



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Ges

CESAG Banque-Finance
Comptabilité, Contrôle et Audit
(CESAG BF – CCA)

Master Professionnel en Audit et
Contrôle de Gestion
(MPACG)

Promotion 8
(2013 - 2015)

Mémoire de fin d'étude

THEME

ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE AU
SERVICE CLIENTS : CAS DE LA BANQUE
ATLANTIQUE SENEGAL

Présenté par :

ZAHOUI Gnago Jean Martial

Dirigé par :

KOUASSI Alexis

Coordonnateur de la
Cellule AQSE du
CESAG

Avril 2015

DEDICACE

Nous dédions ce travail à la mémoire de notre père ZAHOUI Sérébou Bernard et de notre mère KROKO Gnihouli Bernadette.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Nous remercions :

- ✓ Monsieur Alexis KOUASSI, notre Directeur de mémoire, qui a accepté de nous encadrer et qui a consacré son précieux temps au suivi de ce travail ;
- ✓ Monsieur Moussa YAZI, Directeur de formation au CESAG, pour son aide ;
- ✓ Monsieur El-Hassana KABA, Directeur Général de la Banque Atlantique Sénégal, pour nous avoir accordé le stage;
- ✓ Madame Khady HANNE, Secrétaire Général de la Banque Atlantique Sénégal ;
- ✓ Madame Rosine TCHANGAI, responsable du Service Contrôle Permanent de la Banque Atlantique Sénégal ;
- ✓ Madame Aminata DIALLO, responsable du Service Clientèle du réseau d'agences de la Banque Atlantique Sénégal ;
- ✓ Monsieur Coulibaly SOTIGUY, Directeur Financier et Support (DFS) du Groupe Banque Atlantique ;
- ✓ toute l'équipe d'audit et du contrôle permanent de la Banque Atlantique Sénégal ;
- ✓ tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce travail spécialement le corps professoral et l'administration du CESAG.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACS	Atlantique-Compensation-Systeme
ALCO	Assits and Liabilities Comity
BASN	Banque Atlantique du Sénégal
BRVM	Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
CBIP	Compagnie Bancaire Internationale de Paris
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DAS	Domaine d'Application Stratégique
DAT	Dépôt à Terme
DCE	Direction de la Clientèle et d'Entreprise
DCPR	Direction de la Clientèle des Particuliers et du Réseau
FCFA	Franc des Colonies Françaises d'Afrique
GEFA	Gestionnaire de Files d'Attente
MSC	Mesure de la Satisfaction Clients
OIBT	Organisation Internationale des Bois Tropicaux
SRI	Stanford Resarci Institute
SWOT	Strengths- Weaknesses - Opportunities - Threats
TPE	Terminal de Paiement Electronique

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1: Caractéristiques de la démarche de la planification stratégique.....	24
Tableau 2: Tableau des avantages, inconvénients et facteurs de succès de chaque démarche	26
Tableau 3: Les faits marquants de l'histoire de la BASN.....	50
Tableau 4: Evaluation de la démarche du plan stratégique du service clientèle 2011-2016....	60
Tableau 5:Etat de réalisation des objectifs du plan 2011-2016.....	62
Tableau 6: Etat d'exécution des activités prévues dans le plan 2011-2016.....	63
Tableau 7:Résultat de l'identification des clients qui sont réguliers à la banque	66
Tableau 8:Résultat de l'objet des visites de la clientèle	67
Tableau 9: Résultat des clients informés ou non sur les produits et services de la banque	67
Tableau 10: Résultat pour les clients qui reçoivent régulièrement leurs relevés annuels sur la situation de leur compte	67
Tableau 11: Résultat des clients biens accueillis ou non	68
Tableau 12: Identification des difficultés rencontrées par les clients	68
Tableau 13: Résultat des clients satisfaits ou non des prestations de la banque	69
Tableau 14: Tableau d'analyse des forces et faiblesses du service clientèle	76
Tableau 15 : Tableau d'analyse des opportunités et menaces du service clientèle.....	79
Tableau 16: Plan d'actions pour renforcer la qualification et la compétence du personnel, et mettre en œuvre une bonne communication interne et externe.....	89
Tableau 17: Augmenter la clientèle à fidéliser chaque année, et la vente des produits et service.....	91
Tableau 18 : Optimiser la marge bénéficiaire du service clientèle	93

Liste des figures

Figure 1: Planification stratégique	29
Figure 2: Démarche stratégique	31
Figure 3: Modèle d'analyse	40
Figure 4: Modèle d'analyse SWOT	43
Figure 5: Nouveau plan stratégique au service client	83
Figure 6: Nouvelles orientations stratégiques	84

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Guide d'entretien adressé au Directeur de la Clientèle Particulier et du Réseau (DCPR).....	101
Annexe 2: Guide d'entretien adressé au responsable de services et produits de la DCE	102
Annexe 3: Guide d'entretien adressé à l'assistante communication de la DCPR.....	103
Annexe 4: Guide d'entretien adressé au responsable du service clientèle de la DCE	103
Annexe 5: Questionnaire destiné aux clients	105
Annexe 6: Fiche d'ouverture des comptes clients	109
Annexe 7: Formulaire de procuration	110
Annexe 8: Formulaire de l'ordre de clôture de compte clientèle	112

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
LISTE DES ANNEXES.....	v
TABLE DES MATIERES	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	6
CHAPITRE 1 : PLANIFICATION STRATEGIQUE	8
1.1. Concept de la planification stratégique	9
1.1.1. Définition de la stratégie	9
1.1.2. Notion de la Planification stratégique	11
1.1.3. Caractéristiques distinctives de la planification stratégique.....	12
1.1.3.1. Outil de gestion du changement.....	12
1.1.3.2. Planification stratégique Informelle ou formelle	13
1.2. Objectifs de la planification stratégique	14
1.3. Typologie de la planification stratégique	16
1.3.1. Typologie stratégique comportemental.....	16
1.3.2. Classification par domaines d'activité	16
CONCLUSION	20
CHAPITRE 2 : ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE.....	21
2.1. Démarches de l'élaboration d'un plan stratégique	21
2.1.1. Démarches préalables.....	22
2.1.2. Choix de la démarche	23
2.1.3. Autres étapes de la préparation	27
2.1.4. Étapes du processus stratégique	27
2.1.4.1. Démarche de CORINE	27
2.1.4.2. Démarche de COHEN.....	28
2.1.4.3. Démarche de AFPLANIE.....	28
2.2. Planification stratégique adaptée aux systèmes financiers	32
2.2.1. Définition de la mission et objectifs d'une organisation.....	32
2.2.2. Définition des marchés de la clientèle.....	33

2.2.3. Définition d'une stratégie et plans d'actions.....	35
CONCLUSION	37
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	38
3.1. Méthodologie.....	38
3.1.1. Etat des lieux	39
3.1.2. Evaluation du plan existant	39
3.1.3. Conception du nouveau plan stratégique	39
3.2. Modèle d'analyse.....	40
3.3. Outils et techniques de collecte des données.....	41
3.3.1. Revue documentaire	41
3.3.2. Entretiens.....	41
3.3.3. Questionnaire	42
3.3.4. Observation physique	42
3.4. Techniques d'analyse des données	42
3.4.1. Grilles d'analyses	42
3.4.2. Matrice SWOT	42
CONCLUSION	45
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	47
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE	49
CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA BANQUE ATLANTIQUE SENEGAL	50
4.1. Historique	50
4.1.1. Missions	50
4.1.2. Produits.....	51
4.1.2.1. Collecte d'épargne	51
4.1.2.2. Operations de crédit	51
4.1.2.3. Moyens de paiement	51
4.1.2.4. Monétique	52
4.1.2.5. Bancassurance	52
4.1.2.6. Autres services	52
4.2. Organisation.....	53
4.2.1. Direction Générale	53
4.2.2. Direction de l'Audit Interne	53
4.2.3. Direction des risques	54
4.2.4. Direction Financière et Comptable	54

4.2.5.	Direction des opérations.....	54
4.2.6.	Direction de la clientèle entreprise.....	55
4.2.7.	Direction de la Clientèle particuliers et du réseau.....	55
4.2.8.	Direction de la trésorerie	55
CHAPITRE 5 : EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE 2011-2016		56
5.1.	Elaboration du plan stratégique 2011-2016.....	56
5.1.1.	Contexte de l'élaboration	56
5.1.2.	Démarche de l'élaboration du plan existant.....	57
5.1.3.	Objectifs prioritaires du service clientèle.....	57
5.2.	Evaluation du plan.....	58
5.2.1.	Définition des critères d'évaluations.....	59
5.2.1.1.	Critères d'évaluation de la démarche du plan existant	59
5.2.1.2.	Critères d'évaluation de la performance du plan existant.....	59
5.2.1.3.	Critères d'évaluation de l'efficacité.....	59
5.2.2.	Evaluation de la démarche globale.....	60
5.2.3.	Evaluation de la performance.....	62
5.2.4.	Evaluation de l'efficacité	62
5.3.	Evaluation du service clientèle	65
5.4.	Description du service clientèle.....	70
5.4.1.	Organisation	70
5.4.2.	Produits et service de la clientèle.....	71
5.5.	Missions du service clientèle.....	72
CONCLUSION		74
CHAPITRE 6 : CONCEPTION DU PLAN STRATEGIQUE 2015-2019.....		75
6.1.	Diagnostic stratégique	75
6.1.1.	Analyse de l'environnement interne du service clientèle.....	76
6.1.2.	Analyse de l'environnement externe du service clientèle.....	79
6.2.	Déterminants de la nouvelle stratégie.....	80
6.2.1.	Cadre stratégique	80
6.2.1.2.	Mission du service clientèle.....	81
6.2.1.3.	Valeurs du service clientèle	81
6.2.2.	Orientations stratégiques.....	82
6.2.3.	Axes stratégiques	82
6.3.	Définition du nouveau plan stratégique 2015- 2019	82

6.4. Plans d'actions	84
CONCLUSION	94
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE.....	96
CONCLUSION GÉNÉRALE	97
ANNEXES	100
BIBLIOGRAPHIE	113

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'émergence de la nouvelle économie dite mondiale a énormément modifié les modèles économiques connus. Le monde est devenu global et la concurrence de plus en plus forte. Par ailleurs, la saturation des marchés, arrivés en phase de maturité où la compétition ne se base plus sur la conquête de parts de marché ni sur l'augmentation de la demande, pousse les entreprises à améliorer leur stratégie.

Les entreprises se donnent alors comme objectif de construire une relation durable avec des clients choisis en fonction des bénéfices qu'ils pourront apporter à l'entreprise durant toute la durée de la relation. D'un autre côté, les attentes des clients évoluent vers plus d'individualisme, ce qui pousse beaucoup d'entreprises à se lancer dans l'aventure.

En effet, avec l'évolution, le secteur financier particulièrement les banques connaissent depuis la fin des années 80 de fortes mutations par le jeu de la concurrence.

Cette vive concurrence internationale, a permis aux institutions financières d'accroître non seulement leur productivité, mais surtout la distribution de leurs produits et services au plan international, afin de mieux répondre aux besoins des clients.

Les banques ayant pour objectifs de gagner plus de part de marché dans cette concurrence galopante, doivent pouvoir satisfaire aux attentes de leurs clients à travers l'amélioration de la performance des processus d'innovations des produits et services. Pour mieux répondre à cette exigence, les institutions financières doivent mettre en place un dispositif de qualité au niveau des offres de services.

Ainsi dans les entreprises financières en général et les entreprises de service en particulier où les clients sont considérés comme "clé de succès," la qualité du service, la fiabilité et les autres options comme la notoriété, représentent des leviers importants pour la différenciation concurrentielle. C'est pourquoi les banques doivent accorder une place prépondérante à ces éléments majeurs, pour améliorer la performance du service clientèle. A cet égard, il convient de mettre en œuvre une stratégie au sein des banques, en vue d'obtenir un avantage concurrentiel.

Aujourd'hui, l'amélioration de la performance du service commercial par les banques, fait partie des stratégies pour la satisfaction des clients, ce qui leur permet d'être efficaces et de créer de la valeur ajoutée.

C'est dans cette perspective que les banques se sont donc dotées des mesures de performances, par la mise en place des plans stratégiques aux services clients.

La Banque Atlantique Sénégal, à l'instar des autres banques commerciales qui n'échappent pas à cet état de fait, est à l'écoute des besoins des clients, en traduisant les valeurs en objectifs, les atouts en performance et les ambitions en résultats. Aussi, elle est davantage plus forte avec une large palette de produits et services financiers, plus performante avec une équipe de professionnelles jeunes enthousiastes et expérimentés.

Le service clientèle représente pour la Banque Atlantique Sénégal, plus de 45% de son chiffre d'affaire. De ce fait il contribue de façon majeure à sa rentabilité.

Cependant depuis quelques années le rythme de croissance de ce service a beaucoup baissé. En effet, les objectifs portant sur l'augmentation de la clientèle ainsi que sa fidélisation, fixée dans le dernier plan stratégique, n'ont pas été atteints. Ce qui a entraîné de sérieuse répercussion sur le chiffre d'affaire de la Banque Atlantique.

Les limites et insuffisances de la planification stratégique au niveau du service clientèle de cette banque, résultent en général des faits suivants :

- ✓ une mauvaise définition de la stratégie ;
- ✓ une mission non explicite et mal exécutée;
- ✓ une absence de dispositifs de suivi et d'évaluation des objectifs;
- ✓ une définition d'axes stratégiques non pertinents ;
- ✓ l'élaboration d'un plan stratégique sans l'implication de tous ;
- ✓ mauvaise politique de la formation des agents du service clientèle;
- ✓ un système d'information et de communication insuffisants et inappropriés.

Les conséquences pouvant découler de ces faits sont :

- ✓ la déviation du plan stratégique de sa mission dans son fonctionnement ;
- ✓ la conduite à vue de la mission stratégique;
- ✓ la baisse de la clientèle ;
- ✓ la baisse de l'activité ;
- ✓ la baisse du chiffre d'affaire ;
- ✓ la faillite.

Pour résoudre ces problèmes les solutions suivantes sont envisageables :

- ✓ renforcer l'information et la communication au sein du service clientèle;
- ✓ améliorer la qualité des ressources humaines par la formations du personnel ;
- ✓ mettre en place une gouvernance appropriée pour la bonne gestion du service clientèle;
- ✓ promouvoir un bon style de Management ;
- ✓ définir un cadre stratégique qui tient compte de la mission, vision et les valeurs du service clientèle;
- ✓ Concevoir un nouveau plan stratégique sur la base des réalités du service clientèle.

Pour ce qui est du service clientèle, une révision du plan stratégique semble être la meilleur des solutions, dans la mesure où ce service a besoin de se définir de nouvelles perspectives, tenant compte des nouvelles opportunités et menaces de l'environnement, et de l'évolution des besoins des clients.

La question principale qui se pose est donc de voir comment concevoir un plan stratégique pour développer davantage, l'activité du service clientèle afin d'augmenter sa clientèle et de pouvoir mieux la fidéliser.

Dans cette perspective il s'agit de voir :

- ✓ qu'est-ce qu'un plan stratégique?
- ✓ comment doit être évalué un plan stratégique?
- ✓ quelle est la démarche adéquate pour concevoir un bon plan stratégique?
- ✓ comment doit être définie une stratégie?
- ✓ quelles sont les forces, faiblesses, opportunités et menaces du dernier plan stratégique du service clientèle de la Banque Atlantique Sénégal ?
- ✓ quel nouveau plan stratégique doit-on proposer au service clientèle ?

Pour trouver des réponses à ces questions, notre choix c'est tourné vers le thème suivant :
« ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE AU SERVICE CLENTS DE LA BANQUE ATLANTIQUE ».

Ainsi l'objectif général de cette étude est d'élaborer un nouveau plan stratégique pour le service clientèle de la Banque Atlantique Sénégal.

A cet objectif principal, nous associons les objectifs spécifiques ci-après:

- ✓ définir la planification stratégique ;
- ✓ voir les meilleurs pratiques pour une bonne évaluation du plan stratégique ;
- ✓ déterminer la démarche pour l'élaboration du plan stratégique ;
- ✓ voir les techniques de définition d'une bonne stratégie;
- ✓ faire un diagnostic du plan stratégique existant du service clientèle, en tenant compte de son environnement interne et externe;
- ✓ élaborer et proposer un nouveau plan stratégique.

Notre étude sera axée sur le service clientèle de la Banque Atlantique Sénégal. Nous allons aborder l'ensemble des activités entrant dans ce service, ainsi que sa relation avec les clients.

L'intérêt de notre étude se présente à deux niveaux :

Au niveau de la banque : les responsables de la Banque Atlantique pourraient utiliser ces outils stratégiques de gestion, pour améliorer la performance du processus du service clients, pour répondre efficacement aux attentes des clients et se créer ainsi de la valeur ajoutée.

Au niveau personnel : Cette étude nous permet, d'une part, d'être en contact avec le monde économique et professionnel. D'autre part, elle donne la possibilité de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises dans le domaine du contrôle de gestion et de la stratégie en particulier.

Cette étude s'articule autour de deux parties :

- ✓ la première partie traite du cadre théorique et du contexte de l'étude, dans lequel le : plan stratégique de gestion clientèle a été élaboré, et dégagera des concepts de base nécessaires à l'élaboration du nouveau plan stratégique du service clients ;
- ✓ la deuxième partie portera sur la présentation de la Banque Atlantique Sénégal, l'analyse des résultats que permettront d'aboutir à la conception et à des recommandations pour la bonne mise en œuvre du nouveau plan stratégique.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE
DE L'ETUDE**

Le plan stratégique de façon schématique se diffuse horizontalement et verticalement. Certains n'hésitent pas, d'ailleurs, à considérer que les managers intermédiaires sont les premiers véritables stratèges de l'organisation. Il reste cependant que le chercheur comme le praticien a du mal parfois à préciser ses frontières et son contenu, (DELACOUR & al, 2010 : 27).

Dans cette perspective comment peut-on définir un bon plan stratégique ? Qu'est-ce qui est stratégique ou ne l'est pas ? Que signifie « faire un plan stratégique » ? Les difficultés à trouver des réponses claires à ces questions sont encore d'actualité, au point que l'on assiste simultanément à une profusion de définitions dans les ouvrages et à des tentatives de construction évidentes (ALBERIC & al, 2006 : 5).

La planification stratégique est assimilée à une attitude d'équilibre, permettant à tout individu de pouvoir se maîtriser quelles que soient les circonstances, et de faire face à toute adversité. C'est dans cette logique que s'inscrit ROBERT (2010 : 7), qui selon lui, au cœur de la tempête il faut toujours garder la tête froide, car avec la stratégie de l'équilibre dans le feu de l'action, on a tendance à perdre la tête. Il est pourtant vital de garder la tête froide, de ne pas perdre ses moyens quelle que soient la situation, et c'est donc cette méthode qui s'applique d'ailleurs dans la conduite d'une entreprise.

Ainsi le plan stratégique peut se définir comme l'ensemble des manœuvres, qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. Il s'agit d'un processus de décisions et d'actions, délibérées et anticipatives. C'est par lui que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces et ses ressources rares (LEMIRE & al, 2011 : 12).

De nos jours, l'idée d'un modèle général visant à élaborer un plan stratégique type semble être abandonné. En effet la démarche stratégique s'appuie dorénavant sur une réflexion à long terme, elle doit donc être bien pensée (SENI & al, 2012 : 94).

C'est dans cette optique que cette première partie portera sur le cadre théorique de l'étude. Elle sera divisée en trois chapitres :

- ✓ le premier chapitre sera consacré à la planification stratégique ;
- ✓ le deuxième chapitre consistera à exposer sur l'élaboration d'un plan stratégique ;
- ✓ le troisième chapitre portera sur l'approche méthodologique.

CHAPITRE 1 : PLANIFICATION STRATEGIQUE

Toute entreprise quelle que soit sa structure a besoin d'une bonne organisation pour bien répondre aux attentes de sa clientèle. D'où l'importance de la mise en place d'un bon plan stratégique, qui ne leur donne pas du tout le choix. C'est pourquoi ces entreprises doivent avoir un intérêt majeur à s'engager avec conviction dans ce modèle de responsabilité. Au-delà des contraintes réglementaires, il s'agit de définir les voies nouvelles d'un modèle managérial afin de se doter d'une bonne stratégie, (BELLO, 2014 : 14).

Ainsi l'un des grands thèmes du management stratégique est l'action. L'action stratégique d'une entreprise correspond à une étape clé de la stratégie. Après une phase d'observation de l'environnement, qui comprend l'analyse des tendances générales, l'analyse du secteur d'activité (de l'industrie), et l'analyse des mouvements de concurrents, l'entreprise est censée se retourner sur elle-même et formuler des orientations stratégiques, (RODOLPHE, 2003 : 13).

En effet ces orientations stratégiques se déclinent en de nombreuses décisions, elles-mêmes traduites en actions, répercutées au sein de l'organisation, selon les niveaux de responsabilités. La chaîne logique utilisée en management stratégique s'établit donc en: Analyse-Formulation-Décision-Action. L'action stratégique peut ainsi prendre de multiples formes. Il peut s'agir de positionnement concurrentiel.

Dans ce cas, les dirigeants de l'entreprise souhaitent mettre en œuvre une politique générale qui amène les clients à percevoir différemment l'offre proposée par l'entreprise. L'idée directrice s'appuie le plus souvent sur le rapport entre la valeur perçue par le client (en terme de qualité, d'image, de services, etc.) et le prix à payer pour l'acquisition ou l'usage du service proposé.

C'est dans cette perspective que dans ce chapitre nous définirons d'abord, le concept de la planification stratégique, ensuite nous présenterons ses objectifs, et par la suite nous identifierons les types de planification pour mieux appréhender notre sujet.

1.1. Concept de la planification stratégique

Cette partie sera consacrée à la planification stratégique. Cependant nous ne pouvons pas aller à la planification sans pour autant définir la stratégie. C'est pourquoi il est dit que comprendre la planification stratégique, passe d'abord par la maîtrise du concept de la stratégie (HELPER & al, 2008 : 42).

A ce propos, avant la définition de la planification stratégique, nous essayerons d'abord de comprendre le concept de la stratégie.

1.1.1. Définition de la stratégie

La stratégie est un art très ancien, sans doute pratiqué depuis le commencement des temps. Toutefois il existe plusieurs définitions du mot stratégie. A cet effet, de nombreux auteurs y ont apporté leur contribution, car le mot stratégie est vaste et regroupe une multitude d'éléments essentiels à sa mise en place, (KACHANER & al, 2009 : 13).

Ainsi, la stratégie peut se définir comme l'art de guider l'action des forces militaires d'un pays, et de coordonner des actions et de les manœuvrer pour atteindre un but (DELACOUR & al, 2007 : 86). Dans cette même idée SUN (in GERMAIN, 2013 : 43), énonce 14 principes pour vaincre l'ennemi lors d'un combat. Ces principes sont essentiellement résumés en trois (03) axes qui sont de véritables leçons de vie. Il s'agit :

- ✓ axe 1 : la connaissance et la maîtrise parfaite du terrain ;
- ✓ axe 2 : connaître la psychologie de son adversaire ;
- ✓ axe 3 : d'utiliser habilement le contexte.

Un auteur comme ANDREWS (2012 ; 11), donne une autre définition en s'appuyant sur un principe essentiel pendant la guerre : la mobilité. De cela il tire la conclusion selon laquelle, la stratégie générale est la combinaison de décisions dans une compagnie :

- ✓ qui détermine et révèle les objectifs et ses buts ;
- ✓ qui produit la politique générale et les plans destinés à les atteindre ;
- ✓ qui définit l'étendue des activités que l'entreprise poursuit ;
- ✓ le type d'organisation qu'elle a l'intention d'être ;
- ✓ la nature des contributions, économiques ou non, qu'elle tente d'apporter à ses actionnaires, employés, clients et autres communautés d'intérêt.

Aujourd'hui, une bonne planification stratégique peut être détruite par une mauvaise exécution, et une bonne stratégie doit s'appuyer sur un bon plan basé sur des informations pertinentes. Par conséquent, les dirigeants doivent exceller dans trois domaines : la compréhension des marchés, la stratégie et l'exécution du plan. En fait, ce n'est pas nouveau, si l'on étudie bien César et Napoléon, il est fascinant de voir à quel point ils intégraient informations, plan stratégie et exécution (DUCREUX & al, 2009 : 10).

Ainsi la stratégie peut être considérée comme une action bien planifiée qui est mise en œuvre, pour devancer ses adversaires dans une compétition. C'est pourquoi ALBERIC & al (2007 : 86) la définissent comme étant un processus de haut niveau qui s'occupe d'établir, la vision et la mission d'une organisation, ses valeurs, objectifs clés, ses domaines de spécialisation, ses forces et ses faiblesses, ses opportunités et menaces et en plus les sujets ou décisions à court terme. C'est dans ce sens que HERRARD (2006 : 168) dira que déployer la stratégie, c'est comment faire passer à l'action dans une situation donnée.

Cette dernière conception de la stratégie explique la planification stratégique pour laquelle beaucoup d'outils ont été développés dans le but d'aider les managers à mieux prévoir l'environnement et à mieux planifier leurs opérations, afin d'atteindre leurs objectifs. C'est pourquoi avec AMRAOUI (2011 : 3), pour définir la stratégie, part d'abord du mot planification comme étant l'organisation de l'action/projet de manière réfléchie et consensuelle pour atteindre un objectif. Et par la suite il définit la stratégie comme la meilleure façon d'atteindre l'objectif. Ainsi selon lui la planification de la stratégie est l'organisation de l'action de manière réfléchie, en choisissant la meilleure façon de parvenir à un but dans un temps précis.

Par ailleurs avec ROBERT & al (2010 : 14) la stratégie peut aussi se présenter sous la résistance passive. En effet, Dans un monde où les considérations politiques sont primordiales, la forme d'agression la plus efficace est celle qui se cache derrière des apparences dociles, voire aimantes. Pour appliquer la stratégie de la résistance passive, il faut caresser l'adversaire dans le sens du « poil », n'offrir aucune résistance visible. Et vous verrez la victoire vous sourire sans grand effort.

C'est pourquoi GERMAIN (2013 : 21), dira que « Il dépend de soi d'être invincible, mais il dépend de l'ennemi qu'il soit vaincible ». Autrement dit, avec la stratégie tirée de l'art de la

guerre de SUN Tsu (in CREADIE, 2008 : 22) il ne s'agit plus de se jeter dans la bataille mais de s'organiser pour ne jamais être vaincu, par le respect des cinq principes de la guerre

Dans cette perspective avec les différentes notions acquises du concept de la stratégie, nous pouvons maintenant définir celles de la planification stratégique.

1.1.2. Notion de la Planification stratégique

Depuis son apparition dans les années 50, jusqu'aux années 70, la planification stratégique est perçue comme un processus formalisé de réflexion stratégique qui remplit correctement son rôle, par exemple assurer aux entreprises l'adéquation de leurs stratégies avec leur environnement. Sa légitimité, au sens de la valeur de son apport, ne fait alors aucun doute auprès des entreprises qui l'adoptent à un rythme soutenu. Mais, depuis le début des années 80, le niveau de turbulence de l'environnement s'est considérablement accru mettant à mal les systèmes de planification stratégique, de nombreuses entreprises et exposant le concept lui-même au feu nourri des critiques. Pour pallier les insuffisances des systèmes en place, est ainsi apparu le concept de management stratégique, chargé d'apporter une dimension socio-politique au caractère technico-économique de la planification (MAZIERES, 2001 : 19).

Par ailleurs la planification stratégique est une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décision (LEMIRE & al 2011 : 98). Elle est donc l'effort de formalisation, c'est-à-dire la décomposition, l'articulation et la rationalisation.

Cependant selon FAYOL (in BARABEL & al, 2013 : 71) la planification n'a pas toujours été vue sous cet angle de procédure formalisée. En effet elle se définit sous le terme de « prévoyance », sous le terme des cinq missions, de l'administration (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler). « Prévoyez » c'est à la fois supporter l'avenir et le préparer.

Ainsi la planification stratégique en tant que système de gestion, intervient dans les années 60 et 70 suite à l'évolution des capacités stratégiques des entreprises. Le démarrage de la gestion a débuté à partir de l'exigence de la planification des différentes tâches à exécuter, tout en analysant comment et quand les mettre en œuvre.

Selon COHEN (2008 : 351), le domaine de la planification stratégique en globe l'ensemble des décisions et des actions qui mettent en jeu, les grandes orientations de l'activité et les structures même de l'entreprise.

De manière générale toutes les définitions de la planification relative à la stratégie de l'entreprise, mettent explicitement l'accent sur les points tels que :

- ✓ la stratégie doit identifier les domaines d'activité de l'entreprise ;
- ✓ et allouer les ressources à cette activité ;
- ✓ afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

En effet la stratégie doit permettre d'avoir une place de tout premier rang à côté de l'opérationnel et demeurer meilleurs que les autres. C'est pour cela qu'elle représente l'art de faire mieux que ses concurrents sans avoir recours à des ressources supérieures (KACHANER & al, 2009 :16). L'essence de la stratégie est la recherche de l'avantage concurrentiel le plus durable possible. Ainsi cet avantage concurrentiel peut permettre à la firme d'être plus performante et de disposer d'un service clientèle efficace qui répond aux attentes des clients par la création de la valeur. C'est pourquoi pour JONHNSON & al (2003 ; 65), la stratégie est comme tout élément ayant pour objectifs de répondre aux attentes des parties prenantes, et qui permet l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients.

Par ailleurs, la planification stratégique consiste enfin à une allocation de ressources, qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité.

1.1.3. Caractéristiques distinctives de la planification stratégique

La planification se caractérise selon ses outils de gestion du changement et selon son état informel ou formel.

1.1.3.1. Outil de gestion du changement

Selon LEMIRE & al, (2011 : 51), la planification stratégique est un outil de gestion du changement, en ce sens qu'elle vise un futur désiré, l'adaptation de l'organisation aux changements de l'environnement en conséquence elle se tient en deux étapes, que sont :

- ✓ l'étape d'analyse : qui représente des réflexions sur l'avenir permettant de dégager une vision stratégique, c'est-à-dire une image d'un futur désiré. Le

management de l'organisation s'engage dans un processus d'établissement des menaces et des opportunités de l'environnement externe, ainsi que des forces et des faiblesses de l'environnement interne de cette organisation ;

- ✓ l'étape de décision prévisionnelle : dans ce cas de figure, conceptualiser une vision stratégique ne suffit pas. Il faut aussi agir de façon anticipative, plutôt que de façon réactive. En ce sens, des analyses sont nécessaires pour s'assurer que les décisions à court terme et leurs effets à moyen et à long terme respectent le cadre de la vision stratégique de l'organisation.

1.1.3.2. Planification stratégique Informelle ou formelle

La planification stratégique peut être informelle ou formelle (LEMIRE & al, 2011 : 52) :

- ✓ **planification stratégique informelle** : elle est informelle lorsque le plan est implicite (non écrit) et imprécis, et que la planification est partielle parce qu'elle ne porte que sur quelques éléments tel que sur la fonction marketing seulement. Et aussi elle est pratiquée dans les petites et moyennes organisations dont l'environnement est incertain;
- ✓ **planification stratégique formelle** : elle est formelle lorsque le planificateur-stratège a besoin d'être soutenu par le planificateur-analyste. Ce dernier fournit de l'information sous forme d'études spéciales utiles à la prise de décisions du premier. Le planificateur-analyste peut aussi synthétiser les informations et les organiser sous forme de plan.

Par ailleurs la planification stratégique formelle présente plusieurs avantages (LEMIRE & al, 2011 : 56), notamment :

- ✓ devant la nécessité de gérer le changement dans un environnement incertain, le management peut compter sur une démarche logique et synthétique, et non uniquement sur l'intuition;
- ✓ le planificateur-stratège peut compter sur l'aide du planificateur-analyste, qui lui fournit des études spéciales et d'autres informations utiles;
- ✓ la mise en œuvre stratégique est facilitée par la synthèse et la communication des décisions du management à l'aide d'un plan par exemple, la concrétisation de la vision du futur désiré assure une convergence entre les managers opérationnels (court terme) et la direction générale (long terme, stratégique);

- ✓ elle peut contribuer à la formation d'une culture stratégique parce qu'elle force le management à se préoccuper du futur;
- ✓ elle crée un langage stratégique commun et devient ainsi un processus social organisationnel;
- ✓ elle permet de développer une pensée stratégique ;
- ✓ elle permet à l'ensemble du management de participer à la formulation stratégique, ce qui favorise l'acceptation de la stratégie choisie.

1.2. Objectifs de la planification stratégique

La stratégie a pour objectif de conférer à l'organisation un avantage durable à long terme dans chacun de ses domaines d'activité, par des réponses adaptées aux opportunités et aux menaces qui se présentent dans l'environnement de l'organisation et à ses forces et faiblesses (FERNANDEZ, 2010 : 25).

La planification stratégique est donc un outil de management incontournable pour faire avancer l'activité et suivre l'évolution.

Selon CGAP (2002 :3), la planification stratégique aide notamment à :

- ✓ assurer l'avenir de l'institution financière;
- ✓ dresser une carte d'orientation;
- ✓ fixer les priorités;
- ✓ allouer les ressources;
- ✓ créer des outils de mesures de la réussite;
- ✓ obtenir des idées de toutes les parties;
- ✓ s'adapter aux modifications de l'environnement.

Ainsi la planification permet de rendre plus explicite la manière dont vous souhaitez concevoir et assurer votre stratégie avec plus de visibilité, (Guide de CIVICUS, 2001 : 4). Et cela apporte des réponses à ces questions à savoir :

- ✓ qui sommes-nous ?
- ✓ quelles sont nos capacités?
- ✓ que sommes-nous capables de faire?
- ✓ quels problèmes cherchons-nous à résoudre?
- ✓ quelle différence essayons-nous de faire?

- ✓ à quelles questions critiques devons-nous répondre?
- ✓ à quoi devons-nous allouer nos ressources ?
- ✓ quelles devraient être nos priorités?
- ✓ quelles devraient être nos objectifs immédiats?
- ✓ comment devons-nous nous organiser pour atteindre cet objectif?
- ✓ qui fera quoi et quand ?

Par conséquent trouver des réponses à ces questions citées ci-dessus nous amène à se trouver des lignes directrices pour la conception d'un bon plan stratégique.

Dans cette logique la planification stratégique, nous permet donc de trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et faiblesses internes et les menaces et opportunités externes, en proposant un cadre de diagnostic et de réflexion stratégique.

Elle est donc un exercice obligatoire dans tout management, basé sur des résultats à atteindre. BRIAN & al (2006 : 95), soutiennent que les entreprises qui réussissent sur la durée sont celles qui font les bons choix stratégiques face à un objectif fixé, et qui ont su à chaque fois mettre en œuvre, ces stratégies de manière continue en s'adaptant aux conditions des marchés, de la concurrence et de l'environnement.

La planification stratégique est alors d'une importance capitale pour toutes les parties prenantes des institutions financières ou de l'organisation et son absence dans une structure, mettrait en doute la maîtrise de l'évolution de l'activité (LEMINE & al, 2011 : 25).

Ainsi son élaboration se fait selon une méthodologie qui peut différer en fonction de la nature de l'activité, la taille de l'institution ou les moyens disponibles (SENI, 2012 : 27).

Par contre selon SAID (2000 : 78) la planification externe se caractérise à la différence de la planification à long terme par un processus d'allocation de ressource dynamique et par un système de veille concurrentielle.

Il s'agit de rechercher de nouvelles opportunités d'affaires, soit en développant de nouvelles compétences, soit en redéfinissant les segments du marché détenus afin qu'ils correspondent mieux aux pôles de compétence de l'entreprise. Cette acception de la planification met également l'accent sur la recherche d'alternatives stratégiques à différents niveaux de l'organisation indépendamment des orientations stratégiques prédéfinies par la hiérarchie.

Ces multiples contributions des différentes unités stratégiques, viennent enrichir la réflexion stratégique de l'entreprise, par une meilleure évaluation de ses compétences-clefs, lesquelles compétences constitueront la clef de l'atteinte des objectifs planifiés ainsi que de bénéficier des avantages concurrentiels à long terme.

1.3. Typologie de la planification stratégique

Les entreprises éprouvent de plus en plus des difficultés à maîtriser leur environnement. L'économie se matérialise et la concurrence s'exacerbe au niveau international. C'est la raison pour laquelle ces entreprises modernes cherchent à anticiper et quelquefois à influencer leur environnement. Pour cela, elles doivent définir des plans stratégiques à appliquer.

La réflexion consistera à déterminer clairement les types de plans stratégiques à mettre en œuvre pour mieux atteindre les objectifs fixés.

Dans cette optique cette partie de l'étude sera consacrée aux différents types de plan stratégique de l'organisation.

Ainsi avec JOEL & al (2012 : 41), la planification stratégique se situe en deux grandes parties, d'une part nous avons la typologie basée sur les comportements stratégiques et d'autre part la typologie axée sur les domaines stratégiques.

1.3.1. Typologie stratégique comportemental

On distingue ici les plans stratégiques de type offensifs et les plans stratégiques de types défensifs, qui se présentent de la manière suivante :

- ✓ **le plan stratégique défensif** : théoriquement cette stratégie consiste à s'adapter aux circonstances. Elle a donc pour but de permettre à l'entreprise de rester concurrentielle. L'attitude est avantageuse en termes de coût, mais présente l'inconvénient de placer l'entreprise en position inférieure;
- ✓ **le plan stratégique offensif** : ce plan stratégique a pour objectif de la croissance de l'entreprise et du développement des marchés, dans le but d'atteindre si possible, une situation voisine de celle de monopole.

1.3.2. Classification par domaines d'activité

Ce plan stratégique porte sur les produits et les marchés :

- ✓ **plan stratégique axé sur le produit** : il concerne la stratégie de spécialisation, qui est liée à la maîtrise technologique par exemple, et de diversification qui permet à l'entreprise d'élargir ses activités dans des domaines totalement différents, et peut ainsi mieux répartir ses risques et maîtriser des domaines différents;
- ✓ **plan stratégique axé sur le marché** : il s'agit ici de la stratégie de pénétration (consiste pour l'entreprise à s'efforcer d'occuper une position dominante sur le marché et d'analyser les éléments de ses marchés puis les adopter en fonction des objectifs fixés), de la stratégie d'écémage (consiste à cibler une clientèle précise) et de la stratégie de personnel (recrutement, formation).

Par contre, POTER (in RAPHAËLE : 2015 : 18) définit trois plans stratégiques. En effet il distingue deux grands types d'avantages concurrentiels pour une entreprise : des coûts peu élevés par rapport à ses concurrents et une différenciation de son offre par rapport à celle de ses concurrents. Il considère également que le champ concurrentiel de l'entreprise varie avec la taille de la cible. Ainsi en combinant ces deux caractéristiques, il aboutit sur l'idée de trois plans stratégiques de base :

- ✓ la domination par les coûts;
- ✓ la différenciation par un atout compétitif;
- ✓ la concentration.

Domination par les couts : l'organisation cherche à réduire ses coûts : coûts de production, coûts administratifs, coûts commerciaux, etc. Cela lui permet de proposer à ses clients un prix avantageux et plus bas que ceux de la concurrence (avantage concurrentiel). Cette stratégie repose sur les concepts de courbe d'expérience, de taille critique et d'économies d'échelle.

Comme moyens pour la mise en œuvre de la stratégie par la domination par les couts, citons tout d'abord la recherche de la taille critique. Pour réussir à s'imposer sur un marché puis à se développer, l'entreprise doit atteindre une taille minimale que l'on appelle la taille critique. Si cette taille n'est pas atteinte, l'organisation a peu de chances de survivre.

Pour se maintenir ensuite sur le marché, plusieurs seuils doivent être atteints, parmi lesquels :

- ✓ un seuil technologique, quand le marché est fortement innovant ou que les produits nécessitent une technologie de pointe ;

- ✓ un seuil commercial, quand le marché est fortement concurrentiel et qu'il faut détenir une part de marché importante pour faire face efficacement à la concurrence.

La taille critique agit donc souvent comme une barrière à l'entrée du marché, rendant plus difficile l'apparition et la survie de nouveaux concurrents.

la différenciation par un atout compétitif : la stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix (par exemple, la qualité du produit, sa fiabilité, les options, etc.) pour créer une offre distincte de celle de la concurrence. L'organisation cherche à obtenir un avantage concurrentiel en mettant en avant une compétitivité hors-prix.

Il existe plusieurs formes de différenciation. D'une manière générale, on distingue :

- ✓ la différenciation par le haut ; le prix du bien proposé par l'entreprise est plus élevé que celui de ses concurrents, mais l'offre proposée est supérieure
- ✓ la différenciation par le bas ; les consommateurs perçoivent l'offre de l'entreprise comme inférieure à celle du marché, mais les services proposés amènent un confort suffisant et en relation avec le prix proposé.

. Une entreprise différencie ses produits de la concurrence par :

- ✓ **la marque** : par exemple, les produits de luxe ;
- ✓ **les caractéristiques techniques du produit** ; une innovation technique confère au produit une plus-value que le consommateur est prêt à payer
- ✓ **les services qui accompagnent le produit** ; les consommateurs sont très sensibles à la qualité des services après-vente, aux garanties supplémentaires ; nombre d'enseignes proposent ainsi leur propre service de financement ou encore une extension de garantie en contrepartie d'un paiement complémentaire ;
- ✓ **le conditionnement** ; les produits profitent d'un packaging plus séduisant, plus pratique ;
- ✓ **les actions commerciales** ; ce sont les campagnes publicitaires, les têtes de gondole, les promotions, en d'autres termes, toutes les actions qui permettent de mettre en valeur la marque.

L'entreprise peut bien sûr combiner plusieurs de ces éléments afin d'obtenir un avantage concurrentiel plus important. Et comme avantage cette stratégie de différenciation permet à

l'entreprise qui la met en œuvre d'échapper à la concurrence directe des prix ainsi qu'à l'arrivée de produits de substitution. Elle peut disposer d'un quasi-monopole sur son secteur et éviter ainsi une éventuelle guerre des prix.

La concentration : Les stratégies de focalisation (ou de niche) consistent à proposer une offre singulière qui ne peut attirer qu'une frange réduite de clientèle.

Il s'agit de refuser la confrontation directe, pour se limiter à un segment de marché très spécifique sur lequel on peut espérer être protégé des assauts de la concurrence.

Une stratégie de focalisation réussie nécessite :

- ✓ de cibler un marché suffisamment réduit pour ne pas attirer les concurrents;
- ✓ d'identifier le segment visé, la taille, l'évolution;
- ✓ d'utiliser des actifs répondant aux besoins de la clientèle spécifiques.

L'entreprise adopte une stratégie de focalisation lorsqu'elle :

- ✓ maîtrise un savoir-faire (mercatique, technologique);
- ✓ ne souhaite pas dépasser une certaine taille.

Les risques liés à cette stratégie sont les suivants :

- ✓ arrivée de concurrents encore plus focalisés;
- ✓ disparition des spécificités du segment;
- ✓ perte d'attractivité du segment;
- ✓ difficultés à sortir de la niche si l'entreprise souhaite se développer.

Par ailleurs Dans le but d'accroître leurs moyens financiers, techniques et humains, les entreprises développent des stratégies de concentration. Celles-ci reposent sur trois logiques :

- ✓ les concentrations horizontales regroupent des sociétés qui ont la même activité. L'objectif est d'augmenter les parts de marché et de profiter des économies d'échelle;
- ✓ les concentrations verticales associent des entreprises qui ont des activités complémentaires au sein d'un processus de fabrication. Cela permet de maîtriser la chaîne de production et d'éliminer les intermédiaires;
- ✓ les concentrations conglomerales associent des firmes n'ayant aucun lien autre que financier.

Néanmoins, la réussite de ces opérations est parfois limitée. Les avantages spécifiques de chaque firme peuvent diminuer, les compétences sont parfois difficiles à capter et à utiliser, et la diffusion de l'innovation peut être freinée.

CONCLUSION

Dans ce chapitre nous avons pu mettre en évidence le concept de la planification stratégique. Dans cette approche, nous sommes, d'abord partir sur la compréhension du terme stratégique, qui nous a permis de mieux cerner la notion de la planification stratégique à travers ses différentes définitions.

Cela nous a aussi aidé à mieux comprendre ses enjeux au plan historiques. Ensuite dans cette perspective, nous avons pu montrer les différentes caractéristiques de la planification stratégique. A cet effet nous avons vu les outils de gestion du changement et la planification stratégique à caractère informel et formel. Pas la suite nous avons pu mettre en évidence les différents objectifs stratégiques, pouvant orienter les sociétés dans leur prise de décision afin d'être efficaces et efficientes.

Enfin, nous avons clôturé ce chapitre par la mise en évidence des différentes catégories de plan stratégique. A cet effet nous avons pu présenter deux types de plans stratégiques.

D'une part nous avons eu les types de plan basés sur les comportements stratégiques (à savoir le plan stratégique défensif qui consiste à s'adapter aux circonstances et la stratégie offensive qui a pour objectif la croissance de l'entreprise et le développement des marchés).

D'autre part les types de plan orientés vers les domaines stratégiques et qui sont basés sur le plan axé sur le produit et le plan orienté sur le marché.

CHAPITRE 2 : ELABORATION D'UN PLAN STRATEGIQUE

On peut définir la démarche stratégique comme le processus permettant d'identifier les changements visant à renouveler l'offre commerciale, et à adapter les modes d'organisation et les systèmes d'information, ainsi que les processus de production et de management de l'entreprise, (GERARD & al, 2013 : 25). Les conséquences en termes d'organisation et d'allocation de ressources peuvent alors être envisagées et préparées.

La conduite de l'analyse et de la stratégie est différente d'une institution ou organisation à l'autre. En effet, elle est intimement liée à la culture de l'entreprise et au style de sa direction, beaucoup plus que ne le sont la procédure budgétaire et les systèmes de comptabilité analytique.

Allant dans cette logique, les techniques d'élaboration d'un plan stratégique peuvent se distinguer selon les styles de management, dans la mesure où l'élaboration tient compte des ressources humaines, financières et matérielles de l'entreprise ou de l'organisation. Cependant cette démarche tiendra toujours compte à comprendre le plan existant pour le projeter sur l'avenir, (LAURENCE & al, 2008 : 62).

Dans cette perspective, nous allons passer en revue dans ce chapitre, sur les démarches nécessaires à l'élaboration d'un plan stratégique.

2.1. Démarches de l'élaboration d'un plan stratégique

Une démarche stratégique de changement permet de se doter d'un plan stratégique qui sert de guide pour l'élaboration de plans d'action plus opérationnels. Ensemble, ces plans constituent des outils de travail pour l'avancement du projet vers une vision de changement.

Une démarche stratégique se compose de divers exercices : portrait, diagnostic, vision de changement, plan stratégique (objectifs, indicateurs, stratégies), plan d'action (moyens/actions/projets) et évaluation des apprentissages.

Ainsi la mise en œuvre d'un plan stratégique de manière générale pour toute société se fait suivant plusieurs étapes.

2.1.1. Démarches préalables

Selon DION (2011 : 4 -8) les travaux préparatoires relatifs à la planification stratégique portent sur les éléments suivants :

- ✓ se questionner sur les visées de la planification stratégique :
 - en quoi la planification aidera-t-elle l'organisation à accroître ses revenus? comment se positionner davantage sur le marché ? Comment attirer de nouveaux investisseurs et de nouveaux clients?
 - cette planification vise-t-elle également à répondre aux attentes, besoins et préoccupations des clients et de toutes les parties prenantes de l'organisation?
 - favorisera-t-elle l'amélioration des pratiques générales de gestion de l'organisation ou celles d'un secteur?
 - comment facilitera-t-elle la communication et la mise en commun des meilleures pratiques d'affaires de l'organisation?
 - comment positionner la démarche de planification stratégique par rapport à chacun des services de l'organisation?
- ✓ créer une cohésion autour du projet;
 - obtenir l'adhésion de la direction ;
 - s'assurer que la planification sera un outil de travail pour toutes les ressources de l'organisation;
 - prendre régulièrement le « pouls » des ressources.
- ✓ désigner un responsable;
 - déterminer la personne responsable de la démarche d'implantation. Cette personne sera sélectionnée pour ses qualités de leader;
 - fréquemment, les organisations font appel à une ressource externe spécialisée en planification stratégique. Cette dernière a l'avantage de bien connaître la démarche en plus d'apporter un regard neutre et stratégique sur la situation et sur l'organisation;
 - il est important que les réunions de planification stratégique se soldent par l'élaboration de stratégies concrètes adoptées par chacun des membres de l'équipe.
- ✓ formuler l'objectif;

- à partir des réponses obtenues aux premières questions, préciser l'objectif visé par la planification stratégique ou l'orientation stratégique, à donner à l'organisation;
 - se donner un but à long terme qui soit réaliste, mobilisateur et quantitatif et qui représente une orientation stratégique;
 - si l'atteinte du but à long terme exige plusieurs étapes, il est recommandé de se donner des objectifs à court terme pour chacune des étapes à franchir vers le grand but.
- ✓ identifier les acteurs clés;
- identifier les acteurs clés de la démarche de planification;
 - déterminer le rôle de chacun pour assurer le succès de la démarche du plan stratégique.

Ainsi cette démarche préalable du plan stratégique marque le point de départ à ne pas négliger, puisqu'étant déterminant pour le fonctionnement de l'organisation durant plusieurs années. De ce fait, elle doit être bien préparée et nécessite le choix d'une démarche justifiée. Autrement dit, il s'agit de déterminer les conditions dans lesquelles une stratégie donnée permettrait d'atteindre les meilleurs niveaux de performance organisationnelle, et cela, grâce à une démarche scientifique (LAMIRE & al, 2011: 38).

Par conséquent une bonne sensibilisation doit accompagner les activités de planification.

2.1.2. Choix de la démarche

La démarche à adopter pour le plan stratégique, peut être participative, centralisée ou mixte. Selon PHILIPPE (2015 : 19), le choix de la démarche du plan stratégique est fonction des facteurs suivants :

- ✓ la vision et l'ampleur des changements anticipés pour la concrétiser;
- ✓ la culture organisationnelle;
- ✓ la taille de l'organisation et les ressources disponibles;
- ✓ le temps alloué pour réaliser l'exercice;
- ✓ le degré souhaité de participation du personnel;
- ✓ l'existence ou non d'un plan stratégique antérieur.

Dans cette perspective le guide de la démarche stratégique du Ministère Exécutif du Québec (in PHILIPPE, 2015 : 37), explique le déroulement des travaux, selon la démarche choisie, les

avantages, inconvénients et facteurs de succès de chaque démarche à travers les tableaux ci-dessous.

Tableau 1: Caractéristiques de la démarche de la planification stratégique

Etapes	Démarche centralisée	Démarche participative	Démarche mixte
Préparation de la planification stratégique	Rencontre des dirigeants de l'organisation et des coordonnateurs de l'exercice.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Appui des dirigeants par un comité directeur ou une unité responsable de piloter le processus; ✓ Adoption d'un calendrier réaliste facilitant l'atteinte de l'objectif. 	Rencontre entre les dirigeants et les coordonnateurs, pour déterminer le calendrier de réalisation et prévoir des mécanismes de liaison entre la direction les clients et les parties prenantes.
Diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparation des documents par les coordonnateurs; ✓ Validation et bonification par les dirigeants; ✓ Évaluation des écarts ou changement par rapport au dernier plan stratégique. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyse réalisée par des groupes de travail, contribution de personnes clés aux besoins des attentes du personnel et des clients; ✓ Bonification et validation des analyses et des avis par les dirigeants. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyse réalisée par les coordonnateurs, mettant en contribution les personnes clés de l'organisation; ✓ Bonification et validation des analyses et des avis par les dirigeants.
Choix stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Choix des orientations stratégiques effectués par les dirigeants; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proposition d'orientation des axes d'intervention et d'objectif ciblés; ✓ Bonification des 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proposition d'orientation d'axes et d'objectif stratégique par

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparation par les dirigeants des choix stratégiques; ✓ Validation et bonification des propositions et repositionnement stratégique et vision de l'institution. 	<p>propositions et solution finale des orientations par les dirigeants.</p>	<p>les coordonnateurs;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonification des propositions et solution finale des orientations par les dirigeants.
Intégration et rédaction du plan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégration des consensus dégagés et des décisions stratégiques et rédactions d'un plan par les coordonnateurs; ✓ Dépôt du plan aux dirigeants pour approbation. 	<p>Intégration, vérification de la cohérence du plan par les coordonnateurs</p> <p>Bonification et approbation du plan par les dirigeants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégration, vérification de la cohérence, et rédactions du plan par les coordonnateurs ou délégués de l'institution; ✓ Bonification et Approbation du plan par les dirigeants.
Diffusion et mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Activités de communication par les dirigeants afin d'assurer l'adhésion du personnel; ✓ Élaboration du plan d'action (mise en œuvre du plan stratégique). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Activité de communication par les dirigeants pour assurer l'adhésion du personnel; ✓ Élaboration du plan d'action (mise en œuvre du plan stratégique). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Activité de communication par les dirigeants pour assurer l'adhésion du personnel; ✓ Élaboration du plan d'action (mise en œuvre du plan stratégique).

Source : PHILIPPE (2015 : 41)

Tableau 2: Tableau des avantages, inconvénients et facteurs de succès de chaque démarche

Étapes	Démarche centralisée	Démarche participative	Démarches mixte
Avantages	démarche simple et peu exigeante résultat rapide.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analyse complètes et mieux documentées; ✓ Meilleur appropriation du plan par le personnel; ✓ Atteinte des résultats davantage facilités la cohérence de l'action des unités impliquées. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Production et appropriation progressive des contenus; ✓ Participation et contribution optimale des coordonnateurs; ✓ Cohérence des analyses et des choix stratégiques.
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentation et analyse sommaire ✓ Moins d'adhésion de l'organisation autour des choix stratégiques; ✓ Mobilisation plus pénible lors de la mise en œuvre du plan. 	<ul style="list-style-type: none"> Processus long. Conciliation plus difficile des choix stratégiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Plus faible légitimité du processus. Réflexion stratégique moins partagés.
Condition de succès	<ul style="list-style-type: none"> Bonne compétence stratégique dans le comité de direction Volonté et intérêt soutenu du comité de direction. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonne compétence stratégique dans le comité de direction; ✓ Volonté et intérêt soutenu du comité de direction. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonne compétence stratégique dans l'unité administrative; ✓ Volonté et intérêt soutenu du comité de direction.

Source : PHILIPPE (2015 : 37-39).

2.1.3. Autres étapes de la préparation

Les différentes étapes du plan stratégique permettront d'organiser l'exercice par les actions suivantes :

- ✓ déterminer les responsables du processus et le rôle du personnel impliqué ;
- ✓ fixer l'étendue de la consultation : clients, personnel et délégué de la Banque ;
- ✓ établir le calendrier de réalisation.

Après ces travaux préparatoires, nous pouvons maintenant démarrer l'exercice de la planification stratégique.

2.1.4. Etapes du processus stratégique

La conception d'une stratégie doit suivre une méthodologie, c'est-à-dire un certain nombre d'étapes. C'est ce que l'on appelle la démarche stratégique ou le processus stratégique (CATTAN, 2013 : 39). En effet le processus stratégique est un ensemble cohérent et hiérarchisé d'actions à mettre en place afin de définir une stratégie en adéquation avec la finalité de l'organisation.

C'est dans cette optique que nous verrons dans ce qui suit, quelques démarches du plan stratégique.

2.1.4.1. Démarche de CORINE

Pour CORINE (2007 : 15), les étapes du processus stratégique comprennent quatre étapes que sont :

- ✓ **réaliser un diagnostic stratégique** : qui se décompose en un diagnostic interne et un diagnostic externe ;
- ✓ **définir les objectifs prioritaires**: car l'organisation doit déterminer ce qu'elle veut faire et les moyens (humains, financiers, matériels) qui lui sont nécessaires pour mettre au point les décisions stratégiques ;
- ✓ **mettre en œuvre les décisions stratégiques** : qui permettront à l'organisation de définir ses missions ;

- ✓ **contrôler les actions** : il s'agit de mettre en place d'éventuelles actions correctrices si le résultat obtenu ne correspond pas aux attentes.

2.1.4.2. Démarche de COHEN

Les étapes du processus stratégique se présentent de la manière suivante selon le modèle de COHEN (2001 :354) que sont :

- ✓ **phase préparatoire** : Diagnostic ou Analyse stratégique;
- ✓ **la Phase de la Planification stratégique** : qui porte sur la Décision stratégique;
- ✓ **la Phase de la mise en œuvre stratégique** : qui représente la Manœuvre stratégique;
- ✓ **la Phase d'évaluation de la stratégie** : qui concerne le Contrôle de la stratégie mise en œuvre.

2.1.4.3. Démarche de AFPLANIE

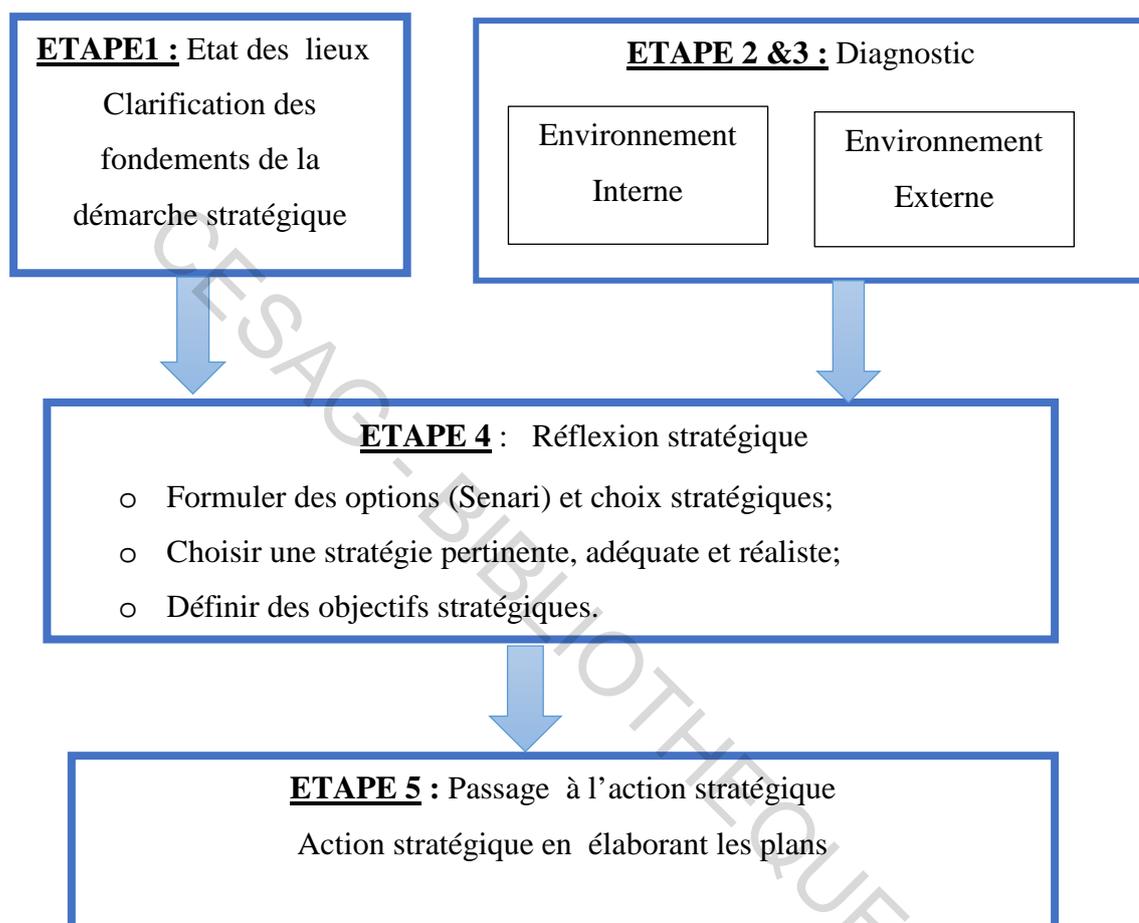
La démarche devant aboutir à la mise en œuvre du plan stratégique, est un processus rationnel divisé en cinq étapes. Ainsi la feuille de note stratégique permet à une organisation de clarifier la logique de la stratégie (KAPLAN & al, 2007 : 311). Cela nous permet de comprendre qu'une stratégie bien planifiée en amont, conduit à une meilleure mise en œuvre des objectifs.

Selon AFPLANIE (in SENI, 2012 : 41) les cinq étapes de la planification sont:

- ✓ **étape 1** : clarification de son objectif prioritaire (d'entreprise) ;
- ✓ **étape 2** : diagnostic externe ;
- ✓ **étape 3** : diagnostic interne ;
- ✓ **étape 4** : choix d'une stratégie pertinente ;
- ✓ **étape 5** : action stratégique.

Cette démarche d'AFPLANIE est plus explicite à partir de cette figure ci-dessous

Figure 1: Planification stratégique



Source : AFPLANIE (in SENI, 2012 : 45)

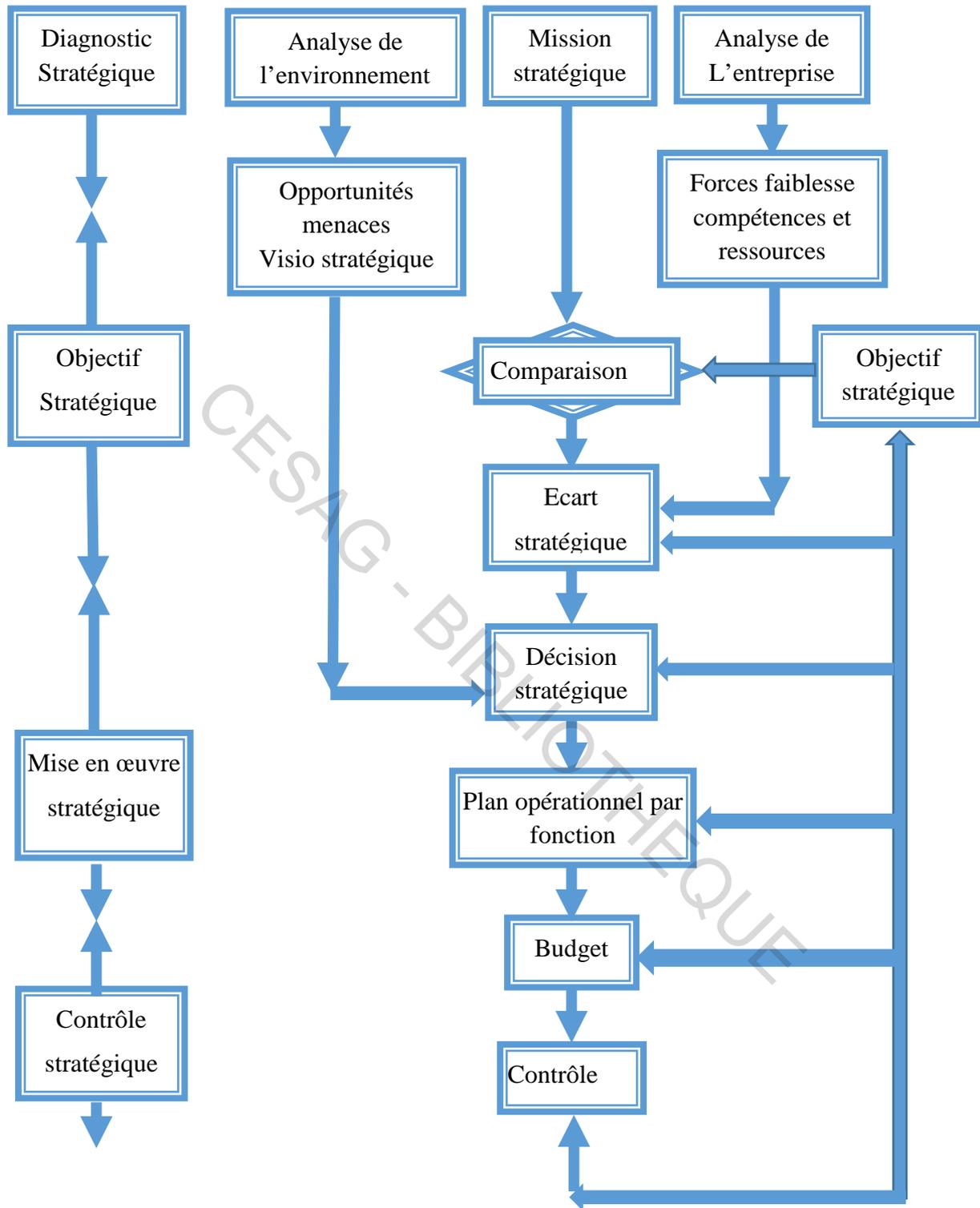
En revanche les autres auteurs comme HELFER & al (2006 : 37) identifient six étapes au lieu de cinq qui sont :

- ✓ **étape 1** : diagnostic (analyse externe et interne) ;
- ✓ **étape 2** : définition de l'écart stratégique ;
- ✓ **étape 3** : la décision stratégique (recherche des choix possibles, évaluation des choix possibles et sélection des choix) ;
- ✓ **étape 4** : les plans opérationnels ;

- ✓ **étape 5** : les budgets ;
- ✓ **étape 6** : contrôle, synthèse des démarches ci-dessus.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 2: Démarche stratégique



Source : HELFER (2006 : 38)

2.2. Planification stratégique adaptée aux systèmes financiers

Selon la REVUE Banque Edition, (2011 : 12), Une institution financière comme la banque peut retenir six phases dans sa démarche stratégique que sont :

- ✓ l'exposition de la mission et des objectifs ;
- ✓ la définition des marchés et de la clientèle ;
- ✓ l'analyse de l'environnement ;
- ✓ l'évolution institutionnelle ;
- ✓ la définition d'une stratégie ;
- ✓ la conception d'un plan stratégique.

2.2.1. Définition de la mission et objectifs d'une organisation

Un énoncé de mission efficace présente généralement les caractéristiques suivantes (CEDPA, 2010 : 23):

- ✓ il indique une certaine voie;
- ✓ il est concis et convaincant;
- ✓ il est facile à comprendre; et peut être diffusé par tous les membres de l'organisation;
- ✓ il est motivant et rallie toutes les personnes concernées à un but commun ;
- ✓ il identifie le but central de l'organisation;
- ✓ il communique que l'organisation mérite d'être soutenue.

Ainsi la mission d'une organisation doit traduire sa vision et ses valeurs. Dans cette voie on peut donc dire que la vision est l'expression concrète et consensuelle de ce que l'entreprise souhaite devenir en terme de finalité, de mission et d'objectif, voire de démarches et d'éthiques, (BRILAN & al, 2006 : 96).

Les objectifs reflètent la façon dont l'organisation ou la société souhaite mener à bien sa mission. L'exposition de la mission et des objectifs d'une organisation répondent généralement aux questions suivantes : quels sont les problèmes à résoudre ? Quelle est la clientèle cible ? Quelles sont les valeurs essentielles recherchées? Par conséquent la stratégie à concevoir doit prendre en compte la mission et les objectifs de cette organisation.

Ainsi l'objectif dans le cadre stratégique est un cap qui motive le professionnel à aller de l'avant vers la performance et l'efficacité, au-delà des habitudes déjà prises. C'est donc un

clignotant qui permet d'anticiper les problèmes avant qu'ils ne se déclarent (BAROUCH & al, 2010 : 25).

2.2.2. Définition des marchés de la clientèle

La prise en compte des besoins des clients est aussi une démarche très importante à prendre en compte dans la planification stratégique. En effet la maîtrise des besoins de la clientèle conduit à mettre en place les moyens (produits, personnel et équipement) nécessaires pour offrir de bons services, tout en étendant la portée de l'activité et en améliorant sa rentabilité.

Par ailleurs, l'avis de la clientèle peut s'avérer très précieux pour la conception de nouveaux produits, et pour déterminer si les produits existants et les approches marketing répondent bien à leurs attentes. En conséquence l'étude du marché et de la clientèle sera donc nécessaire dans cette partie de notre travail.

✓ les marchés

Les analyses d'un marché permettent à l'institution financière comme la banque de mieux connaître sa taille (nombre de clients présents sur ce marché), la demande estimée en services financiers, la pénétration du marché qu'elle pense raisonnablement pouvoir atteindre.

Dans la démarche de la planification stratégique, Il est important de savoir davantage sur les clients, les types de produits et de services qui répondraient le mieux à leurs attentes. Cette analyse prend en compte à la fois les caractéristiques personnelles et économiques des clients, actuels ou potentiels.

En conséquence dans cette perspective de la satisfaction de la clientèle selon Sébastien & al, (2009 : 366), il est important de trouver des réponses aux questions suivantes :

- les produits sont-ils adaptés aux segments de la clientèle auxquels s'adresse l'institution financière ou l'organisation?
- quel est le degré de qualité du portefeuille qui est essentielle pour le succès financier de toute institution?
- l'institution maîtrise t'elle le risque de Crédit perte de revenu ou capital résultant de non-respect des échéances ?
- le taux de fidélisation de la clientèle est-il élevé ?
- les politiques et procédures de crédit sont-elles clairement définies et appropriées ?

- les profils des membres du comité de crédit sont-ils variés ?
- les bénéficiaires de crédit sont-ils formés en éducation financière ?
- l'institution suit-elle la productivité des agents de crédit (nombre de clients actifs par agent de crédit par exemple) ?
- le personnel de crédit consacre-t-il le maximum de temps à la clientèle par rapport au temps consacré aux tâches administratives ?
- les clients parviennent t'ils à avoir la bonne information ?

Dans cette même optique, BRADLEY & al (2005 : 20) diront que les carences d'information sont de nature à susciter la méfiance de la clientèle.

Donc la désinformation pourrait avoir des répercussions négatives sur la satisfaction des clients. Ce qui pourrait évidemment baisser la clientèle et de surcroit le chiffre d'affaire.

Par conséquent il est important de prendre en compte toutes les informations relatives aux attentes de la clientèle dans la démarche préalable de la planification stratégique.

✓ **Les clients**

Selon DIDIER (2004 : 34) Il est important de savoir davantage sur les clients et les types de produits et services qui sont indispensables et répondraient le mieux à leurs attentes. Cette analyse prend en compte à la fois les caractéristiques personnelles et économiques des clients, actuels ou potentiels.

Dans cette optique la satisfaction clients est l'analyse des avis positifs et négatifs des clients sur les produits ou services commercialisés par la firme. Ainsi la satisfaction clients est indissociable de la fidélisation. A cet effet il existe deux axes de la satisfaction clients qui sont :

- la qualité réelle ;
- la qualité servie.

Les avis des clients doivent être analysés puis archivés. Ainsi la satisfaction client est propre à chaque entreprise et son étude dépend de l'activité. Le baromètre de satisfaction client inclut : l'enquête satisfaction client qui regroupe : les questions ouvertes (réponse libre) et les questions fermées avec une évaluation à donner telle que : très insatisfait, insatisfait, satisfait, très satisfait.

Pour mesurer la satisfaction client, les entreprises peuvent utiliser le modèle de KANO. En effet ce modèle de représentation de la satisfaction client prend en compte tous les facteurs qui peuvent modifier la satisfaction du client, (Olivier, 2001 : 18).

Il existe, selon le modèle de KANO, 3 types de facteurs qui peuvent avoir un impact sur la satisfaction client :

- ✓ les facteurs de base dont l'absence entraîne une forte insatisfaction ;
- ✓ les facteurs de performance ;
- ✓ les facteurs attractifs.

2.2.3. Définition d'une stratégie et plans d'actions

Selon PHILIPPE (2014 : 10) la stratégie intervient sur différents domaines et mobilise différentes catégories de ressources. Parmi ces dimensions de l'action, certaines sont fréquemment mises en avant, comme l'économique ou la sociopolitique. D'autres, comme le psycho-cognitif, ont pris une place plus importante dernièrement.

D'autres enfin, dont l'importance est largement reconnue en pratique, ne bénéficient pas de toute l'attention conceptuelle nécessaire par le corpus en stratégie. On conservera par ailleurs en tête que ces différents registres sont en évolution, en raison même de leur autonomie relative. Tel est par exemple le cas de la technologie ou du juridique, avec un recul de la règle au profit de la norme.

Celle-ci devient alors objet même de la stratégie. Il s'agit donc, dans les différentes entrées qui participent à ce thème, de dresser les contours de ces évolutions, dont la complexité est d'autant plus importante que les différentes facettes ou conceptions sont pour la plupart simultanément en activité.

Dans cette perspective le déploiement de la stratégie revient à se poser la question de savoir, comment parvenir à faire passer à l'action les différents concurrents? (BRILAN & al, 2006 : 168),

Ainsi dans la démarche du plan stratégique, une fois que l'institution financière a pu définir sa mission et ses objectifs, les marchés et clients à cibler, évaluer les conditions externes favorables et défavorables auxquelles elle est exposée, et estimer ses points forts et faiblesses,

elle est donc prête à définir sa stratégie afin de proposer les bons produits sur les marchés appropriés, et ce de façon rentables.

De ce fait, le succès de la démarche stratégique dépend du respect de ses différentes phases. Dans cette optique cette démarche repose sur (3) trois phases que sont :

- ✓ choisir les produits à proposer et les marchés pour la satisfaction de la clientèle;
- ✓ décider des domaines de l'institution financière à renforcer, pour avoir un niveau de développement performant capable d'assurer la distribution des produits choisis, sur les marchés retenus pour la satisfaction de la clientèle;
- ✓ définir clairement des objectifs et activités à mettre en œuvre pour atteindre les buts fixés en matière de la fidélisation de la clientèle.

Par contre selon VAN & al (2008 : 75), pour définir les domaines d'activités stratégiques, plusieurs critères de classification sont possibles :

- ✓ d'après la technologie utilisée;
- ✓ d'après les produits fabriqués;
- ✓ d'après les besoins;
- ✓ d'après les types de clients;
- ✓ en terme de couple besoin/marché ou produit/marché.

Ainsi après la définition de la stratégie et l'identification des domaines à renforcer, il est souvent utile de définir des objectifs et de prévoir des plans d'actions pour les activités nécessaires à la mise en œuvre de cette stratégie.

Les objectifs peuvent correspondre à chaque domaine de la planification opérationnelle suivant :

- ✓ les produits et services financiers ;
- ✓ le circuit marketing ;
- ✓ le développement de la performance.

Pour chaque objectif, des activités doivent être définies sur la base des résultats du processus de planification stratégique.

Dans cette démarche, le manager stratège doit être capable de traduire l'information en décision puis en action (PIERRE & al, 2013 : 20).

Par ailleurs, JACQUES (2013 : 19) dira que la démarche stratégique, ne repose pas que sur des outils. Elle est également un état d'esprit, une culture stratégique caractérisée par trois pôles (l'anticipation, l'action et la mobilisation), et qui constituent les fondements du management et de la démarche stratégique, et cela représente la « culture stratégique ». C'est pourquoi la compréhension de la démarche stratégique des dirigeants implique, qu'il faut à la fois s'intéresser à leur réflexion, leur intuition ainsi qu'à la vision de leur environnement (HELPER & al, 2013 : 114).

CONCLUSION

Au terme de ce chapitre relatif à l'élaboration d'un plan stratégique, nous avons pu voir les différentes démarches à cet effet. La première démarche fut inspirée du guide de planification stratégique du ministère exécutif du Québec (in PHILIPPE. 2015 : 37-39) Tandis que la seconde démarche est parvenue du dictionnaire de gestion COHEN (2001 : 354), dans lequel on a mis en évidence que quatre phases du plan stratégique. Par contre avec AFPLANIE (in SENI, 2012 : 41) nous avons pu voir seulement cinq étapes de la planification stratégique et de contrôle, tandis qu'avec HELPER (2006 : 38) et la Revue Banque Edition, (2011 : 12), ont plutôt retenu que six phases de cette démarche.

Par ailleurs selon JACQUES (2013 : 19), au-delà de toutes ces étapes de la planification stratégique présentées, toute démarche stratégique doit prendre aussi en compte la culture stratégique composée de l'anticipation de l'action et de la mobilisation.

Cependant il faut surtout retenir que quelle que soit la démarche retenue, le succès de l'exercice de la planification tient compte des conditions suivantes :

- ✓ l'énoncé d'une vision claire par les dirigeants;
- ✓ l'engagement constant des dirigeants;
- ✓ le choix judicieux des acteurs;
- ✓ l'attribution de responsabilités claires aux acteurs et la précision des contributions attendues;
- ✓ le choix d'une démarche adaptée à la culture et à la taille de l'organisation;
- ✓ l'adoption d'un calendrier réaliste.

Toutefois, au regard de toute ces démarches énumérées ci-dessus par ces différents auteurs, notre démarche stratégique empruntera celle de AFPLANIE.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie dans le cadre de l'étude de marché est la première étape avant de lancer une activité. Elle est le pilier principal du marketing. Elle permet grâce à des enquêtes quantitatives et qualitatives de connaître l'offre et la demande d'un bien ou d'un service. Si l'étude de marché est si importante, c'est parce qu'elle vous indique toutes les informations qui vont modeler vos produits ou prestations. Ainsi une méthodologie basée sur des variables doit être suivie en ne négligeant aucune étape.

Dans cette optique la méthodologie est donc tout un ensemble de méthodes régissant une recherche scientifique ou dans une exposition doctrinale.

Dans le cas des sciences sociales, la méthodologie étudie la réalité sociale dans le but de trouver la véritable explication des faits sociaux par le biais de l'observation et de l'expérimentation commune à toutes les sciences.

Il est important de distinguer la méthode (la marche à suivre pour atteindre des objectifs) et la méthodologie (l'étude de la méthode). Il n'appartient pas au méthodologue d'analyser ou de vérifier une connaissance obtenue au préalable et acceptée par la science : il a pour fonction de chercher des stratégies valides pour augmenter ladite connaissance.

Dans cette perspective ce chapitre sera consacré à l'élaboration du modèle d'analyse, et à la présentation des différentes méthodes de collecte de données.

Ainsi l'analyse de la performance du service clientèle de la Banque Atlantique Sénégal, nous a conduits à présenter une revue de la littérature dont la substance nous permettra de présenter notre modèle d'analyse.

3.1. Méthodologie

Une méthodologie est une méthode complexe, une démarche méthodique, pour obtenir le meilleur résultat possible de façon quasi-certaine, (CAMILLE & al, 2007 : 12).

Dans cette perspective, il s'agit pour nous de permettre aux Dirigeants de la Banque Atlantique d'avoir une nette connaissance du degré d'efficacité et de faiblesses de leur service clientèle. Ce qui nous permettra de faire de meilleures propositions sur des démarches stratégiques, à ces derniers pour l'amélioration de ce service.

Ainsi l'élaboration d'un plan stratégique, suit une démarche complexe, en ce sens que la méthodologie est fonction du thème abordé, prenant en compte les moyens, et les délais. En effet elle est basée sur une approche qualitative et quantitative. La démarche méthodologique est définie comme ce qui suit.

3.1.1. Etat des lieux

La prise de connaissance générale du service clientèle, montre l'existence d'un plan stratégique en cours pour 2011- 2016.

L'observation du service clientèle et de son environnement ainsi que les documents internes nous permettront de réaliser un diagnostic, pour aboutir à une évaluation du plan stratégique existant.

3.1.2. Evaluation du plan existant

L'évaluation du plan, se fera à l'aide d'une grille d'évaluation comme outil stratégique dans cette démarche. Cette grille va contribuer à l'appréciation de la qualité de la démarche stratégique, l'efficacité et de la pertinence des orientations stratégiques du dernier plan du service clientèle. Ainsi cette évaluation devra permettre d'améliorer la récente Planification stratégique de ce service.

3.1.3. Conception du nouveau plan stratégique

La conception du nouveau plan stratégique se fera selon la démarche suivante :

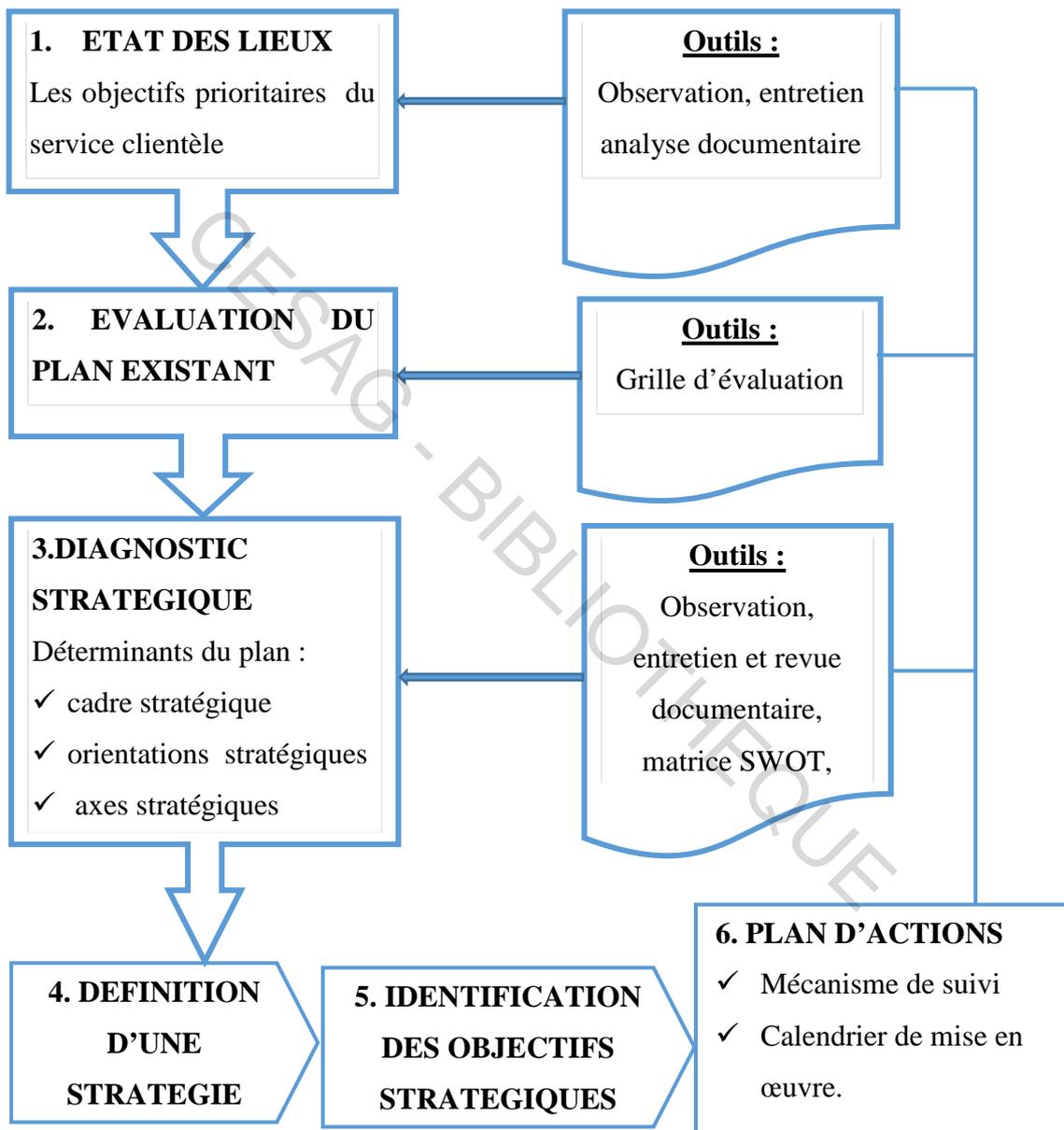
- ✓ définition des objectifs prioritaires du service clientèle;
- ✓ évaluation du plan existant ;
- ✓ diagnostic de l'environnement ;
- ✓ définition d'une stratégie ;
- ✓ plan d'actions et mécanisme de suivi. des activités.

L'analyse de l'environnement, l'évaluation du service clientèle, l'analyse documentaire, l'observation et d'éventuel entretien nous permettront d'aboutir aux conclusions faisant ressortir les forces, faiblesses dudit service et les opportunités et menaces de son environnement.

A partir des différentes conclusions, les autres étapes de cette élaboration, seront réalisées à savoir la définition de la nouvelle stratégie ainsi que les plans d'actions des activités.

3.2. Modèle d'analyse

Figure 3: Modèle d'analyse



Source : Nous-mêmes

3.3. Outils et techniques de collecte des données

Les outils et techniques utilisées sont :

- ✓ la revue documentaire ;
- ✓ les entretiens ;
- ✓ les questionnaires ;
- ✓ l'observation physique.

3.3.1. Revue documentaire

La revue documentaire de 2011- 2015 du service clientèle, nous permettra de comprendre ce qui est réellement recherché, à travers la planification stratégique, et comment parvenir à bien réaliser notre planification.

Dans cette perspective, l'analyse des documents comme le plan stratégique existant depuis 2011 pour fin 2016, les rapports annuels du service clientèle de 2012 à 2015 et les rapports d'audit de 2012 à 2014, nous permettront de pouvoir bien situer et appréhender le service clientèle sur tous les plans.

3.3.2. Entretiens

Nous avons prévu dans notre mission nous entretenir avec les responsables du service clientèle qui sont :

- ✓ le Directeur de la Clientèle Particuliers et du Réseau (DCPR);
- ✓ le responsable du service clientèle de la DCE;
- ✓ l'assistante communication de la DCPR.

En effet l'entretien avec ces responsables, nous aidera à mieux identifier les véritables problèmes sur le plan de la gestion opérationnelle et financière de ce service.

Aussi l'entretien prévu avec les autres agents de ce service nous permettra de savoir leur degré d'implication dans les politiques d'orientation stratégique dudit service, dans l'atteinte des objectifs fixés.

3.3.3. Questionnaire

En ce qui concerne le questionnaire d'enquête fermé, il sera mis à la disposition des clients de la banque, afin de recueillir leurs avis relatifs à leur niveau de satisfaction et leur relation avec les agents du service clientèle.

Cette enquête se fera avec l'approbation de la Direction en collaboration avec les responsables du service clientèle.

3.3.4. Observation physique

L'observation physique nécessite de se déplacer, dans la mesure du possible sur le lieu où les activités sont pratiquées (VILLALONGA, 2007 : 66), Dans cette optique l'observation consistera pour nous, de nous rendre dans les locaux de la banque, précisément au service clientèle, pour constater le climat, le cadre de travail et les attitudes des agents du service clientèle envers les clients de la Banque Atlantique.

3.4. Techniques d'analyse des données

Dans le cadre de notre recherche, les techniques d'analyse des données que nous utiliserons à cet effet sont : les grilles d'analyses et la matrice SWOT.

3.4.1. Grilles d'analyses

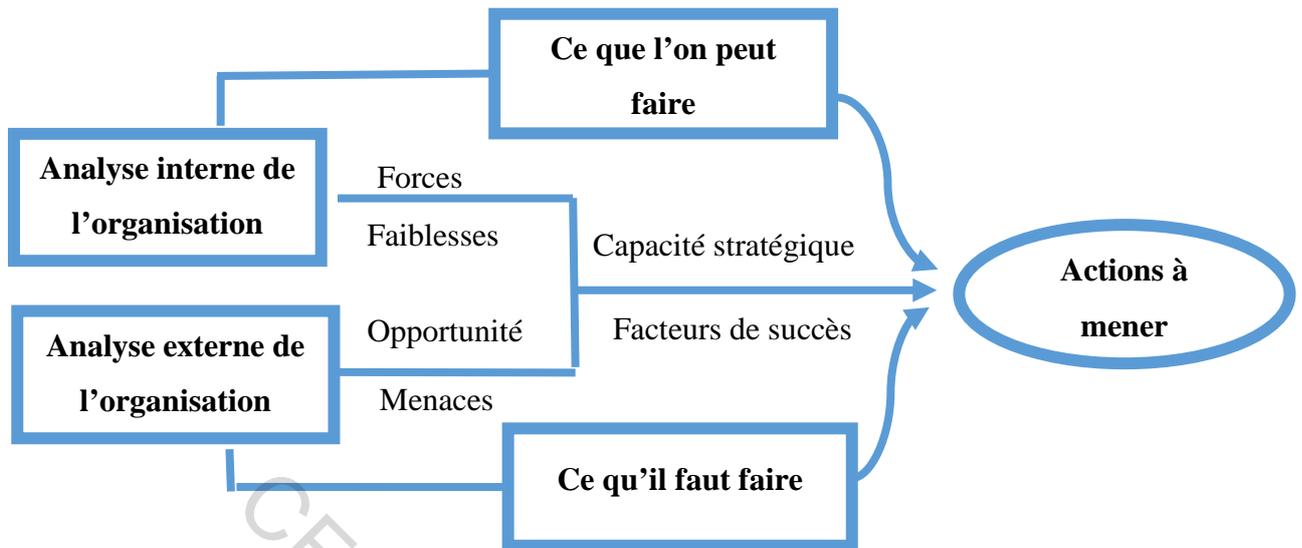
Elles nous permettront d'établir aisément des tableaux d'évaluation, afin d'identifier les forces, faiblesses ou de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs du service clientèle.

3.4.2. Matrice SWOT

Cet outil nous servira à identifier les axes stratégiques à développer, en tenant compte de l'analyse interne (forces, faiblesses) et externe (opportunités, menaces) de l'environnement du service clientèle.

C'est également un instrument qui nous aidera à résumer l'essentiel des conclusions de l'analyse de l'environnement interne et externe favorisant ainsi de nouvelle perspective stratégique (Louise & al, 2011 : 109). Voyons à cet effet la figure ci-dessous :

Figure 4: Modèle d'analyse SWOT



Source : JOHNSON & al (2008 : 143)

- ✓ **Forces / opportunités:** la priorité maximale.

Vous êtes sur un domaine potentiel avec de réelles capacités de développement. Vous devez vous interroger sur les options à votre disposition pour tirer parti de cette opportunité;

- ✓ **Faiblesses / opportunités:** les opportunités sont là, mais vous ne détenez pas les atouts nécessaires.

La question à se poser est de savoir si la faiblesse peut être levée ou non afin d'exploiter ce potentiel;

- ✓ **Forces / Menaces:** une question stratégique - comment employer vos atouts pour vous défendre face à la menace identifiée?
- ✓ **Faiblesse / Menaces:** situation potentiellement dangereuse.

Évaluez le risque pour savoir s'il est nécessaire d'organiser votre défense et dans cette affirmative, définir comment procéder.

Dans cette perspective garder en tête vos buts pour ne pas partir dans tous les sens. Lister en conséquence vos forces et faiblesses, comme les opportunités et menaces de votre environnement. En pratiquant de telle sorte, vous vous construisez une grille de lecture pertinente.

Privilégiez les indicateurs quantitatifs plutôt que qualitatifs. Ils sont beaucoup plus opérationnels et vous permettront de prendre des décisions plus facilement.

Hiérarchiser les faits de façon à pouvoir prioriser vos décisions. Encore une fois, passez-les en revue à la lecture de vos buts pour conserver un déroulé cohérent de la démarche.

Grâce à cette approche, vous serez en mesure de créer des stratégies pertinentes pour exploiter un nouveau potentiel ou bien développer un gisement existant. Vous serez également à même d'anticiper une menace pesant sur votre activité.

Enfin, au-delà de l'intérêt opérationnel de cette méthodologie, en adoptant cette démarche, vous affûterez votre capacité d'analyse et d'évaluation de votre business. Vous apprendrez à vous poser les bonnes questions et à savoir comment trouver des réponses pertinentes.

Selon VAN (2010 : 14), le SWOT est le pivot entre l'analyse et la prise de décision marketing. A cet effet il existe dix (10) conseils utiles pour optimiser cette analyse. Ces conseils sont les suivants :

- ✓ **distinguer l'Externe de l'Interne** : les faits externes sont ceux qui expliquent le marché et son environnement. On les classe soit en opportunités soit en menaces. les faits internes sont ceux qui appartiennent à la marque, au Domaine d'Activité Stratégique ou au portefeuille de produit ;
- ✓ **s'appuyer sur des faits, pas sur des intuitions** : éviter les « on estime », « il semblerait que » et préférer des faits, comme « le marché est en croissance », le segment a un potentiel » ;
- ✓ **préciser et chiffrer les données** ;
- ✓ **Prioriser les faits** : il est conseillé de faire apparaître les faits qui ont un impact sur les décisions à prendre et à signaler les tendances émergentes qui peuvent avoir une influence. Parfois il est intéressant de prioriser en numérotant les faits, des plus significatifs aux moins significatifs ;
- ✓ **être synthétique, aller à l'essentiel** : idéalement, une analyse SWOT tient sur une page, un slide ou un écran. L'intérêt est d'en avoir une lecture globale afin d'entrevoir l'ensemble de la situation. L'analyse doit permettre d'avoir une vision claire de l'ensemble de la situation ;

- ✓ **mettre l'analyse en perspective des objectifs généraux :** l'analyse SWOT est d'autant plus pertinente que les faits sont analysés de façon à servir les objectifs généraux de l'entreprise, du DAS, de la filiale ou de la Business Unit ;
- ✓ **faire le lien entre SWOT et les recommandations :** l'analyse SWOT devant permettre de confirmer ou infirmer le meilleur chemin pour atteindre les objectifs généraux, il convient de faire le lien avec les recommandations marketing. Souvent, je préconise des axes visant à sécuriser les faiblesses et se prémunir des menaces, consolider ses forces et se développer sur les opportunités ;
- ✓ **définir le champ d'action du SWOT :** préciser le champ de l'analyse, sur quel Domaine d'Activité Stratégique, quel marché, quelle gamme de produit ou marque.
- ✓ **identifier les Menaces, Opportunités, Forces ou Faiblesses :** commencer par l'analyse des faits externes et les répertorier en menaces ou opportunités en vue d'atteindre l'objectif général, puis analyser les faits internes en forces ou en faiblesses, toujours par rapport à l'objectif général. Il arrive parfois qu'un fait soit à la fois une menace et une opportunité ou une force et une faiblesse, il convient de préciser pourquoi dans l'un et l'autre cas.
- ✓ **étayer avec des annexes :** afin que l'analyse puisse donner une vision globale et en permettre la compréhension, des annexes plus explicites telles que des matrices, des synthèses d'études sont les bienvenus.

CONCLUSION

Dans ce chapitre trois (3) il a été question de la méthodologie d'analyse dans le cadre de notre étude. Cela a été consacré à l'élaboration du modèle d'analyse et à la présentation des différentes méthodes de collectes de données.

L'analyse de la performance de la Banque Atlantique Sénégal nous a conduit à présenter une revue de la littérature dont la substance nous a permis de présenter notre modèle d'analyse.

A cet effet nous avons vu l'état du lieu du service clientèle qui a été la prise de connaissance générale de ce service et montrant ainsi l'existence d'un plan stratégique en cours de 2011-2016.

Ensuite nous avons vu l'évaluation du plan existant qui se fera à l'aide d'une grille d'évaluation comme outil stratégique dans cette démarche, et qui devra permettre d'améliorer la récente planification stratégique. Enfin nous avons mis en évidence la conception du nouveau plan stratégique qui s'appuie sur :

- ✓ la définition des objectifs prioritaires du service clientèle ;
- ✓ l'évaluation du plan existant ;
- ✓ le diagnostic de l'environnement ;
- ✓ la définition d'une stratégie ;
- ✓ le plan d'action et mécanisme de suivi des activités.

Dans cette démarche méthodologique nous avons présenté certains outils de travail qui nous serviront dans notre recherche, à savoir : la revue et analyse documentaires, les entretiens, observation physique ainsi que la grille analyse et l'outil analyse SWOT.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans notre premier chapitre, il a été question de la planification stratégique. Ainsi nous avons vu le concept de cette planification stratégique. A cet effet pour mieux nous appréhender de ce concept nous sommes partis sur la définition de terme stratégie.

Cela nous a permis de mieux comprendre la notion de la planification stratégique. Pour cela nous avons mis en évidence ses différentes caractéristiques distinctives, à travers ses outils de gestion du changement et la planification stratégique informelle et formelle.

Ensuite dans cette perspective nous avons pu énumérer les objectifs de la planification stratégique ainsi que la typologie de la planification stratégique (typologie stratégique comportementale et la classification par domaine d'activité).

Par la suite dans le second chapitre l'accent a été mis sur l'élaboration d'un plan stratégique. Pour ce faire, la démarche de l'élaboration d'un plan stratégique a été mise en évidence. A cet effet nous avons vu :

- ✓ les démarches préalables ;
- ✓ les choix de la démarche ;
- ✓ les autres étapes de la préparation ;
- ✓ les étapes du processus stratégique.

Sans cette optique, des étapes du processus stratégique, nous avons vu comme démarche stratégique, celle de CORINE, de COHEN et celle de AFPLANIE. Ainsi ces différentes démarches stratégiques nous ont permis de se situer sur le choix de notre modèle d'analyse pour l'élaboration du nouveau plan stratégique.

Ainsi dans ce troisième chapitre, l'accent a été mis sur la méthodologie de l'étude pour l'élaboration du nouveau plan stratégique. A cet effet nous avons d'abord vu la méthodologie, à travers l'état des lieux du service clientèle, l'évaluation et la conception du nouveau plan stratégique du plan existant.

Ensuite nous avons vu le modèle d'analyse de cette étude avec les outils et techniques de collecte des données (à travers une revue documentaire, entretiens, questionnaire et

observation physique). A côté de cela l'accent a été mis sur les techniques de données avec la grille d'analyse et la matrice SWOT.

Nous avons pu mettre en évidence le concept de la planification stratégique. A cet effet nous avons d'abord défini la notion de la stratégie, ce qui nous a permis de passer en revue les origines, les déterminants, les objectifs, ainsi que les différentes catégories de la planification.

Cette approche de la planification nous a ainsi permis d'identifier notre méthodologie que nous appliquerons à notre modèle, pour élaborer notre nouveau plan stratégique, et qui sera proposé aux responsables du service clientèle de la Banque Atlantique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE
L'ETUDE**

CESSAG BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 4: PRESENTATION DE LA BANQUE ATLANTIQUE SENEGAL

La Banque Atlantique Sénégal (BASN) est une banque du groupe Atlantique groupe privé africain dont le siège est opérationnel est à Abidjan, en Côte d'Ivoire .Il est présent dans sept (7) pays de la zone UEMOA (la Cote d'Ivoire, le Benin, le Burkina Faso, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo). Cette présentation de la banque Atlantique du Sénégal va se faire à travers son histoire, ses missions, ses produits et services et enfin son organisation.

4.1. Historique

La Banque Atlantique du Sénégal (BASN) a été créé le 26 Avril 2005 avec un capital de 2 milliard FCFA .Ayant son siège social à Dakar, elle compte à ce jour 17 agences (10 à Dakar et sa banlieue et 7 en région). Elle intervient dans la pratique des opérations de banque au Sénégal ou dans tout autre pays ,soit pour son propre compte, soit pour le compte des tiers et opère tous sur les segments de marché à savoir les entreprises ,les professionnels , les associations et institutions et les particuliers.

Tableau 3: Les faits marquants de l'histoire de la BASN

Dates	Evénements
26 Avril 2005	Création de la société Anonyme Banque Atlantique de Sénégal (BASN)
28 décembre 2005	Arrêté n°00 5988/MEF/DMC portant agrément de la BASN
28 Janvier 2006	Entrée du groupe du groupe d'assurance SONAM dans le capital à hauteur de 25 %
20 Septembre 2007	Démarrage des activités de transfert d'argent Money Gram
30 Juin 2010	Nomination d'un nouveau Directeur Général

Source : Banque Atlantique Sénégal (2014)

4.1.1. Missions

Les missions de la BASN rejoignent celle du Groupe de la Banque Atlantique. Il s'agit de :

- ✓ relever le niveau de bancarisation de l'économie sénégalaise et améliorer l'accès des populations aux services financiers ;

- ✓ œuvrer pour un meilleur développement au travers des solutions durables et représentatives ;
- ✓ former une communauté humaine fière et solidaire, travaillant efficacement au bonheur de tous (clients, actionnaires et salariés) ;
- ✓ mobiliser jour après jour une expertise permettant aux clients de réaliser leurs projets en Afrique.

4.1.2. Produits

La Banque Atlantique du Sénégal offre différents produits selon la spécialité des agents économiques c'est-à-dire les particuliers, les professionnels, les entreprises, les associées et les institutions. Il s'agit de la collecte de de l'épargne, des opérations de crédit, de la mise à disposition du public des moyens de paiement de la monétique et de la bancassurance.

4.1.2.1. Collecte d'épargne

Au sein de la BASN, les clients ont le choix entre :

- ✓ les ordinaires (dépôts à vue, et dépôt à terme) ;
- ✓ les épargnes atlantiques : l'ouverture de ces comptes est réservé aux particuliers disposant d'une épargne supérieure à CFA 5000 000 ;
- ✓ les épargnes diaspora permettant d'investir dans son pays d'origine depuis l'étranger ;
- ✓ les bons de caisse.

4.1.2.2. Opérations de crédit

Il s'agit des découverts sur compte, des découverts sur carte privilégié, des escomptes, des avances sur marché, des avances sur bon de commande, des crédits à court terme, des crédits d'équipement des cautions en douanes, des cautions de marché, des crédits documentaires impôt, des crédits, SPOT, du financement du commerce extérieur, des engagements par signature(caution/garanties /aval).

4.1.2.3. Moyens de paiement

Il s'agit des chèques, des virements permanents, des ordres de prélèvement, et des cash management.

4.1.2.4. Monétique

La banque Atlantique du Sénégal offre à ses clients professionnels plusieurs cartes pour leurs opérations. Il s'agit :

- ✓ des cartes épargne : carte de retrait sur un compte épargne ;
- ✓ des cartes privilège : cartes de retrait et de paiement à débit immédiat associé à un compte courant ;
- ✓ des cartes cash : ce sont des cartes rechargeable qui ne nécessitent pas de compte bancaire ;
- ✓ des cartes traveller : cartes prépayées internationales ;
- ✓ des cartes premium : cartes adossées à un compte cheque avec une ligne de crédits renouvelable ;
- ✓ des cartes hajj : elles permettent d'effectuer des paiements et des retraits d'argent en Rial Saoudien, sans frais de change de devises.

4.1.2.5. Bancassurance

Il s'agit de l'assurance vie, qui adossée à un compte garantit à un titulaire, ainsi qu'à ses proches, un capital en cas de décès ou d'invalidité temporaire ou définitive.

4.1.2.6. Autres services

Il s'agit des services suivants :

- ✓ d'intermédiation financière ;
- ✓ d'Anet : permet aux clients d'avoir accès à leurs comptes par micro-ordinateur, ou par téléphone mobile grâce à internet ;
- ✓ de SMS Banking : il permet aux clients d'être informés en temps réel sur leurs téléphones mobiles des opérations remarquables effectuées sur leurs comptes bancaires. Les clients reçoivent des informations automatiquement ou à leur demande ;
- ✓ de transfert d'argent : toutes les agences de la Banque Atlantique ont des guichets Money Gram, Money Cash ou Western –union pour des transferts d'argents à travers le monde ;
- ✓ de guichets automatiques de la banque : Ils permettent de retirer de l'argent d'avoir le solde de son compte, d'éditer des mini relevés ;

- ✓ des terminaux de paiement électronique (TPE) : ils permettent de régler les achats par cartes bancaire auprès des commerçants affiliés au réseau Banque Atlantique (carte Atlantique privilège, Atlantique Flash) et au réseau Mastercard (carte Atlantique Premium, Atlantique Traveller) ;
- ✓ de e-relevé : qui permet de générer les relevés mensuels à la demande du client, comme l'insertion des agios ;
- ✓ d'A.C.S for corporet : c'est un système en liaison avec les agents de la SONATEL et qui permet de faire des compensations ce qui réduit le délai de règlement des dossiers clients en terme de couts ;
- ✓ d'alerte E-mail : c'est un système d'impression de masse de chèques ; de carte Visa ;
- ✓ des intermédiaires financières.

Les clients bénéficient d'une assistance en intermédiation financière, conseil financier, gestion de portefeuille, négociation à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BVRM) de l'UEMOA.

4.2. Organisation

Depuis le 1^{er} mars 2009, la Banque Atlantique du Sénégal est constituée de huit directions.

4.2.1. Direction Générale

Elle est chargée de suivre, de coordonner et d'orienter des actions de toutes les directions de la banque en prenant en compte les recommandations de la Direction de l'audit interne .Ses missions sont les suivantes :

- ✓ coordonner les actions des directions et services qui lui sont directement rattachés ;
- ✓ définir la politique générale de la banque en liaison avec le conseil d'Administration ;
- ✓ animer le comité de Direction ;
- ✓ appliquer les directives du conseil d'Administration;
- ✓ représenter la banque vis-à-vis des tiers et des autorités de tutelle.

4.2.2. Direction de l'Audit Interne

L'objectif de d'audit interne est d'assister les dirigeants dans leur responsabilité en leur fournissant des recommandations établies sur la base d'évaluation objectives et indépendantes. Elle a pour attribut les activités ci-dessous :

- ✓ vérifier et apprécier la conformité et l'application des principes comptables, financiers et autres contrôles opérationnels et promouvoir un contrôle efficace à moindre coût.
- ✓ s'assurer du respect de la réglementation qui établit les procédures institutionnelles, plan et procédures ;
- ✓ déterminer si les avoir de la BASN sont correctement comptabilisés et protégés des pertes et risques de tout genre ;
- ✓ s'assurer de la fiabilité des données de direction développées au sein de l'organisation ;
- ✓ apprécier la qualité des performances en assumant des responsabilisés définies ;
- ✓ recommander des améliorations opérationnelles.

4.2.3. Direction des risques

Elle est constitué du service analyse des crédits et du service contrôle et administration de crédits.

Le service analyse des crédits est chargé de l'instruction de toutes les demandes de crédit émanant de la clientèle, la cotation de l'ensemble des clients de la banque, de la réalisation des études sectorielles pour orienter la politique de crédits de la Banque.

Le service contrôle et administration de crédit quant à lui assure le contrôle et le suivi des dossiers de crédit.

4.2.4. Direction Financière et Comptable

Elle a quatre services à savoir :

- ✓ le service de contrôle de gestion ;
- ✓ le service de comptabilité ;
- ✓ le service rapprochement et le conseil ;
- ✓ le service évaluation et conseil.

Elle est chargée du contrôle, de la saisie et de la comptabilité des opérations, ainsi que de l'enregistrement des ordres de dépenses après validation par les chefs de service.

4.2.5. Direction des opérations

Trois services composent cette Direction, à savoir :

- ✓ le service du portefeuille local ;

- ✓ le service du portefeuille étranger ;
- ✓ le service gestion des caisses des agences.

Cette Direction joue un rôle important dans la comptabilisation des opérations bancaires.

4.2.6. Direction de la clientèle entreprise

Elle s'occupe de la gestion des clients Grandes Entreprises PME/PMI.

4.2.7. Direction de la Clientèle particuliers et du réseau

Elle a pour rôle la gestion de la clientèle « particuliers » et l'extension du réseau de la BASN pour se rapprocher d'avantage de la population. Dans cette direction, nous retrouvons le service monétique pour la vente et l'utilisation des cartes monétiques, le service de transfert d'argent et le service communication.

4.2.8. Direction de la trésorerie

Elle est chargé de gère la liquidité à travers la gestion des comptes de la Banque Atlantique, et la participation aux opérations des emprunts et de prêts interbancaire. Elle doit également générer des revenus de change, gérer les risques de changes et les risques pris sur les contreparties bancaires.

CONCLUSION

Ce chapitre a mis en évidence les caractéristiques de la Banque Atlantique. A cet effet, il a été question de sa présentation générale. Cela nous a conduits d'abord, vers les aspects historiques de la Banque dans son ensemble, avec ses différentes missions, ensuite nous avons pu énumérer ses différents produits et services spécifiques.

Enfin nous sommes arrivés à la présentation de l'organisation de la Banque Atlantique Sénégal. A cet effet nous avons pu détailler ses différentes directions avec leurs fonctions spécifiques.

CHAPITRE 5 : EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE 2011-2016

Au mois de janvier 2012, les responsables du service clientèle, avaient réussie à adopter leur plan stratégique 2011- 2016, et cela avec la collaboration de la Direction Générale et du Conseil d'Administration de la Banque Atlantique Sénégal.

Cependant ce plan dans son fonctionnement n'est pas arrivé à terme. Cela a donc poussé ses dirigeants, à faire de son évaluation un impératif majeur pour la proposition d'un nouveau. Ce qui permettra de tester la pertinence et l'efficacité des choix stratégiques dans leur mise en œuvre.

Dans cette perspective nous nous intéresserons dans ce chapitre au plan stratégique existant du service clientèle 2011- 2016. A cet effet, nous verrons le contexte de sa conception, ainsi que ses différents choix stratégiques. Ensuite nous passerons à son évaluation en analysant sa démarche et l'efficacité de sa mise en œuvre.

5.1. Elaboration du plan stratégique 2011-2016

Pour la bonne compréhension du plan existant du service clientèle, nous allons passer en revue son contexte de l'élaboration, sa démarche ainsi que ses orientations stratégiques.

5.1.1. Contexte de l'élaboration

Depuis la création de la première entité au début des années 80, le Groupe Banque Atlantique a enregistré de nombreux faits marquants ayant conduit à la configuration actuelle. Le milieu des années 2000 a été la phase de développement accéléré avec l'implantation dans les différents pays de la zone. Le Groupe a entamé depuis 2009, une phase de consolidation, d'optimisation de ses implantations, et surtout d'ouverture à des partenaires financiers, afin de se doter des moyens nécessaires à l'accompagnement du développement de ses différentes entités en vue d'accroître sa clientèle et par ricochet son chiffre d'affaire.

C'est dans cette perspective que la filiale Banque Atlantique Sénégal fut créée en septembre 2006 sous la direction de Monsieur EL-Hassana KABA, Directeur General de la Banque Atlantique Sénégal.

Cette banque s'est alors dotée à partir de 2007, de deux Directions chargées de la clientèle (DCE et DCPR), afin de mieux répondre aux attentes de ses clients.

En effet la Banque Atlantique Sénégal avec son environnement, son personnel qualifié, ses clients et avec son cadre de partenariat, constituaient des atouts majeurs pour le service clientèle dans sa démarche stratégique, qui lui avaient permis de réaliser des résultats satisfaisants de 2007 à 2010.

Cependant à partir de 2010, la stratégie de ce service était restée confrontée à certaines contraintes dans sa démarche. Cette situation a amené le service clientèle de la Banque Atlantique Sénégal à revoir son style de gestion, en optant pour un fonctionnement de ce service qui repose désormais sur une feuille de route bien définie à travers des planifications stratégiques.

5.1.2. Démarche de l'élaboration du plan existant

Les responsables du service clientèle, avaient jugé nécessaire de faire recours à leurs propres moyens et aux ressources extérieurs, pour la conduite de cette mission de planification, et cela conformément à la vision et aux missions de la Banque Atlantique.

Dans cette optique, ce service fort de ses compétences, avait opté pour une démarche à la fois participative et inclusive.

Ainsi la première étape de cette démarche au niveau du comité de suivi de la planification, a consisté à :

- ✓ réaliser une évaluation globale du plan stratégique de 2011-2016;
- ✓ revoir la vision et la mission de ce service;
- ✓ faire la révision des objectifs stratégiques en fonction des réalités du service clientèle.

Le document produit au niveau de la première étape, a été soumis à la Direction Générale, au personnel technique, ainsi qu'à l'Assemblée Générale ordinaire de la Banque Atlantique Sénégal. La seconde étape était ficelée autour de l'organisation d'un séminaire relatif à la planification stratégique, ayant vu la participation des responsables du service clientèle et des experts en management stratégique.

5.1.3. Objectifs prioritaires du service clientèle

Dans le cadre de la planification stratégique, le service clientèle s'est donc doté des défis à réaliser dans des périodes de court, moyen et long terme afin de parvenir à réaliser sa vision.

Pour traduire ainsi cette vision en réalité, le service clientèle s'était fixé dans son plan, comme objectifs prioritaires, de :

- ✓ renforcer la qualification et la compétence de son personnel, et de mettre en place une bonne communication interne et externe;
- ✓ augmenter la clientèle à fidéliser chaque année, et la vente des produits et service;
- ✓ optimiser la marge bénéficiaire de la banque.

Ces orientations appellent des objectifs généraux ci-dessous tels que :

- ✓ réussir à accroître le degré de confiance de la clientèle;
- ✓ rendre plus performant le système d'information et de la communication;
- ✓ renforcer la formation du personnel;
- ✓ mettre en place une politique pour la motivation et l'assurance des agents, afin de les rendre plus convainquants envers les clients;
- ✓ diversifier les produits et services financiers de la banque;
- ✓ améliorer la qualité du service et la compétence des agents chargés de la clientèle;
- ✓ diversifier et améliorer les relations avec les clients et partenaires de la banque.
- ✓ améliorer la qualité des installations informatique du service clientèle, et fiabiliser les informations et la communication :
- ✓ renforcer les capacités des dirigeants et du personnel technique et mettre en œuvre des outils de gestion de la clientèle;
- ✓ améliorer et renforcer la communication interne et externe.

5.2. Evaluation du plan

L'amélioration du nouveau plan stratégique dépendra de la démarche d'évaluation du plan existant du service clientèle. Cela pourrait aider les responsables de ce service, de définir soit de nouvelles orientations stratégiques soit d'ajuster ou d'actualiser les moyens d'actions de ce plan en fonction de l'évolution du contexte et des résultats obtenus lors des premières années de son élaboration.

Dans cette perspective nous verrons d'une part les critères d'évaluation du plan existence et d'autre part l'évaluation de sa démarche globale.

5.2.1. Définition des critères d'évaluations

Pour évaluer le plan 2011-2016 du service clientèle, certains critères sont utilisés pour mesurer la qualité de sa démarche, sa performance et l'efficacité de sa conception.

5.2.1.1. Critères d'évaluation de la démarche du plan existant

L'évaluation de la démarche du plan existant repose sur certains critères, qui devraient aider les dirigeants dans leur prise de décisions à savoir :

- ✓ si les forces dépassent les faiblesses la démarche est jugée bonne;
- ✓ si les faiblesses l'emportent sur les forces la démarche est qualifiée de mauvaise;
- ✓ s'il y'a autant de forces que de faiblesses, la démarche est donc acceptable mais doit être à améliorer.

5.2.1.2. Critères d'évaluation de la performance du plan existant

Concernant la performance du plan existant 2011-2016 du service clientèle, elle est évaluée par le niveau d'atteinte des objectifs en fonction de certains critères définis comme suite :

- ✓ si en fin 2013 (mi-parcours du plan), 50 % de la croissance attendue en 2016 est atteinte il y a donc bonne performance;
- ✓ si en revanche en fin 2013, moins de 50 %, de la croissance prévue, est réalisée il y a donc mauvaise performance.

5.2.1.3. Critères d'évaluation de l'efficacité

Pour ce qui est de l'efficacité du plan existant 2011-2016, il est évalué en fonction des activités réalisées selon ces critères tels que :

- ✓ si 50 % des activités telles que prévues dans le plan, sont réalisées en fin 2013, alors son élaboration est jugé efficace;
- ✓ si c'est moins de 50% des activités du plan qui sont réalisées, alors sa mise en œuvre est qualifiée d'inefficace.

5.2.2. Evaluation de la démarche globale

Le tableau ci-dessous nous permet de mettre évidence les forces et les faiblesses des différents étapes, ayant conduit à l'élaboration du plan existant 2011-2016, afin d'apprécier la pertinence de la démarche, conformément aux critères prédéfinis.

Tableau 4: Evaluation de la démarche du plan stratégique du service clientèle 2011-2016

PREPARATION DE LA PLANIFICATION			
POINTS FORTS	POINTS FAIBLES	OBSERVATION	CONCLUSION
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organisation des ateliers et séminaires sur la planification stratégique; ✓ Évaluation du plan existant; ✓ Implication des experts facilitateurs du plan. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il n'y pas de plan de travail; ✓ Plan de formation non formalisé et non articulé à la stratégie; ✓ Absence de calendrier de suivi; ✓ Il n'y pas de plan d'actions solide et de calendrier Pour cadrer la démarche stratégique; ✓ Absence de Sensibilisation et de mobilisation du personnel; ✓ Faible niveau d'équipement du personnel du service clientèle. 	<p>3 forces 6 faiblesses</p>	A corriger
ENONCE DE LA MISSION			
Fait ressortir les objectifs prioritaires et définir le cadre stratégique.	Mission énoncée trop longue.	1 Force 1 Faiblesse	A corriger
EVALUATION			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identification claire des problèmes liés à la communication; ✓ Proposition intéressante pour l'amélioration de la qualité du service; ✓ Les problèmes de formation bien identifiés; ✓ Très bonne 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aucune indication sur la motivation et la conviction du personnel; ✓ Inexistence d'un système d'évaluation du personnel; ✓ L'analyse ne fait pas ressortir la qualité du service clientèle; ✓ L'analyse du marché n'insiste pas sur les objectifs du service clientèle; ✓ Aucune indication sur la qualification des agents clientèle; ✓ L'analyse des produits et services ne fait pas ressortir les niveaux de production et les 	<p>5 Forces 10 Faiblesses</p>	A corriger

évaluation du système d'information et de gestion de la clientèle; ✓ Proposition pertinente sur les produits et services axés sur les besoins des clients.	indicateurs de croissance; ✓ L'analyse n'insiste pas sur le portefeuille de risques du service clientèle; ✓ Analyse incomplète sur les ressources du service clientèle (niveau d'étude et expérience des agents); ✓ Pas d'analyse sur la capacité de mobiliser d'autres ressources; ✓ L'analyse n'insiste pas sur les moyens du support technique du service.		
CHOIX STRATEGIQUE			
Choix pertinents et réalisables.	✓ Les stratégies ne tiennent pas compte des réalités économiques du secteur bancaire; ✓ Ils ne couvrent pas toutes les attentes de la clientèle	1 Force 2 Faiblesses	A corriger
DIFFUSION ET MISE EN ŒUVRE			
	✓ Le budget annuel ne tient pas toujours compte du budget de la mise en œuvre du plan; ✓ Le plan n'est pas rendu public donc est ignoré des parties prenantes; ✓ La mise en œuvre du plan n'a pas tenu compte des délais.	0 Force 3 Faiblesses	A corriger
SUIVI DU PLAN			
Existence d'un comité de suivi.	Aucune correction tout comme aucune évaluation n'a jamais été apportée au plan.	1 Force 1 Faiblesses	A corriger
TOTAL DEMARCHE			
NOMBRE DE POINTS FORTS	NOMBRE DE POINTS FAIBLES		
11	23	CONCLUSION	
32%	68%	Démarche à corriger globalement	

Source : Nous-mêmes à partir des rapports annuels du service clientèle de 2012 - 2015

5.2.3. Evaluation de la performance

Cette étape de l'étude porte sur une analyse de la performance par rapport aux critères prédéfinis.

Tableau 5:Etat de réalisation des objectifs du plan 2011-2016

INDICATEUR EN 2011	OBJECTIF DU PLAN	REALISATION EN 2013	OBSERVATION	CONCLUSION
10 000 clients	15 000 clients à atteindre en fin 2013 Soit 50 % de croissance 20 000 clients en fin 2016 soit 100% de croissance.	12000 clients en fin 2013 soit 40 % de croissance.	La croissance en 2013 de 40% est inférieure à celle attendues soit 50%.	Mauvaise performance
10 000 Clients	15 000 clients en 2013 et fidéliser 5000 clients soit 25% de croissance, 20 000 clients en 2016 et fidéliser 10000 soit 50 % de croissance.	Sur les 12000 clients atteints en 2013 il y a 2300 clients fidélisés soit 11,5% de croissance.	La croissance en 2013 de 11,5% est inférieure à celle le attendues soit 25%.	Mauvaise performance
20 Milliards de chiffre d'affaires	Atteindre un chiffre d'affaire de 100 milliards en 2016 Soit 50 milliards en 2013.	36 milliards de chiffre d'affaire réalisé en fin 2013.	La croissance en fin 2013 est nettement inférieure au 50 milliards de chiffre d'affaire prévu.	Mauvaise performance

Source : Nous-mêmes à partir des rapports annuels du service clientèle de 2012 – 2015

5.2.4. Evaluation de l'efficacité

Le tableau ci-dessous met en évidence l'état de réalisation des activités prévues dans le plan 2011- 2016 et le niveau d'atteinte des objectifs spécifiques ainsi que l'analyse de l'efficacité conformément aux critères prédéfinis.

Tableau 6: Etat d'exécution des activités prévues dans le plan 2011-2016

R=Réalisée ; NR= Non Réalisée ; PR= Partiellement Réalisée

Objectifs	Activités prévues	R	NR	PR	Observation	Conclusion
Augmenter Le degré de confiance de la clientèle	Détecter les besoins des clients.	×			R=3/8= 37,5 % NR=3/8= 37,5% PR= 2/8=25%	Inefficace dans la mise en œuvre
	Enquête de satisfaction de la clientèle.		×			
	Attribution des cartes de fidélité aux clients.		×			
	Acquisition d'un système logistique d'information et de communication performant.			×		
	Traitement rapide des réclamations clients.		×			
	Proposer des solutions de financement aux clients.	×				
	Réserver un bon accueil aux clients.	×				
	Avoir une bonne politique de communication media et hors media.			×		
Améliorer la qualité des installations informatiques du service et fiabiliser les	Elaborer un cahier de charge pour le choix des cabinets spécialisés pour la certification du câblage du réseau informatique et		×		R= 1/4= 25% NR =2/4= 50% PR= 1/4= 25 %	Inefficace dans le mise en œuvre

informations	téléphonique.					
	Travaux de câblage et certification du réseau informatique et téléphonique pour le bon fonctionnement du logiciel ORION dans le traitement des données de la clientèle.	×				
	Travaux de fiabilisation des données et mise à niveau du système de communication.		×			
	Elaborer un plan directeur informatique pour les systèmes d'information.			×		
Renforcer les capacités des dirigeants et du personnel technique et mettre en œuvre des outils de gestion de la clientèle	Renforcer les sessions de formation des agents pour le renforcement de leur capacité.		×		R= 1/4 =25% NR= 3 /4 =75 %	Inefficace dans la mise en œuvre
	Organiser des séances de formation pour le personnel technique.		×			
	Recruter un personnel en complément d'effectif.	×				
	Définir des fiches de postes et réorganiser le travail.		×			
	Elaborer un plan de communication		×			

Améliorer et renforcer la communication interne et externe	globale pour la durée du plan.				R=1/4= 25% NR=2/4= 50% PR= 1/4 = 25 %	Inefficace dans la mise en œuvre
	Réaliser et diffuser des spots et publi-reportage et interview.			×		
	Elaborer et mettre en œuvre des plans de communication locale.	×				
	Evaluer annuellement les actions de communication.		×			
améliorer la qualité du service et la compétence des agents chargés de la clientèle;	Renforcer et organiser des sessions de formation continues des agents prévues une fois par mois.		×		R=1/5 = 20% NR=3 /5= 60% PR=1/5 =20%	Inefficace dans la mise en œuvre
	Traitement des réclamations des clients dans les délais.			×		
	Réduire les délais d'attente des clients.	×				
	Recrutement du personnel basé sur la qualification en gestion de la clientèle.		×			
	Certification du service clientèle en ISO9001 version 2008.		×			

Source : Nous-mêmes à partir des rapports annuels du service clientèle de 2012 - 2015

5.3. Evaluation du service clientèle

En plus de la précédente évaluation qui a porté sur le plan stratégique existant, nous nous sommes aussi intéressés, à évaluer le service clientèle à l'aide d'un questionnaire adressé aux

clients, en vue de faire ressortir ses points forts et ses points faibles , ses opportunités et menaces qui serviront de levier à ce service pour l'amélioration du plan existant.

En effet la collecte des données s'est déroulée sur une période de trois semaines du 12 au 28 décembre 2014. Ces différents questionnaires ont été administrés face à face par nous-mêmes auprès des clients de la BASN.

Sur les cent vingt-trois (123) clients rencontrés au sein de la banque, nous avons été reçus seulement par soixante (60) clients qui ont accepté de répondre aux questionnaires proposés, compte tenu de leurs contraintes de temps à la banque.

Avant de présenter les résultats, il est important de rappeler que le questionnaire avait pour objectif :

- ✓ d'identifier les clients qui fréquentent régulièrement la banque ;
- ✓ de savoir comment les clients sont accueillis;
- ✓ de définir l'objet de leur présence à la banque ;
- ✓ de savoir si les clients sont bien informés ou non sur les produits et services de la banque ;
- ✓ de savoir l'attitude des agents du service envers les clients;
- ✓ d'identifier les difficultés couramment rencontrées par les clients ;
- ✓ de savoir si les clients sont satisfaits ou non des différentes prestations de la banque.
- ✓ enfin de connaître les opportunités et les menaces de la banque à partir de ses clients.

Les résultats de cette enquête se présentent comme suite à travers ces tableaux ci-dessous :

Tableau 7: Résultat de l'identification des clients qui sont réguliers à la banque

Visite régulière	Effectif	Fréquence
OUI	46	73,33 %
NON	14	26,67%
TOTAL	60	100%

Source : Nous-mêmes à partir de la Banque Atlantique (2014)

Le tableau ci-dessus indique que 73,33% des enquêtées se rendent régulièrement au service de la Banque Atlantique. Cela représente une fréquence des visites régulières effectuées par les clients dans la banque qui est nettement élevée.

Tableau 8: Résultat de l'objet des visites de la clientèle

Objet	Effectifs	Fréquence
Pour demander des renseignements	9	8%
Pour ouvrir un compte	9	22%
Pour prendre sa position	15	14%
Pour faire un virement bancaire	47	39%
Pour demander un prêt	10	8,5%
Souscription à un contrat	10	8,5%
Total	120	100%

Source : Nous-mêmes à partir de la Banque Atlantique (2014)

On constate que 39% des clients se rendent à la banque pour faire un virement bancaire, tandis que 8% de ces clients enquêtés viennent pour y prendre des informations sur les produits et services.

Tableau 9: Résultat des clients informés ou non sur les produits et services de la banque

Informés sur les produits et service	Effectif	Fréquence
OUI	35	58 %
NON	25	42%
TOTAL	60	100%

Source :

Nous-mêmes à partir de la Banque Atlantique (2014)

Nous constatons que 42% des clients de la banque sont moins informés sur les produits et services de la banque, en revanche 58% des clients en sont bien informés

Tableau 10: Résultat pour les clients qui reçoivent régulièrement leurs relevés annuels sur la situation de leur compte

Reçoivent régulièrement leur relevé annuel sur la situation de leur compte	Effectif	Fréquence
OUI	51	85 %
NON	9	15%
TOTAL	60	100%

Source : Nous-mêmes à partir de la Banque Atlantique (2014)

Les résultats de nos enquêtes nous ont révélé que 85% des clients enquêtés reçoivent régulièrement leur relevé de compte annuel et seulement 9% des clients ont du mal à recevoir les leur.

Tableau 11: Résultat des clients biens accueillis ou non

Etre bien accueillis	Effectif	Fréquence
OUI	49	82 %
NON	11	18%
TOTAL	60	100%

Source : Nous-mêmes à partir de la Banque Atlantique (2014)

L'accueil étant une valeur essentielle, constitue un outil de la différenciation et de la fidélisation de la clientèle. A travers notre étude d'enquête le constat est que, 82% des clients trouvent les agents de la Banque Atlantique bien accueillants.

Tableau 12: Identification des difficultés rencontrées par les clients

Les difficultés exprimées	Effectif	Fréquence
La durée d'attentes des clients pour des opérations bancaires est longue	30	50%
Les clients ne sont pas biens informés sur les produits et services de la banque	15	25%
La banque dispose de peu d'agences qui ne leur facilitent pas pour leur opération bancaire	15	25%
TOTAL	60	100%

Source : Nous-mêmes à partir de la Banque Atlantique (2014)

Nous constatons que : 50% du problème des clients relèvent de la durée d'attente, 25% concernent l'information des produits et services moins accessibles par les clients enquêtés et les 25% autres, portent sur le manque d'agences dans les proximités de la ville de Dakar.

Tableau 13: Résultat des clients satisfaits ou non des prestations de la banque

Clients satisfaits	Effectif	Fréquence
OUI	40	67%
NON	20	33%
TOTAL	60	100%

Source : Nous-mêmes à partir de la Banque Atlantique (2014)

Il ressort de notre enquête que 67% des clients sont satisfaits des prestations offertes par la banque, tandis que les 33% n'en sont pas du tout satisfaits.

Au sortie de ces enquêtes, nous avons constaté que le service clientèle dispose des opportunités qui pourront lui permettre d'être performant et efficace dans la gestion de la clientèle, et par conséquent pourra optimiser sa marge bénéficiaire. Ainsi ces opportunités sont :

- ✓ l'expérience des agents du service dans la gestion de la clientèle ;
- ✓ le développement de la publicité sur internet, le e-marketing et les réseaux sociaux ;
- ✓ le renforcement du partenariat technique en vue de rassurer les clients sur la qualité des produits et services de la banque au plan national et international;
- ✓ le Développement de la stratégie business multicanal;
- ✓ l'intégration de nouveaux modes de communication numériques dans la relation de la clientèle.

Par contre ce service dans cette gestion, présente certaines menaces, qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses véritables objectifs, à savoir :

- ✓ l'absence d'outil de pilotage du suivi de la clientèle;
- ✓ l'inadéquation quantitative (personnel commercial);

- ✓ les pertes de marchés et de la clientèle suite à la livraison de produits ou service de non qualité ;
- ✓ la saturation du marché bancaire ;
- ✓ la concurrence rude de la conquête des clients ;
- ✓ la dépendance aux partenaires techniques ;
- ✓ la prolifération des autres services clientèles bancaire sur le territoire.

5.4. Description du service clientèle

Dans le cadre de l'évaluation du plan stratégique 2011-2016 du service clientèle, cette partie de l'étude consistera à décrire l'organisation de ce service, sa mission ses produits et services afin de nous permettre de dégager ses points forts et faibles et ses opportunités et menaces à la suite de nos observations et entretiens.

5.4.1. Organisation

La Banque Atlantique Sénégal en plus des autres Directions, a pu mettre à sa disposition depuis 2007, deux Directions chargées de la Clientèle. A savoir la Direction de la Clientèle Entreprise (DCE) et la Direction de la Clientèle Particuliers et du Réseau (DCPR).

En effet la DCE est chargée de Conseiller les clients de professionnels, d'étudier leurs dossiers de prêts, d'assurer leurs montages financiers, et de gérer le suivi de leurs comptes. Elle est aussi chargée de négocier avec les entreprises, de suggérer des placements pour la Banque, de remplir des objectifs de vente et de rendre des comptes à la hiérarchie.

Cette Direction est composée d'un: directeur de la clientèle d'entreprise et d'une responsable du service clientèle.

Elle est également organisée en trois (3) services que sont-le :

- ✓ service grande entreprise et financement structurée, qui est géré par :
 - un chef service Grande Entreprise ;
 - un chef de la clientèle Grande Entreprise ;
 - une responsable chargée de la clientèle grande entreprise et par service clientèle institutionnel ;
- ✓ service clientèle institutionnel géré par :
 - une responsable du secteur institutionnel du secteur public ;

- deux responsables chargés de la clientèle institutionnelle ;
- ✓ service PME/PMI et négoce international composé de :
 - un chef service pme/pmi négoce international ;
 - une responsable chargée de clientèle PME/PMI ;
 - un rédacteur DCE ;
 - deux stagiaires.

En ce qui concerne la DCPR, elle a pour tâche de proposer les meilleures solutions financières aux clients qu'elle reçoit dans la banque ou en agence, sans perdre de vue les objectifs commerciaux fixés par sa hiérarchie.

Dans son fonctionnement cette Direction est conduite par un Directeur de la clientèle des particuliers et du réseau, d'un responsable zone Dakar et d'un analyste crédit DCPR.

Dans sa structure elle est composée de trois services à savoir :

- ✓ service produits dirigé par :
 - une responsable du service produit ;
 - une responsable assistante produits ;
- ✓ service communication dirigé par :
 - un responsable communication ;
 - une assistance communication ;
- ✓ service transfert d'argent dirigé par :
 - un chef service transfert d'argent à diaspora ;
 - une responsable chargée du transfert d'argent western union ;
 - un Agent transfert d'argent.

5.4.2. Produits et service de la clientèle

La description de ces produits et service a été effectuée à partir de la grille d'entretiens auprès des responsables du service clientèle DCE.

A partir de cette entretien, nous constatons que, la banque dispose depuis 2012 jusqu'à ce jour, de huit gammes de produits et service que sont :

- ✓ **les packs Atlantiques** : ce sont des offres de la Banque Atlantique, composées des produits et de services qui permettent aux clients, de bénéficier de façon groupée, de tous ces produits et services à prix réduits et à des conditions avantageuses.

A cet effet le service clientèle dispose à ce jour de trois types de packs que suivant : le Pack Atlantique, le Pack Atlantique Salary et le Pack Atlantique Pro.

- ✓ **la Monétique** : la Banque Atlantique depuis 2007 à ce jour met la disposition des clients, 3 cartes régionales valables sur l'ensemble du réseau Banque Atlantique dans les 7 pays et sur le réseau GIM-UEMOA (en retrait uniquement) que sont : la carte prépayée, Atlantique Cash et .Atlantique Épargne.
- ✓ **Atlantique Privilège** : c'est une carte de retrait et de paiement lié au compte cheque et qui permet aux clients et particuliers d'effectuer leurs dépenses quotidiennes;
- ✓ **ANET** : est une banque à distance pour les clients afin de répondre à leurs besoins d'informations. Cela permet aussi aux clients de gérer leur compte à distance via internet.
- ✓ **SMS Banking**, est un des produits de la banque qui permet aux clients de rester informé en temps réel via SMS, de l'état de leur compte (solde, opérations effectuées)..

5.5. Missions du service clientèle

Les responsables de la DCPR (Direction de la Clientèle Particuliers et du Réseau) nous ont permis, à la suite d'un entretien effectué dans leurs locaux le 16 juillet 2015 dans le cadre de nos recherches, de savoir les différentes tâches assignées à cette Direction, que sont :

- ✓ détecter les besoins des clients et proposer des solutions de financement ;
- ✓ promouvoir et vendre les produits et services bancassurance aux particuliers ;
- ✓ conseiller la clientèle en termes d'investissements et de placements en l'orientant si nécessaire vers d'autres interlocuteurs au sein de la banque ;
- ✓ gérer et développer un portefeuille de clients particuliers ;
- ✓ assurer le suivi de l'évolution du client ;
- ✓ identifier les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment) ;
- ✓ négocier les conditions financières et mettre en place les garanties ;
- ✓ instruire les demandes de crédit et en évaluer les risques ;
- ✓ prospecter de nouveaux clients ;

- ✓ réaliser certaines opérations de back office ;
- ✓ suivre les évolutions réglementaires, juridiques, fiscales, spécifiques au secteur bancaire ;
- ✓ actualiser les fichiers commerciaux.

Ainsi ces responsables sont des interlocuteurs des clients avec la banque et qui sont chargés de les conseiller sur les produits et services pour répondre au mieux à leurs attentes.

Dans cette perspective, lors de nos observations dans ce service, nous avons vu :

- ✓ l'existence d'un manuel de procédure qui date de 15 février 2014 et qui n'est pas totalement respectée dans son application pas certains agents non expérimentés avec peu de formation continue effectué ;
- ✓ un bon accueil accordé aux clients ;
- ✓ l'ouverture des comptes des particuliers qui s'effectue à courte durée.

En revanche dans ce service, nous avons aussi constaté que :

- ✓ la répartition de certains agents dans leur poste ne tient pas compte de leur véritable qualification, du fait qu'ils n'ont aucune maîtrise dans la gestion de la clientèle. De plus ces derniers ne respectent pas la procédure, chose que nous avons constatée;
- ✓ ce service gère à ce jour un budget qui ne lui permet pas véritablement, de s'équiper en système logistique performant dans la politique de la communication et d'information de la clientèle. Ce qui démotive plus les agents de ce service dans leur propre plan d'actions et donc les rend plus dépendant des partenaires techniques;
- ✓ il n'existe pas de véritable stratégie marketing adéquate pour l'attraction et le maintien des clients, mais que cette politique est en train d'être améliorée avec l'implication de la Direction Générale qui a pris les choses en mains depuis le mois d'avril 2014 ;
- ✓ il y a couramment des problèmes techniques qui causent des dysfonctionnements au niveau du logiciel ORION, entraînant le manque de célérité dans le traitement et la validation des signatures des clients ;
- ✓ il n'existe pas non plus de GFA dans les agences.

Nous avons remarqué que les agents du service clientèle ne respectent pas la durée des réclamations des clients et aussi les guichets automatiques de la clientèle rencontrent souvent des difficultés.

De plus de nombreuses plaintes des clients se font entendre à cause de l'inexistence d'un parking pour la clientèle, et qui leur fait perdre assez de temps pour garer leur véhicule pour aller vite faire leur transaction.

CONCLUSION

Dans ce chapitre nous avons mis en évidence l'évaluation du plan stratégique 2011-2016 du service clientèle. A cet effet nous avons d'abord présenté son contexte d'élaboration à partir duquel nous avons relevé ses objectifs prioritaires ainsi que ses orientations. A partir de ce contexte, nous avons pu faire l'évaluation de ce plan sur la base des critères de performance et d'efficacité qui ont été prédéfinis. Ce qui nous a également permis de comprendre l'inefficacité et la non performance de ce plan qui sera à améliorer.

Nous avons aussi fait l'évaluation du service clientèle à travers un questionnaire qui a été adressé aux clients et qui nous a fait savoir les forces, faiblesses, opportunités et menaces de ce service.

Dans cette perspective, nous pourrions dans le prochain chapitre, à partir de tous ces résultats d'évaluation, faire un diagnostic stratégique SWOT, afin de proposer aux responsables du service clientèle de nouvelles orientations stratégiques, pour l'amélioration du plan existant.

CHAPITRE 6 : CONCEPTION DU PLAN STRATEGIQUE 2015-2019

Au terme de plusieurs années d'activités, les responsables du service clientèle de la Banque Atlantique Sénégal ressentent le besoin de redéfinir leur vision, leur mission et leurs objectifs stratégiques, en vue de répondre aux mieux aux attentes des parties prenantes dans un contexte d'harmonisation et d'efficacité durable. En effet ce service clientèle depuis sa mise œuvre, disposait d'un plan stratégique fonctionnel. Cependant ce plan dans sa démarche est devenu inefficace et non performant pour la banque, pour des raisons de suivi dans son plan d'action.

Le plan stratégique sera donc élaboré à partir des acquis du service clientèle de la Banque Atlantique Sénégal. De ce fait, il permettra de définir ses perspectives et d'inciter l'ensemble des acteurs de ce département à mieux adhérer et comprendre ce service.

Dans cette optique, ayant déjà défini dans le chapitre précédent les objectifs prioritaires du service clientèle, nous présenterons alors dans ce qui suit d'abord le diagnostic SWOT de ce service (à partir des différentes évaluations déjà effectuées), ensuite les différents déterminants du nouveau plan, et enfin nous achèverons cette étude par des plans d'actions qui accompagneront ce nouveau plan stratégique défini pour sa bonne mise en œuvre par les acteurs concernés à cet effet.

6.1. Diagnostic stratégique

Le diagnostic consiste à identifier les leviers de défis, les contraintes de performance interne en lien avec les capacités du service clientèle. À s'acquitter de façon adéquate de sa mission et à atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixé au cours de la période de de planification (2011-2016). Il s'agit également d'identifier toutes les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces du service clientèle, et qui pourront donc servir de levier aux responsables pour l'amélioration de leur plan stratégique afin de rendre performant le service. Dans cette perspective nous avons choisie l'analyse SWOT pour cette étude.

En effet l'analyse SWOT, destinée à la planification, est une méthode d'analyse permettant d'identifier les axes stratégiques à développer par le service clientèle, pour atteindre ses objectifs. Il combine l'étude des forces et faiblesses (facteurs internes), et des opportunités et menaces de l'environnement de ce service (facteurs externes), afin d'aider à la définition d'une meilleur stratégie pour l'amélioration du plan existant.

Pour mettre en œuvre cette analyse, nous avons d'abord organisé des séances de rencontres d'entretien et de discussion avec les différents responsables du service clientèle.

L'analyse SWOT réalisé à cet effet a porté sur l'environnement externe et interne du service clientèle.

6.1.1. Analyse de l'environnement interne du service clientèle

Nous avons identifié les principales forces et faiblesses du service clientèle durant nos nombreuses consultations. Ainsi ce service possède plusieurs forces dont il peut en être fier. En effet ces forces nous permettront de réaliser plus facilement le nouveau plan stratégique. Nous retenons aux fins de cette présentation celles-ci.

Tableau 14: Tableau d'analyse des forces et faiblesses du service clientèle

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existence d'un manuel de procédure; ✓ Progression annuelle du nombre de clients; ✓ Amélioration de façon croissante de la valeur des clients chaque année; ✓ Bonne vision et objectifs stratégiques dans la conquête maximum de la clientèle dans les cinq années avenir; ✓ Produits et services appréciés par la majorité des clients ; ✓ Forte mobilisation des clients réguliers à la Banque ; ✓ Réception régulière des clients de leurs relevés 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le service clientèle n'est pas certifié en ISO 9001 V2008; ✓ Près de 42% des clients de la banque sont moins informés sur les produits et services; ✓ Longue durée d'attente des clients (près de 50%) pour leur opération bancaire ; ✓ Faible attraction des annonceurs et du maintien de la clientèle ; ✓ Peu d'agence dans les extensions de la ville de Dakar qui ne facilitent pas les clients pour leur opération bancaire ; ✓ Inexistence d'outils de gestion de la clientèle ; ✓ Absence d'un système de logistique performant pour la communication et d'information de la clientèle ; ✓ Pas de véritable force de vente pour la rétention de la clientèle ; ✓ Absence de fréquente publicité par le canal des nouveaux média sur l'information de la clientèle des nouveaux produits et service de la banque ;

<p>annuels ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonne politique d'accueil et de gestion de la clientèle; ✓ Courte durée de l'ouverture du compte des particuliers (entre 8 à 10 minutes), et celle de l'entreprise (autour de 8 à 20 minutes). ; ✓ Disponibilité et l'hospitalité des agents du service clients dans l'accueil et dans la réception en ligne des clients ; ✓ Amélioration au niveau de la délivrance des cartes aux clients qui est fait dans un bref délai avec plus de visibilité. ✓ Existence d'un plan d'évaluation du plan; ✓ Implication des experts facilitateur du plan dans la mission; ✓ Définition des objectifs et des cibles dans la mission du plan; ✓ Identification claire des problèmes de communication dans ce plan; ✓ Proposition intéressante pour la communication; ✓ Identification des problèmes de formation bien identifiés; ✓ Bonne évaluation du système d'information et de gestion de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pas de véritable politique de communication et de fidélisation de la clientèle ; ✓ Pas de stratégie marketing adéquate ; ✓ Inexistence de moyens logistique adéquats pour une bonne politique de communication ; ✓ Le dysfonctionnement au niveau du logiciel ORION entraine le manque de célérité dans le traitement et la validation des signatures ; ✓ Absence de parking pour la clientèle ✓ inexistence des GFA (Gestionnaire du Fil D'attente) au niveau des agences clientèles ; ✓ Non-respect de la durée de la réclamation ✓ Dysfonctionnement du distributeur automatique ; ✓ Absence de boite à suggestions de la clientèle ; ✓ La démotivation d'une certaine catégorie du personnel (travail pas gratifiant, conditions de travail peu favorables) ; ✓ La formation continue des agents est irrégulière et male planifiée. ✓ Absence d'un plan de travail; ✓ Inexistence de calendrier de suivi du plan; ✓ Absence d'action de sensibilisation et de Mobilisation; ✓ Mission énoncée du plan trop longue; ✓ Aucune indication sur la motivation et la conviction du personnel; ✓ L'analyse ne fait pas ressortir la qualité du service clientèle; ✓ Aucune indication sur la qualification des agents; ✓ L'analyse des produits et services ne fait pas ressortir les niveaux de production et les indicateurs de croissance; ✓ L'analyse n'insiste pas sur le portefeuille de risques du service; ✓ Analyse incomplète sur les ressources du service clientèle (niveau d'étude et expérience des agents;) ✓ Pas d'analyse sur la capacité de mobiliser d'autres ressources;
--	--

<p>la clientèle;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proposition pertinente sur les produits et services axés sur les besoins des clients; ✓ Existence d'un comité de suivi; ✓ Détection des besoins des clients; ✓ proposition des solutions de financement aux clients; ✓ Réservation de bon accueil aux clients; ✓ Réalisation des Travaux de câblage et de certification du réseau informatique téléphonique et électrique; ✓ Recrutement du personnel en complément d'effectif; ✓ Élaboration et mise en œuvre des plans de communication locale; ✓ Réduction du délai d'attente des clients. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'analyse n'insiste pas sur les moyens du support technique du service; ✓ Les stratégies ne tiennent pas compte des réalités économiques du secteur bancaire; ✓ Ils ne couvrent pas toutes les attentes de la clientèle; ✓ Le plan n'est pas suffisamment diffusé : en conséquence, plusieurs parties prenantes ignorent son existence et ✓ Sa mise en œuvre n'a pas tenu compte des délais; ✓ Le budget de mise en œuvre n'est pas toujours prévu dans le budget annuel; ✓ Le plan n'a jamais été évalué ; ✓ Aucun ajustement n'a jamais été apporté au plan; ✓ Inexistence d'un plan d'enquête sur le niveau de satisfaction de la clientèle; ✓ Pas d'attribution des cartes de fidélité aux clients; ✓ Pas d'acquisition d'un système logistique d'information et de communication performant; ✓ Lenteur dans le traitement des réclamations clients; ✓ Absence d'une bonne politique de communication media et hors media; ✓ Pas d'élaboration de cahier de charge pour le choix des cabinets spécialisés pour la certification du câblage du réseau informatique et téléphonique; ✓ Pas de travaux de fiabilisation des données et de mise à niveau du système de communication; ✓ Pas d'élaboration de plan directeur informatique pour les systèmes d'information de la clientèle; ✓ Pas de renforcement de sessions de formation des agents, pour le renforcement de leur capacité; ✓ Manque d'organisation des séances de formation pour le personnel technique; ✓ Inexistence de fiches de postes définis dans ce plan; ✓ Pas de réalisation et de diffusion des spots et publi-reportage
--	--

	<p>et interview;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pas d'évaluation annuellement des actions de communication de Renforcement, d'organisation et des sessions de formation continue des agents, prévues une fois par mois; ✓ Pas de traitement de réclamations des clients dans les délais; ✓ La diffusion du plan n'est pas rendu public; ✓ Pas de Recrutement basé sur la qualification en gestion de la clientèle.
--	--

Source : Nous-mêmes à partir des rapports annuels du service clientèle de 2012 - 2015

6.1.2. Analyse de l'environnement externe du service clientèle

Nous faisons face à des défis stimulants et à des opportunités intéressantes pour le service clientèle qui proviennent de son environnement externe et guideront ses actions futures. Nous avons dressé un portrait réaliste des principaux constats de nos analyses, autour des opportunités que les Dirigeants doivent saisir et des menaces qui pèsent sur ce service.

Les opportunités et les menaces relevées sont les suivantes dans le tableau ci-dessous :

Tableau 15 : Tableau d'analyse des opportunités et menaces du service clientèle

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'expérience du personnel dans la gestion de la clientèle ; ✓ Le développement de la publicité sur internet, le e-marketing et les réseaux sociaux ; ✓ Le renforcement du partenariat technique en vue de rassurer les clients sur la qualité des produits et services au plan national et international; ✓ Le Développement de la stratégie business 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'absence d'outil de pilotage du suivi de la clientèle; ✓ L'inadéquation quantitative (personnel commercial); ✓ Les pertes de marchés et de la clientèle suite à la livraison de produits ou service de non qualité ; ✓ La saturation du marché bancaire ; ✓ La concurrence rude de la conquête des clients ;

<p>multicanal;</p> <p>✓ L'intégration de nouveaux modes de communication numériques dans la relation de la clientèle.</p>	<p>✓ La dépendance aux partenaires techniques</p> <p>✓ La prolifération des autres services clientèles bancaire sur le territoire.</p>
---	--

Source : Nous-mêmes à partir des rapports annuels du service clientèle de 2012 - 2015

6.2. Déterminants de la nouvelle stratégie

Cette nouvelle stratégie prend en compte dans sa mise en œuvre, ces différents déterminants que sont :

- ✓ le cadre stratégique;
- ✓ les orientations stratégiques;
- ✓ les axes d'intervention ou stratégiques.

6.2.1. Cadre stratégique

Le cadre stratégique porte sur le but fixé par le service clientèle dans sa planification stratégique, en fonction de ses ressources et de sa finalité. Ce cadre doit tenir compte de la vision, la mission et la valeur de ce service qui doivent être définis et planifiés de façon stratégique en alignement avec celles de la Banque Atlantique.

Ainsi pour pouvoir définir ce cadre stratégique, nous avons procédé à un entretien auprès des responsables du service clientèle et de la Direction DCPR. Ces derniers nous ont partagé leur vision, leur mission et leur valeur en corrélation avec le plan stratégique, chose que nous avons vérifiée à partir des rapports d'audit de 2012-2014.

L'idée de ce travail a consisté à se rassurer que chaque membre du personnel avec les responsables, partagent bien les mêmes définitions de la vision, des valeurs et de la mission du service clientèle, et ont bien la même compréhension des enjeux et objectifs de la Banque Atlantique.

6.2.1.1. Vision du service clientèle

Le service clientèle a pour vision d'impulser un service moderne, performant, rassurant pour les clients, rentable pour la Banque pour en être le leader en Afrique et conforme aux standards

Internationaux.

6.2.1.2. Mission du service clientèle

Le service clientèle a pour tâche d'accorder une attention particulière à sa clientèle. Ce service a pour objectif d'offrir le meilleur service afin de répondre aux attentes et à la satisfaction des clients de la Banque, afin de parvenir à les fidéliser.

De plus ce service, doit s'assurer que les clients de la banque, obtiennent des produits et services uniformes de bonne qualité, et surtout en retour avec de belle retombée commerciale.

Par conséquent l'accent est mis sur l'organisation et la régularité de ce service avec une plus grande attention accordée aux clients.

6.2.1.3. Valeurs du service clientèle

Les valeurs sont des attributs rattachées à la vision, qui permettent à une organisation d'atteindre ses objectifs par la création de la valeur.

C'est pourquoi PHILIPPE (2014 : 29) dira que Le synoptique de la création de valeur dans l'entreprise a pour objectif de produire une vision instantanée du processus de création de valeur. Dans cette perspective avec le concours des différents responsables du service clientèle (la responsable du service clients et de réseau et le Directeur de la DCPR), nous avons pu identifier ses différentes valeurs qui sont :

- ✓ **l'accueil** : être attentif et faire preuve de loyauté dans ses rapports avec les clients;
- ✓ **le respect** : avoir la plus grande des considérations à l'égard de tous les clients, qui resteront toujours au cœur de la mission de la Banque;
- ✓ **l'écoute**: être toujours attentif aux exigences des clients, afin de leur offrir les services et produits les mieux adaptés à leurs besoins;
- ✓ **Partager l'information** : toujours donner aux clients le meilleur que la banque possède et leur offrir ce qu'ils attendent de mieux;
- ✓ **La solidarité** : travailler ensemble dans un même but d'excellence pour une clientèle satisfaite et fidélisée et rester à leurs côtés au quotidien et aussi les assister dans la réalisation de leurs projets;
- ✓ **La générosité** : offrir toujours des petits gestes qui font la différence pour que

chaque instant passé au service clientèle soit le plus agréable possible;

- ✓ **Service clients** : tenir ses engagements, être à l'écoute et favoriser l'échange dans un but de qualité.

6.2.2. Orientations stratégiques

A partir des données de la matrice SWOT, ci-dessus, nous allons donc définir les orientations stratégiques pour cette nouvelle planification.

En effet ces orientations représentent le processus qui consiste pour le service clientèle, d'arrêter le choix de ses objectifs fondamentaux, et de décider des modifications à y apporter ainsi que des choix des ressources, afin d'atteindre les objectifs escomptés dans ce nouveau plan, et qui sont orientés vers le cadre stratégique.

De ce fait à partir de notre modèle d'analyse SWOT établi plus haut et des objectifs prioritaires de l'ancien plan déjà définis, nous présentons ainsi trois orientations stratégiques, qui nous serviront de levier dans l'élaboration du nouveau plan stratégique. Ces orientations sont les suivantes :

- ✓ le renforcement de la qualification et de la compétence des agents ainsi que la mise en œuvre d'une bonne communication interne et externe;
- ✓ l'augmentation de la clientèle à fidéliser chaque année, et de la vente des produits et service de la banque;
- ✓ l'optimisation de la marge bénéficiaire de la banque.

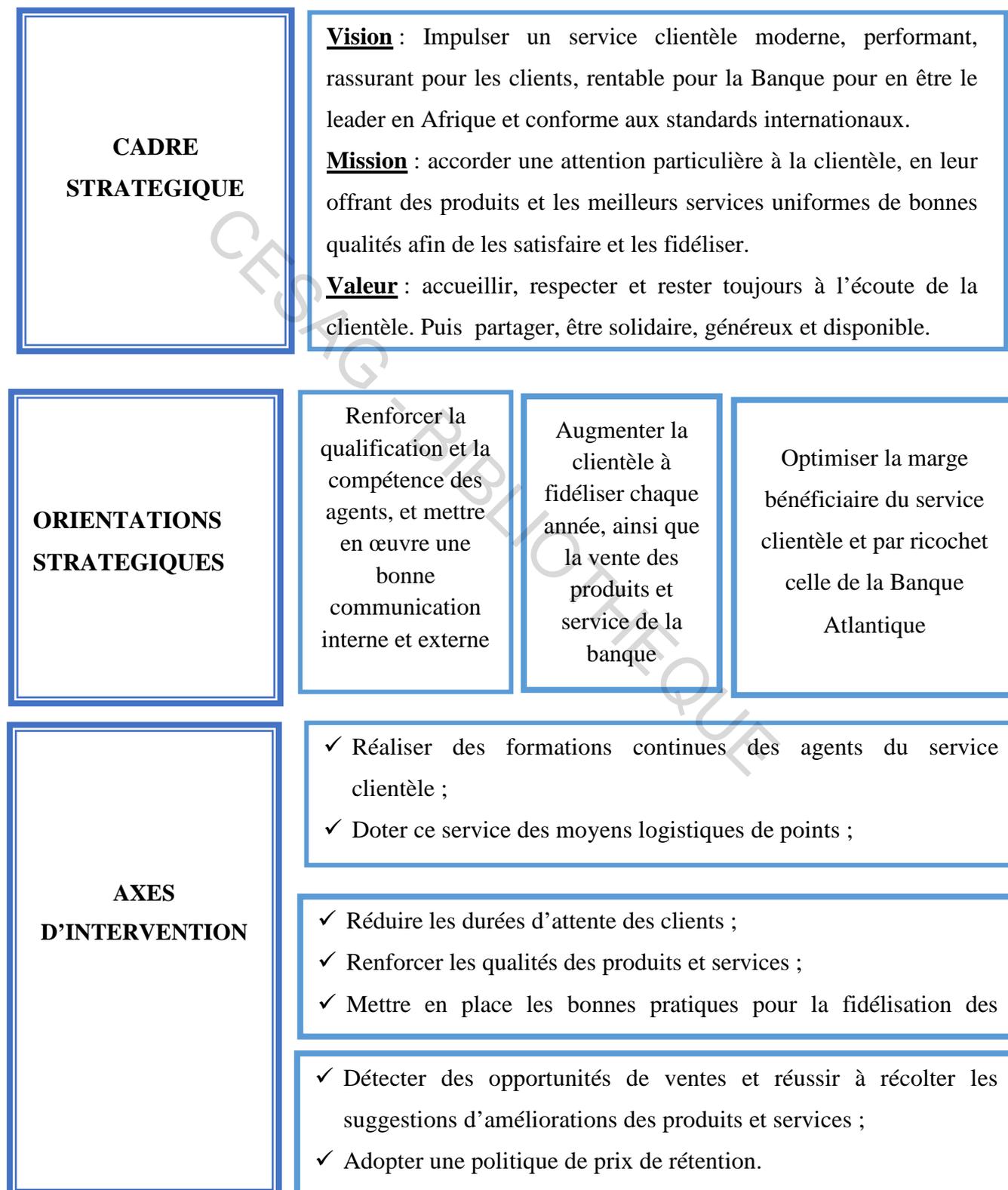
6.2.3. Axes stratégiques

Ces axes représentent pour le service clientèle, des lignes directives et d'actions qui lui permettent d'articuler les mesures nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques définis plus haut pour le nouveau plan, et cela à partir des données de la matrice SWOT.

6.3. Définition du nouveau plan stratégique 2015- 2019

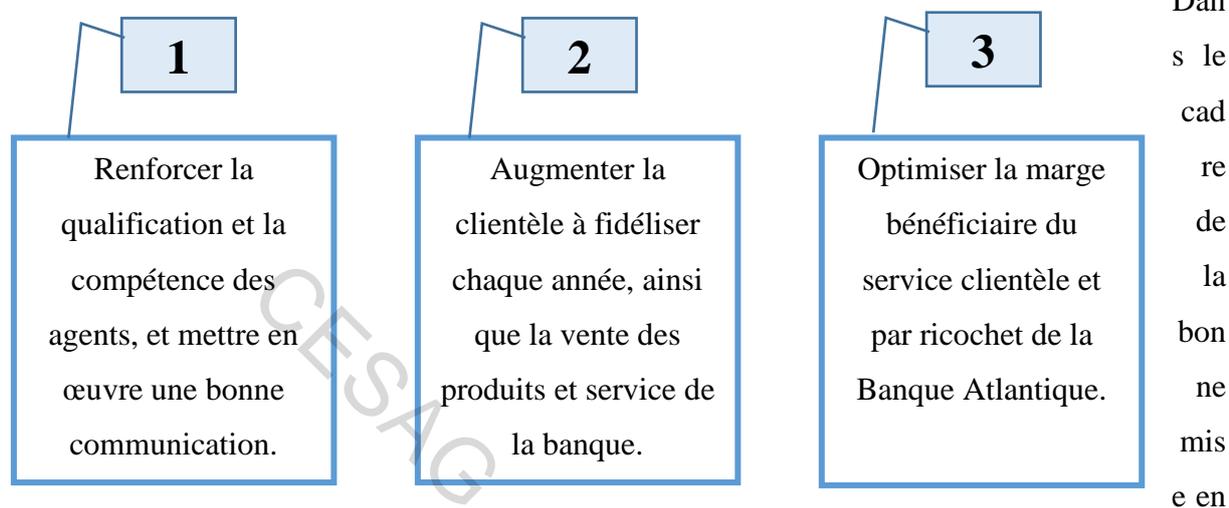
Nos travaux précédents, nous ont permis de définir ci-dessous le nouveau plan stratégique à partir des axes d'intervention, des orientations stratégiques et du cadre stratégique du service clientèle.

Figure 5: Nouveau plan stratégique au service client



Source : Nous-mêmes à partir de la carte stratégique de ROBERT (2011 : 17)

6.4. Plans d'actions



œuvre du nouveau plan stratégique présenté plus haut, nous avons retenu trois (3) orientations stratégiques selon la figure ci-dessous :

Figure 6: Nouvelles orientations stratégiques

Source : Nous-mêmes à partir du modèle d'orientation stratégique de ROY (2000 : 46)

Pour chaque orientation stratégique ci-dessus nous proposons aux dirigeants du service clientèle de:

Orientation stratégies 1: Renforcer la qualification et la compétence des agents, et mettre en œuvre une bonne communication interne et externe

Pour y arriver les dirigeants doivent notamment :

- ✓ former les agents du service clientèle pour avoir une bonne culture du service en y impliquant aussi tout le personnel de la Banque Atlantique;
- ✓ définir des fiches de poste afin de mettre les agents au poste qu'il leur faut;
- ✓ mettre en avant les valeurs de la banque notamment en matière d'éthique et de responsabilité sociale;
- ✓ créer une ambiance et un esprit d'équipe par la communication, la confiance et la bonne humeur;
- ✓ introduire de la flexibilité dans les rythmes de travail, pour prendre en considération les rythmes de vie des agents en service (favoriser, dans la mesure du possible, le télétravail);
- ✓ élaborer un référentiel de compétence en matière de la gestion du service clientèle afin d'optimiser et améliorer l'adéquation entre les compétences des agents et leur différents poste dans la gestion de la clientèle;
- ✓ créer les conditions d'une compétition positive entre les agents, en vue de favoriser de meilleurs résultats, dans un processus d'amélioration continue porté notamment par l'innovation;
- ✓ respecter le manuel de procédure et veiller sur sa mise à jour ;
- ✓ doter le service clientèle des moyens logistiques de points;
- ✓ élaborer un outil d'évaluation de la performance et de compétence;
- ✓ renforcer la capacité du service clientèle, en le dotant d'un budget adéquat;
- ✓ maintenir le dynamisme et la bonne ambiance au service clientèle par une bonne communication. interne afin d'optimiser la rentabilité de ce service;
- ✓ instaurer des rémunérations incitatives basées sur l'équité interne du service;
- ✓ certifier le service clientèle en ISO9001 V2008.

Orientation stratégique 2 : Augmenter la clientèle à fidéliser chaque année, et la vente des produits et service de la banque.

Pour parvenir à réaliser cet objectif il faudra :

- ✓ respecter davantage les engagements envers les clients et réduire au maximum leurs délais d'attente;
- ✓ offrir une bonne qualité de service aux clients ;
- ✓ proposez le maximum de canaux de communication à vos clients et prospects;
- ✓ mettre en place une base de connaissances centralisée accessible par les clients en ligne 24h/24;
- ✓ mettre en place un service de "récupération" rapide des clients qui veulent retirer leur compte pour se rendre dans une autre banque; suite à des difficultés rencontrées;
- ✓ gérer les degrés d'urgence des problèmes des clients dans un bref délai;
- ✓ ouvrir l'accès à la solution de service clients aux commerciaux et à la comptabilité afin que ces services puissent comprendre la source des problèmes en cas de litige ;
- ✓ soigner autant le fond que la forme des réponses aux clients : pas de jargon technique, pas de paroles hautaines ou familières, pas de vulgarité;
- ✓ former régulièrement les techniciens à la fois sur la partie technique, mais aussi sur les opérations marketing et sur la vision du service, afin qu'ils aient une vision d'ensemble de la banque. et pour être plus informés sur les clients ;
- ✓ faire des sessions de training soit avec des enregistrements de conversations de clients, soit avec des mises en situation afin de donner des astuces pour mieux gérer les entretiens (clients agressifs, et ceux qui ont du mal à comprendre);
- ✓ envoyer régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès des clients afin de voir si derrière le calme apparent ne se cache pas des problèmes récurrents. Idéalement il faut un email post-achat, un autre, une fois par an pour faire un bilan;
- ✓ mettre en place un support technique multicanal : téléphone, email, chat, extranet afin de s'adapter aux contraintes des clients et à l'évolution des canaux de communication;
- ✓ mettre en place une boîte à suggestion des clients et un questionnaire pour prendre en compte tous les deux mois leurs inquiétudes et leurs propositions;
- ✓ accroître l'exposition publicitaire de façon fréquente, pour mieux faire connaître aux clients les nouveaux produits et services de la banque;
- ✓ renforcer la capacité du service clientèle, en le dotant d'un budget adéquat et de moyens logistiques assez performants, pour un équipement approprié afin de mieux se rendre disponible pour les clients;

- ✓ intégrer les exigences des clients dans la planification globale de l'entreprise : La Banque doit intégrer les exigences du service à la clientèle dans tous les aspects des activités corporatives, comme la conception des produits et service, la communication et de la culture d'entreprise;
- ✓ mettre en place un planning de suivi du plan;
- ✓ faire une évaluation périodique du plan;
- ✓ mettre en place un GFA au niveau des agences clientèle;
- ✓ mettre en état fonctionnel les distributeurs automatiques;
- ✓ mettre en place un parking pour la clientèle..

Orientation stratégique 3 : Optimiser la marge bénéficiaire du service clientèle et de la Banque Atlantique

Pour atteindre cet objectif il faudra notamment :

- ✓ impliquer la Direction Générale dans la gestion du service clientèle et de tout le personnel de la banque afin d'optimiser la rentabilité de ce service ;
- ✓ détecter des opportunités de ventes et réussir à récolter les suggestions d'améliorations des produits et services;
- ✓ Valoriser l'expertise de la Banque auprès des clients et surtout, à l'extérieur du Sénégal en renforçant les partenariats sur le plan international;
- ✓ Adopter une politique de prix de rétention. En effet le prix de n'importe quel produit ou service, devrait inclure le coût d'acquisition et le coût de la rétention, y compris le coût du service clientèle de la Banque. L'élimination du coût de ce service et du coût de rétention pourront rendre le prix de vente plus attrayant, et cela ne ferait que mettre de la pression pour forcer la Banque auprès de sa clientèle à récupérer la marge perdue par des transactions ultérieures;
- ✓ Le prix du produit ou du service devrait donc avoir une marge suffisante pour répondre aux attentes des clients;
- ✓ Réduire la durée énoncée du nouveau plan; afin de le rendre plus explicite pour sa réalisation;
- ✓ Rendre la diffusion du plan public. afin de permettre aux parties prenantes d'en être informés
- ✓ Élaborer un plan de travail détaillé;

Ainsi pour la bonne mise en œuvre de ces nouvelles orientations énumérées plus haut dans la perspective de l'amélioration du plan stratégique, nous exigeons des dirigeants du service clientèle de respecter rigoureusement les différents programmes des plans d'actions planifiés ci-dessous en fonction :

- ✓ des actions stratégiques à réaliser;
- ✓ des dates de début et de fin à mettre en œuvre;
- ✓ des résultats attendus;
- ✓ des structures concernées pour la mise en œuvre du programme du plan défini.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 16: Plan d'actions pour renforcer la qualification et la compétence du personnel, et mettre en œuvre une bonne communication interne et externe

ACTION STRATEGIQUE	PHASAGE		RESULTATS ATTENDUS	STRUCTURE CONCERNEE
	DEBUT	FIN		
formation des agents du service clientèle	20 février 2016	30 janvier 2019	Formation continue 1 fois par mois, pour le renforcement de leur qualification et de leur niveau de compétence, à évaluer chaque année.	DCPR
Elaborer un référentiel de compétence en matière de la gestion du service clientèle	15 janvier 2016	15 avril 2016	Afin d'optimiser et améliorer l'adéquation entre les compétences des agents et leur différents poste dans la gestion de la clientèle.	DCPR
définir des fiches de poste	30 janvier 2016	25 avril 2016	Cela permettra de connaître la qualification de chaque agent en adéquation avec le poste occupé.	DG
élaborer un outil d'évaluation de la performance et de compétence du personnel	30 janvier 2016	30 juin 2016	Ce document servira de base au référentiel de compétence et rendra compte du niveau de chaque agent du service.	DCPR
créer une bonne ambiance et un esprit d'équipe.	30 janvier 2016	29 février 2016	Renforcer et améliorer la communication interne entre agent, (à évaluer par trimestre).	DCE
créer les conditions d'une compétition	30 janvier	30 janvier 2019	1 fois par an Favoriser l'esprit	DCE

positive entre les agents à travers le prix du meilleur agent.	2016		d'innovation et d'engagement des agents (à évaluer chaque année).	
respecter le manuel de procédure et veiller sur sa mise à jour.	30 janvier 2016	30 janvier 2019	Le respect de la conformité dans la gestion de la clientèle (à évaluer 1 fois par mois).	Toutes les Directions
doter le service clientèle des moyens logistiques de points.	30 janvier 2016	30 avril 2016	Renforcer le niveau de la communication du service, pour la bonne transmission de l'information aux clients.	Directions Générale (DG)
le doter d'un budget adéquat.	30 janvier 2016	30 avril 2016	renforcer la capacité financière du service clientèle.	DG
instaurer des rémunérations incitatives basées sur l'équité interne du service.	30 janvier 2016	30 avril 2016	Afin de permettre au personnel du service clientèle de rester toujours motivé pour des perspectives d'innovation.	DCPR et DCE
certifier le service clientèle en ISO9001 V2008.	30 janvier 2016	30 janvier 2017	Avoir la maîtrise des notions sur le système de management de la qualité (SMQ).	Direction Générale (DG)

Source : Nous-mêmes à partir du plan d'action stratégique de l'OIBT (2013 – 2018)

Tableau 17: Augmenter la clientèle à fidéliser chaque année, et la vente des produits et service

ACTION STRATEGIQUE 2	PHASAGE		RESULTATS ATTENDUS	STRUCTURE CONCERNEE
	DEBUT	FIN		
réduire au maximum les délais d'attente des clients.	25 février 2016	30 octobre 2016	Accroître le taux de clients reçus par jour par les agents du service clientèle.	DCE
offrir une bonne qualité de service aux clients.	30 janvier 2016	30 janvier 2019	Accroître le taux de satisfaction des clients (à évaluer chaque année).	DCE
proposer le maximum de canaux de communication à vos clients et prospects; (media et hors media).	30 janvier 2016	30 janvier 2017	Accroître le niveau d'information et de mobilisation des clients sur les produits offerts par le service clientèle. (niveau à évaluer chaque trimestre par un questionnaire clients).	DCPR
mettre en place un service de récupération des clients qui veulent quitter la banque.	30 mars 2016	30 mars 2017	Accroître la motivation des clients à demeurer dans la banque comme clients fidèle. (évaluer le taux de fidélité des clients par trimestre).	DCE
gérer les degrés d'urgence des problèmes clients par le traitement des réclamations.	30 janvier 2016	30 avril 2016	accroître le taux de satisfaction des clients.	DCPR
former les techniciens à la fois sur la partie technique, mais aussi sur les opérations	20 décembre 2015	30 janvier 2016	Afin qu'ils aient une vision d'ensemble de le banque.et pour être plus informer sur les clients.	DG

marketing et sur la vision du service clientèle.				
organiser des sessions de training soit avec des enregistrements de conversations de clients, soit avec des mises en situation.	30 avril 2016	30 septembre 2017	Pour donner des astuces pour mieux gérer les entretiens (clients agressifs, et ceux qui ont du mal à comprendre).	DCE
envoyer des enquêtes de satisfaction auprès des clients.	30 janvier 2016	30 avril 2018	Pour voir si derrière le calme apparent des clients, il ne se cache pas des problèmes récurrents d'insatisfaction (à évaluer chaque trimestre).	DCPR
mettre en place un support technique multicanaux (téléphone, email, chat, extranet).	30 janvier 2016	30 avril 2016	Pour s'adapter aux contraintes des clients et à l'évolution des canaux de communication.	DCE
mettre en place une boîte à suggestion des clients.	30 janvier 2016	29 février 2016	Pour prendre en compte tous les deux mois leurs avis et leurs inquiétudes et leurs propositions.	DCPR
accroître l'exposition publicitaire des biens et services de façon fréquente.	30 janvier 2016	30 janvier 2019	Pour mieux faire connaître aux clients les nouveaux produits et services de la Banque (à évaluer chaque mois à partir des enquêtes clients).	DCE
mettre en place un planning de suivi du plan stratégique par les dirigeants du service	15 décembre 2015	30 avril 2016	Pour exécuter fidèlement les différentes actions du plan de façon progressive.	DCPR

clientèle.				
faire une évaluation périodique du plan.	30 janvier 2016	30 janvier 2019	Pour vérifier son efficacité et sa performance chaque année (à évaluer chaque fin d'année).	DCPR et DCE
Mettre en place un GFA Au niveau des agences clientèle.	15 janvier 2016	30 avril 2016	Pour favoriser la célérité dans la réception de la clientèle dans les agences clientèles.	DCE
Mettre en état fonctionnel les distributeurs automatiques.	22 décembre 2015	Au 22 janvier 2016	Rendre le service plus disponible dans la gestion de la clientèle.	DCPR
Mettre en place un parking pour la clientèle.	30 janvier 2016	Au 30 avril 2016	Réduire les plaintes des clients ainsi que leur délai d'attente.	DG

Source : Nous-mêmes à partir du plan d'action stratégique de l'OIBT (2013 – 2018)

Tableau 18 : Optimiser la marge bénéficiaire du service clientèle

ACTION STRATEGIQUE 3	PHASAGE		RESULTATS ATTENDUS	STRUCTURE CONCERNEE
	DEBUT	FIN		
impliquer la direction générale dans la gestion stratégique du service clientèle.	30 janvier 2016	30 janvier 2019	Pour suivre de près la performance du nouveau plan stratégique (à évaluer chaque fin d'année avec les responsables de la DCPR et DCE).	DCPR et DCE
Réussir à détecter des opportunités de ventes (faire l'étude du marché).	15 janvier 2016	30 mars 2016	Pour accroître le taux de vente chaque année (à évaluer chaque fin d'année).	DG
Adopter une politique de prix de rétention.	30 janvier 2016	30 janvier 2019	Pour attirer et accroître la clientèle (accroître le taux de	DG

			rentabilité) à évaluer chaque année.	
renforcer le partenariat technique.	30 avril 2016	30 avril 2017	Pour rassurer les clients sur la qualité des produits et services de la banque au plan national et international.	DCPR
Elaborer un cahier de charge pour le choix des cabinets spécialisés.	15 décembre 2015	29 février 2016	pour la certification du câblage du réseau informatique et téléphonique.	DCE
Réduire la durée énoncée du nouveau plan.	30 janvier 2016	29 février 2016	Pour qu'il soit clair, bref, positif et compréhensif.	DG
Elaborer un plan de travail détaillé.	30 janvier 2016	30 janvier 2018	Pour faciliter le suivi du nouveau plan stratégique aux dirigeants.	DCPR
Rendre la diffusion du nouveau plan public.	30 janvier 2016	30 avril 2016	Permettre aux parties prenantes d'avoir une lisibilité du plan sur sa mise en œuvre.	DG

Source : Nous-mêmes à partir du plan d'action stratégique de l'OIBT (2013 – 2018)

CONCLUSION

Ce chapitre 6 a eu pour objectif de la conception du nouveau plan stratégique 2015-2019 au service clientèle de la Banque Atlantique. A cet effet il a été question de partir sur les objectifs prioritaires fixés dans le plan existant. Cela nous a conduit à faire le diagnostic stratégique du plan existant du service clientèle, en faisant ressortir ses forces, faiblesse ses opportunités et menaces. Et ce diagnostic nous a permis de définir notre matrice SWOT.

Ensuite à partir de cette matrice, nous avons pu mettre en évidence les différents déterminants du nouveau plan stratégique, composé d'un cadre stratégique, des orientations ou choix stratégiques et des axes d'intervention stratégiques.

Alors pour parvenir à l'élaboration de ce nouveau plan stratégique 2015-2019, il a été question de déterminer d'abord le cadre stratégique, qui est composé de la vision, la mission et la valeur du service clientèle, ensuite les différentes orientations stratégiques, qui se définissent sur les objectifs stratégiques prioritaires de l'ancien plan à améliorer. A cet effet nous avons pu retenir trois orientations stratégiques.

Enfin nous avons déterminé les différents axes stratégiques qui nous ont permis en fin de compte d'améliorer l'ancien plan sur les quatre années à venir (2015- 2019). Dans cette perspective, des recommandations ont été formulées aux différents dirigeants de ce service, et sanctionnées par des plans d'actions pour la bonne mise en œuvre de ce nouveau plan stratégique.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Dans cette deuxième partie de l'étude, il a été question du cadre pratique de l'étude. A cet effet nous sommes d'abord partie sur la présentation générale de la Banque Atlantique Sénégal. Par la suite nous avons fait l'évaluation du plan stratégique existant du service clientèle.

Nous nous sommes donc servir de cette évaluation pour définir la matrice SWOT du service clientèle. Cela nous a ainsi permis d'élaborer le nouveau plan stratégique, composé d'un cadre stratégique, d'une orientation et d'axes stratégiques. Ainsi pour la bonne mise en œuvre de ce nouveau plan, des plans d'action ont été définis et affectés aux différents acteurs du service clientèle pour un bon pilotage en respectant les délais respectifs.

CONCLUSION

GÉNÉRALE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Notre objectif a été d'orienter la Banque Atlantique Sénégal, dans la conception d'un plan stratégique au niveau de son service clientèle, afin d'améliorer l'ancien plan existant. Pour ce faire, cette étude a vu la contribution de façon participative du personnel et des dirigeants de la Banque, ainsi que les clients qui n'ont pas manqué d'apporter leur pierre à l'édifice.

Ainsi, cette étude de recherche a d'abord présenté dans sa première partie, les fondements théoriques de la planification stratégique, à travers ses différents concepts. Sur ses objectifs, caractéristiques et sa typologie.

A partir de ces concepts, nous avons pu mettre en évidence des méthodes possibles, de certains auteurs ayant des démarches différentes, pour la réalisation d'un plan stratégique. Nous nous sommes donc inspirés de l'une de ces démarches, qui est celle d'AFPLANIE (1991 :21) pour définir notre méthodologie à partir de notre modelé d'analyse.

Pour y parvenir, nous avons utilisé comme outils, la revue et la technique documentaire, entretien, questionnaire, observation, la grille d'analyse ainsi que la matrice SWOT.

Dans cette perspective, la deuxième partie de cette étude s'est consacrée au cas pratique de la mise en œuvre du plan stratégique. Dans cette partie pour pouvoir réaliser le diagnostic du service clientèle, nous avons d'abord fait une évaluation préalable du plan existant, en définissant ses objectifs prioritaires, ensuite ses réalisations et enfin ses succès et ses échecs stratégiques à partir des analyses effectuées. Cette démarche nous a aidés à mieux orienter les différents dirigeants sur leurs véritables objectifs stratégiques.

Pour y parvenir, nous nous sommes appuyés sur ces différents résultats, pour faire le diagnostic du service clientèle à partir de l'analyse SWOT, qui nous a permis de recenser d'une part ses forces et faiblesses, et d'autre part ses opportunités et menaces.

A partir de cette matrice SWOT ainsi élaboré, nous avons pu déterminer les grandes orientations stratégiques du service clientèle. Ces orientations s'appuient sur trois objectifs qui nous ont permis de mettre en œuvre le cadre stratégique du service clientèle et qui repose sur, sa vision, sa mission et ses valeurs. Ainsi les dirigeants de la Banque pourront s'en servir dans leur prise de décision stratégique pour améliorer la performance du nouveau plan stratégiques prévu sur les cinq années avenir.

A cet effet, dans la perspective de la bonne mise en œuvre de ces différentes orientations stratégiques dudit service, nous avons fait certaines recommandations à ses dirigeants dont le choix leur appartient, afin de rendre plus performants ce nouveau plan, dans le cadre de la concurrence. Ce qui pourra dorénavant répondre aux attentes des clients, les fidéliser et par ricochet, créer de la valeur ajoutée pour la Banque Atlantique. C'est dans cette optique, et pour la bonne marche de ce nouveau plan stratégique 2015-2019 que ces recommandations ont été sanctionnées par des plans d'action que les responsables du service client sont tenus de respecter les différents délais d'exécution.

Toutefois les insuffisances liées aux différentes perspectives du nouveau plan stratégique, et dont les enjeux portent désormais sur la réalisation des actions publicitaires et hors média et l'activation sur l'offre numérique, et la forte présence sur les réseaux sociaux, pour se maintenir constamment en liaison avec les clients pour mieux la satisfaire, pourront faire l'objet de piste de recherches future, afin de mieux affiner ce plan stratégique mis en œuvre et qui n'est pas une fin en soi.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1: Guide d'entretien adressé au Directeur de la Clientèle Particulier et du Réseau (DCPR)

1. Quelle est la mission de votre direction dans la gestion de la clientèle ?

.....
.....

2. Quel est le profil des membres de votre direction ?

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

3. Effectuez-vous régulièrement des renouvellements au sein de votre service. ?

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

4. Pensez-vous que vos membres sont suffisamment outillés et qualifiés pour accompagner et gérer la clientèle ?.....

.....
.....

5. Les membres de votre service participent ils à la formation continue pour le renforcement de leur compétence ? Sur quelle période est programmée cette formation et à quelle fréquence ?.....

.....
.....

6. Comment cette formation est-elle évaluée et par qui ?

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

Annexe 2: Guide d'entretien adressé au responsable de services et produits de la DCE

1. Quel profil avez-vous ?.....

.....

.....

2. Disposez-vous d'un manuel de procédure ?.....

.....

.....

3. Sa mise à jour date de quand ?.....

.....

.....

4. Avez-vous déjà eu des difficultés dans l'application de la procédure ?

.....

.....

.....

5. Quels sont les différents produits et services qui sont mis à la disposition de la clientèle ?.....

.....

.....

6. Êtes-vous certifiés en Système de Management Qualité (SMQ) ISO 9001 versions 2008 ?.....

.....

.....

.....

7. Avez-vous déjà eu des malentendus entre vos clients ? Pourquoi et comment les avez-vous géré ?.....

.....
.....
.....
Annexe 3: Guide d'entretien adressé à l'assistante communication de la DCPR

1. Quels sont les moyens matériels et financiers en matière de communication dont vous disposez pour la gestion de la clientèle ?.....

.....
.....

2. Par le canal de votre communication, êtes-vous parvenus à sensibiliser autant de clients au point de les satisfaire sur les produits et service de la banque ?

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

3. Combien de clients êtes-vous parvenus à fidéliser ?.....

.....
.....

4. Quels sont les difficultés rencontrées dans votre service ?.....

.....
.....

5. Avez-vous atteint votre objectif en matière de la satisfaction de la clientèle ?

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

Annexe 4: Guide d'entretien adressé au responsable du service clientèle de la DCE

1. Votre service dispose-t-il d'un plan stratégique qui s'étend sur quelle période ?

.....
.....

2. Quelles sont les personnes impliquées dans sa mise en œuvre ?.....

.....
.....

3. Quelles sont vos objectifs prioritaires dans cette planification ?.....

.....
.....

4. Avez-vous atteint tous vos objectifs tels que prévus dans votre plan stratégique ?

.....
.....

5. Si oui les quels si possibles ?.....

.....
.....

6. Quelles ont été vos réalisations dans cette planification stratégique ?.....

.....
.....

7. Quelles ont été les difficultés fonctionnelles de cette planification ? Et comment avez-vous pu les régler afin d'atteindre les objectifs fixés dans ce plan ?.....

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

Merci pour votre collaboration

Date : /...../.....

Annexe 5: Questionnaire destiné aux clients

Cher Monsieur, Madame,

Nous réalisons une enquête de satisfaction au niveau du service clientèle à la Banque Atlantique Sénégal. La présente enquête est réalisée dans le cadre du programme de Master Professionnel en Audit et du Contrôle de Gestion (MPACG) au CESAG, pour la rédaction d'un mémoire de fin d'étude, portant sur la conception d'un plan stratégique du service clients.

A cet effet, nous vous prions de bien vouloir répondre à toutes les questions. En effet par vos réponses, vous contribuerez à faire de la Banque Atlantique, une Banque excellente et soucieuse de la satisfaction de sa clientèle. Comme précision, Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse. Nous vous assurons de la confidentialité totale de vos réponses. Nous vous remercions de votre compréhension.

Cordialement.

A/ Identification du client

A1/ Vous êtes :

- ✓ Un particulier
- ✓ Un client de la Banque.....
- ✓ Le représentant d'une association.....

Autre :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

A2/ Quelles sont les raisons de votre venue à l'agence ?

- ✓ Pour demander des renseignements.....
- ✓ Pour ouvrir un compte.....
- ✓ Pour prendre la position.....
- ✓ Pour toutes autres raisons, précisez

B/ <u>Connaissances des produits et services de la Banque Atlantique</u>					
✓ Quels sont les produits ou services de la Banque Atlantique que vous connaissez ?					
✓ Par quels moyens avez connu ces produits et services ?					
✓ Êtes-vous bien informés sur les produits et services de cette Banque ? Oui Non.....	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>				
Connaissez-vous le numéro standard de la banque pour des renseignements ? Oui..... Non.....	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>				
Avez vous déjà appelé à ce numéro ? Oui..... Non.....	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>				
Avez-vous été bien satisfait lors de vos appels téléphoniques ou par n'importe autres moyens pour avoir des informations ou autres? Tout à fait satisfait(e)..... Plutôt satisfait(e)..... Pas satisfait(e)..... Pas du tout satisfait(e)	<table border="1"> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> <tr><td></td></tr> </table>				

<u>C/ Qualité de la prestation du service clients</u>	
<p>✓ Les agents sont :</p>	
<p>Courtois.....</p>	
<p>Moyennement courtois.....</p>	
<p>Un peu courtois</p>	
<p>Pas du tout courtois.....</p>	
<p>✓ Comment trouvez-vous l'accueil dans l'agence ?</p>	
<p>Excellent.....</p>	
<p>Bon.....</p>	
<p>Assez bien.....</p>	
<p>Passable.....</p>	
<p>Médiocre.....</p>	
<p>✓ Avez-vous déjà été frustré par les agents du service clientèle ? Si oui et pour quelleraison ?.....</p>	
<p>.....</p>	

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>✓ Recevez-vous régulièrement vos relevés comptables annuels sur la situation de vos comptes ?</p> <p>Oui</p> <p>Non.....</p> <p>Autres :.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
--	--

Merci pour votre collaboration

Date :/...../.....

Annexe 6: Fiche d'ouverture des comptes clients

CESAG - BIBLIOTHEQUE

FICHE D'OUVERTURE OU DE MODIFICATION COMPTES CLIENT

Date
 Jour Mois Année
 NUMERO DE COMPTE
 dev nature code s/c indicatif clé

NOM OU RAISON SOCIALE (un caractère par case) MR/ MME/ Mlle/ MR et/ ou MME

NOM OU RAISON SOCIALE en abrégé (MAXIMUM souhaité ou exigé).

CASIER BACI : _____

ADRESSE CORRESPONDANCE : _____
 N° C. RISQUES _____ Tél: _____

→ **PERSONNE PHYSIQUE**

PREMIER TITULAIRE : Salié
 activité _____

ou entrepreneur individuel N°RC _____ profession lib. _____

Nationalité date de naissance Lieu de naissance
 Jour Mois An

DEUXIEME TITULAIRE

Nationalité date de naissance Lieu de naissance
 Jour Mois An

nom de jeune fille (éventuellement) _____

→ **PERSONNE MORALE**

N°REGISTRE COMMERCE

ANNEE CREATION

forme Juridique

S.A.....:
 SARL.....:
 SCI.....:
 STE en Formation :
 AUTRE.....:

CONTRÔLE

Privé
 Public

ECHELLE

Code Frais Forfait :

RESIDENTE → Oui Non

ENTREPRISE NATIONALE → Oui Non

CONDITIONS

d'arrêts de compte DEBITRICES CREDITRICES

ACTIVITÉ PRINCIPALE (n'indiquer qu'une seule) _____

VISAS :

CHARGE de COMPTE : code _____

DIRECTEUR EXPLOITATION _____

et visa _____

DIRECTEUR GENERAL _____

Observations _____

DIRECTEUR ADMINISTRATION _____

N° Compte Fusionneur ou Vireur _____

Decor-Imprim

Annexe 7: Formulaire de procuration

PROCURATION

(1) :

Nom, Je/Nous,

soussigne

COMPTE N°

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 8: Formulaire de l'ordre de clôture de compte clientèle

<u>ORDRE DE CLOTURE DE COMPTE CLIENTELE</u>	
CHARGE DE COMPTE :	
<u>N° DE COMPTE</u>	<u>TITULE</u>
<u>INSTRUCTIONS PARTICULIERES CONCERNANT</u>	
<p style="text-align: center;"><u>L'ARRETE :</u></p> <p>Date Clôture <input style="width: 100px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="text"/></p> <p>Conditions :</p> <p><input type="checkbox"/> Inchangées</p> <p><input type="checkbox"/> Modifiées</p>	<p style="text-align: center;"><u>LA DISPOSITION DU SOLDE</u></p> <p>(Virement Interne - VIB - Transfert) (Indiquer les coordonnées)</p> <p style="text-align: center;"><u>A EFFECTUER PAR LE GESTIONNAIRE</u></p> <hr/> <p>L'ADMINISTRATION actionne uniquement les comptes de PRODUITS ou CHARGES</p> <hr/> <p>Ces montants doivent être comptabilisés sur le compte 0 3570 70 00000 96***</p>
*** <u>AVIS D'OPERATIONS INTERNES</u> (A joindre obligatoirement)	
<u>VISAS INSTRUCTION ET INFORMATION</u>	
<p>C. C. :</p> <p>DIR. EXPL. :</p> <p>ETRANGER :</p>	<p>D.G.A. :</p> <p>DIR. ADM :</p> <p>DIR. RISQUES :</p>
<p>D. G. :</p>	<p>DATE CLOTURE / ORDINATEUR :</p>

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

1. BARABEL Michel, MEIER Olivier et TEBOUL Thierry (2013), *Les fondamentaux du management Ed. 2*, Edition Dunod, Paris, 210 pages.
2. BAROUCH Gilles (2010), *Fidéliser et gagner vos clients par l'écoute*, Edition AFNOR, Paris, 317 pages.
3. BAROUCH Gilles (2010), *Élaborer des objectifs et un tableau de bord de suivi*, Edition AFNOR, Paris, 65 pages.
4. BELLO Pascal (2014), *La stratégie et RSE : La rupture managériale*, Edition Dunod, Paris, 189 pages.
5. BRILAN Jean et HERARD Jacques (2006), *Les meilleurs pratiques du management*, Edition Organisation, Paris, 609 pages.
6. CARTIER Manuel, DELACOUR Hélène et JOFFRE Olivier (2010), *Maxi fiche de stratégie*, Edition Dunod, Paris, 165 pages.
7. CATTAN Rachel (2013), *Guide des processus : passons à la pratique*, Edition AFNOR, Paris, 275 pages.
8. COHEN Elie (2001), *Dictionnaire de gestion 3^{ème} édition*, Edition la découverte, Paris, 415 pages.
9. CREADIE Karen (2008), *SUN Tzu : Leçons de stratégie appliquée*, Edition Maxima, Paris, 229 pages.
10. DELAFARGUE Bertrand et RIVARD François(2006), *Repenser le pilotage de l'entreprise : Réconcilier la vision stratégique et l'action*, Edition Maxima, Paris, 187 pages.
11. DICKER Joël et BREE Despain (2012), *Le comportement du consommateur 3e édition*, Edition Dunod, Paris, 127 pages.
12. DUCREUX Jean Marie, KACHANER Nicolas, Mariam et RENE Abate (2009), *Le grand livre de la stratégie*, Edition d'Organisation, Paris, 375 pages.
13. DUMOULIN Gilles et PIERRE Xavier (2010), *La stratégie de A à Z*, Edition Dunod, Paris, 224 pages.
14. FAYARD Pierre (2009), *SUN Tzu : Stratégie et séduction*, EDITION Dunod, Paris, 205 pages.
15. GERMAIN Domitille (2013), *SUN Tzu : de l'art de la guerre à l'art de diriger*, Edition Maxima, Paris, 140 pages.

16. GRAHAM Greene et ROBERT Stevenson (2010), *Stratégie, les 33 lois de la guerre*, Edition LEDUC édition, Paris, 493 pages.
17. HELFER Jean Pierre, KALIKA Michel et ORSONI Jacques (2013), *Management stratégique*, Edition Vuibert, Paris, 469 page.
18. HELFER Jean Pierre, KALIKA Michel et ORSONI Jacques (2008), *Management : stratégie et organisation*, Edition Vuibert, Paris, 490 pages.
19. HURON David (2007), *Décisions et stratégie marketing*, Edition Gualino, Paris, 450 pages.
20. JEAN Blanc et PIERRE Corneille (2011), *Analyse stratégique : les fondements économiques*, Edition Dunod, Paris, 362 pages.
21. KAPLAN Robert et NORTON David (2004), *Strategy maps : convertissing intangible assets*, Edition organisation, Paris, 454 pages.
22. KAPLAN Robert et NORTON David (2003), *Tableau de bord prospectif*, .Edition organisation, Paris, 311 pages.
23. LANGEWIESCHE William (2015), *La conduite de la guerre*, Edition Allia, Paris, 127 pages.
24. LAURENCE Body, NATHALIE Sarraute et VAN Laethem (2008), *Le plan marketing : Plan stratégique-Plan opérationnel-Plan marketing client-Plan de crise*, Edition 2, Edition Dunod, Paris, 333 pages.
25. LEMIRE Louise, CHAREST Éric et GAETAN Martel (2011), *La planification stratégique des ressources humaines : Théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle*, Edition Presses de l'Université du Québec, Presses de l'Université du Québec, 441 pages.
26. LEROY Frédéric, ORTEGA Laurence et LEHMANN Christian (2013), *Stratègor : toute la stratégie d'entreprise*, Edition Dunod, Paris 688 pages.
27. LOILIER Thomas et ALBERIC Tellier (2007), *Les grands auteurs en stratégie*, Edition EMS, Paris, 570 pages.
28. MAZIERES Bruno (2001), *Une étude des pratique et objectif de planification stratégique, des groupes Français*, Edition Gestion 2000, Paris 36 pages.
29. MEYER Waarden (2012), *Management de la fidélisation client*, Edition Vuibert, Paris, 239 pages.
30. MOUILLOT Philippe (2007), *Mémento LMD- Stratégie de l'entreprise*, Edition Gualino, Paris, 128 pages.

31. NAULLEAU Gérard et ROUACH Michel, *Contrôle de gestion et stratégie dans la Banque*, Edition RB, Paris 123 pages.
32. PY Pascal (2012), *Faire signer ses clients : Le closing Edition 6*, Edition organisation, Paris, 261 pages.
33. ROBERT Greene (2010), *Stratégie, les 33 lois de la guerre*, Edition LEDUC.S, Paris, 493 pages.
34. SAID Karim (2000), *Quelle planification stratégique pour des organisations en mutation ? Le cas des groupes tunisiens*, Edition Gestion 2000, Paris, 90 pages
35. SEGUR Louis (2011), *Marketing stratégique*, Edition LE Génie des Glaciers, Paris, 248 pages.
36. SENI Dan (2012), *Analyse stratégique et avantage concurrentiel*, Edition Presses de l'université du Québec, Paris, 124 pages.
37. TACHE Philippe (2014), *Créer de la valeur*, Edition Eyrolles, Paris, 191 pages
38. TANNERY Paul, FRANCK Denis et JEAN Philippe, (2014), *Encyclopédie de la stratégie*, Edition Vuibert, Paris, 1200 pages.
39. TELLIER Albéric et LOILIER Thomas (2007), *Les grands auteurs en stratégie*, Edition EMS, Paris, 570 pages.

Sites internet :

40. AMRAOUI Abderrahim (2013), Planification stratégique participative, www.fichier-pdf.fr/planification-strategique-participative-amraoui-doc.
41. ANYPHOBS Civicus (2001), La planification stratégique, [http:// www.org/new/media](http://www.org/new/media).
42. AURELIEN Denis (2014), Management des Organisations : Qu'est-ce qu'un objectif stratégique, <https://stmgparisotmdo.wordpress.com/2014/01/02/quest-ce-quun-objectif-strategique/>
43. CGAP (2013), Cartographie et la demande et de l'institution des services Financiers, http://www.microfinance.sn/docs/presentation_industrie_sn.pdf.
plan/ficationstrategique.org.
44. COUILLARD Philippe (2015), Ministère du conseil exécutif du Québec : la démarche de la planification Stratégique, <http://mce.gouv.qc.ca/planification-strategique/index.html/>

45. DION Jean Pierre (2011), Guide : démarche de la planification stratégique
file:///C:/User.
46. DUBE Jean Pierre (2012), Carte-de-Stratégie/http://jeanpierredube.com/blog/
47. GOURMAT Nacer (2011), La démarche stratégique, http://www.journaldunet.com/
/Management/expert/49438/demarche-strategiqueintention-reflexion-et-vision.shtml/
48. GRANGER Raphaële (2015), La stratégie d'entreprise, http://www. manager-
go.com/ strategie-entreprise/matrice-strategique-adl.htm.
49. MÉNARD Gabriel (2013), Ma mission stratégique, http://conseillers.fbngp.ca/fr/
gabriel -menard/ma-mission-strategique.
50. PIERRE de Louis (2010), Définir les objectifs stratégiques et opérationnels,
Http://www.collectiviteslocales.gouv.fr/files/5_definir_les_objectif_strategiques_et_
_operationnels.pdf.
51. SEEP Network (2008), L'élaboration d'un plan stratégique pour un réseau,
www.lamicrofinance.org/files.25912_files_association_Planification_exercice.pdf.
52. TAMGOUA Stéphane (2013), Qu'est-ce que la carte stratégique, https://www.
tssperformance.com.

Articles :

53. COHEN Corine (2009), Efficacité de l'intelligence Économique et Stratégique et son
impact sur la performance de l'organisation, *Intelligence Économique et Stratégique*
(IES), Vol. 2 (174) : 49-50.
54. MONIN Maud (2011), Impact et premières implication pour les banques, *Revue*
Banque Stratégique, Vol. 1 (292) : 30- 32.