



**CESAG** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)

Master Africain en  
Microfinance  
(MAM)

Promotion 4  
(2011-2012)

Mémoire de fin d'étude

THEME

**LA STRATEGIE MARKETING AU CREDIT  
MUTUEL DU SENEGAL :**

**Cas de son agence de Dakar-plateau**

Présenté par :

**M.GOUELI Bi Séri Mathieu**

Dirigé par :

**Mme Henriette Faye PINA**

Consultant en Management

Et formation Bancaire

## DEDICACE

*A ma mère, feuè Hue Lou Nan Hélène*

*J'aurai voulu qu'elle soit là aujourd'hui pour profiter de ce qu'elle a semé*

*Que le seigneur ait pitié de son âme*

## REMERCIEMENTS

Ma formation au CESAG a été rendu possible grâce à quelqu'un. Il s'agit de mon grand frère MARCEL GOUELI BI à qui je dis un grand merci.

Je ne finirai jamais de bénir DIEU, car je ne pouvais jamais imaginer que cette formation serait possible au regard de son coût extrêmement élevé.

Mes remerciements vont également à l'endroit de tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à ma réussite.

Je pense particulièrement :

- ✚ à mon père TOALO BI GOUELI BENOIT qui nous a toujours soutenus dans les études ;
- ✚ à mon défunt tuteur du lycée M. DIEGO qui m'a traité durant mon passage chez lui comme son enfant ; que son âme repose en paix ;
- ✚ à tous mes frères et sœurs pour leur soutien sans faille ;
- ✚ à mon épouse TAGRO CHRISTIANE, la mère de mon charmant garçon ANGE FLORIAN ;
- ✚ à mes amis Ahoua Thomson, Ouattara Kanigui, tanoh parfait, kouakou Hervé, Goulayo, Konan Simplicite, Tatiana et tous ceux que je n'ai pu nommer.
- ✚ à Monsieur YAZI, à la fois directeur de l'ISCBF et professeur au MAM; en effet, sa rigueur et son goût pour le travail bien fait me servira d'exemple pour le reste de ma vie professionnelle ;
- ✚ à mes enseignants du MAM 4, pour tout ce qu'ils nous ont appris comme savoir.

Je ne pourrai finir la vague des remerciements sans me souvenir de ma directrice de mémoire Madame PINA. C'est pourquoi je lui rends un grand hommage pour tout ce qu'elle a fait dans la rédaction de ce mémoire. En effet, toute imperfection qui entacherait ce mémoire signifierait que je ne l'ai pas écoutée assez.

Que dire de Madame TALL que j'appelle affectueusement Maman, mon professeur d'histoire et paradigmes de la microfinance ; car c'est de par son canal que j'ai pu obtenir mon premier stage après ma formation au CESAG.

## **GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS ET SIGLES**

<b>APU</b>	: argument publicitaire unique
<b>AG</b>	: assemblée générale
<b>ACEP</b>	: alliance de crédit et d'épargne pour la production
<b>BIMAO</b>	: banque des institutions mutualistes de l'Afrique de l'ouest
<b>CMS</b>	: crédit mutuel du Sénégal
<b>CPEC</b>	: caisse populaire d'épargne et de crédit
<b>CICM</b>	: centre international du crédit mutuel
<b>CA</b>	: conseil d'administration
<b>CS</b>	: conseil d'administration
<b>CC</b>	: comité de crédit
<b>CAT</b>	: compte à terme
<b>CAU</b>	: crédit automatique
<b>DR</b>	: direction régionale
<b>DMC</b>	: direction marketing et commerciale
<b>DSA</b>	: disponibilité sur salaire
<b>DAT</b>	: dépôt à terme
<b>GIE</b>	: groupement d'intérêt économique
<b>IMF</b>	: institution de micro finance
<b>NPA</b>	: nouvelle politique agricole
<b>OMD</b>	: objectif du millénaire
<b>ONG</b>	: organisation non gouvernementale
<b>ONCAD</b>	: office nationale de coopération et d'assistance au développement
<b>PEP</b>	: plan épargne projet
<b>PEC</b>	: plan épargne crédit
<b>PEL</b>	: plan épargne logement
<b>QCI</b>	: questionnaire de contrôle interne
<b>SIG</b>	: système d'information et de gestion
<b>SFD</b>	: système financier décentralisé
<b>SAED</b>	: société d'aménagement et d'exploitation du delta

## **LISTE DES FIGURES**

<i>Figure 1</i> : les trois objectifs d'une relation publique.....	19
<i>Figure 2</i> : les huit étapes de l'élaboration d'un produit.....	23
<i>Figure 3</i> : les contraintes des choix de distribution.....	41
<i>Figure 4</i> : impact de la technologie sur le processus de servuction d'un SFD.....	42
<i>Figure 5</i> : organigramme marketing.....	64
<i>Figure 6</i> : évolution du niveau de satisfaction au CMS.....	73
<i>Figure 7</i> : répartition selon le genre.....	82
<i>Figure 8</i> : impression des sociétaires au niveau de l'accueil.....	83
<i>Figure 9</i> : impression selon la rapidité du service.....	85
<i>Figure 10</i> : test de reconnaissance des produits d'épargne.....	86
<i>Figure 11</i> : niveau de connaissance des produits de crédit.....	87

## **LISTE DES TABLEAUX**

<i>Tableau 1</i> : qualités du positionnement de la marque.....	13
<i>Tableau 2</i> : explications des 8 étapes de l'élaboration d'un produit.....	24
<i>Tableau 3</i> : technique de création de la demande.....	27
<i>Tableau 4</i> : composantes de la stratégie marketing.....	31
<i>Tableau 5</i> : comparaison entre marketing direct et la publicité traditionnelle.....	36
<i>Tableau 6</i> : modèle d'analyse.....	44
<i>Tableau 7</i> : responsabilité des agents de crédit dans le recouvrement.....	62
<i>Tableau 8</i> : segmentation par secteur d'activité.....	82

## SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS ET SIGLES.....	iii
LISTE DES FIGURES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....	6
Chapitre I : La strategie de marque institutionnelle.....	8
I-1 définition des concepts de base.....	8
I-1-1 le besoin.....	8
I-1-2 La communication.....	9
I-1-3 la demande.....	9
I-1-4 le produit.....	9
I-1-5 le marché.....	9
I-1-6 Le marketing.....	9
I-1-7 le marketing stratégique.....	10
I-2 Fonctions et positionnement de la marque.....	11
I-2-1 les fonctions de la marque.....	11
I-2-2 le positionnement de la marque.....	11
I-3 Plan de communication de marque.....	14
I-3-1 la communication interne.....	14
I-3-2 La communication externe.....	15
I-3-2-1 La communication corporate.....	15
I-3-2-2 la communication commerciale.....	16
I-4 Identité institutionnelle.....	16
I-5 Communication institutionnelle.....	16
I-5-1 Définitions de la communication institutionnelle.....	17
I-5-2 Importances de la communication institutionnelle.....	17
I-5-3 Techniques de la communication institutionnelle.....	17
I-6 Les relations publiques.....	18
I-6-1 Définitions et importance des relations publiques.....	18
I-6-2 Les cibles des relations publiques.....	19

I-6-3 Les techniques des relations publiques.....	20
Chapitre II: La stratégie produits, de distribution et de services à la clientèle .....	22
II- 1 La stratégie produits.....	22
II-1-1 La création de nouveaux produits.....	22
II-1-1-1 Les innovations de produit.....	25
II-1-1-2 Les innovations de processus.....	26
II-1-2 Le développement de produits .....	26
II-1-3 Marques, slogans, arguments publicitaires uniques et énoncé des avantages des produits .....	27
II-1-3-1 La stratégie de marque de produit .....	28
II-1-3-2 le slogan .....	29
II-1-3-3 L'argument publicitaire unique (APU).....	29
II-1-3-4 L'énoncés des avantages.....	29
II-1-4 Stratégie de prix .....	33
II-1-5 La stratégie de vente .....	33
II-1-5-1 la stratégie pull.....	33
II-1-5-2 la stratégie push.....	37
II-2 La stratégie de distribution et de service à la clientèle .....	38
II-2-1 La stratégie de formation et de développement du personnel .....	38
II-2-2 Développement des processus de distribution.....	40
II-2-3 Stratégie technologique .....	41
II-2-4 Stratégie de développement des infrastructures .....	43
Chapitre III: Méthodologie de l'étude .....	44
III-1 modèle d'analyse.....	44
III-2 Techniques de collecte des données.....	46
III-2-1 Questionnaire de contrôle interne.....	46
III-2-2 Observation .....	46
III-2-3 Analyse documentaire.....	46
III-2-4 Entretiens .....	47
DEUXIEME PARTIE :CADRE PRATIQUE .....	49
Chapitre IV : La présentation générale du CMS.....	51
IV-1 Généralité.....	51
IV-1-1.L'historique du CMS .....	51
IV-1-2 La mission et la philosophie du CMS.....	52

IV-1-2-1 La mission du CMS .....	52
IV-1-2-2 la philosophie du CMS .....	53
IV-1-3 Organisation du Crédit Mutuel du Sénégal.....	53
IV-1-4 Les fonctions du crédit mutuel du Sénégal.....	54
IV-1-4-1 La fonction de l'épargne .....	54
IV-1-4-2 La fonction de distributeur de crédit.....	55
IV-1-5 La forme juridique de CMS.....	56
IV-1-5-1 Le caractère coopératif du CMS.....	56
IV-1-5-2 la variabilité du capital.....	57
IV-2 Le fonctionnement de CMS.....	58
IV-2-1 L'assemblée générale(AG).....	58
IV-2-2 L'assemblée générale ordinaire(AGO) .....	58
IV-2-3 L'assemblée générale extraordinaire(AGE).....	59
IV-2-4 Le conseil d'administration CA.....	59
IV-2-5 Le conseil de surveillance : CS.....	60
IV-2-6 Le comité de crédit : CC .....	61
IV-3 L'organisation et la gestion de la caisse de plateau.....	61
IV-3-1 Organisation de la caisse de plateau.....	61
IV-3-2 La gestion de l'agence de Dakar plateau .....	62
IV-3-3 Environnement socio-économique de la caisse de plateau.....	63
IV-3-4 La compétence de la caisse de plateau en matière de politique marketing .....	63
IV-4 Les produits et services du CMS.....	65
IV-4-1 Les produits du CMS.....	65
IV-4-1-1 Les produits de dépôt .....	65
IV-4-1-2 Les produits de crédit .....	67
IV-4-2 les services offerts par le CMS .....	70
Chapitre V: La stratégie marketing au CMS.....	72
V-1 Justifications d'une forte stratégie marketing au CMS .....	72
V-2 La description de la stratégie marketing au CMS.....	73
V-2-1 La stratégie de marque institutionnelle au CMS.....	73
V-2-1-1 L'identité institutionnelle au CMS .....	73
V-2-1- 2 La communication institutionnelle et relations publiques au CMS.....	74
V-2-2 La stratégie face aux nouvelles technologies et de développement des infrastructures au CMS.....	74

V-2-3 La politique de formation et de développement du personnel au CMS. ....	75
V-2-3-1 L'évaluation des objectifs .....	76
V-2-3-2 L'évaluation des compétences.....	76
V-2-3-3 Le besoin de formation et l'entretien de carrière .....	76
V-2-3-4 Les Comportements Professionnels .....	76
V-3 Les actions marketing au CMS.....	77
V-3-1 Les actions de promotion, de sensibilisation et de fidélisation .....	77
V-3-2 Les protocoles d'accord de convention de partenariat .....	78
V-3-3 Le renforcement des capacités .....	79
V-3-4 La veille locale .....	79
Chapitre VI : Evaluation suivie de recommandations.....	81
VI-1 Justification .....	81
VI-1-1 Contexte.....	81
VI-1-2 Objectif général.....	81
VI-1-3 Objectifs spécifiques .....	81
VI-2 Les résultats de l'enquête de satisfaction.....	82
VI-2-1 Signalétique.....	82
VI-2-2 Politique de prise en charge du sociétaire.....	83
VI-2-2-1 Au niveau de l'accueil .....	83
VI-2-2-2 Au niveau de l'appartenance aux autres SFD.....	84
VI-2-2-3 Au niveau de la rapidité des services offerts .....	84
VI-2-2-4 Au niveau des horaires d'ouverture .....	85
VI-3 La politique de communication.....	86
VI-3-1 Connaissance des produits du CMS .....	86
VI-3-1-1 Connaissance des produits d'épargne.....	86
VI-3-1-2 La connaissance des produits de crédit.....	87
VI-3-2 Connaissance des services du CMS par les sociétaires .....	87
VI-4 Recommandations .....	88
VI-4-1 Recommandations issues de l'enquête .....	88
VI-4-1-1 Au niveau de la signalétique .....	88
VI-4-1-2 Au niveau de l'identité institutionnelle .....	89
VI-4-1-3 Au niveau de la stratégie de marque.....	89
VI-4-1-4 Au niveau des produits et services .....	90

VI-4-1-5 Au niveau de leurs attentes et suggestions .....	90
VI-4-2 Recommandations diverses .....	91
CONCLUSION GENERALE.....	92
ANNEXES .....	95
BIBLIOGRAPHIE .....	102

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**INTRODUCTION GENERALE**

La microfinance connaît actuellement un développement sans précédent à telle enseigne qu'elle a dépassé le simple service financier destiné à réduire la pauvreté des populations.

Selon les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), cette évolution de la portée de la microfinance est opportune et essentielle. Outre le besoin évident de diversification des produits, de façon à offrir aux clients des institutions de microfinance une plus large gamme de services, il est vital pour les services financiers décentralisés (SFD) de chercher à optimiser leurs systèmes de distribution et de communication.

Malheureusement, le secteur de la microfinance peine encore à maximiser l'efficacité et l'orientation client de ses systèmes de distribution, et c'est là que réside l'un de ses principaux défis pour la décennie à venir. De plus, les SFD sont sans cesse en butte à des problèmes de communication avec leurs clients et marchés, et perdent ainsi de précieuses occasions de fidéliser et de servir les clients existants ou d'attirer de nouveaux clients.

L'introduction du marketing dans les SFD s'est faite progressivement. Sous l'influence des nouvelles technologies, du développement de la concurrence et de la recherche de la rentabilité, les SFD modifient leurs approches clientèle.

Ainsi le marketing à travers sa stratégie produits et, dans des environnements de plus en plus compétitifs, sa stratégie de marque est devenue essentielle pour la pérennité des institutions de microfinance.

Le Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), a eu sa première caisse locale en 1988 implantée dans la région de Kaolack avec le projet dénommé caisse populaire d'épargne et de crédit (CPEC) sur l'initiative des gouvernements sénégalais et français et du Centre International du Crédit Mutuel (CICM).

En 2010, le CMS disposait d'un réseau fort de quelques 200 points de vente (caisse, guichets rattachés et permanences) répartis sur toute l'étendue du territoire sénégalais dont 51% en milieu rural et 49% en milieu urbain et périurbain.

Le CMS a prouvé, tout comme de nombreux autres SFD de la sous-région, sa capacité à fournir des services financiers aux pauvres de façon durable et rentable. Ce succès a amené de nombreux bailleurs de fonds et une grande variété d'organisations à s'intéresser à ce secteur. En conséquence, sur un nombre croissant de marchés, la concurrence s'intensifie, et les

clients voient constamment s'élargir la gamme des prestataires leur proposant des services financiers. C'est à cette réalité qu'est confronté le CMS ; pour cela, il lui faudra proposer des services et produits beaucoup plus adaptés aux exigences de sa clientèle. Ainsi il apparaît impérieux de renforcer le département marketing pour mieux affronter la concurrence qui se fait de plus en plus sentir.

Cependant au CMS, si tout le monde s'accorde pour reconnaître le gros travail abattu par le département marketing, les défis à relever restent toujours importants. Ainsi, si aucun mécanisme de maîtrise ou de stratégie marketing n'est mis en place, cela pourrait à la longue influencer négativement sur la rentabilité et la pérennité de l'institution.

Au regard des problèmes susmentionnés, le CMS devrait s'atteler à développer des techniques aux fins d'y remédier.

En particulier, les solutions possibles pour pallier cette situation seraient les suivantes :

- ✓ renforcer la capacité des intervenants au niveau du département marketing ;
- ✓ faire une évaluation minutieuse de la stratégie marketing au sein du CMS ;
- ✓ redéfinir de nouvelles orientations pour le CMS;

Dans le cadre de notre étude nous nous proposons d'évaluer la stratégie marketing au sein de cette institution afin de lui faire au besoin des recommandations car, cette solution englobe les autres.

C'est d'ailleurs ce qui nous amène à nous poser la question de savoir : *quelle est la stratégie marketing qui est mise en place au CMS.*

Vouloir répondre à cette préoccupation, c'est trouver successivement réponses à chacune des questions d'ordre théoriques et pratiques.

Ainsi de façon théorique l'on fera réponse aux questions suivantes:

- ✓ qu'est-ce qu'une stratégie marketing ?
- ✓ quelle sont les composantes d'une stratégie marketing d'un SFD ?

Ce qui nous amènera dans la pratique aux préoccupations ci-dessous:

- ✓ quelle est la stratégie de marque du CMS?
- ✓ quelle est sa stratégie de produit et de prix ?

- ✓ quelle politique de distribution est mise en place dans cette institution ?
- ✓ quelle est sa stratégie face aux nouvelles technologies?
- ✓ quelle est sa politique de formation et de développement de son personnel ?
- ✓ quelles sont les forces et les faiblesses de cette politique ?

Partant de ces réflexions, le thème soumis à notre étude s'articulera autour de *l'évaluation de la stratégie marketing d'un SFD*.

Au regard de ce qui précède, notre investigation aura pour objectif principal d'évaluer la stratégie marketing de cette mutuelle, laquelle évaluation passera inéluctablement par sa description. Tout ceci pour permettre à la structure de mieux renforcer son dispositif d'étude de sa clientèle et de la concurrence.

Pour y parvenir nous nous assignons quelques objectifs spécifiques qui sont d'abord théoriques mais également pratiques:

C'est pourquoi nous allons d'abord :

- ✓ définir une stratégie marketing ;
- ✓ déterminer les composantes de la stratégie marketing d'un SFD.

Et ensuite :

- ✓ définir la stratégie de marque du CMS.
- ✓ déterminer sa stratégie de produit et de prix ;
- ✓ déterminer la politique de distribution mise en place dans cette institution ;
- ✓ définir sa stratégie face aux nouvelles technologies ;
- ✓ définir sa politique de formation et de développement de son personnel ;
- ✓ déterminer les forces et les faiblesses de cette politique.

Cette étude revêt un double intérêt :

D'une part, elle permettra d'aider le CMS à faire une autocritique de sa stratégie marketing.

Ainsi, cela nous conduira naturellement à lui faire des recommandations à l'effet de fidéliser ses clients, d'avoir une parfaite maîtrise de la concurrence, de lui fournir les raisons pour lesquelles il doit centrer ses efforts sur ses clients.

En outre, ce travail pourrait servir de base de documentation pour le développement institutionnel.

D'autre part, Cette étude nous permettra d'enrichir nos connaissances du point de vue théorique et pratique en ce qui concerne le marketing bancaire appliqué au SFD.

En effet, ce thème d'actualité constitue pour nous un double défi. Dans un premier temps, vu la rareté de la documentation dans ce domaine, ce sera pour nous une occasion d'enrichir la littérature de la microfinance du point de vue marketing. Dans un second temps, par ce mémoire, nous apporterons notre humble contribution à ce secteur (micro finance) dans sa lutte contre la pauvreté.

Ainsi après cette étude, nous comptons faire comprendre à toutes les institutions de microfinance l'importance d'une stratégie marketing.

Ce mémoire comprend deux parties :

- ❖ la première partie traitant du cadre théorique, décrit successivement la stratégie de marque institutionnelle (chapitre 1), la stratégie produits, de distribution et du service clientèle (chapitre 2), enfin terminerons par la méthodologie de l'étude (chapitre 3).
- ❖ la seconde partie concernant le cadre pratique comprend d'abord une présentation de l'institution (chapitre 4), ensuite la description de l'approche marketing au CMS (chapitre 5), enfin l'évaluation de cette politique suivie des recommandations (chapitre 6).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE**

## **Introduction**

La stratégie marketing dans un SFD, repose essentiellement sur trois piliers :

D'abord, la marque et l'identité institutionnelles qui constituent un aspect très important dans les environnements compétitifs, et plus particulièrement (mais non exclusivement) pour les SFD offrant des services d'épargne.

Ensuite, la stratégie produits qui comprend le développement et la différenciation des produits, le calcul des coûts, la tarification et les stratégies de vente, de communication mises en œuvre par les SFD.

Enfin la stratégie de distribution et de service à la clientèle, qui concerne la façon dont les SFD distribuent leurs produits et l'expérience qu'en ont les clients.

La suite de cette étude consistera en une présentation des trois piliers de la stratégie marketing.

## **Chapitre I : La stratégie de marque institutionnelle**

Avant tout, il convient de noter que le marketing au niveau des SFD est un concept récent qui a été emprunté à la banque puisqu'à l'origine la micro finance était exclusivement tournée vers le social. C'est donc dans ces dernières années que les institutions de micro finance ont inclus dans leurs pratiques les volets rentabilité et profitabilité en modifiant de ce fait leur approche clientèle. En effet, un équipement standard est proposé aux clients, les banques font de la segmentation pour adapter leur offre et tarifient leurs services ; de plus un nouveau rapport de force s'instaure dans les relations banque client. Ainsi, la plupart des notions liées au marketing que nous verrons dans cette étude sont voisines de celles des banques mais que nous avons adaptées au contexte de la micro finance.

Mais avant, commençons par définir certains termes clés qui, tout au long de cette étude, seront récurrents.

### **I -1 définition des concepts de base**

Il serait inconcevable de mener une étude sur la stratégie marketing sans s'entendre sur l'acception de certains vocables et expressions tels les besoins, le désir, la demande, le produit, le marché, le marketing, et le marketing stratégique.

#### **I-1-1 le besoin**

Ce qui manque au bien-être physique ou psychologique d'un individu et lui devient nécessaire. Il naît donc d'un sentiment de manque (manger, se vêtir, s'abriter, se sentir en sécurité, se sentir membre d'un groupe).

Pour LAMBIN (1999 :737), « le besoin est une exigence de la nature ou de la vie sociale ». Au regard donc de cette définition, il ressort deux types de besoins : les besoins innés c'est-à-dire naturels et les besoins acquis qui dépendent de l'environnement et de l'évolution de la société.

De son côté Kotler (2006 :879), stipule que « le besoin naît d'un sentiment de manque éprouvé à l'égard d'une satisfaction générale liée à la condition humaine ». Dans tous les cas,

lorsque l'individu éprouve un besoin, il associe la satisfaction de ce besoin à la possession d'un produit ou d'un service.

### **I-1-2 La communication**

Selon PRADES (2003 :176), la communication est « un processus par lequel un émetteur fait passer un message par l'intermédiaire d'un vecteur, à un récepteur dont généralement il attends une réponse (feed back) »

### **I-1-3 la demande**

Désir d'acheter certains produits soutenu par un pouvoir et vouloir d'achat ; c'est une somme de produits et services que les consommateurs sont disposés à acquérir à un temps et à un prix donnés.

### **I-1-4 le produit**

Un produit correspond à un ensemble d'attributs (caractéristiques, fonctions, avantages, prestations et utilisations) qui peuvent être tangibles (comme dans le cas des biens physiques) ou intangibles (pour ceux associés à la prestation de services) ou les deux à la fois. Le produit total comprend tout ce qui est fourni au client.

C'est pourquoi PRADES (2003 :176), définit le produit comme étant ce que vend l'entreprise. Par ailleurs l'on pourrait confondre la notion de produit à celle de services.

### **I-1-5 le marché**

Au sens économique du terme, le marché est un lieu de rencontre, éventuellement abstrait, entre l'offre et la demande de biens et services .Ce terme en marketing peut avoir plusieurs acceptions.

Ainsi pour Kempf et Utard (1992 :208) le marché qui doit être limité dans le temps et géographiquement peut désigner la demande d'un produit ou la consommation d'un produit.

### **I-1-6 Le marketing**

Définir le concept de marketing serait très ambitieux étant donné les nombreux essais effectués par tous les adeptes du marketing.

Ainsi CHIROUZE (2007 :836), définit le marketing comme « un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer. D'après cette définition, on retiendra que le marketing est présenté comme :

- ✓ un état d'esprit ;
- ✓ un ensemble de moyens, d'actions et de techniques ;
- ✓ une conception du management dont son rôle est de créer, conquérir et conserver et de développer le marché de l'entreprise afin de satisfaire les besoins de leurs clientèles.

De son côté Kotler (2006 :879), définit le marketing comme « l'analyse, le contrôle, le planning et l'organisation des activités, des stratégies et ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le consommateur en vue de satisfaire les désirs et les besoins de groupes de clients sélectionnés de façon rentable »

Ainsi, le marketing bancaire est défini comme l'application de la démarche, et des techniques marketings à l'activité bancaire.

#### **I-1-7 le marketing stratégique**

Selon Kotler (2006 :879), « Le marketing stratégique a pour objectif de comprendre les besoins de la clientèle et d'adapter les activités en vue de répondre à ces besoins et d'améliorer la pérennité. Il aborde les questions liées au développement de nouveaux produits, à la tarification, à la localisation des opérations et à la communication autour de l'organisation et de ses produits ».

Le marketing est une discipline complète, qui a pour but de renforcer une institution en accordant une attention privilégiée au client. Dans ce contexte, il crée des échanges qui servent les objectifs individuels et organisationnels.

Maintenant que nous avons une idée claire des concepts essentiels afférents à notre thème, nous pouvons maintenant aborder avec sérénité notre réflexion.

## **I-2 Fonctions et positionnement de la marque**

Vues les nombreuses fonctions qu'occupe une marque, elle apparaît incontournable dans toute stratégie marketing. C'est pourquoi, elle doit être bien positionnée dans l'esprit des sociétaires.

### **I-2-1 les fonctions de la marque**

Comme l'a défini Helfer (2001 :429), « la marque est un nom, terme, signe, symbole ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents ». Cela montre bien la variété que peut prendre une marque.

La marque crée de la valeur pour le consommateur et pour l'entreprise. Elle est d'abord un engagement, elle passe un contrat de confiance avec le marché.

A cet effet Kapferer et Laurent (1992 :420), soutiennent ceci : « la marque est une garantie d'origine et une garantie de qualité. Plus exactement elle garantit au client un standard uniforme de performance, quel que soit le lieu d'achat et le mode de distribution. la marque diminue le risque perçu par le client ».

Ensuite la marque différencie les produits en leur donnant du sens. En effet lorsque les produits concurrents sont objectivement très proches, leur différenciation repose généralement sur la notoriété et l'image de leur marque.

C'est d'ailleurs ce que soutiennent Laethem et al (2008 :191), « la marque est l'identité de l'entreprise (nom de famille) portant un nom (prénom) lui permettant d'être reconnu et adapté par la cible (amis) par rapport à ses concurrents.

Enfin, l'on peut soutenir que la marque facilite le processus d'achat. Ainsi le consommateur cherche à se simplifier la tâche et à ne pas passer des heures entières en train de comparer et évaluer des produits, il va directement vers la marque connue.

### **I-2-2 le positionnement de la marque**

On peut définir le positionnement comme un choix stratégique qui cherche à donner à une offre comme un produit, une marque ou une enseigne , une position crédible, attractive et différente au sein d'un marché et dans l'esprit des clients.

C'est pourquoi Heude (2003 :189), estime que positionner une société ou une marque c'est lui bâtir une personnalité immédiate reconnaissable par le consommateur ou le sociétaire

Ce n'est pas ROEHRICH (2003:95) qui dira le contraire : « le positionnement d'une offre consiste à la concevoir et à la promouvoir de telle sorte qu'elle acquière une valeur distinctive face à la concurrence auprès des acheteurs ». Ainsi le positionnement apparaît important dans la mesure où un bon positionnement comporte les critères suivants développés par les auteurs ci-après:

- ✓ en effet, Lendrevie et al (2006 :1142), estiment que le positionnement doit être clair par sa simplicité et sa concision. Cela a pour avantage de s'imposer facilement au public, il doit pour cela être fondé sur nombre de caractéristiques fonctionnelles du produit.
- ✓ l'un des critères du positionnement de marque est d'être attractif; car un positionnement n'est pertinent que s'il correspond à des attentes importantes des clients potentiels du produit considéré. à cet effet Lendrevie et al (2006 :1142) nous donnent l'exemple ci-dessous : « lorsque l'entreprise Revlon positionne son à lèvres colors Stay comme un produit qui ne laisse de marque, elle présente une offre qui correspond à une attente forte d'une partie des clientes ».
- ✓ Par ailleurs le positionnement de marque doit être crédible car les clients peuvent accorder leur confiance à l'organisation (ce qui est particulièrement important pour les SFD proposant des services d'épargne)
- ✓ Yvelise lebon et al (2007 :191), donnent la quatrième condition : celle d'être différent des concurrents. Pour lui, le positionnement c'est « choisir le terrain de jeu dans lequel nous sommes le premier dans l'esprit de nos clients ». L'idéal à cet égard, est de se positionner sur des attentes non encore satisfaites par des produits concurrents. En d'autre terme il faut dans la mesure du possible se positionner à partir d'une qualité qu'on est le seul à posséder ou qu'on possède plus que les concurrents. : à ce niveau les SFD disposant d'une bonne marque peuvent survivre même noyées dans la masse d'un marché très compétitif.
- ✓ Comme cinquième condition, le positionnement de marque ne peut être bon que s'il est aussi profitable. C'est-à-dire se positionner là où l'on a un avantage comparatif et délaissé le secteur du marché jugé peu rentable ou profitable.

C'est pourquoi, Lendrevie et al (2006 :1142), soutiennent que : « lorsqu'un se positionne sur un marché on fait un choix qui se traduit par un sacrifice sur certaine partie de marché au profit de position forte sur d'autres ». Par ailleurs, l'on doit faire attention car, on peut avoir un positionnement qui soit simple, attractif, crédible et original mais qui pour autant est trop spécifique pour avoir un potentiel économique suffisant. Cela dit, la rentabilité du positionnement de marque doit être de mise.

- ✓ Enfin, lebon et al (2007 :191), soutiennent qu'un positionnement sur un marché doit être durable. En effet, affirmer une position sur un marché et dans l'esprit des clients prends du temps. C'est pourquoi ce choix de positionnement doit être un engagement à long terme de l'institution. Même si les campagnes de communication peuvent se renouveler fréquemment, l'on doit retenir que le positionnement quant à lui s'inscrit dans la durée et dans la continuité.

Pour mieux nous faire comprendre, nous rappelons que le positionnement d'une marque doit couvrir six qualités contenues dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 1* : qualités du positionnement de la marque

Qualités du positionnement de la marque	Questions à se poser
<ul style="list-style-type: none"><li>• Distinctif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La promesse est-elle suffisamment différente de celle des autres ?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Valorisant</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A-t-il vraiment du sens pour le cœur de cible et le valorise-t-il ?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supérieur</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• confère-il un avantage compétitif nettement supérieur aux concurrents ?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Communicatif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peut-on le formaliser et l'énoncer facilement en une courte phrase ?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Préemptif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet-il de prendre une place unique et durable ?</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fidèle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Représente-t-il fidèlement les caractéristiques de l'offre sans promesse supplémentaire ?</li></ul>

*Source* : nous-mêmes, sous inspiration de yvelise lebon et al (2007 :191).

Dans les secteurs où la concurrence est forte, une marque différencie une organisation ou un produit en créant une association avec un ensemble particulier de caractéristiques et de normes. Les attributs de la marque correspondent à l'énoncé de ses caractéristiques, qui reflètent ou exploitent les besoins ou les attentes du marché. Dès lors qu'un SFD comprend les générateurs de valeur positifs ou négatifs de son marché cible, et offre des générateurs positifs, elle incite les clients à choisir ses produits plutôt que ceux de ses concurrents. Cela donne en retour l'occasion au client de développer une loyauté solide et durable à l'égard de la marque du SFD ; il devient alors un client fidèle et de valeur. En règle générale, le développement de la marque doit commencer par une identification par l'institution de son avantage compétitif, ou de l'avantage qu'elle souhaite mettre en avant en fonction des besoins et des attentes de son marché cible.

Les marques sont souvent appuyées par des slogans, conçus pour capter l'essence de la marque et ses attributs clés dans une phrase unique accrocheuse.

### **I-3 Plan de communication de marque**

La communication de marque est une communication centrée sur une marque d'entreprise sans référence précise ou techniques aux produits diffusés sous cette marque. Ainsi la marque a pour principale fonction d'aider et de guider les choix de l'acheteur potentiel dans un univers d'offre pléthorique. Elle est un signe de différence qui permet d'identifier le produit concerné. Pour développer une marque et distribuer des produits sous cette marque, elle doit absolument faire l'objet d'une véritable communication.

Pour Zollinger (2004 :313), cette communication présente deux dimensions : la communication interne et la communication externe.

#### **I-3-1 la communication interne**

Elle est dirigée vers le personnel de l'institution : elle a pour but de l'informer, de le motiver, de créer et d'entretenir dans l'entreprise un bon climat social.

Selon Kempf et Utard (1992 :208), cette communication vise à donner les informations sur l'entreprise et son évolution, sur ses contraintes internes et externes qui justifient ses choix stratégiques ; elle vise surtout à transformer les acteurs internes en partenaires actifs de la réussite de ses objectifs. Ce qui voudrait dire qu'elle doit faire savoir à tous les membres de l'institution les objectifs retenus par la direction générale, les moyens mis en œuvre pour

l'atteinte de ces objectifs. Tout le personnel, quel que soit son niveau hiérarchique doit être informé de façon claire et concise sur la stratégie de développement. Toutefois il ne suffit pas d'informer, il s'agit d'associer tout le personnel dans la définition de la marque. Elle doit de ce fait, être participative de sorte que chacun se sente impliqué. Cela pourrait développer le sentiment d'appartenance au groupe et de partager la même valeur avec les autres membres du groupe. Cette culture d'entreprise peut renforcer l'efficacité économique et la cohésion sociale du SFD. Au regard de cette analyse nous pouvons dire qu'il faut garder à l'esprit que chacun dans l'institution c'est-à-dire du président au vigile est important pour le marketing et pour l'établissement et le maintien de la marque institutionnelle.

### **I-3-2 La communication externe**

Elle traite des relations de l'institution avec son environnement qui est composé de tout un ensemble de groupe ayant chacun des comportements, des besoins, des attentes très différentes :

- les sociétaires ;
- les fournisseurs ;
- les autres apporteurs de capitaux tels les bailleurs ;
- les pouvoirs publics ;
- les associations.

Kempf et Utard (1992 :208), estiment que la communication externe contribue à la perception qu'ont les salariés de leur institution. De ce fait, il faut éviter l'éclatement de l'image institutionnelle de l'institution et d'avoir une image unique et cohérente pour tout l'environnement. A ce niveau, il existe deux niveaux de communication externe:

#### **I-3-2-1 La communication corporate**

Pour cette forme de communication, l'entreprise communique sur elle-même, ses valeurs, ses hommes, son « know how ». Soit elle décide de communiquer sur ses performances économiques, techniques: communication d'entreprise. Soit elle communique sur ses valeurs dans ses rapports avec la société dans son ensemble : citoyens, pouvoirs publics, association...

### **I-3-2-2 la communication commerciale**

A ce niveau, le SFD communique sur ses activités, c'est-à-dire, sur ses produits et services. Cela lui permettra de faire une bonne promotion de ses produits de sorte à être bien connus par les sociétaires en particulier et la population dans sa globalité.

### **I-4 Identité institutionnelle**

Un élément essentiel pour appuyer la marque réside dans l'identité institutionnelle du SFD. L'identité institutionnelle est la somme de l'expérience, de l'histoire, de la culture, de la stratégie, de la structure et de l'apparence du SFD ; ce qu'est le SFD, sa personnalité.

Il ne faut pas confondre identité et image institutionnelle ; l'image est la façon dont le public perçoit l'identité de l'institution. C'est pourquoi l'identité institutionnelle est l'unique caractéristique du SFD qui la définit complètement. Au quotidien, cette identité passe par l'apparence de ses agences, sa signalisation, éventuellement l'uniforme des employés, son papier à en-tête, etc.

Cela recouvre également des éléments moins tangibles, comme la façon dont le SFD gère ses activités. Ces éléments intangibles sont même souvent encore plus importants que les caractéristiques physiques du SFD. Lorsque l'on développe une identité institutionnelle, il est primordial de veiller à la cohérence, assurée par la normalisation afin que l'expérience des clients à l'égard du SFD et de son identité soit la même dans toutes les agences.

Les détails de l'identité institutionnelle sont très importants en particulier dans les environnements compétitifs. Les gens recherchent des différences sur lesquelles fonder leurs décisions. Cet aspect est très important dans un secteur où toutes les institutions se ressemblent. Plus les services offerts se ressemblent, moins les différences sont marquées. Puisqu'il est difficile de déceler des différences significatives, les clients potentiels cherchent des signaux dans des différences paraissant plus superflues : l'apparence des locaux, le comportement du personnel de guichet, etc. Incapables de déceler les différences réelles existantes entre les services, les clients potentiels recherchent des indices ailleurs.

### **I-5 Communication institutionnelle**

Aujourd'hui par la communication institutionnelle, les entreprises sont passées du silence absolu à une communication d'entreprise bien maîtrisée et programmée.

Pour Zollinger (2004 :313), la Communication institutionnelle est de plus en plus considérée comme un élément de différenciation des banques (ou SFD dans notre cas), dans un contexte concurrentiel renforcé ou les produits offrent peu de diversités entre les enseignes.

### **I-5-1 Définitions de la communication institutionnelle**

La communication appelée institutionnelle, est une communication dont l'objet est l'entreprise ou l'organisation elle-même. C'est la façon dont une institution projette sa propre identité institutionnelle dans les médias. Et donc, l'objet de cette communication doit être clairement défini : l'entreprise, la marque ou le produit

C'est pourquoi Decaudin (1999 :298), nous renseigne sur l'acception véritable du verbe communiquer. Pour lui, communiquer, c'est faire connaître, faire savoir quelque chose à quelqu'un, faire partager, rendre commun à, transmettre à

En d'autres termes, l'entreprise tient un discours sur elle-même, sur ses valeurs, sa philosophie, sa légitimité. Il est à souligner que la communication institutionnelle doit dépendre de la direction générale et non de la direction marketing.

### **I 5-2 Importances de la communication institutionnelle**

Cette communication a un impact sur la vie des SFD de différentes manières :

Pour LIBAERT et MARCO (2008 :245), la communication institutionnelle ou corporate communication est celle qui gère le capital image de l'entreprise, son capital de marque.

Par ailleurs, selon ZALMAN et De MEESTZERS (2001 :333), la publicité institutionnelle joue un triple rôle : économique, commercial et social.

### **I-5-3 Techniques de la communication institutionnelle**

Il existe diverses techniques en la matière dont les plus influentes sont le lobbying et la communication financière.

En ce qui concerne le lobbying, CLAMEN (1997 :245), le définit comme étant « un instrument de communication stratégique visant à mettre en phase des objectifs de management et des décisions politiques sur la base de dossiers techniques». En outre, retenons que le lobbying est à la fois un acte d'échange et de communication utilisant à la fois

des techniques de communication traditionnelle comme les relations-presse, publi-rédactionnel, relations publiques ; et des techniques spécifiques tels le contact direct des cibles, la création d'association, la réalisation d'études chiffrées appropriées, et l'organisation des campagnes de presse ou d'opinion.

Pour ce qui est de la communication financière, il est à noter que le message financier est indissociable de l'identité de l'entreprise ; tout en gardant sa spécificité, la création financière doit être accessible à l'ensemble des cibles de l'institution.

## **I-6 Les relations publiques**

Toutes les communications d'entreprises sont persuasives. Convaincre un investisseur, motiver un salarié, séduire un consommateur, l'objectif demeure toujours la persuasion d'un public, peu importe lequel. Les relations publiques sont autant importantes que la communication institutionnelle.

### **I 6-1 Définitions et importance des relations publiques**

Les relations publiques constituent l'ensemble des relations et communications d'une entreprise en direction de ses différents publics qui sont les clients, les fournisseurs, les employés, et la société dans laquelle s'insère l'entreprise. C'est donc l'ensemble des moyens de communication utilisés par une entreprise pour créer un climat favorable dans les milieux avec lesquels elle est en rapport.

C'est en cela que Kotler (2006 :879), estime que les relations publiques sont un ensemble de programme, mis en place par une entreprise afin d'établir ou d'améliorer son image ou celles de ses produits auprès des différents publics, qui à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, conditionne son développement. De plus en plus les relations publiques sont orientée aussi vers l'interne c'est-à-dire à l'endroit des salariés eux-mêmes.

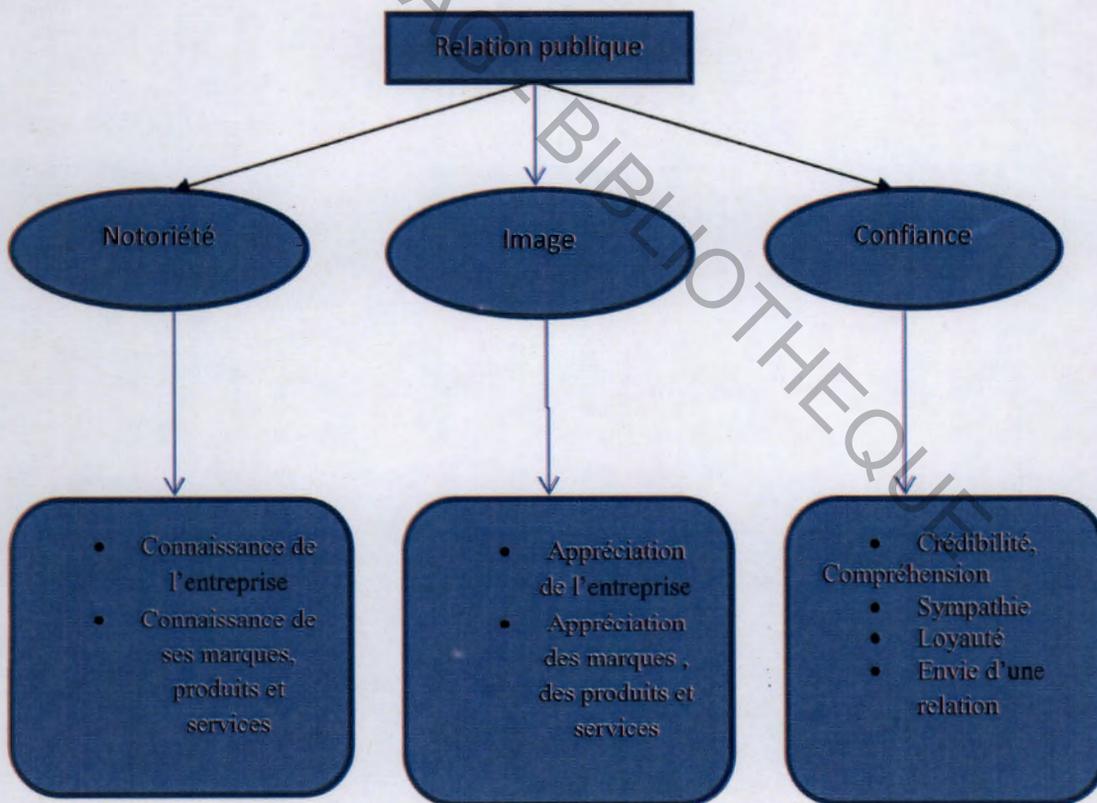
Libaert (1998 :112), nous en donne quelques raisons : la manifestation organisée par les salariés eux-mêmes et l'inauguration, gage de cohésion. Ainsi, Le rôle des relations publiques consiste à garantir la circulation dans les médias d'un flux régulier d'histoires positives, renforçant l'image de marque, afin d'établir des liens solides entre le SFD et le public. Par ailleurs, La relation publique permet dans un premier temps de fournir des informations publicitaires sur les produits par la diffusion d'informations positives sur l'institution et de ses

produits ; et d'autre part participe au développement des relations avec les bailleurs de fonds ou les organisations non gouvernementales (ONG) pour obtenir un soutien financier ou humain

### I-6-2 Les cibles des relations publiques

En nous inspirant de Wright(2003 :42), nous dirons que les cibles de communication visées par une action de relations publiques peuvent être composites et multiples ; elles peuvent être tantôt internes qui sont du ressort de la communication interne en priorité, tantôt externes dont les principales sont : les pouvoirs publics et les institutionnels, les associations de défense des consommateurs, les syndicats et associations professionnelles, les clients et les non clients, les médias grand public et professionnel.

*Figure 1 : les trois objectifs d'une relation publique*



Source : Decaudin et al (1999 :298)

Au regard de cette figure, nous dirons que les relations publiques agissent sur la notoriété, l'image et permettent à la population d'avoir confiance en leur structure. Elles sont donc

incontournables car permettant de mieux connaître l'institution, d'avoir une connaissance plus approfondie de ses marques et de ses produits et services. C'est après appréciation de tout ceci, que l'institution pourra inspirer confiance.

### **I-6-3 Les techniques des relations publiques**

Aux fins de mener à bien sa mission et diffuser des informations sur l'entreprise, ses activités ses produits, dans le but de provoquer dans l'opinion publique des relations favorables à l'activité de l'entreprise, les relations publiques font appel à divers moyens tels que :

- ✓ les relations avec la presse et ce par le biais de communiqués de presse, de conférences de presse, de dossiers de presse, d'entretiens téléphoniques ;
- ✓ Ensuite, les séminaires, colloques et réunions d'information, la participation aux événements commerciaux tels que les salons et les foires. Enfin le sponsoring ou les donations en soutien à des activités et à des événements ou à des organisations caritatives.

Kotler (2006 :876), convient avec nous pour dire qu'une opération de relation publique peut construire la notoriété d'un produit, construire sa crédibilité ou stimuler sa distribution en attirant l'attention des médias.

L'éducation étant une préoccupation majeure des clients des SFD, le parrainage d'enfants, même peu nombreux, sélectionnés de façon transparente et équitable, par le biais de leurs écoles, peut créer d'excellentes relations avec la communauté et même bénéficier d'une couverture dans la presse. Avec une telle diversité de rôles, il est important que la communication institutionnelle et les relations publiques soient coordonnées, planifiées et ciblées avec soin, de façon à en optimiser l'impact et la rentabilité.

Un exemple nous est donné par Kotler (2006 :879). Frigicrème (entreprise agro-alimentaire et particulièrement des glaces basée à Nantes) a patronné trois écoles maternelles pendant près d'un an en leur proposant de travailler sur des thèmes liés à la crème glacée... Les travaux ont donné lieu à un voyage de presse, une visite d'usine et des expositions. Ceci pour dire que les relations publiques doivent influencer des cibles spécifiques. Les SFD doivent prendre le temps d'analyser les acteurs clés de leur environnement, les besoins d'information de ces acteurs et les médias les plus appropriés pour communiquer avec eux.

## **Conclusion**

En somme, la stratégie de marque comme nous venons de le détailler, doit constituer l'une des priorités des politiques marketings et même financières de tout SFD orienté marché. En ce sens qu'elle joue un rôle important auprès des clients ou sociétaires et des institutions elles-mêmes. Pour y parvenir les SFD doivent pouvoir maîtriser entre autres les techniques des relations publiques qui sont pour l'essentiel la presse, le sponsoring et les séminaires. Cela est d'autant plus important si l'entreprise souhaite atteindre ses cibles.

La stratégie de marque institutionnelle, une fois maîtrisée par la structure, permet alors aux décideurs de mieux réfléchir sur la stratégie produit.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Chapitre II: La stratégie produits, de distribution et de services à la clientèle**

C'est dans cette partie de notre travail, que nous allons dérouler de façon théorique les grands axes de la stratégie marketing dans un SFD. Cela passera essentiellement par la stratégie produits dans laquelle sera développée la stratégie prix. Ensuite passerons à la politique de distribution, pour terminer par les services à la clientèle.

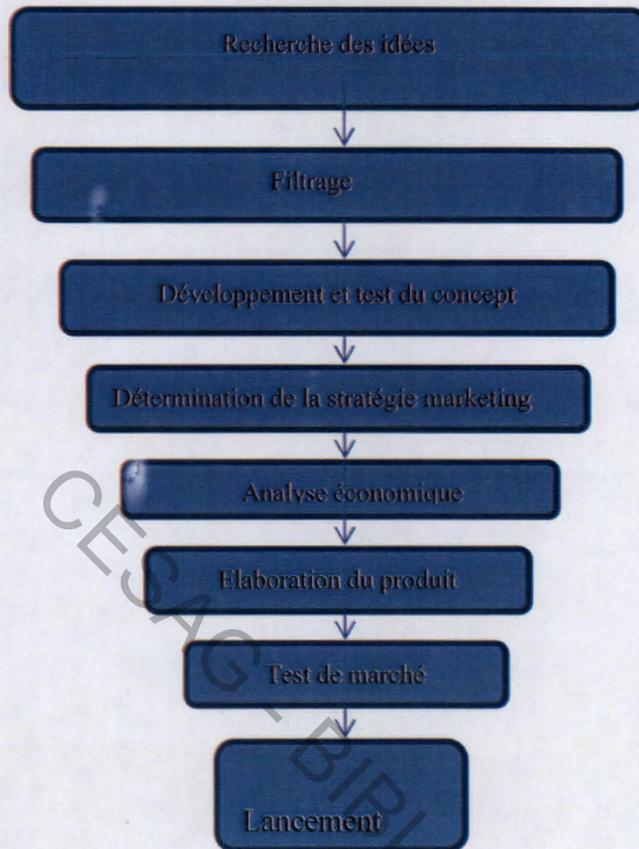
### **II- 1 La stratégie produits**

Notons que la stratégie produits consiste en une approche stratégique de développement et d'amélioration des produits pour répondre aux besoins du marché, et en des activités destinées à optimiser les ventes d'un produit, en termes de stabilité et de rentabilité. Le rôle d'une telle stratégie consiste donc à créer de nouveaux produits, à mettre au point une gamme de produits, à entretenir cette gamme, en sachant éliminer les produits devenus obsolètes.

#### **II-1-1 La création de nouveaux produits**

Pour Vandercammen et Gauthy-Sinechal (1999 :482), il existe huit étapes dans l'élaboration de nouveaux produits dont voici le contenu.

**Figure 2** : les huit étapes de l'élaboration d'un produit



*Source : VANDERCAMMEN et GAUTHY-SINECHAL (1999 :482)*

Selon cette figure, depuis la recherche des idées jusqu'à au lancement, il existe toute une démarche scientifique. C'est pourquoi l'entreprise doit pouvoir prendre en compte les besoins et les opportunités du marché, les préférences des consommateurs, la technologie et surtout les produits de la concurrence. Dans le domaine bancaire ou de la microfinance, cela est très important car souvent la différence entre les produits proposés est relativement minime.

Ces étapes sont tellement importantes qu'elles requièrent une explication minutieuse de chacune d'elles.

**Tableau 2 :** explications des 8 étapes de l'élaboration d'un produit

La recherche des idées	Cette recherche des idées est très capitale car c'est la base du lancement de produit. Cette étape doit enregistrer la participation de tous : clients, chercheurs, distributeurs, direction générale....
le filtrage	A ce stade, les décideurs de l'entreprise font un tri en ne conservant que les bonnes idées parmi toutes les propositions qui ont été faites pendant l'étape précédente.
Développement et test du concept	Les idées sont conceptualisées. C'est à dire rendues en produit et/ou service qui puissent satisfaire les sociétaires ou clients.
Détermination de la stratégie marketing	lors de cette étape, le responsable marketing définit sa stratégie de lancement et préciser le marché cible, positionner son produit et définir ses objectifs en terme de chiffre d'affaire, part de marché et de bénéfice.
Analyse économique	Après que la stratégie soit définie, le chef de produit étudie les aspects commerciaux, financiers et économique du lancement et estimer les ventes, coûts, bénéfices, achat et rachat.
Elaboration du produit	A ce niveau précis, le concept est transformé en prototype qui fera l'objet d'expérimentations en vue d'affiner ses qualités. On intervient également pour choisir le nom, les tests de produit ...
Test de marché	on fait un test dans son environnement commercial en vue de mesurer les réactions des sociétaires ou consommateur, des distributeurs.
Lancement	Le produit est finalement prêt à être lancé sur le marché. Cela revient donc au chef de produit de décider de la date, du lieu, la cible et de la tactique à adopter pour son lancement.

Source : nous-mêmes à partir de VANDERCAMMEN et GAUTHY-SINECHAL (1999 :482)

Logiquement quand toutes ces étapes sont soigneusement respectées, il n'y a pas de raison qu'on ne fasse pas un bon lancement et donc une bonne affaire pour la grande satisfaction des utilisateurs ou consommateurs.

Par ailleurs, la création de nouveaux produits des SFD se justifie à double titre : les besoins de la clientèle existante évolue et il faut savoir anticiper et accompagner les évolutions d'une part et savoir que des anciens clients sont susceptibles d'attirer de nouveaux clients d'autre part. Il est à savoir que cette politique relève de l'innovation financière qui elle-même peut s'éclater en innovation produit et innovation de processus.

### **II-1-1-1 Les innovations de produit**

Pour Londres et al (2006 :1142), on entend par innovation « l'ensemble des activités d'une entreprise ayant pour objet la recherche, le développement et le lancement de produits nouveaux ». Elles ont comme origine une modification des caractéristiques intrinsèques de chaque produit. Un produit financier comporte d'ailleurs plusieurs paramètres : montant, rendement, maturité, sécurité, etc.

Ainsi une innovation de produit consiste à changer un ou plusieurs de ces paramètres, d'où une grande marge de manœuvre pour les SFD dans la conception de nouveaux produits qui présente parfois une différence mineure par rapport à certains produits déjà existant. Il est à signaler que ces innovations sont souvent liées à la réglementation, directement ou indirectement. Parfois les pouvoirs publics sont à l'origine de nouveaux produits par la modification des paramètres. Ainsi au niveau de la micro finance, les exemples de création réglementaire de produits sont nombreux. Dans la catégorie des produits d'épargne on peut citer les comptes et plans d'épargne logement, le plan d'épargne retraite populaire, ou le plan d'épargne en action.

En outre la création de nouveaux produits financiers peut également répondre au souci de contourner la réglementation jugée trop contraignante. C'est le cas du CMS qui, pour contourner la réglementation a mis en place avec certains partenaires leur propre banque : Banque des Institutions Mutualistes de l'Afrique de l'Ouest (BIMAO) de sorte à offrir indirectement les mêmes produits que les banques.

Par ailleurs, l'on ne doit pas perdre de vue le rôle prépondérant que jouent les sociétaires dans la création de nouveaux produits au travers des suggestions qu'ils formulent.

C'est pourquoi Hiam (1994 :321), nous révèle cette étude qui a porté sur les innovations technologiques et qui a montré que dans 74% des 134 cas analysés, le consommateur était à l'origine de l'idée nouvelle. De même, il estime que la source des idées pour la création d'un nouveau produit est multiple. Elle part du consommateur lui-même, les employés, les services scientifiques et techniques de l'entreprise, et enfin des cabinets conseils spécialisés en la matière. Ces groupes de réflexion évaluent donc les ressources et les objectifs de leurs clients et inventent des concepts originaux.

### **II-1-1-2 Les innovations de processus**

Elle découle des technologies nouvelles qui donnent naissance à de nouveaux produits .les progrès de l'informatique et de la thématique ont favorisé la création de nombreux produits bancaires : la carte magnétique et la banque mobile ou mobile banking par exemple. Les technologies nouvelles influencent très profondément le mode d'établissement des relations SFD-clients avec le développement de banque à distance ou la banque en ligne.

### **II-1-2 Le développement de produits**

Le développement de produits est un processus continu et permanent d'évaluation des besoins du marché et de ses différents segments, afin d'appuyer le développement des produits et l'innovation, dans le but de répondre à ces besoins de la façon la plus faisable et rentable possible. Les SFD chercheront en particulier des opportunités là où la demande n'est pas comblée par la concurrence. Par ailleurs il faut entendre par différenciation d'un produit, le fait de le rendre différent de ceux proposés par la concurrence. C'est une réponse à la variété des besoins des consommateurs. Ainsi elle devient indispensable en cas de produits uniformes comme nous avons l'habitude de le constater au niveau des produits offerts par les SFD.

Selon KOTLER(2006 :879), il existe neuf façons de créer de la demande, en fonction de la nature du marché et du produit vendu par l'organisation que nous avons résumé dans le tableau ci-dessous que les SFD peuvent utiliser pour déterminer la façon d'aborder le développement et la différenciation de leurs produits.

**Tableau 3** : technique de création de la demande

		<i>Produit</i>		
		<i>Existant</i>	<i>Modifié</i>	<i>Nouveau</i>
<i>Marché</i>	<i>Existant</i>	Vendre davantage de nos produits existants à nos clients existants ( <i>pénétration du marché</i> )	Modifier nos produits actuels pour en vendre davantage à nos clients existants ( <i>modification de produit</i> )	Concevoir de nouveaux produits intéressants pour nos clients existants ( <i>développement de nouveaux produits</i> )
	<i>Déplacement géographique</i>	Pénétrer d'autres zones géographiques pour y vendre nos produits ( <i>expansion géographique</i> )	Offrir et vendre des produits modifiés à de nouveaux marchés géographiques	Concevoir de nouveaux produits pour les vendre dans de nouvelles zones géographiques
	<i>Nouveau</i>	Vendre nos produits existants à de nouveaux types de clients ( <i>invasion de segment</i> )	Offrir et vendre des produits modifiés à de nouveaux types de clients	Concevoir de nouveaux produits pour les vendre à de nouveaux clients ( <i>diversification</i> )

Source : Kotler (2006 :879)

### **II-1-3 Marques, slogans, arguments publicitaires uniques et énoncé des avantages des produits**

La vente de produits peut être considérablement simplifiée par une approche systématique. Il existe une méthode assez directe pour préparer les messages clés d'une stratégie marketing pour un produit. Cette approche repose sur les slogans, les arguments publicitaires uniques (APU) et l'énoncé des avantages.

Selon Graham et al (2003 :42), le développement de chacun de ces éléments doit être précédé d'une étude de marché pour évaluer les besoins et les attentes des clients. Ils doivent ensuite

être testés sur le marché cible, au moyen de discussions thématiques de groupe, avant le lancement à grande échelle.

### **II-1-3-1 La stratégie de marque de produit**

Lebon et al (2008 :191), définissent la marque comme étant le résultat de l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise, celles du consommateur, permettant une affinité avec son offre par différence avec celle de la concurrence.

Au regard donc de cette brillante définition de ces auteurs, nous pouvons retenir que La marque est primordiale dans la réussite d'une entreprise. Elle joue de ce faite un grand rôle.

Pour Londres et al (2006 :1142), «un produit est une chose fabriquée dans une usine ; une marque est quelque chose achetée par le consommateur. Un produit peut être copié par un concurrent ; une marque est unique. Un produit peut se périmer très vite ; une marque est faite pour être éternelle. » Cela montre combien de fois la marque est importante pour l'institution. Notons que cette stratégie poursuit les mêmes objectifs que la stratégie de marque institutionnelle, à savoir la différenciation, la garantie de qualité et de fiabilité et la promotion des ventes. La marque d'un produit est d'autant plus importante que la différenciation entre les attributs des produits est faible. Comme c'est le cas, par exemple, des comptes d'épargne et de la plupart des produits de prêts de groupe solidaire proposés par les SFD.

Sur le marché de la micro finance, il importe de disposer de marques aux associations simples et claires. Il est également important de tester les perceptions des noms et images des marques, les clients ont souvent des réactions surprenantes. Enfin, le SFD doit comparer sa stratégie de marque de produit avec celle de ses concurrents, pour s'assurer de l'absence de tout chevauchement ou de toute source de confusion.

Selon Londres et al (2006 :1142): « la maque crée dans un premier temps de la valeur pour le consommateur en ce sens qu'elle est un engagement ; passant un contrat de confiance avec le marché ; différenciant les produits en leur donnant du sens ; valorisant les individus ; et favorisant le processus d'achat ».

Dans un deuxième temps, la marque crée de la valeur pour l'entreprise et ce à deux niveaux : d'une part, elle a une valeur financière qui peut être considérable d'autre part elle a aussi une valeur commerciale car la marque est un fonds de commerce en ce sens que les clients sont

rattachés à la marque plus qu'à l'entreprise elle-même. Et elle constitue un levier puissant sur l'efficacité des dépenses marketing en termes de la publicité, promotion, nouveaux produits, etc.

Concernant Marion et al (1999 :507), la marque est un instrument de performance pour l'entreprise car elle a une influence sur le choix des consommateurs. Elle permet ensuite de différencier les offres et permet finalement de protéger l'innovation par analogie avec un dépôt de brevet.

### **II-1-3-2 le slogan**

Selon Wright et al (2003 :42), le slogan est une phrase courte, toujours en relation avec le produit, qui traduit l'essence du positionnement recherché par l'institution. Cela dit, il détermine le genre de discours tenu et facilite la mémorisation de la publicité. Porteur des messages clés du produit, le slogan doit toujours être associé au produit sur le papier et dans l'esprit des clients. Le slogan d'un produit ne doit pas être identique à celui de l'institution, mais il peut exister un lien entre les deux. Il doit de ce fait, refléter un besoin et livrer des informations sur le produit.

### **II-1-3-3 L'argument publicitaire unique (APU)**

L'APU d'un produit correspond à la sélection des différences que l'institution souhaite communiquer au marché cible.

Selon Wright (2003 :42), l'APU est la différence qui fait la différence ; cette différence qui incite le client potentiel à choisir le produit d'une institution plutôt que celui d'un concurrent. Il différencie un produit de ceux de la concurrence en réponse aux besoins du marché. Il doit être aussi tangible et concret que possible. Le terme d'argument publicitaire « unique » peut être trompeur ; un SFD offrant des produits conformes aux attentes du marché doit être capable d'identifier et de diffuser plusieurs APU pour chaque produit.

### **II-1-3-4 L'énoncés des avantages**

Cet énoncé est un élément central de l'effort de vente. Les clients recherchant un résultat final, Il faut garder à l'esprit qu'ils n'achètent pas des produits et des services : ils achètent les avantages ou la valeur qu'ils espèrent tirer de ces produits et services. C'est pourquoi il est important de lister les attributs clés du produit et de les traduire en avantages pour le client. Le

vendeur doit passer ensuite à l'opposé en faisant la liste des défauts de ses produits ou services, pour en faire des avantages. Tout ceci n'est possible qu'avec une connaissance approfondie du produit ou du service.

Cependant, nous convenons avec Zollinger (1999 :313), pour dire que : « ni le prix, ni l'innovation, ni les rendements offerts, ne peuvent contribuer à créer un avantage durable ». L'attention donc se porter sur système d'offre en listant les avantages fournis par le produit. Dans tout contact avec la clientèle, le personnel de vente doit transmettre en totalité le message sur les avantages clés. Chaque avantage, bien présenté, peut avoir des effets différents d'un client à l'autre.

Le prix peut être l'argument clé pour un client, tandis que l'accessibilité est la préoccupation majeure d'un autre. La force de vente d'une SFD doit être sensible aux besoins et aux réactions du marché cible pour s'assurer que les avantages du produit sont présentés de façon adéquate. Par exemple, lorsque l'on veut vendre un compte courant de versement des salaires à un employeur, ce dernier sera sans doute plus réceptif aux avantages en termes de coûts et de rapidité de traitement.

En revanche, les employés seront probablement plus sensibles à la proximité des locaux de l'agence, à la rapidité du service, à l'amabilité du personnel et à l'accès au crédit sur la base des versements de salaire.

Le tableau ci-dessous nous présente les rôles des composantes clés de la stratégie marketing que nous avons énuméré.

**Tableau 4** : composantes de la stratégie marketing

Composante de la stratégie marketing	Exemple	Rôle
Marque	Compte Rapide Premium	Assurance ou garantie de la qualité et des valeurs du produit, de son intégrité. Les marques bien établies font vendre plus vite et plus facilement.
Slogan	« Des retraits illimités et rapides ! »	L'idée qui doit traverser l'esprit du client dès qu'il entend la marque. Un énoncé succinct de l'argument publicitaire unique et des avantages du produit.
Argument publicitaire	« Le compte sûr, qui propose des retraits illimités et rapides, à la convenance du client »	L'argument convaincant, sans appel : « Aucun autre produit ne vous offre cela ! ». La sélection des différences de service que vous souhaitez mettre en avant. La différence qui fait la différence.

**Tableau 4 (suite)**

<p><b>Enoncé des avantages</b></p>	<p>Le Compte Rapide Premium (« Des retraits illimités et rapides ! ») est le compte pour les épargnants qui souhaitent mettre leurs économies en lieu sûr, tout en disposant d'un accès simple et rapide à leur argent.</p> <p>Le Compte Rapide Premium (« Des retraits illimités et rapides ! ») offre les avantages suivants :</p> <p>il est rapide : la gestion des comptes est informatisée, si bien que vous n'avez plus besoin de faire la queue</p> <p>il est sûr : si vous perdez votre carte, personne ne peut l'utiliser pour retirer de l'argent ; de plus la TSB est une banque stable, soutenue par l'Etat, si bien que vos dépôts sont en sécurité ;</p> <p>il est simple d'utilisation : le solde minimum est de 5 000 TSH et les clients peuvent déposer et retirer de l'argent à tout moment ; au besoin, les clients peuvent transférer de l'argent de leur compte Premium sur leur livret d'épargne : il est donc souple et s'adapte à vos besoins ;</p> <p>il rapporte des intérêts à la fin de chaque année, si bien que vous faites fructifier vos dépôts.</p>	<p>La base de votre texte publicitaire pour les brochures, les affiches, etc., ainsi que les lignes marketing standard, les FAQ, etc. Contient et développe/explicite l'argument publicitaire unique</p>
------------------------------------	--	--

**Source : Graham et al (2003 :42)**

#### **II-1-4 Stratégie de prix**

Traditionnellement, le marketing mix de toute entreprise est présenté dans ses quatre grandes composantes : produit, prix, distribution et communication. Dans le cas de la banque tout comme celui de la microfinance, ces quatre variables ont longtemps joué des rôles d'inégales importance.

Selon De coussergues (2007 :272), « un consommateur ne choisit pas uniquement un produit à cause de son design , de ses qualités , de sa marque commerciale ,le consommateur à également une attitude vis-à-vis du prix du produit et la politique des prix ,dans le cadre d'une stratégie de développement commercial , est un aspect de l'action de marketing d'une firme ».

La politique des prix joue un rôle limité dans le cadre du marketing bancaire souvent à cause de la réglementation en vigueur. C'est ce qui justifie qu'un certain nombre de taux d'intérêt sur crédit comme sur dépôt sont fixés par les pouvoirs publics ou la banque centrale. Toute chose qui réduit énormément la marge de manœuvre des SFD dans la politique de fixation de prix.

D'ailleurs ce n'est pas Bernard et Gauthier (2002 :269), qui diront le contraire. En effet pour ces auteurs, le prix est conditionné par la réglementation (taux d'usure), les coûts, la concurrence et la valeur.

#### **II-1-5 La stratégie de vente**

La stratégie de vente d'un SFD dépend de ses produits et de son marché cible. Ce sont les deux éléments qui déterminent l'équilibre entre les stratégies de vente « pull » (attraction) et « push » (pression).

##### **II-1-5-1 la stratégie pull**

HIAM et Schewe (1994 :321) soutiennent que la stratégie pull est une méthode qui consiste à créer chez le consommateur une préférence suffisamment forte pour qu'il réclame le produit et encourage son achat auprès des autres. Cela dit, elle consiste donc à attirer les clients vers le produit. Le but est donc de susciter une augmentation de la demande, en mettant l'accent sur : la publicité, la promotion des ventes et le marketing direct.

### ✓ **La publicité**

Kotler (2006 :876), définit la publicité comme toute forme de communication non personnalisée utilisant un support payant mis en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel. La publicité est destinée à générer une demande pour les produits du SFD par un canal de communication indirect, et peut également compléter la communication sur la marque institutionnelle. Lorsque l'on conçoit une campagne de publicité, il faut avoir conscience d'un élément primordial : le niveau d'identification. Pour l'essentiel, le but poursuivi est le suivant : le client potentiel, ou prospect, entend la publicité, s'identifie à elle, la comprend et se souvient de l'annonceur.

Zollinger (1999 :313), identifie à cet effet plus de dix techniques de communication : les journaux internes, les relations presse, les brochures, les relations publiques, la communication produit, la communication institutionnelle, le marketing direct, la communication financière, les conventions, le sponsoring /mécénat, les salons professionnels, et la promotion des ventes.

Cependant, il est à noter que, certaines agences de publicité conçoivent des campagnes qui sont trop sophistiquées pour les clients des SFD. Le message délivré doit être unique, simple, sans ambiguïté. Pour éviter des dépenses inutiles, les SFD doivent également tester les principaux messages avant de les diffuser sur le marché. Lors de la conception de publicités, quel que soit le média choisi, les SFD doivent également attirer l'attention du public, susciter son intérêt, stimuler son désir pour le produit et lui donner des instructions concernant l'action qu'il doit entreprendre pour satisfaire ce désir.

L'étape finale pour le SFD consiste à mener une étude adéquate pour identifier quels médias (TV, radio, presse écrite, affichage, signalisation, etc.) sont le plus susceptibles de toucher le public visé, de la façon la plus efficace possible.

Après la campagne, l'institution doit mener une étude aux fins de savoir si au regard du coût publicitaire, il a pu rentabiliser son investissement. Au niveau le plus élémentaire, le SFD peut analyser le coût par nouveau client, en demandant simplement aux nouveaux clients où ils ont entendu parler du produit, dans le cadre du processus initial d'ouverture de compte ou de demande de prêt.

### ✓ **Le marketing direct**

En considérant la définition du marketing direct de STONE relayée par Decaudin (1999 :298), nous dirons que c'est « un système interactif de marketing utilisant un ou plusieurs médias pour obtenir une réponse mesurable, ou que ce soit, allant, le cas échéant, jusqu'à l'achat ».

Pour Hermel (1994 :112), ce concept de marketing direct est bien un moyen de communication de communication à la disposition de l'entreprise .Il permet donc de ce fait une relation individualisée, personnalisée et interactive avec le client potentiel contrairement au mass média tels la télévision, radio et autres.

Pour que le marketing direct soit aussi efficace, il faut les SFD entrent en contact direct avec leurs clients et ce, par diverses méthodes dont : la distribution de prospectus, des kiosques d'information dans les lieux publics, des courriers directs, la publicité ciblée dans la presse et de la publicité à la radio et à la télévision générant des mécanismes de réponse directe.

Avec le marketing direct, il est essentiel que le client potentiel dispose d'un moyen simple pour acheter. Il est généralement plus efficace lorsqu'il est soutenu par une campagne publicitaire, afin que les clients connaissent ou reconnaissent le SFD et sa marque.

De son côté, Battais (2003 :305), présente les atouts du marketing direct: il convient bien à l'évolution du marketing car de plus en plus ciblé, personnalisé, orienté vers la relation et la fidélisation ; ensuite, il mesure du retour sur investissement généralement plus facile, plus rapide et plus précis que pour d'autres outils de marketing comme la publicité ; et enfin le marketing direct convient bien au marketing B to B (cibles précises, importance du relationnel) mais aussi du marketing B to C avec la diminution des couts de constitution et de traitement de gigantesques bases de données.

Au regard des nombreux atouts du marketing direct, nous nous sentons obligés de faire une comparaison entre lui et la publicité traditionnelle de sorte à amener chaque SFD à faire un choix judicieux en fonction de ses moyens et des objectifs qu'il poursuit.

**Tableau 5** : comparaison entre marketing direct et la publicité traditionnelle

<b>Publicité directe ou marketing directe</b>	<b>Publicité traditionnelle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vente aux particuliers .les consommateurs sont identifiables par leur nom, adresse et habitudes d'achat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vente en masse. Les consommateurs sont identifiables en tant que groupes partageant les mêmes caractéristiques démographiques et psychologiques.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La façon dont les produits sont distribués contribue grandement à leur valeur et constitue un service supplémentaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les produits ne bénéficient pas toujours de leur circuit de distribution.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marché lui-même constitue le support.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le magasin de détail est le marché.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le vendeur contrôle son produit jusqu'à sa livraison.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le fabricant peut perdre le contrôle de son produit dès le début de la distribution.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La publicité provoque un achat ou une demande de renseignements immédiats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La publicité à un effet cumulatif sur une période donnée, construire une image, éveiller l'attention, créer la fidélisation et la mémorisation.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La répétition est dans le message même.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le message est répété dans le temps.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les consommateurs ont l'impression de courir des risques. Ils ne voient pas ce qu'ils achètent et ne peuvent se plaindre que tardivement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les consommateurs prennent moins de risques. Ils ont un contact direct avec le produit et peuvent se plaindre tout de suite.</li> </ul>

Source: Decaudin (1999:298)

## **II-1-5-2 la stratégie push**

Selon HIAM et Schewe (1994 :321), c'est une méthode qui incite le distributeur à vendre une offre déterminée aux consommateurs même si ceux-ci ne la demande pas explicitement. Elle consiste donc à pousser le produit vers le consommateur, par les canaux dont la vente personnelle et les gratifications.

### **✓ la vente personnelle**

La vente personnelle est sans doute la technique de vente la plus répandue parmi les SFD. Les agents de terrain se déplacent dans les villes et les villages pour vendre le SFD et ses services. Certaines institutions disposent d'agents spécialement affectés à la vente, chargés de faire des présentations lors de tout rassemblement impliquant le marché cible partant des rentrées scolaires aux réunions d'associations de commerçants. D'autres ciblent les employeurs qui ont besoin de services bancaires efficaces et peu coûteux pour leur personnel faiblement rémunéré. L'optimisation de la vente personnelle requiert la cohérence des normes et des approches afin que les avantages soient correctement diffusés et que le message soit cohérent et convaincant.

De plus, pour une vente personnelle efficace, il importe de définir des programmes d'incitation ou de gratification transparents et justes pour la force de vente. Un SFD qui recourt à la vente personnelle doit fixer des objectifs par équipe, région et personne, et veiller à ce que ces objectifs soient bien acceptés par l'équipe de vente. L'équipe doit également disposer de matériel de support de vente comme les brochures, formulées de façon Claire et Concise, dans le langage du Client surtout que la plupart des sociétaires sont analphabètes. De plus, Le SFD doit s'assurer que le client potentiel peut procéder simplement à l'achat, afin que l'équipe de vente ne perde pas de temps à conclure le contact par une vente. Certaines SFD ont un personnel distinct pour aider les clients prospectés à ouvrir leurs comptes, afin que l'équipe de vente puisse se consacrer à vendre l'institution et ses services.

Enfin, notons que le personnel de vente représente une opportunité unique de sensibiliser les clients et de répondre à leurs questions et, par la même occasion, d'obtenir de précieuses informations les concernant, à intégrer dans de futures activités de marketing. Cet aspect revêt une importance particulière dans un marché compétitif, où les clients disposent d'un large choix et ont beaucoup de questions à poser sur le service avant de prendre leur décision finale sur le choix d'un SFD.

### ✓ **les gratifications**

Les mesures de gratification et de fidélisation des clients sont très comparables à la promotion des ventes, mais sont destinées à retenir des clients de qualité et de valeur élevée, et à récompenser les comportements de clients qui favorisent le SFD ; par exemple le remboursement régulier et rapide des prêts ou le maintien de soldes d'épargne élevés. Pour fonctionner efficacement, les mesures incitatives à l'intention des clients doivent représenter des avantages réels. L'expérience a montré qu'il est important de concevoir des programmes de gratification/incitation simples, afin qu'ils soient bien compris par les clients et faciles à gérer par les SFD.

## **II-2 La stratégie de distribution et de service à la clientèle**

Juste après la stratégie produit, il apparaît impérieux pour les SFD de se pencher sur la politique de distribution et également le service à la clientèle. Cette partie de notre travail est tout aussi importante que les autres car elle traitera de la stratégie de formation et de développement du personnel ; du développement des processus de distribution ; de la stratégie technologique et enfin de la stratégie de développement des infrastructures.

### **II-2-1 La stratégie de formation et de développement du personnel**

Les employés d'un SFD constituent son canal de distribution le plus rapide, le moins coûteux et le plus efficace. Tout employé doit savoir que chacun de ses actes est un acte de marketing dont dépend le succès du SFD. Une structure de microfinance orientée marché doit passer en revue chaque étape, depuis la façon dont le réceptionniste répond au téléphone jusqu'au formulaire d'opération, et se demander comment améliorer chacun de ces éléments pour attirer et retenir davantage de clients. Les membres du personnel d'un SFD définissent son image institutionnelle, construisent ou détruisent sa marque, sont responsables de la qualité du service et de la satisfaction des clients (ou de l'absence de qualité et de satisfaction) et distribuent ses produits. C'est pourquoi un SFD orientée marché doit leur accorder une attention particulière et optimiser leurs performances grâce :

- à un programme bien structuré de développement des ressources humaines ;
- au soin apporté au processus de constitution des équipes et de maintien de ces équipes ;

- au développement et à la mise en œuvre de programmes d'incitation transparents et justes à l'intention du personnel.

Par ailleurs pendant la formation, il apparaît nécessaire de prendre en compte les aspirations du personnel et celles des clients. C'est donc la conjonction de tout ceci qui permet d'aboutir à un bon programme de formation du personnel en contact.

Pour ce qui est du personnel, un bel exemple nous est donné par Lamarque (2004 :313). Ainsi pour cet auteur, les attentes formulées par le personnel sont de trois ordres :

- la reconnaissance personnelle car la formation est le moyen de valoriser les compétences existantes et ne doit pas être le lieu de mise en cause de ces compétences ;
- la facilitation vis-à-vis du client en ce sens que la formation doit fournir le « comment » de la relation client par des dispositifs d'apprentissage de comportements efficaces ;
- la clarification vis-à-vis de l'encadrement car la formation ne doit pas être confrontée à des manifestations de résistance au changement au sein des agences.

Par ailleurs, un service de qualité fait la réputation d'une institution et l'aide à travailler plus efficacement. Enfin, il peut aider l'institution à surmonter ses désavantages compétitifs et est plus facile à améliorer que bien d'autres éléments de ses activités. En définitive, les performances doivent être évaluées par une analyse de la satisfaction de la clientèle impliquant à la fois des clients actuels et des clients quittant l'institution ou anciens clients. Cette analyse est destinée à tester les performances et à identifier les opportunités d'innovation, et implique une étude primaire qualitative et quantitative, utilisant des discussions thématiques de groupe, des visites de « clients mystère » et des enquêtes quantitatives. La cartographie des processus implique l'analyse détaillée et l'enregistrement des systèmes et procédures sous forme d'un organigramme destiné à repérer les procédures inefficaces ou redondantes.

Wright (2003 :42), nous en donne les grandes lignes de la procédure utilisée pour analyser et améliorer les processus de distribution:

- ✓ définition et contrôle d'objectifs de performance ;

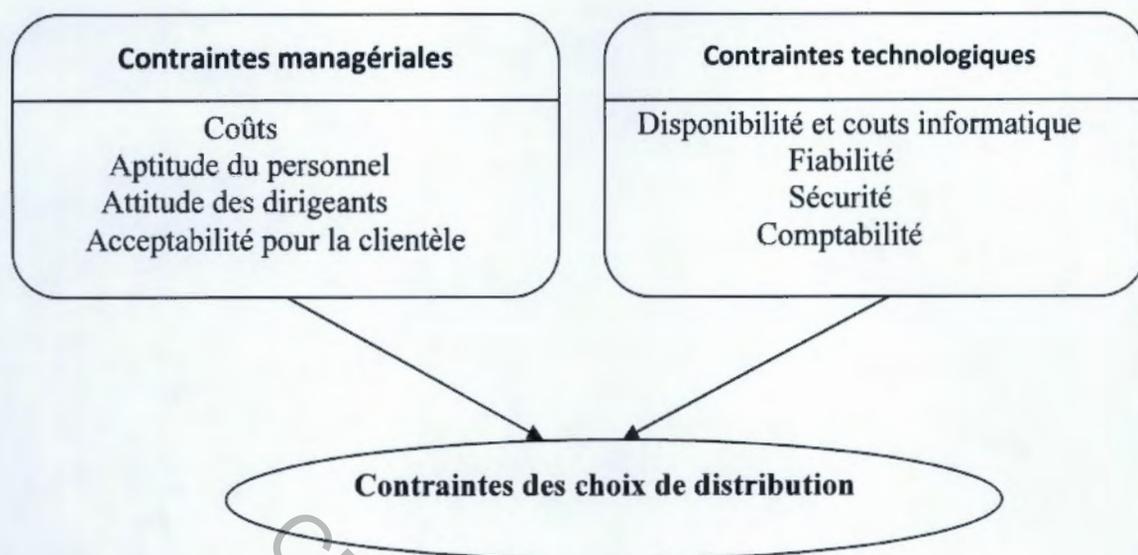
- ✓ surveillance des signes de tension, tels que les longues files d'attente, un nombre décroissant de nouveaux clients, la baisse des taux d'activité, l'allongement des heures de travail pour le personnel, l'augmentation du nombre de plaintes de clients, l'augmentation du nombre de départs ;
- ✓ recherche de gains rapides et peu coûteux, tels que des ajustements mineurs de procédure pour réduire les temps de traitement, la redéfinition des descriptions de poste ou des aménagements apportés aux infrastructures physiques ;
- ✓ amélioration des sources d'information par des enquêtes de satisfaction de la clientèle, des enquêtes sur les départs de clients et des boîtes à idées, ou par des évaluations internes/externes.

### **II-2-2 Développement des processus de distribution**

Beaucoup de SFD s'aperçoivent actuellement qu'ils n'ont pas accordé suffisamment d'attention à l'optimisation des processus utilisés pour distribuer leurs produits et services. L'attention nouvelle portée au calcul des coûts par activité et à l'analyse des risques, ainsi que cette composante importante de la stratégie de distribution et de service à la clientèle font toutes deux apparaître la cartographie des processus comme un instrument utile d'amélioration de l'efficacité des processus de distribution.

Cependant nous convenons avec Zollinger (2004 :313), pour dire que le processus de distribution est par moment confronté à des contraintes d'ordre managérial et technologique (fig. 3).

**Figure 3** : les contraintes des choix de distribution



Source : Zollinger (2004 :313)

Ainsi, la réussite d'une bonne stratégie de distribution passe inéluctablement par la résolution de ces contraintes qui sont particulièrement sensibles en matière de nouveaux canaux de distribution : DAB, GAB, internet, serveurs vocaux, etc...

### **II-2-3 Stratégie technologique**

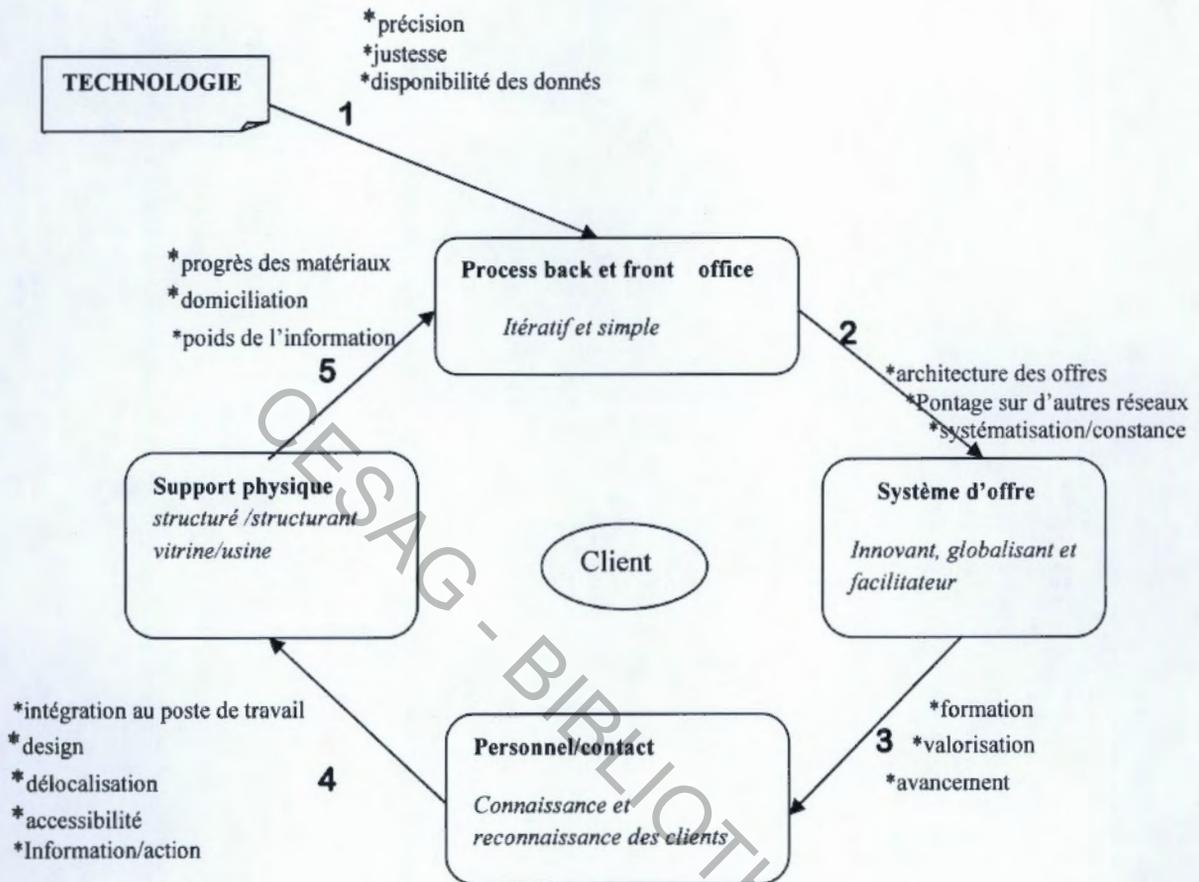
Etant donné la multiplication des solutions technologiques pour le renforcement des normes de service et des processus de distribution, la technologie doit occuper une place importante dans la stratégie de tout SFD moderne.

C'est pourquoi Zollinger (2004 :313), estime que les SFD doivent rester constamment à l'affût des nouvelles solutions technologiques, mais les soumettre à une analyse rigoureuse du rapport coût-bénéfice et des risques.

De plus, dans de nombreux pays, en particulier dans les zones rurales, la question des infrastructures doit faire l'objet d'une évaluation poussée, car des problèmes liés à l'approvisionnement électrique, à la présence de poussière, à la disponibilité de pièces détachées ou à la rapidité de mobilisation des capacités de maintenance peuvent transformer un rêve technologique en un véritable cauchemar. Cela dit, une informatisation efficace peut augmenter considérablement la rapidité et l'efficacité du traitement des transactions ainsi que de la génération de rapports financiers et d'information de gestion.

Cette figure que voici pourra mieux élucider l'importance des technologies pour nos structures financières en générale et nos SFD en particulier.

**Figure 4** : impact de la technologie sur le processus de servuction d'un SFD



Sources : Zollinger et Lamarque (1999 :313)

Comme nous l'indique cette figure, la technologie a un véritable impact sur le processus de création d'un service (servuction). Elle se manifeste à plusieurs niveaux. Elle part du « back office » en permettant d'améliorer la qualité et la capacité du service. Puis grâce aux nouvelles possibilités du système d'informations, l'offre du SFD s'enrichit de nouvelles propositions innovantes et plus globalisantes. Par ailleurs, il convient de noter que cette modification va nécessiter la maîtrise de nouvelles compétences pour le personnel de contact et de nouveaux aménagements du support physique voire la mise en place d'alliances avec de nouveaux partenaires.

## **II-2-4 Stratégie de développement des infrastructures**

Le développement des infrastructures s'entend au sens d'une amélioration de l'accès du marché cible aux services financiers du SFD. Cette stratégie est donc une composante importante du plan de développement de tout SFD visant la croissance et l'expansion. Elle doit définir les grandes lignes et les grands principes du développement et de l'expansion des infrastructures déterminant la portée du SFD.

Cette stratégie repose sur l'analyse détaillée d'un certain nombre d'éléments tels les infrastructures (routes, électricité, téléphone, transports publics, sécurité, etc.), l'activité économique de la région, le profil démographique et la densité de la population, le résultat de l'étude de marché portant sur la demande, les perceptions du marché cible, disponibilité de logements pour le personnel, analyse coût-bénéfice de l'agence, agence secondaire, bureau ou unité mobile proposée...

### **Conclusion**

En guise de conclusion pour ce chapitre, nous retiendrons que la stratégie produit est aussi importante que la stratégie de marque institutionnelle. La pérennité de toute entreprise n'est viable que si sa stratégie de produit est bien menée (évidemment sans pour autant omettre les autres stratégies). C'est pourquoi depuis la création du nouveau produit jusqu'à sa vente en passant évidemment par le développement du produit, la fixation du prix, l'entreprise doit pouvoir disposer des compétences internes ou le cas échéant, avoir recours à des consultants externes de sorte à bien mener ces rubriques. Car si cette politique échoue, le SFD pourrait disparaître.

En outre, la stratégie de distribution et de service à la clientèle, concerne la façon dont les SFD distribuent ses produits et l'expérience qu'en ont des clients. La variable distribution qui ne se limite pas à une problématique d'ouverture des points de vente, semble revêtir deux aspects essentiels : la gestion du support physique de l'offre et la gestion du personnel de contact. Ces deux dimensions étroitement liées sont affectées par les rôles joués par les nouvelles technologies qui induisent de nouvelles formes de présence physique, matérielle et humaine. C'est donc la conjugaison de tout ceci en rapport avec les autres éléments susmentionnés qui pourrait aboutir à une plus grande efficacité des SFD. Et ce, pour le grande satisfaction des clients.

### **Chapitre III: Méthodologie de l'étude**

La réalisation de tout travail de recherche nécessite une démarche méthodologique adaptée au domaine et thème sous étude. Ainsi ce chapitre traite du modèle d'analyse et techniques de collecte des données pour aboutir à la conception d'une politique marketing qui pourra aider le CMS à repenser sa politique s'il y a lieu.

#### **III-1 modèle d'analyse**

Le modèle que nous allons présenter dans la suite va nous servir de guide pour identifier, analyser et évaluer la politique marketing qui a cours au CMS pour en fin de compte, apporter notre contribution dans son éventuelle amélioration. Le modèle ci-après indique les étapes, les objectifs ainsi que les techniques à mettre en œuvre tout au long de notre recherche.

Il ressort du modèle présenté ci-dessous qu'il est composé de trois colonnes dont la première indique les étapes que nous allons emprunter pour l'élaboration d'une politique marketing dans un SFD.

La seconde colonne présente les objectifs assignés à chaque étape et la dernière colonne matérialise les différentes techniques qui seront utilisées pour la réalisation de la politique marketing au CMS, objet de notre recherche. Les différents outils ou techniques de notre recherche sont présentés de façon détaillée dans la section suivante.

**Tableau 6** : modèle d'analyse

<b>ETAPES</b>	<b>OBJECTIFS</b>	<b>TECHNIQUES</b>
Analyse du contexte	Connaitre et comprendre le processus marketing qui est appliquée au CMS, précisément à la caisse de plateau.	Analyse documentaire, interview, observations.

**Tableau 6 (suite)**

Evluer la stratégie marque institutionnelle	Cela nous permettra de nous enquérir de la stratégie de marque institutionnelle, à savoir la différenciation, la garantie de la qualité et de fiabilité.	Interview, questionnaire et observations
Analyse de la politique de produit et de prix	Pour comprendre le développement et la différenciation des produits, le calcul des coûts ; la tarification et les stratégies de vente ; de communication mises en œuvre par le CMS.	Interview, questionnaire et observations
Identifier la stratégie adoptée par le CMS face aux nouvelles technologies	Cela nous permettra de comprendre le comportement du CMS face aux nouvelles technologies	Interview, questionnaire et observations
Analyser la politique de formation et de développement du personnel de la caisse de plateau	Nous cherchons à savoir la stratégie qui est mise en place par le CMS pour évaluer son personnel et de perfectionner ses connaissances	Interview, analyse documentaire
Identifier les forces et faiblesses de la caisse de plateau	En vue de lui formuler des recommandations	exploitation des données

**Source : nous mêmes**

### **III-2 Techniques de collecte des données**

Une technique est définie comme étant un ensemble des moyens et procédés qui permettent au chercheur de rassembler des données sur son sujet de recherche. Pour recueillir de manière plus ou moins exhaustive les informations dont nous aurons besoin dans la conception de notre projet, des techniques ont été jugés indispensables telles que ressorties dans le modèle présenté.

La conception de la stratégie marketing nécessite le recueil des données nécessaires. Nous avons pris un échantillon de 100 membres ou sociétaires de l'agence de plateau auquel nous avons administré notre questionnaire. Pour nous cet échantillon permettra d'avoir une tendance qui pour nous permettra aux décideurs de la structure de prendre des décisions.

Par ailleurs nous avons pu interroger également tout le personnel de l'agence ; en particulier l'agent commercial qui représente l'épine dorsale de cette politique qui, rappelons-le, est décidée depuis la direction générale.

Il convient de souligner que nous allons développer divers outils que nous comptons utiliser pour mener à bien notre travail.

#### **III-2-1 Questionnaire de contrôle interne**

Le questionnaire de contrôle interne (QCI) sera utilisé pour identifier les forces et faiblesses à chaque étape de la stratégie marketing.

#### **III-2-2 Observation**

Elle nous permettra de valider certaines informations en rapport avec la politique marketing pour le personnel identifié. L'observation portera sur l'accueil des clients (entretien Préliminaire), la gestion de la file d'attente, les heures effectives d'ouverture de l'agence, le confort dans l'agence, la rapidité dans le service, le temps mis pour accéder aux crédits, la technique des recouvrements, la connexion...

#### **III-2-3 Analyse documentaire**

L'analyse documentaire portera sur la consultation de l'intranet du CMS de sorte à prendre connaissance des résultats antérieurs des enquêtes de satisfaction aux fins de nous assurer si

les recommandations qui avaient été faites par les sociétaires ont été pris en compte par la structure.

### **III-2-4 Entretiens**

Mener une telle étude sans entretenir ceux qui sont censés être les praticiens dans la structure serait faire preuve d'amateurisme. C'est pourquoi, nous nous attèlerons à interroger certains membres du personnel car chacun de leurs actes au sein de l'institution pourrait influencer sur la stratégie marketing. Cela peut attirer ou repousser les sociétaires. Cependant la priorité sera accordée à l'agent commercial de l'agence, au superviseur marketing, à la direction marketing située à la direction générale, au directeur régional de Dakar centre.

Ces entretiens avaient pour objectifs de nous éclairer sur :

- ✓ la typologie de clientèle rencontrée par le CMS ;
- ✓ les types de produits les plus prisés par les clients ;
- ✓ les attributions de l'agent commercial et du superviseur commercial ;
- ✓ les difficultés rencontrées par la structure pour répondre aux exigences des clients ;
- ✓ la stratégie adoptée par le CMS pour satisfaire davantage sa clientèle ;
- ✓ la politique adoptée par la structure pour fidéliser sa clientèle.

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

En somme, nous venons de traiter le cadre théorique de la stratégie marketing dans un SFD. Cela nous a permis de passer en revue ses trois grands piliers qui sont: la stratégie de marque institutionnelle, la stratégie produits et enfin la stratégie de distribution et de service à la clientèle.

Logiquement, une bonne maîtrise de ces différents aspects permettra à tout SFD orienté marché d'être réellement efficient. Cela est d'autant important surtout face à une âpre concurrence dans le secteur des SFD et des banques classiques depuis que le secteur est ouvert légalement aux sociétés anonymes. Compte tenu de la situation actuelle, qui nécessite une veille active, qui peut ouvrir de grandes perspectives d'amélioration et de développement des activités, le marketing dans les SFD doit être pris au sérieux.

La deuxième partie de ce travail consistera pour nous, à étudier la pratique marketing qui a cours au CMS.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE :CADRE PRATIQUE**

## **Introduction**

Le crédit mutuel du Sénégal, l'institution dans laquelle nous avons réalisé notre étude, a bien une direction marketing et commerciale qui fonctionne. C'est pourquoi nous nous sommes donnés durant notre passage dans cette structure, des objectifs clairs et précis. Dans un premier temps, nous avons jugés bon de faire une présentation générale du CMS (chapitre IV), cette partie de notre travail à pris en compte les généralités, le fonctionnement, l'organisation, les produits et services offerts par l'institution.

Ensuite, viendra la stratégie marketing proprement dite au CMS (chapitre V). Dans cette partie de notre travail, après avoir justifié le renforcement du marketing dans cette structure, nous avons fait une description sommaire de la de stratégie marketing au CMS. Nous avons terminé cette section par présenter des actions entreprises par la direction marketing et commerciale de la structure. Evidemment après avoir décrit cette stratégie, nous avons évalué et formulé des recommandations (chapitre VI) à l'endroit des décideurs du CMS en tenant compte également des résultats de notre questionnaire administré aux sociétaires.

## **Chapitre IV : La présentation générale du CMS**

Dans ce chapitre nous nous attèlerons à présenter de façon générale le crédit mutuel du Sénégal en tant que mouvement mutualiste (1-1) ; Son fonctionnement (1-2), avant d'aboutir à celle de l'organisation et la gestion de ses agences telle la caisse de plateau (1-3) et à terminer enfin par présenter les produits et services offerts par le CMS (1-4)

### **IV-1 Généralité**

Présenter une structure tel le CMS, est généralement une activité très délicate. Pour nous simplifier la tâche, nous commencerons tout d'abord par une brève historique de l'institution, avant d'atteindre son organisation en passant bien évidemment par sa mission et sa philosophie. Nous continuerons par la suite à parler de ses fonctions et de sa forme juridique.

#### **IV-1-1.L'historique du CMS**

A l'origine, le Sénégal tout comme la plupart des pays de l'Afrique subsaharienne était confronté à un crucial problème de mobilisation et de circulation de l'épargne, surtout à l'accès des populations en zone rurale au crédit bancaire classique.

Pour pallier cela, plusieurs actions ont été entreprise par l'Etat sénégalais ; cependant la plupart d'entre elles se sont avérées inefficaces. En effet, les reformes mise en place depuis 1979 pour assainir les finances publiques et stimuler la production agricole ont profondément affecté la politique de crédit agricole en vigueur avec la liquidation de l'O.N.C.A.D (Office National de Coopération et d'Assistance au Développement).ainsi la liquidation de cet organisme a laissé un lourd passif de 77 000 000 000fcfa et les prêts accordés aux producteurs étaient considérés comme non-remboursables.

Par ailleurs ce déficit engendré par l'O.N.C.A.D fut comblé par les sociétés de développement rural comme la SAED (Société d'Aménagement et d'Exploitation du Delta) et la SODEFITEX.

C'est seulement en 1984 que le crédit mutuel a été créé dans le cadre de la Nouvelle Politique Agricole(NPA) aux fins de doter le pays d'un outil puissant de financement du secteur rural.

Le fonctionnement de la caisse nationale de crédit agricole obéit aux principes bancaires, ce qui risque d'avoir les mêmes répercussions sur la population rurale, c'est-à-dire l'exclure encore une fois de plus des services financiers. A cet effet, nombre d'actions en matière de crédit et d'épargne ont été initiées en vue de rectifier le tir, mais sans succès notable.

C'est pourquoi le 05 aout 1985 le ministre sénégalais du développement social confiait au CICM (centre international du crédit mutuel), la réalisation d'un projet de développement des caisses populaires d'épargne et de crédit d'inspiration mutualiste destiné à pallier l'incapacité du système bancaire classique à offrir des services financiers aux populations démunies.

Cette mission se fixait entre autres objectifs la création à terme d'une fédération nationale des caisses populaires ainsi que la conduite d'un mouvement de caisses à l'autonomie financière et administrative et à la capacité d'étendre par elle-même le mouvement à l'ensemble du territoire national.

Il a été également souligné que la première phase pilote serait engagée en 1988 à Thiare dans la région de Kaolack sous l'appellation de Caisse Populaire d'Epargne et de Crédit (CPEC) sur l'initiative des gouvernements sénégalais et français et du CICM.

L'expansion devient très importante non seulement à Kaolack, mais aussi sur toute l'étendue du territoire sénégalais. C'est d'ailleurs ce qui conduit le gouvernement d'alors par arrêté n°1702 à reconnaître les caisses populaires d'épargne et de crédit le 23 février 1993.

#### **IV-1-2 La mission et la philosophie du CMS**

Toute institution qui se veut sérieuse doit se doter d'une mission et d'une philosophie claire qui doivent régenter son bon fonctionnement. Pour ce qui est du CMS, sa philosophie et sa mission sont affichées dans l'enceinte de ses agences.

##### **IV-1-2-1 La mission du CMS**

La mission sociale d'un SFD doit provenir du cœur de l'institution. Ainsi celles qui ont une déclaration de mission officielle, unique, claire et explicite, qui transmettent clairement et qui la renforcent systématiquement à tous les niveaux hiérarchiques auront tendance à être plus efficace dans la réalisation de leur mission sociale.

Pour ce qui du CMS, sa mission sociale est clairement définie comme suit : « *participer à l'amélioration du niveau de vie et à la promotion du bien-être des populations toutes catégories socio-professionnelles confondues en offrant une large gamme de services* »

#### **IV-1-2-2 la philosophie du CMS**

La philosophie de cette institution peut se résumer à travers les principes suivants :

✓ ***Une adhésion libre et volontaire***

Toute personne physique ou morale peut devenir sociétaire du CMS en présentant une pièce d'identité et /ou document juridique(les personnes morales) en cours de validité et quatre photos d'identités.

✓ ***L'égalité des sociétaires***

Tous les sociétaires sont égaux et bénéficient du même droit. D'où un sociétaire =une voix.

✓ ***La solidarité entre les sociétaires et entre les caisses locales***

C'est d'ailleurs ce qui caractérise les mutuelles, c'est-à-dire cette péréquation qui existe entre membres et caisses locales. Ainsi les sociétaires à capacité de financement ou excédentaires mettent le surplus de leurs fonds à la disposition de ceux qui sont bien évidemment à besoin de financement ou déficitaires. Il en de même pour les caisses.

#### **IV-1-3 Organisation du Crédit Mutuel du Sénégal**

Notons que le CMS n'a rien à envier à certaines banques de la place. En effet il est classé premier dans la sous-région et troisième au plan africain.

Tout ceci a été rendu possible grâce à sa bonne organisation selon un mode pyramidal. L'échelon de base étant les caisses locales comme celle du plateau ; au sommet nous avons la direction générale de Dakar situé au point E-rue de Fatick. Laquelle direction supervise ses 8 directions régionales que sont :la direction de Dakar centre(avenue Malick Sy),de Dakar banlieue(Rufisque Keury Kao), celle de Thiès(avenue Gnagna Sow),de Kaolack(avenue J F Kennedy),de st-louis(avenue général de-gaulle),celle du sud-est(boulevard Demba Diop) et enfin la direction régionale du sud-ouest(279,rue de France).

En 2010, le CMS disposait d'un réseau fort de 200 points de vente (caisses, guichets rattachés et permanences) répartis sur toute l'étendue du territoire national dont 51% en milieu rural et 49% en milieu urbain et périurbain.

#### **IV-1-4 Les fonctions du crédit mutuel du Sénégal**

Le CMS a une fonction double : celle de la collecte de l'épargne d'une part et de distribution du crédit d'autre part.

##### **IV-1-4-1 La fonction de l'épargne**

Cette fonction est exercée grâce à un réseau puissant de caisse et de guichets rependue sur toute l'étendue du territoire nationale. Grâce à un service financier de proximité et à l'implication des adhérents dans la gestion de leurs agences, une relation de confiance s'établit. En effet, dans chaque agence les membres élisent eux même des administrateurs et des surveillants bien connus qui rendent compte de la gestion de l'agence à l'assemblée générale.

Pour plus d'efficacité, le CMS s'est doté d'une infrastructure de qualité que sont entre autres:

- ✓ Des coffres forts permettant de sécuriser les avoirs, d'assurer la disponibilité ;
- ✓ SIG automatisé avec les investissements induits- électricité, connexion, climatisation, groupe électrogène, intranet ;
- ✓ Détecteur de faux billets.

La collecte de l'épargne induit parfois des coûts très élevés. Pour les rendre soutenables le CMS offre les services liés à l'épargne pour faire des économies d'échelles et faire jouer le principe de l'imputation rationnelle des charges fixes. Ces services qui seront détaillés dans le chapitre à venir sont :

- ✓ opérations déplacées ;
- ✓ l'encaissement de chèques ;
- ✓ les ordres de paiement ;
- ✓ les domiciliations de salaires et de revenus.

Les services comme le transfert d'argent permettent aussi de rentabiliser les investissements inhérents à la collecte de l'épargne parce qu'ils s'appuient sur la même infrastructure.

Tout ceci pouvant conduire la population à avoir confiance aux différentes agences du CMS, ce qui renforcerait la volonté d'épargner des adhérents qui prétendent au crédit.

Il est à signaler qu'il n'existe pas de fonction de collecteur d'épargne au sein du CMS ; en effet, tous sont mobilisés à collecter de l'épargne. A commencer par le service commercial à travers l'ouverture des comptes de nouveaux adhérents, les guichets par les opérations de dépôts, les agents de crédit et même le gérant qui fait également des recouvrements de temps à autre. Cela dénote de l'importance accordée à cette fonction.

#### **IV-1-4-2 La fonction de distributeur de crédit**

Quoiqu'on dise, dans toute institution financière, le crédit reste le principal produit. En d'autres mots c'est le crédit qui permet aux caisses de faire plus de profit.

Le crédit est lié à la notion de confiance, il repose sur la confiance que le créancier accorde au débiteur. Au CMS, plus la structure n'a confiance dans la capacité du client à rembourser à terme, plus le comité de crédit aura tendance à lui accorder des termes avantageux. Cela peut se traduire par un plan épargne crédit (pec) faible et un non exigence de plan épargne projets (pep)

A l'inverse un sociétaire inspirant peu confiance aura beaucoup de mal à obtenir du crédit. On lui demandera un pec très élevé en lui exigera un pep et même une ou deux cautions solidaires. Dans le cas échéant, il se verra refuser le crédit. Par ailleurs dans les caisses, un prêt, lorsqu'il est octroyé, se débloque en général une seule fois et les fonds sont versés alors intégralement à l'emprunteur dans son compte courant.

Pour un crédit, l'emprunteur a la faculté de demander qu'une partie seulement des fonds lui soit mise à sa disposition et qu'ultérieurement, en plusieurs reprises, le solde lui soit une fois viré sur son compte. Il y a donc à ce niveau-là plus de souplesse. En outre, il existe deux types de crédit au CMS : le crédit individuel et le crédit de groupe solidaire.

Pour ce qui est du crédit individuel, c'est un crédit directement alloué à des emprunteurs personnellement et à pour caractéristiques :

- ✓ les montants de prêts sont plus importants que dans les groupes de crédit ;
- ✓ les prêts sont souvent garantis et gagés comme les gages bijoux et gages véhicules.

En ce qui concerne le crédit de groupe solidaire, nous pouvons avoir comme caractéristiques:

- ✓ les prêts sont garantis par l'ensemble du groupe de crédit ;
- ✓ une hausse graduelle des montants des prêts ;
- ✓ cible pauvre généralement des femmes évoluant dans des activités très informelles ;
- ✓ durée et mode de remboursement : elle est courte avec échéance hebdomadaire ou mensuelle fixe.

C'est donc cette fonction de crédit apparemment maîtrisée qui a permis au CMS dans une large mesure d'occuper cette place de choix.

#### **IV-1-5 La forme juridique de CMS**

Les institutions financières sont qualifiées selon la nouvelle réglementation des SFD de sociétés coopératives à capital variable. De cette définition, deux commentaires s'imposent : le caractère coopératif d'une part et la variabilité du capital d'autre part.

##### **IV-1-5-1 Le caractère coopératif du CMS**

La coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour d'une entreprise dont la prospérité est collective et/ou le pouvoir est exercé démocratiquement. La société coopérative se différencie donc des autres types par ses principes coopératifs et son mode d'organisation.

Les principes coopératifs : les sociétés coopératives se différencient largement des sociétés classiques en ce sens que ses des dernières sont en général la propriété d'un groupe d'actionnaires qui prend des décisions devant y être appliquées et qui se partagent les profits générés. C'en est tout autre les sociétés coopératives qui n'adoptent pas le mode de fonctionnement des sociétés capitalistes. Dans les coopératives, les préoccupations sociales sont prises en compte et les excédents réalisés ne sont pas systématiquement redistribués proportionnellement au capital investi.

Le principe démocratique trouve son cadre dans la coopérative ; il s'agit d'une commune volonté de personnes d'unir leurs forces et d'œuvrer ensemble pour améliorer leur condition

socio-économique. C'est en cela que la solidarité et le partage trouvent toute leur signification dans ce type de rapport.

Mode d'organisation : la particularité des sociétés coopératives réside dans le fait que les adhérents sont des membres à part entière et participent pleinement à son fonctionnement. L'égalité y est consacrée car chaque associé dispose d'une voix et donc d'un droit politique équivalent à tout autre associé quel que soit l'importance ou la faiblesse de ses dépôts. C'est seulement la qualité de membre qui donne le droit de vote à l'occasion des assemblées générales. Les sociétaires élisent des représentants qui seront tenus de rendre compte de leur gestion.

La société coopérative présente une autre particularité, celle de la rémunération des parts sociales. Cette rémunération est limitée ; la coopérative étant une union de personnes, ses membres cotisent pour réunir le capital nécessaire à son démarrage et à son développement. En retour chaque sociétaire recevra à titre de rémunération un montant limité décidé par ses membres. En outre le surplus de fin d'année provenant des activités de la coopérative sert de réserve impartageable qui fera de la coopérative un patrimoine de la communauté. Une partie de ses excédents sera consacrée à diverses activités communautaires.

#### **IV-1-5-2 la variabilité du capital**

Le capital est la somme des apports effectués par l'ensemble des associés à la formation de la société. Ce capital dans les sociétés classique est fixe et tout changement appelle à des modifications statutaires décidées lors d'une assemblée générale extraordinaire ou par délégation au conseil d'administration. Pour ce qui est de la société coopérative, le capital n'est pas fixe, mais plutôt réel et sa modification n'est point sujette à la révision des statuts.

Toutefois dans la société coopérative il, faut considérer un capital réel et un capital statutaire. C'est le capital réel qui fluctue et si cette fluctuation se fait en baisse elle ne peut aller en deçà du capital stipulé dans les statuts. il y a donc une souplesse dans la société coopérative notamment en ce qui concerne les mouvements du capital.

La modification statutaire intervient seulement si les membres de la coopérative décident de relever ou d'abaisser le capital minimum exigé. Le principe de la variabilité du capital a été clairement défini dans l'article 27 sur les coopératives d'épargne et de crédit : « le capital social de la coopérative varie en fonction des augmentations résultant de l'adhésion de

nouveaux adhérents ou de la souscription de parts nouvelles par les adhérents ou en fonction des réductions dues à l'annulation des parts des sociétaires sortants, exclus ou décédés.

Toutefois, le montant au-dessus duquel le capital social ne peut être réduit par suite de l'annulation des parts sous peine de la dissolution de la coopérative est fixé au quart du capital initial ou augmenté ».

## **IV-2 Le fonctionnement de CMS**

Le CMS dispose de quatre organes que sont : l'assemblée générale, le conseil d'administration, le conseil de surveillance, et le comité de crédit.

### **IV-2-1 L'assemblée générale(AG)**

Cette assemblée constitue la plus haute instance de la fédération. Par ailleurs l'AG s'éclate en trois sous-ensembles :

### **IV-2-2 L'assemblée générale ordinaire(AGO)**

Elle a pour pouvoir de :

- ✓ examiner le rapport moral et financier du conseil d'administration ;
- ✓ examiner le rapport du conseil de surveillance ;
- ✓ examiner le rapport du conseil de crédit ;
- ✓ donne quitus au conseil d'administration pour sa gestion ;
- ✓ voter le budget annuel de la fédération ;
- ✓ élire ou réélire les membres du conseil d'administration ;
- ✓ élire ou réélire les membres du conseil de surveillance ;
- ✓ élire ou réélire les membres du conseil de crédit ;
- ✓ se prononcer, en cas d'appel devant elle sur l'exclusion d'un membre de la fédération sans que cette disposition puisse faire échec aux mesures de sauvegarde que le conseil d'administration pourrait être amené à prendre dans l'intérêt de la fédération. Les exclusions ne seront définitives qu'après décision de l'AG.
- ✓ adopter et modifier le règlement intérieur de la fédération ;
- ✓ traiter les questions inscrites à l'ordre du jour et qui ne sont pas du ressort exclusif de l'assemblée générale extraordinaire.

#### **IV-2-3 L'assemblée générale extraordinaire(AGE)**

Elle statue à la majorité des deux tiers des membres sur :

- ✓ la modification statutaire ;
- ✓ la prorogation ou la dissolution de la société ;
- ✓ l'élection des membres du conseil de surveillance en cas de vacances concomitantes de deux postes au sein de cet organe ;
- ✓ les sanctions à appliquer aux représentants des membres du conseil d'administration de la fédération.

#### **IV-2-4 Le conseil d'administration CA**

Le CA de la fédération se compose de 14 membres au moins et de 18 membres au plus, élu par l'assemblée générale et sont appelés administrateurs.

Le CA a pour attributions :

- ✓ élire en son sein ses propres membres ;
- ✓ nommer et révoquer le directeur général sous réserve des agréments requis par les autorités de tutelle et les textes en vigueur ;
- ✓ consentir toute délégation générale ou spéciale à un ou plusieurs de ses membres ou au directeur général de la fédération ;
- ✓ représenter conjointement avec le directeur général de la fédération, les membres auprès de tous les organismes et autorités extérieures pour faire valoir leurs droits et intérêts communs ;
- ✓ organiser les activités de la fédération dans le cadre de son budget et mettre en œuvre les décisions de l'assemblée générale ;
- ✓ rechercher les financements (ligne de crédit, subvention...) ;
- ✓ veiller au bon fonctionnement des membres ;
- ✓ nommer les membres représentants de la fédération soit dans des organes internes, soit dans des organes regroupant les membres, soit des organismes externes ;
- ✓ prendre des initiatives nécessaires pour la création de nouvelles agences et tout organe jugé indéniable pour le développement de CMS et également favoriser par tous moyens appropriés le progrès de CMS ;

- ✓ agréer les nouveaux membres, sous réserve de l'approbation de l'AG la plus proche avant présentation des dossiers aux autorités de tutelle pour agrément ;
- ✓ veiller au respect, par les membres et par lui-même, des prescriptions légales, règlements et statutaires ;
- ✓ sanctionner les membres dans le cadre du non-respect par un ou plusieurs d'entre eux des statuts, du règlement financier, du règlement des crédits, ou des autres textes en vigueur ;
- ✓ se prononcer en appel sur les décisions du comité de crédit à l'endroit d'un membre ;
- ✓ favoriser une solution à l'amiable des différends que peuvent lui soumettre ses membres ;
- ✓ convoque en cas de décision, une réunion du conseil d'administration d'un membre et d'y déléguer un représentant pour y assister et y prendre la parole si le besoin s'impose ;
- ✓ soumettre à l'AG la conception et la modification des textes réglementaires du CMS, qu'il soit présent ou à venir sur proposition du directeur général ;
- ✓ fixer les taux d'intérêt débiteurs et créditeurs ;
- ✓ préparer et émettre un avis sur tous les autres points précisés à l'article 7 des statuts afin que l'assemblée générale puisse les traiter et en débattre.

#### **IV-2-5 Le conseil de surveillance : CS**

L'assemblée générale ordinaire élit pour une durée de deux ans un conseil de surveillance composé de cinq membres au moins et sept membres au plus, qui sont appelés surveillants.

- ✓ vérifier les livres, la caisse, les avoirs et les biens de la fédération, de contrôler la sincérité des comptes et des bilans de la fédération ainsi que l'exactitude des informations données sur les états financiers de la fédération ;
- ✓ présenter annuellement à l'AG un rapport relatif à l'exécution de sa mission ;
- ✓ veiller à l'exécution des tâches au conseil d'administration et au comité de crédit.

Les surveillants désignés par l'assemblée générale peuvent à tout moment réaliser les vérifications et contrôles qu'ils jugent opportuns et, en cas d'urgence, s'ils l'estiment nécessaire, demander au président de la fédération de convoquer le conseil d'administration qui décidera s'il convient de convoquer l'assemblée générale extraordinaire.

#### **IV-2-6 Le comité de crédit : CC**

Le comité de crédit au niveau de la fédération est composé de 5 membres au moins et de sept au plus élu par l'assemblée générale ordinaire parmi les membres du conseil d'administration de la fédération.

Le comité de crédit a pour attribution de statuer sur les demandes de crédit des membres conformément à la législation et aux textes en vigueur. Il faut dire enfin que la caisse locale du CMS est organisée à l'image de la fédération. Elle comporte dans sa partie institutionnelle : l'assemblée générale, le conseil d'administration, la commission locale de crédit et le conseil de surveillance. Dans sa partie technique nous avons le gérant et son équipe.

#### **IV-3 L'organisation et la gestion de la caisse de plateau**

La gestion de la caisse de plateau ainsi que son organisation relève du gérant accompagné par son équipe c'est-à-dire le personnel. Les instructions sont données par le gérant dans les limites de ses prérogatives. C'est donc une organisation interne mais en phase avec un schéma directeur standard de la direction générale.

##### **IV-3-1 Organisation de la caisse de plateau**

Ouverte en 2004, l'agence de plateau était à son 2<sup>ème</sup> PCA, son 2<sup>ème</sup> PCS et à son 6<sup>ème</sup> gérant à la date de notre étude. Cette caisse, à l'instar des autres comporte une partie technique et une partie institutionnelle. Pour ce qui est du volet technique, la caisse de plateau est constituée d'un gérant qui est entouré par une équipe de techniciens composés de quatre(04) guichetiers, de deux agents de crédit(en effet, la caisse s'apprêtait à recevoir dans les jours à venir un troisième agent de crédit) et d'un commercial.

En ce qui concerne la partie institutionnelle, cette caisse est composée de trois principaux organes :

- ✓ le conseil d'administration composé de 06 membres élus en assemblée générale et chargé d'administrer la caisse ;
- ✓ la commission locale de crédit de 05 membres choisis parmi les membres du conseil d'administration ;
- ✓ le conseil de surveillance.

#### **IV-3-2 La gestion de l'agence de Dakar plateau**

La gestion d'une caisse se perçoit principalement à travers le rôle joué par les différents organes dans l'octroi de crédit. Le gérant ou l'agent de crédit reçoit le dossier de crédit des membres, procède à leurs montages et aux entretiens avec les demandeurs de crédit. Après instruction de ces dossiers, ceux-ci sont transmis au comité de crédit pour analyse en fonction du montant du crédit sollicité.

Par ailleurs, il faut souligner que les agents de crédit ont pour fonctions essentielles de s'occuper de la production de crédit et de la gestion des PAR (portefeuille à risque). A ce niveau, il convient de souligner que l'objectif de la production est d'atteindre pour cette année 1 960 000 000f CFA, mais pour l'heure cette production est à 1 800 000 000f CFA. Parlant du PAR, une organisation interne est instituée dans cette caisse. En effet, il a été segmenté en 04 catégories selon le nombre de jours que nous avons résumé dans le tableau ci-après :

**Tableau 7** : responsabilité des agents de crédit dans le recouvrement

PAR≤30jours	31≤PAR≤60	61≤PAR≤90	PAR>91jours
Agent de crédit 01	Agent de crédit 02	Agent de crédit 02	Gérant

*Source : nous même par simple observation*

A la lumière de ce tableau, nous constatons que les deux agents de crédit s'occupent des recouvrements dès les premiers jours de retards, et que chaque agent est responsabilisé. Cependant, dès qu'on atteint les 90 jours, cela est du ressort du gérant. De façon globale, ces recouvrements se font soit de manière téléphonique, soit en rentrant en contact direct avec le créancier sur son lieu de travail ou à domicile ou encore partout ailleurs où le besoin se fait sentir.

Au CMS, il existe trois catégories de commissions de crédit et ce, en fonction du montant sollicité.

- ✓ Le comité locale de crédit qui est basé au sein des différentes caisses statue sur les dossiers de crédit qui ont été instruis soit par le gérant ou le l'agent de crédit. A ce niveau, il convient de signaler que le comité locale de crédit décide de débloquent le crédit si et seulement si le montant du prêt n'excède pas 300 000f CFA. Ainsi pour tout montant inférieur à cette somme, la caisse à compétence de procéder au déblocage

à condition que tous critères afférents soient remplis. Nous pouvons citer entre autres : un bon historique de crédit, la rentabilité financière de l'activité, la solidité des garanties proposées...

Au-delà un avis favorable est émis par ce comité et le dossier passe à une instance jugée supérieure.

- ✓ Le comité régional de crédit : le dossier de crédit arrive à ce stade quand le montant demandé par le sociétaire est supérieur à 300 000f CFA.

Présidé par le directeur régional de crédit, ce comité procède donc à l'analyse de dossiers dans la limite de ses compétences. Le cas échéant, un avis favorable est émis et l'on a recours au comité national de crédit.

- ✓ Le comité national de crédit : il existe contrairement aux autres comités, une seule commission nationale qui est basée à la direction générale. C'est la dernière instance décisionnelle. Généralement, l'on y arrive lorsque les deux autres comités se sont avérés incompetents, surtout à cause du montant sollicité très élevé.

#### **IV-3-3 Environnement socio-économique de la caisse de plateau**

Située au cœur de la capitale où se rencontrent la majorité des institutions, les PME-PMI et une partie importante des activités informelles sur la rue Thionck et moussé Diop environ à 300m du marché de Sandaga.

Cette agence est entourée par des banques classiques telles la SGBS, BICIS, ECOBANK, et d'autre part par des structures de microfinance comme ACER, MICROCRED à cela nous pouvons ajouter la post finance qui est juste en face.

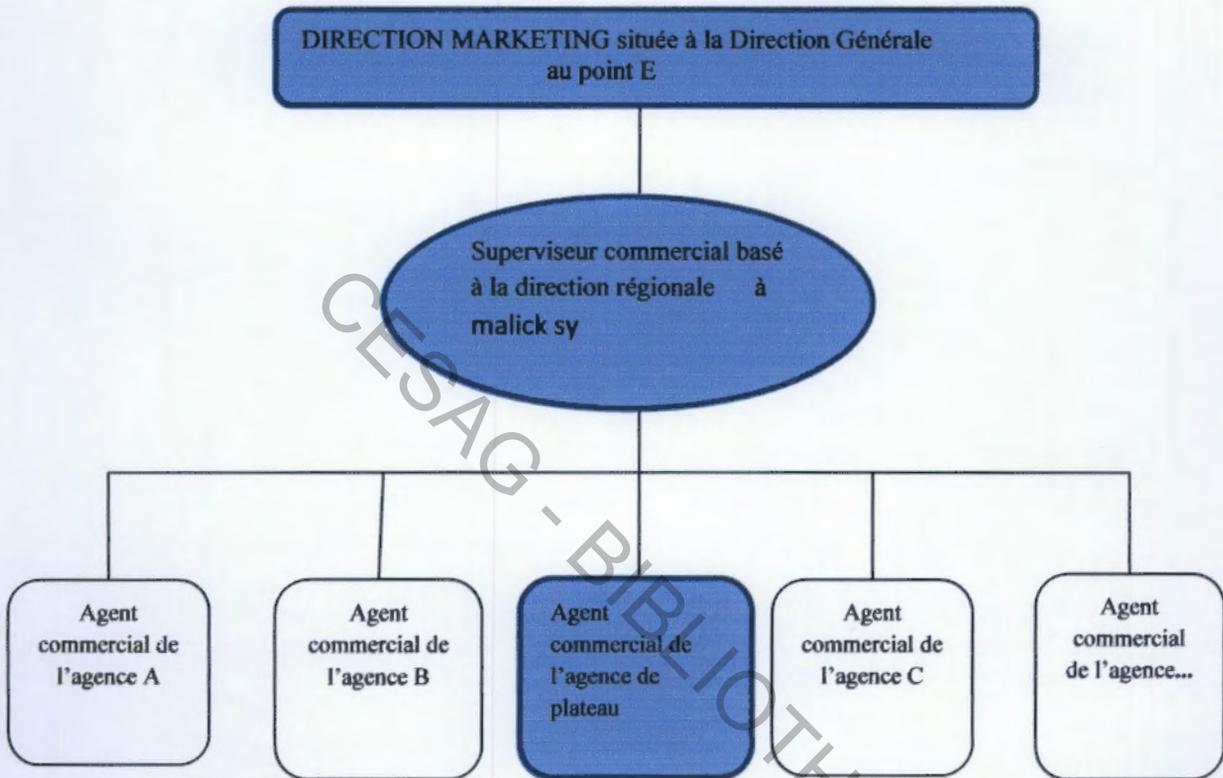
#### **IV-3-4 La compétence de la caisse de plateau en matière de politique marketing**

La caisse de plateau, à l'instar des autres agences du CMS ne fait qu'appliquer la politique globale décidée par la direction générale. En effet, c'est au niveau de la direction générale que tout est centralisé. Les grandes décisions marketing sont du ressort de cette direction qui communique en temps réel de la stratégie à adopter. Cependant, dans l'applicabilité de ses instructions, liberté est donné à l'agent commercial d'adapter ses mesures à son environnement, bien entendu dans les limites définies par la direction.

En effet l'agent commercial est véritablement éloigné de la direction marketing situé au quartier point E de Dakar.

Déoulant de nos observations, nous avons élaboré l'organigramme suivant :

**Figure 5** : organigramme marketing



Source : nous-mêmes par entretiens et observation

Au regard de ce schéma et de l'enquête que nous avons menée sur le terrain, nous pouvons faire les commentaires suivants :

Au fait, dans chaque Direction Régionale il existe un superviseur commercial qui est chargé des caisses se trouvant sous la responsabilité de cette direction.

Il n'existe donc pas de contact formel entre l'agent commercial de la caisse et le département marketing proprement dit. Alors que le superviseur qui doit jouer ce rôle est parfois débordé car seul pour plusieurs agences. On estime à environ 25, le nombre d'agences qui sont sous sa responsabilité. Nous croyons que c'est assez, c'est pourquoi il n'existe pas de calendrier de travail entre lui et les différents agents commerciaux qui sont ses subordonnés. Nous y reviendrons dans les recommandations.

#### **IV-4 Les produits et services du CMS**

Le CMS comporte à priori une panoplie de produits et services. Pour ce qui est des produits, il a des produits de dépôt d'une part et des produits de crédit d'autre part. Par ailleurs, au-delà des services standards offerts par les banques, le CMS propose des services qui sont propre à lui. Tout ceci sera détaillé dans la suite de notre travail.

##### **IV-4-1 Les produits du CMS**

Il existe une gamme de produits au sein du CMS, que nous avons regroupés en deux grandes catégories : les produits de dépôt et les produits crédit.

###### **IV-4-1-1 Les produits de dépôt**

Il en existe essentiellement cinq qui sont :

- **Le compte d'épargne**

Tout adhérent peut souscrire à ce produit, car c'est le produit de base. Il est utilisé comme une réserve personnelle ou pour l'épargne en prévision d'investissement. Ce compte peut être ouvert par toute personne désireuse de respecter les statuts de l'institution.

Pour ce compte, les frais d'ouverture s'évaluent à 15 000F CFA réparti comme suit :

- ✓ droit d'adhésion : 10 000F CFA
- ✓ part sociale : 3000F CFA
- ✓ épargne minimum : 2000F CFA

Nous rappelons que la part sociale est nominative et confère le droit de sociétaire. Elle donne le droit de participer aux assemblées générales de la caisse locale d'adhésion du CMS. La rémunération de ce compte est de 2%, et les mineurs peuvent en bénéficier.

- **Le compte courant**

Tout comme le précédent, ce compte est ouvert à toute personne physique ou morale (salariés, entreprises, Groupement d'Intérêts Economiques GIE, Organisations Non Gouvernementale ONG, Association, professionnels...)

La particularité de ce compte est que ses détenteurs sont susceptibles d'effectuer des opérations courantes avec une moyenne annuelle de 48 opérations. Avec un solde minimum de 2400F CFA, ce compte mesure la capacité d'épargne du sociétaire. Par ailleurs le compte courant n'est jamais rémunéré.

- **Le compte à terme (CAT)**

Il est ouvert pour toute personne physique ou morale désireuse de respecter les statuts et règlements de la mutuelle. C'est un contrat par lequel le sociétaire, s'engage à déposer dans son compte un montant qui sera bloqué pendant un certain temps en contrepartie, le sociétaire perçoit le paiement d'un intérêt.

A ce niveau, on distingue :

- ✚ le CAT court terme qui a une durée comprise entre 06 et 12 mois. Rémunéré à 4% l'an, le montant minimum de l'épargne est de 20 000F CFA.
- ✚ le CAT moyen terme rémunéré à 6% l'an pour un dépôt minimum de 100 000F CFA et a pour durée minimum de 13 mois.

- **Le plan épargne projet (PEP)**

Le PEP est un compte sur lequel l'épargne est bloquée pendant une période déterminée. Ils se caractérisent par le degré de liquidité le plus faible et le niveau de rendement le plus élevé. Les PEP constituent généralement une source de financement stable pour l'épargnant. Le taux d'intérêt est habituellement fonction de la durée du dépôt. Leur durée peut varier de un mois à plusieurs années.

Au CMS, le montant minimum est de 5000F CFA, et il en existe deux types :

- ✚ le PEP court terme, à une durée qui oscille entre 06 mois et 12 mois et à une rémunération de 4%.
- ✚ quant au PEP moyen terme, il a une durée de vie qui est supérieure ou égale à 13 mois avec une rémunération de 6%.

- **La part B**

Le CMS dans un souci de mobiliser l'épargne de ses sociétaires et de leurs offrir de nouveaux produits, a mis en place un produit dénommé part B avec un montant de souscription de cinq

cents mille F CFA (500 000F CFA). En plus du taux d'intérêt qui varie de 4% à 6% selon la durée du dépôt, le souscripteur pourrait bénéficier de certains avantages tels : carte de fidélité, accès club voyage CMS/compagnies aériennes ou agences de voyage locales, ouverture gratuite de comptes à trois enfants mineurs. Le plan épargne logement (PEL)

#### **IV-4-1-2 Les produits de crédit**

Il existe au CMS, deux types de crédits que sont les crédits aux particuliers et les crédits aux professionnels.

- **Les crédits aux particuliers**

Ces crédits sont de divers ordres :

- ❖ **Le crédit d'investissement**

Il est destiné au financement de tout équipement professionnel et à l'aménagement de locaux professionnels dans l'optique d'améliorer le rendement. Il peut intéresser toute personne dans le cadre de l'extension ou de la modernisation de son activité. Il a une durée maximale de 36 mois.

- ❖ **Le crédit fonds de roulement**

C'est un crédit qui est destiné au besoin d'exploitation momentanée des sociétaires œuvrant dans le domaine commercial et artisanal. Ce type de crédit a une durée maximale de 09 mois et 12 mois à partir de 1 500 000F CFA.

- ❖ **Le crédit non amortissable**

C'est un crédit professionnel à amortissement unique destiné à financer des activités à caractère arithmique. Ce type de crédit permet de financer des activités tels : l'agriculture, l'élevage (embouche, aviculture), et les crédits relais (production agricole), il a une durée maximale de 09 mois, cependant pour ce qui est des crédits relais une dérogation spéciale de 07 mois leur sont accordée.

- ❖ **Le crédit relais ou de soudure**

Ce type de crédit a été mis en place pour aider le sociétaire contre un éventuel endettement anarchique souvent avec des usuriers. Cela permet de sécuriser les

productions de nos parents paysans. il est à noter que ce type de crédit vise uniquement la production arachidière.

❖ **Le crédit automatique**

C'est un crédit qui permet de réaliser des dépenses diverses sans avoir à toucher son épargne ou son revenu. Le blocage peut se faire jusqu'à 100% du montant emprunté et donc dépend du CAT en cours.

❖ **Le crédit PEP court terme**

Il est créé pour des besoins sociaux ou de consommation. Ce crédit a pour condition l'ouverture préalable d'un compte qui arrive à terme, et une durée de remboursement de 12 mois.

❖ **Le crédit PEP moyen terme**

Il est adossé à une épargne constituée en vue de réaliser un projet. Par ailleurs, ce sont uniquement les investissements professionnels et d'une durée de 36 mois.

❖ **Le crédit aménagement-équipement social**

C'est un type de crédit qui permet au contractant d'améliorer son niveau de vie socio-économique. Ces dépenses concernent l'aménagement, l'acquisition de biens d'équipement à savoir mobiliers de maison, équipement électroménagers, voyages...

En outre, il a une durée de vie de 24 mois.

• **Les crédits aux professionnels**

Nous en dénombrons neuf au total :

❖ **Le crédit fonds de roulement revolving**

C'est un crédit de trésorerie à court terme destiné à combler le besoin en fonds de roulement ou à le renforcer. Il concerne toutes les activités dont l'objet est le renforcement de stock.

❖ **Le crédit fonds de roulement pro**

Contrairement au crédit fonds de roulement revolving, ce crédit à une capacité d'endettement limité à 25 millions.

❖ **Le crédit sur marché**

C'est un type de crédit qui est accordé aux sociétaires qui ont un marché avec domiciliation irrévocable et une bonne antériorité de crédit sauf dérogation. Cela permet aux sociétaires de rassurer soit leurs clients de leurs capacités à assurer une bonne exécution des travaux, soit de compétir avec aisance à un marché public. C'est un crédit qui peut aller de 500 000F CFA à 15 000 000F CFA.

❖ **Le crédit urgence**

Il est octroyé pour une ancienneté de 1 mois et avec un solde moyen mensuel pour les non domicilies ou reliquat de la quotité cessible pour les domicilies ; ici le plafond de crédit est de 100 000F CFA et un remboursement mensuel d'au plus 6 mois.

❖ **Crédit Siggil Jiggen**

C'est un produit destiné aux groupements de femmes ou sous groupements (5 à 10 maximum), constitués légalement ou formalisés. En effet, c'est dans un souci d'alléger les conditions d'accès au crédit au sein de la population féminine que ce produit a été mis en place. Par ailleurs, les garanties qu'on leur demande sont parfois des gages bijoux, la caution solidaire, un DAT ou un PEP.

❖ **Le crédit campagne**

C'est un crédit professionnel à amortissement unique destiné à financer des activités saisonnières cycliques à caractère agricole

❖ **Crédit embouche**

C'est un crédit professionnel à amortissement unique destiné à financer des activités d'élevage.

❖ **Crédit conventionné**

C'est un accord de volonté qui crée des droits et des obligations réciproques à charge des parties. Une telle option se justifie par la volonté d'alléger les conditions d'accès au crédit.

❖ **Le crédit spot**

Pour une durée de remboursement de 12 mois, chaque décaissement est soldé au maximum quatre mois après déblocage. Pour y accéder le client doit justifier l'activité, émettre un besoin ponctuel et domicilier ses recettes.

**IV-4-2 les services offerts par le CMS**

Le CMS dans sa politique de proximité, a mis en place toute une gamme de services aux fins de satisfaire les attentes de ses clients.

❖ **Les disponibilités sur les salaires (DSA)**

C'est un service qui permet à tout salarié ou pensionnaire qui a son salaire ou sa pension domiciliée au CMS, de disposer d'une partie de son revenu pour faire face à ses difficultés financières sans avoir recours à un quelconque usurier. Evidemment, cela ne doit excéder le tiers de son salaire. Même si cela n'est pas à encourager, cependant, force est de constater que nombre de problèmes ont été réglés par ces services.

❖ **La domiciliation de salaires**

Cela consiste pour le salarié ou le pensionnaire de virer la totalité de son revenu dans le compte du CMS.

❖ **Les virements bancaires internes ou étrangers**

il s'agit d'opérations bancaires effectuées au Sénégal ou depuis l'étranger par des sociétés ou des tiers qui envoient de l'argent par l'intermédiaire des banques au profit d'un bénéficiaire sociétaire dont le compte est ouvert dans une caisse du CMS.

❖ **La mise à disposition**

C'est une opération d'envoi de fonds initié par un sociétaire dans son agence d'origine au profit d'un tiers bénéficiaire qui n'est pas forcément titulaire d'un compte ans l'agence prestataire de service.

❖ **Les opérations déplacées**

Avec ses opérations déplacées, le CMS se rapproche un peu plus de ses clients en leur permettant d'effectuer des opérations de retrait et/ou de versement d'argent ou de mise à disposition partout où ils trouveront une caisse de CMS.

❖ **Les opérations de transfert d'argent : Western union**

Ce service ouvert à toute la population sénégalaise permet d'envoyer ou de recevoir partout dans le monde entier de l'argent si les conditions d'envoi et de retrait sont respectées ; en plus avoir plus de 18 ans et de se munir d'une pièce d'identité.

**CONCLUSION**

Cette partie nous a permis de nous familiariser au fonctionnement et à l'organisation véritable de notre structure qu'est le CMS. Par ailleurs, pour ce qui est des produits et services, nous pouvons dire à priori que le CMS en présente toute une variété. Dans les pages à venir nous déterminerons l'adaptabilité de ses produits et services aux attentes des sociétaires.

## **Chapitre V: La stratégie marketing au CMS**

Les grandes décisions marketing sont décidées au niveau de la Direction générale .Cependant, celui qui représente dans chaque agence ou caisse le garant est bien l'Agent commercial. Il a lieu de noter que tous autant qu'ils sont(le personnel) font du marketing en ce sens que l'objectif est d'attirer le maximum de nouveaux clients ou de maintenir les membres existants.

Au plateau par exemple, déjà à l'entrée, l'on voit l'Agent commercial, qui s'occupe de l'accueil, tant téléphonique que physique. Par ailleurs, c'est encore lui qui s'occupe des adhésions de nouveaux sociétaires (ouverture de comptes), de la vente de produits et services, de la prospection tant sur le terrain que téléphonique, du traitement des réclamations, de la réception de chèques...

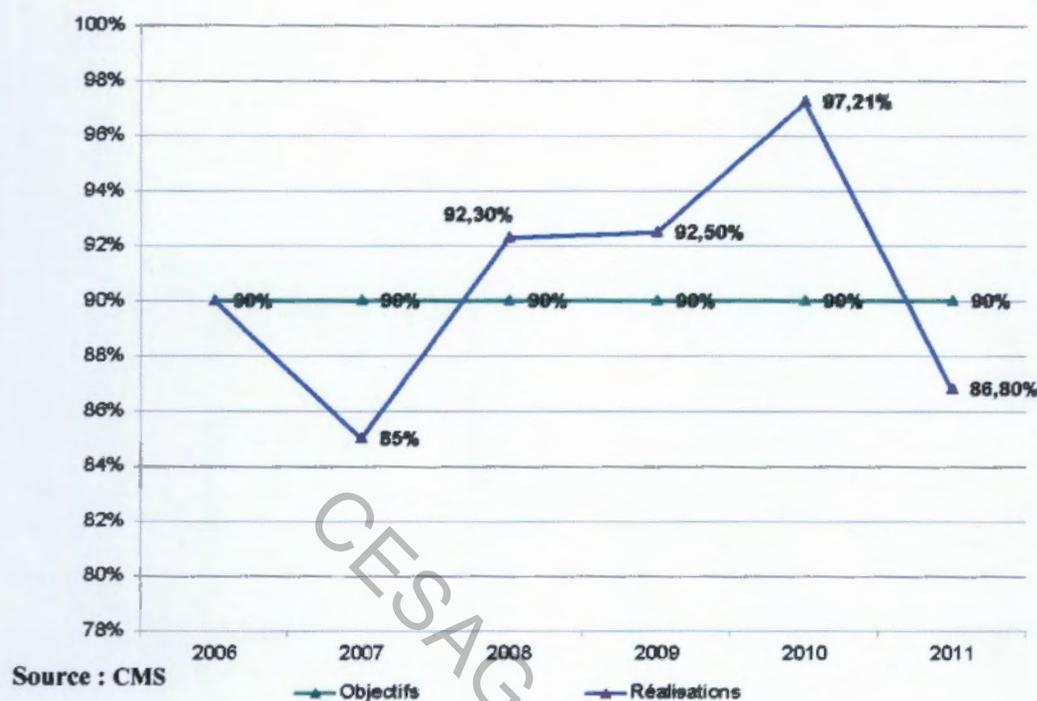
### **V-1 Justifications d'une forte stratégie marketing au CMS**

Au CMS, il apparaît de plus en plus impérieux de renforcer la stratégie marketing car apparemment les résultats que la DMC s'était fixés en terme de satisfaction de la clientèle n'ont pas été atteints en 2011.

En effet, le département marketing avait prévu de satisfaire en 2011 au moins à 90% sa clientèle. Cependant, même si l'on reconnaît que des efforts notables ont été entrepris dans ce sens, nous constatons tout de même que cet objectif n'a pu être atteint. Si les trois années qui précèdent 2011, les résultats du département marketing, ont été significatifs, cela n'a pas été le cas en 2011. Car avec une réalisation de 97.21% en 2010, l'on est passé à 86 ,80% en 2011. Ce qui signifie que les attentes de nombreux sociétaires sont restées sans réponses.

Le graphique qui suit est encore plus évocateur car corroborant clairement ce que nous venons de dire.

**Figure 6 : évolution du niveau de satisfaction au CMS**



C'est donc en réponse à ce gap, que plusieurs actions ont été entreprises entre autres : la promotion, la sensibilisation et la fidélisation.

## **V-2 La description de la stratégie marketing au CMS.**

Il serait inconcevable de réfléchir sur la stratégie marketing au CMS de façon générale sans toutefois avoir fait l'état des lieux. C'est pourquoi dans cette section, nous présenterons sa stratégie de sorte à déceler ses éventuelles forces et faiblesses aux fins de suggérer des recommandations si besoin y est.

### **V-2-1 La stratégie de marque institutionnelle au CMS.**

Cette stratégie prend en compte l'identité institutionnelle, la communication institutionnelle et les relations publiques. C'est cette mayonnaise qui permet au CMS de se différencier des biens et services de ses concurrents.

#### **V-2-1-1 L'identité institutionnelle au CMS**

Le CMS jouit d'une bonne expérience dans le domaine de la microfinance, bénéficiant d'une bonne histoire et d'une bonne culture : ce qui lui permet de gagner la confiance de la

population en générale. Au quotidien, cette identité passe par l'apparence de ses agences, sa signalisation, éventuellement l'uniforme des employés (les employés pour la plupart sont bien vêtus et propres même s'il n'y a pas d'uniforme pour le personnel). Les agences du CMS ont apparemment toute une bonne apparence externe et interne de nature à encourager la population à y entrer.

En effet, le CMS a beaucoup investi dans le développement et l'entretien de l'identité institutionnelle. Ses agences sont périodiquement refaites à neuf, ses couleurs institutionnelles sont solidement établies et omniprésentes et ses matériaux publicitaires sont présentés de façon cohérente.

### **V-2-1- 2 La communication institutionnelle et relations publiques au CMS**

Le CMS a su projeter sa propre identité institutionnelle dans les médias, à travers la publicité. En effet, il est présent dans la plupart des grands événements du pays : les grands combats de lutte, les matches télévisés. Pour ce qui est de la communication institutionnelle et des relations publiques, le CMS a su s'imposer. Cela se traduit d'une part, par les relations avec la presse : placement de l'information utile dans les médias adaptés au public ciblé car certaines informations sont en langues locales. Et d'autre part, par l'information publicitaire sur les produits : diffusion d'informations positives sur le CMS et ses produits.

### **V-2-2 La stratégie face aux nouvelles technologies et de développement des infrastructures au CMS.**

Au CMS, Des coffres forts permettant de sécuriser les avoirs et d'assurer la disponibilité sont installés (nous ne dirons pas l'endroit par mesure de précaution) ; un SIG automatisé avec les investissements induits-électricité ; une connexion à internet haut débit ; des salles climatisées ; un groupe électrogène dans toutes les agences en vue de pallier les désagréments inhérents aux fréquentes coupures d'électricité qui ont cours souvent à Dakar ; un intranet pour informer le personnel à temps réel et des détecteurs de faux billets. Nous pouvons également citer le nouveau logiciel Vbank qui permet de faire des opérations déplacées et comportant bien d'autres avantages que le précédent.

En effet, le CMS était en phase de lancement de sa carte magnétique au moment où nous quittions la structure. Cette carte viendra remplacer les cartes de membres ordinaires devenues

obsolètes du fait de l'évolution technologique et qui étaient sur support papier pouvant s'abîmer en cas de contact avec l'eau.

Pour gérer de façon optimale sa file d'attente, le CMS s'est procuré d'un gestionnaire de la file d'attente (GFA). Avec donc cet appareil, chaque client qui entre dans l'agence, en fonction du service demandé, il est guidé par le GFA. Ainsi il saura avec précision où s'orienter. Cela pourrait mettre fin à certains comportements fâcheux auxquels on assiste dans certaines structures où pour être servi à temps il faut d'abord corrompre. Également dans chaque agence, un écran plasma est accroché en vue de faire la promotion des produits et services. Ainsi, le client ou tout autre visiteur de la structure peut revoir la gamme des produits et services de l'institution. Cela permet donc aux clients de ne pas s'ennuyer pendant son temps d'attente.

Pour ce qui est du développement des infrastructures, c'est le lieu de dire que la plupart des agences du CMS que nous avons parcourues ici à Dakar sont sécurisées et accessibles (évidemment nous n'avons pas d'informations sur celles des régions) par tous. Le cas de l'agence de Dakar plateau est patent, car cette agence est en face de gendarmerie thiong. Par ailleurs, la politique de proximité du CMS lui permet d'être accessible à tous les clients. Cependant, les affectations se font sans tenir compte de la situation géographique de l'agent. Car renseignement pris auprès de quelques agents, il semble qu'au moment de la prise de service, un engagement est signé par le demandeur d'emploi l'engageant à se déplacer partout où le besoin se fera sentir. C'est en cela que certains agents sont obligés de payer environ 1500F CFA avant de se rendre au travail. Cela n'est pas de nature à permettre une efficacité des agents qui parfois finissent le travail à des heures très tardives. Nous y reviendrons pendant les recommandations.

En outre, le CMS dispose de véhicules d'opération de types pick-up ou de 4\*4 permettant d'effectuer certaines missions à l'intérieur du pays ou même sur place. C'est notamment avec l'un des pick-up que nous partions faire des recouvrements au moment de notre passage à la direction régionale de Dakar centre.

### **V-2-3 La politique de formation et de développement du personnel au CMS.**

Au CMS, il existe une politique de mise en constante veille des connaissances du personnel. Ainsi en fonction des besoins du moment, des formations sont administrées à l'endroit des agents de crédit, des agents commerciaux, des gérants et bien d'autres agents de la structure.

Et ce, à travers des séminaires qui se font généralement dans les directions régionales ou encore au siège et tout autre endroit jugé nécessaire. C'est ainsi que des formations ont été données aux agents commerciaux concernant « l'action commerciale : de la vente à l'après-vente ». Cette formation avait donc pour but de leur donner plus de connaissances en ce qui concerne la prospection suivi de la vente. D'autre part des formations ont été également données à tout le personnel en contact avec l'ordinateur à l'avènement de leur nouveau logiciel Vbank. Par ailleurs, il existe au sein du CMS un dossier annuel d'évaluation du personnel dont voici les grandes rubriques :

#### **V-2-3-1 L'évaluation des objectifs**

A ce niveau, le chef hiérarchique représenté dans l'agence par le gérant donne une appréciation sur le travail effectué au cours de l'année de référence sur ses différents administrés. Ainsi le gérant donne une opinion quant aux réalisations qui ont été faites par rapport aux objectifs fixés (quantitatifs et qualitatifs).

#### **V-2-3-2 L'évaluation des compétences**

Le gérant pour l'agence ou le chef hiérarchique en général fait une évaluation du niveau de maîtrise du poste c'est-à-dire les compétences techniques liées au poste ainsi que les qualités professionnelles de l'agent. C'est le lieu de rappeler que le gérant profite de cette partie pour dire si les résultats ont été à la hauteur des attentes.

#### **V-2-3-3 Le besoin de formation et l'entretien de carrière**

C'est à ce niveau que l'agent au regard d'une quelconque carence de sa part, la hiérarchie identifie des besoins de formation dans des domaines précis de l'activité. Par la suite le gérant fait un entretien de carrière qui prend en compte la date d'entrée au CMS de l'agent, son ancienneté, sa projection de métier, sa fonction occupée...

#### **V-2-3-4 Les Comportements Professionnels**

Dans cette rubrique, la hiérarchie doit être à même de donner une opinion sur le comportement au plan purement professionnel de l'agent. Ainsi, il doit lui donner une note qui prend en compte ses connaissances nécessaires à la fonction ; sa rapidité d'exécution ; sa qualité d'organisation ; sa qualité d'exécution ; sa qualité commerciale et relationnelle ; son sens de suivi des instructions ; son efficacité ; ses prises d'initiatives et sens des

responsabilités ; sa capacité d'adaptation au changement et son intégration au groupe de travail.

La motivation et la formation du personnel peuvent participer au développement de l'entreprise. C'est pourquoi au CMS, il y a des contrôles fréquents et des visites inopinées au niveau de toutes les agences, pour connaître les points faibles afin d'y apporter des remèdes. D'ailleurs, nous avons pu observer cela pendant notre présence dans cette structure. En effet, nous avons reçu les visites d'un superviseur venu de la direction régionale de Dakar centre et de celles des inspecteurs de la Direction Générale.

Enfin, des rencontres sont organisées pour permettre au personnel de se connaître et d'échanger des idées. Ce qui développe en eux le sentiment d'appartenance à un groupe. Toute chose qui joue positivement sur la rentabilité de l'institution.

### **V-3 Les actions marketing au CMS**

Bien que notre travail porte particulièrement sur la stratégie marketing au niveau de l'agence de plateau, nous prenons la peine de rappeler tout de même ce qui se fait au sein du réseau. D'autant plus que tout ce qui se fait au niveau de la direction influe sur celle qui a cours à l'agence plateau. D'ailleurs cela ne se fait pas en marge des agents commerciaux des différentes agences du réseau.

#### **V-3-1 Les actions de promotion, de sensibilisation et de fidélisation**

Il s'est agi dans le cadre de la promotion des produits et services du CMS de mener des activités publicitaires itinérantes en renforcement de la publicité institutionnelle fait par la Direction Générale(DG). Dakar étant le lieu d'implantation de la DG du CMS, il fallait trouver une autre approche de promotion via la tenue et l'organisation de Caravanes commerciales. Ainsi, trois caravanes commerciales ont été tenues dont deux de dimensions locales circonscrites dans la zone de Yoff et Hann Mariste, une autre de plus grande ampleur ralliant plusieurs quartiers de Dakar impactant plusieurs Caisses : Rue6, Sahn, Malick sy, Fass, Colobane, HLM, Bourguiba et Castor.

La promotion des produits et services s'est faite aussi à travers la participation effective à certaines manifestations locale : la randonnée pédestre du club de la Médina, le sponsoring de l'amicale des élèves et enseignants de l'école normale supérieure et l'appui aux actions de lutte contre les inondations de la Mairie de Médina, la subvention aux journées culturelles de

l'amicale des retraités de la Douane « Après Douane », la subvention aux anciens athlètes du Sénégal dans le cadre de leur manifestation de conférence religieuse.

Des actions de sensibilisation se sont tenues dans les quartiers de Ngor village, Dalifort, Yoff tenghor, HLM, Fass, conseil économique et social et dans les hôpitaux, de Fann, de Dantec, Hoggy et Principal avec le personnel intéressé par les services de domiciliation de primes ou même quelques fois de salaires. En rapport avec l'équipe de la Direction Marketing Commercial(DMC), des tournées de sensibilisation et de fidélisation se sont tenues auprès de quelques sociétaires de Caisses Colobane, Parcelles Assainies, Bourguiba afin de mieux cerner leurs besoins de croissance et de présenter les possibilités d'accompagnement du CMS.

### **V-3-2 Les protocoles d'accord de convention de partenariat**

La ville de Dakar étant une zone d'implantation de plusieurs institutions, la DR a su saisir cette opportunité et développer localement des conventions en plus de celles négociées directement par la DMC.

Ainsi, les partenaires ci-après sont répertoriés :

- ✓ à la Caisse de Fasse : un fonds de garantie du Fond d'Impulsion à la Micro Finance a été émis en place, un protocole d'accord avec l'Union Nationale des Femmes Coopératrices du Sénégal ;
- à la Caisse de VDN : avec l'ONG Hope 87 en rapport avec les GIE de liberté Baraka et la Mairie de Mermoz Sacré cœur;
- ✓ à la Caisse de Bourguiba : convention avec UES pour l'accès aux ordinateurs des enseignants,
- ✓ à la caisse de Keur damel : avec le Rassemblement du Peuple microfinance pour le financement de ses membres et sympathisants ;
- ✓ à la caisse de Rue6 : avec les Cordonniers de la Médina ;
- ✓ à la Caisse de Plateau : avec les marchands ambulants de Plateau ;
- ✓ à la Caisse de Colobane : avec la Coopérative la SAPAFE pour le financement des logements de ses membres à Tivaoune Peulh ;
- ✓ à la Caisse de Sahm ; avec les travailleurs du ministère de la Santé ;
- ✓ A la Caisse de Parcelles Assainies : avec le GIE Suuxali Jabbot au profit des femmes démunies de la zone des Parcelles;

- ✓ à la Caisse de Yoff : avec le regroupement des femmes dans l'AFET magasin en rapport avec la mairie qui a mis un fonds de garantie ;
- ✓ à la Caisse de Malick Sy : avec la Coopérative d'habitat du Personnel de l'Assemblée Nationale Koorgorlou ;

La révision de la convention locale (Caisse de Ouakam) de l'ASECNA a été proposée et acceptée pour une extension au niveau régional. Ainsi, toutes les Caisses de la DR peuvent en bénéficier. Des conditions de crédit ont été négociées et autorisées avec les bénéficiaires des primes de motivation du ministère de la Santé et des fonds communs des greffes (Greffiers et travailleurs des démembrements du ministère de l'économie et des finances).

### **V-3-3 Le renforcement des capacités**

Dans la cadre du partage des connaissances et du renforcement des capacités des acteurs évoluant dans l'activité de vente, une séance de formation sur les techniques de vente a été animée en rapport avec le service formation et la DMC.

Des séances de travail périodiques ont été aussi tenues avec les Agents commerciaux pour asseoir la stratégie commerciale de la DR via les Plans d'action commerciaux (DR et Caisse Locales).

De nouvelles stratégies ont été développées grâce à la capacité d'adaptions des acteurs commerciaux aux mutations et aux agissements de la concurrence pour mettre en place le concept de la Massification du sociétariat qui a permis aux Caisses soit de résorber leur gap en sociétariat (Ngor et Hann mariste), soit de le réduire (Yoff).

Au fait, cette politique de massification du sociétariat consiste à un rapprochement auprès des populations (femmes généralement) qui n'ont pas la possibilité d'ouvrir un compte par un seul versement mais par des versements journaliers réguliers (collecte de l'épargne). Au finish le compte est ouvert et elle bénéficie d'un petit crédit pour ses petites activités commerciales ou de transformation

### **V-3-4 La veille locale**

L'on a noté une implantation de proximité et de détail des banques commerciales avec des droits d'ouverture de compte pouvant même être inférieurs à 10 000F CFA. Par ailleurs, une

rude bataille a été menée contre elle pour la domiciliation des salaires (fonctionnaires des ministères, travailleurs de la municipalité...) et autres revenus suite à la décision de bancarisation des opérations de l'Etat et de ses démembrements avec les tiers. Les autres acteurs du secteur de la micro finance ont aussi mis en place des stratégies concurrentielles sur les conditions d'ouverture de compte et la rémunération de l'épargne sur livret.

## CONCLUSION

En somme, cette section nous a permis de mieux nous imprégner des forces et des faiblesses de la stratégie marketing au sein du CMS, et de façon spécifique celle qui a cours dans l'agence plateau. Le déploiement de nombreux efforts ont permis de maintenir l'avancée du CMS en clarifiant les avantages de leurs produits et services mais aussi en mettant l'accent sur la notoriété du CMS

## **Chapitre VI : Evaluation suivie de recommandations**

C'est dans cette partie de notre étude, que nous évaluerons la stratégie marketing qui a cours au CMS. Laquelle stratégie sera suivie de recommandations.

### **VI-1 Justification**

Pour mieux évaluer cette stratégie, en plus des autres instruments tels les entretiens, les observations, nous avons surtout mis l'accent sur une enquête de satisfaction que nous avons administrée aux sociétaires de l'agence de plateau dont voici le contenu :

#### **VI-1-1 Contexte**

Cette enquête s'inscrit dans le cadre de l'évaluation de la satisfaction du sociétariat et de la clientèle. Elle mesure la satisfaction des sociétaires par rapport à la qualité des prestations, des produits et services qui leur sont proposés.

#### **VI-1-2 Objectif général**

Il s'agit de mesurer le niveau de satisfaction du sociétariat dans son ensemble et de la clientèle.

#### **VI-1-3 Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques sont déclinés comme suit:

- ✓ évaluer la consommation, la connaissance et l'appréciation des produits et services du CMS.
- ✓ évaluer la qualité de l'accueil
- ✓ évaluer la qualité de l'image de l'agence (espace commercial, confort, propreté...).
- ✓ évaluer la qualité des services (écoute, information commerciale, traitement des opérations, traitements des réclamations, exploitation des nouveaux canaux d'informations)

Ainsi, pendant près de deux semaines, nous avons administré ce questionnaire aux clients qui ont fréquenté l'agence pendant cette période. En effet, selon les renseignements que nous

avons pu obtenir auprès de la responsable guichets, la caisse est fréquentée en moyenne par 200 clients par jour ouvrable et près de 50 les samedis matin. Ce qui fait pour les deux semaines environs 2100 sociétaires.

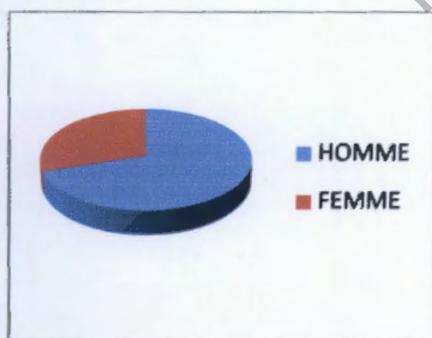
## VI-2 Les résultats de l'enquête de satisfaction

Cette enquête nous a permis de mettre à nu certains aspects qui jusque-là avaient été soit négligés, soit ignorés par la structure.

### VI-2-1 Signalétique

Notre étude ayant porté sur 100 sociétaires, nous avons enregistré 70 hommes soit 70% contre 30% de femmes. Ce qui voudrait dire les femmes fréquentent peu l'agence par comparaison aux hommes. Si nous considérons que la femme est plus vulnérable que l'homme en termes de pauvreté, des efforts doivent être prises en ce sens.

Figure 7 : répartition selon le genre



Source : nous même

Par ailleurs, cette enquête a révélé également que la majorité des sociétaires de l'agence de plateau sont des travailleurs. Par travailleurs, nous entendons l'ensemble des fonctionnaires et ceux du privé qui ont leurs salaires domiciliés au CMS ou pas. En effet, la population de l'étude présente les caractéristiques selon les catégories socioprofessionnelles suivantes :

Tableau 8 : segmentation par secteurs d'activité

Catégorie socioprofessionnelle	Salariés	Commerçants	Artisans	autres
Effectif	59	26	5	10

Source : nous même

Au regard de ces informations susmentionnées, augmentées par ce que nous avons pu recueillir dans l'agence, les travailleurs sont les plus nombreux. Ils représentent à eux seuls 59% selon notre étude contre 41% pour les non-salariés. Ce que nous devons retenir, c'est que la microfinance à l'origine était orientée vers les commerçants, les artisans, et tous ceux qui étaient exclus du système financier classique et non vers les fonctionnaires qui peuvent s'attacher les services des banques. Par ailleurs, selon les informations que nous avons reçues sur place, ces travailleurs surtout ceux dont les salaires sont domiciliés au CMS, épargnent peu. A peine leurs salaires virés qu'ils viennent retirer la totalité.

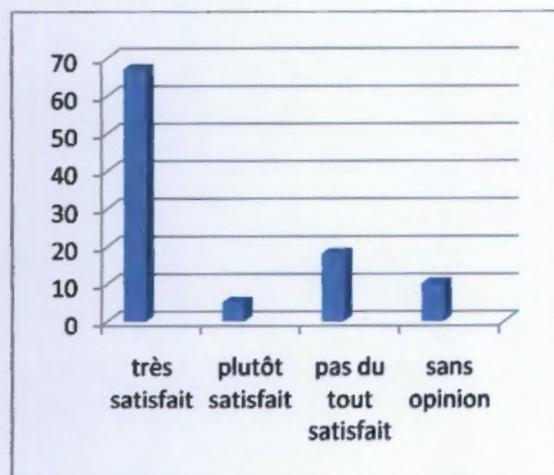
C'est pourquoi un effort doit être fait à l'endroit des vrais bénéficiaires.

### **VI-2-2 Politique de prise en charge du sociétaire**

Comme nous aurons l'occasion de le constater aux travers des résultats ci-dessous, cette politique comporte quelques faiblesses à corriger.

#### **VI-2-2-1 Au niveau de l'accueil**

**Figure 8** : impression des sociétaires au niveau de l'accueil



Source : nous-mêmes

Nous avons 67% des enquêtés qui sont très satisfaits et 05% qui eux, sont plutôt satisfaits. Certes cela est à mettre à l'actif de la DMC. Néanmoins, il ne faut pas perdre de vue que 18% sont pas du tout satisfaits et 10% n'ont émis aucun avis. Cela est à prendre au sérieux car les sociétaires insatisfaits pourraient changer de structure si rien n'est fait à leur endroit.

Ce qui a plus captiver notre attention, c'est qu'à la question de savoir si vous avez déjà été victime d'une quelconque frustration dans votre agence, 25 clients ont répondu par l'affirmatif. Par la suite ils nous ont fait savoir pour la plupart que c'était au niveau des guichets. Ce qui pourrait signifier que des problèmes de diverses natures se présenteraient au niveau des agents de guichet que l'on doit rapidement juguler.

#### **VI-2-2-2 Au niveau de l'appartenance aux autres SFD**

Etes-vous aussi membre d'une autre mutuelle ?, telle est la question que nous leur avons posée. A ce niveau, seulement 8 sociétaires sur les 100, nous ont émis un avis favorable c'est-à-dire qu'ils sont sociétaires d'un autre SFD. Nous avons poursuivi notre interrogatoire en vue de savoir ce qui les fascinait tant chez les concurrents de CMS. C'est alors qu'ils nous ont répondu que ce n'était rien d'autre que la rapidité du service et le bon accueil.

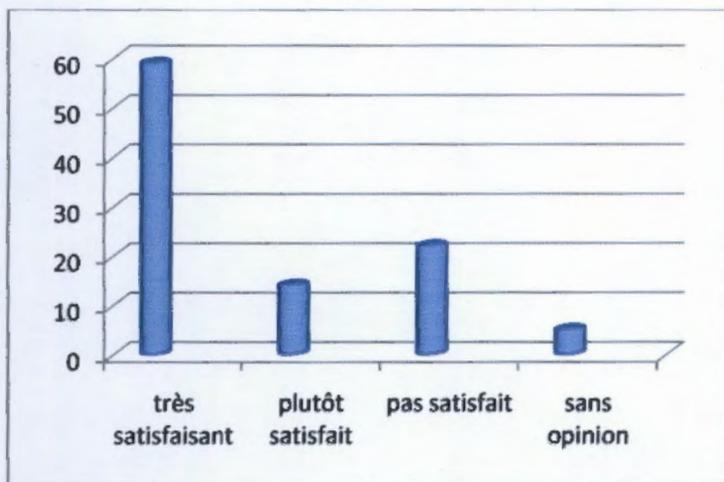
Même si la perfection n'est pas de ce monde, les décideurs du CMS doivent doubler d'effort en vue de satisfaire d'avantage ses clients car 8% ramenés aux 7000 clients de l'agence de plateau (le nombre en fin juin 2012) représentent environs 560 frustrés. Ce qui est déjà assez pour une petite caisse comme plateau.

#### **VI-2-2-3 Au niveau de la rapidité des services offerts**

Comme si les sociétaires nous attendaient pour s'exprimer sur le niveau de rapidité de l'agence de plateau, en tout cas ils ont été nombreux à donner leur point de vue. Certains l'ont même fait verbalement.

Le graphique ci-dessous nous permet d'ailleurs d'avoir une idée sur ce niveau de rapidité du point de vue des enquêtés

**Figure 9** : impression selon la rapidité du service



Source : nous-mêmes

Selon cet histogramme, 59% de l'échantillon sont très satisfaits, 14% plutôt satisfaits. Ce qui nous intéresse le plus pour notre étude, c'est bien les 22% qui ne sont pas du tout satisfaits et les 5% qui n'ont pas voulu donner un point de vue sur le sujet.

En effet pendant certaines périodes, telles les fins de mois et de fête, un client peut facilement rester pendant 20 à 30 mn en train d'attendre son tour. Nous estimons c'est assez long pour un sociétaire surtout quand on sait que nombre d'entre eux sont du troisième âge. Cependant pour ce qui est de la rapidité spécifiquement au niveau du traitement des dossiers de crédit, les sociétaires ayant déjà sollicité un crédit ont félicité les agents de crédit et toute l'équipe technique pour la dextérité avec laquelle les dossiers sont traités. Malgré tout, la seule chose qu'ils ont déploré c'est bien au niveau des garanties.

#### **VI-2-2-4 Au niveau des horaires d'ouverture**

Sur la question, les clients ont pour la plupart aimé les horaires de travail de l'institution. Cependant, certains ont décrié le fait que la caisse tardait à ouvrir. En effet, du lundi au vendredi, l'ouverture est fixée pour 08h15mn et les samedis matins, 09h. Malheureusement, au lieu d'ouvrir à 08h15 comme convenu, c'est généralement avec 15 à 20 mn de retard que le service commence véritablement.

Considérant que les sociétaires salariés ou commerçants ont besoin de faire rapidement leurs opérations pour vaquer à leurs occupations matinales, et donc respecter l'heure d'ouverture permettra aux uns et aux autres d'être satisfaits.

### **VI-3 La politique de communication**

Cette partie de notre travail nous permettra de mesurer le degré de connaissance qu'ont les sociétaires de l'agence de plateau des produits et services qui leur sont offerts par leur institution. Elle part de la connaissance des produits d'épargne, ensuite ceux du crédit et finira par les services.

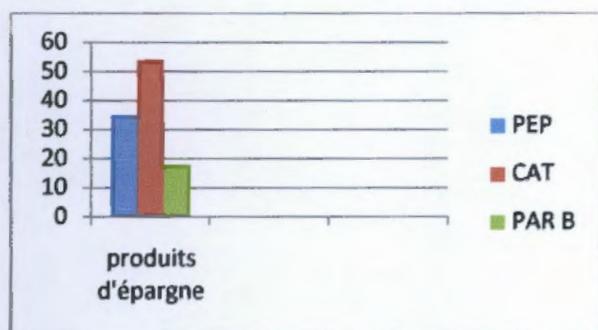
#### **VI-3-1 Connaissance des produits du CMS**

Grande fut notre surprise à l'idée de savoir que la majorité des sociétaires du crédit mutuel n'ont aucune connaissance de l'existence de certains produits et services de leur institution. Au fait, nous avons choisi trois produits clés au niveau de l'épargne, 4 au niveau du crédit, et 6 pour ce qui est des services.

Nous avons obtenu les résultats qu'on a bien voulu clarifier au travers des histogrammes ci-dessous :

##### **VI-3-1-1 Connaissance des produits d'épargne**

*Figure 10: test de reconnaissance des produits d'épargne*



Source : nous-mêmes

Au fait, il y a seulement 18 personnes qui prétendent connaître la PAR B, contre 35 qui s'y connaissent en PEP. Pour ce qui est du CAT, on a un peu plus de 54. Même si ceux qui sont analphabètes sont excusables, il n'en est pas de même pour ces intellectuels que nous avons rencontrés et qui étaient étrangers aux produits et services du CMS.

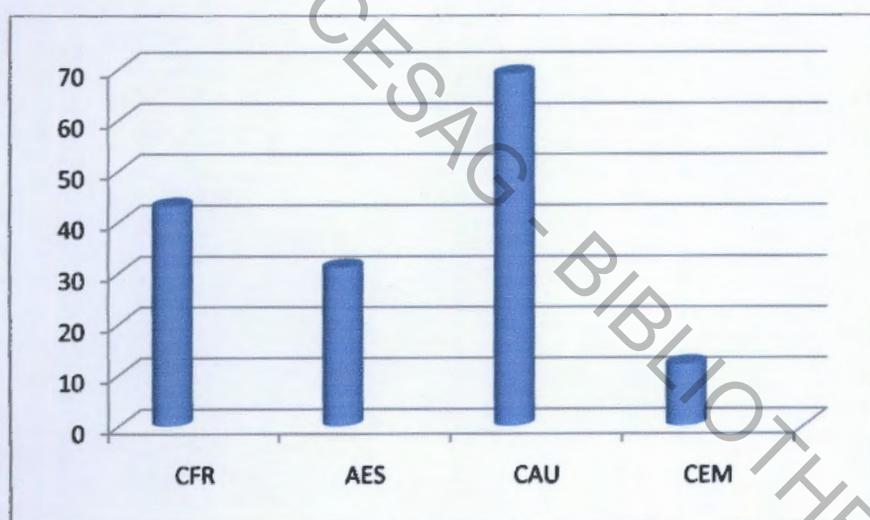
Nous pensons que pour une bonne mobilisation de l'épargne des sociétaires, nombreuses actions doivent être menées car la méconnaissance de ses produits pourraient mettre en péril la pérennité de l'institution.

### **VI-3-1-2 La connaissance des produits de crédit**

Là encore, c'est le même constat. Les clients ne sont pas sensibilisés assez sur les produits liés au crédit. A part le crédit automatique (CAU) qui réalise un meilleur taux (69%), les autres produits sont largement en dessous des 50%.

En effet, les clients utilisent les produits sans connaître véritablement ce que c'est ; cela leur est imposé en fonction de l'explication de leurs besoins. Si non comment comprendre que des sociétaires intellectuels qui ont des années d'ancienneté ne sachent pas les offres de l'institution.

**Figure 11** : niveau de connaissance des produits de crédit



Source : nous-mêmes

Par ailleurs, il en a été de même pour ce qui est de la connaissance du taux d'intérêt appliqué au crédit. Les sociétaires ne savent pas pour la plupart le taux d'intérêt qui est adossé au crédit et c'est bien triste.

### **VI-3-2 Connaissance des services du CMS par les sociétaires**

A part les services de transfert d'argent (western union, wari, money express et yoban'tel) dont la connaissance par le client ne dépend pas du CMS, les véritables services sont méconnus par la majorité.

Nous arrivons donc au constat que la politique de promotion doit se consolider davantage malgré tous les efforts consentis par la DMC.

#### **VI-4 Recommandations**

Au terme de cette étude, nous formulons ces recommandations dans l'optique d'aider le CMS à repenser sa stratégie marketing pour la grande satisfaction de ses sociétaires. En effet, ces recommandations ont pris en compte les exigences des clients que nous avons enquêtés, mais aussi elles proviennent des observations et entretiens que nous avons enregistrés.

Cependant pour une plus grande lisibilité, nous jugeons opportun de scinder ces recommandations en deux volets. Celles qui ressortent de notre questionnaire (IV-1), et celles qui au cours de nos entretiens, observations et autres, que nous avons bien voulu soumettre aux autorités compétentes du CMS (IV-2).

##### **VI-4-1 Recommandations issues de l'enquête**

L'objectif recherché au cours de ce travail était d'aboutir à l'élaboration de recommandations formulées par les sociétaires eux-mêmes au regard des informations qu'ils mettraient à notre disposition. Ainsi nous avons pu obtenir ce qui suit :

###### **VI-4-1-1 Au niveau de la signalétique**

Le CMS devrait :

- ❖ avoir un regard sur la question du genre. En effet notre étude a révélé que la majorité des sociétaires de notre agence Dakar plateau était des hommes. Or les femmes constituent la couche sociale la plus vulnérable de la société. Si telle est que la mission de l'institution est d'améliorer le niveau de vie de la population, elle doit donc prendre en compte la population féminine comme un problème de premier ordre sans pour autant délaisser la gente masculine ;
- ❖ mettre l'accent sur la sensibilisation des commerçants, artisans et autres travailleurs du secteur informel, car c'est pour eux que la microfinance fit son apparition. Et non pour les fonctionnaires qui viennent se réfugier dans les SFD de peur de voir leurs salaires diminuer des agios par les banques.

Bien évidemment, nous ne sommes pas en train de dire de faire une politique d'épuration anti-fonctionnaire, car eux aussi permettent à l'institution d'accroître son chiffre d'affaire.

Nous avons à quelques mètres de la caisse de plateau, le marché de Sandaga qui abrite un nombre incommensurable de commerçants que l'agence pourrait exploiter à son aise pour renverser la tendance. A cet effet, une bonne étude de marché ferait l'affaire.

#### **VI-4-1-2 Au niveau de l'identité institutionnelle**

- ❖ Améliorer la rapidité du service en réglant les problèmes récurrents de connexion. En effet, la connexion est un problème crucial car rend lent le travail. Et cela allonge la file d'attente, ce qui n'est pas fait pour plaire aux sociétaires.
- ❖ Instaurer (ou poursuivre s'il en a), les séances de sensibilisation et formation sur l'accueil et la prise en charge des clients ; car c'est sur ces détails que le client s'appuie pour prendre une décision. En effet, les structures de microfinance du faite de la concurrence offrent pratiquement les mêmes produits. Ainsi c'est au niveau de l'accueil, de la gestion des file d'attente et bien d'autres détails que la différence réside.
- ❖ Une augmentation des guichets. Le cas de l'agence de plateau est édifiant. Car pendant les fins de mois, la file d'attente est inconcevable. Pour palier cela, on pourrait par exemple recruter des stagiaires à l'effet d'aider le personnel existant. Dakar regorge plusieurs écoles de renom en matière de business school. Nombreux sont donc ces étudiants qui souhaitent rédiger leurs mémoires et qui sont donc prêts à faire des stages non rémunérés comme nous l'avons fait d'ailleurs. Nous pensons que la direction pourrait explorer cette voix.

#### **VI-4-1-3 Au niveau de la stratégie de marque**

- ❖ Respecter les heures d'ouverture. Cela prouve que l'on a de la considération pour le sociétaire. En effet ce n'est pas normal que des pères de familles viennent faire le rang pendant plus de vingt minutes à attendre que l'on vienne ouvrir le portail. En tant qu'africain, certaines personnes n'aiment pas qu'on sache où elles font leurs opérations bancaires. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, certains sociétaires sont matinaux, de sorte à faire leurs transactions en toute discrétion. Vivement que ces recommandations aient un écho favorable à l'endroit du personnel de l'agence de Dakar plateau.

#### **VI-4-1-4 Au niveau des produits et services**

- ❖ Améliorer la communication institutionnelle et commerciale de l'agence en communiquant davantage à faire connaître les produits. Il faut donc communiquer sur les produits et services de l'institution. Cela est très important car la quasi-totalité de notre échantillon d'étude ne savent pratiquement pas ce qu'offre le CMS. Or pour acheter il faut connaître ce qu'on achète. C'est pourquoi il apparaît plus qu'impérieux que tous autant qu'ils sont communiquent véritablement sur les produits et services de la structure. On pourrait par exemple trouver des astuces pour vendre les produits de l'institution en langues locale(le wolof), car nombre de sociétaires ne comprennent pas le français. Ainsi tout ce qui se fait au sein de l'institution en français, n'a véritablement pas d'effet escompté sur eux.
- ❖ Faciliter l'accès au crédit. A ce niveau, nombreux sont ceux qui estiment que le taux d'intérêt appliqué au crédit devrait être revu à la baisse. Même si nous reconnaissons en toute sincérité que dans la pratique cela est difficilement réalisable, l'on pourrait à ce niveau trouver un palliatif en allégeant les conditionnalités du prêt. Entre autres, mener une réflexion sur la caution solidaire, revoir les peccs ou encore les peps. De sorte à permettre à un bon nombre de sociétaires à bénéficier du crédit.
- ❖ Faciliter le dépôt et le retrait aux gros déposants ; on pourrait par exemple ouvrir un guichet spécialisé pour des opérations supérieures à 500 000FCFA ;
- ❖ Fournir plus d'informations sur l'épargne contractuelle comme la Par B qui demeure cette forme d'épargne pouvant permettre à la structure de mobiliser des ressources longues. C'est d'ailleurs ce qui est recherché dans toute structure financière car permettant de financer les crédits.
- ❖ Diffuser également des informations sur le niveau du taux d'intérêt qui est appliqué sur le crédit.

#### **VI-4-1-5 Au niveau de leurs attentes et suggestions**

Cette étude nous a permis de savoir les attentes et les suggestions de notre panel d'étude dont voici la teneur :

- ❖ mettre à la disposition des sociétaires les nouveaux instruments de paiement de la monétique : GAB et DAB ;

- ❖ revoir les techniques de recouvrement ; en effet certains des sociétaires nous ont fait remarquer que des agents de recouvrement utilisent des méthodes qui sont de nature à les déshonorer. En fait, l'objectif recherché n'est nullement d'humilier mais plutôt d'entrer en possession de la créance à travers certaines techniques beaucoup plus discrètes et humaines. Vivement que des formations à l'endroit du personnel soient entreprises ;
- ❖ pendant les heures de soudure, c'est-à-dire la pause, permettre que l'agence puisse continuer de façon ininterrompue le service ;
- ❖ réduire davantage les frais sur les Opérations Déplacées(OD) ; en effet des clients trouvent exorbitants ces frais liés aux OD.

#### **VI-4-2 Recommandations diverses**

- ❖ Réaliser des formations spécifiques sur l'accueil physique et téléphonique au niveau des Sièges et des Directions Régionales à l'endroit du personnel. Car accueillir est un métier à part entière qui s'apprend. En la matière, il n'y a pas de spécialiste. Ainsi le client qui est mal reçu même au téléphone, aura du mal à être fidèle à la structure ;
- ❖ Exploiter les suggestions dans les boîtes à idées, car certains sociétaires nous ont fait remarquer que plusieurs fois ils ont eu à faire des recommandations mais jamais cela n'a été pris en compte ;
- ❖ Recruter un deuxième superviseur commercial au niveau de la Direction Régionale de située à Malick Sy, car le seul qui est actuellement là est débordé au regard de toutes ces agences (environ 25 agences) qui sont à sa charge.
- ❖ Multiplier les caravanes commerciales. Car c'est à ces moments que certaines personnes découvrent pour la première fois la structure et ses produits.
- ❖ La baisse des coûts grâce à la réduction du temps d'interface guichet-client. Cela permettra à l'agence de doubler son nombre potentiel de clients sans augmenter l'engorgement de ses locaux.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**CONCLUSION GENERALE**

Le secteur de la microfinance se trouve à une étape cruciale de sa jeune histoire: il devient mature. Certains SFD, parmi les plus modernes, ont entamé cette évolution depuis plusieurs années, mais d'autres restent bloquées au stade primaire. Pour ces derniers, les clients continuent à se débrouiller, car leurs attentes n'ont jamais été prises en compte. Le constat est que ceux qui sont aujourd'hui développés sont pour la plupart orientés marché. La transition vers une telle approche de la microfinance commence en général par des activités relativement modestes de développement de produit, mais les SFD qui s'engagent sérieusement dans cette voie réalisent rapidement que l'orientation marché implique des transformations profondes et durables de l'approche, des conceptions et des systèmes dans presque tous les domaines de leur organisation.

Tous les défis énoncés dans cette étude, couvrent un large spectre de domaines opérationnels, du développement de produit aux systèmes de distribution, le tout dans le contexte général de la compréhension de l'environnement compétitif du « paysage financier ». Sont également concernés la gestion des ressources humaines, les programmes d'incitation du personnel, les systèmes informatiques et le développement des infrastructures physiques. Les fonctions de base à prendre en considération dans une approche orientée marché sont donc très diverses, ce qui n'est pas sans poser problème aux SFD comme, d'ailleurs, aux entreprises de presque tous les secteurs économiques dans le monde. Par définition, une approche orientée marché concerne pratiquement tous les aspects de l'activité d'une institution, et le directeur marketing doit donc maîtriser l'art de la constitution de réseaux, de la conclusion d'alliances et de la collaboration à l'intérieur de l'organisation.

Les SFD vont devoir, si elles n'ont pas déjà commencé, relever ces défis. La mise en place de systèmes adaptés et efficaces pour la distribution d'une gamme de produits orientés marché et une communication efficace est nécessaire pour la pérennité à long terme des SFD surtout pour ceux évoluant dans un environnement compétitif. Tout ceci pour générer un réel changement du niveau de vie des clients et réduire leur vulnérabilité.

Le passage à une approche orientée marché s'avère toujours payant, et ses bénéfices se manifestent de façons très variées : satisfaction du personnel, fidélité de la clientèle, impact sur le développement et accroissement de la rentabilité. A l'heure actuelle, toutes ces

institutions qui ont compris la nécessité d'une telle transformation connaissent en général une croissance rapide.

Pour savoir ce qui se passe réellement dans la plus grande structure de microfinance du Sénégal qu'est le CMS, nous nous sommes donnés pour mission d'évaluer sa stratégie marketing en vue de lui fournir si possible des recommandations pouvant contribuer à l'amélioration du niveau de satisfaction de ses sociétaires et contribuer humblement à sa pérennité. En dépit donc des difficultés que nous avons rencontrées, nous nous réjouissons finalement de ce que les décideurs du CMS nous aient enfin permis de réfléchir sur la pertinence de cette étude.

C'est le lieu de signaler que nous avons rencontrés d'énormes difficultés tout au long de ce travail en l'occurrence, dans l'administration de notre questionnaire. Ne comprenant pas le Wolof qui est la langue nationale et en présence des sociétaires qui ne comprennent pas le français pour la plupart, cela n'a pas été facile pour nous. Par ailleurs, l'agence de plateau et la direction régionale de Dakar centre ayant été les seuls cadre d'application de la recherche, les résultats issus de cette recherche sont restrictifs à notre champ d'application. Par rapport aux tendances obtenues, il ne s'agit que de la perception ou des opinions, perceptions ou appréciations sont-elles mêmes susceptibles d'être influencées par les réalités de l'ensemble.

Au terme donc de cette investigation, nous avons pu remarquer certains aspects positifs car il faut le reconnaître, le CMS fait partie des mutuelles qui comportent une cellule marketing et qui soit aussi dynamique. Cependant, nous avons pu déterminer des imperfections par endroit. Nous avons pu constater au travers de nos observations, entretiens, et surtout notre questionnaire que la DMC a encore beaucoup de choses à faire. Certes, nous avons émis plusieurs recommandations. Mais celle qui a attiré le plus notre attention, c'est bien sa politique communicationnelle. En effet, nous trouvons impensable que plus de la moitié de notre échantillon d'étude ne sachent pas ce que leur mutuelle propose en terme de produits et services.

Pour nous, c'est dans la prise en compte de toutes ces recommandations susmentionnées par les décideurs du CMS que la structure pourra assurer un développement auto-entretenu durable garantissant à cet effet sa pérennité.

Mais au fait, qu'en est-il de sa politique de crédit au regard de son taux d'impayé élevé ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

## Annexe 1 : Enquête de satisfaction



Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire portant sur *la stratégie marketing au crédit mutuel*, nous vous prions de bien vouloir remplir notre questionnaire, car l'objectif est de contribuer à la satisfaction des clients du CMS.

### I-SIGNALETIQUE

#### 1/genre

.homme  .femme

#### 2/catégorie socioprofessionnelle

.salarié domicilié  .commerçant  .artisan  .pêcheur .agriculteur  .autre

#### 3/âge

.18-25ans  .25-40ans  .40-60ans  .60ans et plus

### II-IDENTITE INSTITUTIONNELLE

#### 1 /que pensez-vous de l'accueil qui vous est réservé dans votre agence ?

. Très satisfait .plutôt satisfait  . pas du tout satisfait  .sans opinion

#### 2/avez-vous déjà été victime d'une quelconque frustration dans votre l'agence ?

.oui  .non

#### 3/Si oui à quel niveau ?si non passer à la question 4/

.guichet  .Crédit  .service commercial.  .vigile  .autre (à préciser)

#### 4/êtes-vous aussi membre d'une autre mutuelle (acep, pamecas, microcred...)?

.oui  .non

#### 5 /si oui, qu'est-ce qu'elle fait de mieux que le CMS, en particulier votre agence de plateau ?

.facilité de crédit  .taux d'intérêt faible  .bon accueil  .variété de produits

.la rapidité du service  .autre (à préciser)

6/que pensez-vous de la qualité du service au crédit mutuel plateau ?

✓ *La rapidité*

.très satisfaisant . Plutôt satisfaisant .pas satisfaisant .sans opinion

✓ *La discrétion*

.très satisfaisant . Plutôt satisfaisant .pas satisfaisant .sans opinion

✓ *La fiabilité*

.très satisfaisant . Plutôt satisfaisant .pas satisfaisant .sans opinion

### III-STRATEGIE DE MARQUE

1 /depuis quand êtes-vous membre du CMS ?

2/ quel est votre degré de confiance en votre institution ?

.très confiant .plutôt confiant. Pas du tout confiant .sans opinion

3/pourquoi avez-vous choisi le CMS?

.qualité de services .proximité .variété des produits et services

.crédit .autre (à préciser)

4/que diriez-vous de nos horaires d'ouverture?

.satisfait .pas satisfait (faites des propositions dans ce cas)

### IV-PRODUITS ET SERVICES

1/connaissez-vous les produits et services proposés par le CMS ?

✓ *épargne*

.PEP. CAT.PAR B

✓ *crédit*

CFR .AES .CAU .CEM

✓ *services*

.western union .yoban'tel .money express .wari

.domiciliation de salaires .opération déplacées

2/que pensez-vous de l'instruction du dossier de crédit

✓ *rapidité*

.très satisfaisant  .satisfait.  Pas du tout satisfaisant  .sans opinion

✓ **garantie**

. très satisfaisant

satisfait

.pas du tout satisfaisant

.sans opinion

**3/connaissez-vous le taux d'intérêt appliqué au crédit ?**

.oui

.non

**4 / les produits et services du CMS sont-ils adaptés à vos besoins ?**

.oui

.non (pourquoi ?)

**5 /quelles sont vos attentes et suggestions ?**

.....  
.....  
.....

Merci de votre collaboration.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## Annexe 2 : Résultats de l'enquête

### I-Signalétique

#### 1-Genre

Homme	femme
70	30

#### 2-Catégorie socio-professionnel

Salariés domiciliés	commerçants	Artisans	autres
59	26	5	10

### II-Politique de prise en charge du sociétaire

#### 1- Au niveau de l'accueil

Très satisfait	Plutôt satisfait	Pas du tout satisfait	Sans opinion
63	05	18	10

#### 2-Frustration

déjà frustré	Jamais frustré
25	75

#### 3-Appartenance à un autre SFD

Oui	non
8	92

#### 4-La rapidité du service

Très satisfaisant	Plutôt satisfaisant	Pas satisfaisant	Sans opinion
59	14	22	5

### III La politique de communication

#### 1-Connaissance des produits du CMS

##### 1-1 Les produits d'épargne

PAR B	PEP	PEC
18	35	54

### 1-2 Les produits de crédit

CEM	CAU	CFR	AES
12	69	43	31

### 2-Connaissance des services du CMS

Western union	Yoban'tel	Money express	wari	Domiciliation De salaire	Opérations déplacées
80	23	49	69	43	26

### 3-Connaissance du taux d'intérêt

Oui	non
32	68

CESAG - BIBLIOTHEQUE



**BIBLIOGRAPHIE**

CESAG  
BIBLIOTHEQUE

1. **A.Kempf et J.M Utard**(1992), *communication d'entreprise et publicité*, les éditions techniplus, paris, 208p
2. **Alexander Hiam**(1994), *MBA marketing les concepts*, éditeur Maxima, Paris, 340p
3. **Alexander Hiam**(1994), *MBA marketing les outils*, éditeur Maxima, Paris, 321p
4. **Bob STONE** relayée par **JM Decaudin**(1999), *communication marketing : concepts, techniques, stratégies*, les éditions economica, Paris, 298p
5. **Christian Barthelemy**(2002), *méthodes de vente pour les banques*, édition revue banque, paris, 127p
6. **Eric LAMARQUE**(2004), *marketing et stratégie de la banque*, les éditions Dunod, Paris, 313p
7. **Gilles Marion et al**(1999), *marketing mode d'emploi*, édition d'organisation, Paris, 507p
8. **Gilles ROEHRICH**(2003), *marketing et stratégie, article de colloque*, vol(1) : 20-21
9. **J. Lendrevie et al**(2006), *Mercator : théorie et pratique du marketing*, édition Dunod, Paris, 1142p
10. **Jean Marc DECAUDIN**(1999), *la communication marketing*, édition Economica, Paris, 298p
11. **Jean-Jacques Bernard et Jean Claude Gauthier**(2002), *introduction au marché bancaire des particuliers et des professionnels*, l'édition revue banque, paris, 269p
12. **Jean-Jacques LAMBIN**, (1999) *le marketing stratégique : du marketing à l'orientation marché* les éditions Ediscience international, paris, 737p
13. **Jean-Noël Kapferer et Gilles Laurent**(1992), *la sensibilité aux marques : marchés à marques, marchés sans marques*, édition d'organisation, 420p
14. **Jean-Pierre Helfer**(2001), *marketing*, édition Vuibert, paris, 429p
15. **Lafitte Michel**(2005), *la valeur client et ses implications bancaire*, édition revue banque, paris, 127p
16. **Laurent Battais**(2003), *décision marketing*, , édition dunod, paris, 305p
17. **Laurent HERMEL**(1994), *le marketing direct*, les éditions economica, Paris, 112p
18. **Londres et al**(2006), *Mercator : théorie et pratique du marketing*, 1142p
19. **Marc VANDERCAMMEN et Martine GAUTHY-SINECHAL** (1999), *recherche marketing : outil fondamental du marketing*, édition de Boeck université, Bruxelles, 482p
20. **Michel CLAMEN**(1997), *le lobbying et ses secrets*, les éditions Dunod, paris, 245p
21. **Nathalie Van Laethem et al**(2008), *la boîte à outils du responsable marketing*, les éditions Dunod, paris, 191p
22. **Nils PRADES**(2008), *lexique du marketing*, les éditions Breal, paris, 176p

23. **PHILIP KOTLER**(2006), *marketing management*, Edition Pearson éducation France, Paris, 879p
24. **Remi Pierre Heude**(2003), *guide de la communication pour l'entreprise*, édition maxima, paris, 189p
25. **Sylvie de coussergues**(2007), *la gestion de la banque*, les éditions Dunod, Paris, 272p
26. **Thierry LIBAERT et André de MARCO**(2008), *les tableaux de bord de la communication*, les éditions Dunod, Paris, 245p
27. **Thierry Libaert**(1998), *la communication d'entreprise*, édition economica, paris, 112p
28. **Yves CHIROUZE**(2007), *le marketing : études et stratégies*, les éditions ellipses, paris, 836p
29. **Yvelise LEBON et al**(2008), *la boîte à outil du responsable marketing*, les éditions Dunod, France, 191p
30. **ZALMAN ET Franck MEESTZERS**(2001), *tout connaître sur la publicité*, les éditions stratégies, France, 333p
31. **ZOLLINGER Monique**(2004), *marketing et stratégie de la banque*, les éditions Dunod, Paris, 313p