité n'est pas une évidence. La réussite d'une entreprise dépend de plus en plus du savoir-faire, des compétences, de la créativité et de la motivation de sa main-d'œuvre. La satisfaction au travail est liée à la capacité d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences. Pour cette raison, une formation du personnel ou collaborateurs doit avoir lieu.

La BNI/CA MADAGASCAR possède déjà un planning de formation travaille en partenariat avec des écoles de formation professionnelle, des organismes ou encore des cabinets de formation pour les formations externes. Ces derniers proposent dans ce cadre les modules de formation en matière de

qualité. Il appartient par la suite à la BNI/CA MADAGASCAR d'étudier si les modules proposées coïncident soit avec le planning de formation soit avec des besoins imprévus.

A part cela, des formations internes en matière de qualité ont lieu et se présentent sous forme d'échange d'expérience sur des cas pratiques notamment sur des problèmes non résolus par certaines unités et exposés aux autres unités non seulement pour trouver la solution et éviter que les autres unités se trouvent dans l'impasse si le problème réapparaît, mais également pour renforcer et améliorer les compétences des collaborateurs en matière de gestion de qualité.

Il est parfois aussi nécessaire de faire suivre aux collaborateurs des formations spécifiques pour les unités certifiées, ou encore sur les normes, mais le plus souvent des besoins en formation sont indispensables au niveau des agences notamment pour les chargés de clientèle, les auditeurs internes et les agents responsables qualité.

2.3 Une politique orientée vers la satisfaction clientèle.

2.3.1 Objectifs :

Cela va sans dire que la principale raison pour laquelle une gestion par la qualité est mise en place demeure la satisfaction de la clientèle pour que celle-ci reste fidèle à la banque et que, par l'effet de la notoriété, la banque puisse attirer de nouveaux clients. L'intérêt qui s'en dégagera reviendra bien sûr à la BNI/CA MADAGASCAR qui maintiendra sa position de leader sur le marché bancaire malgache.

2.3.2. Exigences du client :

Nous ne sommes pas sans savoir que la banque est une entreprise de service donc il n'existe pas de critère physique qui permet à la clientèle de mesurer sa satisfaction. Les exigences de la clientèle se trouvent ailleurs.

2.3.2.1. Enquêtes clients :

L'optique marketing a depuis toujours été de se mettre à la place du client. Il est assez risqué d'aller dans cette voie sans avoir demandé au préalable à la clientèle ce qu'elle désire, ses attentes par rapport aux services proposés par la banque, ainsi que son niveau de satisfaction par rapport aux efforts de qualité fournis par la banque. A la BNI/CA MADAGASCAR, les enquêtes sur la satisfaction des clients sont annuelles et sont le plus souvent axées sur les deux produits certifiés ISO 9001 (2000) dont nous avons parlé précédemment. Les

résultats des enquêtes servent à chaque fois d'outils qui constituent une base pour les plans d'actions, toujours dans le but d'améliorer les services offerts. D'ailleurs, pour mieux mesurer la portée des améliorations au niveau des services, l'échantillonnage se fait de façon assez particulière : une partie de la cible de l'année en cours faisait déjà partie de l'échantillon de l'année précédente, le but est de constater si la satisfaction s'est améliorée ou détériorée ou restée à un niveau constant. La partie restante de l'échantillonnage est constituée de clients de la BNI/CA MADAGASCAR à qui elle n'avait jamais encore soumis de questionnaire. L'étude des évolutions sur chaque critère d'exigence du client permet aux dirigeants et à la banque tout entière de faciliter l'élaboration des plans d'action et d'effectuer une auto évaluation.

2.3.2.2. Critères :

La banque offre des services, donc les produits ne sont pas tangibles. Les critères exigés par les clients sont de ce fait aussi non tangibles et concernent notamment l'accueil, les informations, le délai et le traitement des réclamations.

2.3.2.2.1 Accueil :

Il s'agit de tout ce qui peut être en interaction avec le client à partir du moment où il entre en contact avec la BNI/CA MADAGASCAR. Les accueils téléphoniques et électroniques ne sont pas exclus de ce concept. Si le client fait le choix de se déplacer dans une agence de la banque, l'accueil concerne tout ce qui est en contact avec lui dès qu'il franchit le seuil de l'agence, depuis le parquet où il met les pieds, en passant par l'air qu'il peut y respirer, jusqu'à la propreté ou non des différents meubles ou matériels qu'il peut voir. Mais le plus souvent, la plus importante phase de l'accueil concerne le contact du client avec les agents de la banque.

2.3.2.2.2. Informations :

Elles sont en quelque sorte reliées à l'accueil car il s'agit en général des informations communiquées par la banque aux clients. Les enquêtes ont révélé que parfois, les clients ne sont pas satisfaits des informations qu'ils obtiennent en raison d'une mauvaise communication entre le banquier et le client lui-même.

2.3.2.2.3. Délai :

« Dans toutes les entreprises, la réduction des délais de réponse, des durées de cycles et des délais de réaction aux besoins des clients revêt une

importance décisive. »²³ Les clients de la BNI/CA MADAGASCAR sont aussi exigeants en ce qui concerne le respect des délais. Ce délai concerne tous les services offerts par la banque à partir du moment où le client fait savoir à la banque ses demandes jusqu'au moment où ses requêtes sont satisfaites. A titre d'exemple, nous citons le délai de déblocage des crédits, le délai de réponse à toute demande. C'est pour cette raison que BNI/CA MADAGASCAR s'efforce de traiter les demandes dans les plus brefs délais.

2.3.2.2.4. Réclamations :

Comme pour tout autre entreprise, qu'il s'agisse d'une entreprise de produit ou d'une entreprise de service, la BNI/CA MADAGASCAR possède une entité chargée de recevoir toute forme de réclamation. A la BNI/CA MADAGASCAR siège, le point d'entrée de toutes les réclamations s'appelle la plate-forme. Par la suite, il appartiendra à cette plate-forme de dispatcher les différentes réclamations au sein des services concernés pour que ces derniers puissent à leur tour les traiter et donner satisfaction aux clients. Les réclamations au niveau des agences sont étudiées par responsables de l'agence, ils analysent si le problème peut immédiatement être résolu à leur niveau ou s'il est nécessaire de faire parvenir la réclamation au siège.

2.3.3. Gestion qualité chez la concurrence :

Comme nous ne cessons de le répéter, la gestion de la qualité de services est actuellement incontournable, au sein d'une banque tout comme pour n'importe quel autre organisme. « Les banques sont des acteurs majeurs des économies contemporaines. Partenaires habituels des entreprises et des particuliers, intervenants quotidiens sur les marchés de capitaux, elles sont constamment confrontées à la prise de décision en avenir risqué. En tant que firmes, elles présentent des spécificités qui nécessitent et justifient l'existence d'outils d'analyse et de gestion qui leur sont propres. L'environnement de la banque dans le contexte de la mondialisation inclut les réglementations à dimension internationale, les technologies évolutives et une concurrence accrue. Les différents aspects de la gestion d'une banque sont le diagnostic financier ; le

²³ GRISEWOOD Nick, TQM Le Management par la qualité totale, implication pour la création d' éd. UNI, Genève, 2000.

contrôle de gestion ; la gestion des risques de contrepartie et de marché ; le marketing et les stratégies bancaires. »²⁴

A Madagascar, en plus de la BNI/CA MADAGASCAR, deux autres parmi les six banques commerciales ont intégré dans leur système la démarche qualité. Il s'agit de la Banque Malgache de l'Océan Indien (BMOI) qui appartient au groupe français BNP Paribas et dont la certification aux normes ISO 9001 (2000) a été renouvelée en 2007. La Banky Fampandrosoana ny Varotra (BFV) qui fait partie quant à elle du groupe français Société Générale, a également obtenu cette certification ISO 9001 (2000) en 2006. Nous pourrions penser que ces certifications, indissociables à la mise en œuvre d'une démarche qualité, ne sont certainement pas indépendants de la politique de la maison mère de chaque banque filiale. Quoi qu'il en soit, la situation révèle une certaine volonté du secteur bancaire malgache à relever le défi du respect des normes internationales.

2.4. Produits certifiés ISO de la BNI/CA MADAGASCAR.

Nous évoquerons les deux moyens de règlement des opérations internationales, à savoir le Crédit Documentaire (CREDOC) et la LETTRE DE CREDIT STAND BY commerciale (SBLC). Ils étaient certifiés aux normes ISO 9001 (2000) en 2005.

2.4.1. CREDOC :

C'est l'engagement –irrévocable- donné par le banquier de l'acheteur au vendeur de régler sa créance contre remise de documents conformes attestant l'expédition de marchandises ou l'exécution de prestations. Les CREDOC sont régis par les Règles et Usances Uniformes (RUU) de la Chambre de Commerce Internationale (ICC) ce qui garantit un traitement standardisé et uniforme partout dans le monde.

Les avantages que le client peut obtenir de l'utilisation du CREDOC sont :

- Sécurité : ne payer le vendeur que si celui-ci a satisfait à ses propres obligations,
- Couverture du Risque Commercial et éventuellement du Risque Pays/Banque émettrice (s'il s'agit d'un CREDOC confirmé),
- Rapidité du règlement à condition de négocier un CREDOC payable aux

²⁴ COUSSERGUES Sylvie de, Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie, 5e édition Ed. Dunod, Collection Gestion sup, Paris.

caisses de son banquier et de présenter des documents conformes (export),

- Possibilité de mobilisation sur Opérations à Terme (export)
- Adaptable à tous les types de contrat (marchandises, prestations, ensembles industriels...) ainsi qu'aux différentes phases (du Paiement d'Avance à la Réception Définitive).

2.4.2. La SBLC Commerciale :

La Lettre de Crédit Stand By ou SBLC Commerciale est une garantie à la première demande documentaire, régie, elle aussi, par les règles ICC, utilisée pour garantir le paiement d'une vente de marchandises ou de prestations dans le cadre d'un courant d'affaires récurrent. A la différence du crédit documentaire, la SBLC Commerciale est une garantie de paiement et non un moyen de paiement comme le CREDOC, qui cumule les deux fonctions. La SBLC Commerciale ne sera mise en jeu qu'en cas de défaillance de paiement de l'acheteur, dans le cadre du contrat commercial.

La SBLC présente également certains avantages :

- Couverture du Risque Commercial et éventuellement du Risque .Pays/Banque Emettrice (s'il s'agit d'une SBLC Commerciale confirmée),
- Commissions moins élevées qu'en Crédit Documentaire,
- Charges administratives faibles,
- Bien adapté aux ventes répétitives de faible montant ainsi qu'aux règlements de redevances, royalties... ,
- Simplicité de mise en jeu.

Elle est quand même déconseillée lorsque le fournisseur n'est pas connu.

Nous avons ainsi tenu à montrer que la mise en œuvre du système qualité au sein de la banque BNI/CA MADAGASCAR reflète vraiment les aspects théoriques sur lesquels nous nous sommes étalés dans la première partie du présent mémoire. En outre, la démarche qualité mise en place au niveau de la BNI/CA MADAGASCAR a vraiment des répercussions sur l'économie de Madagascar non seulement en raison de l'épargne nationale, du crédit pour les investissements et pour les consommations mais aussi pour les opérations internationales. Des effets indirects ont donc également lieu au niveau de la balance commerciale du Pays. Ces faits nous ont conduits à apporter des recommandations relatives à des résultats attendus, la troisième et dernière partie du devoir se rapportera à ces deux derniers points.

PARTIE III

RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS

Ce sera à travers cette troisième et dernière partie que nous mettrons en exergue la véritable utilité de la réalisation d'un mémoire.

En effet, nous allons y formuler des solutions que nous avons établies sur la base de nos recherches et de nos analyses. De ce fait, les recommandations concerneront dans un premier temps les efforts à fournir par les entreprises en général, puis par les banques en particulier. Puis, dans un deuxième temps nous formulons une toute autre recommandation relative aux nombreux prix que les Européens et Américains accordent aux entreprises les plus performantes grâce au management par la qualité totale.

Ce sera également dans cette partie que nous restituerons les résultats attendus d'une gestion de la qualité, aussi bien au niveau microéconomique c'est-à-dire dans chaque entreprise, qu'au niveau macroéconomique ou pour la croissance économique de la Nation tout entière. C'est dans ce cadre que nous reviendront au rôle prépondérant du secteur bancaire dans l'économie.

Nous dirons ainsi que ce sera à travers cette dernière partie que nous répondrons à notre problématique : celle de la contribution de la qualité de services bancaires au développement, tant celui de la banque que celui de l'économie.

RECOMMANDATIONS

Rédiger un mémoire sans établir des recommandations se trouve être sans aucun intérêt pour nous, étudiants et futurs dirigeants, pour les opérateurs économiques ainsi que pour tous ceux qui auront accès à cet ouvrage. Nous allons donc commencer nos recommandations avec une incitation à toutes les entreprises, bancaires ou non à instaurer la démarche qualité au sein de son organisation. Nous allons poursuivre avec des recommandations adressées au secteur bancaire malgache. La seconde section proposera des recommandations pour toutes les entreprises et basées sur les divers prix européens attribués aux organisations qui cherchent à évaluer et améliorer leurs activités et processus de travail à travers le TQM. L'objectif est que notre mémoire puisse avoir la prétention de proposer des solutions aux entreprises de services malgaches, notamment les banques.

SECTION I – AU NIVEAU MICROECONOMIQUE

Nous avancerons des solutions face aux impératifs de mise en place d'une gestion de la qualité au niveau de chaque entreprise. Nous donnons dans un premier temps des recommandations pour les entreprises en générales, pour ensuite recadrer nos recommandations au cas du secteur bancaire en particulier.

1.1. Pour une entreprise de service en générale.

Offrir un service de qualité est un signe de compétence, mais c'est aussi un état d'esprit, une culture. Pour le secteur des services, la capacité de fournir un service de haute qualité est un critère décisif pour se maintenir dans la compétition mondiale. Des initiatives ont été prises pour établir des « référentiels de qualité », qui témoignent de l'engagement des entreprises à offrir des services de haute qualité à leurs clients. Ces « référentiels » devraient inclure des dispositions essentielles concernant les conditions et l'environnement de travail.

1.1.1. Revalorisation du personnel :

« Le secteur des services se distingue des autres secteurs économiques en ce sens que le personnel en est le principal facteur de production »²⁵. Il est donc essentiel que le personnel développe et renouvelle ses connaissances afin d'optimiser le potentiel d'emploi qu'offrent les services. Et puisque le personnel constitue le principal intrant, la recherche de qualité doit être centrée sur le personnel. On ne peut pas demander aux salariés de fournir des services de qualité si leur environnement de travail est inadéquat. Ils doivent en outre être conscient du rôle primordial qu'ils jouent dans le processus.

1.1.2. Réorganisation de toute l'entreprise :

L'offre de services de haute qualité devrait encourager le développement d'une haute qualité des emplois. L'avenir du secteur des services aux entreprises porte sur cinq domaines principaux ; les salariés, la direction, les référentiels de qualité, les codes qualité, les prix et les certifications de qualité.

1.1.2.1. Part des dirigeants :

Les dirigeants devraient verser une participation aux bénéfices aux équipes de salariés, et éliminer les primes individuelles de mérite pour les performances à court terme. Selon les principes du management en Total Quality Management(TQM), les dirigeants des entreprises doivent définir leur mission, leur vision et leur objectif. Les entreprises doivent viser une amélioration constante du produit ou du service qu'elles offrent à leurs clients. Ces salariés devraient être habilités à gérer leur environnement de travail, les questions de sécurité etc. Les entreprises devraient ensuite faire partager les connaissances qu'elles ont acquises.

1.1.2.2. Motivations des salariés :

Les entreprises doivent viser une amélioration constante du produit ou du service qu'elles offrent à leurs clients. Elles ne peuvent y parvenir sans maintenir un niveau élevé de motivation et de satisfaction des salariés de l'entreprise. C'est après avoir défini leur mission que les entreprises peuvent se mettre à l'œuvre

²⁵ GRISEWOOD Nick, TQM Le Management par la qualité totale, implication pour la création d'éd. UNI, Genève, 2000.

pour la réaliser. Et elles devraient faire en sorte que les salariés soient fiers d'améliorer le système, et fiers des biens et services qu'ils produisent.

1.1.2.3. Motivations des entreprises :

Il existe aujourd'hui dans le monde un certain nombre de Prix qui encouragent la qualité et l'excellence en affaires. Ils ont pour objectif principal de promouvoir des modèles de management axés sur la qualité et de faire naître une culture de la qualité à tous les niveaux de l'entreprise. Les organismes de promotion de la qualité ont mis au point une vaste série de programmes de formation et de sensibilisation. Les principaux critères utilisés dans ces modèles sont centrés sur les domaines suivants : la clientèle, le personnel, le « leadership », le management sur la base des faits et des processus, l'amélioration constante, le « benchmarking » (comparaison avec les meilleures performances) et la responsabilité publique. Il faut en ce sens sensibiliser toutes les entreprises sur le TQM, leur faire savoir qu'il est dans leur intérêt de s'y intégrer.

1.1.2.4. Système et processus :

L'essence des pratiques de management par la qualité totale réside dans « le management des systèmes et processus ». Cette méthode préconise que les entreprises doivent étudier et comprendre avec toujours plus de précision leurs processus de production ou de prestation de services. Si l'entreprise veut diviser son système en différents blocs à des fins d'analyse, elle se doit d'étudier aussi les « clients internes » qui mettent en œuvre les processus demandés.

L'analyse quantitative des processus est également très importante. Les entreprises doivent les examiner soigneusement avant et après les changements, en répétant chaque fois l'approche du cycle : planifier, déployer, contrôler et agir pour améliorer (PDCA : Plan - Do - Check - Act).

Plusieurs aspects doivent être examinés dans le domaine du management. Existe-t-il par exemple un risque que les principes de management visant la qualité et l'excellence soient un jour surexploités et deviennent une fin en soi ? Le management en qualité totale est une méthode et vise en priorité les intérêts de l'entreprise. Sa finalité ne réside pas dans l'épanouissement et le bien-être des travailleurs. L'exigence d'apprentissage permanent s'intensifie. Les dirigeants doivent constamment apprendre de leur personnel, autant que des clients et des concurrents. La démarche qualité totale doit se déployer à tous les

niveaux de l'entreprise, en commençant par un engagement total au sommet. Tous les obstacles organisationnels et physiques au travail en équipe doivent être éliminés, en particulier les évaluations de la performance.

1.2. Pour une banque.

1.2.1. Gestion d'une banque .²⁶

« Les banques sont des acteurs majeurs des économies contemporaines. Partenaires habituels des entreprises et des particuliers, intervenants quotidiens sur les marchés de capitaux, elles sont constamment confrontées à la prise de décision en avenir risqué. En tant que firmes, elles présentent des spécificités qui nécessitent et justifient l'existence d'outils d'analyse et de gestion qui leur sont propres. L'environnement de la banque dans le contexte de la mondialisation inclut les réglementations à dimension internationale, les technologies évolutives et la concurrence accrue ; les différents aspects de la gestion d'une banque sont quant à eux le diagnostic financier ; le contrôle de gestion la gestion des risques de contrepartie et de marché ; le marketing et les stratégies bancaires. »²⁷ Ceci implique que la banque n'échappe en aucun cas à la nécessité de maintenir sa clientèle.

1.2.2. Différence des services bancaires par rapport à toute autre entreprise .²⁸

L'acte de vente, qui est au centre du nouveau comportement bancaire, présente en général, dans le commerce ordinaire, les caractéristiques d'être instantané (il y a simultanément livraison du bien et règlement) et non personnalisé (acheteurs et vendeurs se préoccupent davantage du bien échangé et de son prix que des qualités de leur contrepartiste). Or, l'essentiel de l'activité bancaire n'a justement pas ces caractéristiques : crédits comme placements sont étalés dans le temps et supposent donc une connaissance-confiance entre les acteurs. Dans ce sens, on peut estimer que la transformation récente de la gestion du monde bancaire est largement précipitée et qu'un développement de

²⁶ COUSSERGUES Sylvie de, *Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie*, 5e édition Ed. Dunod, Collection Gestion sup, Paris.

²⁷ COUSSERGUES Sylvie de, *Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie*, 5e édition Ed. Dunod, Collection Gestion sup, Paris.

²⁸ SIMON Claude J., *Les Banques*, nouvelle édition, éd. La découverte, collection repère, Paris, 1994.

ses fonctions de service serait une réponse plus appropriée. Les exemples étrangers confirment cette appréciation ; les difficultés actuelles du système bancaire américain peuvent s'expliquer partiellement par des attitudes trop commerciales ; inversement, le succès des systèmes anglais et allemand correspond à des comportements où la qualité du service a été déterminante.

1.2.3. Logique commerciale :

Pour que la banque devienne une véritable industrie de services et de conseils compétitive et fiable, il faut à la fois renforcer la qualité de ses prestations, assurer une transparence de sa gestion et enfin la réglementer avec prudence.

1.2.3.1. Communication bancaire :

Les réformes des années quatre-vingt ont profondément affecté le comportement bancaire, en incitant au développement d'une démarche très (trop) commerciale. L'exploitant bancaire d'aujourd'hui apparaît ainsi souvent d'abord comme un commerçant, cherchant à vendre ses produits (produits d'épargne, longue ou courte, produits d'assurance - vie, crédits...) comme il le ferait pour des savonnettes. Sa rémunération est d'ailleurs de plus en plus déterminée par des primes fondées sur des volumes et des quotas de ventes. Les moyens classiques de promotion et de distribution sont utilisés : démarchage, courrier, téléphone, prospectus ; les budgets publicitaires des banques augmentent ; les sessions de formation du personnel à la vente se multiplient ; les « produits » bancaires portent des noms plus alléchants les uns que les autres...

Dans tout ceci, l'impératif est la communication des produits ou services bancaires pour l'information de sa clientèle.

1.2.3.2. Qualité des prestations :

La qualité des prestations est affaire d'organisation et de compétence. Dans le cadre de leur restructuration, beaucoup de banques hésitent entre une spécialisation de leurs agents par familles de produits ou par types de clientèle. La première solution s'inscrit totalement dans la logique commerciale, alors que la seconde préfigure une prééminence des services. Les problèmes d'un artisan, d'une PME, d'un jeune ménage ou de retraités sont fondamentalement différents et ne s'appréhendent pas de la même façon. Pour assurer une bonne qualité de service, il faut des agents bien formés, aptes non seulement à comprendre les

problèmes de leurs clients, mais plus encore à leur apporter des conseils adaptés à leurs besoins.

1.2.3.3. *Transparence des gestions :*

La transparence de leur gestion n'est pas actuellement une qualité essentielle des banques. Il a fallu une loi pour les obliger à afficher leurs tarifs (conditions bancaires), la facturation des services et agios apparaît sur les relevés mais n'est justifiée que sur demande, les bilans et comptes de résultat des banques sont généralement tellement « habillés » qu'ils posent plus de questions qu'ils n'apportent de réponse, même pour les spécialistes. Le secret bancaire est une mauvaise excuse ; il ne justifie pas que les banques ne rendent également des comptes. Dans une relation de service, la confiance doit être réciproque et non unilatérale.

1.2.3.4. *Réglementations :*

La réglementation bancaire doit être conduite avec prudence. L'usage de la monnaie scripturale est maintenant largement admis et la fuite devant la monnaie bancaire est peu envisageable. Les agents économiques ne peuvent donc opérer entre eux que des transferts de la monnaie créée par les banques. Celles-ci ont par conséquent, globalement et collectivement, une garantie de fait de conserver ou plutôt de récupérer la monnaie qu'elles créent. Les mécanismes autorégulateurs du marché ne fonctionnent donc que très peu au niveau des banques. Or, qu'elles soient publiques ou privées, les banques ont une logique propre de développement de leur établissement et/ou de maximisation du bénéfice. L'Etat doit donc intervenir pour réguler la masse monétaire. En effet, les banques assurent en quelque sorte une mutualisation des dépôts et des crédits qui leur confère une fonction d'amortisseur des aléas (défaillance d'un créancier, variation de taux...), alors que le marché réagit souvent de façon inverse (phénomène de propagation-amplification souvent remarqué). Après s'être beaucoup dégagé, l'Etat ou plutôt les Etats doivent envisager de reréglementer ou réguler à la fois les marchés et l'activité bancaire. Là encore, il s'agit d'un corollaire logique et usuel aux fonctions de services. Avocats, médecins sont réglementés et contrôlés, cela n'exclut pas la concurrence entre eux et l'existence d'un véritable marché.

Pourtant, une conception trop strictement commerciale du métier de la banque risque de constituer un handicap pour l'économie qui a besoin de ses

compétences et services. En effet, la question se pose si le nouveau comportement bancaire est adapté aux besoins de la fonction, si cette agressivité commerciale ne risque pas de dénaturer la fonction, de fragiliser encore le système et menacer la monnaie? Quoi qu'il en soit, les faits sont là, les nouveaux impératifs ont fait de la banque française une banque puissante, concentrée, bien (et peut-être trop) implantée à l'étranger et surtout qui a su sortir de son comportement administratif. Il est vrai que nous pourrions fort bien nous baser sur les efforts de ces banques des pays développés pour améliorer la situation de la qualité de services de notre secteur bancaire.

SECTION II - PAR RAPPORT AUX PRIX QUALITE EUROPEENS

Nous basons ici nos recommandations sur la nécessité d'engager les entreprises malgaches, notamment celles du secteur bancaire à inclure les valeurs de fondement de ces prix dans leur processus afin de faciliter l'adoption d'un management par la qualité totale et que ce dernier au moins tende vers l'efficacité. Nous estimons en effet que l'absence de ces divers prix, cadres du TQM constitue une lacune évidente pour la qualité de services offerte à Madagascar.

2.1. Prix suédois de la qualité.²⁹

2.1.1. Valeurs fondamentales du prix :

Le point fort de ce Prix réside dans sa capacité à donner une image d'ensemble et à diriger l'attention vers le rôle décisif du leadership et la pleine participation des salariés. Le Prix se fonde sur 13 valeurs fondamentales qui, selon l'Institut suédois pour la qualité (SIQ) sont caractéristiques des organisations performantes.

- Attention portée au client : le succès à long terme dépend de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses clients.

²⁹ GRISEWOOD Nick, TQM Le Management par la qualité totale, implication pour la création d'éd. UNI, Genève, 2000.

- Leadership engagé : la tâche la plus importante de la direction est de fixer les objectifs opérationnels, créer des perspectives pour les salariés, et de dialoguer avec eux sur la définition des objectifs et leur suivi
- Participation de chacun des salariés : c'est l'une des conditions à la réussite de l'organisation – chaque employé doit avoir le sentiment que la direction a confiance dans son savoir-faire et sa capacité de développement professionnel.
- Développement des compétences : chaque salarié doit avoir la possibilité de s'épanouir et de se développer d'une manière bénéfique pour lui-même et pour l'organisation en général.
- Perspective à long terme : un développement durable conduit à une productivité et une efficacité accrues, un meilleur environnement, des clients plus satisfaits et une rentabilité soutenue.
- Responsabilité citoyenne : l'entreprise et ses salariés doivent situer leurs activités, les biens et les services qu'ils produisent dans une perspective plus large d'amélioration de la société et de l'environnement.
- Orientation vers les processus : ce principe vise à stimuler l'analyse et l'amélioration des processus et de l'organisation du travail.
- Prévention : il est rentable de prévenir les erreurs et d'éliminer les risques que peuvent présenter les processus, les biens ou les services.
- Amélioration systématique : la compétitivité exige une amélioration continue et un renouvellement de toutes les facettes des activités.
- Apprendre les uns des autres : pour continuer à se développer, l'entreprise et son personnel doivent acquérir de nouvelles connaissances sur les réussites et la manière de les obtenir. Ceci exige de comparer les performances de l'entreprise avec celles des meilleures dans un processus spécifique, quel que soit le secteur ou la branche.
- Délais de réponse plus rapides : dans toutes les entreprises, la réduction des délais de réponse, des durées de cycles et des délais de réaction aux besoins des clients revêt une importance décisive.
- Management par les faits : les décisions doivent se fonder sur des faits documentés et avérés.

- Partenariat : il s'agit d'un terme clé dans toute organisation qui réussit. Le partenariat devrait faire appel aux compétences des salariés, des clients, des fournisseurs, des partenaires, des propriétaires et des directeurs.

2.1.2. Critères d'attribution de ce prix :

Nous informons sur les critères d'attribution de ce prix en guise de recommandation car implicitement, ces informations donne des indications sur ce qui est des objectifs à atteindre en matière de qualité. En ce qui concerne la BNI/CA MADAGASCAR, elle a bel et bien compris ces critères du modèle SIQ puisque ce dernier détermine six domaines clés d'attention aux personnes à savoir :

- Développement des compétences stratégiques – comment l'entreprise élabore ses stratégies, ses objectifs et ses plans d'action pour le développement de l'ensemble de ses compétences.
- Développement des compétences individuelles – comment les managers créent des plans de développement individuel pour chaque salarié en fonction des résultats du développement des compétences stratégiques. Intervient ici également la manière dont le développement des compétences est pratiqué : par exemple, comment l'entreprise est présentée aux débutants et comment leurs tâches individuelles leur sont exposées.
- Engagement et participation des salariés – comment l'entreprise fait participer l'ensemble des salariés à ses activités et à son développement, et quelles dispositions elle prend pour les faire participer au processus d'amélioration.
- Reconnaissance et encouragement – comment la direction reconnaît et encourage les salariés individuels et les groupes, et comment elle évalue les performances relatives à l'amélioration des produits, des services et des processus.
- Satisfaction au travail – comment l'entreprise crée un environnement de travail qui favorise la sécurité, le plaisir d'effectuer le travail, la créativité et le développement personnel.
- Résultats du développement global des ressources humaines – les entreprises sont invitées à dégager les tendances et à comparer les

valeurs avec les objectifs internes, ainsi qu'avec les résultats d'autres entreprises et concurrents.

Plus les valeurs fondamentales sont propagées dans l'entreprise, plus l'évaluation sera positive.

2.2. Prix Qualité Européen³⁰

2.2.1 Fondation Européenne pour le Management par la Qualité :

La Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM) a été créée en 1988 par les PDG de 14 grandes entreprises européennes, avec le soutien de la Commission européenne (CE). En janvier 1999, l'EFQM comptait plus 750 organisations affiliées, allant de multinationales jusqu'aux instituts de recherche des universités européennes.

L'EFQM a pour mission de :

- stimuler et aider les organisations d'Europe à participer à une démarche qualité visant l'excellence quant à la satisfaction des clients et des salariés, l'impact sur la société et sur les résultats économiques, et
- aider les managers d'organisations européennes à intensifier l'approche TQM qualité totale, qui doit devenir un facteur décisif de compétitivité internationale.

L'EFQM a été créée sur le constat que les organisations européennes voient de plus en plus dans le Management par la qualité totale un moyen d'accroître leur efficacité et leur compétitivité, en s'assurant par là une réussite durable – tout en répondant aux besoins des clients, des salariés, des actionnaires et autres parties prenantes ainsi que de la collectivité au sens large. En 1991, l'EFQM a lancé son propre modèle TQM : « Le modèle d'excellence EFQM ». Celui-ci a pour objet d'aider les organisations à créer des systèmes de management appropriés en mesurant leur état d'avancement sur la voie de l'excellence. Cette approche les amène à voir leurs points faibles et les incite à trouver des solutions.

2.2.2. Principes du Prix Qualité Européen :

³⁰ GRISEWOOD Nick, TQM Le Management par la qualité totale, implication pour la création d'éd. UNI, Genève, 2000.

Le modèle constitue un dispositif non prescriptif qui reconnaît la multiplicité des approches pour atteindre une excellence durable. Le modèle repose sur huit principes fondamentaux :

- Orientation vers les résultats – l'excellence dépend de la mise en équilibre et de la satisfaction des besoins de toutes les parties prenantes – salariés, clients, fournisseurs et société en général.
- Attention portée au client - le client est l'arbitre en dernier ressort en matière de qualité des produits et services.
- Leadership et constance de la mission - le comportement des dirigeants de l'organisation crée une clarté et une cohérence quant à la mission ainsi qu'un environnement propice à l'excellence de l'entité et de ses salariés.
- Management par les processus et les faits – les organisations sont plus performantes lorsque toutes les activités interdépendantes sont comprises et maîtrisées de manière systématique, et lorsque les décisions concernant les activités en cours et les améliorations prévues sont prises à l'aide d'informations fiables, qui tiennent compte de la perception des différentes parties prenantes.
- Développement et participation du personnel – le meilleur moyen d'épanouir pleinement le potentiel des membres du personnel est de cultiver le partage des valeurs, la confiance et l'octroi de pouvoir aux employés, encourageant ainsi la participation de tout un chacun.
- Processus continu d'acquisition de connaissances, d'innovation et d'amélioration – la performance organisationnelle est maximale lorsqu'elle se fonde sur la maîtrise et le partage des connaissances, dans une culture d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration en continu.
- Développement du partenariat – une organisation fonctionne plus efficacement lorsqu'elle entretient avec ses partenaires des relations mutuellement enrichissantes, fondées sur la confiance, le partage du savoir et l'intégration.

- Responsabilité citoyenne – les intérêts à long terme de l’organisation et de son personnel sont servis au mieux par une approche éthique supérieure aux attentes et à la réglementation générale.

2.2.3. Outils du modèle :

Le modèle repose sur un pilier central dénommé « RADAR » ; Résultats, Approche, Déploiement, Evaluation et Révision (Results, Approach, Deployment, Assessment and Review). Selon cette logique, les résultats visés doivent être définis dans le cadre du processus de planification politique et stratégique. L’organisation doit ensuite planifier et développer un ensemble de démarches propres à fournir les résultats requis, dans le présent et dans l’avenir, et déployer son approche de manière systématique pour en assurer l’exécution complète. Enfin, l’organisation évalue et révisé ses processus en utilisant le suivi, l’analyse des résultats obtenus et les connaissances provenant de l’apprentissage permanent.

Cet important modèle remplit quatre fonctions :

- Instrument d’appui pour la formulation d’une vision et d’objectifs pour l’avenir ;
- Système permettant de définir et de comprendre la nature des activités de l’entité, ses liens et les relations de cause à effet intervenant dans les processus ;
- Référentiel pour le Prix européen de la qualité ;
- Outil de diagnostic pour évaluer la santé de l’entité.

Le dernier point, l’outil de diagnostic, se réfère à « l’auto - évaluation ». Sommairement, on dira qu’il s’agit d’une vérification systématique et régulière des activités et des résultats de l’entité au regard des critères contenus dans le modèle EFQM. Cette méthode permet à l’entité de déceler avec précision ses points forts et les domaines exigeant une amélioration.

2.3. Prix National Malcolm BALDRIDGE (MBNQA).

Les critères de BALDRIDGE pour l’excellence d’exécution offrent à toute entreprise un cadre d’action lui permettant d’améliorer sa performance globale. Les critères d’attribution du Prix sont regroupés en sept catégories :

- Le leadership : ce critère définit comment l’entreprise est dirigée, comment elle assume sa responsabilité envers le public et pratique la citoyenneté.

- La planification stratégique : examine comment l'entreprise établit ses objectifs stratégiques et comment elle détermine ses principaux plans d'action.
- L'attention portée aux clients et au marché : comment l'organisation détermine les exigences et les attentes des clients et des marchés.
- Information et analyse : porte sur la mesure et sur l'analyse de la performance organisationnelle – principaux processus et système de management de la performance.
- Développement et utilisation des ressources humaines : comment l'organisation permet à ses employés d'épanouir leur plein potentiel, en alignement avec les objectifs de l'organisation.
- Management des processus : examine les aspects principaux du management des processus : production, livraison et services d'appui – comment ils sont conçus, gérés et améliorés.
- Résultats opérationnels : cette catégorie concerne les résultats et les améliorations dans les secteurs clés de l'activité : satisfaction des clients, résultats financiers et commerciaux, résultats relatifs aux ressources humaines, résultats des fournisseurs et des partenaires, performances de fonctionnement. Sont aussi examinés les niveaux de performance par rapport aux concurrents.

Ces critères sont utilisés par des milliers d'organisations ou entreprises à des fins d'auto – évaluation et de formation, ainsi qu'à titre d'outils pour développer les performances et les processus. Ils sont maintenant largement reconnus en tant que normes d'excellence de prestations

2.4. Résumé de ces trois Prix

Dans ce mémoire, nous avons pris trois exemples de prix qualité pour extraire des recommandations. Ces trois prix sont : Le prix Suédois de la qualité, le Prix Européen de la Qualité et le prix National Malcolm BALDRIDGE (MBNQA) dont nous allons résumer dans le tableau ci dessous les principes fondamentaux

Tableau 3 : Synoptique de trois Prix Qualités

Prix suédois	Prix Européen	MBNQA
Attention portée au client	Attention portée au client	L'attention portée aux clients et au marché
Leadership engagé	Leadership et constance De la mission	Le leadership
Participation de chacun des salariés	Développement et participation du personnel	Développement et utilisation des ressources humaines
Développement des compétences		
Perspective à long terme	Processus continu d'acquisition de connaissances, d'innovation et d'amélioration	Information et analyse
Management par les faits	Management par Les processus et les faits	Management des processus
Orientation vers les processus		
Amélioration systématique :	Orientation vers les résultats	Résultats opérationnels
Apprendre les uns des autres		
Délais de réponse plus rapides		
Responsabilité citoyenne	Développement du partenariat	La planification stratégique
Prévention		
Partenariat		

- Source : GRISEWOOD Nick, TQM Le Management par la qualité totale, implication pour la création d' éd. UNI, Genève, 2000.

Ce tableau nous résume les bases de nos recommandations. Nous pouvons d'ores et déjà constater que les points en priorité sont : la clientèle, le leadership, le personnel, le processus, les résultats ainsi que le partenariat.

Et il serait temps que notre pays s'implique dans de telle norme de référence. Le programme du Prix s'avère être le résultat d'un effort remarquable du gouvernement et des entreprises. A présent que nous avons donné les recommandations que nous estimons nécessaires, nous nous devons de rappeler dans le prochain et dernier chapitre de notre ouvrage le pourquoi d'une telle démarche. Force est quand même pour nous de souligner que ces recommandations seront applicables pour toute entreprise qui désire désormais s'impliquer dans une démarche qualité.

CHAPITRE II

RESULTATS ATTENDUS, ENJEUX D'UNE GESTION DE QUALITE

Il est tout à fait clair que des actions aussi importantes que la mise en œuvre de la démarche qualité au sein d'une entreprise, notamment au sein d'une banque, sont entreprises avec des résultats bien visés. L'analyse de ces résultats dépendra par la suite du point de vue de l'observateur. En effet, le gestionnaire verra si les actions entreprises ont donné de meilleurs résultats sur l'efficacité de l'entreprise, cette catégorie concerne les résultats et les améliorations dans les secteurs clés de l'activité : satisfaction des clients, résultats financiers et commerciaux, résultats relatifs aux ressources humaines, résultats des fournisseurs et des partenaires, performances de fonctionnement. Sont aussi examinés les niveaux de performance par rapport aux concurrents, c'est ce que nous allons présenter dans la première section où nous aborderons les résultats attendus d'une démarche qualité au niveau microéconomique. Dans la seconde section, nous exposerons plutôt des résultats d'une démarche qualité au sein d'une banque au niveau macroéconomique étant donné le rôle de la banque pour le développement et la croissance économique.

SECTION I – AU NIVEAU MICROECONOMIQUE

« Le TQM met l'accent sur le travail en équipe. La démarche Qualité totale s'intéresse à l'ensemble des processus de travail dans une organisation ou entreprise, et aucune fonction, aucun manager ni aucun salarié ne domine le fonctionnement global. La démarche TQM porte, entre autres, sur la satisfaction du client, les résultats de l'entreprise, sa part de marché, la productivité, les coûts et la durée de cycle des produits. Pour donner une définition simple du management par la qualité totale, on dira qu'il vise à augmenter la satisfaction du

client et à réduire les coûts en supprimant tous les points faibles des processus de travail. »³¹

1.1. Efficacité et efficience.

Comme toutes les entreprises, elles doivent veiller à ce que leurs produits couvrent leurs charges d'exploitation en dégagant un surplus –profit – permettant de financer leur développement et leurs capitaux propres engagés. L'impératif de rentabilité s'applique donc aussi aux banques. La gestion de la qualité a son rôle à jouer dans cette optique dans la mesure où elle engendre une plus grande efficacité de la banque.

1.1.1. Vis-à-vis du client :

Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. Le principe orientation client doit par ailleurs être le point de départ, base de tout effort d'amélioration de la qualité.

Les avantages clés auxquelles l'entreprise ou la banque peut s'attendre sont notamment :

- Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.
- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction du client.
- Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.

1.1.2. Pour le leadership :

Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'il créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme. Pour cela, les dirigeants se doivent de définir des objectifs et des cibles réalisables, de créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux de

³¹ GRISEWOOD Nick, TQM Le Management par la qualité totale, implication pour la création d'éd. UNI, Genève, 2000.

l'organisme, d'établir la confiance et éliminer les craintes, de fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable, ainsi que de susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus. Le principe de la qualité permet à une entreprise de repérer à l'intérieur du système les petites anomalies qui empêchent une personne de faire ce qui doit être fait, au lieu de reporter la responsabilité des problèmes sur cette personne. L'objectif est d'insister sur le fait qu'il faut montrer l'exemple en traitant humainement les personnes qui travaillent dans votre entreprise, comme des êtres humains d'abord et comme des employés ensuite.

Les résultats attendus dans cet optique sont les points suivants :

- Les buts et objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motive
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée.
- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.

1.2. Coûts de la non qualité.

Tout client attend, par définition, que le produit fourni, ou le service rendu, par l'entreprise, réponde à ses désirs. Si tel n'est pas le cas, il ne se plaint pas, sauf exception, mais change de fournisseur. Or, la fuite d'un client peut être à l'origine d'une désaffection croissante du marché à l'égard des produits (et/ou des services) de l'entreprise. Il est dès lors impératif pour elle de tenter de l'enrayer. Et elle n'a qu'une seule manière de s'y prendre pour pouvoir réussir : mesurer les coûts de la non-qualité.

Nous avons évoqué qu'il est impératif de mesurer les coûts de la non qualité. Ceux-ci peuvent être décelés dans deux domaines différents : extérieur ; et interne à l'entreprise.

1.2.1. Coûts externes :

Les coûts externes correspondent à la non-conformité entre les attentes des clients et la réponse des firmes. Citons à titre d'exemples : les défaillances portant sur les caractéristiques du produit ; le taux de défektivité ; la durée de vie ; les délais de son obtention ; la satisfaction des clients par rapport à la qualité de services...

1.2.2 Coûts internes :

A ces coûts externes, il faut ajouter des coûts internes, c'est-à-dire ceux qui sont dus à la mauvaise qualité du personnel. On distingue généralement parmi eux ceux qui sont afférents au cadre de travail (plus ou moins harmonieux, plus ou moins bien doté d'équipements modernes) et ceux qui relèvent du cadre psychologique dans lequel les tâches doivent être effectuées, c'est-à-dire tout ce qui concerne les relations interpersonnelles (au sein d'un bureau ou d'un atelier) et les relations avec la hiérarchie, l'information des salariés sur les projets de la direction...

C'est pour cela que nous réitérons qu'intégrer la qualité dans la vie de l'entreprise, c'est remettre en cause le mode de fonctionnement de l'organisation.

Afin d'évaluer les coûts de la non qualité, nous allons répondre aux deux questions suivantes : Un produit de qualité coûte-t-il plus cher ? Quel est l'intérêt de fabriquer des produits de qualité ou d'améliorer la qualité de services?

1.2.3. La qualité coûte-t-elle plus cher ?

La réponse à cette question est, paradoxalement, à la fois « oui » et « non ». Un produit ou un service de qualité coûte plus cher du point de vue de la qualité de la conception. A cet égard, il serait plus judicieux d'utiliser le terme de « classe » pour refléter l'inclusion ou l'exclusion des caractéristiques qui satisfont aux différentes exigences du marché. Un appareil de télévision couleur coûte plus cher qu'un poste noir-blanc, et un appareil avec un écran plat coûte plus cher qu'un poste à écran courbé. Un costume trois-pièces est plus cher qu'un costume deux-pièces. Les coûts sont donc plus élevés pour les produits présentant des caractéristiques supplémentaires, et moins élevés pour ceux dont la conception est de qualité inférieure.

En ce qui concerne le secteur bancaire, l'accentuation des services comme instrument commercial n'est pas sans poser des problèmes de coûts pour les banques. Celles-ci procèdent donc de plus en plus à une segmentation de leur clientèle ; ainsi la BNP attribue des étoiles (de 1 à 4) à chacun de ses clients ; pour quatre étoiles, vous avez droit à des services personnalisés et au meilleur des accueils ; « selon que vous serez puissant ou misérable... ».

Lorsque le fabricant dit « la qualité coûte trop cher », il a raison s'il veut parler de la qualité de la conception, mais il a tort s'il veut parler de la qualité de la fabrication ou de la conformité. Une fois établie la qualité de la conception

dans les spécifications du produit pour un segment de marché particulier ou d'entente avec des acheteurs, la qualité de la fabrication coûte en fait moins cher.

1.3. L'intérêt des produits ou services de qualité :

« Dans une entreprise, un système de management de la qualité qui mise sur la prévention plutôt que sur la guérison permet de limiter le gaspillage et d'éviter d'avoir à refaire le travail en garantissant la conformité des produits « du premier coup » et « à tous les coups ». En adoptant une approche préventive et en investissant dans des installations et un équipement adéquats, dans la formation du personnel et dans l'achat de matières premières/intrants adéquats, bref dans la mise en place d'un système de gestion par la qualité totale, une entreprise peut économiser sur les coûts de contrôle et, plus précisément, sur les coûts dus à l'erreur, dont elle devra s'acquitter si elle doit refaire le travail ou si des produits ou services non conformes sont rejetés, aussi bien avant qu'après livraison pour ces derniers. »³² D'autant plus que pour une entreprise de service dont la banque, les possibilités pour l'entreprise de se racheter auprès du client sont relativement réduites et ce dernier aura vite fait de changer de prestataire. Ce qui entraînera à court ou moyen terme une perte de part du marché pour la banque en question ou tout autre entreprise de service.

Un système de management de la qualité doit être conçu de façon adéquate car on veut qu'il soit efficace. Si sa conception est trop lourde, il entraînera davantage de coûts que d'économies ; si sa conception est trop légère, il ne permettra pas à l'entreprise de tirer parti de l'amélioration et des économies qui en découleront.

SECTION II – AU NIVEAU MACROECONOMIQUE

Dans ce contexte, nous ferons plus appel à la politique nationale malgache cadré dans la Madagascar Action Plan. Ce sera également dans cette partie que nous apporterons le plus de réponse à notre problématique qui est d'affirmer que la gestion de la qualité de services au sein d'une banque contribue à la croissance économique nationale.

³² LELOUP G., Organisation et gestion de l'entreprise (annale corrigée), éd. Dunod, Paris, 1995

2.1. Compétitivité et performance.

2.1.1. Entre les banques :

La compétitivité se situe à deux niveaux. D'abord, il s'agit de l'aptitude de la banque à faire face à une concurrence de plus en plus serrée et ensuite sa capacité à contribuer de manière efficace à la compétitivité du pays.

En ce qui concerne la concurrence entre les banques, nul ne pourra y échapper vu que toutes les banques malgaches font à présent partie de groupe étranger, essentiellement européen ou mauricien. Cette appartenance à un groupe ne fait que renforcer la concurrence déjà en place puisque chaque banque peut bénéficier de l'encadrement de sa maison mère dans le cadre de son développement. En outre, comme pour le cas de la BNI/CA MADAGASCAR, le plus souvent, la maison mère possède une politique de marketing que la filiale devra poursuivre et qui inclut la gestion de la qualité. Quoi qu'il en soit, la mise en place d'une démarche qualité constitue la seule et unique arme pour les banques, voire pour toutes les entreprises, qui peut donner un niveau de compétitivité élevé.

2.1.2. Croissance économique nationale :

Nous ne sommes pas sans savoir que les banques jouent un rôle des plus prépondérants dans l'économie d'un pays. En effet, elle alimente l'épargne nationale par les dépôts des clients et en favorise les investissements grâce aux crédits qu'elle a le pouvoir d'octroyer. « Actuellement, six banques commerciales opèrent à Madagascar dont quatre filiales de banques françaises et deux filiales de banques mauriciennes. Le système financier souffre d'une insuffisance de compétition et d'un faible niveau d'accès au financement à moyen et long terme. Les institutions financières préfèrent se protéger contre les risques et le coût d'intermédiation financière est élevé. Par conséquent, les besoins en financement du secteur privé restent en grande partie insatisfaits ; même l'accès des petites et moyennes entreprises au financement à court terme reste limité. L'accès de la population au crédit bancaire est faible et il n'existe pas encore de Marché Boursier. Plusieurs institutions de micro finance appuient les petites initiatives privées, mais le taux d'emprunt de 3% par mois est très élevé. »³³ Le produit net bancaire est la différence entre les produits et les charges

³³ Madagascar Action Plan, 2007-2012.

d'exploitation mesure la contribution spécifique des banques à l'augmentation de la richesse nationale.

L'ensemble de ces résultats attendus demeure également relié à un besoin fondamentale de l'homme qui est la sécurité : d'un côté, une banque avec de bonnes qualités de services rassure la population et l'encourage à moins pratiquer de thésaurisation, d'un autre côté, un système bancaire efficace rassure les opérateurs quant à la sécurité de leur investissement.

2.1.2.1. Engagement six du MAP : « Economie à forte croissance » :

Vu l'objectif que « Madagascar aura une économie à forte croissance avec un taux de croissance atteignant entre 7% et 10% jusqu'en 2012 »³⁴. Le gouvernement malgache se propose de développer et veiller au bon fonctionnement d'un système financier capable de répondre aux besoins de financement à court et à long terme du secteur privé à un taux d'intérêt abordable et fournir une vaste gamme de produits financiers à une large proportion de la population. Il a également imposé diverses directives pour reformer le système bancaire et financier malgache. En effets, un tel objectif implique une forte participation du secteur bancaire.

L'adoption d'une démarche qualité au sein d'une banque rejoindrait bien rapidement cette politique nationale et contribuerait aux trois premières stratégies nationales qui visent à : améliorer la compétition dans le secteur bancaire, renforcer le cadre de régulation et de supervision et à encourager l'augmentation de l'épargne.

2.1.2.2. Engagement quatre : « Développement Rural »

Il existe également un autre objectif de l'Etat en rapport avec le secteur bancaire et qui concerne cette fois ci le financement rural. L'engagement quatre, défi 2 vise à améliorer l'accès au financement rural. En effet, la réalité actuelle est que le système bancaire est peu présent en zones rurales. Il ressort de la situation actuelle que l'accès aux crédits ruraux reste limité quoique le taux de pénétration ait connu une nette amélioration ces dernières années.

³⁴ Madagascar Action Plan, 2007-2012.

Tableau 4 : Taux de pénétration des institutions de crédits ruraux.

2003	2005	2012(objectif à atteindre)
3%	6%	13%

Source : MAP, 2007-2012

Les raisons principales en sont le taux d'intérêt élevé et l'existence de garanties excessives exigées par les institutions financières. Or, des modalités de financement en milieu rural à des taux accessibles favoriseront le financement des investissements de développement, à moyen et long terme. Ainsi, nous nous attendons aussi à une amélioration de l'accès au financement rural vu que Madagascar est un pays à population majoritairement rurale, d'autant plus que la BNI/CA MADAGASCAR accorde désormais une attention particulière aux crédits agricoles.

2.2. Performance continue.

Selon Malcolm BALDRIDGE « Le TQM est la clé de la prospérité et de la puissance à long terme »³⁵. Dans le cadre d'une mise en place d'une démarche qualité, notamment au sein des banques et institutions financières, nous aspirons à une performance sur le long terme de l'entreprise en question. L'objectif ultime est que chaque entreprise, chaque unité de production, contribue de manière efficace et durable au bon fonctionnement de l'économie. Les organisations européennes voient de plus en plus dans le Management par la qualité totale un moyen d'accroître leur efficacité et leur compétitivité, en s'assurant par là une réussite durable tout en répondant aux besoins des clients, des salariés, des actionnaires et autres parties prenantes ainsi que de la collectivité au sens large. C'est ainsi que nous réaffirmons que l'instauration d'une démarche qualité aura des conséquences positives aussi bien pour l'entreprise elle-même que pour les autres agents économiques.

³⁵ GRISEWOOD Nick, TQM Le Management par la qualité totale, implication pour la création d'éd. UNI, Genève, 2000.

C O N C L U S I O N

Au cours de ce mémoire, nous avons démontré successivement l'importance théorique et pratique de la mise en œuvre d'une démarche qualité. Avec l'application des principes du management par la qualité totale, nous pouvons envisager le développement d'un environnement de travail acceptable et viable à long terme. Le plus important demeure de comprendre que la démarche qualité fait partie à part entière de la politique stratégique et organisationnelle de l'entreprise, l'aspect stratégique et organisationnel étant la manière dont les entités constitutives de cette entreprise sont organisés pour atteindre les objectifs fixés. Le cas du secteur bancaire est d'autant plus délicat que ce n'est pas un secteur d'activité comme les autres : le produit est intangible et que les intrants sont entre autres la monnaie et le personnel.

Nous avons également pu ressortir qu'aucun pays n'a le droit de prendre à la légère le rôle économique de la banque. La banque joue en effet un rôle important en tant qu'acteur économique puisqu'elle sert à la fois d'intermédiaire financier, de bailleur de fond pour les entreprises ou les investisseurs, d'entreprise qui emploie des salariés, d'émetteur de monnaie et bien d'autres attributions encore.

Le thème de ce mémoire a voulu mettre en commun ces deux concepts tellement significatifs dans la vie économique actuelle que sont la banque et la gestion de la qualité. Nous avons ainsi tenu à montrer que la démarche qualité mise en place au niveau de la BNI/CA MADAGASCAR a vraiment des répercussions sur l'économie de Madagascar non seulement en raison de l'épargne nationale, du crédit pour les investissements et pour les consommations mais aussi pour les opérations internationales. Des effets indirects ont donc également lieu au niveau de la balance commerciale du Pays.

Ainsi, nous avons établi des recommandations adressées aux opérateurs économiques de Madagascar afin que ceux ci puissent mieux appréhender la force incontournable de la concurrence internationale. Les recommandations ont voulu également améliorer la situation si fragile du secteur bancaire malgache alors que celui ci constitue un des piliers de la croissance économique. Notre ouvrage a démontré que la mise en œuvre de la démarche qualité est la seule voie à suivre pour faire face à la réalité du monde économique actuel. D'autant plus que la plupart de nos recommandations sont signalés dans les divers modèles de prix TQM attribués dans les pays développés.

Nous réaffirmons que l'instauration d'une démarche qualité aura des conséquences positives aussi bien pour l'entreprise que pour les autres agents économiques. En effet, les clients satisfaits resteront fidèles à son prestataire, la banque continuera d'alimenter l'épargne nationale tout en gardant ses parts du marché, ce tout en ayant la capacité de financer des investissements générateurs de richesse pour la nation, parallèlement, les salariés de la banque pourront travailler satisfaits. Bref tout le monde peut y trouver son compte.

Par ailleurs, en tant qu'économiste, nous estimons qu'il serait temps d'appliquer la gestion de la qualité à un niveau macroéconomique et d'y impliquer l'Etat et les services publiques.

Et l'étude des aspects stratégique et organisationnel de la gestion de la qualité dans les services publics peut fort bien faire l'objet d'un autre mémoire.

A N N E X E S

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Exemples de produits BNI

Annexe 2 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les
processus

Annexe 3 : Le système bancaire malgache

Annexe 4 : Diagramme d'Ishikawa

Annexe 5 : Réseau BNI/CA MADAGASCAR

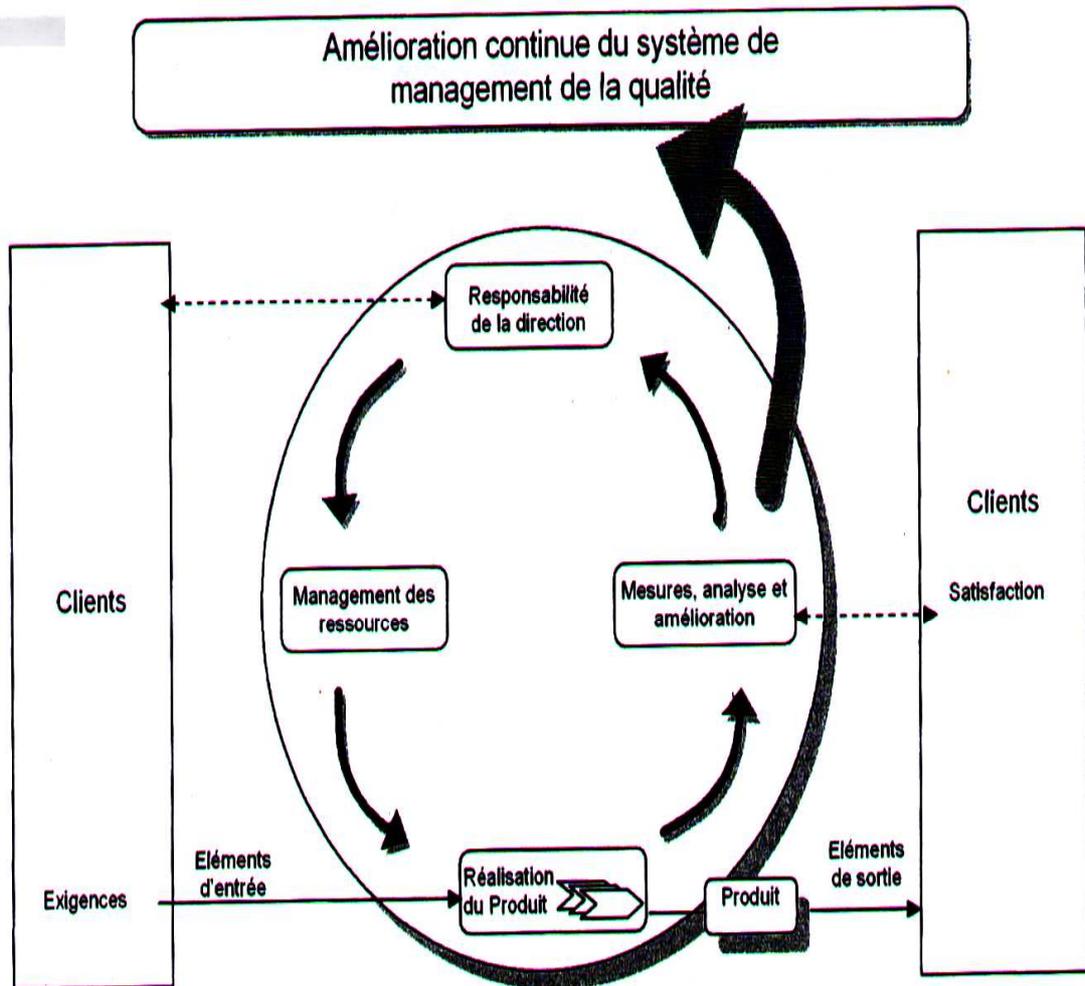
ANNEXE 1

EXEMPLES DE PRODUITS BNI

- PARTICULIERS
 - Comptes étudiants
 - Offre spéciale fonctionnaire
 - Assurances : vialis et supervialis
 - Offre jeune : compte, épargne, crédit à taux allégé
 - Epargne retraite
 - Crédit personnel
- ENTREPRISES
 - Pack PME :compte, gestion de compte à distance, carte bancaire, compte de trésorerie
 - Terminal de paiement électronique
 - Financements à court, moyen et long terme
 - Leasing
- AUTRES SERVICES
 - Cartes bancaires
 - Gestion de comptes à distance : Elionet et Eliophone

ANNEXE 2

Modele d'un systeme de management de la qualite base sur les processus



Légende

- activités ajoutant de la valeur
- - -→ flux d'information

source : ISO - Genève

ANNEXE 3

LE SYSTEME BANCAIRE MALGACHE

Le système bancaire malgache s'articule comme suit:

I. LA BANQUE CENTRALE

La Banque Centrale de la République de Madagascar (BCRM) fut créée suivant l'ordonnance No. 73025 du 12 juin 1973, modifiée par la loi No. 94004 du 10 juin 1994. C'est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Sa mission générale est de veiller à la stabilité interne et externe de la monnaie (article 6 loi No. 94004), politique monétaire. Elle exerce seule le privilège d'émettre des billets de banque et des pièces de monnaie.

La Banque Centrale n'est pas soumise à la loi No. 95030 du 22 février 1996 portant réglementation de la profession bancaire. Les dispositions de cette loi s'appliquent aux différentes catégories d'établissements de crédit.

La loi fixe également les attributions de la CSBF (Commission de Supervision Bancaire et Financière).

II. LES DIFFERENTES CATEGORIES D'ETABLISSEMENTS DE CREDIT

L'article 3 de la loi No. 95030 du 22 février 1996 donne la définition de ce qu'on entend par établissements de crédit.

Quelles sont les différentes catégories ?

A Les Banques territoriales

Le secteur bancaire malgache est constitué de 7 banques territoriales actives, toutes privées

B Les Etablissements financiers

Un Etablissement financier et un établissement de crédit spécialisé qui ne peut recevoir de fonds à moins de 2 ans à terme qu'à titre accessoire. Il ne peut effectuer que des opérations énoncées dans la décision d'agrément.

C Les Institutions de microfinance

Elles peuvent être mutualistes et non mutualistes. Elles sont régies à la fois par le cadre commun, la loi bancaire No. 95030 du 22 février 1996 et par un texte spécifique, la loi No. 96020 du 4 septembre 1996 portant réglementation des activités et organisation des institutions financières mutualistes. Décret d'application No. 98217 du 5 février 1998.

Ces institutions offrent une variété de produits tels que les plans d'épargne projet, les crédits de dépannage, le crédit de faisance valoir, le grenier communautaire villageois, la location vente mutualiste.

III. COMMISSION DE SUPERVISION BANCAIRE ET FINANCIERE (CSBF)

C'est un organe unique et indépendant chargé de la supervision des établissements de crédit. Article 35 à 53 de la loi No. 95030.

Ses principales attributions:

- délivrance d'agrément,
- retrait
- examen des conditions d'exploitation,
- surveillance de la qualité de la situation financière,
- contrôle du respect des règles de bonne conduite de la profession. Source :

www.bmoi.mg, Site BMOI

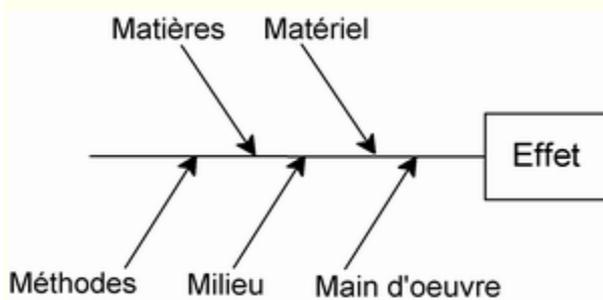
ANNEXE 4

DIAGRAMME D'ISHIKAWA

Diagramme de causes et effets, diagramme d'Ishikawa ou diagramme en arêtes de poisson est le fruit des travaux de [Kaoru Ishikawa](#) pour la [gestion de la qualité](#).

Cet outil graphique issu d'un [brainstorming](#), recense les *causes* aboutissant à un *effet*. Son analyse permet une aide à la décision pour soit corriger un fait existant, soit la mise en place d'un projet.

Les causes sont réparties dans les cinq catégories appelées *5M* :



- [Matière](#)
 - Les [matières premières](#).
- [Matériel](#)
 - Concerne l'[équipement](#), les machines, le [matériel informatique](#), les [logiciels](#), et les technologies.
- [Méthodes](#)
 - Le mode opératoire et la recherche et développement.
- [Main-d'oeuvre](#)
 - Les [ressources humaines](#).
- [Milieu](#)
 - L'[environnement](#), le positionnement, le [contexte](#).

Chaque branche reçoit d'autres causes ou catégories hiérarchisées selon leur niveau d'importance ou de détail.

Cette simplicité apparente du diagramme permet ainsi l'implication de tous les acteurs de l'[entreprise](#), de l'ouvrier jusqu'au directeur.

Les entreprises de services utilisent une version étendue : c'est le diagramme *7M* qui rajoute les catégories *Management* et *Moyens financiers*.

Source : fr.wikipedia.org

ANNEXE 5

RESEAUX BNI CA MADAGASCAR

Agences d'Antananarivo

Aniakely

tél. : 22 228 00

Antsakaviro

tél. : 22 234 64

Andravoahangy Mahavoky

tél. : 22 241 30 - 22 613 69

Espace Zenith

tél. : 22 436 62 - 22 434 45
22 422 44

Antsahavola

tél. : 22 224 21 - 22 625 39

Imerinafovoany

tél. : 22 445 70 - 22 442 01

Tanjombato

tél. : 22 479 02

Galerie SMART Tanjombato

tél. : 22 575 94

67ha

tél. : 22 667 00

Bureaux de Change

Siège Analakely
Ivato Aéroport
Hilton Madagascar
Nosy Be

Agences des Provinces

Ambatondrazaka

tél. : 54 811 11

Ambositra

tél. : 47 711 29

Antalaha

tél. : 88 810 26

Antsirabe

tél. : 44 488 31

Antsiranana

tél. : 82 221 46

Antsohihy

Place du marché

Fianarantsoa

tél. : 75 506 28

Mahajanga

tél. : 62 226 70

Manakara

tél. : 72 210 25

Moramanga

tél. : 56 820 32

Nosy Be

tél. : 66 611 17

Sambava

tél. : 88 921 06

Toamasina

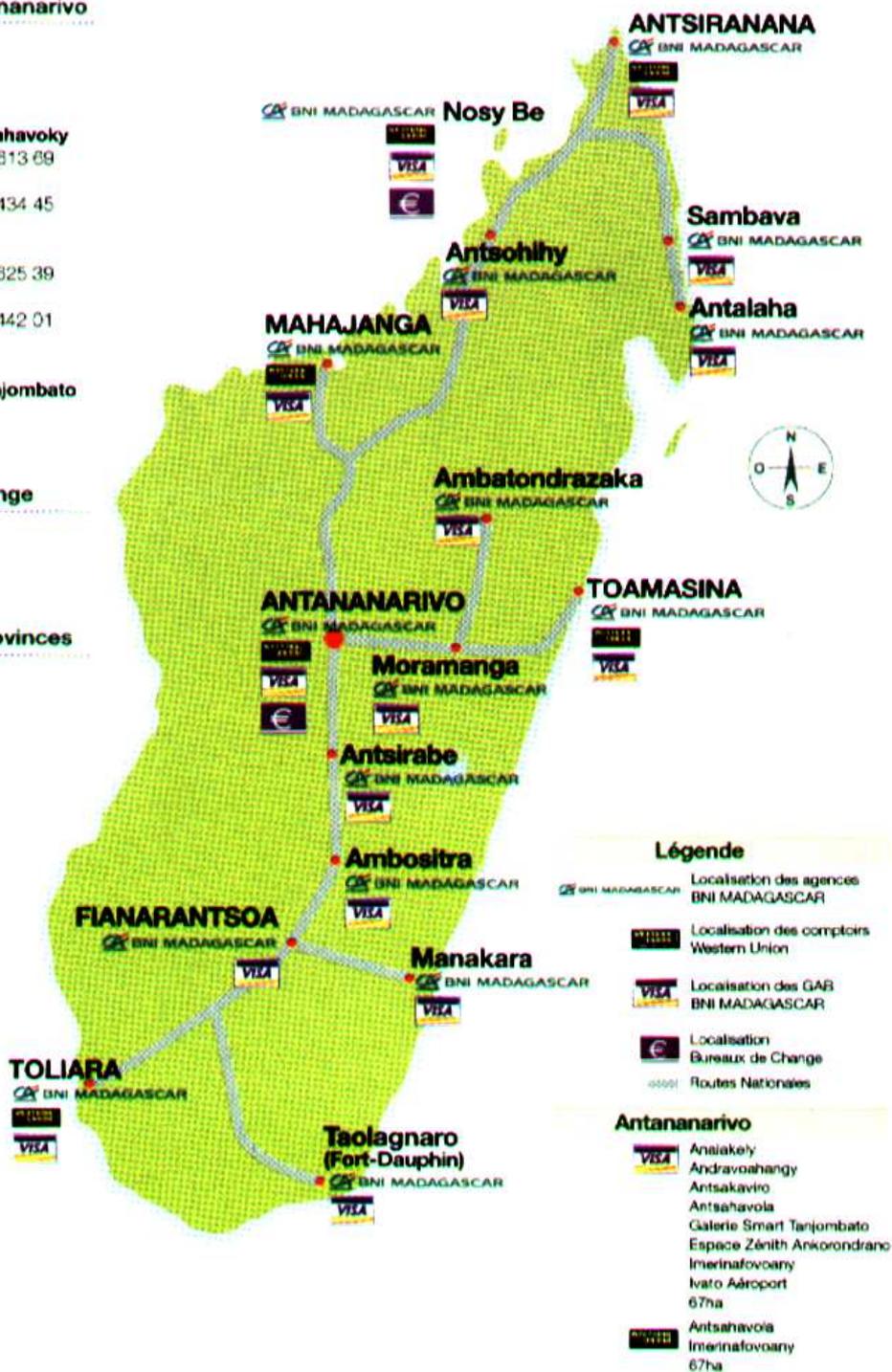
tél. : 53 327 97

Tolagnaro

tél. : 92 211 15

Toliara

tél. : 94 426 22



BIBLIOGRAPHIE

- BALDOC Michel et TROUILLARD Elodie, L'essentiel du marketing bancaire et de l'assurance, Ed. La Revue Banque, Collection : Les essentiels de la banque, 113 pages.
- BREMOND Janine, Dictionnaire des théories et mécanismes économiques, éd. Hatier, Paris, octobre 1984, 474 pages.
- COUSSERGUES Sylvie de, Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie, 5e édition Ed. Dunod, Collection Gestion sup, Paris, 92 pages.
- GOGUE Jean Marie, Management de la Qualité, 4e édition, Ed. Economica, Paris, 2005, 112 pages
- JAMBART Claude, Gestion de la Qualité : La norme ISO 9001:2000 en pratique, Ed. Economica , Collection Gestion Poche, Paris, 2007, 108 pages,
- LELOUP G., Organisation et gestion de l'entreprise (annale corrigée), éd. Dunod, Paris, 1995, 180 pages.
- MAP, Madagascar Action Plan, 2007-2012.
- RAKOTOMANGA Louis Bernard, Madagascar, cent ans d'expériences bancaires (1886 à 1986), éd. Fanantenana, Tananarive, 1987, 110 pages.
- RAZAFIMBAHINY Christian Alphonse, Principe de gestion d'entreprise, éd. CECOR, Antananarivo, 35 pages.
- SIMON Claude J., Les Banques, nouvelle édition, éd. La découverte, collection repère, Paris, 1994, 120 pages.

SITOGRAFIE

- www.bni.mg
- www.iso.org

TABLE DES MATIERES

Avant propos.....	i
Remerciements.....	ii
Liste des abréviations.....	iii
Liste des tableaux.....	iv
Liste des figures.....	v
Sommaire.....	vi
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL : GESTION DE QUALITE DE SERVICES ET BANQUE.	3
CHAPITRE I : ORGANISATION BANCAIRE ET SES SERVICES.....	4
SECTION I - Historique du secteur bancaire.....	4
1.1. Au niveau mondial :	4
1.1.1. La naissance des opérations de banque :	4
1.1.3. Création des banques d'émission :	5
1.2. Historique et évolution du système bancaire malgache.....	6
1.2.1. Implantation :	6
1.2.2. Activités et clientèle :	6
1.2.3. Evolution du système bancaire :	7
Section II : La banque.....	7
2.1. Définition.....	7
2.2- La banque en tant qu'entreprise.	7
2.3.Activités bancaires.....	8
2.3.1. En général :	8
2.3.2.Collecte des ressources :	9
2.3.3. Gestion des moyens de paiement :	9
2.3.4. Services :	9
2.3.5. Interventions sur les marchés :	9
2.4. Place de la banque dans une économie.	10
2.4.1. Contribution à la richesse nationale.....	10
2.4.1. En tant que créatrice de monnaie :	10
2.4.3. Relations avec l'Etat :	10
CHAPITRE II : MANAGEMENT DE LA QUALITE DE SERVICES.....	12
SECTION I – QU'EST CE QUE NOUS ENTENDONS PAR QUALITE ?.....	12
1.3. .Définition.	12

1.4. Démarche qualité totale.....	13
1.5. définition.	13
1.2. Risques liées à la démarche qualité.	14
1.2.1. Conception hétérogène de la qualité.	14
1.2.2. Mauvaise évaluation de la qualité :	15
1.2.3. Une mauvaise décentralisation de l'organisation :	16
SECTION II–aspect stratégique et organisationnel.....	16
2.1. Stratégie.	16
2.2. Organisation.	17
2.2.1. Eléments constitutifs d'une organisation :	17
2.3. Modèles de structure de direction.	18
DEUXIEME PARTIE : ASPECT STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNEL D'UNE GESTION DE LA QUALITE DES SERVICES.....	19
CHAPITRE I : CONCEPTION ET FORMALISATION DE GESTION DE LA QUALITE.....	20
SECTION I – SUR LE PLAN DE LA STRATEGIE.....	20
1.1. Contexte économique du système bancaire.	20
1.1.1. Sa fragilité :	20
1.1.2. Réalité du système bancaire et financier malgache :	21
1.1.3. Enjeu du secteur bancaire :	21
1.2. Importance de la gestion de la qualité.	22
1.2.1. Mutations internes au secteur bancaire :	22
1.2.1.1. Banque, industrie de service et de conseil :	22
1.2.1.2. Mutations technologiques :	23
1.2.1.3. Impacts de la nouvelle technologie :	23
SECTION II –ORGANISATIONN DE LA QUALITE.....	24
2.1. Mise en œuvre de gestion de la qualité totale.	24
2.1.1. Points à évaluer :	24
2.1.2. Principes du Management de la Qualité Totale selon Deming.....	25
2.2. Importance du capital humain.	26
2.2.1 Dirigeants :	26
2.2.2. Employés :	27
2.2.3. Fournisseurs :	27

2.3. Outils nécessaires dans sa mise en oeuvre.	27
2.3.1. Politique qualité :	27
2.3.2. L'assurance qualité :	28
2.3.3. Les statistiques :	29
CHAPITRE II : Illustration des études par le cas de la BNI CA MADAGASCAR...	31
Section I – la BNI CA MADAGASCAR et le marketing.....	31
1.1. BNI CA MADAGASCAR	31
1.2. Activités de la BNI CA MADAGASCAR.	32
1.3. La segmentation.	32
1.4. Services offerts par BNI CA MADAGASCAR.....	33
1.4.1. Produits bancaires classiques :	33
1.4.2. Différenciation des services de la BNI CA MADAGASCAR :.....	33
1.4.2.1. Pour les particuliers et les professionnels :	34
1.4.2.2 Pour les entreprises et les institutionnels.....	34
1.4.2.3. Services valables pour tous les clients.....	35
Section II – Mise en œuvre de politique qualité à la BNI CA MADAGASCAR.....	35
2.1. Direction qualité chez BNI CA MADAGASCAR.	35
2.1.1 Mise en œuvre de la démarche qualité :	36
2.1.1.1 Sensibilisation des collaborateurs :	36
2.1.1.2 Refonte de l'organisation :	37
2.2. Formations en qualité.	37
2.3 Une politique orientée vers la satisfaction clientèle.	38
2.3.1 Objectifs :	38
2.3.2. Exigences du client :	38
2.3.2.1.Enquêtes clients :	38
2.3.2.2. Critères :	39
2.3.2.2.1 Accueil :	39
2.3.2.2.2. Informations :	39
2.3.2.2.3. Délai :	39
2.3.2.2.4. Réclamations :	40
2.3.3. Gestion qualité chez la concurrence :.....	40
2.4. Produits certifiés ISO de la BNI CA MADAGASCAR.....	41
2.4.1. CREDOC :	41

2.4.2. La SBLC Commerciale :	42
TROISIEME PARTIE : RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS...	44
CHAPITRE I : RECOMMANDATIONS.....	45
SECTION I – AU NIVEAU MICROECONOMIQUE.....	45
1.1. Pour une entreprise de service en générale.	45
1.1.1. Revalorisation du personnel :	46
1.1.2. Réorganisation de toute l'entreprise :	46
1.1.2.1. Part des dirigeants :	46
1.1.2.2. Motivation des salariés :	46
1.1.2.3. Motivation des entreprises :	47
1.1.2.4. Système et processus :	47
1.2. Pour une banque.	48
1.2.1. Gestion d'une banque :	48
1.2.2. Différence des services bancaires par rapport à toute autre entreprise :....	48
1.2.3. Logique commerciale :	49
1.2.3.1. Communication bancaire :	49
1.2.3.2. Qualité des prestations :	49
1.2.3.3. Transparence des gestions :	50
1.2.3.4. Réglementations :	50
SECTION II - PAR RAPPORT AUX PRIX QUALITE EUROPEENS.....	51
2.1. Le prix suédois de la qualité.	51
2.1.1. valeurs fondamentales du prix :	51
2.1.2. Critères d'attribution de ce prix.....	53
2.2. Le Prix Qualité Européen	54
2.2.1. La Fondation Européenne pour le Management par la Qualité :	54
2.2.2. Principes du Prix Qualité Européen :	54
2.2.3. Les outils du modèle :	56
2.3. Le prix National Malcolm BALDRIDGE (MBNQA)	56
2.4. Résumé.....	57
CHAPITRE II : RESULTATS ATTENDUS, ENJEUX D'UNE GESTION DE QUALITE.....	59
SECTION I – AU NIVEAU MICROECONOMIQUE.....	59
1.2. Efficacité et efficience.	60

1.1.1. Vis à vis du client :	60
1.1.2. Pour le leadership :	60
1.2. Coûts de la non qualité.	61
1.2.1. Coûts externes :	61
1.3. Coûts internes :	62
1.2.3. La qualité coûte-t-il plus cher?	62
1.3. L'intérêt des produits ou services de qualité :	63
 SECTION II – AU NIVEAU MACROECONOMIQUE.....	 63
2.1. Compétitivité et performance.	64
2.1.1. Entre les banques :	64
2.1.2. Croissance économique nationale :.....	64
2.1.2.1. Engagement six du MAP : « Economie à forte croissance » :.....	65
2.1.2.2. Engagement quatre : « Développement Rural » :.....	65
2.2. Performance continue.....	66
CONCLUSION.....	67
Annexes.....	i
Bibliographie.....	ii
Table des matières.....	iii

TITRE : La gestion de la qualité de services au sein d'une banque, aspects stratégique et organisationnel

NOM :ANDRIANJAFISON

PRENOMS : SANDRA

Nombre de tableaux :04

Nombre de figures : 02

Nombre de pages 68

Résumé :

L'enjeu de l'activité du secteur bancaire est considérable, supérieur à celui de n'importe quel autre et majeur pour chaque pays. Il est pourtant particulièrement fragile et nécessite des prises de décisions de politique offensive pour l'amélioration de ses services. L'application d'une gestion de la qualité est l'une de ces décisions. La gestion de qualité vise à augmenter la satisfaction du client et à réduire les coûts en supprimant tous les points faibles des processus de travail. Il incombe aux dirigeants de veiller à ce que la politique qualité soit bien comprise au sein de l'organisme, et que les employés soient conscients de l'importance de leur contribution à sa mise œuvre. Nous pouvons résumer par cette phrase les aspects stratégique et organisationnel d'une gestion de qualité des services.

Nous avons démontré à travers cet ouvrage que grâce à une gestion de qualité des services bancaires, nous pouvons obtenir les résultats suivants : les employés, points de départ de toute démarche qualité, pourront travailler dans de meilleures conditions ; la clientèle, mieux satisfaite, fera davantage confiance à la banque ; le profit de la banque augmentera grâce à une plus grande part de marché résultant de la fidélité des clients ; l'épargne nationale est renforcée grâce aux dépôts des clients de la banque. La banque aura plus de possibilité à financer les investissements du secteur privé grâce à l'octroi de crédit. Ainsi, se trouve-t-elle même en mesure d'encourager l'entrepreneuriat.

En définitif, la mise en place d'une gestion de qualité bénéficierait à tout un chacun (client, salarié, dirigeant), y compris les entreprises, pour aboutir à la nation tout entière (épargne national et financement des investissements)

Mots clés : Qualité, banque, gestion de la qualité, stratégie, organisation,

Encadreur : Monsieur RAKOTONDRADANO Claude

Adresse de l'auteur : Lot IVC 55 Ambatomitsangana Antananarivo 101