

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

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

DEPARTEMENT GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

OPTION : MARKETING

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DES SERVICES A LA CLIENTELE DANS UNE INSTITUTION FINANCIERE Cas de la Banque SBM Madagascar

Présenté par : **RASAMIMANANA Tahianiaina Harilalao**

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique :

Mr ANDRIANTSEHENO Daniel

Maître de conférence

Enseignant à l'Université

Encadreur Professionnel :

Mr RAKOTONDRAMANGA Hugues

Directeur de l'exploitation

Banque SBM Madagascar

Année Universitaire : **2006/2007**
Session : 20 **Décembre 2007**

RESUME

Aujourd'hui, l'enjeu d'une entreprise est sa survie. Désormais, les entreprises qui franchiront un seuil qualitatif important en matière de service cerneront les besoins potentiels sur les marchés.

Pour sa part, la banque SBM demeure encore une institution récente donc elle doit toujours être à la hauteur pour faire face à la concurrence.

Quant à nous, le fait d'avoir travaillé au sein de la banque SBM pendant cinq ans nous a permis d'apprendre que les clients attendent et demandent toujours du « **bon service** ». C'est la raison qui nous a poussé d'orienter notre travail de mémoire sur un thème intitulé « *contribution à l'amélioration des services à la clientèle dans une institution financière, Cas de la banque SBM Madagascar* ».

Notre ouvrage comporte trois parties distinctes : en premier lieu, la présentation de l'institution ; en second lieu, l'analyse critique de l'existant ; et en troisième et dernier lieu, les propositions de redressement ainsi que les recommandations retenues.

Nous tenons à signaler que certaines de nos propositions ont déjà été appliquées par la banque actuellement. La mise en place d'un « audit interne » est l'une des plus importantes solutions déjà exécutée par la banque et qui crée directement une grande amélioration au niveau de l'organigramme de la SBM.

REMERCIEMENTS

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

Nous attribuons également nos sincères remerciements à :

- Monsieur le Directeur Général de la banque SBM, Monsieur Sham RAJENDRANATH qui nous a accordé de choisir le cas de ladite banque.
- Monsieur le Président de l'Université, Monsieur RAJERISON Wilson.
- Monsieur le Doyen de la faculté de droit, d'économie, de gestion et de sociologie, Monsieur RANOVONA Andriamaro.
- Monsieur le Chef de département en gestion, Maître de Conférence, Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier.
- Monsieur l'encadreur pédagogique, Maître de Conférence, Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel pour tout son aide et conseil partout dans le fonctionnement de notre travail.
- Monsieur l'encadreur professionnel, Monsieur RAKOTONDRAMANGA Hugues qui nous aidé d'acquérir les renseignements très précieux concernant les activités de la banque malgré sa lourde responsabilité.
- Tous les enseignants du département Gestion, qui par leurs efforts incessants, ont su soumettre leurs connaissances théoriques et pratiques pour la formation durant ces quatre années universitaires.
- Ainsi qu'à tous les personnels administratifs du département Gestion.
- Sans oublier toute la famille, collègues et amis.
- Et toutes personnes de près ou de loin qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage.

A Tous, Merci.

AVANT PROPOS

Le présent mémoire étant le fruit des connaissances acquises durant nos quatre années d'études à l'université d'une part, et les pratiques en tant qu'employée de la banque SBM pendant cinq ans d'autre part.

Il est nécessaire quant à l'obtention du diplôme de maîtrise en gestion.

Pour notre part, le fait d'avoir travaillé au sein de la banque SBM en tant que chargée de clientèle depuis le 22 novembre 2001 au 15 novembre 2006 nous a poussé à choisir le thème : « *contribution à l'amélioration des services à la clientèle dans une institution financière cas de la banque SBM Madagascar* ».

SOMMAIRE

RESUME

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

SOMMAIRE

LISTES DES TABLEAUX ET SCHEMAS

LISTES DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION 01

1^{ère} Partie : LE CADRE DE L'ETUDE

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE L'INSTITUTION 03

SECTION 1: Généralités 03

SECTION 2 : Identification de la banque SBM 07

SECTION 3 : Profil Organisationnel de la banque SBM 11

SECTION 4 : Les services offerts par la Banque SBM 15

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION 18

SECTION 1 : L'Esprit Marketing 18

SECTION 2 : Démarche Marketing 19

SECTION 3 : Le Marketing de service 22

2^{ème} Partie : ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT

CHAPITRE I : PROBLEMES LIES A L'ORGANISATION DE SERVICE..... 24

SECTION 1 : Au niveau personnel 24

SECTION 2 : Au niveau organisation 26

SECTION 3 : Au niveau du concept de service 28

SECTION 4 : Au niveau de la technologie « TIC »	29
---	----

CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A L'ORGANISATION GENERALE DES

DEPARTEMENTS CLES	31
SECTION 1 : Au niveau des ouvertures des comptes	31
SECTION 2 : Au niveau des guichets	33
SECTION 3 : Au niveau des dépôts et placements	34
SECTION 4 : Au niveau du service crédit	36

3è PARTIE : PROPOSITION D'AMELIORATIONS ET RESULTATS ATTENDUS

CHAPITRE I : SUR LE PLAN ORGANISATION DE SERVICE	42
SECTION 1 : Au niveau des ressources humaines	42
SECTION 2 : Sur le plan organisationnel et logistique	46
SECTION 3 : Au niveau du concept de service	49
SECTION 4 : Le développement de la technologie	50

CHAPITRE II : AMELIORATION DE L'ENCADREMENT DES DEPARTEMENTS

CLES.....	52
SECTION 1 : Au niveau des ouvertures de comptes, des guichets, et des placements ...	52
SECTION 2 : Au niveau du département des crédits	54

CHAPITRE III : LES SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS ...

SECTION 1 : Solutions retenues	55
SECTION 2 : Résultats attendus et recommandations pour la mise en œuvre	59

CONCLUSION	64
-------------------------	-----------

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

LISTES DES TABLEAUX ET SCHEMAS

<u>Tableau</u> 1 : Parts de marché des différentes banques	06
<u>Tableau</u> 2 : Les actionnaires de la SBM	08
<u>Tableau</u> 3 : Forces et faiblesses de la SBM et ses concurrents	38
<u>Tableau</u> 4 : Plan de carrière d'un simple agent de banque	44
<u>Tableau</u> 5 : Plan de carrière d'un cadre intermédiaire	44
<u>Tableau</u> 6 : Profil idéal d'une standardiste	47
<u>Tableau</u> 7 : Profil de l'agent Y	47
<u>Tableau</u> 8 : Profil idéal d'un responsable de crédit	47
<u>Tableau</u> 9 : Profil de l'agent Z	48
<u>Schéma</u> 1 : Organigramme	12
<u>Schéma</u> 2 : Récapitulation des problèmes au niveau de l'organisation de service	40
<u>Schéma</u> 3 : Récapitulation des problèmes au niveau des départements clés	41
<u>Schéma</u> 4 : Organigramme après la mise en place de l'audit interne	57

LISTE DES ABREVIATIONS

BCM	Banque centrale de Madagascar
BFV SG	Banky Fampanandrosoana ny Varotra – Société Générale
BICM	Banque Industrielle et Commerciale de Madagascar
BMOI	Banque Malgache de l’océan Indien
BOA	Bank of Africa
CA BNI	Bankin’ny Indostria
DAB	Distributeur automatique des billets
GAB	Guichet automatique des banques
SBM	State Bank of Mauritius
TIC	Technique industrielle et commerciale
TPE	Terminal de paiement électronique
UCB	Union commerciale Bank

INTRODUCTION

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

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

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

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

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

Pour parvenir à ces conclusions, notre ouvrage comportera trois parties distinctes. Dans la première partie de l'ouvrage, nous décrirons les caractéristiques essentielles de l'organisation. La deuxième partie sera consacrée à une analyse plus approfondie et critique de la situation et de l'état des lieux. Les propositions de redressement et les recommandations retenues seront énumérées dans la troisième partie.

PREMIERE PARTIE
LE CADRE DE L'ETUDE

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE L'INSTITUTION

Notre travail traite de l'amélioration des services d'un établissement bancaire dans tous ses aspects. Afin de bien cerner l'environnement de l'étude qui s'articule autour de la filière Banque, le présent chapitre va traiter au préalable des caractéristiques du marché d'une part et du profil organisationnel et marketing de la Banque SBM Madagascar d'autre part.

SECTION 1 : GENERALITES

Les banques sont des entreprises qui font profession habituelle de traiter, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, une opération de crédit ou de placement de fonds reçu du public ou de tout origine sous forme de dépôt ou autrement. (Extrait de l'ordonnance N° 88-005 du 15 avril 1988 portant réglementation bancaire article 3)

Une deuxième définition de la loi bancaire de 1996 apporte une précision importante.

« Sont considérés comme banque, les entreprises qui font profession habituelle des opérations de banques. Les opérations de banques comprennent la réception des fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle ou gestion des moyens de paiement ».

Cette deuxième définition se rapproche de la définition de la loi française du 24 janvier 1984 qui provient elle-même de la loi de 1941 et l'article premier du code de commerce.

« Les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle les opérations de banques ». Au deuxième alinéa, il est stipulé que « les opérations de banque comprennent la réception des fonds du public, les opérations de crédits ainsi que la gestion du moyen de paiement ».

Les banques gèrent les dépôts du public, donc de la monnaie. Toutes défaillances dans les processus d'une banque ébranlent la confiance qu'inspire le public envers la banque. Elle peut affecter aussi l'Etat et celui-ci a le devoir de s'assurer que chaque établissement bancaire fonctionne dans des conditions qui ne mettent pas en périls les avoirs de la population et ne portent pas atteinte ni à la monnaie dont ils sont garants ni au renom de la place ; c'est l'objet des contrôles des banques. A ces contrôles sont attachées des règles prudentielles

réglementant la situation financière et les dispositifs organisationnels d'un établissement bancaire. Ainsi, ils doivent disposer au jour de leur constitution d'un capital dont le montant minimum est réglementé, des organes de contrôle et d'audit, un outil de gestion fiable, des procédures strictes de traitement, etc.

1-1 : La fonction économique de la banque

Une banque est un intermédiaire naturel en présence d'un marché constitué d'une offre et d'une demande de capitaux pour une durée plus ou moins longue.

Les rôles de la banque cumulent les fonctions suivantes :

- Collecte d'épargne et de capitaux,
- Opérations de crédit à court, à moyen, à long terme,
- Intermédiaire entre épargnants et entrepreneurs par l'intermédiaire des moyens de paiement mis à disposition de la clientèle,
- Centralisation en masse des capitaux qu'elle utilise pour une distribution ultérieure de crédit.

1-1-1 : La réception de fonds du public ou dépôt

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

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

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

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

1-1-2 : Les opérations de crédit

Les crédits bancaires sont encore au stade de développement à Madagascar. Les banques locales distribuent les formes typiques de crédits à la consommation, crédits à l'habitat et crédits aux entreprises. Notons que l'octroi de crédits est la principale activité génératrice de revenus pour une banque. En effet, la distribution de crédit permet d'engager

sur une base contractuelle ou de faire adhérer les clients à des perceptions d'intérêts et de commissions bancaires plus ou moins périodiques.

L'activité de distribution de crédits oblige cependant la Banque à se conformer à des tâches comptables et administratives qui ont pour but la maîtrise totale de deux éléments :

la gestion des risques du métier (le risque opérationnel, le risque de liquidité, le risque de taux, le risque de changes, le risque juridique), la clarté et le bon déroulement des opérations vis-à-vis du client et des organismes de contrôle.

1-1-3 : La mise à la disposition / gestion des moyens de paiement

Sont considérés comme moyens de paiement tous les instruments qui, quels que soient le support et le procédé technique utilisés, permettent à toute personne de transférer des fonds : virement par support papier, magnétique, télématique, etc. L'exécution de ces transactions est, par l'application de frais et commissions bancaires, génératrice de revenus pour la banque.

L'activité de crédit encourage le client à effectuer des transactions d'encaissement ou de décaissement. D'une manière générale, tous les mouvements des comptes de la clientèle, comme les dépôts à vue, les dépôts à terme sont réalisés seulement sur ordre du titulaire du compte ou d'un de ses co-titulaires ou d'un partenaire qui lui pourvoit des fonds. Ces transactions sont effectuées à travers les moyens de paiement. Pour chaque type d'opération, sauf pour les opérations en espèce, la banque perçoit des frais. Ces frais amortissent certains coûts fixes le long de l'année.

1-2 : L'environnement bancaire à Madagascar

Le système bancaire à Madagascar est constitué de la Banque Centrale de Madagascar (BCM), et des banques commerciales. En marge s'ajoute un réseau d'institutions de micro - finance et de deux compagnies d'assurance.

La BCM est responsable de l'instauration de la politique monétaire. La Commission de la Supervision Bancaire et Financière supervise les établissements financiers et les lois relatives à leur fonctionnement, à l'exception des compagnies d'assurance qui sont régies par le Ministère de la Finance et de l'Economie.

Sept banques ont occupé le marché bancaire à Madagascar durant les dix dernières années. Les quatre plus grandes banques ont hérité de la colonisation des structures bien établies à travers toute l'île. Le huitième établissement a vu le jour en mai 2007. En définitive,

huit banques sont actuellement en activité et la concurrence est rude. Les banques françaises sont en tête du « hit parade » des banques à Madagascar à savoir CA BNI Madagascar, BMOI, BFV-SG et BOA Madagascar.

1-2-1 : La concurrence

Les deux facteurs principaux qui entrent en jeu dans la concurrence sont :

- Le rapport qualité prix,
- La notoriété et la qualité des services rendus.

La position des banques principales se profile comme suit sur le marché :

Tableau 1 : Parts de marché des différentes banques

<i>Etablissement</i>	<i>Parts de marché au 31 Décembre 2004</i>		<i>Parts de marché au 31 Décembre 2005</i>		<i>Parts de marché au 31 Décembre 2006</i>	
	Dépôts	Crédits (nets de provisions)	Dépôts	Crédits (nets de provisions)	Dépôts	Crédits (nets de provisions)
CA BNI Madagascar	456.043	234.543	534.496	288.640	660.283	345.022
Banque Malgache de l'Océan Indien	365.655	147.531	349.410	169.543	376.087	191.669
BOA Madagascar (ex- BTM)	415.777	185.017	412.391	219.018	580.023	287.363
BFV Société Générale	220.314	127.112	292.984	178.541	376.322	210.265
Union Commercial Bank	64.574	54.214	74.584	67.436	95.344	71.354
Banque SBM Madagascar	55.457	47.054	73.962	52.427	82.078	52.566
Banque Industrielle et Commerciale de Madagascar	10.067	2.346	5.870	985	5.412	1.324
Total	1.587.887	797.817	1.743.697	976.590	2.175.549	1.159.563

(Chiffres en millions d'Ariary)

Source : Journal officiel de Janvier à Août 2007

1-2-2 : Les menaces et les opportunités :

Les forces du secteur, les conditions et l'influence des intervenants ont créé des menaces et des opportunités sur ce marché.

❖ Les opportunités :

L'historique des projets d'implantation de banques démontre que les opportunités sont encore élevées à Madagascar sur le marché. En effet, le taux de bancarisation est encore très faible, avec 8 banques pour une population de 16.000.000 d'habitants. Par ailleurs, le nombre

de comptes clientèle est encore jugé faible par rapport à la masse monétaire du pays car l'économie est fortement informelle.

Tout ceci prouve que des créneaux sont encore à exploiter dans le secteur bancaire à Madagascar.

❖ Les Menaces :

Les menaces sont rattachées à une évolution rapide et mondialisée de l'environnement :

- La mondialisation de l'économie permet une migration plus importante des multinationales vers le marché local,
- L'internationalisation des technologies rend obsolètes certaines pratiques ; les nouvelles technologies comme le numérique, sont autant des menaces pour l'existant et d'opportunités pour l'avenir.
- Les exigences des consommateurs en matière de qualité et de services sont de plus en plus élevées.

SECTION 2 : IDENTIFICATION DE LA BANQUE SBM

2-1 : Identité et actionnariat

La banque SBM Madagascar est une société filiale de la State Bank of Mauritius. Elle a son siège social à Antsahavola 1 Rue Andrianary Ratianarivo ANTANANARIVO.

Ses coordonnées sont récapitulées ci-dessous :

Banque SBM Madagascar

1, rue Andrianary Ratianarivo

Antananarivo 101

Numéros statistiques : 620101210569331

Numéros d'identification fiscale : 492031

Numéros d'inscription CSBF : 007/BA/1998-1999

Registre de commerce : 302/96

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

L'actionnaire majoritaire est le Groupe SBM qui est l'un des plus importants groupes financiers cotés sur le marché boursier mauricien. Avec un actif total de l'ordre de USD 1623 millions¹ et des services bancaires de qualité, la State Bank of Mauritius a été nommée à plusieurs reprises comme « Bank of the Year » à l'île Maurice, et dernièrement, elle a reçu le « Award of Excellence » de l'Euromoney magazine qui tient une cotation périodique des banques les plus importantes du monde entier.

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

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

Un autre atout de l'institution est la disponibilité d'un personnel jeune et dynamique, travaillant dans un mode d'organisation typiquement anglophone : simple et efficace, rapide et attentif à la spécificité des demandes de la clientèle.

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

Tableau 2 : Les actionnaires de la SBM

Actionnaires	Avant augmentation		Après augmentation	
	Nombre d'actions	Montant total en MGA	Nombre d'actions	Montant total en MGA
SBM Global Investments Ltd	150.203	3.004.060.000	370.203	7.404.060.000
SBM Securities Ltd	1	20.000	1	20.000
SBM Financials Ltd	1	20.000	1	20.000
SBM Mauritius Asset Managers Ltd	1	20.000	1	20.000
TOTAL	150.206	3.004.120.000	370.206	7.404.120.000

Source : Service comptabilité de la SBM

¹ Avant audit

2-2 : Forme juridique

La Société Anonyme « Banque SBM Madagascar » a reçu l'agrément d'exploitation en tant que banque commerciale par l'arrêté n°1476/95 du 10 février 1995. La Banque est située en plein centre ville, ce qui lui permet d'évoluer rapidement dans les secteurs clés de l'économie nationale. Comme toutes les banques de la place, elle intervient également dans le monde des affaires moderne par d'autres instruments non financiers (dépôt, crédit par signature...).

2-3 : Historique de l'institution

En 10 ans d'existence, la Banque SBM Madagascar a connu une croissance qui est visible sur l'ensemble de ses indicateurs financiers. Plusieurs facteurs ont permis cette évolution.

La Banque SBM Madagascar a mené des vastes programmes de développement pour se démarquer d'une concurrence très serrée, particulièrement durant les trois dernières années.

En 2004, pour une gestion normalisée de l'ensemble de ses opérations, la Banque a fait l'acquisition d'une version récente de Flexcube ©, un système informatique dont les mérites ont été reconnus par des groupes bancaires de renommée internationale dans plusieurs pays. La mise en place de ce nouveau système permet aux différents départements de la Banque de travailler en temps réel, avec beaucoup d'innovations par rapport aux pratiques locales.

Le siège de la Banque SBM Madagascar, à Antsahavola -



En 2006 a été ouverte la première agence de la Banque SBM Madagascar, à Tamatave. La banque a commencé à développer son portefeuille, géographiquement et tactiquement. L'ouverture de cette première agence n'est que le début d'une phase de développement importante ; l'émergence d'autres

bureaux et agences prévue dans le business-plan de la Banque SBM, sans parler des efforts marketing et des mesures opérationnelles qui seront déployés dans les prochaines années.

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

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

2-4 : Principales activités

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

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

L'institution exerce toutes les activités bancaires classiques, que ce soit en matière de transactions locales qu'en opérations internationales. Son réseau couvre la planète à travers une correspondance très fluide avec des banques de renommée internationale comme la State Bank of Mauritius, la Société Générale Paris, Citibank New York, The Bank of Tokyo Mitsubishi, Ned bank de l'Afrique du Sud, Natexis Bank, etc.

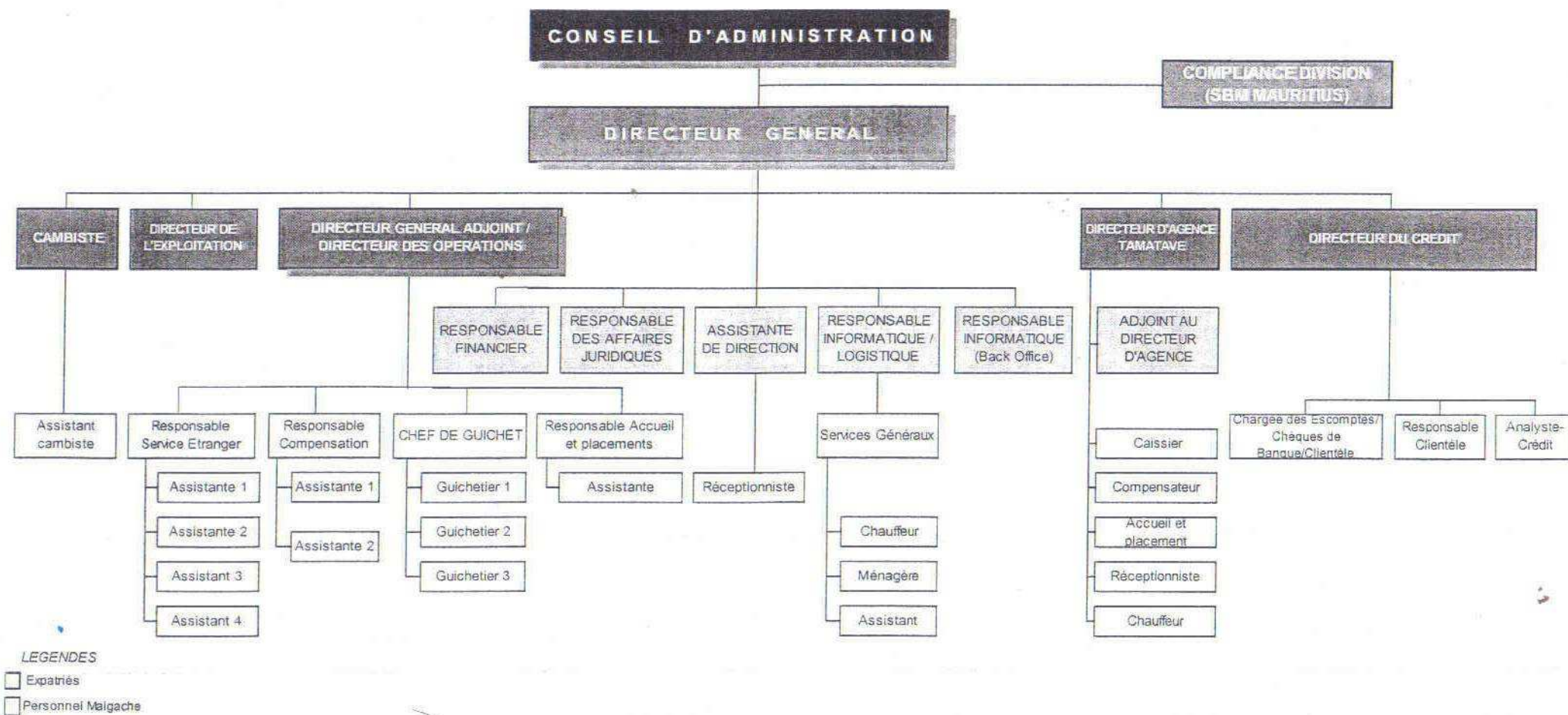
SECTION 3. PROFIL ORGANISATIONNEL DE LA BANQUE SBM

La Banque SBM Madagascar est une banque d'affaires c'est-à-dire que les opérations de la banque sont axées principalement sur les services bancaires aux entreprises commerciales et aux hommes d'affaires, les opérations de finance internationale et les services bancaires à la clientèle haut de gamme. Cette clientèle d'affaires comprend des entreprises commerciales exploitées à titre individuel ou des sociétés de formes variées. La banque SBM reconnaît la prépondérance de ces entreprises et unités au sein de l'économie et continue à financer et conseiller cette masse croissante et sa clientèle.

3-1 : Organigramme

Il convient cependant de noter qu'il s'agit d'une organisation très simplifiée et de taille modeste. Il en découle qu'à certains moments, la maîtrise de la production peut souffrir de troubles ou de déficiences liées à certains facteurs. Ces facteurs feront justement l'objet d'analyses approfondies dans la deuxième partie de notre ouvrage.

Schéma 1



3-2 : Fonctionnement et procédures

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

La Direction Générale joue dans cette société un rôle de charnière entre les 2 directions qui en aucun cas ne peuvent décider des orientations stratégiques de l'entreprise que ce soit sur le plan financier (ouverture d'un nouveau compte client/banque...) ou sur le plan commercial (changement de fournisseur à l'étranger). Nous verrons ici bas ces attributions :

1. Le Conseil d'Administration :

Dit CA confie la politique à suivre et les directives générales de la gestion à la Direction Générale ;

2. Le Directeur Général :

Le DG a la charge du management général, gère et organise les activités de la banque ;

3. Le Directeur Général Adjoint :

Le DGA supervise les opérations d'exploitation de la banque et surtout l'analyse et le suivi des crédits.

4. Le Département Exploitation et Relations Publiques

Il s'occupe des relations avec les clients, les institutions, les organismes, les banques tant nationaux qu'internationaux ;

5. Le Cambiste

Il représente la banque au MID, et travaille de concert avec le service étranger ; il s'occupe et effectue aussi la trésorerie de la banque ;

6. Le Responsable des Opérations

Il est le superviseur de toutes les transactions journalières de la banque ;

7. L'Assistante de Direction

Elle a pour rôle de gérer l'accueil pour la direction générale et les rendez-vous ; elle est également responsable du personnel et les ressources humaines (paie, congés, primes et bonus).

En outre, elle est le seul responsable des stocks c'est-à-dire elle s'occupe de la réception des marchandises (entrées) ; de la livraison et expédition des marchandises (sorties) ; du contrôle tant que quantitatif que qualitatif des marchandises entrantes ; de la codification des produits dans le logiciel de gestion.

8. Le Responsable Informatique et Logistique

Il assiste à l'exploitation du logiciel et des matériels informatiques. Toutes les fois, la banque est liée avec la Compagnie Blanche Birger pour les entretiens.

Il est responsable de l'initialisation journalière du système (Start of day) et la compilation (end of day). Le traitement informatique consiste à la mise à jour des comptes et du calcul des intérêts et la gestion des comptes du grand livre de la banque. En plus, il gère les stocks en fournitures et veille à l'état général des lieux : bâtiment, matériel, équipement, ...

9. Le Responsable Financier

Il s'occupe de la comptabilité générale de la banque. Il est chargé des règlements des achats auprès des fournisseurs et des charges sociales. Il lui incombe aussi les questions relatives aux impôts et taxes. En plus, il établit le budget et rapporte les réalisations. Il fait le suivi permanent de la position financière de la banque, les états de paie et de caisse, le rapprochement des comptes inter agences et inter groupes, l'établissement de la déclaration fiscale mensuelle

Par ailleurs, il est le seul autorisé à accorder à tous les paramètres du logiciel de gestion commerciale et des stocks de marchandise. Il connaît les engagements financiers de la SBM et aide la Direction Générale à établir si biens est un calendrier des approvisionnements.

Il dirige aussi le recouvrement des factures lorsque celles-ci contraignent la société à poursuivre le client en justice.

10. Le Service Accueil et Placement

Le responsable s'occupe des ouvertures de compte courant et compte de dépôt ;

11. Le Service Etranger

Ce service traite les opérations d'importation et d'exportation, mais en général les transactions avec l'étranger ;

12. Le Service Compensation

Le service encaisse pour le compte des clients de la banque les chèques, et effets ainsi que les virements. D'autre part, il paie les chèques et effets émis par les clients. La séance de compensation se déroule à la banque centrale tous les jours ;

13. Le Service Crédit

Son rôle est d'analyser, mettre en place et surveiller les crédits. Le monitoring consiste aussi à recueillir les garanties liées aux crédits ;

14. Le Département Caisse

La caisse rend les versements et effectue les paiements, achète et vend des devises suivant les taux de change communiqués par le service étranger. Le responsable initie toute opération de versement (dégagement) et de retrait (approvisionnement) à la banque centrale tout en tenant compte du solde en caisse.

15. Les cadres

Ils supervisent, veillent au bon déroulement du travail et conseillent les employés. En contrepartie, ces derniers améliorent leur performance et assurent un service de qualité pour satisfaire la clientèle et doivent atteindre ainsi les objectifs fixés par la direction.

SECTION 4 : LES SERVICES OFFERTS PAR LA BANQUE SBM

4-1 : Organisation

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

Les emplacements des départements sont les suivants :

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

Erreur ! Argument de commutateur inconnu.

- Au premier étage, les renseignements spécialisés sur les crédits et les placements mais aussi les opérations relatives au commerce international,
- Au deuxième étage, la direction générale,
- Au troisième étage, le service interne comme la logistique et la maintenance.

4-2 : Caractéristiques des produits

La Banque met à la disposition de ses clients des produits bancaires classiques.

Outre les services du guichet, la Banque utilise les instruments de paiement classiques qui sont les chèques, les traites, les virements locaux et internationaux.

En ce qui concerne les activités de collecte de dépôts et de distribution de crédits, les formules sont très flexibles et permettent à la clientèle de disposer d'une large gamme de produits tels que :

le compte courant, pour les particuliers et les entreprises, qui ne sont pas rémunérés.

Le compte épargne, le dépôt à terme et le compte spécial épargne, rémunérés à un taux qui est compétitif sur le marché.

Les crédits de trésorerie usuels, les crédits par signature (garanties, aval et cautions) y compris le crédit documentaire. Bien que des limites existent dans les politiques d'intervention de la Banque dans les différents secteurs d'activités économiques, l'institution intervient dans tous les secteurs économiques du pays. Pour le moment, les crédits à court terme constituent la grande majorité du portefeuille de crédit de la Banque.

4-3 : Moyens logistiques et techniques

La banque utilise un logiciel informatique spécialement développé pour la gestion des activités bancaires. Tous les sections et départements sont dotés d'un poste de travail informatique relié au serveur central.

La banque dispose d'une salle pour l'archivage des documents sur une longue durée, notamment pour la conservation des pièces et des preuves comptables, de 10 ans.

L'accès du public et des clients dans les locaux est filtré pour des raisons de sécurité mais aussi pour la discrétion de la clientèle.

Les cibles de la banque sont notamment les opérateurs économiques oeuvrant dans l'import-export, les particuliers et évidemment les sociétés.

Le port des costumes pour les hommes comme l'uniforme pour les femmes est de rigueur pour l'image de la banque au regard de son environnement tant intérieur qu'extérieur.

La propreté de la salle et l'espace de travail encouragent le dynamisme des employés dans l'exécution de leurs tâches.

L'heure de travail est fixée de 8h à 17h tandis que les guichets sont ouverts en heure continue à la clientèle de 8h30 à 16h00.

4-4 : Prise de décision

Les décisions appartiennent totalement à la direction Générale quelque soit le genre d'opérations à traiter à la banque. Mais l'atout pour les clients c'est qu'ils peuvent contacter directement le directeur Général en cas de besoin.

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION

SECTION 1 : « L'ESPRIT MARKETING »

Avoir l'esprit marketing appelé aussi concept marketing pour un gestionnaire d'une entreprise ou d'une organisation ne se limite pas tout simplement au comportement de vente, à être un bon vendeur, savoir vanter les mérites de ses produits ou faire preuve de dynamisme commerciale. C'est une attitude mentale profonde et permanente qui consiste à attacher dans la gestion d'une organisation une importance primordiale aux relations de cette organisation avec le public dont elle dépend et notamment avec son marché.

Le concept marketing ou esprit marketing se distingue des autres attitudes telles que l'esprit producteur qui consiste à s'intéresser avant tout aux problèmes de production, l'esprit financier, l'esprit juridique. Ces différents concepts se manifestent et se distinguent par le type de questions que se pose le gestionnaire en premier lieu à propos de nombreux problèmes.

Pour un financier, par exemple, si on vient lui proposer l'idée d'une nouvelle activité ou d'un nouveau produit, les premières questions que se posera l'esprit financier concerneront l'importance des investissements nécessaires, les possibilités de trouver le financement, les perspectives de risque et de rentabilité. Pour un homme de la production, ses premières questions concerneront la disponibilité et le choix des équipements et des processus de production. Un juriste s'interrogera avant tout sur les contraintes et les opportunités que comportent la législation et la réglementation en vigueur. Un homme de vente est plus proche du comportement car il commencera par se demander s'il existe un marché potentiel, et quels produits il convient de créer, et **les moyens les plus efficaces** pour mettre en œuvre pour influencer les acteurs du marché.

L'homme du marketing y voit plus grand et va plus loin en imaginant les tactiques organisationnelles et les processus de création de valeur qui seraient appropriés.

Notre travail ne va donc pas développer en détail les différentes activités qu'il convient de mener dans l'esprit d'un marketing de qualité, ou d'un marketing produit. Par contre, il est essentiel de mettre l'accent sur les soucis majeurs qui nous conduisent dans cette étude :

Erreur ! Argument de commutateur inconnu.

- Comment maximiser l'efficacité de l'organisation pour répondre aux attentes de la clientèle ?
- Comment faire pour y parvenir ? (quelles sont les recommandations appropriées ?)

Ces questions guident le gestionnaire à la fois sur le plan stratégique et sur le plan opérationnel, non pas à la gestion du produit, mais à la canalisation des efforts autour du produit pour le mettre plus près du client, plus adapté à ses besoins, et plus conforme à ses attentes. Ces objectifs nécessitent des efforts pour mettre différents processus au diapason avec les attentes du client. Une fois que celui-ci aura été satisfait, le rôle du marketer sera réduit pour céder la place à des spécialistes de différents horizons, pour des problèmes spécifiques tels que la gestion des moyens, la finance, la programmation, etc.

SECTION 2 : LES DEMARCHES MARKETING

L'esprit marketing, avons-nous dit, est une attitude mentale consistant à attacher dans la gestion d'une organisation une importance primordiale à ses relations avec les publics dont elle dépend, et notamment avec son marché. Pour être efficace, une telle attitude doit être complétée par une « démarche intellectuelle rigoureuse d'élaboration des politiques de marketing ». Cette démarche comporte trois caractéristiques majeures : un effort de rationalité, une prise en compte dialectique, des objectifs de l'organisation et des caractéristiques du marché et une hiérarchisation des diverses décisions de marketing.

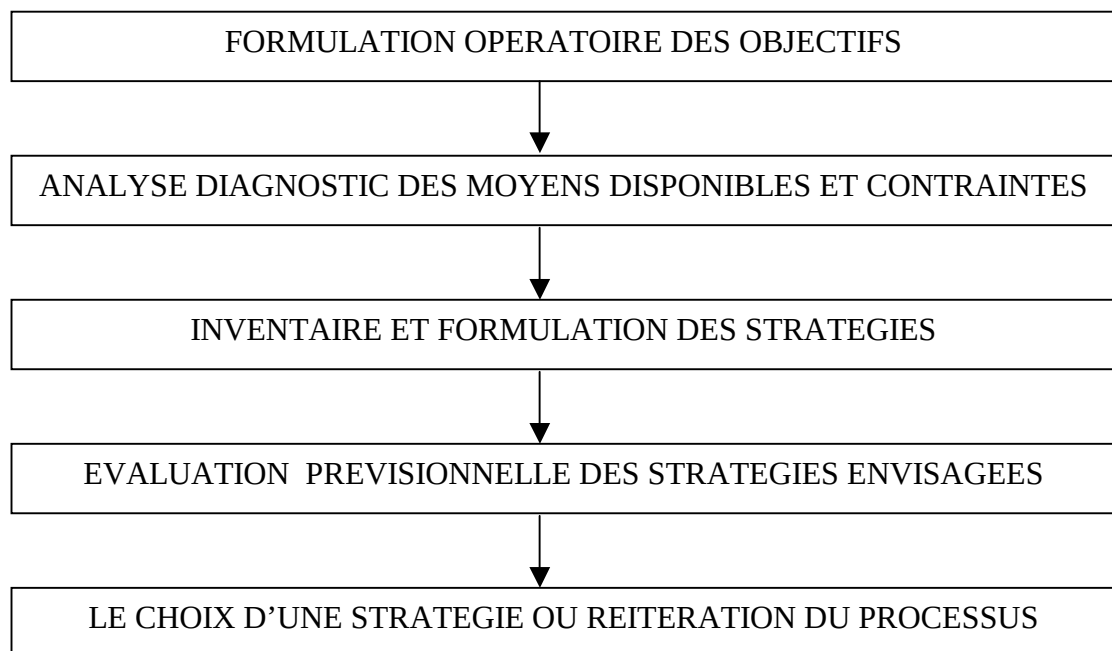
2-1 : Un effort de rationalité

L'effort de rationalité dans le domaine du marketing comporte deux aspects principaux d'une part, l'utilisation constante implicite ou explicite d'un modèle de raisonnement téléologique et d'autre part dans la mesure possible le recours à des méthodes scientifiques.

2-1-1 : Un modèle de raisonnement téléologique

Le modèle téléologique est une validité discutable lorsqu'il s'agit d'expliquer la plupart des comportements humains car il est rare que ceci soit exclusivement rationnel quelquefois. En revanche, il est très utile en tant que modèle normatif pour préparer de bonne

décision. Les grandes lignes de ce modèle sont illustrées par la figure suivante qui présente les principales étapes de raisonnement téléologique.



Source : Cours de Monsieur Daniel ANDRIANTSEHENO

2-1-2 : Le recours à des méthodes scientifiques

La rationalité de la démarche marketing se manifeste aussi par l'utilisation dans la mesure le plus possible la méthode scientifique. De telles méthodes peuvent être utilisées à plusieurs étapes du raisonnement téléologique.

Par exemple :

- Des méthodes de pondération et d'arbitrage peuvent permettre de mieux formaliser la hiérarchie des objectifs lorsqu'ils sont multiples et de parvenir à une évaluation synthétique de chaque stratégie à partir de l'évaluation analytique de ces divers effets.
- Les techniques d'étude de marché et de segmentation, les modèles explicatifs et des méthodes de prévision peuvent être utilisés pour prévoir plus sûrement les réponses du marché aux stratégies envisagées.

Lorsque le nombre de stratégie possible est élevé, des méthodes informatiques permettent d'en explorer rapidement un beaucoup plus grand nombre de choix. Des méthodes mathématiques peuvent être utilisées parfois pour choisir une solution optimale (programmation linéaire) ou pour mesurer les risques associés aux différentes stratégies envisagées.

2-2 : La dialectique de l'économie et du marché

Cette seconde caractéristique majeure de la démarche marketing est une démarche dialectique qui doit constamment prendre en compte les exigences ou aspirations souvent contradictoires de l'économie et du marché. Cette contradiction ne peut pas être surmontée d'une manière simple c'est-à-dire en privilégiant systématiquement l'un des deux acteurs.

D'un coté en effet, l'économie ne peut pas ignorer les attitudes, les habitudes et les intérêts de ses publics et notamment les consommateurs sous peine de ne pouvoir leur vendre ses produits. De l'autre, elle ne peut pas en général satisfaire tout leur désir sous peine de ne pas réaliser ses propres objectifs. En d'autres termes, elle ne peut pas exercer une influence toute puissante sur le marché ni s'y adapter ou s'y soumettre.

Une politique de marketing comporte donc toujours un dosage, il est nécessaire de scinder ce qui, dans les attitudes comportements du public, échappe aux possibilités d'influents de l'économie et ce qui au contraire peut être modifié par ses propres actions.

Un exemple typique est celui des premières sociétés qui se sont lancées dans la restauration de type Fast food : nourritures standardisées, choix des services réduits, prix modeste. Deux obstacles opposés devraient être évités : ignorer les spécificités des consommateurs du pays d'implantation en cherchant à leur imposer le même produit qui avait réussi dans d'autres pays ou régions, ou au contraire baisser les bras devant les réticences initiales des consommateurs locaux à l'égard d'un nouveau style de repas en considérant qu'elle ne pouvait jamais être surmontée. La bonne stratégie marketing consiste à s'adapter pour une part selon les attitudes et au goût du public local tout en s'efforçant de le faire évoluer progressivement.

2-3 : La hiérarchie des décisions

La 3^{ème} caractéristique principale de la démarche marketing est d'établir et de respecter une norme hiérarchique entre les différents types de décisions. L'univers des décisions de marketing est immense et variée. On peut dire en effet, que toute décision prise par une économie est une décision de marketing si elle a pour objet de modifier le degré d'adaptation des produits de l'économie à son marché ou encore d'influencer les attitudes ou les comportements de ce marché.

A ce titre, sont par exemple des décisions de marketing même si elles sont inspirées aussi par d'autres considérations :

- Une modification des caractéristiques d'un produit,
- Un élargissement ou une réduction de la gamme,
- Un changement de fonctionnement,
- La fixation ou le changement d'un prix de vente ou d'une politique tarifaire,
- Le choix d'un canal de distribution,
- Le changement d'un contrat de concession,
- l'embauche d'un représentant,
- L'adoption d'un nouveau système de rémunération des vendeurs,
- La fixation du budget publicitaire,
- Le choix d'une affiche ou d'une annonce.

SECTION 3 : LE MARKETING DE SERVICE

Le marketing des services est d'abord un « marketing relationnel ». C'est aussi beaucoup plus « un marketing interne » que pour les produits, au sens où il faut constamment mobiliser les énergies internes, non seulement du personnel en contact mais aussi de ceux qui en sont le soutien permanent.

Tous les membres du personnel doivent être toujours conscients des enjeux marketing et avoir une réelle orientation clients. Développer un état d'esprit marketing est plus difficile dans une entreprise de services que pour un fabricant de produits. Il ne suffit pas de créer un service marketing composé de techniciens brillants. Il faut, en plus, changer la mentalité d'une grande partie du personnel, voire de toute l'entreprise. On se heurte alors à des résistances qui tiennent aux individus, aux statuts du personnel, aux syndicats, à l'histoire, bref, à des valeurs profondes de l'institution.

Le marketing des produits est plus difficile en techniques (de conception et de développement de produits, de distribution, de communication) ; le marketing des services est plus organisationnel. Il est lié à l'identité de l'entreprise, à ses valeurs, à sa culture. Le marketing des services ne peut pas être enfermé dans un service marketing. Il relève autant du département des ressources humaines et de celui de l'exploitation quotidienne. Les mutations des entreprises des services sont d'autant plus difficiles qu'elles sont souvent fondées sur une expertise technique alors qu'elles devraient être, plus que toutes autres, conçues autour de la relation avec le client. Par exemple, la compagnie des eaux ou de l'électricité est dominée par

une culture d'ingénieurs qui se préoccupent plus des trains que des voyageurs. Les banquiers sont d'abord des techniciens de l'argent, l'assurance est un métier d'actuaire. Il faut alors beaucoup de temps ou de très graves crises pour y faire accepter les impératifs du marketing.

Si le marketing interne est décisif dans l'entreprise des services, le marketing externe n'y est évidemment pas pour autant absent. C'est un marketing d'étude, d'innovation, de communication et d'animation du personnel en contact qu'il dépende ou non de l'entreprise, c'est le cas des agences de voyage, les compagnies aériennes, les agents indépendants des compagnies d'assurance, les compagnies de téléphonie mobile.

L'ampleur des enjeux est grande et les conséquences peuvent être graves lorsque l'efficacité du marketing interne n'est pas à son niveau optimal :

- Ennui ou insatisfaction du client, car si l'accueil n'est pas immédiatement ressenti comme satisfaisant, le client ira voir le responsable hiérarchiquement supérieur, et si celui-ci ne répond pas immédiatement à ses attentes, l'incident risque d'aboutir à une fin subite ou prématurée de la relation,
- Démotivation du personnel, dans le cas où la gestion des services ne répond pas aux exigences de l'environnement, en termes de capacité à gérer le temps, la complexité d'exécution des tâches, la couverture des besoins, etc.
- Difficultés financières ou économiques, si les moyens ne sont pas suffisamment exploités,
- Perte de parts de marché, si la compétitivité n'est pas suffisamment sous surveillance,
- Destruction de l'image de marque, au cas où la culture de l'entreprise ne se développe pas dans le sens voulu,
- Mécontentements sociaux, entre différentes sous cultures, entre différentes catégories de personnel, entre les membres de différentes Directions.

Le cas qui nous intéresse, une institution bancaire privée, n'échappe pas à ces théories de l'esprit et de la démarche marketing. Son environnement est marqué par une clientèle bien déterminée, incubé dans une concurrence établie depuis des dizaines d'années, avec des prestataires plus ou moins connus.

DEUXIEME PARTIE :
ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT

Une organisation comporte nécessairement des points forts et des points faibles, des forces et des lacunes.

La présente partie essentiellement critique, va traiter les faiblesses telles qu'elles ont été observées au sein de l'institution depuis plusieurs années.

CHAPITRE I : PROBLEMES LIES A L'ORGANISATION DE SERVICE

SECTION 1 : AU NIVEAU PERSONNEL

Nous allons développer un à un les différents problèmes rencontrés au niveau de la situation du personnel.

1-1 : En matière d'effectif

Nous allons trouver dans cette optique le manque d'effectif du personnel et l'absence de rotation du personnel.

➤ Manque d'effectifs du personnel

Nous constatons une insuffisance du personnel au sein de la Banque SBM. En tant qu'établissement financier, la dite Banque ne possède que quelques 25 Agents (exclus le personnel de services non banquiers) et 8 cadres. Ceci est considéré comme l'un des problèmes majeurs qui empêche l'institution de parvenir à maximiser son rendement.

➤ Absence de rotation du personnel

La rotation du personnel est indispensable au sein d'un établissement financier or ce n'est pas tout à fait le cas à la Banque SBM.

Comme nous avons déjà dit ci-dessus, le nombre du personnel productif est insuffisant. Cette insuffisance ne permet pas une bonne rotation dans la mesure où chaque

agent doit chevaucher plusieurs fonctions simultanément. Chaque agent doit faire face à ses propres tâches et ne trouve pas le temps matériel nécessaire à d'autres fonctions.

1-2 : En matière de formation

Suite aux deux différents problèmes énumérés ci-dessus, on constate aussi que la rubrique de formation de personnel est délaissée au sein de la banque SBM. Le personnel ne dispose plus de créneaux suffisants pour suivre une formation et cela implique une routine de travail au niveau de tous les services qui n'est autre que la démotivation des agents.

1-3 : En matière de motivation

➤ Manque de motivation du personnel

Cette rubrique est la conséquence directe des différents problèmes que nous venons de voir.

L'insuffisance du nombre de personnel n'entraîne que de stress car chaque employé s'occupe de plusieurs tâches en même temps.

L'absence de rotation du personnel implique une monotonie de travail qui est un grand blocage d'améliorer la façon de travailler.

L'inexistence de formation du personnel diminue directement la motivation et il n'a plus la possibilité d'enrichir ses connaissances mais se contente tout simplement de ce qu'il a.

➤ Responsabilisation des stagiaires

Cette rubrique n'est que la conséquence du manque d'effectif du personnel.

Prenons l'exemple au sein du service accueil, qui est souvent occupé par des stagiaires.

Pour ce faire, ce service est un peu délaissé parce que tous les stagiaires doivent automatiquement y passer et il y a déjà des moments où c'est un stagiaire qui était responsable de tout pendant une longue période.

Dans les autres services, les employés sont obligés de confier une responsabilité à un stagiaire car le volume de travail ne cesse d'augmenter alors qu'il n'y a pas de recrutement.

SECTION 2 : AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

Nous allons voir dans cette section les problèmes au niveau organisation en général tels que : courriers, responsabilités et système de classement.

2-1 : Traitement des courriers

Nous constatons une gestion des courriers non fiable.

Vu que le responsable des courriers n'est autre que la standardiste elle-même alors que cette dernière est déjà occupée par les téléphones comprenant six lignes entrantes qui ne cessent de sonner et entre autre elle est débordée par les clients qui demandent des renseignements étant donné qu'elle est aussi réceptionniste.

Et en ajoutant encore les courriers, un débordement apparaît du côté de l'agent car il n'arrive même pas à les classer si on parle tout simplement des relevés de compte et les avis comme courriers sortants. Nous tenons à remarquer que c'est auprès de ce service qui distribue les courriers pour les clients qui ne veulent pas leur adresser des correspondances c'est-à-dire les courriers c/o SBM.

Nous voyons donc que ce n'est pas du tout facile la gestion du temps auprès de ce service car à part ce que nous avons dit tout à l'heure, le même agent reçoit tous les courriers tels que ceux des clients, autres banques, ministère, etc...

Le responsable de l'accueil ne reçoit pas seulement ces courriers mais surtout assure l'enregistrement jusqu'à la distribution auprès de chaque service concerné.

Nous pouvons dire donc que le responsable de l'accueil assure un travail délicat car s'il perd un feuillet tout simplement, par exemple un ordre de débit d'un client, cela risque de causer un très grave problème parce que le compte de ce dernier n'est pas débité à temps et s'il veut une position de son compte, son gestionnaire lui donnera un solde erroné.

Le fait que le responsable des courriers toujours débordé par d'autres tâches entraîne directement le non maîtrise de la gestion des courriers.

Dans cette rubrique, c'est le système des classements qui nous marque car le responsable n'a plus de temps pour s'en occuper étant donné qu'il est déjà seul pour accomplir beaucoup de travail à la fois.

Erreur ! Argument de commutateur inconnu.

En outre, d'habitude c'est toujours un stagiaire qui occupe ce poste alors qu'il n'a pas reçu de formation appropriée pour accomplir ce travail.

2-2 : Répartition des tâches

Nous constatons ici une confusion de responsabilités qui entraîne un retard dans l'exécution des tâches.

➤ Confusion de responsabilités

La confusion de responsabilités n'est autre que la conséquence de l'insuffisance de l'effectif. Les attributions des employés sont tellement croisées que, superficiellement, il a l'air d'être responsables de plusieurs choses qui ne sont pas cumulables.

L'exemple de l'agent de réception qui assume l'accueil, les courriers et à la fois réceptionniste et standardiste en est une illustration. Tout cela démontre un cumul de tâches qui serait compris comme une mauvaise répartition de tâches au niveau de chaque département.

➤ Retard dans l'exécution des tâches

Le cumul des responsabilités engendre un retard dans l'exécution de certaines tâches.

Par exemple, le standardiste se charge de prendre les téléphones comprenant six lignes et plus d'une vingtaine d'extension, donc ce n'est pas facile pour un agent de jumeler ça avec d'autre tâche encore.

En plus, en ajoutant l'accueil des clients qui arrivent aléatoirement, l'employé paraît toujours débordé. En outre, le traitement des courriers depuis son arrivé jusqu'à la délivrance est pris en charge toujours par la même personne. Ces conditions mettent l'agent dans un contexte où il y a des risques de pertes de courriers, de retards et de désorganisation.

2-3 : En matière de système de classement

Cette rubrique est la conséquence de l'insuffisance de l'effectif au sein de l'institution.

Nous allons voir dans 3 sous sections les causes et les conséquences de cette 3ème section.

➤ Tenue et suivi des dossiers non respectés

Comme nous venons de dire ci- dessus, la SBM ne possède un nombre suffisant du personnel, c'est pour ça une personne occupe beaucoup de tâches à la fois.

Prenons l'exemple au service accueil, comme nous venons d'expliquer que c'est la même personne qui distribue tous les courriers c/o SBM.

A part les différentes tâches que ce responsable doit s'en occuper, il est vraiment évident s'il n'a plus de temps libre consacré au classement or on entend toujours dire que ce dernier est la clé de réussite d'une société car on gagne plus de temps que d'argent comme on dit « Time is money ».

Il ne faut surtout pas négliger le classement si on veut un travail exécuté en temps voulu.

➤ Mauvaise organisation au niveau de ce département

C'est toujours le manque d'effectif qui cause une mauvaise organisation au niveau de ce département. L'employé n'a plus la tête de se poser les questions :

- QUI ?
- QUOI ?
- COMMENT ?
- OÙ ?
- QUAND ?

Pour parfaire ses façons de travailler mais il se contente de terminer ce qui est plus important comme d'habitude.

Il ne faut pas oublier qu'il n'est qu'un être humain et que son énergie a aussi de fin.

SECTION 3 : AU NIVEAU DU CONCEPT DE SERVICE

Nous allons illustrer les concepts suivants dans cette section : en matière d'innovation et en matière de communication.

3-1 : En matière d'innovation

Malgré l'existence du nouveau système informatique très connu et très efficace installé en Septembre 2004 au sein de la banque, seule une partie est exploitée au sein de l'institution. On résume donc que le manque d'innovation au sein de la SBM est encore causé par l'insuffisance du nombre d'effectif de cette dernière.

3-2 : En matière de communication

La SBM ne dispose d'aucune brochure même à l'accueil ne serait-ce que pour faire savoir à la clientèle les produits qu'elle possède en ce moment.

- Ignorance de la clientèle des produits existants

Ceci n'est que la conséquence directe de l'inexistence des brochures qui entraînent un développement lent au niveau de l'institution car même si les clients ont l'intention de faire des prêts par exemple, ils ne connaissent même pas le genre de crédit qui lui est possible de faire.

SECTION 4 : AU NIVEAU DE LA TECHNOLOGIE «TIC»

Le troisième millénaire ne cesse d'apporter beaucoup d'évolution en matière de la nouvelle technologie de jour en jour. Or, la SBM est encore en retard dans ce domaine.

4-1 Absence des guichets automatiques des banques

Nous tenons à signaler que la SBM est La première banque qui avait un GAB mais seulement après la dégradation de la machine qui est déclarée irréparable à Madagascar, il ne possédait plus d'autres guichets ni de penser à acheter d'autres nouvelles.

Ce retard n'est autre que la conséquence de l'insuffisance du nombre d'agence de la SBM existant à Madagascar.

Nous profitons de dire dans cette partie que la SBM ne dispose que 2 agences à Madagascar qui se situent à Antananarivo et à Tamatave.

4-2 : Inexistence des cartes bancaires

Pas de guichets automatiques des banques veut dire pas de cartes bancaires parce que ces 2 choses vont de paire.

Une carte bancaire ne sert à rien sans les guichets donc c'est tout à fait normal si les cartes bancaires n'existent pas encore à la SBM.

4-3 : Absence de service télématique

On entend par service télématique l'amélioration des services grâce à l'évolution technologique apportée par l'Internet à l'heure actuelle.

Un client de la SBM est toujours obligé d'attendre le gestionnaire qui est rarement libre de répondre au téléphone s'il veut tout simplement sa position de compte. Or, dans les autres banques, il existe déjà un système téléphonique qui répond automatiquement pour toutes demandes des clients à tout moment. (ex : Elio Phone de la CA BNI, BMOINET de la BMOI).

CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A L'ORGANISATION GENERALE DES DEPARTEMENTS CLES

Nous allons voir dans ce chapitre les différents problèmes liés à l'organisation générale de départements clés que nous divisons en 4 sections :

SECTION 1 : AU NIVEAU DES OUVERTURES DES COMPTES

Cette première section comprend cinq sous sections telles que :

- o Organisation de travail non satisfaisante
- o Mauvaise répartition des tâches
- o Inexistence de bureau spécifique pour l'ouverture des comptes
- o Formalité d'ouverture des comptes compliquée
- o Tenu, suivi et classement des dossiers non adéquats

Nous allons développer un à un les causes et les conséquences de cette difficulté au niveau des ouvertures des comptes

1-1: En matière d'organisation

Pour commencer, nous tenons à remarquer que le problème d'insuffisance du personnel est encore maintenu au niveau de ce département.

C'est un responsable seulement qui s'occupe des ouvertures de compte, prise de commande, traitement et délivrance des chèquiers et en plus c'est lui-même qui s'occupe des dépôts et placements en même temps.

Donc, il est tout à fait normal si l'employé ne sait plus s'organiser car il occupe plusieurs tâches en même temps surtout l'accueil passe toujours en priorité et les restes sont automatiquement négligés car une personne seulement ne peut faire qu'une seule chose en un seul moment.

1-2: Répartition des tâches

On constate visiblement une très mauvaise répartition de tâches au niveau de ce département car si on prend l'exemple de délivrance de chéquier, cela ne s'accouple pas du tout avec celle de délivrance d'un certificat d'ouverture de compte de placement qui est très confidentiel car il présente une somme intéressante pour chaque client.

1-3 : Localisation

Comme on vient de citer ci haut qu'il n'y a pas d'un bureau spécial ouverture de compte au sein de la banque SBM.

Cela pose beaucoup de problèmes pour les nouveaux clients car au premier moment où ils ont mis leurs pieds au sein de la banque, ils vivent déjà dans l'attente énorme qu'ils ne peuvent pas faire autrement.

1-4 : En matière de formalité

Notons que la formalité d'ouverture de compte à la SBM après l'installation du nouveau système FLEXCUBE est rédigée en Anglais et il n'existe pas encore de traduction jusqu'à ce jour à cause de l'insuffisance du personnel. Le responsable qui est censé de le faire n'a pas assez de temps vu le nombre élevé de travail qu'il doit terminer.

1-5 : En matière de classement

Le responsable au niveau de ce département ne dispose jamais de temps libre pour exécuter les classements des dossiers. Donc, il est obligé de les négliger et cela pose un très grand problème pour lui car il est très difficile de trouver un dossier au moment où on le cherche surtout si le client est déjà là.

On résume donc qu'il n'y a ni responsable spécial qui s'occupe des classements ni des contrôleurs qui exécutent les vérifications.

SECTION 2 : AU NIVEAU DES GUICHETS

Quand on parle de guichet ici, on voudrait dire tout ce qui se passe au niveau des services caisses.

2-1 : File d'attente énorme de la clientèle

Au niveau de ce service, nous tenons à remarquer qu'il y a une très mal organisation car tous les caissiers peuvent faire toutes les opérations de la caisse sans distribuer les tâches.

Comme il y a une mal répartition des tâches au sein de ce service et en plus nous remarquons que le nombre des agents au sein de ce service n'est pas suffisant, cela entraîne une attente intolérable de la clientèle.

2-2 : Guichet « versement » et « paiement » unique

C'est toujours la conséquence du mal organisation au sein du service caisse car il faut bien séparer le guichet versement et paiement pour faciliter les tâches des caissiers et surtout pour satisfaire les besoins de la clientèle.

Prenons un exemple, un client qui voudrait toucher une petite somme doit attendre un autre qui fait un gros versement des millions des millions et cela entraîne un mécontentement de beaucoup de clients et stress énorme du caissier sous pression des autres clients.

2-3 : Absence de guichet spécial gros versement

Ce n'est pas tout simplement le fait de guichet versement et paiement unique mais surtout il n'existe pas d'un guichet spécial « gros versement ». En d'autres termes, la SBM est une banque des investisseurs étrangers donc il n'y a pas mal de nombre des clients qui font des versements d'une grande somme tous les jours et cela pose des problèmes pour ceux qui ne font que de petit montant car ils sont obligés de faire une très longue attente en attendant les gros versements.

2-4 : Insécurité de la clientèle

C'est aussi la conséquence de l'absence de guichet spécial « gros versement ».

Erreur ! Argument de commutateur inconnu.

Le gros versement se fait devant tout le monde et les clients se trouvent dans l'insécurité et il y en a un d'entre eux qui ferme son compte à cause de ce problème.

SECTION 3 : AU NIVEAU DES DEPOTS ET PLACEMENTS

3-1 : En matière de produits

En terme de dépôt, la banque ne dispose que peu de produits offerts aux clients. Il n'y a que les comptes courants et compte épargne.

Les comptes courants se divisent en compte courant société et particulier et il en est de même pour les comptes épargnes.

En ce qui concerne les placements, il existe deux produits :

- o Le dépôt à terme
- o Le compte spécial épargne

Ces deux types de compte là sont des comptes rémunérés selon les taux convenus entre le client et la direction.

Tous ces types de comptes existaient déjà depuis l'ouverture de la banque à Madagascar et on se contente toujours avec le même produit jusqu'à ce jour.

3-2 : Localisation

C'est le responsable des ouvertures des comptes même qui s'occupe des dépôts et placements à part les autres tâches qui sont lui assignées (chéquiers, accueil, ...). Les opérations de ce poste sont très confidentielles. De plus, à la Banque SBM, les montants sont plus ou moins considérables. Or, le concept d'espace ouvert ne permet pas le strict maintien de la confidentialité.

3-3 : Répartition des tâches

C'est tout à fait normal s'il y a confusion de responsabilités car l'agent s'occupe de plusieurs tâches en même temps et surtout des tâches qui demandent tous de mettre beaucoup d'attention sinon on risque de faire des erreurs et là c'est très grave.

Une délivrance de chéquier avec occupation des clients placements sont très contradictoire car le placement demande beaucoup de temps au moins trente minutes avec un

client or prendre un chéquier ne demande que très peu de temps. Donc, c'est vraiment ennuyeux pour les clients qui veulent prendre leurs chèques s'ils arrivent après le client placement car ils doivent attendre trop longtemps.

3-4 : En matière de prospection

Comme c'est le responsable des ouvertures de compte qui occupe aussi l'accueil, les informations, les chèques, les dépôts et placements ainsi que les recherches des nouveaux clients. En d'autre terme, c'est le poste que nous avons occupé au sein de la banque SBM,

Il n'y a ni le temps de penser à faire des prospections ni de penser à autre chose par exemple de chercher des nouvelles choses pour améliorer ses façons de travailler.

Le responsable ne peut faire donc que le travail plus important à cause de la multiplicité du travail qu'il est obligé de s'en occuper.

3-5 : En matière de classement

Les classements à faire sont très nombreux au sein de ce service car on traite beaucoup de dossiers ne serait ce qui concerne les dépôts à terme et compte spécial épargne.

Il existe un dossier pour chaque client autrement dit le nombre des dossiers sont égales au nombre de comptes existants. Donc, ce n'est pas du tout facile de faire les classements de tous ces dossiers pourtant le responsable ne cesse de répondre aux besoins de la clientèle et s'occupe d'autre tâche pendant l'heure d'ouverture de la banque.

Le responsable n'a plus assez de temps de faire les classements des dossiers car il doit assurer aussi toutes les modifications à faire pour les comptes qui arrivent à échéance en terme de dépôt et placement.

En outre, il y a aussi les chèques qui demandent pas mal de classement sans oublier que ce sont aussi des valeurs.

Notons que le téléphone ne cesse de sonner pendant tous ces temps et on peut imaginer les stress causés par tous ces détails de travail qu'un responsable est obligé de les faire en même temps.

SECTION 4 : AU NIVEAU DU DEPARTEMENT CREDIT

4-1 : En matière d'étude des dossiers

Ce facteur est toujours lié à l'insuffisance de l'effectif. Nous tenons à remarquer que ce n'est pas à cause d'une paresse des employés qui cause l'étude superficielle des dossiers. Notons qu'il n'existe que deux gestionnaires de comptes à la SBM. En l'absence de télématique et de services Internet bancaires, ces gestionnaires doivent s'occuper des appels téléphoniques pendant l'heure de bureau pour les demandes de solde de comptes, les listes des derniers mouvements, etc.

Le gestionnaire est donc obligé de répondre ces clients et cela entraîne une file d'attente des clients qui viennent en personne à la banque. Or, il doit toujours accueillir et satisfaire les besoins de ces derniers et tout cela implique l'indisponibilité d'étudier les dossiers.

4-2 : Sur le plan formation

L'absence de formation de personnel est aussi une conséquence directe de l'insuffisance du personnel au sein de la banque. La Direction n'est plus en position de programmer des formations car toutes les opérations journalières doivent être terminées au jour le jour.

Par conséquent, ils n'ont plus de créneaux pour suivre une formation quelconque car ils sont déjà occupés dans leur travail.

Tout cela entraîne une routine de travail pour les employés car ils n'ont plus de temps pour enrichir leurs connaissances donc, un manque d'innovation. Cet impact est considéré comme grave car le service crédit est très important pour une institution financière.

4-3 : Critère de sélection clients

Ce titre n'est autre que la conséquence de l'étude superficielle des dossiers et l'absence de formation du personnel au service crédit. Les employés ne maîtrisent pas totalement les tâches de relations publiques. Cela entraîne une étude insuffisante des dossiers avec les conséquences qui s'en découlent.

Il ne faut pas oublier que le service crédit joue un rôle très important pour une vie durable d'une banque. C'est un élément moteur pour assurer son bon fonctionnement.

Une banque ayant un service crédit mal organisé donc est une banque qui risque de perdre de valeur si elle ne fait pas attention dans la mesure où c'est là qui accorde des prêts à la clientèle. Si l'employé a fait une moindre erreur pour choisir ces clients là, c'est la fin du monde pour la banque c'est vraiment irrémédiable d'avoir perdu beaucoup d'argent. Avant de conclure cette partie, nous allons d'abord analyser les forces et faiblesses de la SBM ainsi que ses concurrents.

Tableau 3 : Forces et faiblesses de la SBM ses concurrents

	FORCES	FAIBLESSES
SBM	- Flexibilité face à la demande (capacité à différent type de demande). - Traitement rapide (taille de la banque plus petite, donc traitement plus rapide également). - Equipe jeune et dynamique.	- Institution récente - Insuffisance d'implantation dans les provinces - Insuffisance de personnel - Retard technologique
UCB	- Rapidité de la réponse aux attentes des clients par rapport au crédit. - Personnalisation des services clients.	- Manque d'implantation dans les provinces. - Retard technologique.
BICM	- Première banque privée malgache.	- Le siège social de la BICM éloigné de la ville. - Institution récente sur le marché bancaire.
BMOI	- Première banque privée à Madagascar.	
BOA	- Favorise les particuliers.	- Structure lourde. En effet, la BOA possède beaucoup trop de charges. A titre d'exemple, le travail d'une seule personne est attribué à cinq (5) ou six (6) personnes.
CA-BNI Madagascar	- Large gamme de produits avancés technologiques. - TPE rapide. - Personnalisation services clients.	- Délai de traitement. - Charge de la banque très importante.
BFV-SG	- Large gamme de produits. - Personnel jeune et dynamique.	- Défection de certains produits (DAB)

Source : *Propre*

En résumé, le problème majoritaire c'est l'insuffisance de l'effectif au niveau de l'institution.

Cette insuffisance entraîne une mauvaise organisation au sein de la banque qui aura pour effet une démotivation des employés car ils leur restent moins d'énergie pour accomplir leurs tâches à cause de la fatigue énorme par le travail qu'ils doivent obligatoirement exécuter.

Quand on parle de problème, il faut toujours penser à une solution donc nous allons voir dans la 3^{ème} partie des propositions d'amélioration ainsi que des résultats attendus.

Conclusion partielle :

Les deux schémas ci-dessous résument les problèmes de la Banque SBM Madagascar.

Schéma 2

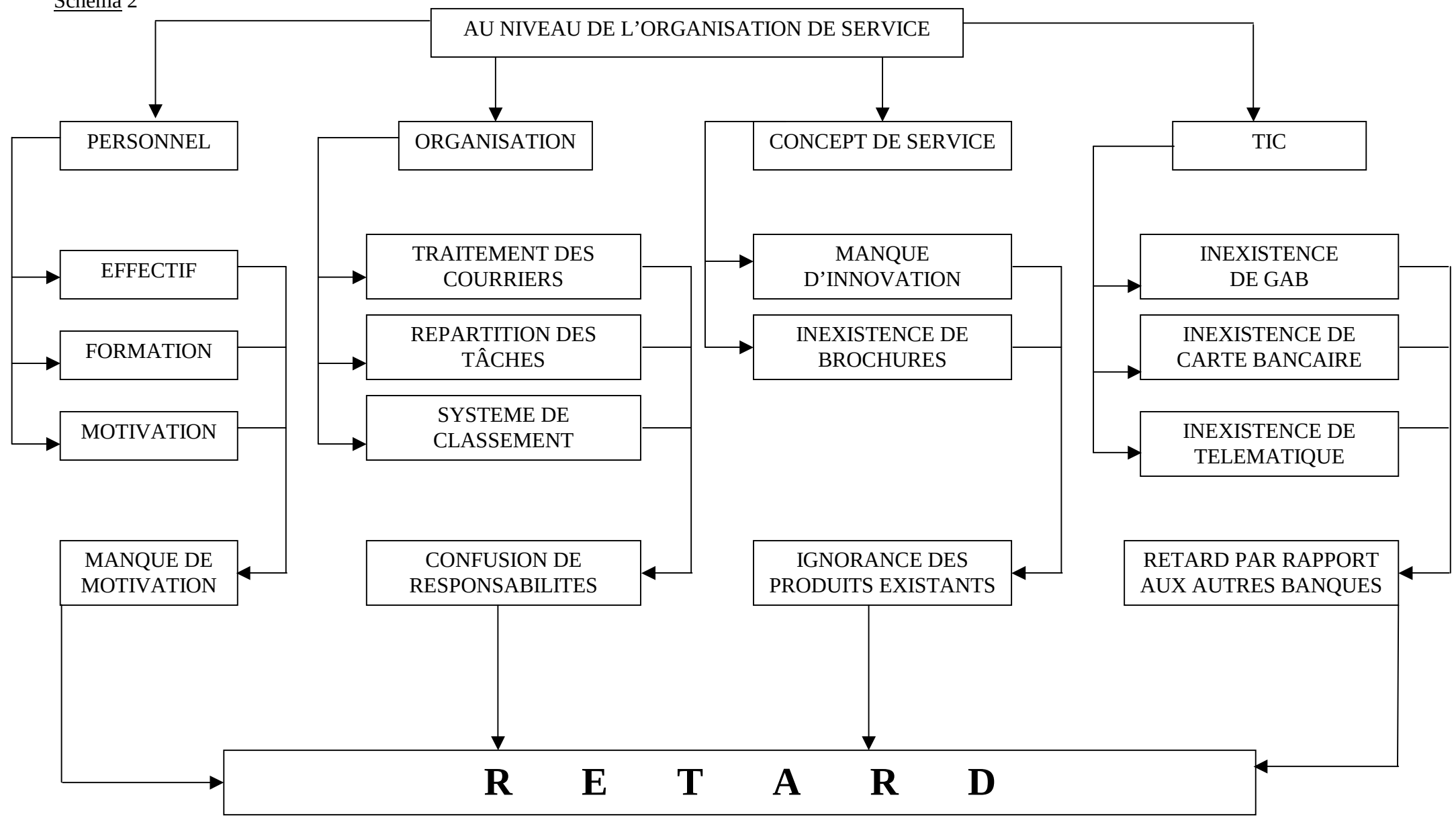
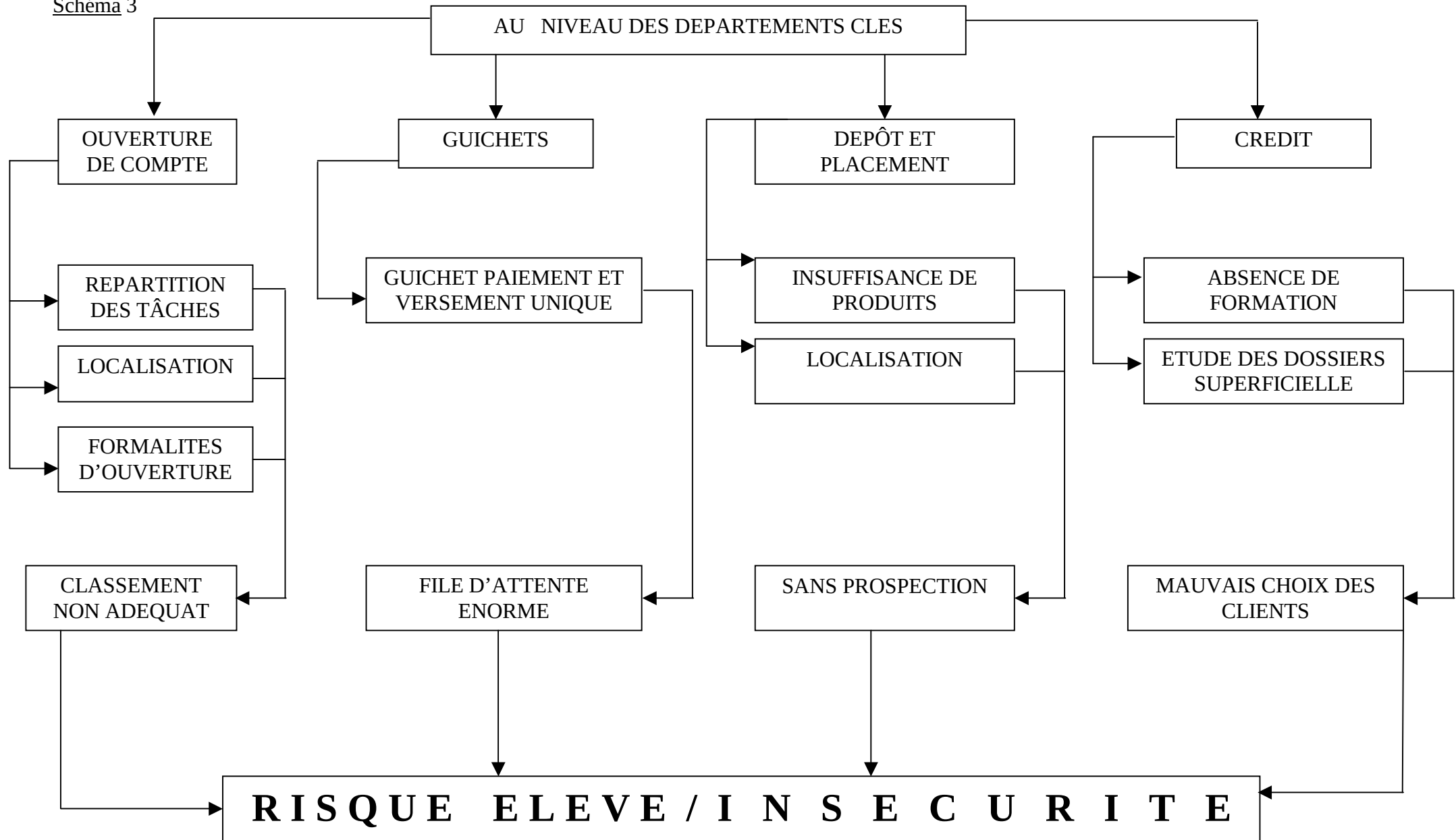


Schéma 3



TROISIEME PARTIE :
PROPOSITION D'AMELIORATIONS
ET RESULTATS ATTENDUS

Cette partie sera réservée aux mesures à prendre pour redresser et améliorer la situation de l'entreprise choisie.

D'abord, nous allons énumérer les recommandations essentielles correspondant aux problèmes soulevés en procédant fonction par fonction et département par département. Dans un deuxième temps, un chapitre sera consacré à la démarche marketing à mettre en œuvre l'approche téléologique nécessaire pour réaliser d'une manière rationnelle les recommandations émises. Toute la démarche sera implémentée en suivant une approche efficace vis-à-vis du marché, du public et des responsables internes de l'organisation.

CHAPITRE I : SUR LE PLAN ORGANISATION DE SERVICE

Ce chapitre présentera les principales solutions d'après une approche par fonctions. Nous allons voir dans quatre sections distinctes chaque solution relative aux problèmes rencontrés suivant une approche verticale des fonctions principales, à savoir :

- o au niveau des ressources humaines,
- o sur le plan organisationnel et logistique,
- o au niveau du concept de service,
- o au niveau de la technologie.

SECTION 1 : AU NIVEAU DES RESSOURCES HUMAINES

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

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

1-1 : En matière d'effectif

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

➤ Etoffer l'effectif du personnel :

Il est fortement recommandé d'accroître l'effectif des employés. La Direction doit procéder à des recrutements surtout bien sélectionner les candidats à retenir si elle veut maintenir un niveau de climat et de rendement social acceptable. Il est vrai que des recrutements ont un effet multiplicateur au niveau du coût social de l'entreprise. Cependant, il vaut mieux prévoir une hausse du budget social que de courir le risque d'une tension sociale ou de pertes opérationnelles résultant d'une erreur manuelle de traitement elle-même découlant d'une démotivation générale du personnel.

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

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

➤ Pratiquer une rotation régulière du personnel :

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

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

- Un plan de carrière doit déterminer le parcours professionnel de l'agent, qu'il soit un simple employé, un cadre intermédiaire ou un cadre supérieur. Le plan de carrière doit

être logique et permettre à l'agent d'acquérir un maximum de connaissances et d'expériences le long de son contrat. Voici des exemples de plan de carrière :

- Tableau 4 : Simple agent de banque

PERIODE	POSTE à OCCUPER
1 ^{ère} année	Accueil
2 ^{ème} année	Ouverture de comptes
3 ^{ème} année	Guichet (caissier)
4 ^{ème} année	Compensation

- Tableau 5 : Cadre intermédiaire

PERIODE	POSTE à OCCUPER
1 ^{ère} année	Comptabilité
2 ^{ème} année	Service Etranger
3 ^{ème} année	Service Trésorerie
4 ^{ème} année	Chef comptable

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

1-2 : En matière de formation

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

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

- La formation de remise à niveau ou de perfectionnement aux techniques de base,
- La formation de mise à jour des connaissances par rapport aux nouvelles lois et pratiques,

Erreur ! Argument de commutateur inconnu.

- La formation en comportement, attitude, relations de travail,
- La formation en techniques d'accueil, communication et négociations,
- La formation continue dans des modules complets de la profession.

1-3 : En matière de motivation

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

- Eviter l'octroi de responsabilité au stagiaire

L'octroi de responsabilités au stagiaire pourrait entraîner un effet grave pour la banque car au cas où ce dernier a commis une erreur qui n'était hors de contrôle, les impacts sont difficiles à redresser. D'abord, le stagiaire n'est pas obligé d'assumer une responsabilité parce qu'il travaille toujours sous encadrement d'un titulaire du poste. Ce dernier est toujours responsable en cas d'erreur. De ce fait, les autres agents, du moins l'encadreur direct, pourraient prendre des attitudes qui ne sont pas forcément en faveur du stagiaire nouvellement désigné pour la fonction. Cela entraîne une lourde responsabilité pour le titulaire du poste et des suspicions car il doit assumer son propre travail et en plus ce du stagiaire qui est presque de même volume que ce qu'il occupe. Ce contexte peut être source de démotivation. Ensuite, la Banque ne peut pas pénaliser ni poursuivre le stagiaire en justice étant donné que son contrat ne permet pas une inculpation totale en cas d'erreur.

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

En parlant de motivation du personnel, on va répondre à la question :

- Etudier les facteurs pécuniaires

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

Erreur ! Argument de commutateur inconnu.

- Etudier les facteurs non pécuniaires

Pour le cas de la SBM, les solutions préconisées en matière d'organisation et de gestion opérationnelle pourraient contribuer facilement à motiver le personnel : accroissement de l'effectif, rotation régulière du personnel, etc.

SECTION 2 : SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL ET LOGISTIQUE

Cette section va aborder les solutions concernant les traitements des courriers d'une part, la répartition des tâches et le mode de classement des dossiers d'autre part.

2-1 : Traitement des courriers

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

Par conséquent, nous suggérons de perfectionner les moyens de gestion des courriers.

La politique des 5 zéros permettra d'améliorer ce volet :

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

En respectant ces 5 points que nous venons de citer, la Banque aura facilité considérablement la gestion des opérations. Ces principes sont à communiquer aux agents qui sont responsables des circuits de courriers.

2-2 : Répartition des tâches

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

Erreur ! Argument de commutateur inconnu.

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

Exemple 1 pour le poste du standardiste :

- Tableau 6 : PROFIL IDEAL D'UNE STANDARDISTE

Intitulé du poste :	Standardiste
Capacité essentielle	Forte communication
Formation	BACC minimum
Expériences	1an minimum

- Tableau 7 : PROFIL DE L'AGENT Y

Intitulé du poste occupé	Standardiste
Capacité essentielle	Attentive et courtois
Formation	Maîtrise en gestion
Expériences	1 an

- ANALYSE :

L'agent Y a une formation supérieure à l'exigence du poste. Par contre, ses capacités ne sont pas totalement à la hauteur de la capacité exigée.

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

Exemple 2 : Pour un responsable du crédit :

- Tableau 8 : PROFIL IDEAL

Intitulé du poste :	Responsable du crédit
Capacité essentielle	Méthodique, discret et intègre
Formation	Maîtrise en gestion
Expériences	2ans minimum

- Tableau 9 : PROFIL DE L'AGENT Z

Intitulé du poste :	Responsable du crédit
Capacité essentielle	Méthodique, discret, intègre
Formation	MAITRISE EN ECONOMIE
Expériences	5 ans

- ANALYSE :

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

2-3 : Au niveau du système de classement

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

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

Les conséquences sont nombreuses :

- Le client doit attendre plus longtemps pour avoir un petit renseignement tout simplement.
- L'agent se trouve dans une situation débordante devant le client. Cela montre une mauvaise image envers le client.
- La troisième conséquence qui est très grave, c'est la perte de temps des 2 parties qui pourront entraîner un mécontentement du client et un stress énorme de l'agent.

Pour améliorer le système de classement, nous suggérons d'adopter un nouveau mode de classement. Pour ce faire, nous proposons d'engager un responsable

Erreur ! Argument de commutateur inconnu.

appelé « contrôleur archives» qui sera chargé de vérifier tous les dossiers à chaque fin de journée. A notre avis, cela réduirait les attentes engendrées par le désordre des classements.

SECTION 3 : AU NIVEAU DU CONCEPT DE SERVICE

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

De nouvelles orientations sont à définir :

3-1 : En matière d'innovation

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

Pour la SBM, il faut savoir saisir l'occasion car d'après les sondages faits, le système de la Banque offre des possibilités énormes de travail en connexions groupées, en temps réel, multi-tâches et hautement sécurisées.

Une formation spéciale s'avère indispensable pour tous les nouveaux employés pour le maîtriser.

3-2 : En matière de communication

L'utilisation de brochures est très importante. Les brochures permettent de véhiculer l'image et les informations essentielles de la Banque vers l'extérieur. Comme nous avons déjà expliqué, la SBM ne dispose aucune brochure malgré la grande évolution des produits et des techniques de l'institution. La création des brochures ne serait ce que pour les produits existants est donc nécessaire pour faire connaître au public. Ce support est indispensable car certains clients ignorent encore l'existence des produits de la Banque. Par exemple, un client titulaire d'un compte courant est potentiellement utilisateur d'un compte de placement. Il peut déjà l'être dans les autres banques mais il ne le fait pas à la SBM à cause de son ignorance. Une mauvaise communication fait ainsi perdre à l'institution des sommes intéressantes.

Erreur ! Argument de commutateur inconnu.

SECTION 4 : LE DEVELOPPEMENT DE LA TECHNOLOGIE

- **DEVELOPPER** : Le développement des affaires dépendra du développement de la technologie pour la Banque SBM Madagascar. Certains axes de développement sont déjà identifiés avec une certaine précision :

- o Installation des guichets automatiques des banques,
- o Mise en place des cartes bancaires,
- o Suivre l'évolution technologique des télématiques.

4-1 : Installation des guichets automatiques des banques (GAB)

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

Les cartes bancaires sont des cartes de paiement et de retrait informatisées et personnalisées.

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

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

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

Electronique

- Virement compte à compte

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

En résumé, l'introduction de l'informatique à travers la distribution électronique est un chemin pour la Banque SBM Madagascar. Il faut l'introduire dans les objectifs nouveaux pour affronter la modernisation actuelle de la concurrence.

4-2 : Suivre l'évolution technologique des télématiques

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

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

- L'accès permanent par téléphone à son compte 7J/7 et 24H/24,
- Commande de chèques par téléphone,
- Ordre de virement par téléphone.

Grâce à l'Internet, il a accès à de nombreux services :

- ✓ Consultation de solde
- ✓ Consultation des opérations
- ✓ Cours sur le marché interbancaire des devises
- ✓ Virement
- ✓ Commande de chèque
- ✓ Personnalisation de page d'information pour une lecture plus aisée

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

CHAPITRE II : AMELIORATION DE L'ENCADREMENT DES DEPARTEMENTS CLES

Ce chapitre va énumérer les actions à prendre d'après une approche par Département.

Nous allons prendre un à un les quatre départements clés à savoir :

- Les départements d'ouverture des comptes, caisse et placements
- Le département des Crédits

SECTION 1 : AU NIVEAU DU SERVICE

D'OUVERTURE DE COMPTES DES GUICHETS ET DES PLACEMENTS

Les guichets, le service d'ouverture de comptes et les placements ont quasiment les mêmes problèmes. Nous recommandons le même processus de redressement pour ces trois départements. Ce processus va traiter par étape les problèmes comme suit :

- ✓ en matière d'organisation
- ✓ Répartition des tâches
- ✓ Aménagement des espaces
- ✓ Simplification des formalités
- ✓ En matière de classement

1-1 : En matière d'organisation :

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

1-2 : Répartition des tâches :

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

1-3 : Aménagement des espaces :

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

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

1-4 : Simplification des formalités

Les formulaires d'ouvertures de comptes ont été rédigés uniquement en Anglais. La lecture de ces formulaires est une charge supplémentaire pour les clients et la traduction est une perte de temps pour l'agent de banque. La mise en place de nouveaux formulaires traduits en français va résoudre ce problème.

1-5 : En matière de classement

La traduction de la formalité d'ouverture de compte ainsi que les bons classements qui permettent d'obtenir une bonne organisation de travail au niveau de département.

SECTION 2 : AU NIVEAU DU DEPARTEMENT DES CREDITS

L'encadrement du département des Crédits sera vu d'un angle purement organisationnel et commercial.

Nous n'avons pas de recommandations spécifiques, sauf en ce qui concerne le choix des clients. La politique d'octroi de crédits devrait tenir compte des caractéristiques réelles des clients, en prenant tous les renseignements réels du client qui vient demander des crédits. En effet, parfois les clients font ressortir des informations erronées, avec des chiffres exagérés pour obtenir des crédits. En réalité, la performance de ces clients est insatisfaisante voire médiocre. Une attitude prudente doit être instaurée dans la sélection de ces dossiers.

CHAPITRE III : LES SOLUTIONS RETENUES

ET LES RESULTATS ATTENDUS

Nous avons énumérés les actions recommandées par fonction et par département dans les précédents chapitres.

Nous tenons à préciser qu'après de nombreux rapprochements entre les employés et les dirigeants, des actions ont été déjà entreprises par la banque afin de redresser certaines faiblesses jugées flagrantes.

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

SECTION 1 : SOLUTIONS RETENUES

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

1-1 : En matière de recrutement :

- Recrutement d'un standardiste réceptionniste,
- Renforcement du staff des ingénieurs informaticiens,
- Recrutement d'agents complémentaires pour la gestion des courriers.

1-2 : En matière d'organisation :

- Création du service back-office, pour alléger les tâches des bureaux d'accueil,
- Assouplissement des procédures de courriers,
- Mise en place d'équipier volant.

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

La Banque SBM Madagascar est actuellement structurée selon un organigramme plat et départementalisé par fonctions. Toutefois, dans la réalité, l'organisation fonctionne suivant des échanges transversaux qui offrent plusieurs avantages :

- La possibilité de raccourcir la distance hiérarchique et de gagner une économie de temps considérable dans le traitement des tâches,

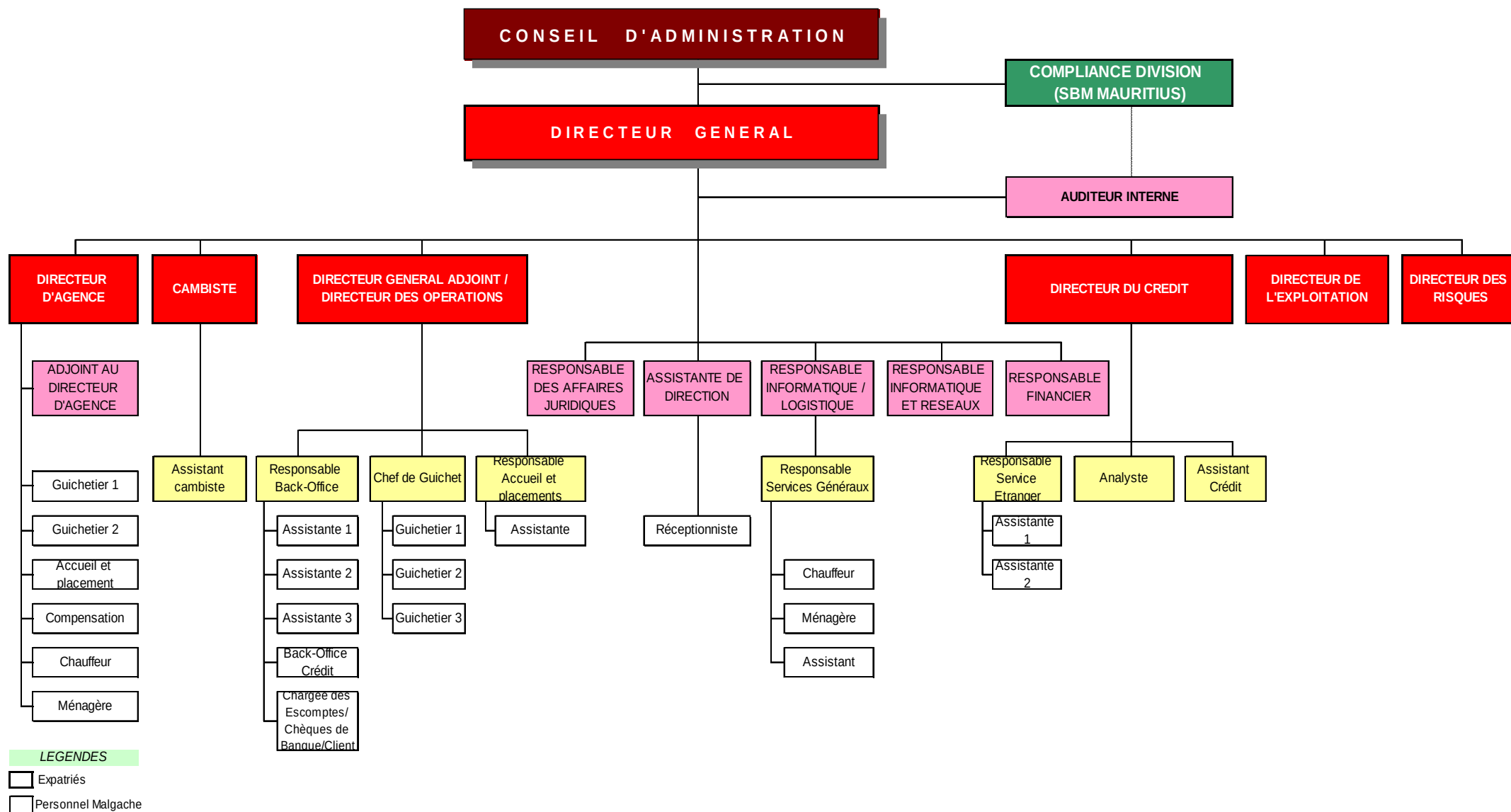
Erreur ! Argument de commutateur inconnu.

- La réduction des files d'attente en produisant les services demandés presque en temps réel par rapport à la clientèle,
- La possibilité d'offrir un service personnalisé à la clientèle, en répondant au mieux à ses attentes, ses préférences, sa personnalité, ses exigences, etc.

1-2-1 : Organigramme

Voici l'organigramme actuel de la banque SBM après la mise en place de l' « audit interne »

Schéma 4 : Organigramme



Erreur ! Argument de commutateur inconnu.

1-2-2 : Fonctionnement

Dans le but d'instaurer une bonne gouvernance au sein de l'institution, la banque a mis en place un certain nombre de comités qui se réunissent régulièrement pour la bonne marche de la gestion des activités et de ses affaires. A cet effet, la banque a institué un Comité d'Allocation de Crédit, un Comité de Crédit, un Comité de Direction, un Comité d'Audit, un Comité de Discipline, un Comité de Logistique et un Comité de Gestion des ressources et des emplois.

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

Le contrôle est omniprésent et assuré par des personnes qualifiées, des cadres, qui veillent au bon déroulement du travail. Ils supervisent, conseillent les employés et les corrigent en cas d'erreur. La correction apporte une amélioration de la performance du personnel, et assure un service de qualité à la clientèle. Car étant une entreprise de service, l'organisation est surtout axée vers la qualité de service offert au client-roi.

1-3 : En matière d'aménagement des espaces :

- Rapprochement des départements les plus proches organisationnellement,
- Aménagement de l'espace back-office.

1-4 : En matière de formalités :

- Etablissement de nouvelles conditions d'ouvertures de comptes
- Traduction en français de nouveau formulaire d'ouverture de compte que nous présentons en annexes.

SECTION 2 : RESULTATS ATTENDUS ET

RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE

Les résultats attendus sont de plusieurs ordres :

- amélioration des services rendus à la clientèle : réduction des délais d'attente,

2-1 : Choix des objectifs

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

Voici un jeu d'exemples de valeurs recommandées :

Proximité,

Efficacité,

Courtoisie

Ouverture.

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

L' « efficacité » mettra le personnel dans une ambiance de rationalité et de présence effective dans la tenue de leurs tâches. La courtoisie recommande la qualité des prestations, du comportement, du langage, de la pensée et de l'attitude dans l'exécution des tâches.

Ensemble, « efficacité » et « courtoisie » sont deux valeurs qui servent à inciter tous les membres de la société à apprendre positivement, à chercher constamment la polyvalence et la droiture. L'ouverture suggère l'écoute active du client, la prise en compte de ses propositions et la grandeur d'esprit dans tout ce que les agents entreprennent dans la Société.

Ces valeurs détermineront l'état d'esprit à mettre en œuvre au sein de l'institution. En même temps, ces valeurs permettront d'intensifier les points forts de l'organisation d'une part (organigramme simplifié, hiérarchie courte, personnel jeune et dynamique) et d'autre part, d'aller de l'avant pour préparer psychologiquement toutes les équipes en place à réhabiliter les points faibles (lenteur, confusion, etc.).

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

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

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

2-2 : Les stratégies de mise en œuvre possibles

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

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

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

La méthode directe consiste à prendre en main directement les changements. Les deux autres méthodes consistent à mettre des interlocuteurs intermédiaires qui seront responsables des changements. Seulement, la différence se trouve dans la composition des équipes : la méthode indirecte va mettre en interface un comité composé des membres de la Direction, tandis que pour la méthode transversale, le comité d'interface sera composé de cadres supérieurs et des représentants de plusieurs départements confondus, participant dans la mise en œuvre et la continuité des plans d'action.

2-2-1 : Avantages et inconvénients du processus direct

- Avantages :
 - Obtention de résultats rapides,
 - Possibilité de contrôle a priori et a posteriori,
 - Faible coût,
 - Effet immédiat perçu au niveau de la clientèle.

- Inconvénients :

- Possibilité de phénomènes sociaux de rejets immédiats, en cas d'inconsistance par rapport aux besoins des agents, les changements pouvant affecter leur sécurité, leur habitude,
- Collision directe entre le premier dirigeant (Directeur Général) et les équipes opérationnelles en cas de problème.

2-2-1 : Avantages et inconvénients des processus indirects

- Avantages :

- Idées réconciliantes résultant de la coopération de plusieurs responsables réunis en comité,
- Possibilité de mise en œuvre rapide et réduction des risques de rejet de la part des participants,
- Implication personnelle d'agents de différents niveaux de responsabilités et de différents secteurs.

- Inconvénients :

- Lenteur du processus (réunions, approbation du Directeur Général, exécution)
- Complexité du fait de la formation de comité,
- Pouvoir de contrôle et d'influence moins important de la part du Directeur Général.
- Déformation, altération ou transformation des mesures ressenties par la clientèle, du fait de l'intermédiation par un comité.

2-3 : Critères de sélection et choix de la stratégie

La stratégie à adopter devrait aller de pair avec les réactions du personnel. Une réaction passive ou de rejet devrait être maîtrisée avec tact et diplomatie. Dans ce cas, un processus indirect serait plus adapté, en mettant en place un comité participatif. Le Directeur Général aura, dans ce scénario, un pouvoir de contrôle et de commande certain tout en étant protégé des possibilités d'altercations.

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

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

CONCLUSION

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

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

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

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

ANNEXES

ANNEXES

- 1- Nouvelle formulaire d'ouverture de compte
- 2- Nouvelles conditions d'ouverture de compte
- 3- Nouvelle fiche de signatures

CONDITIONS GENERALES

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

I - OUVERTURE DU COMPTE

Article 1 - Generalités

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

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

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

Article 2 - Procuration

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

- renonciation écrite du mandataire
- décès ou incapacité du titulaire ou du mandataire

La procuration donnée par le mandant ne dispense la Banque de son obligation au secret bancaire à l'égard du ou des mandataires pendant toute la durée du mandat.

La Banque pourra refuser la procuration ou en demander la résiliation, notamment si le(s) mandataire(s) sont frappés d'interdiction bancaire ou s'ils ont été déclarés débiteurs de chèques.

Article 3 - Compensation

Le titulaire convient que les différentes conventions qu'il a conclues avec la Banque, liées ou non à l'acte procédant d'une relation économique globale, peuvent être traitées dans les mêmes conditions, y compris en matière de compensation.

A cet effet, la Banque a autorisé la Banque à compenser, à tout moment, y compris lors d'une saisie ou à la clôture du compte, tout solde dû par le titulaire à la Banque, sur tout compte, y compris les chèques, ainsi que toutes sommes dues par la Banque à la Banque, à quelque titre que ce soit, à l'exception de la compensation d'un compte ouvert à son nom présentant une position créditrice et ce sans formalité préalable.

Le titulaire autorise la Banque à utiliser le solde créditeur du compte, et plus généralement toutes sommes et valeurs disponibles, à l'exception de la compensation, à l'égard de la Banque, y compris les frais et accessoires des sommes dues, ne seront pas exigibles.

II - COMPTES COLLECTIFS

Article 4 - Compte joint

Le compte est fonctionnellement indifféremment sous la signature de l'un quelconque des co-titulaires, sous son entière responsabilité. Ce compte est ouvert à la Banque à la demande d'un ou plusieurs co-titulaires. En vertu de la cause de solidarité passive, chacun des co-titulaires est responsable des sommes débitées sur le compte, et en vertu de la cause de solidarité passive, chacun des co-titulaires est tenu au règlement de l'ensemble des sommes dues à la Banque.

Tout mandat de virement des co-titulaires doit être revêtu d'un accord écrit des autres co-titulaires.

Tous les chèques ou virements effectués par la Banque sur la signature de l'un des co-titulaires, portant celle-ci à l'appui des autres co-titulaires, sont valables.

Si le compte joint est déclaré comme étant la cause d'une saisie ou d'une saisie de la Banque, les co-titulaires sont solidairement et indivisiblement tenus du solde dû à la Banque, intérêts, commissions, frais et accessoires. La Banque peut alors demander le paiement de la totalité de la dette à l'un quelconque des co-titulaires.

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

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

Paraphes.

Si l'un des co-titulaires se retire ou décède, le compte joint est immédiatement bloqué et la Banque avertie de la situation. Les chèques et virements effectués par la Banque sur la signature de l'un des co-titulaires, portant celle-ci à l'appui des autres co-titulaires, sont valables.

Article 4 - Compte indivis

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

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

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

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

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

III - FONCTIONNEMENT DU COMPTE

Article 5 - Instructions par télécopie ou courrier électronique

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

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

Article 6 - Chequiers

Dans le cadre de l'ouverture d'un compte courant, le titulaire a la faculté de demander à la Banque, sans aucune formalité, la fourniture de chèques. Aucune autre formule de chèques que celles qui seront fournies ne pourra être utilisée.

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

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

Article 7 - Relevés de compte

Un relevé des opérations qui ont affecté le compte est adressé mensuellement au titulaire, sauf autres périodicités choisies par le titulaire. Le relevé est adressé au titulaire par la Banque. Une fois reçu, le contenu des relevés de compte de la Banque est acquis par le titulaire. Le relevé de compte est adressé à la Banque par la Banque. Le relevé de compte est adressé à la Banque par la Banque.

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

En cas de non réception des courriers ou documents du titulaire, le titulaire doit immédiatement en aviser la Banque.

Article 8 - Engagement anti-blanchiment

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

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

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

Paraphes.

IV - INCIDENTS DE FONCTIONNEMENT DU COMPTE

Article 3 - Opposition au paiement de cheque

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

- perte du vol du cheque
- falsification frauduleuse du cheque
- falsification ou contrefaçon
- vol du porteur

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

Toute opposition qui ne serait pas fondée sur un de ces motifs exposés à l'Article 3, sera sanctionnée.

Le titulaire du compte qui a perdu ou volé ses chèques à la Police ou à la Gendarmerie en indiquant les numéros et les dates des chèques concernés, et remettre à la Banque l'attestation de déclaration de perte ou de vol délivrée par la Police ou la Gendarmerie dans les plus brefs délais.

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

Article 10 - Chèques sans provision

Avant l'effort d'une opération entraînant un paiement par le débit du compte, et notamment avant d'émettre un cheque, le titulaire doit s'assurer que le compte est suffisamment provisionné.

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

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

La Banque dispose de la faculté de régulariser la situation dans les 5 jours à réception de la lettre d'interdiction en consultant sur son compte une provision suffisante et disponible affectée spécialement au règlement du montant du cheque, augmentée des frais d'incises. Cette régularisation ne s'applique qu'à l'interdiction bancaire.

En cas de contre-régularisation, le titulaire s'expose au risque d'une courtoisie pénale et d'une saisie d'actifs par le bénéficiaire du moyen de paiement de non-paiement que la Banque assistera de suite à sa demande ou à deuxième présentation du cheque.

De même, à violation d'une interdiction bancaire, il est tenu des risques de sanctions pénales au titulaire et d'interdiction d'une année supplémentaire à l'émission d'interdiction.

Les titulaires d'un compte collectif peuvent résilier d'un commun accord un co-titulaire rattaché à des incidents de paiement de chèques pouvant survenir sur le compte.

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

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

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

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

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

Le titulaire peut contester une saisie devant le juge des référés. Une mainlevée amiable ou judiciaire, dûment notifiée par le créancier, est soumise au juge des référés.

V - CLOTURE DU COMPTE

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

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

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

Se reporter à l'article du Paragraphe III - Fonctionnement du compte.

Fin de page.

Le compte peut être clôturé à l'initiative de la Banque sous réserve d'un préavis de deux (2) mois, sauf conformément l'avis du client, notamment en cas d'émission de chèques sans provision.

Article 13 - Modalités de clôture

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

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

Article 14 - Clôture en cas de décès

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

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

VI - DISPOSITIONS DIVERSES

Article 15 - Tarification

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

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

Article 16 - Taux de change

Les opérations sur devises seront effectuées sur la base du cours d'achat du jour de l'opération de la devise concernée, pratiquée par la Banque. Le titulaire doit s'assurer, seul le risque de change ou aux variations de cours de la devise concernée.

Article 17 - Secret professionnel

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

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

Article 18 - Modifications

Toute mesure législative ou réglementaire, qui aurait pour effet de modifier tout ou partie de la présente convention, sera appliquée à la convention en vigueur sans obligation pour la Banque d'en notifier aux titulaires.

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

Article 19 - Litiges

La présente convention est régie par le droit français.

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

Article 20 - Durée

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

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

Numéros de Compte Titre Mr Mme Mlle Autre NOM DU CLIENT _____ _____ Mode d'opération Signature Signatures Composites Signatures Séparées Autres	OUVERTURE AJOUTER CHANGER
--	---

Premier Signataire: _____	
Pièce d'identité: _____	
Plafond autorisé: _____	
Signature / Empreinte digitale	(SIGNEZ AU MILIEU DE LA CASE SVP)
Deuxième Signataire: _____	
Pièce d'identité: _____	
Plafond autorisé: _____	
Signature / Empreinte digitale	(SIGNEZ AU MILIEU DE LA CASE SVP)
Troisième Signataire: _____	
Pièce d'identité: _____	
Plafond autorisé: _____	
Signature / Empreinte digitale	(SIGNEZ AU MILIEU DE LA CASE SVP)

Saisie par: _____	Autorisé par: _____
Signature	Signature
Date: ____/____/____	Date: ____/____/____

BIBLIOGRAPHIE

BOYER L., BURGAUD D., Le Marketing avancé, Paris Editions d'Organisation, 2000.

BROCHAND B., LENDREVIE J., Le Publicitor, Paris, Dalloz, 1993, 4° édition.

BROWN S., CRM : La gestion de la relation client, Paris, Village Mondial, 2001.

COLLECTIF, Marketing Européen, Paris, Publi-Union.

DESMET P., Marketing Direct : concepts et méthodes, Paris, Nathan 1995.

DUBOIS P., Le Marketing direct intégré, Paris, Chotard, 1987.

Journal officiel, janvier à Août 2007.

KOTLER P. DUBOIS P., Marketing Management, Paris Publi-Union, 2000, 10° Edition.

LENDREVIE J., LENDON D. Mercator : 6° édition, 2000.

LOVELOCK, LAPERT D., Marketing des services, Publi-Union, 1999.

MALAVAL P., Marketing Business to Business, Paris Publi-Union.

Marketing IV selon cours de Monsieur Daniel ANDRIANTSEHENO.

MARTINET B, Ribault J. M., La veille Technologique concurrentielle et commerciale, Paris, Editions d'organisation, 1988.

Rapport annuel de la Banque SBM en 2001

Cours de Monsieur RASATA en quatrième année

Cours de Monsieur RALISON Roger en quatrième année

TABLE DES MATIERES

RESUME

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

SOMMAIRE

LISTES DES TABLEAUX ET SCHEMAS

LISTES DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION 01

1^{ère} Partie : LE CADRE DE L'ETUDE

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE L'INSTITUTION 03

SECTION 1: GENERALITES 03

1-1 : La fonction économique de la banque 04

1-2 : L'environnement bancaire à Madagascar 05

SECTION 2 : Identification de la banque SBM 07

2-1 : Identité et actionnariat 07

2-2 : Forme Juridique 09

2-3 : Historique 09

2-4 : Principales activités 10

SECTION 3 : Profil Organisationnel de la banque SBM 11

3-1 : Organigramme 11

3-2 : Fonctionnement 13

SECTION 4 : Les services offerts par la Banque SBM 15

4-1 : Organisation 15

4-2 : Caractéristiques des produits 16

4-3 : Moyens logistiques et techniques 16

4-4 : Prise de décision 17

CHAPITRE II : THEORIE GENERALE SUR L'OUTIL DE GESTION	18
SECTION 1 : L'Esprit Marketing	18
SECTION 2 : Démarche Marketing	19
SECTION 3 : Le Marketing de service	22

2^{ème} Partie : ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT

CHAPITRE I : PROBLEMES LIES A L'ORGANISATION DE SERVICE	24
SECTION 1 : Au niveau personnel	24
1-1 : En matière d'effectifs	24
1-2 : En matière de formation	25
1-3 : En matière de motivation	25
SECTION 2 : Au niveau organisation	26
2-1: Traitements des courriers	26
2-2 : Répartition des tâches	27
2-3 : En matière de système de classement	27
SECTION 3 : Au niveau du concept de service	28
3-1 : En matière d'innovation	29
3-2 : En matière de communication	29
SECTION 4 : Au niveau de la technologie « TIC »	29
4-1 : Absence de différents guichets automatiques des banques	29
4-2 : Inexistence des cartes bancaires	30
4-3 : Absence de service télématique	30

CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A L'ORGANISATION GENERALE DES DEPARTEMENTS CLES	31
SECTION 1 : Au niveau des ouvertures des comptes	31
1-1 : En matière d'organisation	31
1-2 : Répartition des tâches	32
1-3 : Localisation	32
1-4 : En matière de formalité	32
1-5 : En matière de classement	32
SECTION 2 : Au niveau des guichets	33
2-1 : File d'attente énorme de la clientèle	33
2-2 : Guichet « versement » et « paiement » unique	33

2-3 : Absence de guichet spécial « gros versement »	33
2-4 : Insécurité de la clientèle	33
SECTION 3 : Au niveau des dépôts et placements	34
3-1: En matière de produits	34
3-2 : Localisation	34
3-3 : Répartition des tâches	34
3-4 : En matière de prospection	35
3-5 : En matière de classement	35
SECTION 4 : Au niveau du service crédit	36
4-1: En matière de l'étude des dossiers	36
4-2 : Sur le plan formation	36
4-3 : Critère de sélection clients	36

3è PARTIE : PROPOSITION D'AMELIORATIONS ET RESULTATS ATTENDUS

CHAPITRE I : SUR LE PLAN ORGANISATION DE SERVICE	42
SECTION 1 : Au niveau des ressources humaines	42
1-1 : En matière d'effectif	43
1-2 : En matière de formation	44
1-3 : En matière de motivation	45
SECTION 2 : Sur le plan organisationnel et logistique	46
2-1 : Traitement des courriers	46
2-2 : Répartition des tâches	46
2-3 : Au niveau du système de classement	48
SECTION 3 : Au niveau du concept de service	49
3-1 : En matière d'innovation	49
3-2 : En matière de communication	49
SECTION 4 : Le développement de la technologie	50
4-1: Installation des guichets automatiques des banques	50
4-2 : Suivre l'évolution technologique des télématiques	51

CHAPITRE II : AMELIORATION DE L'ENCADREMENT DES DEPARTEMENTS

CLES.....	52
SECTION 1 : Au niveau des ouvertures de comptes, des guichets, et des placements ...	52
1-1 : En matière d'organisation	52
1-2 : Répartition des tâches	53
1-3 : Aménagement des espaces	53
1-4 : Simplification des formalités	53
1-5 : En matière de classements	53
SECTION 2 : Au niveau du département des crédits	54

CHAPITRE III : LES SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS ...

SECTION 1 : Solutions retenues	55
1-1 : En matière de recrutement	55
1-2 : En matière d'organisation	55
1-3 : En matière d'aménagement des espaces	58
1-4 : En matière de formalités	58
SECTION 2 : Résultats attendus et recommandations pour la mise en œuvre	59
2-1 : Choix des objectifs	59
2-2 : Les stratégies de mise en œuvre possibles	61
2-3 : Critères de sélection et choix de la stratégie	62

CONCLUSION

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE