

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

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

DEPARTEMENT DE GESTION

MEMOIRE DE MAITRISE DE GESTION

OPTION : FINANCE ET COMPTABILITE

**LE ROLE DE LA STRATEGIE DANS LA RECHERCHE
D'UN POSITIONNEMENT CONCURRENTIEL
APPROPRIE**

Présenté par : ANDRIANIRINA Rivo Lalaina

Sous l'encadrement de :

Mme Saholiarimanana ANDRIANALY

Année universitaire : 2011/2012

Session : Septembre

Date : 26 Septembre 2012

REMERCIEMENTS

Grâce à DIEU et avec les aides ; le soutien et la contribution de plusieurs personnes et des organismes ; la réalisation de ce mémoire et les recherches ont été menés à terme.

Je voudrais donc, en premier lieu remercier le Seigneur qui m'a donné santé ; force ; courage et la capacité d'achever ce travail.

J'adresse également mes remerciements à ces différentes personnes et cette université qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire de Maîtrise dans lequel j'ai pu mettre en application mes connaissances durant mes années à l'Université.

Mes remerciements vont particulièrement à :

- L'Université d'Antananarivo et le Département de Gestion
- M. Origène Olivier ANDRIAMASIMANANA Chef de département de Gestion
- M. RANOVONA, Doyen de la FAC DEGS et Maître de conférences
- Mme Corinne RANDRIAMBOLOLONDRABARY, Professeur à l'université, en tant que présidente du Jury
- M. Yves RAJAONARISON, Professeur en tant qu'examineur
- Mme Saholiarimanana ANDRIANALY, Professeur et mon encadreur pédagogique qui m'a beaucoup aidé pour la réalisation de ce travail
- Mme Eva Rakotoarimalala, Directeur d'agence BVF-SG Ampefiloha et ses collaborateurs (trices)
- Et mes parents et à toute ma famille, mes amies qui m'ont soutenus sur tout le plan, et qui m'ont témoigné tous leur amour

Que le travail réaliser puisse être un « anjarabiriky » pour aider les banques primaires à choisir les stratégies concurrentielles

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	1
LISTE DES ABREVIATIONS.....	3
INTRODUCTION.....	4
CHAPITRE I : Les matériaux et méthodes.....	10
Section I : La méthodologie	11
Section II : Les outils d'analyses.....	14
Section III : Les méthodes d'analyses.....	18
CHAPITRE II : Les résultats	27
Section I : Présentation des résultats pour la première hypothèse	28
Section II : Présentation des résultats pour la deuxième hypothèse.....	33
CHAPITRE III : Discussion et Recommandation.....	37
Section I : Discussion pour la première hypothèse	38
Section II : Discussion pour la deuxième hypothèse.....	43
CONCLUSION GENERALE	52
BIBLIOGRAPHIE	i
ANNEXESv
TABLE DES MATIERES	xii

LISTE DES ABREVIATIONS

BFV-SG :BankyFampanandrosoananyVarotra –Société Générale

BOA:BanqueOfAfrica

L.C.A.G: Learned, Christensen, Andrews etGuth

DAB: Distributeur Automatique de Billet

GAB: Guichet Automatique Bancaire

SWOT: Strengths Weaknesses Opportunities and Threats

CA: Chiffre d’Affaire

BCM: Banque Centrale de Madagascar

BNI-CL: Banque Nationale des Industries – Crédit Lyonnais

SMS: Short Message Service

MGA :AriaryMalgache

BMOI : Banque Malgache de l’Océan Indien

MCB : Mauritius Commercial Bank

INTRODUCTION

Les entreprises connaissent des performances très diverses, certaines se développent très rapidement, d'autres disparaissent. ¹Dans un environnement marqué par la globalisation et le développement de la technologie, les entreprises ont du mal à apprécier l'évolution de leur marché ainsi que les besoins de leurs clients. Ajoutant à la concurrence, les entreprises ne peuvent plus survivre en tenant compte des recettes du passé, car les stratégies gagnantes de l'an dernier peuvent conduire aujourd'hui au déclin. ²Les entreprises évoluaient dans un environnement où la concurrence est loin d'être parfaite, mais en raison de l'ouverture du marché, de la mondialisation et de l'internationalisation du marché, la concurrence s'accroît fortement dans les secteurs. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises sont en difficultés.

³Nous le savons tous que les entreprises ont des finalités économiques, elles sont créées pour produire des biens et services de manière performante, autrement dit pour être rentable.

⁴Et en plus de l'existence des concurrents, la rentabilité n'est plus le seul objectif des firmes, elles cherchent aussi à occuper la meilleure position sur le marché auquel elles

appartiennent. ⁵La performance des entreprises est ainsi mesurée par le part de marché et l'évolution de celui-ci, ainsi que son chiffre d'affaire. Pour être leader sur le marché, l'entreprise devrait obtenir le plus grand part de marché par rapport aux autres concurrents.

⁶Si une entreprise obtient un faible part de marché, et qu'elle doit lutter contre les concurrents plus puissants et financièrement plus solides, c'est que la stratégie est initialement fautive.

⁷Pour réagir aux évolutions de l'environnement, les entreprises devraient réfléchir sur l'orientation de leurs actions, de leurs objectifs et de leurs activités. De ce fait, la stratégie serait très importante, son élaboration nécessite une très grande attention.

¹ Ahmed Fellah, « *Le marketing selon Kotler, comment créer, conquérir et dominer un marché* », dans la catégorie commerce et marketing, www.memoireonline.com

² « Cour de PTM », année 2009-2010

³ Tiré de l'ouvrage : « *les entreprises sont en difficultés* » écrit par les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens qui s'est réuni en 2004 et 2006 à la demande du Président Pierre Lecocq, www.lesedc.org/album/iso_album/entreprises_en_difficultes.pdf

⁴Source : Auteur

⁵ Source : Wikipédia, <http://en.wikipedia.org/wik>

⁶Yvan Valsecchi, « *cour d'initiation au marketing* », <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Intro-III>

⁷ « Cour de PTM », Professeur à l'université d'Antananarivo. Année universitaire 2011-2012

Comme certaines entreprises, les banques sont des organismes qui se concurrencent entre elles. L'activité bancaire, même si elle apparaît comme « Oligopole⁸ » est concurrentielle. A l'intérieur, les banques se concurrencent pour la recherche des ressources financières et par ailleurs l'apparition des autres établissements financiers⁹ (comme les sociétés de courtage, les entreprises d'assurance, les établissements de crédits...) aggrave la situation.¹⁰¹¹ L'environnement réglementaire et concurrentiel des banques est bouleversé à partir années 80s. Ce phénomène, parti des Etats-Unis, dans les années 70s, atteint ensuite les autres pays industrialisés, bien que plus tardivement l'Allemagne et le Japon. Il gagne enfin divers pays émergents, à un rythme plus ou moins rapide à partir des années 90s.

¹²Le monde bancaire n'est pas un terrain facile pour une autorité de la concurrence. Tout d'abord jusqu'à une époque récente l'intervention de l'État limitait très fortement les possibilités de concurrence entre les banques. De nos jours les firmes bancaires sont confrontées à de nouveau défi tels que des risques qu'elles pourraient encourir (le risque de liquidité, le risque de crédit, la recherche d'un part de marché dominante...) ; des relations avec les clientèles... qui sont dû aux changements rapide de la technologie, mais surtout à l'intensification de la concurrence exercée par les intervenants financiers qui ont une ampleur mondiale et à l'évolution des besoins des consommateurs.

¹³Les banques sont des sociétés qui ont des buts lucratifs, d'où elles cherchent des bénéfices et veulent être rentables et pérennes, ceux qui veut dire qu'elles ont des sources de collecte d'argent.¹⁴ Depuis une vingtaine d'années, la rentabilité est le but primordial des établissements bancaires pour exister dans un secteur très concurrentiel et risqué et qu'elle est devenue une obligation avec le développement de l'actionnariat.

⁸ Une situation d'**oligopole** se rencontre lorsqu'il y a sur un marché, un nombre très faible d'offreurs (vendeurs) et un nombre important de demandeurs (clients)

⁹ Ce sont des entreprises qui s'occupent d'affaires financières. Un établissement financier n'est pas forcément un établissement bancaire. Les établissements financiers ne peuvent que faire circuler la monnaie car ils sont des établissements de crédit, c'est à dire qui ne fait que prêter de l'argent et que le métier de dépôt à vue est exclus de leurs fonction. Tandis que dans les banques, nous pouvons déposer, retirer de l'argent et éventuellement en placer. Une banque de dépôt nous fournit aussi des moyens de paiements tels que chèquiers et cartes bancaires.

¹⁰ Source en ligne : Rapport rédigé par Le Dr Mohamad Gebaï, professeur à l'université Libanaise

¹¹Source en ligne : http://www.banque-credit.org/pages/fin_des_privileges_des_banques.html

¹²Lamia Daly FSJEG Jendouba - Mastère 2006, « *Concurrence bancaire* », dans la catégorie: Economie et Finance <http://www.memoireonline.com>.

¹³ Source en ligne : wikipédia, <http://en.wikipedia.org/wik>

¹⁴ David Audran fondateur de la BanqueSav, Extrait du dossier « *Evolution de la rentabilité des banques depuis 20ans* »

¹⁵Certes, la nécessité de dégager une rentabilité forte et surtout stable est un signe de vie des banques. Bien plus, les bénéficiaires ne constituent pas la première source de renforcement des structures financières et du développement des activités bancaires, puisqu'ils permettent d'une part, de couvrir une partie des risques par la constitution de réserves et de provisions. D'autre part, d'accroître les fonds propres lesquels, à leur tour, permettent d'augmenter la capacité de distribution des crédits toutes en protégeant les déposants et les créanciers. Plus encore, intervenant sur des marchés de plus en plus globaux et devant affronter une forte concurrence internationale, les banques sont désormais obligées de veiller à leur rentabilité. ¹⁶C'est ainsi, qu'elles développent des stratégies leur permettant d'accroître ou de maintenir leur part de marché. Dans un environnement concurrentiel, les banques se trouvent dans l'obligation de diversifier leurs produits et d'offrir une prestation de service adéquate afin de garder leur position sur le marché et de chercher à conquérir voire d'améliorer leur position.

Ce travail s'inscrit dans un cadre où nous voyons évoluer des banques¹⁷ qui se livrent dans une concurrence rude. Ayant les mêmes finalités, elles cherchent chacune tous les moyens pour réussir tant sur le plan financier que sur le plan stratégique. Les banques veulent dominer le marché auquel elles appartiennent tout en dégagant un bon résultat. Les compagnies leaders, du fait de leur réussite attirent particulièrement notre attention dans la mesure où elles constituent des modèles pour les autres. On entend souvent divers points de vue sur la réussite de certains établissements bancaires comme par exemple : « ¹⁸La réussite de l'entreprise s'appuie sur quatre valeurs fondamentales : les hommes, l'innovation, l'indépendance et la mondialisation. Les valeurs sont des manières d'être et d'agir pour tous les acteurs de l'entreprise » (**Laurent Bataille, PDG de PoclainHydrolics. 2011**).

D'autres auteurs pensent que « les entreprises qui réussissent sont celles qui misent sur « l'innovation »¹⁹, d'autres mettent l'accent sur la mise en place des diverses stratégies,

¹⁵André KADANDJI Université de Douala 2008, Extrait de l'ouvrage « Diversification du portefeuille de crédit et rentabilité bancaire », Dans la catégorie: Economie et Finance, www.memoireonline.com

¹⁶ <http://tuyaux.aglouvain.be/ECGE1213 Marketing/Marketing R□su...>

¹⁷ Une banque qui exerce une activité de crédit et d'offre de produits de placements auprès de clientèles individuelles : particuliers, les entreprises ; les associations. Une banque de détail distribue une gamme de produits ou de services (épargne, crédit, moyens de paiement, produits d'assurance). <http://en.wikipedia.org/wik>

¹⁸Source en ligne : La Tribune.fr selon **Laurent Bataille, PDG de PoclainHydrolics**.

¹⁹ Jean Stéphane, tiré du livre « Dynamisme » sortie le mois d'Août –Septembre 2011/ N° 232, www.uwe.be/publications/dynamisme-wallon/.../Dynamisme232.pdf

comme Michael Porter en encourageant les entreprises telles que les banques de rechercher un avantage concurrentiel. C'est la raison pour laquelle nous nous demandons pourquoi certaines banques arrivent-elles à leurs fins alors que d'autres non ? Pourquoi certaines sont – elles performantes que d'autres ? Quels sont les actions à entreprendre pour faire face à une forte concurrence? En d'autres termes, il s'agira pour nous de déterminer les stratégies efficaces à adopter, et de proposer des solutions qui permettraient aux entreprises d'améliorer leurs positions et d'obtenir un bon résultat financier.

Ce qui nous amène à englober ces questions en une plus concrète qui est notre problématique de recherche : **Quels seraient les stratégies que les banques primaires pourraient adopter afin qu'elles occupent une position appropriée dans un environnement concurrentiel?**

Afin de mener à bien notre étude, nous nous sommes fixés à deux types d'objectifs à savoir l'objectif général et les objectifs spécifiques. Notre objectif principal est de démontrer si la stratégie joue un grand rôle dans la recherche d'un positionnement concurrentiel idéal. Pour cela, nous avons fixés les deux objectifs spécifiques suivants qui sont:

- Analyser les différentes stratégies applicables dans les banques primaires.
- Vérifier si ces stratégies garantissent une position concurrentielle appropriée.

Vu les différents points de vue suscités, il est utile de faire des analyses des problèmes. Le fait que les entreprises bancaire évoluent dans un environnement incertain qui ne cesse de changer, elles devraient y faire face à ce problème et adapter leurs stratégies à chaque situation. Toutes les organisations veulent devenir performantes et durables, c'est sûr. Après avoir réalisé des recherches préliminaires, les hypothèses que nous pouvons émettre au regard de notre problématique sont les suivantes :

H1 - Une stratégie de différenciation de produits et services bancaire serait bonne pour la recherche d'un avantage concurrentiel.

H2 - Une stratégie de croissance permettrait aux banques primaires d'atteindre leurs objectifs financiers et commerciaux.

La présente étude pourra être considérée comme une contribution à l'analyse empirique de la situation des banques primaires à Madagascar. Les banques jouent un rôle important dans l'économie d'un pays car elles font le commerce de l'argent. Elles sont également des organismes qui produisent de la monnaie par l'intermédiaire des banques centrales qui créent

les monnaies et les distribuent aux banques primaires. Il ne passe pas de journée sans que les bouches ne parlent d'argent actuellement, les gens quittent leurs foyers tous les matins à sa recherche, les enfants étudient fort pour avoir un bon travail et de gagner beaucoup d'argent.

Nous nous sommes assigné la tâche d'étudier les banques pour but de voir dans quelle mesure elles pourraient survivre dans un environnement compétitif, c'est aussi une occasion pour nous de nous informer davantage sur le sujet et d'identifier des armes stratégiques liées aux nouvelles technologies, aux établissements financiers concurrents.

Vu la complexité du sujet, il s'est avéré nécessaire de se fixer les idées en se limitant dans le temps et dans l'espace pour la pertinence de l'analyse. Ainsi donc, sur le plan spatial, nous avons pris comme cadre d'étude, les banques primaires, en nous focalisant sur la BFV-SG et ses produits et services offerts pour les particuliers. Nous allons de même limiter notre recherche sur les stratégies de croissance et la stratégie de différenciation pour notre étude.

Pour arriver à un bon résultat, nous allons utiliser des méthodes de recherche pour la collecte des données sur le terrain qui seront : les recherches documentaires, l'enquête par questionnaire et l'entretien individuel

Notre travail sera structuré en trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous présenterons les matériaux et les méthodes utilisés. Le deuxième chapitre concernera les résultats provenant des analyses et des recherches. Enfin dans le dernier chapitre, nous entamerons les discussions et les recommandations y afférents. Et pour finaliser l'ouvrage, nous présenterons la conclusion de tous ceux que nous avons parlés dans les autres parties. Aussi, il nous conviendra de valider nos deux hypothèses dans cette dernière partie.

CHAPITRE I

Les Matériels et les Méthodes

Section 1 : la méthodologie

Les données que nous avons recueillies ont une nature précise relevant de la qualité des informations que nous recherchions. Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie conforme à notre souci d'objectivité. Les données ayant servi à notre étude sont à la fois des données primaires et des données secondaires, qualitatifs²⁰ et quantitatifs²¹.

- Les « données primaires » sont celles qui sont recueillies directement sur le terrain, c'est à dire les données recueillies directement des banques primaires situées à Antananarivo.

- Les « données secondaires » sont celles qui proviennent des résultats des recherches des autres chercheurs. Il peut également s'agir de données formalisées et publiées.

Nous avons utilisé trois outils pour collecter les données ayant servi à notre étude. Il s'agit de l'enquête par questionnaire, les recherches sur les sites internet et l'entretien individuel.

I-1 L'enquête par questionnaire

L'objectif de notre questionnaire était de pouvoir amasser des informations concernant la banque BFV-Société Général. Les informations que nous avons pu collecter, même si elles étaient très limitées vu que nous n'avions pas suivi un stage auprès de la firme, nous ont beaucoup aidé pour l'établissement de notre ouvrage et pour l'obtention des résultats.

Pour ce faire, nous avons utilisé des matériaux qui sont : les matériaux de bureau (des stylos ; des papiers A4) ; l'ordinateur et l'imprimante utilisé pour la saisie et l'impression des questionnaires.

- Le questionnaire a été émis en premier au service communication de la banque BFV-SG, qui a été reçu en main propre par le responsable du service. Elle l'a ensuite transmis à l'un des employés qui s'est chargé de collecter les informations demandées d'après le questionnaire. Les données que nous avons demandé sont de nature qualitatives telles que : les divers produits et services offerts pour les clients particulier de la banque ; le nombre d'agence implanté dans les provinces et dans la capital ; ... (Voir annexe 1). Malgré la confidentialité la plupart des données, nous n'avons pas pu recueillir certaines informations comme le nombre de clientèle ; le part de marché ... Ces informations nous ont été envoyé par e-mail par l'employé qui s'est pris en charge de collecter les données. Aussi ces

²⁰ Données illustrés par des mots

²¹ Se représentent plus sous forme de chiffres que des mots

informations n'étaient pas détaillées, alors il nous a fallu trouver d'autres moyens tels que la consultation de leur site internet, et l'envoi d'un deuxième questionnaire à la directrice de l'agence afin d'amasser le maximum de données.

- Ensuite nous avons émis une copie du questionnaire au service comptabilité de la banque SEGL/GES, le questionnaire a été reçu par l'une des employés qui y travail. Les informations que nous avons demandé sont des données chiffrées qui sont : le chiffre d'affaire annuel durant les 5 dernières années, le part de marché de la banque BFV-SG durant les 5 dernières années ; les résultats annuels. Les informations nous ont été données en main propre par le chef responsable du service SEGL/GES. Ce dernier nous a reçu dans son bureau, et nous a expliqué la raison pour laquelle certains données comme le part de marché et le chiffre d'affaire de la société ne sont disponibles pour le public, ce sont des données confidentiels précisait-t-il. Les informations concernant le résultat annuel ont été présentées dans un tableau, ainsi que d'autres informations que nous n'avons pas inscrit dans le questionnaire comme le volume des crédits et des dépôts des clients durant années depuis l'année 2007 et d'autres.

I-2 La recherche documentaire

Notre recherche documentaire s'est orientée beaucoup plus sur les ouvrages disponibles en ligne. La recherche des informations sur les sites internet » est l'une des méthodes la plus utilisée actuellement. La nouvelle technologie est très indispensable, vu qu'elle facilite les recherches des données et permet de comparer plusieurs points de vue et idées. Ce type de méthode de collecte de données est très pratique même s'il engage beaucoup de temps.

Une recherche sur internet nécessite une connexion internet. Pour cela, nous avons utilisé deux types de connexion : celle de l'orange net et celle de Moov 3G+

Le premier utilisé, fut « www.google.fr », c'est le moteur de recherche que nous avons utilisé, très complet et efficace. Et c'est seulement après que j'ai fait un peu de recherche sur mon thème : De quoi s'agit-il ? Quels seront les facteurs à étudier ?

Pour cela, nous avons consultés plusieurs sites mais celles-ci sont les plus consultées :

- <http://www.marketing-strategique.com>: pour trouver des informations à propos de l'outil d'analyse concurrentiel de Porter, voir quels seront les éléments et les variables qui seront utiles à étudier pour l'analyse de l'environnement concurrentiel des banques de détail
- <http://fr.wikipedia.org> : Nous avons trouvé la liste des banques à Madagascar, qui sont utile pour l'analyse concurrentielle.

- <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/matrice-ansoff-produits-marches> : Nous avons cherché des informations sur ce site à propos de la matrice d'Ansoff pour l'étude des stratégies de croissance.
- www.bfvsg.mg : Nous avons cherché des informations complémentaires sur les produits et services offerts pour les clientèles de la banque. Nous avons pu trouver beaucoup plus d'informations qui ont pu compléter les données quantitatives collectées par le questionnaire.
- <http://www.banque-central.mg> : Nous avons trouvé la liste et le nombre des banques à Madagascar, réparties par région de Madagascar. Ces données nous ont beaucoup aidé pour l'analyse concurrentiel surtout pour la deuxième hypothèse.

I-3 L'entretien individuel

Nous avons eu un entretien individuel avec le directeur d'agence de la banque BFV-SG Ampefiloha. Elle nous a reçu dans son bureau même à Ampefiloha.

Le but du premier entretien était de vérifier la véracité des informations que nous avons présentées dans notre devoir, qui concernait surtout la banque étudiée elle-même en général. Nous lui avons aussi posé quelques questions et des explications sur les données que nous avons amassées sur l'internet et par l'enquête grâce au questionnaire.

Pour cela, nous avons établi un guide d'entretien. Ce dernier a été élaboré pour avoir plus d'information sur les fournisseurs et les clients de la banque BFV-SG ; les produits et services qui y sont disponibles.

La section méthodologie nous a permis de citer quelles sont les types de données ayant été collectées. Elle consiste également de présenter les méthodes de collecte des informations. Ainsi, nous avons cité les méthodes de collecte par l'enquête par le questionnaire ; l'entretien individuel et les recherches documentaires.

Section II- Les outils d'analyses

Dans cette section nous allons citer les divers outils d'analyses théoriques qui sont les outils d'analyses stratégiques proposés par des auteurs et les données sur l'entreprise étudiée.

II-1 Les outils d'analyses théoriques

Pour mener à bien la réalisation de notre étude, nous avons utilisés des outils d'analyses qui se diffèrent l'un de l'autre selon les hypothèses à vérifier. Les outils que nous avons utilisés sont des outils d'analyses concurrentiels et stratégiques, lesquelles, aideront les entreprises à dominer leur marché. Nous allons identifier ces outils par hypothèse.

➤ Pour la première hypothèse

Rappelons notre première hypothèse, qui est : « Une stratégie de différenciation de produits et services bancaire est bonne pour la recherche d'un avantage concurrentiel ».

Nous nous baserons sur le model de ²²L.C.A.G, qui est un outil de stratégie d'entreprise qui permet de déterminer les options stratégiques envisageable pour les entreprises.

Ce modèle permet d'analyser l'environnement interne et externe des entreprises.

Ainsi pour l'analyse concurrentielle pour la première hypothèse, nous avons choisi le modèle de Michael Porter, il est le plus utilisé et il nous offre un outil très efficace, qui nous permettra d'étudier les 5 forces de la concurrence.

➤ Pour la deuxième hypothèse

Pour notre deuxième hypothèse qui est « Une stratégie de croissance permettrait aux banques de détail d'atteindre leurs objectifs financiers et commerciaux. », nous allons utiliser la matrice d'Igor Ansoff pour étudier la stratégie de croissance. Cette matrice nous offre quatre choix stratégiques, ainsi nous pourrons les identifier et voir laquelle est efficace pour les banques primaires afin de croître dans un environnement concurrentiel.

➤ Pour la partie discussion

Pour ce troisième chapitre, nous allons faire une étude comparative. Nous allons identifier les différences qui existent entre les produits et les services de la banque étudiée par rapport à la banque concurrente pour la première hypothèse afin de vérifier cette dernière.

Et pour la seconde hypothèse, nous discuterons des avantages et inconvénient de la stratégie de croissance proposé par notre auteur

²²Alexandre « démarche stratégique », dans Cour d'Economie/Droit/Managment –BTS, <http://www.surfeco21.com/index.php>

II-2 L'entreprise étudiée

A. Généralité

La BFV-SG est une banque primaire. Elle évolue dans un environnement fortement concurrentiel. En effet sur le marché, 11 compagnies interviennent avec pour objectif de se faire une place confortable. La BFV – SG est une institution financière qui a pour objet de recevoir, de gérer et d'avancer des fonds, ainsi que de faciliter les paiements par des prêts.

Elle est une filiale du groupe Société générale sise à Paris, la première banque de détail non mutualiste française. (Voir Annexe 2).²³ La banque « **BFV-SG** » est l'une des banques primaire sise à Madagascar. Grâce à son réseau d'agences qu'elle espère densifier un peu plus, la BFV fait partie des cinq banques qui détiennent 90 % du marché malgache. Rachetée à l'État malgache en 1998 dans le cadre d'une privatisation, elle est détenue à 70 % par la Société générale, le reste se partageant entre l'État (29 %) et le personnel de la banque (1 %).

²⁴ Forte de l'expérience de la Société Générale et de l'implication de son personnel, la BFV – SG est actuellement en train d'agrandir son champ d'activité dans tout le territoire national par le biais de la création de nouvelles agences.

B. Les produits et services offertes aux particuliers²⁵

Afin d'être plus compétitif, la société BFV-SG ne cesse d'accroître ses activités. Comme nous l'avons suscité, elle est l'une banque primaire qui se focalise principalement sur le dépôt. Mais elle offre également à ces clients (les particuliers, les entreprises, les associations) d'autres produits et services comme les autres banques concurrentes.²⁶ Voici les produits et les services offertes pour les clients particuliers de la banque.

²³Source : <http://www.actu-cci.com/fr/Finance/Banque/Avec-la-BFV-la-Societe-Generale-etend-son-maillage-a-Madagascar/>

²⁴ Source : BFV

²⁵ Source : www.bfvsg.mg

²⁶ Voir www.bfvsg.mg

a- Les comptes à vue :

Qui est de deux types : les *comptes à vue en Ariary et les comptes à vue en devise*. Ce dernier est à la disposition de toute personne physique ou morale, disposant de revenus en devises, résident ou non. Un compte à vue à la BFV - SG est rémunéré, et permet de bénéficier immédiatement d'un ensemble de services qui facilitent la gestion des argents.

Elle nous offre aussi divers moyens de paiements selon notre choix qui sont :

- Les cartes bancaires :

Elles nous permettent de retirer de l'argent auprès des DAB, retirer de l'argent auprès des guichets de banque en **cash advance** et de régler les factures auprès de nos commerçants.

Nous pouvons choisir entre 3 types de cartes: Reniala; Varongy ; Ebene. (voir Annexe 3)

- *Les chèques* : Il reste le moyen de paiement traditionnel, nous pouvons commander un chéquier de 10, 25 ou 50 vignettes selon nos besoins.

- *Le virement* : Il nous permet de régler une dépense ou d'approvisionner notre compte épargnes. Il peut être permanent ou ponctuel.

- *Le prélèvement automatique* : cette formule est adaptée pour le règlement de nos factures : eau, électricité, téléphone...

b- L'épargne

Le compte d'Epargne (ou sur livret) à la SOAFIANDRY permet de fructifier les économies et constitue progressivement un capital pour faire face rapidement, aux imprévus. Il peut être ouvert à tout particulier majeur ou mineur, titulaire de compte à vue ou non à la BFV - SG.

- Valorisation des capitaux sans risque

Le Dépôt à Terme (DAT) : Le Dépôt à Terme est une épargne placée pour une durée préalablement déterminée, et un taux fixé à l'avance par contrat entre nous et la BFV – SG

Le Bon de Caisse : C'est une créance du porteur sur la banque pour un montant et à une échéance mentionnés sur le bon de caisse lui-même.

Les bons du trésor par adjudication (BTA)

La BFV - SOCIETE GENERALE offre aux particuliers la possibilité de négocier, c'est à dire d'acheter ou de vendre, les Bons de Trésor par Adjudication déjà émis.

c- Les assurances :

La BFV-SG met à notre disposition 3 sortes d'assurances qui sont :

- ANTOKA - assurance décès par accident : protège nos proches en cas de décès et d'invalidité permanente totale et définitive par suite d'accident.

- SOLOVAIKA - assurance responsabilité civile Chef de Famille : garantit l'assuré contre les conséquences pécuniaires de la responsabilité civile, et des recours qui pourraient être exercés contre lui, en raison de dommages corporels, matériels et immatériels causés à des tiers.

d- Les services

- *Le paiement* : La BFV-SG nous offre des services plus pratiques pour retirer de l'argent de notre compte qui sont : le DAB ; le retrait au guichet avec la carte bancaire et le règlement auprès des commerçants.

- *Liquidité et devises*

- *Achat et vente de devises* : pour les non titulaire de la carte EBENE

e- Les prêts

- Le prêt immobilier *SOAHONENANA*
- *Le Prêt personnel SOAFENO EXPRESS*

f- Autres services

- VOCALIA
- Coffre-fort
- MESSALIA

En résumé, nous avons présenté dans cette section les outils d'analyses que nous allons utiliser pour présenter et analyser nos résultats de recherche. Ce sont les outils d'analyses stratégiques des auteurs tels que l'analyse concurrentielle de Michael Porter et la matrice d'Igor Ansoff. Il y a aussi les données concernant la banque étudiée tels que ses produits et ses services pour les particuliers. Ces outils seront utilisés pour nous aider à vérifier nos deux hypothèses.

Section III- Les méthodes d'analyses (illustrés par les outils d'analyses)

Nous allons démontrer dans cette section comment nous allons réaliser l'analyse à l'aide des outils que nous avons cités dans la précédente section.

III-1 Les analyses pour la première hypothèse

²⁷La stratégie est un moyen fondamental par lequel une entreprise peut assurer sa continuité. De nombreuses entreprises s'interrogent sur leur capacité à développer une stratégie dans un marché concurrentiel où elles ne possèdent pas la taille suffisante. Et pourtant la réponse est évidente. Elles devraient se différencier en développant une offre de produits et de services différente à ceux des autres entreprises concurrentes.

A. Analyse de la concurrence par le modèle de Porter²⁸

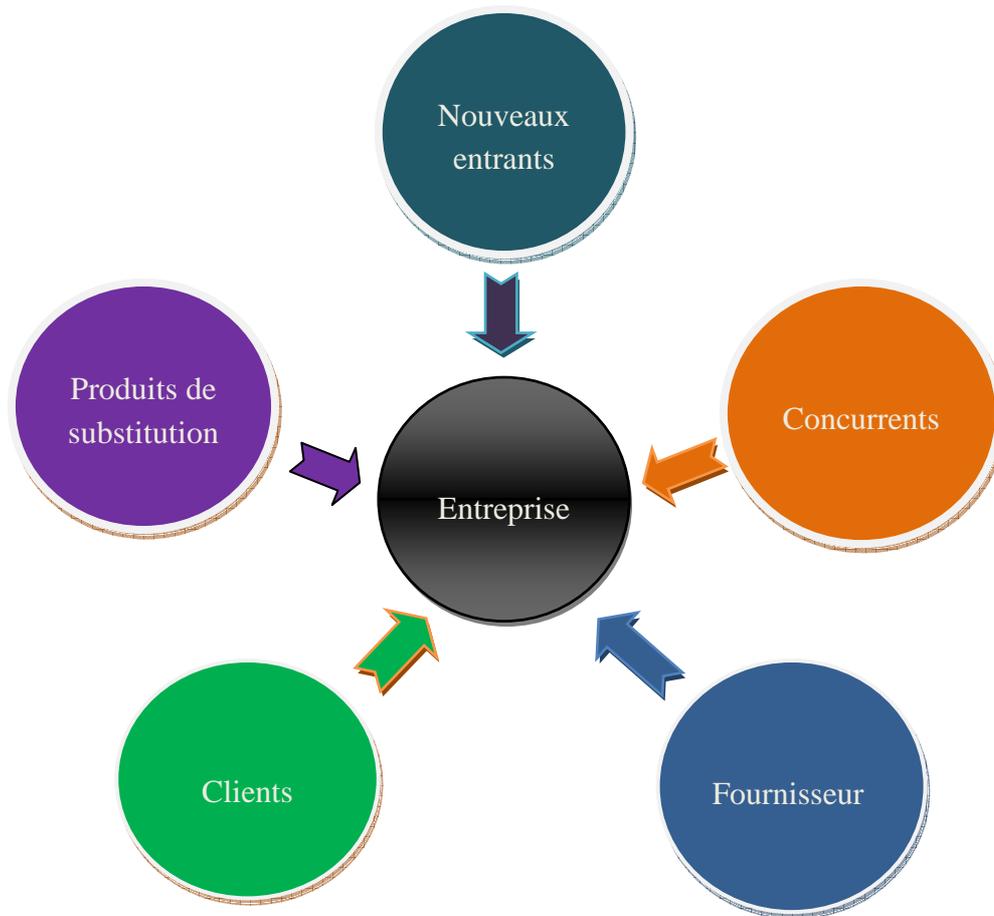
L'analyse concurrentielle figure dans l'analyse de l'environnement externe du modèle SWOT tirée du modèle de base de L.C.A.G. Plusieurs modèles peuvent servir d'outil d'analyse de la situation concurrentielle des firmes, mais le plus célèbre et le plus utilisé est celui de Michael Porter.

Michael PORTER, un célèbre professeur, qui a conçu une méthode d'analyse de l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité. Cette analyse est basée sur l'étude de 5 grands points qui selon, lui caractérise tout le marché.

Ci-dessous le schéma proposé par Michael Porter pour démontrer cette intensité concurrentielle qui existe. Ce schéma nous présente les cinq intensités concurrentielles qui sont : les concurrents actuels ; les nouveaux entrants ; les produits de substitution ; les fournisseurs et les clients.

²⁷ Angelina LETCHEVA, Extrait du projet « *les stratégies de différenciation de restauration commerciale* », <http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Strat%C3%A9gie-De-Restauration/414053.html>.

²⁸ Michael Porter, tiré du livre « L'avantage concurrentiel », Philippe de Lavergne (Traduction), lverdon.free.fr/resumes/avantage.doc

Figure 1 : les 5 forces concurrentielles

Source : Michael Porter

- *Les concurrents* : sont les entreprises qui offrent les mêmes produits et services sur un même marché et à un même niveau de prix (ce sont les concurrents directs), et les entreprises qui offrent les mêmes produits et services à un prix différent (ce sont les concurrents indirects).

La rivalité entre les concurrents existants correspond à toutes les manœuvres qui influencent le profit des acteurs de l'industrie tel que les baisses de prix, le lancement de produit ou la publicité intensive. Elle est importante si les concurrents sont nombreux ; si les produits sont indifférenciés...

- *Les nouveaux entrants* : sont des entreprises qui œuvrent dans d'autres secteurs et qui menacent d'entrer dans le secteur considéré. L'intensité de cette menace dépend de la présence de barrières à l'entrée²⁹ et de l'attractivité du secteur.

²⁹ Exemple : les besoins en capitaux : les secteurs où les besoins en capitaux sont très élevés alors que les nouveaux entrants n'ont pas les moyens d'entrer sur le marché

- Les produits de substitutions : Ce sont les produits dont l'utilisation peut nuire à celle des produits du marché. Le principal risque étant de perdre des ventes face à des produits bénéficiant de coûts de production inférieurs.
- Le pouvoir de négociation des clients : La notion de client recouvre l'ensemble des utilisateurs finaux, les prescripteurs et les distributeurs. Plus la part que représente un client dans le chiffre d'affaires d'une société est importante, plus son pouvoir de négociation est fort. Cette force a un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise puisqu'elle influe sur les revenus ou les coûts de productions. Ce pouvoir est important dans le cas où le client achète en grande quantité ou bien que les produits achetés sont peu différenciés...
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : De même, moins le chiffre d'affaires effectué avec un fournisseur est significatif pour ce dernier, plus le pouvoir de négociation est en faveur de ce fournisseur. La notion de fournisseur recouvre l'ensemble des acteurs situés en amont du secteur. Il correspond à leur capacité à influencer l'industrie, en termes de prix et de qualité des produits ou services qu'ils fournissent. En effet, un fournisseur très puissant pourra imposer des prix plus élevés si la demande n'est que faiblement élastique au prix. Ce pouvoir est important si le produit est peu différencié et s'il n'existe pas de produits de substitutions.

B. ³⁰La différenciation

³¹ Michaël E. Porter, avec se « Choix stratégiques et concurrence », a écrit un ouvrage définitif sur le thème de la « stratégie dans un monde concurrentiel », un thème nouveau et particulièrement brûlant dans le monde américain des affaires d'aujourd'hui. Le livre s'attaque à des questions qui offrent un intérêt vital pour les dirigeants des entreprises, et présente un ensemble complet des techniques d'analyses qui permettent de cerner un secteur d'activité et de comprendre le comportement des concurrents.

La stratégie générique a été déterminée comme le premier choix que doit faire l'entreprise en restant dans son secteur d'activité. 3 choix exclusifs existent : la domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la concentration sur certains produits, mais celle qui nous intéresse ici c'est la différenciation.

³⁰ Angelina LETCHEVA, Extrait du projet « *les stratégies de différenciation de restauration commerciale* », <http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Strat%C3%A9gie-De-Restauration/414053.html> CHEVA

³¹ Michael Porter, « *Choix stratégique et concurrence* », de l'analyse concurrentielle de Porter, <http://livreseducatifs.free.fr/Analyse-Porter.htm>

a- Qu'est ce que la différenciation ?

³²La *différenciation* est une stratégie qui vise à procurer un avantage concurrentiel en proposant un produit ou un service différent à la clientèle. ³³La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix (par exemple, la qualité du produit, sa fiabilité, les options, etc.) pour créer une offre distincte de celle de la concurrence. L'organisation cherche à obtenir un avantage concurrentiel en mettant en avant une **compétitivité hors-prix**.

b- ³⁴Les différents moyens pour se différencier des concurrents

Une entreprise différencie ses produits de la concurrence par :

- la **marque**
- les **caractéristiques techniques du produit** ; une innovation technique confère au produit une plus-value que le consommateur est prêt à payer
 - les **services** qui accompagnent le produit ; les consommateurs sont très sensibles à la qualité des services après-vente, aux garanties supplémentaires ; nombre d'enseignes proposent ainsi leur propre service de financement (possibilité de faire un prêt pour l'achat d'une voiture chez un concessionnaire, paiement en quatre fois sans frais après acquisition de la carte du magasin, etc.) ...
- le **conditionnement** des produits profitent d'un packaging plus séduisant, plus pratique
- les **actions commerciales** ; ce sont les campagnes publicitaires, les promotions... en d'autres termes, toutes les actions qui permettent de mettre en valeur la marque.

c- Avantages et risques de la différenciation³⁵

- *Avantages* : Elle éloigne l'entreprise des menaces des produits de substitution ; permet de se protéger contre la concurrence à travers l'émergence d'une image de marque ; elle rend difficile l'entrée des nouveaux concurrents.
- *Risques* : Risque d'infidélité des clients si l'écart de prix est trop important par rapport à celui des concurrents ; il y aussi le risque d'imitation³⁶.

³²Auteur : Porter dans « LA NOTION D'AVANTAGE CONCURRENTIEL », Exposé présenté par Yan LE HUNCHEC CNAM : U.V. "Organisation et système d'information" Année 2000/2001 , http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichier?ID_FICHIER=1295877017838

³³ Support de Cour proposé par l'ASP

³⁴ Support de Cour proposé par l'ASP, http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTG/management/reviser-le-cours/domination-par-les-couts-et-differenciation-tstg_man_09

³⁵ www.phylog.perso.neuf.fr/options.html

³⁶ D'autres firmes pourraient tenter de produire le même type ou gamme de produit

III-2 Les analyses pour la deuxième hypothèse

Voici les outils utilisés pour l'analyse de notre deuxième hypothèse, dans lesquelles nous étudierons la stratégie de croissance.

A. La stratégie de croissance

Développement commercial, croissance externe, développement des offres, autant de termes familiers pour les entreprises de nos jours qui se résume en une question : comment générer une nouvelle source de croissance ?

Nous allons ici orienter notre réflexion sur les sources de croissance qu'une entreprise pourrait envisager de mettre en pratique.

a- ³⁷Qu'est ce que la croissance ?

La croissance de l'entreprise est un mouvement de développement de son activité, un développement qui peut se mesurer de manière quantitative (augmentation du CA, du profit, de la part de marché et de ses ressources), et peut s'apprécier aussi de manière qualitative (accroissement de la capacité d'influence de la firme sur son marché, élargissement de sa notoriété, développement son image etc...). La croissance de la firme traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel.

b- ³⁸Pourquoi croître ?

La notion de croissance est intimement liée à celle de progression. Depuis tout petit, l'objectif primaire de tout être humain est déjà de grandir, de croître, de devenir plus grand et plus fort. Dans l'économie en général et dans le domaine des entreprises en particulier, le lien entre taille et force est également très présent. Autrement dit, les firmes veulent progresser, s'agrandir et être pérenne.

c- ³⁹Les modalités de croissance

La croissance interne: Elle représente l'auto développement de la firme par ses propres moyens industriels ou commerciaux, c'est-à-dire sans appel à des partenaires extérieurs. La

³⁷ Extrait du cours : « la croissance de l'entreprise » proposé par le Centre de ressources pour l'enseignement professionnel en économie-gestion (Ceperg)

³⁸ Cyril Robin, tiré de son article « *la croissance : pourquoi croître ?* », publié le Vendredi 29 mai 2009 à 23:19 et est classé dans Généralités sur l'économie, <http://www.economiste.ch/blog/2009/05/>

³⁹ - Auteur : Cyril Robin, tiré de son article « *la croissance : pourquoi croître ?* », publié le Vendredi 29 mai 2009 à 23:19 et est classé dans Généralités sur l'économie, <http://www.economiste.ch/blog/2009/05/>

- Extrait du livre « *les modalités stratégiques* », chapitre 10, [www. images.hachette-livre.fr](http://www.images.hachette-livre.fr)

croissance interne est un processus continu de développement qui s'appuie uniquement sur les ressources et les compétences internes de l'entreprise

Parmi les différents aspects de cette modalité, nous retrouvons : *l'innovation* qui consiste à développer et à accroître l'offre de l'entreprise en créant de nouveaux biens ou services ; et *l'accroissement du réseau de distribution* qui permet à l'entreprise de s'installer sur de nouveaux marchés, et de toucher un plus grand nombre de clients.

- *La croissance externe* : Elle représente le développement concerté de la firme avec des partenaires industriels ou commerciaux (fusion, partenariat avec d'autres entreprises...)

d- ⁴⁰Modèle d'Analyse d'Igor Ansoff

Créé par Igor Ansoff en 1957, la matrice Produits-Marchés d'Ansoff permet de classer les différentes stratégies de croissance pour l'entreprise en croisant les produits actuels et nouveaux avec les marchés actuels et nouveaux.

L'objectif de la **matrice d'Ansoff** est de **faciliter la prise de décision des dirigeants** en présentant de manière simple les **différents choix stratégiques** qui s'offrent à l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs de croissance fixés.

Ansoff a simplifié la position concurrentielle de l'entreprise en la plaçant dans deux dimensions :

- Les produits, c'est à dire les biens ou les services vendus
- Les marchés, c'est à dire les acheteurs qui achètent les produits

Faire croître l'entreprise avec de nouveaux produits nécessite que ces derniers s'inscrivent parfaitement dans la mission de l'entreprise et s'adaptent aux produits existants.

Selon Ansoff, une entreprise peut alors faire **quatre choix stratégiques** directement liés au caractère « nouveau » ou non pour l'entreprise des marchés visés et des produits :

- La stratégie de pénétration (ou renforcement) de marché
- La stratégie de développement de produits
- La stratégie d'extension de marché
- La stratégie de diversification des produits et des marchés

⁴⁰ Extrait de l'article rédigé par Florian Lopez intitulé « Matrice d'Ansoff (Produits – Marchés) », <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/matrice-ansoff-produits-marches>

Figure 2: Matrice de croissance

Source : Igor Ansoff

- La pénétration de marché :

Cette stratégie consiste à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise, c'est-à-dire à maintenir ou à augmenter les ventes **et à consolider ou à accroître les parts de marché des produits actuels sur leurs marchés existants**. Elle consiste également à développer le chiffre d'affaires sur un marché actuel avec des offres existantes, et se repose sur un travail de fidélisation de client sur le long terme.

- Le développement de produit :

Cette stratégie consiste à **proposer des nouveaux produits sur des marchés existants**. Ces nouveaux produits vont prendre la place des produits existants. L'entreprise peut fournir de petites innovations incrémentales sur le produit : proposer de nouveaux modèles ; de nouvelles couleurs ou encore de nouvelles formes. Cette stratégie a pour objectif d'inciter les clients actuels à dépenser plus pour ces produits.

- Extension de marché :

Cette stratégie consiste à augmenter les ventes de l'entreprise en **introduisant les produits actuels sur de nouveaux marchés**. Ainsi l'entreprise peut partir à la conquête des régions,, du pays et de l'international (développement géographique). L'entreprise peut également

développer de nouveaux canaux de distribution (Internet par exemple), faire appel à des médias autres que les moyens de communication traditionnels, mettre en place une nouvelle politique de prix pour toucher de nouvelles cibles et créer de nouveaux segments de marché. L'idée est de chercher de nouveaux consommateurs aux produits existants.

- La diversification :

Cette stratégie, qui est la plus complexe à mettre en œuvre, consiste à **proposer des nouveaux produits sur de nouveaux marchés** qui présentent des opportunités et qui sortent du périmètre d'activité habituel de l'entreprise. Cette stratégie nécessite d'intégrer de nouvelles compétences et de capitaliser de l'expérience sur les nouvelles lignes de produits et les nouveaux marchés ciblés.

e- ⁴¹Quand utiliser la matrice d'Ansoff ?

La matrice d'Ansoff permet d'établir une stratégie de développement dans les cas suivants : émergence de nouvelles technologies, saturation des marchés de l'entreprise, existence des nouveaux entrants et même quand les besoins des clients ne cessent de changer.

f- ⁴²Avantages et inconvénients de la matrice d'Ansoff

Avantage : elle aide à la décision précieuse et rapide pour choisir la stratégie de croissance à adopter suivant le changement de l'environnement concurrentiel.

Inconvénient : Les dimensions Produits et Marchés ne suffisent pas en tant que telles pour la prise de décision complexe d'une stratégie de croissance.

⁴¹ Extrait de l'article rédigé par Florian Lopez intitulé « Matrice d'Ansoff (Produits –Marchés)»,

⁴² Extrait de l'article rédigé par Florian Lopez intitulé « Matrice d'Ansoff (Produits –Marchés)», <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/matrice-ansoff-produits-marches>

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons présenté les matériels et les méthodes de recherches utilisés pour la présentation de notre résultat de recherche. Les matériels sont à la fois les outils d'analyses des auteurs et les matériels physiques tels que les informations et données de l'entreprise étudiée. Les méthodes sont les moyens utilisés pour la collecte des données.

Pour la première hypothèse, nous avons le modèle de base des cinq forces concurrentielles de Michael Porter, qui nous sera utile pour le stratégie de différenciation.

La stratégie de croissance proposée par Igor Ansoff a été présentée pour la validation de notre deuxième hypothèse.

CHAPITRE II : Les Résultats

Section 1 : Présentation des résultats pour la première hypothèse

Dans cette première section, nous allons présenter les résultats de recherches pour notre première hypothèse, et cela grâce aux outils d'analyses que nous avons présentés dans le précédent chapitre.

I-1 Analyses concurrentiel bancaire

A. Les concurrents

Au niveau du secteur bancaire, les concurrents sont les banques qui offrent les mêmes biens et services sur le même marché. Dans les autres pays, les banques sont classifiées selon leurs activités principales (il y a les banques de dépôt, de financement et les banques d'affaires).⁴³ Par contre à Madagascar, il n'y a pas de statut spécifique quelque soit les activités des banques. Nous les appelons tout simplement « les banques primaires. » vu qu'il n'existe aucune banque qui se concentre sur une seule activité.

Pour la banque BFV-SG, son activité principale est de recevoir et de gérer les dépôts des clients, mais en plus, elle octroi des crédits ; fait des activités de change...

La rivalité entre les banques primaires prend la forme d'introduction d'un service différencié adapté aux besoins des clients⁴⁴ ; une concurrence de prix⁴⁵, une amélioration des produits et des services, des modes de distributions...

Dans le tableau ci-dessous sont présentées les banques primaires en concurrence avec la BFV-SG et qui ont des parts de marché importants sur le marché bancaire à Madagascar

TABLEAU 1 : Les banques primaires qui sont les concurrentes avec la BFV-SG, en tête sur le marché bancaire à Madagascar

⁴³ Source : Mme Eva (BVF-SG)

⁴⁴ Michel DIETSCH Professeur à l'Institut d'Etudes Politiques de Strasbourg, « *La place de la concurrence dans l'organisation et le fonctionnement du secteur bancaire* », 4 avril 2005, www.courdecassation.fr/IMG/File/intervention_dietsch.pdf

⁴⁵ Exemple : taux d'intérêt sur les prêts bancaires, les commissions...)

concurrents	⁴⁶BNI	⁴⁷BOA
Critère d'analyse		
Capital et Structure	10,8milliard MGA	45 milliards MGA
⁴⁸Nombre d'agences actuel	28 dont 16 à Antananarivo	62 dont 36 à Antananarivo
LesActivités	Gestion des dépôts ; octroi de crédit ; activité de change	Gestion des dépôts ; octroi de crédit ; activité de change

Source : auteur (2012)

B. les nouveaux entrants et les produits de substitutions

- *Les nouveaux entrants*

L'existence des nouveaux entrants est rare, En effet, l'entrée sur le marché nécessite des investissements importants, constituant des barrières à l'entrée⁴⁹. Les barrières à l'entrée dans les marchés bancaires sont marquées par l'importance des barrières réglementaires (Exemple, le capital minimum...). A Madagascar, il n'existe que 11 banques parmi les quarante quatre établissements de crédit agréé par L'Etat, contre dix l'année 2009⁵⁰.

- *Les menaces des produits de substitution :*

⁵¹Parmi les produits offerts par les banques actuels, nous pourrons citer : les cartes de retrait, les produits d'assurances ; les comptes épargnes et les comptes de dépôts... Certaines institutions financières offrent des produits comme ceux offerts par les banques primaires

⁴⁶Source : BNI en ligne, http://www.bni.mg/index.php?page=m_chiffre

⁴⁷ Source : BOA en ligne , www.boa.mg

⁴⁸ Selon le sondage de la banque central de Madagascar 2011

⁴⁹ Une barrière à l'entrée fait obstacle à l'installation d'une nouvelle firme dans un secteur où la rentabilité est plus élevée qu'ailleurs. Et diminue le nombre des concurrents sur le marché, procure également un avantage aux firmes installées par rapport aux entrants potentiels

Source : livre Economie bancaire Chapitre 2, rédigé par Nathalie Payelle de l'université de Rennes 1, http://perso.univ-rennes1.fr/nathalie.payelle/Economie%20Bancaire%20II.ppt_ch2.pdf

⁵⁰ Selon le Rapport 2010 de la BCM, www.banque-centrale.mg

⁵¹ Selon Mme Eva, de la BFV-SG

(ex : compte épargnes ; octroi des prêts) mais jusqu'à présent, aucun produit offert par ces institutions peut remplacer les cartes de retrait bancaires.

C. ⁵²Pouvoir des fournisseurs et des clients en termes de négociation

- Les clients :

Les banques primaires, en tant qu'institutions financières ont 3 sortes de clients: les particuliers, les entreprises et les associations. Le pouvoir de négociation de chaque catégorie de clientèle se révèle être dissemblable. En effet, les particuliers bénéficient d'un pouvoir de négociation faible même si ils sont collectivement en situation de capacité de financement⁵³. Quant aux entreprises, elles ont un pouvoir de négociation faible et sont collectivement en situation de demande de financement. Mais il pourrait y avoir des exceptions selon les banques.

- Les fournisseurs :

Les fournisseurs⁵⁴ dans le secteur sont ici les fournisseurs de fond, qui peuvent être des banques de financement ou des banques d'investissement.⁵⁵ Pour le cas des banques primaires à Madagascar, le seul fournisseur de fond est la BCM. Les banques primaires demandent des financements auprès de la BCM pour financer leurs activités.

I-2 la stratégie de différenciation au milieu bancaire

⁵⁶ Elle consiste à concevoir une offre que les clients actuels ou potentiels perçoivent comme unique. La différenciation peut s'appuyer à la fois sur l'innovation en termes de produits (innovation sur les caractéristiques des produits), de services associés à ces produits.

La différenciation des produits et des services des banques primaires

⁵⁷La différenciation des produits s'oppose à l'homogénéité du bien. Lorsque les produits sur un même marché sont différenciés, chaque firme dispose d'un certain pouvoir de monopole. La différenciation des produits à plusieurs sources dont, principalement, l'innovation. Dans la banque, la différenciation des produits peut être une véritable barrière à l'entrée.

⁵²Sylvain Le Barillec, Strategor, 4ème édition, Dunod, 2005, tiré du livre « *Principes économiques des réseaux: le secteur bancaire* », http://archives.6120.net/economie_secteur_bancaire.pdf

⁵³ La capacité de financement représente une situation dans laquelle l'épargne est supérieure aux investissements. Par ailleurs, les particuliers ont créé l'AFUB en 1987 afin de renforcer leur pouvoir de négociation

⁵⁴ Établissements spécialisés fournisseurs de produits et services aux banques primaires chargées de les commercialiser

⁵⁵ Source : Mme Eva

⁵⁶Cours de marketing bancaire, www.membres.multimania.fr/soutienitb/MARKETING%20BANCAIRE.doc

⁵⁷Extrait du livre écrit par Alain Moroni

La différenciation des produits dans le secteur bancaire et financier s'avère un facteur incitatif à la concurrence entre les banques et les non banques. A travers l'accélération des innovations financières au cours de ces dernières années, les banques tentent de s'adapter en permanence à l'évolution de la demande de la clientèle et ceci pour maintenir ou gagner des parts de marché et pour renforcer leur position par rapport aux concurrents. En effet, l'élargissement de la gamme des produits et des services bancaires peut constituer un frein à la compétition par les prix entre les banques. Les relations entre banques et clients notamment par l'intermédiaire de la différenciation constituent non seulement une barrière à l'entrée pour les nouveaux entrants, mais aussi un obstacle à la compétition par les prix entre les banques installées.

Ci-dessous un tableau qui nous permettra de distinguer les divers types de produits et services que les banques primaires nous offrent (BFV et BOA).

TABLEAU 2 : Les produits et les services de la banque BFV-SG et de la banque leader BOA

	BFV⁵⁸	BOA⁵⁹
Les types de comptes	<ul style="list-style-type: none"> - Compte dépôt à vue (compte courant) - Compte épargne - Compte à régime spécial (taux progressif) - Bon de caisse - Dépôt à terme 	<ul style="list-style-type: none"> - Compte à vue ou compte chèque - Compte épargne
Les types de prêts	<ul style="list-style-type: none"> - Prêt personnel - Prêt immobilier 	<ul style="list-style-type: none"> - Prêt scolaire - Prêt personnel - Plan épargne⁶⁰ - Prêt événements familiaux - Prêt immobilier

⁵⁸ Source : Mme Eva et BFV-SG.mg

⁵⁹ Source : www. BOA.mg

⁶⁰ pour financer un projet ou constituer une épargne

Les moyens de retrait et de versement	<ul style="list-style-type: none"> - Les chéquiers - Les cartes de retrait bancaires - Virements - Terminaux de paiement électronique 	<ul style="list-style-type: none"> - Les chéquiers - Les cartes de retrait bancaires - Virements - Terminaux de paiement électronique
Types d'assurances	<ul style="list-style-type: none"> - Décès par accident - Responsabilité civile 	<ul style="list-style-type: none"> - Vie - Vol ou perte - décès
Banque à distance	<ul style="list-style-type: none"> - VOCALIA - MESSALIA - BFV-SG net 	<ul style="list-style-type: none"> - B- SMS - B-Phone

Source : BFV-SG ; BOA

Nous pouvons voir de ce tableau les produits et les services que ces deux banques primaires nous offrent actuellement. Les produits et les services qu'elles nous proposent sont similaires. Nous avons énoncé les types de comptes ; les types de prêts bancaire ; les assurances ; les services bancaires et enfin les produits qui sont indispensables pour les retraits et les paiements

Ainsi nous allons analyser beaucoup plus ces résultats dans le prochain chapitre, voir qu'est ce qui différencie vraiment leurs produits et services proposés par ces deux banques. Pour cela, nous aurions besoin des détails des produits pour cela. (voir annexe 4).

Section 2 : Présentation des résultats pour la deuxième hypothèse

Dans cette deuxième section, nous allons présenter les résultats correspondants à notre recherche pour la deuxième hypothèse.

II-1 la stratégie de croissance dans le milieu bancaire

Plusieurs types de stratégie de croissance sont disponibles pour les banques, surtout celles proposées par Igor Ansoff qui a l'avantage d'être plus simple et plus pratique. Elle permet à une banque d'adopter une stratégie à partir du couple **produit/marché**. Une telle approche pourrait être appliquée à une banque désirant développer ses activités en se diversifiant à partir de ses produits et de ses marchés.

TABLEAU 3 : Les résultats nets de la banque BFV-SG durant les 5 dernières années (croissance quantitative). Chiffre en millions de MGA

Année	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat net	18 048, 60	22 398,64	25 104,49	10 014,60	14 588,60

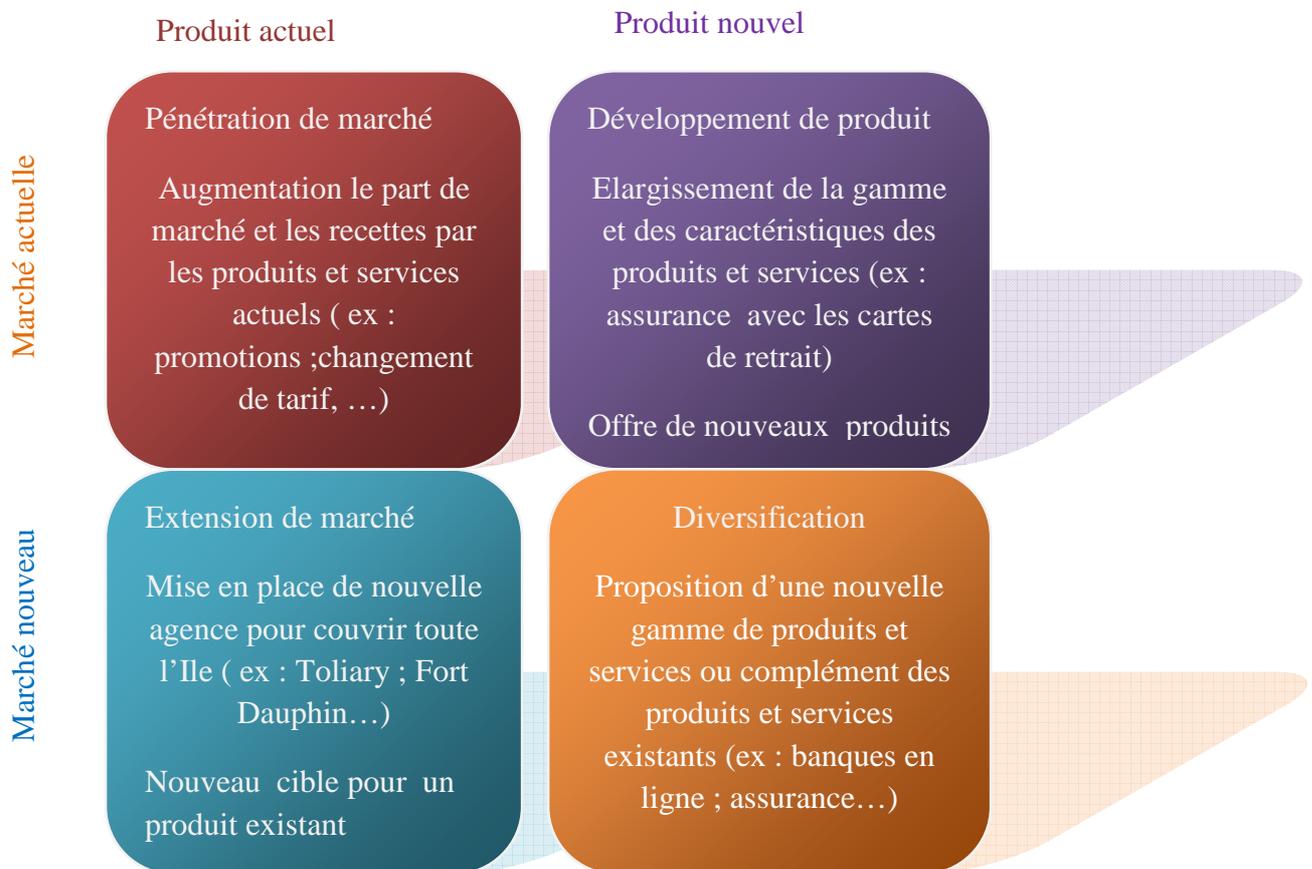
Source : BFV-SG (SEGL/GES), 2012

Rappelons les activités principales des banques primaires qui consistent à collecter les fonds et à les redistribuer après, d'où les banques font des métiers de distributeurs.

⁶¹Ci-dessous l'illustration de la croissance de la banque étudiée à partir de la matrice d'Ansoff qui lui offre quatre possibilités relatives à ses produits ou à ses marchés.

⁶¹Michel Badoc, Marketing Management, « Marketing Bancaire » P138 ; Bordeaux IV Montesquieu Licence Pro FormaposteMarketing Bancaire J-C Lointier, source : <http://lpb.u-bordeaux4.fr/PDF/Support%20de%20cours/polylointier.pdf>

Figure 3 : illustration selon la matrice d'Igor Ansoff : **Cas de la banque BFV-SG**



Source : Igor Ansoff

Commentaire :

La matrice proposée par Ansoff peut être utilisé par toutes les entreprises et ainsi que les banques primaires. Nous avons illustré dans les quatre cadrant les actions et les stratégies que les banques primaires à Madagascar peuvent mettre en place. Nous avons illustré sur cette figure celles des stratégies déjà mise en œuvre par la banque BFV-SG afin de poursuivre sa croissance et de pouvoir être sur le même niveau et plus que ses concurrentes.

II-2⁶² Les stratégies de croissance pour une banque

A. La commercialisation des produits actuels auprès des marchés actuels :

Cette stratégie consiste à augmenter la part de marché dans lequel l'institution est déjà implantée sans modifier pour autant sa vente actuelle de produits et de services ni le type de clientèle visée (clientèles traditionnelles) ou encore le marché où elle vend ces produits. Pour cela, elle peut procéder à la mise en place d'une politique de communication forte, à une amélioration de sa notoriété, et à une augmentation de la capacité commerciale de sa distribution, faire des promotions, diminuer les prix.

Cette stratégie a le double avantage d'être simple et de comporter moins de risques.

B. La commercialisation des produits actuels auprès de marchés nouveaux :

Elle consiste à dresser un bilan des avantages spécifiques des produits ou services qu'elle possède et de rechercher de nouvelles clientèles intéressées par ces avantages, et ce dans plusieurs directions :

- a. Une évolution vers de nouveaux segments du marché (nouveau cible)
- b. Une extension géographique dans toutes les régions de Madagascar
- c. La recherche de nouvelles formes de distribution permettant d'assurer un plus large débouché aux produits comme les distributions par les nouveaux moyens de paiement, les nouveaux circuits de distribution.

C. La commercialisation de nouveaux produits auprès des marchés actuels :

Dans le cadre de cette stratégie, la banque s'efforce d'élargir la gamme de ces produits. Cet élargissement peut provenir d'une modification technique apportée à un produit ou à un service « habillage » et les présenter différemment, l'élaboration de nouveaux produits, rendue possible par un changement réglementaire.

Cet élargissement peut enfin venir de la création de nouveaux produits et services.

L'évolution est parfois conditionnée par une modification de la présentation du produit qui la rend mieux adaptée au marché ou à la distribution (ex : le service qui accompagne le produit).

D. La proposition de produits nouveaux vers des marchés nouveaux :

Parmi ces stratégies déjà mentionnées, celle comporte le plus de risque. Les facteurs inconnus sont nombreux. Toutefois, il n'est pas inutile pour une banque dans le cadre d'une stratégie marketing, de prendre en considération cette stratégie. Une absence de réflexion à long terme

⁶²Tiré du livre « Marketing Bancaire » ; Bordeaux IV Montesquieu Licence Pro FormaposteMarketing Bancaire J-C Lointier, source :<http://lpb.u-bordeaux4.fr/PDF/Support%20de%20cours/polylointier.pdf>

sur l'évolution de ses marchés constitue une incontestable erreur, elle contraindrait la banque à adopter une politique de défense, au lieu de s'engager dans des stratégies plus offensives. Quoi qu'il en soit une banque qui décide d'évoluer vers ce type de diversification doit toujours se préoccuper de la cohérence de son nouveau choix avec ses moyens commerciaux, se demander si cet investissement n'obtiendrait pas une meilleure rentabilité dans l'une des trois stratégies précédents.

Conclusion de chapitre

Ce chapitre nous a permis de présenter les résultats des recherches que nous avons effectuées. Nous les avons illustrés selon les méthodes d'analyses présentées dans le précédent chapitre et par hypothèse. Nous avons illustré le cas de la banque BFV-SG, ainsi que des informations d'une autre banque primaire pour faire des comparaisons pour la première hypothèse. De même pour la deuxième hypothèse, à laquelle nous avons illustré les stratégies de croissance adoptées par la banque étudiée dans la matrice d'Igor Ansoff. Les résultats seront discutés dans le chapitre suivant et cela par hypothèse encore.

CHAPITRE III

Discussions et recommandations

Nous entamerons cette partie par un petit rappel du but de notre recherche ainsi que les hypothèses citées précédemment.

L'objectif général de notre étude, étant de démontrer si la stratégie joue un grand rôle dans la recherche d'un bon positionnement concurrentiel. Pour cela, nous avons fixés les deux objectifs spécifiques suivants qui sont:

- Analyser les différentes stratégies applicables pour les banques primaires.
- Vérifier si ces stratégies garantissent une position concurrentielle appropriée.

Ce dudit stratégie, qui est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre⁶³, nous à amener de citer 2 hypothèses qui sont :

- Une stratégie de différenciation de produits et services bancaire serait bonne pour la recherche d'un avantage concurrentiel.
- Une stratégie de croissance permettrait aux banques primaires d'atteindre leurs objectifs financiers et commerciaux.

Section I :Discussionpour la première hypothèse

I-1 Les 5 forces concurrentielles

A. Les concurrents

Dans le tableau N°1, nous avons présenté la banque BNI-CL et la banque BOA, concurrentes avec la banque étudiée. Nous avons présenté leur capital respectif, le nombre d'agence partout l'île. Grâce à ce tableau, nous pouvons identifier qu'elles sont les banques qui ont des places importantes sur le marché bancaire à Madagascar avec la banque BFV-SG.

Ainsi nous constatonsque ce sont les banques primaires en tête sur le marché bancaire à Madagascar, suivi de la banque BFV-SG. Elles sont les concurrentes directes, vu qu'elles font les mêmes activités principales qui consistent à gérer les dépôts des clients.

L'identification des concurrents est primordiale avant toute analyse concurrentielle.

B. Les nouveaux entrants

Vue le rapport de la BCM, la menace d'entrée des nouveaux banques est vraiment faible sur le marché bancaire à Madagascar. Etant donné que les barrières pour entrer dans le secteur sont très faible : le rôle de l'Etat à diminuer, l'économie s'ouvre beaucoup plus à la

⁶³Mael LE HIR, <http://www.vedocci.fr/2008/02/25/strategie-1-3/> le 25 fevrier 2008

concurrence international⁶⁴...Les banques BOA ; BFV-SG ; BNI ; BMOI et MCB, qui sont les 5 banques occupants des places sur le marché bancaire ne cessent de faire leur maximum pour diversifier chacun de leurs produits et services, d'améliorer ces derniers, ceux qui affaiblira le nombre des nouveaux entrants.

L'entrée des nouveaux entrants sont faibles grâce aux barrières à l'entrée sur le marché bancaire. Comme nous l'avons énoncé dans le précédent chapitre, les barrières sont constitués par les barrières règlementaires ; les barrières économiques et les barrières technologiques et fiscaux.

Les barrières à l'entrée dans le secteur bancaire à Madagascar sont faibles surtout les barrières règlementaire de l'Etat. Mais L'activité et l'entrée dans le secteur bancaire ont besoin d'un agrément de la Commission de Supervision Bancaire et Financière et que le montant du capital requis pour la constitution d'un établissement de crédit à Madagascar qui s'élève à MGA 3 000 000 000 (source : la banque centrale). Le montant des réserves obligatoires exigés par la banque centrale pour les banques de dépôts s'élèves à 15% des dépôts à vue et à terme.

C. Les produits de substitution

Aucunes institutions financières n'offrent un produit similaire aux cartes de retrait bancaire. Certaines d'entre elles comme la caisse d'épargne ont pour activité principale la gestion des dépôts des clients, mais ne délivrent pas des cartes de retrait mais les retraits se font tout simplement aux guichets grâce aux livrets.

Il y a aussi les institutions qui sont spécialisées à octroyer des crédits. Ces produits pourraient substituer les prêts bancaires si ils sont plus avantageux que ceux offerts par les banques primaires (exemple : le taux d'intérêt ; la durée maximum de l'emprunt..)

D. Pouvoir des clients

Nous avons abordé dans le précédent chapitre que le pouvoir de négociation des clients sont dissemblables. Les clients particuliers n'ont aucun pouvoir de négociation de prix, c'est la banque qui fixe à l'avance les prix (les taux d'intérêts, les agios...). Les clients de type « entreprise » ont aussi un faible pouvoir. Mais par contre, nous avons dit qu'il y des exceptions et cela dépend de la banque. Comme les clients de type « entreprise » de la banque BFV-SG, elles peuvent négocier sur les frais ou les taux d'intérêts grâce à l'offre « Payroil ». Ce dernier permet aux entreprises de virer directement les salaires de leurs employés dans leur

⁶⁴Pour le Club Développement et Éthique (CDE) Serge Zafimahova, Président ,Antsirabe, le 13 Juin 2008

<http://www.madagascar-tribune.com/A-l-aune-des-nouvelles-formes-de,7297.html>

compte bancaire respectif, d'où les salariés doivent avoir un compte bancaire à la BFV-SG. Dans ce cas, l'entreprise cliente a droit à une négociation sur prix proposés (Ex : sur les frais de banques ; les taux d'intérêt sur les prêts bancaire..).

E. Pouvoir de négociation des fournisseurs

Le pouvoir de négociation des fournisseurs sont importants dû aux pressions des fournisseurs de fonds, qui ont une influence sur la politique de prix des banques. Exemple sur le taux d'intérêt de prêt, les clients iront voir ailleurs si celui des autres est plus favorable, alors que la banque est obligé de fixer ce taux à un tel chiffre dû aux pressions des investisseurs de fond. Mais pour le cas des banques à Madagascar, la BCM est le seul fournisseur. Il faudra souligner que les banques Malgaches sont toutes filiales des banques étrangères qui, pourraient des fonds aux investisseurs étrangers. Pour le cas de la banque étudiée, elle reste jusqu'à présent autonome et arrive à survivre de ses propres ressources sachant qu'elle est filiale du groupe « Société Générale ».

I-2 La stratégie de différenciation

Nous pouvons voir dans le tableau présenté dans la partie précédente les divers types de produits et services offerte par les 2 banques primaires BNI et BOA, ainsi que ceux offertes par la banque étudiée BFV-SG. Elles offrent à peu près le même produits et services (homogènes) : les cartes bancaires ; les moyens de paiement.... Mais comme nous l'avons dit, une entreprise pourrait se différencier de ses produits par la marque ; les caractéristiques technique du produit et les services associés.

Voyons qu'est-ceux qui différencient les produits proposés par les banques primaires BVF-SG avec la banque leader en faisant une étude comparative

A- Les caractéristiques techniques des produits et les services qui les accompagnent

Les produits bancaires sont constitués des comptes ; des prêts ; des cartes de retrait

a- Les comptes

- **Les comptes à vue** : Toutes les banques primaires offrent aux clients la possibilité d'ouvrir un compte à vue, soit en monnaie national, soit en devise. Elles offrent également des services et d'autres produits associés à ce type de compte pour leurs clients. Ces services et produits associés se différencient d'une banque à une autre.

Les comptes à vue sont destinés à toutes personnes majeures. Nous constatons depuis le tableau présenté en annexe que les deux banques primaires BFV-SG et BOA ont des produits et services presque semblables, mais ceux qui les différencient c'est leurs caractéristiques.

- *Les apports minimum* : Aucune d'elles ne demande d'apport minimum pour l'ouverture d'un compte à vue, mais pour la BOA il y a une condition qui est si seulement, le salaire y est domicilié dans le compte.

- *Les frais et les commissions* : les banques déduisent des frais de tenu de comptes sur les dépôts des clients et des commissions sur les opérations faites sur les comptes. Le montant, les taux de ces frais et ces commissions ne sont pas les même pour chacune d'elles. La BFV-SG déduit un frais de 4 400 Ar pour le tenu de compte, mais cela peut se varier si le client souscrit une carte bancaire. Les commissions de la BOA sont variables et dépend de la nature des opérations tandis que la BFV-SG ne déduit aucun commission ni sur le retrait ni pour le versement d'argent.

- En outre, nous constatons aussi qu'elles nous offrent toutes des chèques et des cartes bancaires pour le retrait d'espèce ainsi que les terminaux électroniques. Les deux banques offrent en plus des avantages pour leurs clients, des avantages sur la possibilité d'obtention des prêts. Il faudrait aussi préciser que les dépôts à vue sont disponibles à tout moment.

- **Les comptes d'épargne** : les comptes épargnes sont des comptes de dépôts même mais qui sont plus avantageux car ils sont rémunérés, alors que les compte de dépôt à vue sont déduits de frais.

- *Apport minimum* : Pour ouvrir un compte épargne, il nous est demandé d'apporter une somme minimum lors de l'ouverture du compte. Les clients de la banque BOA doivent verser 50 000 Ar comme premier apport et les autres seront des versements libres. Celui de la BFV est d'un montant de 30 000 Ar

- *Les taux de rémunération* : Le taux de rémunération des comptes épargnes des banques sont différents en général. Pour les deux banques, le taux s'élève à 4,5%. Mais la BOA pourrait rémunérer notre compte jusqu'à 5,25%.

Les comptes épargnes sont exonérés des frais et des commissions mais peuvent procurer des avantages comme l'assurance vie pour les clients de la BOA.

- *Les moyens de retraits d'argent*

Les moyens de retrait sont uniquement les chèques volant pour les comptes épargnes de la BFV-SG.

b- Les prêts

• Les prêts immobiliers :

Le prêt immobilier de la banque BOA est seulement destiné pour la construction des résidences tandis que celui de la BFV-SG est accordé pour ceux qui ont des projets immobilier comme : l'achat et la construction des biens immobilier, ainsi que les travaux. De plus, le financement pourrait recouvrir la totalité du devis du projet tandis que la banque BOA ne couvre que 80% du total du devis.

La durée du financement pourrait aller jusqu'à 15 ans pour les prêts immobiliers des deux banques. Mais ce qui différencie sur ce point c'est le taux d'intérêt de prêt qui est de 13% ou 18% pour la BOA et 17% pour la BFV-SG. Il existe des frais qui sont à la charge du client. Il y a les frais de dossier, les frais auprès des notaires et d'autres.

N.B les prêts sont destinés uniquement aux personnes ayant un compte bancaire dans la banque correspondante et seulement pour les salariés.

• les prêts personnels :

Les objets des prêts sont les mêmes pour les deux banque. La BFV-SG a englobé ces objets en un seul type de prêt personnel, mais la BOA les a réparti. La durée maximum des prêts est le même qui est de 5ans pour les deux.

Le remboursement se fait mensuellement pour la BFV-SG, mais au cas où, nous pouvons faire des versements anticipés de la totalité à tout moment et la quotité de financement peut couvrir à 100% du besoin. Leur taux d'intérêt de prêt est à 20%. Le frais à payer est celui de dossier qui s'élève à 1,75% du montant emprunté.

Pour la BOA, le financement est limité à 33,33% du montant du salaire disponible et viré en compte. .

c- Les cartes de retrait

Dans l'annexe 3 et 5, nous avons détaillé les caractéristiques des cartes de retraits bancaires proposées par les deux banques. Les cartes sont destinées pour retirer de l'argent depuis les DAB et ainsi que pour payer les commerçants, sauf la carte sésame de la BOA qui n'est utilisé que pour les retraits depuis les distributeurs de monnaie uniquement.

Les cartes pourraient aussi être utilisées, non seulement depuis les DAB de la banque qui l'a délivré mais aussi des distributeurs des autres banques et même des banques de tous les pays.

Ce sont les cartes qui sont dotées de la marque VISA, utilisable à Madagascar et dans d'autres pays, et permettent de tirer de l'argent en monnaie du pays visité.

Les cartes de retrait Reniala et Ebene délivrées par la banque BFV-SG procurent des avantages tels que les assurances obtenues gratuitement.

Section II : Discussion pour la deuxième hypothèse

II-1 La stratégie de croissance selon Igor Ansoff

A. La commercialisation des produits actuels auprès des marchés actuels

Rappelons que cette stratégie consiste pour la banque à augmenter son part de marché et son chiffre d'affaire par des produits déjà conçus par la banque sur des marchés déjà exploités. La banque pourrait augmenter sa part de marché sur la vente de ses produits par rapport au client en diminuant le prix de vente (Ex : diminuer les frais des cartes bancaires, les agios..) Il serait mieux aussi d'améliorer la capacité commerciale, de renforcer la campagne publicitaire.

En regardant bien le tableau qui représente l'évolution du résultat net de la banque BFV-SG, nous constatons que leur activité a connu pendant 3 années un faible résultat par rapport aux autres années (2007 et 2008). Le résultat de l'année 2009 est le plus faible, suivi de l'année 2010 mais ce dernier a connu une augmentation de 45.67 %. Celui de l'année 2008 est le plus fort avec un montant de 25 104, 49 millions MGA.

TABLEAU 4 : taux de croissance du résultat net de la BFV-SG

Année	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat net	18 048, 60	22 398,64	25 104,49	10 014,60	14588,6
Taux de croissance	-	24.1%	12.08%	- 60 .1%	45.67%

B. La commercialisation des produits actuels auprès des marchés nouveaux

a- Une extension géographique :

Nous pouvons voir dans l'annexe 1 la liste des banques à Madagascar. La BFV- SG possède 43 agences, dont 19 d'entre elles sont implantées dans la capitale et les autres implantées dans les régions. Cette stratégie semble être très efficace si la banque veut accroître son activité. Même dans les régions à part la capitale, les gens ont besoin d'un endroit où déposer leurs fortunes. De même ils ont besoin des recours des banques pour le financement de leurs projets.... Cela permettra aussi d'augmenter le part de marché de la banque ainsi que le nombre de dépôt et d'octroi de crédit.

Nous voyons la banque BOA domine le marché bancaire à Madagascar actuellement. Cette efficacité est vraisemblablement due à sa présence en raison de ses réseaux de couverture presque dans toute l'île. Mais les autres banques y trouvent aussi leur compte dans le marché⁶⁵. En faisant des analyses, suivant les données que nous avons pu recueillir, les produits et services qu'elle nous propose sont identiques à ceux de la BFV-SG, mais nous constatons qu'elle est plus forte en matière d'extension géographique vu qu'elle dispose de 63 agences partout Madagascar. 36 de ces agences sont situées dans la région Analamanga, ce qui la permet de devancer les quatre autres banques primaires. Par rapport à la BOA qui dispose alors 27 agences dans les autres 21 régions, la banque BFV-SG quant à elle est au nombre de 23, ce qui est opportun. Aussi que BFV-SG offre les mêmes produits et services de bases à tous ces clients.

Ainsi, nous pouvons ici dire que l'extension vers de nouveaux marchés est favorable pour les activités des banques primaires si elles veulent augmenter leur part de marché.

b- Evolution vers de nouveau segment de client :

Cette stratégie consiste à se tourner vers un nouveau segment de clients ou consommateurs. Il est important de nous rappeler que les clients des banques de dépôt est de trois sortes : les particuliers (les ménages) ; les entreprises et les associations. Par exemple, mettre à la disposition des clients de types entreprise les cartes bancaires pour faciliter le retrait d'argent au lieu d'utiliser à chaque fois les chéquiers, qui pourraient engager beaucoup plus de temps.

⁶⁵ZoANDRIAMANANA, journaliste de la Tribune, le 12 juillet 2008, <http://www.madagascar-tribune.com/Le-secteur-bancaire-realise,7746.html>

c- Recherche de nouvelle forme de distribution

La forme de distribution courante est celle des guichets auprès des agences des banques. Suite à l'évolution de la technologie, les banques primaire ne cessent de trouver les meilleures solutions pour satisfaire leurs clientèles. Maintenant, nous trouvons les modes de distributions innovantes tels que les DAB et les GAB, les terminaux de paiement électronique.

Nous voyons de nos jours l'apparition des banques à distance qui permet aux clients de profiter des services et les produits des banques sans se rendre au guichet.

Pour cela, plusieurs moyens sont disponibles : la transaction par internet et par le téléphone mobile (les appels vocaux et les sms). Les banques à Madagascar ne sont pas loin d'être innovante et usent cette nouvelle forme de distribution.

Toujours le cas de la BFV-SG, elle met à notre disposition les cartes bancaires et les cartes Visa qui nous permet de faire des transactions en ligne (exemple : l'achat par internet..). Il y a aussi le service à distance tel que le VOCALIA, un service qui nous facilite de suivi de notre compte bancaire, en appelant les numéros données gratuitement. D'autres banques telles que la BOA utilisent en plus un accès par SMS via notre phone.

C. La commercialisation de nouveaux produits auprès des marchés actuels

Cette stratégie consiste à proposer des produits nouveaux aux clients actuels. Il s'agit aussi d'un élargissement de la gamme des produits existants en faisant des modifications sur les produits ou services ou bien de créer un nouveau produit même.

Les produits et services bancaires sont constitués par les comptes, les moyens de paiement, les modes de distributions, les prêts, les assurances....

a- Offrir des nouveaux services :

Elle consiste à améliorer les services proposés aux clients. Exemple le coffre- fort de la BFV-SG est tout nouveau, vu qu'elle est la seule banque primaire à Madagascar qui offre ce type de service. Il offre d'avantage de sécurité pour ceux qui veulent sécuriser leurs biens les plus précieuses. Ce type de service pourrait être mis à la disposition de tous les clients de la banque dans toutes les régions.

b- Elargissement de la gamme des produits bancaires

Il s'agit de faire un habillage des produits en les présentant différemment par rapport aux produits bases. Cet habillage prend parfois la forme d'une addition de service avec le produit. Les cartes bancaires : la banque BFV-SG nous offre des services additionnels avec les cartes bancaires Varongy, nous bénéficierons d'une assurance Antoka gratuitement.

Les comptes bancaires : il est mis en notre disposition les divers moyens de paiements (les chèquiers, les cartes, le paiement par virement...), et d'autres produits bancaires.

Donc en général, l'habillage consiste à améliorer les produits en ajoutant des produits ou services avantageux qui pousseront les clients à utiliser le produit initial. C'est une stratégie qui permettra de commercialiser un nouveau produit plus attractif dans le même marché.

D. Commercialisation de nouveau produit vers de nouveaux marchés

Elle consiste à proposer des produits nouveaux vers des clients nouveaux. La banque ne s'appuie plus sur son métier de base et s'efforce d'acquérir de nouvelles compétences.

La Bancassurance est toute une nouvelle offre des banques primaire. Exemple l'assurance vol qui a été destinée seulement pour les victimes de vol de voitures, donc pour tous ceux qui possèdent des voitures. Nous pourrions, par cette stratégie, accroître l'activité, en offrant l'assurance vol de bétail pour les fermiers à la campagne. Par cela, la banque offre un nouveau produit pour un nouveau client, mais ce qui restera un grand risque.

II-2 Les avantages et inconvénients de la stratégie de croissance pour le cas des banques

TABLEAU 5: les avantages et les inconvénients de la stratégie de croissance pour les banques primaires

STRATEGIE DE CROISSANCE	AVANTAGES	INCONVENIENTS
<i>Vente des produits actuels sur le marché actuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - C'est une simple stratégie à adopter - Pas besoin de beaucoup d'investissement (dépenses engagées minimales) - Elle comporte le moins de risque parmi les trois autres stratégies car le produit est déjà connu et le 	<ul style="list-style-type: none"> - Banalisation

	<p>marché cible est bien maîtrisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La politique de diminution de prix est efficace pour la recherche d'une part de marché élevé. Exemple, si la banque propose les taux d'intérêts inférieurs à ceux des autres, ça encouragerait les clients à demander des financements. 	
<p><i>Proposition d'un même produit sur un nouveau marché</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le produit sera plus connu par tous les clients de la banque qui habitent en provinces. Ainsi, la banque pourra imposer des prix plus élevés si les produits sont satisfaisants et que les clients resteront fidèles, donc sa stratégie permettra aussi d'augmenter le part de marché et les recettes car elle n'est pas forcée de diminuer les prix des produits - Elle permet d'augmenter aussi le volume des dépôts et des crédits des clients, étant donné que les gens préfèrent toujours les agences les plus proches de leur domicile, au cas où ils 	<p>Les autres concurrents pourraient offrir les mêmes produits sur le même marché mais plus avantageux</p>

	<p>ont besoin d'argent d'urgence</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les produits dégageront toujours des profits et rentabilités, car ils resteront toujours attrayants pour les nouveaux clients, qui les considèrent comme nouveaux. - La vente serait facile car le produit est déjà connu 	
<p><i>Proposition de nouveaux produits sur le marché actuel</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'élargissement de la gamme permet d'augmenter la consommation du produit de base grâce aux avantages qui lui sont associés - Elle permet d'augmenter le nombre de client à ouvrir un compte bancaire, même juste par curiosité de bénéficier des avantages apportés par le nouveau produit ou service - diminue les risques de menaces des produits de substitution - apporte une forte rentabilité et de CA 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessite une forte politique de communication surtout en termes de publicité pour inciter les clients à l'utiliser - Imitation rapide des concurrents qui ont une forte capacité financière pour copier le nouveau produit

	rapidement jusqu'à ce que le marché soit saturé et que le produit soit banalisé	
<i>Proposition de nouveaux produits sur de nouveaux marchés</i>	<ul style="list-style-type: none"> - La banque se diversifie des autres banque concurrentes en offrant un nouveau produit par rapport à celui offert habituellement sur le marché - Nouvelles sources d'innovation et permet de saisir de nouvelles opportunités - La diversification du produit permet un élargissement de la gamme 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessite une étude de marché - Très risqué, le marché pourrait être mal maîtrisé, les facteurs inconnus sont nombreux, nous ne sommes pas sur si les produits vont satisfaire les attentes des nouveaux clients cibles - L'environnement et la nouvelle technologie pourrait être mal maîtrisé, ce qui amènerait à une diminution de la rentabilité et obligerai à la banque de bien connaître le marché

Source : auteur

II-3 Effets des inconvénients

- Pour la vente des produits actuels sur le marché actuel, il pourrait y avoir une perte de part de marché car les clients iront voir ailleurs s'ils trouvent d'autres offreurs qui proposent les mêmes produits sur le même marché mais qui sont plus attractifs et plus avantageux. Aussi, la diminution du CA pourrait conduire l'entreprise à une faible situation financière et voir même à la disparition de la firme.

- Pour la proposition de nouveaux produits sur le marché actuel, les moyens de communication utilisés seront des surplus de coût étant donné qu'ils sont très indispensables si nous voulons faire connaître les nouveaux produits et les commercialiser avec succès. Aussi, l'imitation que les autres offreurs feraient sur les nouveaux produits pourrait les rendre

banal et que le produit serait proposé à un prix inférieur qu'avant ou bien les proposer au même prix que les autres offreurs.

- Pour la proposition de nouveaux produits sur de nouveaux marchés : le produit devrait être satisfaisant et avantageux pour les nouveaux clients sinon ces derniers iront chercher ailleurs même si les concurrents n'ont pas le même nouveau produit, mais que les leurs apporteraient beaucoup plus d'avantages. Si le marché n'est pas maîtrisé, il serait difficile de faire vendre le produit à court terme. Les facteurs inconnus (ex : le comportement des clients, les styles de vies...) seraient aussi un frein pour la vente. Ainsi, cette stratégie nécessite une étude de marché avant de lancer le nouveau produit.

- Proposition d'un même produit sur un nouveau marché : les clients préféreraient les produits qui leur sont avantageux, d'où la banque sera tenue de modifier les caractéristiques de ces produits pour les rendre encore plus avantageux que ceux de ses rivales. Aussi, les clients cibles n'utiliseront ou n'achèteront même pas le produit de la banque, et qu'ils se tourneront vers les produits des autres offreurs sur le marché.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons fait des analyses des résultats de nos recherches et des enquêtes. Ces résultats ont été présentés et illustrés selon les théories des auteurs, et cela par hypothèse. Nous avons déterminé la stratégie de différenciation proposée par Michael Porter pour la première hypothèse et la stratégie de croissance d'Igor Ansoff pour la deuxième hypothèse.

Nous avons cependant identifié et analysé les environnements concurrentiels de la banque BFV-SG selon la méthode de Porter même. Cette analyse est utile avant de faire les analyses stratégiques et prendre des décisions. Puis d'après les résultats, nous avons discuté et fait des comparaisons des produits et des services offertes par elle est la banque BOA. Cette analyse nous a permis de voir qu'est ce qui différencie leurs produits mais surtout leurs caractéristiques. Concernant la deuxième hypothèse : Le choix stratégique est très important car la stratégie adoptée aura une conséquence direct sur les la croissance d'une firme. Grâce à l'outil d'analyse stratégique d'Igor Ansoff, nous avons pu identifier quelles seront les stratégies adéquates à une telle ou telle situation pour être performant, et surtout d'identifier les avantages et inconvénients des divers stratégies de croissance.

CONCLUSION

Dans ce travail de mémoire, nous avons abordé, à travers le cas des banques primaires à Madagascar, le problème sur le choix stratégique qui serait approprié dans un environnement concurrentiel.

Dû à l'ouverture du marché et la mondialisation, la concurrence s'accroît et devient rude, non seulement à Madagascar mais aussi dans le monde entier. L'intensité de cette concurrence devient de plus en plus forte au fur et à mesure que le marché est intéressant. Certaines entreprises arrivent à survivre dans cette situation et d'autres échouent. La stratégie joue un grand rôle car un mauvais choix et décision pourrait ruiner toute la vie d'une entreprise. Dans un environnement concurrentiel, l'objectif des firmes est de dominer le marché auquel elles appartiennent et de gagner une bonne part de marché par rapport aux autres concurrents et ainsi devenir le leader sur le marché auquel elles appartiennent ou au moins de gagner une bonne place sur le marché.

Le marché bancaire à Madagascar, même s'il existe un faible nombre de banques primaires est en situation concurrentiel. En fait, parmi les 11 institutions financières, seulement 5 d'entre elles sont des banques primaires, mais elles sont tout de même filiales des banques étrangères. Les autres institutions financières sont presque des institutions de crédit et certaines font un peu les métiers des banques. Elles se concourent entre elles pour rechercher leur ressource auprès des clients, qui sont très nombreux sur le marché, sans oublier les autres établissements financiers qui font les activités des banques primaires. Il faudrait préciser quand même que les banques primaires, même si elles sont des distributeurs d'argent, ont recours à la demande de financement auprès des fournisseurs de fonds, qui est la banque centrale pour les banques primaires à Madagascar.

Comme toutes les entreprises, les banques primaires ont des buts lucratifs (gagner le maximum de profit). Et en plus de l'existence d'une forte rivalité, elles sont dans l'obligation de trouver des moyens pour conquérir le marché et ainsi de devancer les autres concurrentes. Pour cela, elles devraient adopter des stratégies appropriées à la situation dans laquelle elles vivent. Ainsi, elles devraient réfléchir sur l'orientation de leurs actions, de leurs objectifs et de leurs activités comme les autres firmes.

L'objectif principal de notre devoir est de démontrer si la stratégie joue un grand rôle dans la recherche d'un bon positionnement concurrentiel, car le but des entreprises est de dominer le marché ou au moins d'avoir une bonne position par rapport aux concurrents. Pour cela, nous avons adopté deux sous objectifs qui sont :

- D'Analyser les différentes stratégies applicables dans les banques primaires.

- De vérifier si ces stratégies garantissent une position concurrentielle appropriée.

Ces objectifs ne seront pas atteints sans des recherches et des analyses, qui sont la raison même de la formulation de nos deux hypothèses. Ces derniers sont en fait des hypothèses qui pourraient nous aider à résoudre notre problème.

Notre première hypothèse s'agissait de la stratégie qui serait idéale pour avoir un avantage concurrentiel. Nous avons ainsi choisi la stratégie de différenciation des produits et services bancaires proposée par le célèbre auteur Michael Porter.

La deuxième hypothèse s'agissait de la stratégie de croissance qui pourrait permettre aux banques primaires d'atteindre leurs objectifs financiers et commerciaux.

Ensuite il nous a fallu confirmer ces deux hypothèses et cela, par des analyses. Ces derniers sont faits grâce à des outils et des méthodes, que nous avons illustré dans le premier chapitre « Les matériels et les méthodes » et présenté par hypothèse. Les méthodes que nous avons choisies nous ont beaucoup aidé pour la collecte des données qui sont : l'enquête par questionnaire ; l'entretien individuel et les recherches documentaires. Les matériaux sont les outils d'analyses des auteurs. L'analyse des cinq forces concurrentielles nous a permis d'étudier l'environnement concurrentiel des banques primaires. Outre, nous avons poursuivi nos analyses grâce à la matrice de stratégie de croissance proposée par Ansoff. Ainsi les résultats des recherches sont ainsi présentés grâce à ces outils suscités.

Les discussions que nous avons fait nous a permis de voir et d'analyser des éléments qui nous aident à valider nos deux hypothèses. Des stratégies pourraient être adoptées surtout par les banques primaires pour faire face à la situation concurrentielle.

La stratégie de différenciation consiste à différencier un produit par rapport à un autre, et cela sous divers aspects. Pour les produits bancaires, qui sont homogènes, c'est la caractéristique qui pourrait différencier leurs produits. Les banques sont des institutions financières ayant des buts lucratifs. Comme les autres entreprises des autres secteurs, elles cherchent à gagner le maximum de profit. Mais malgré l'existence des concurrents sur le marché bancaire, elles sont obligées de faire attention et trouver des moyens d'actions qui sont les stratégies appropriées, pour faire face à la situation. Ainsi, leur but n'est seulement plus la recherche de profit, mais il faudrait aussi obtenir le maximum de part de marché pour devancer les autres concurrents et devenir leader.

Pour les produits bancaires, seuls les caractéristiques les différencient et les avantages qui l'accompagnent. C'est la raison même pour laquelle il est nécessaire de faire des analyses

concurrentielle pour identifier et comparer les produits des autres concurrents avant d'adopter la stratégie de différenciation, afin d'être plus avantageux.

Ainsi, d'après notre analyse, nous confirmons que la stratégie de différenciation des produits et services bancaires serait bonne pour la recherche d'un avantage concurrentiel car les produits sont homogènes, et ce serait une bonne idée de se différencier des autres pour attirer les clients avec des offres plus avantageux sur le marché.

La stratégie de croissance quant à elle consiste à croître les activités. Parmi les objectifs des entreprises est de croître financièrement, c'est-à-dire dégager des résultats positifs et un chiffre d'affaire croissant. La matrice d'Igor Ansoff nous a proposé quatre type de stratégie de croissance, que nous avons analysé un à un.

La vente des produits actuels sur le même marché est l'une des stratégies de croissance de la matrice connue sous le nom de pénétration de marché. Elle consiste à augmenter le part de marché de la firme avec les même moyens (produits, localité). D'après les études que nous avons fait, c'est celle qui comporte le moins de risque vu les avantages cités. Elle est la plus simple, et ne nécessite pas beaucoup d'investissement.

La commercialisation des produits existants auprès des nouveaux marchés nous propose deux solutions : soit de trouver un nouveau segment de client, soit de procéder à une extension géographique. Pour le cas des banques primaires à Madagascar, l'extension géographique de la banque leader est l'une des raisons pour lesquelles elle devance les autres banques. Cette extension de localité entraîne automatiquement une évolution des segments, comme les personnes qui habitent hors de la capitale. La troisième qui consiste à chercher une nouvelle forme de distribution consiste à utiliser les nouvelles technologies, lesquelles sont déjà utilisées par les banques primaires telles que les distributeurs automatiques des billets ; les banques en ligne....

La commercialisation de nouveau produit sur le même marché, plus connu sous le nom de développement des produits consiste à innover l'offre ou même vendre de nouveau produit sur le marché. Les études que nous avons fait nous a permis de voir les avantages. Cette stratégie diminue les risques de menace sur les produits de substitution bancaire ; permet de faciliter la commercialisation et la consommation grâce à l'innovation faite sur le produit....

Enfin, la stratégie de diversification avec la commercialisation d'un nouveau produit sur un nouveau est la plus risquée de tous ces stratégies de croissance. Une mauvaise maîtrise du marché dû aux facteurs inconnus est dangereuse.

Ces quatre stratégies de croissances ont tous des inconvénients, mais la stratégie de diversification est la plus dure et la plus dangereuse. Ces inconvénients ont des effets sur le chiffre d'affaire des firmes et sur leur position sur le marché par rapport aux autres offreurs. Ceux qui nous amène à dire que la stratégie de croissance permettrait aux banques primaires d'atteindre leurs objectifs financier (profit) et commerciaux (part de marché), mais il faudra adopter celle qui convient à chaque situation et aux possibilités financières.

Notre objectif principal, qui est de démontrer si la stratégie joue un grand rôle dans la recherche d'un positionnement concurrentiel a été atteint grâce à l'étude des stratégies concurrentielles proposées par Michael Porter, qui nous propose la stratégie de différenciation et Igor Ansoff avec sa matrice de stratégie de croissance.

En guise de conclusion, les entreprises sont toutes dans une situation délicate car il existe toujours d'autres firmes qui se concurrents dans un même marché. L'intensité de la situation concurrentielle dépend du marché si il est intéressant ou non, car plus le marché est intéressant, plus il est attirant et incitera l'entrer des nouveaux offreurs.

De ce fait, pour survivre dans un environnement concurrentiel, il est indispensable de trouver des moyens d'action pour tenir tête et de rester pérenne vu que sur ce cas, le profit n'est plus le seul objectif mais il y aussi les concurrents que nous devons vaincre. Le seul moyen d'y faire est d'adopter des stratégies concurrentielles. La stratégie joue un rôle dans la recherche d'un positionnement concurrentiel car du fait qu'il y a des concurrents sur le marché, il va falloir aussi chercher à les devancer sur le marché, en cherchant à conquérir le plus grand part de marché.

Après avoir fait les analyses sur les stratégies concurrentielles que nous avons choisies pour notre étude, nous confirmons ainsi nos hypothèses que la stratégie de différenciation est bonne si nous recherchons un avantage concurrentiel et qu'une stratégie de croissance permettrait aux banques primaires d'atteindre les objectifs financiers et commerciaux.

Par contre, il peut y avoir d'autres stratégies concurrentielles que nous n'avons pas dit qui pourront être étudiées dans une autre étude car nous avons limité la notre avec ces deux types de stratégies.

BIBLIOGRAPHIE

I- COURS ACADEMIQUE

Mme AndrianalySAHOLIARIMANANA , Professeur à l'université d'Antananarivo, « *cour académique de PTM* » Année 2010-2011

Mr MORAD, « *cour académique de PTM* » Année 2009-2010

II- WEBIOGRAPHIE

André KADANDJI ,[extrait](#) de l'ouvrage « *Diversification du portefeuille de crédits et rentabilité bancaire* » Dans la catégorie: [Economie et Finance](#),
<http://www.memoireonline.com>,

Ahmed Fellah, « *Le marketing selon Kotler, comment créer, conquérir et dominer un marché*»,<http://www.memoireonline.com>

Centre de ressources pour l'enseignement professionnel en économie-gestion (Ceperg), Extrait du cours : « *la croissance de l'entreprise* »

Cyril ROBIN, « *la croissance : pourquoi croître ?* », publication le Vendredi 29 mai 2009 à 23:19, dans [Généralités sur l'économie](#),P.1<http://www.economiste.ch/blog/2009/05/>

Extrait du dossier « *Evolution de la rentabilité des banques depuis 20ans* » par David Audran, fondateur de la Banque Sav

[Extrait](#) de l'ouvrage « *Diversification du portefeuille de crédits et rentabilité bancaire* », présenté par André KADANDJI Université de Douala - diplôme d'études approfondies 2008 Dans la catégorie: [Economie et Finance](#), <http://www.memoireonline.com>
http://www.banque-credit.org/pages/fin_des_privileges_des_banques.html

Jean Stéphane, du livre « *Dynamisme* », sortie le mois d'Août –Septembre 2011/ N° 232, P.1, www.uwe.be/publications/dynamisme-wallon/.../Dynamisme232.pdf

Lamia Daly FSJEGJendouba - Mastère 2006, « *Concurrence bancaire* »,<http://www.memoireonline.com>,

« *In Search of Excellence* » : Lessons from America's Best Run Companies », écrit par Peters et R. H. Waterman, publié en 1982 chez Harper & Row Publishers, New York par T. J.

Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens qui s'est réuni en 2004 et 2006 à la demande du Président Pierre Lecocq, de l'ouvrage : « *les entreprises sont en difficultés* », www.lesedc.org/album/iso_album/entreprises_en_difficultes.pdf

Mael LE HIR, Analyse stratégique, « ...A la stratégie », 25 février 2008, <http://www.vedocci.fr/2008/02/25/strategie-1-3/>

Michael Porter, du livre « *LA NOTION D'AVANTAGE CONCURRENTIEL* », dans « *Analyse concurrentielle* » Exposé présenté par : Yan LE HUNCHEC, http://mip-ms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHER=12958770178
38

Michael PORTER, Tiré de livre « *L'avantage concurrentiel* », traduit par Philippe de Lavergne, <http://lverdon.free.fr/resumes/avantage.doc>. P.7

Michel Badoc, *Marketing Management*, Tiré du livre « *Marketing Bancaire* » P138, <http://lpb.u-bordeaux4.fr/PDF/Support%20de%20cours/polyointier.pdf>

Michel DIETSCH, « *La place de la concurrence dans l'organisation et le fonctionnement du secteur bancaire* », www.courdecassation.fr/IMG/File/intervention_dietsch.pdf

Nathalie Payelle, du livre « *Economie bancaire Chapitre 2* », P.2, http://perso.univ-rennes1.fr/nathalie.payelle/Economie%20Bancaire%20II.ppt_ch2.pdf

Par Florian LOPEZ, Extrait de l'article « *Matrice d'Ansoff (Produits – Marchés)* », <http://www.actinnovation.com/innobox/outils-innovation/matrice-ansoff-produits-marches>

Par Angelina LETCHEVA, [extrait](#) du projet « *les stratégies de différenciation de la restauration commerciale* », <http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Strat%C3%A9gie-De-Restauration/414053.html> LECHEVA

Rapport rédigé par Le Dr Mohamad Gebaï, professeur à l'université Libanaise,
<http://www.journaldunet.com> .

Sylvain Le Barillec, du livre « *Les principes économiques des réseaux: le secteur bancaire* »,
Strategor, 4ème édition, Dunod, 2005. P.13-16
http://archives.6l20.net/economie_secteur_bancaire.pdf

Yvan Valsecchi. « *Cour d'initiation au marketing* »,
<http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Intro-III>

ANNEXE

LISTES DES ANNEXES, DES TABLEAUX ET DES FIGURES

LES ANNEXES

Annexe 1 : Les questionnaires et le guide d'entretien

Annexe 2 : La BFV-SG

Annexe 3 : Les cartes de retrait de la BFV-SG

Annexe 4 : Les caractéristiques des produits et services bancaires

LES TABLEAUX

Tableau N°1 : Les deux banques primaires qui sont les concurrentes avec la BFV-SG, en tête sur le marché bancaire à Madagascar

Tableau N°2 : Les produits et les services de la banque BFV-SG et de la banque leader BOA

Tableau N°3 : Les résultats nets de la banque BFV-SG durant les 5 dernières années

Tableau N° 4 : taux de croissance du résultat net de la BFV-SG

Tableau N°5: les avantages et les inconvénients de la stratégie de croissance pour les banques primaires

LES FIGURES

Figure N°1 : les 5 forces concurrentielles de Michael Porter

Figure N°2 : Matrice d'Igor Ansoff

FigureN°3 : illustration par la matrice d'Igor Ansoff : Cas de la banque BFV-SG

Annexe 1 : LES QUESTIONNAIRES

I- LES PRODUITS et SERVICES

- Les divers produits et services offerts par la société BFV-SG
- Le nombre d'agence actuel à Tanà et en province
- Les nouveaux services et produits en vue de lancement*
- Le nombre de DAB installé
- Le nombre de comptes bancaires ouverts* (à proximité)
- Le nombre de clientèle actuel (particuliers et entreprises)*

II- FONCTIONS COMMERCIALES et FINANCIERES

- Les résultats nets durant les 5 dernières années
- Le chiffre d'affaire réalisé durant les 5 dernières années*
- Situation financière, le part de marché (2009-2011)*
- Le capital social de la BFV-SG
- Taux de croissance d'activité durant les 3 dernières années*
- Le politique marketing ; commerciale ; et de communication*
- Les stratégies adoptées pour faire face aux concurrents*

*Ces questions n'ont pas pu être répondues vue la confidentialité de certaines informations

III- LES COMPTES A VUE

- L'Apport minimum pour l'ouverture d'un compte à vue
- Combien s'élève les commissions (sur les retraits et les versements par chèque ou en espèce)
- Quels sont les autres frais et à combien s'élèvent-ils

IV- LES COMPTE EPARGNE

- L'Apport minimum pour l'ouverture d'un compte épargne
- Combien s'élève les commissions (sur les retraits et les versements par chèque ou en espèce)
- Quels sont les autres frais et à combien s'élèvent-ils
- A combien est le taux de rémunération des dépôts

A quelle fréquence peut-on retirer de l'argent, et quel est le montant maximal

Quel sont les moyens de retrait disponible pour les comptes épargnes

V- LES PRÊTS

Prêts immobilier :

Qui sont les bénéficiaires

A combien est le taux d'intérêt

A combien s'élève le montant de remboursement

Existe-t-il d'autres charges ou frais à payer par l'emprunteur ?

Prêt personnel :

Qui sont les bénéficiaires

A combien est le taux d'intérêt

A combien s'élève le montant de remboursement

Existe-t-il d'autres charges ou frais à payer par l'emprunteur ?

VI- AUTRES

Quels sont les stratégies ou actions commerciales adoptées par la BFV-SG pour commercialiser ses produits actuels sur le marché actuel même. Sont – elles efficace ?

GUIDE D'ENTRETIEN

Ci-dessous les questions que nous avons posé durant notre entretien avec la directrice de l'agence BFV-SG Ampefiloha

- Situation concurrentielle de la BFV-SG
- Les fournisseurs des banques primaires
- Les clients des banques primaires
- Le fournisseur de fond de la BFV-SG
- Les types de comptes pour les clients particuliers
- Les produits qui substituent les produits des banques primaires
- Bancassurance
- Manifestation de la négociation des prix par les clients

Annexe 2

Avec la BFV, la Société Générale étend son maillage à Madagascar

Alexandre T. Analis

le 07/07/2011 à 15h13

Grâce à son réseau d'agences qu'elle espère densifier un peu plus, la BFV fait partie des cinq banques qui détiennent 90 % du marché malgache.

Rachetée à l'État malgache en 1998 dans le cadre d'une privatisation, la BFV-SG est détenue à 70 % par la Société générale, le reste se partageant entre l'État (29 %) et le personnel de la banque (1 %). À la fin des années 1990, la Société générale développait son réseau à travers le monde et plus particulièrement en Europe de l'Est et en Afrique. Treize ans plus tard, les résultats sont là : BFV emploie 850 personnes et a réalisé l'année dernière un chiffre d'affaires de 75,4 milliards d'ariarys (soit 27 millions d'euros) avec un résultat net de 14,6 milliards d'ariarys (5,32 millions d'euros). Ces performances placent BFV parmi les cinq banques qui détiennent 90 % du marché malgache (BMOI, BOA, BNI et MCB). À elle seule, la banque détenue par la Société générale revendique 20 % de parts de marché. Elle développe une activité de banque universelle à travers son réseau d'agences et détient une participation de 17 % dans le capital d'Access Bank Madagascar, une institution de microfinance présentée avec 9 agences.

Source : Tribune Madagascar

Annexe 3

TYPES	SPECIFICITE ET CARACTERISTIQUE	CONDITION	UTILISATION
RENIALA	<p>-Validité : 2 ans renouvelable</p> <p>-très pratique pour retirer de l'argent dans tous nos distributeurs de billets et auprès de toutes nos agences (cash advance).</p>	<p>- Plafond de paiement chez les commerçants Ar 200.000 / jour - Ar 400.000 / semaine</p> <p>- Plafond de retrait dans les distributeurs de billets Ar 200.000 / jour - Ar 400.000 / semaine</p>	<p>RETRAIT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ DAB ▪ Cash d'avance : (retrait au guichet par la carte bancaire) <p>PAIEMENT (auprès des commerçants)</p>
VARONGY	<p>-Validité : 2 ans renouvelable</p> <p>- La Carte Visa VARONGY nous permet de bénéficier gratuitement d'une assurance décès par accident ANTOKA</p> <p>-Très pratique pour retirer de l'argent dans tous nos distributeurs de billets et auprès de toutes nos agences (cash advance).</p>	<p>-Plafond de retrait dans les distributeurs de billets Ar 300.000 / jour - Ar 1.000.000 / semaine</p> <p>- Plafond de paiement chez les commerçants Ar 300.000 / jour - Ar 1.000.000 / semaine</p>	<p>RETRAIT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ DAB ▪ Cash d'avance : (retrait au guichet par la carte bancaire) <p>PAIEMENT (auprès des commerçants)</p>
EBENE	<p>-Validité : 2 ans renouvelable</p> <p>- Une carte de retrait et de paiement internationale VISA EBENE</p> <p>- utilisable dans tous les distributeurs de billets à Madagascar et dans le monde entier.</p> <p>- Associé avec un service assurance, TSINJO et SOLOVAIKA</p> <p>- permet de faire face aux imprévus grâce à une facilité de caisse (étudiée au cas par cas).</p> <p>- acceptée par toutes les banques et commerçants affiliés au réseau VISA à Madagascar et dans le monde entier</p>	<p>- Plafond de retrait dans les distributeurs de billets Ar 1.000.000 / jour - Ar 4.000.000 / semaine</p> <p>- Plafond de paiement chez les commerçants Ar 5.000.000 / jour - Ar 4.000.000 / semaine</p>	<p>RETRAIT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ DAB ▪ Cash d'avance : (retrait au guichet par la carte bancaire) <p>PAIEMENT (auprès des commerçants)</p>

Annexe 4 : Les caractéristique des produits et services bancaire

1- BFV

Compte à vue	Compte épargne	Prêt
<ul style="list-style-type: none"> -Minimum requis : zéro dépôt -Les frais et commissions : zéro -Versement : par chèque ; cash et par virement -Avantages : obtention de prêt -Autres frais : 4400 Ar frais de tenu de compte mais ca varie si le client souscrit une carte 	<ul style="list-style-type: none"> -Apport minimum : 30 000ar -Taux de rémunération : 4,5% -Les frais et commissions : Zéro commission et frais -Autres : fréquence de retrait non fixé seulement ce compte ne fonctionne pas comme un compte à vue 	<p><u>Prêt immobilier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Objet : financement des achats et des travaux immobiliers -Bénéficiaire : tous les salariés -Montant : jusqu'à 100% du devis -Durée : jusqu'à 15 ans -Taux d'intérêt : 17% -Autres : frais de dossier à 2%, à la charge de l'emprunteur <p><u>Prêt personnel</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Taux : 20% -Bénéficiaire : tous les salariés -Autres : frais de dossier environ 1,75%, à la charge de l'emprunteur

2- BOA

Compte à vue	Compte épargne	Prêt
<ul style="list-style-type: none"> -Minimum requis : aucun si le salaire est domicilié -Les frais et commissions : arrêtés par trimestre. Les commissions sont variables selon la nature des opérations -Versement par chèque ; cash et par virement -Avantages : obtention de prêt -Moyen de retrait : carte et chèque terminaux électroniques. 	<ul style="list-style-type: none"> -Apport minimum : 50 000Ar et des versements libre -Taux de rémunération : 4,5% ~5,25% non imposable -Les frais et commissions : Néant -Avantages : bénéficie automatiquement d'une assurance vie -Les intérêts : tous les semestres 	<p><u>Prêt immobilier</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Objet : construction de résidence uniquement Montant : 80% du total du devis Durée : jusqu'à 15 ans Taux d'intérêt : 18% ou 13% <p><u>Prêt personnel</u></p>

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Remerciements	1
Sommaire	2
Liste des abréviations	3
INTRODUCTION.....	4
Contexte général	5
Objectif et les hypothèses du guide.....	8
Limite de l'étude	9
PREMIERE CHAPITRE : les matériaux et méthodes.....	10
Section I : La méthodologie	11
A- L'enquête par questionnaire	11
B- Les recherches documentaires	12
C- L'entretien individuel	13
Section II: Les outils d'analyses.....	14
II-1 Les outils d'analyse théorique.....	14
II-2 L'entreprise étudiée.....	15
A : Généralité	15
B : Les produits et services pour les particuliers	15
Section III : Les méthodes d'analyses.....	18
III-1 Les analyses pour la première hypothèse.....	18
A : Analyse de la concurrence par le modèle de Porter	18
B : La différenciation	20
III-2 Les analyses pour la deuxième hypothèse	22
A : La stratégie de croissance	22
DEUXIEME CHAPITRE : Les résultats	27
Section I Présentation des résultats pour la première hypothèse.....	28
I-1 Analyses concurrentiel bancaire	28
A : Les concurrents	28

B: Les nouveaux entrants et les produits de substitutions.....	29
C : Le pouvoir des fournisseurs et des clients sur les négociations.	30
I-2 La stratégie de différenciation au milieu bancaire.....	30
Section II : Présentation des résultats pour la deuxième hypothèse.....	33
A- La stratégie de croissance dans le milieu bancaire.....	33
B- La stratégie de croissance pour les banques.....	35
A : La commercialisation des produits actuels auprès des marchés actuels	35
B : La commercialisation des produits actuels auprès de marchés nouveaux	35
C : La commercialisation de nouveaux produits auprès des marchés actuels	35
D : La proposition de produits nouveaux vers des marchés nouveaux.....	35
TROISIEME CHAPITRE : Discussion et recommandation.....	37
Section I : Discussion pour la première hypothèse	38
A- Les 5 forces concurrentielles.....	38
A : Les concurrents	38
B : Les nouveaux entrants	39
C : Les produits de substitution.....	39
D : Pouvoir de négociation des clients	39
E : Pouvoir de négociation des fournisseurs	40
B- La stratégie de différenciation.....	40
A : Les caractéristiques techniques des produits.....	40
a- Les comptes	40
b- Les prêts.....	42
c- Les cartes de retrait.....	42
Section II : Discussion pour la deuxième hypothèse.....	43
A- La stratégie de croissance selon Igor Ansoff	43
A : La commercialisation des produits actuels auprès des marchés actuels	43

B : La commercialisation des produits actuels auprès des marchés nouveaux.....	44
C : La commercialisation de nouveaux produits auprès des marchés actuels.....	45
D: Commercialisation de nouveau produit vers les nouveaux marchés.....	46
B- Les avantages et inconvénients de la stratégie de croissance.....	46
C- Les effets des inconvénients.....	49
CONCLUSION GENERALE.....	52
Bibliographie.....	i
Annexe	v
Tables des matières	xii.