

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE DES  
SCIENCES GESTION.**

**Département des Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin de Cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de Master 2 en Sciences Commerciales**

**Option : Marketing**

**Thème**

**Les stratégies marketing des banques algériennes face à la présence des banques étrangères en Algérie : enquête auprès des agences des banques publiques de la wilaya de Bejaia.**

**Réalisé par :**

1-BELHAMDI Yasmine  
2-BELLABAS Fatima

**Encadreur :**

DR. BOUKRIF Moussa

**Devant le jury composé de :**

Présidente du jury : Mlle BOUNAZEF Djida.

Examinatrice : Mlle GUEDDIR Khoukha.

Rapporteur : DR BOUKRIF Moussa.

**Promotion 2012-2013**

## *Remerciements*

*Nous remercions le bon dieu de nous avoir donné le courage et la foi tout au long de notre travail.*

*Nous tenons aussi à adresser nos vifs remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce présent travail.*

*Nos remerciements sont adressés au DR BOUKRIF pour avoir bien voulu diriger notre travail, pour son orientation, ses conseils et ses remarques.*

*Nous tenons à adressé également nos remerciements à Mme Boukrif, Mme Moknache, Mr Beztouh, Mr Bouda, Mme Rahmani, Mr Moussaoui, Mr Ammichi et Mr Messaoudi pour leurs aides et leurs soutiens.*

*Nous tenons également à remercier tous les enseignants de Sciences commerciales qui nous ont accompagné tout au long de notre formation.*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents, qui m'ont toujours soutenu tout le long de ma vie ;*

*A l'être qui m'ai le plus cher au monde*

*A ma grande-mère: Zouina*

*A mes frères : Samir et Yacine*

*A mes sœurs: Wassila, Karima et Kahina*

*A mes nièces et neveux adorés : Samy, Anece, Mayssam, Lina, Soulaf, Malak, Sara, Wassim, Lylia, Amira et Ibtissam*

*A mes belles sœurs : Nawal et nadira*

*A mes beaux frères : Nounour, Nassim et Walid*

*A mes meilleurs amis: Souad, Merieme et Mohamed, Reda et Lamia*

*A toute ma famille*

*A mon Binôme : Fatima et à toute sa famille*

*A mes amis : Yasmina, Ferial, Dady, Lola, Nawel, Anis et Hamza*

*Et à toutes les personnes que je connais de près ou de loin*

*Yasmine*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents, qui m'ont toujours soutenu  
tout le long de ma vie*

*A ma petite sœur chérie Kenza que j'adore plus que tout*

*A mes frères : Sofiane, Djamel, Yanis que j'estime  
profondément*

*A mes très chers amis : Dida, Lehna, Lola, Kenza, Adel,  
Sabah, Meriem, Dadi. Anissa*

*A ma chère amie et binôme Yasmine à qui je souhaite la plus  
grande réussite et ainsi qu'à toute sa famille.*

*A tous mes amis de la promotion Master marketing*

*Fatima*

*Liste des sigles et des  
abréviations*

---

## Liste des abréviations

**ABC:** Arab Banking Corporate.

**ABEF :** Association professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers.

**AGB:** Algeria Gulf Bank.

**AIB:** Algerian International Bank.

**ALC:** Arab Leasing Corporation.

**ATCI:** Algérie Télé Compensation Interbancaire.

**BA :** Banque d'Algérie.

**BAD :** Banque Algérienne de Développement.

**BADR :** Banque de l'Agriculture et de Développement Rural.

**BB :** Barclays Bank.

**BCA :** Banque Centrale d'Algérie.

**BCIA :** Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie.

**BDL :** Banque de Développement Local.

**BEA :** Banque Extérieure d'Algérie.

**BIAM :** Banque Industrielle d'Algérie et de la Méditerranée.

**BNA :** Banque Nationale d'Algérie.

**BNCIA :** Banque Nationale pour le Crédit et l'Industrie d'Afrique.

**BNP :** Banque Nationale Populaire.

**BPCE :** Banque Populaire et Caisse d'Epargne.

**BPPB :** Banque de Paris et des Pays Bas.

**CA** : Compagnie Algérienne.

**C-à-d** : C'est-à-dire.

**CAD** : Caisse Algérienne de Développement.

**CDC** : Centre de Développement des Compétences.

**CEDAC** : Compte En DA Convertibles.

**CFAT** : Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie.

**CGM** : Compagnie Générale Maritime.

**CIB** : Carte Interbancaire.

**CIC** : Crédit Industriel et Commercial.

**CL** : Crédit Lyonnais.

**CMA** : Compagnie Maritime d'Affrètement.

**CMC** : Conseil de la Monnaie et de Crédit.

**CN** : Crédit du Nord.

**CNEP** : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance.

**CNL** : Caisse Nationale du Logement.

**CNMA** : Caisse Nationale de Mutualité Agricole.

**CPA** : Crédit Populaire d'Algérie.

**DA** : Dinar Algérien.

**DAB** : Distributeur Automatique de Billets.

**DAT** : Dépôt A Terme.

**E/F** : Etablissement Financier.

**EAU** : Emirates Arabes Unis.

**ECA** : Export Crédit Agencies.

**ECEP:** Energie Commodities Export Project.

**EFG:** Egyptian Financial Group.

**ESB :** Ecole Supérieure des Banques.

**ETC :** ET Cetera.

**EX :** Exemple.

**FCP :** Fonds Communs de Placement.

**FCS :** Facteur Clé de Succès.

**FMI :** Fond Monétaire International.

**G 10 :** Le groupe des dix.

**GAB:** Guichet Automatique de Billets.

**GRC :** Gestion de la Relation Client.

**GRD :** Gestion de la Relation Distributeur.

**H:** Heure.

**HSBC:** Hong Kong and Shanghai Banking Company.

**HT :** Hors Taxe.

**IOB:** Intervenant en Opération de Bourse.

**J:** Jour.

**KUPCO:** Kuwait Projects Company.

**LCL :** Le Crédit Lyonnais.

**LMC :** Loi sur la Monnaie et le Crédit.

**PLV :** Publicité sur le Lieu de Vente.

**PME :** Petite et Moyenne Entreprise.

**PMI :** Petite et Moyenne Industrie.



**RIB** : Relevé d'Identité Bancaire.

**RMI** : Réseau Monétique Interbancaire.

**RTGS**: Real Time Gross Settlement.

**SARL**: Société A Responsabilité Limitée.

**SATIM** : Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de la Monétique.

**SG** : Société Générale.

**SGA** : Société Générale Algérie.

**SICAV** : Société d'Investissement à Capital Variable.

**SPA** : Société Par Action.

**SPM** : Système de Paiement de Masse.

**SRH** : Société de Refinancement Hypothécaire.

**TPE** : Terminaux de Paiements Electroniques.

**USD**: United States Dollar.

**VISA**: Virtuel Instrument Software Architecture.

# *Sommaire*

---

# *Sommaire*

<b>Introduction générale</b> .....	9
<b>Chapitre I : L'intégration du marketing dans la banque</b> .....	14
<b>Section 1</b> : La connaissance du marketing bancaire .....	15
<b>Section 2</b> : Le comportement du consommateur bancaire .....	23
<b>Chapitre II : Le marketing bancaire, approche théorique</b> .....	31
<b>Section 1</b> : La connaissance du marché bancaire.....	32
<b>Section 2</b> : Les outils du marketing bancaire.....	40
<b>Chapitre III : Les stratégies marketing de la banque</b> .....	57
<b>Section 1</b> : Connaitre le champ concurrentiel bancaire .....	58
<b>Section 2</b> : L'élaboration d'une stratégie marketing face à la concurrence .....	67
<b>Chapitre IV : L'implantation des banques étrangères en Algérie</b> .....	75
<b>Section 1</b> : L'évolution du système bancaire algérien et l'arrivée des banques étrangères en Algérie.....	76
<b>Section 2</b> : Les banques étrangères actuelles en Algérie .....	87
<b>Chapitre V : L'apport des banques étrangères sur l'activité bancaire en Algérie</b> .....	100
<b>Section 1</b> : Les difficultés d'implantation des banques étrangères en Algérie .....	101
<b>Section 2</b> : Les activités développées par les banques étrangères en Algérie et leurs apports sur l'activité bancaire .....	106
<b>Chapitre VI : Enquête auprès des agences des banques publiques de la wilaya de Bejaia</b> .....	123

**Section 1** : description de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia----- 124

**Section 2** : présentation de l'enquête et la démarche méthodologique----- 132

**Chapitre VII : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête**----- 139

**Section 1** : La pratique marketing dans les banques publiques de la wilaya de Bejaia ----- 140

**Section 2** : Les stratégies marketing développées par les banques publiques à Bejaia ----- 146

**Conclusion générale** ----- 160

**Bibliographie**

**Liste des tableaux et figures**

**Annexes**

# *Introduction générale*

---

Depuis son accession à l'indépendance en 1962, l'Algérie a vu son paysage politique et économique complètement chamboulé. En effet, le pays est passé par plusieurs crises qui l'ont profondément marqué ; notamment celle de 1980 qui a renforcé les contraintes budgétaires et mis en évidence la confusion des rôles.

Face à cette situation critique (libéralisation, mondialisation des économies, évolutions des techniques et des technologies, diversification et montée des risques sous différentes formes) l'Algérie a été amené à modifier substantiellement sa structure économique et financière, visant ainsi une plus grande intégration dans l'économie mondiale.

Le système bancaire algérien, était jusque là un simple instrument au service de la planification centralisée et, plus particulièrement de l'économie publique. Il ne jouait qu'un rôle passif dans le financement de l'économie nationale. Aussi, il doit retrouver ses marques et prendre une nouvelle tournure dans l'activité de l'intermédiation financière et économique.

La loi relative à la monnaie et au crédit promulguée le 14/04/1990 a constitué le fondement du nouveau système bancaire algérien et a annoncé le début d'un processus de déréglementation très profond. Cette réforme, appuyée dès 1991 par la mise en œuvre d'un programme global d'assainissement et de restructuration du secteur industriel public, s'est traduit par le drainage des portefeuilles des banques. Elle vise, en outre l'introduction des règles de l'économie de marché dans le système bancaire et financier algérien et le rétablissement de la solvabilité des entreprises d'Etat et des banques.

Depuis, le paysage bancaire local s'est métamorphosé et des innovations importantes ont été introduites, empruntant aux pratiques bancaires des règles de commercialités et une dose de concurrence.

Cette loi a aussi et surtout pour but l'ouverture du système bancaire algérien aux capitaux privés et étrangers. Cela s'est concrétisé lors de la promulgation de l'Ordonnance N°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, loi qui a permis l'émergence progressive de la concurrence au sein du système bancaire à la

faveur de l'installation en Algérie des banques et établissements financiers à capital privé et étranger.

Par cette démarche, les pouvoirs publics avaient pour but d'apporter des effets positifs aux banques publiques sur le plan opérationnel. Il était impératif pour l'état algérien de remédier aux insuffisances constatées et d'améliorer les méthodes de travail qui demeurent jusque là obsolètes, limitées presque aux opérations de dépôt et de retraits. Il est nécessaire dans le contexte d'ouverture à l'économie de marché, d'introduire les méthodes et les techniques les plus modernes.

L'arrivée des banques étrangères a modifié l'architecture de l'espace bancaire algérien ; elles ont ouvert le champ à la concurrence. Malgré leur intervention limitée dans le marché bancaire local, les banques étrangères contribuent d'une manière efficace au développement du secteur bancaire à travers la modernisation des systèmes d'information, l'instauration des nouveaux principes de management, la diversification des produits et la qualité des services offerts.

Ainsi, l'intensification de la concurrence et la diversification de l'offre de produits et services bancaires a engendré une baisse progressive de la clientèle des banques publiques. A cet effet, ces dernières vont faire face à des clients de plus en plus exigeants se caractérisant par un comportement de plus en plus éveillé. Car désormais, mieux informés, ils demandent plus d'efforts et d'attentions de la part de leurs banques.

De ce fait, les banques sont amenées à réagir et à réviser leurs politiques en mettant au point de nouveaux outils leur permettant de mieux satisfaire leur clientèle. C'est ainsi que les banques publiques ont commencé à introduire le marketing dans leurs démarches, moyen stratégique qui permet de proposer des produits et services adaptés aux besoins des différentes catégories de consommateurs.

Le marketing bancaire se distingue des autres pratiques du marketing au sein des organisations par trois caractéristiques principales. En premier lieu, le domaine des services impose des particularités distinctes par rapport à la commercialisation des produits à existence physique. En deuxième lieu, le marché bancaire est très fortement réglementé et ne dispose pas d'une liberté absolue d'exercice. Enfin, la banque commercialise de l'argent. Donc le client de la banque peut être lui-même le fournisseur

de celle-ci. Ces trois caractéristiques ont fait que le marketing bancaire favorise le développement des stratégies de fidélisation ainsi qu'une gestion de la qualité.

La banque algérienne est donc entrée dans une nouvelle ère, où les règles du jeu ne sont pas familières à bon nombre de dirigeants, et où les multiples arbitrages possibles rendent la gestion plus difficile et complexe. Dans cette perspective, nous allons chercher à apporter des réponses à la problématique suivante : ***les banques algériennes, ont-elles conscience du degré de l'émergence des banques étrangères pour développer des stratégies marketing susceptibles d'affronter cette concurrence ?***

De cette problématique peuvent découler un certain nombre de questions auxiliaires, à savoir :

- \* Quelle est la démarche stratégique poursuivie jusque là par les banques algériennes ?
- \* Quelles sont les activités développées par les banques étrangères en Algérie ?
- \* Quelles sont les pistes d'amélioration possibles pour réglementer les stratégies marketing au sein des banques algériennes ?
- \* Quelle est la part des banques algériennes et les banques étrangères dans l'évolution de l'économie nationale ?

Ces questions préoccupantes, nous ont conduits à formuler deux hypothèses, à savoir:

✚ Les banques algériennes sont conscientes de la concurrence des banques étrangères installées en Algérie.

✚ La pratique des stratégies marketing dans les banques algériennes existe mais en dehors de tout support formel. Il s'agit de la manipulation de quelques outils.

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous nous sommes basés sur la recherche documentaire, la collecte de données statistiques relatives à notre thème (dans des revues, articles, communications et des rapports d'activités), déplacements auprès de certains organismes (la banque d'Algérie et les multiples agences des banques étatiques et même étrangères implantées à Bejaia), l'étude de terrain par le biais de



questionnaires destinés aux banques publiques de la wilaya de Bejaia, ainsi que la consultation de nombreux sites internet.

Pour répondre aux questions précédemment posées et en fonction des données disponibles, nous avons subdivisé notre travail en sept (7) chapitres. Le premier porte sur la connaissance du marketing bancaire et le comportement du consommateur bancaire. Le deuxième concerne la connaissance du marché bancaire et les outils du marketing bancaire. Le troisième traite sur la connaissance du champ concurrentiel bancaire et l'élaboration d'une stratégie marketing face à la concurrence. Le quatrième concerne l'évolution du système bancaire algérien et l'arrivée des banques étrangères en Algérie, ainsi que les banques étrangères actuelles en Algérie. Le cinquième quant à lui aborde les difficultés d'implantation des banques étrangères en Algérie et les activités qu'elles ont développées en Algérie et leurs apports sur l'activité bancaire. Le sixième trace la description de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia, la présentation de l'enquête et la démarche méthodologique. Le dernier concerne l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête.

# *Chapitre I*

---

L'INTEGRATION DU MARKETING DANS LA BANQUE

## **Introduction du chapitre**

Avec l'émergence et la progression de nouveaux concepts de management, le marketing a été considéré comme l'un des traits les plus distinctifs de cette ère. Il est partout et tout le temps dans notre vie, il a infiltré tous les domaines passant des biens et services aux associations et partis politiques ; il touche même aux personnes et aux idées.

Le secteur bancaire, à l'instar des autres secteurs, n'en a pas été moins pénétré. Mais avant de vanter les mérites du marketing et d'énumérer ses exploits au sein des banques, il sera opportun de connaître ce qu'est le marketing bancaire et de passer en revue les étapes de son intégration dans l'activité bancaire.

Dans le présent chapitre, nous allons traiter les deux sections suivantes :

- ↪ La première section va porter sur la connaissance du marketing bancaire, elle va aborder l'apparition du marketing bancaire, ses définitions, ses spécificités, son extension, son organisation et son rôle ;
- ↪ La deuxième section va traiter du comportement du consommateur bancaire, elle aura pour objet de présenter en premier lieu le processus d'achat bancaire : les phases de préparation de l'achat bancaire et les spécificités et caractéristiques du comportement du consommateur bancaire. En second lieu les facteurs influençant le consommateur bancaire : les dimensions de la décision d'achat du client bancaire et les déterminants individuels.

## Section 1 : connaître le marketing bancaire

### 1. Apparition du marketing bancaire

Réservé dans un premier temps aux biens de grande consommation, le marketing n'a fait son apparition en banque que dans les années soixante-dix. Trop réticentes à son introduction au début, ces dernières ont fini - contraintes par les changements qui ont bouleversés leur environnement, et fragilisés leur position envers leurs clients et fournisseurs- à adopter pleinement le marketing dans leur démarche et à appliquer ses préceptes à la lettre.

Cette apparition du marketing dans la banque fût favorisée par<sup>1</sup> :

- Une concurrence accrue, résultat de la déréglementation de l'activité bancaire, et du développement spectaculaire qu'ont connues les nouvelles technologies ;
- La découverte par les banques du marché des particuliers. Longtemps négligé au profit de celui des entreprises, ce dernier s'avérait fort prometteur du fait d'une hausse considérable du niveau de vie des ménages conjugée avec le changement des comportements et habitudes sociales ;
- La mondialisation et l'apparition de nouveaux concurrents non bancaiers (assurance, grands distributeurs, etc.).

Ainsi, le marketing a réussi à s'infiltrer et à s'accaparer une place prestigieuse dans le système de gestion de ces entreprises complexes que sont les banques, au point où aucun organisme financier ne peut prétendre pouvoir se passer de son intégration au sein de son processus de gestion. En effet, l'aspect le plus perceptible dans l'évolution du marketing bancaire est sa banalisation.

### 2. Définitions

Pour sa part, Michel Badoc définit le marketing bancaire comme étant « l'application de la démarche et des techniques marketing à l'activité bancaire »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Fatma Chaouche, « La fonction marketing : réalités et perspectives » au niveau de la CNEP banque, mémoire de fin d'étude DESB, l'Ecole supérieure des banques, Décembre 2003, page 6 et 7.

Alors que Yves Le Golvant<sup>3</sup>, définit le marketing bancaire comme suit « *c'est la conception, la mise en œuvre et la réalisation par une banque de tous les moyens et ressources lui permettant de se fixer et d'atteindre de façon rentable les objectifs de développements cohérents avec les souhaits et les segments des marchés préalablement déterminés* ».

Le marketing bancaire est défini de façon générale comme l'ensemble des actions visant à adapter l'offre d'une banque aux besoins des consommateurs. Il concerne les actions entreprises par les banques pour satisfaire les besoins de leurs clientèles et de ses objectifs de rentabilité à court, moyen et long terme.

D'après les définitions que nous avons décidé d'adopter, nous pouvons affirmer que le marketing bancaire ne peut être assimilé au marketing en général. Il constitue certes un élément original de ce dernier tirant de lui sa philosophie et ses objectifs, mais se distingue par une démarche et des outils spécifiques.

### **3. Les spécificités du marketing bancaire**

Le marketing de l'offre bancaire s'inscrit dans une perspective de marketing des services, marqué par l'intangibilité, l'hétérogénéité et la périssabilité. Ces deux dernières caractéristiques sont déclinées de manière spécifique : l'hétérogénéité est aussi une variété de produits offerts et la périssabilité affecte le processus et non les moyens.

A ces composantes majeures, des spécificités peuvent être ajoutées :

- ❖ Un système marketing fortement individualisé : la personnalisation de la relation avec la clientèle est très importante dans de nombreux cas, aussi bien pour la catégorie des professionnels que pour les particuliers ;
- ❖ L'absence d'identité spécifique : la différenciation des enseignes est particulièrement difficile à percevoir pour les consommateurs ;

---

<sup>2</sup> Michel Badoc, Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance, Revue Banque Edition, Paris, 2004, Page 28.

<sup>3</sup> Yves Le Golvant, dictionnaire: marketing bancaire et d'assurance, France, 1990, page 21.

- ❖ La dispersion géographique de l'activité : elle conduit à couvrir des besoins internationaux, nationaux et locaux ;
- ❖ La fluctuation de la demande : elle est d'avantage soumise aux variations de l'activité économique générale que dans tout autre secteur ;
- ❖ La responsabilité fiduciaire : elle est garante du respect des intérêts des consommateurs au niveau macroéconomique ;
- ❖ L'intensité de la main d'œuvre dans les processus : traditionnellement importante, elle a une incidence particulière sur les coûts opératoires et rend plus sensible l'arbitrage standardisation/personnalisation du service et les choix technologiques.

En dehors de leurs spécificités et de leurs caractéristiques, les institutions bancaires ont deux fois besoin de faire du marketing en raison de leur position doublement orientée vers deux marchés différents : le marché des ressources de capitaux et le marché des emplois destinés aux particuliers et aux entreprises.

#### **4. L'extension du marketing bancaire**

A l'heure actuelle, les banques accordent une grande importance au client, car il est le bénéficiaire des services. S'il est absent, l'acte d'échange ne pourra pas s'accomplir et le service ne verra pas le jour. Il est par excellence l'élément primordial de la fonction marketing, et pour répondre aux besoins de la clientèle, la fonction marketing doit intégrer le concept du marketing management.

Le marketing management constitue une évolution souhaitable du marketing de la banque. Il se préoccupe d'avantage de la définition des orientations stratégiques, de l'adaptation des structures et des mentalités, de l'assistance méthodologique et technique aux réseaux nationaux et internationaux. Sa réalisation repose sur trois piliers : stratégique, organisationnel, et opérationnel.

##### **4.1. Le marketing stratégique**

Le but du marketing stratégique est d'éviter de prendre des décisions opérationnelles au hasard, sans réflexion préalable. De nombreuses erreurs, peuvent être commises dans une transaction au niveau des clients ; alors que par une réflexion

stratégique préalable, la banque évitera les erreurs perpétrées par des actions marketing conçues de manière désordonnée.

Le marketing stratégique, est d'abord un instrument de contrôle, et de prévoyance, dans le but d'apporter aux responsables un éclairage suffisant pour qu'ils puissent décider auprès de leurs clientèles. Il ne concerne pas seulement la direction générale ou régionale, mais aussi les agences opérationnelles décentralisées.

#### **4.2.Le marketing organisationnel**

La réussite du marketing organisationnel repose sur la capacité à mobiliser l'ensemble des collaborateurs des banques. Cette vision est d'autant plus nécessaire si le choix de l'établissement s'oriente vers une politique de distribution multicanaux.

#### **4.3.Le marketing opérationnel**

Le rôle du marketing management dans sa phase opérationnelle, consiste avant tout à améliorer et à développer progressivement les moyens physiques d'action, dans le seul but d'être à jour avec les impératifs de gestion technologique qui seront en compétition à l'échelle mondiale.

### **5. L'organisation de la fonction marketing dans une banque**

Aussitôt qu'une banque envisage l'application du marketing, se pose alors la question de son introduction, deux solutions se présentent<sup>4</sup>, la première envisage la question sous un angle hiérarchique et la seconde sous un angle fonctionnel.

Dans le premier cas, le marketing vient s'ajouter sur l'organigramme de la banque par la création d'une direction marketing. Nous pourrions ainsi diviser la direction marketing en cinq départements :

- Recherche fondamentale et études de marketing. Sa fonction est d'analyser la clientèle, ses besoins, ses motivations et de mettre au point de nouveaux produits;

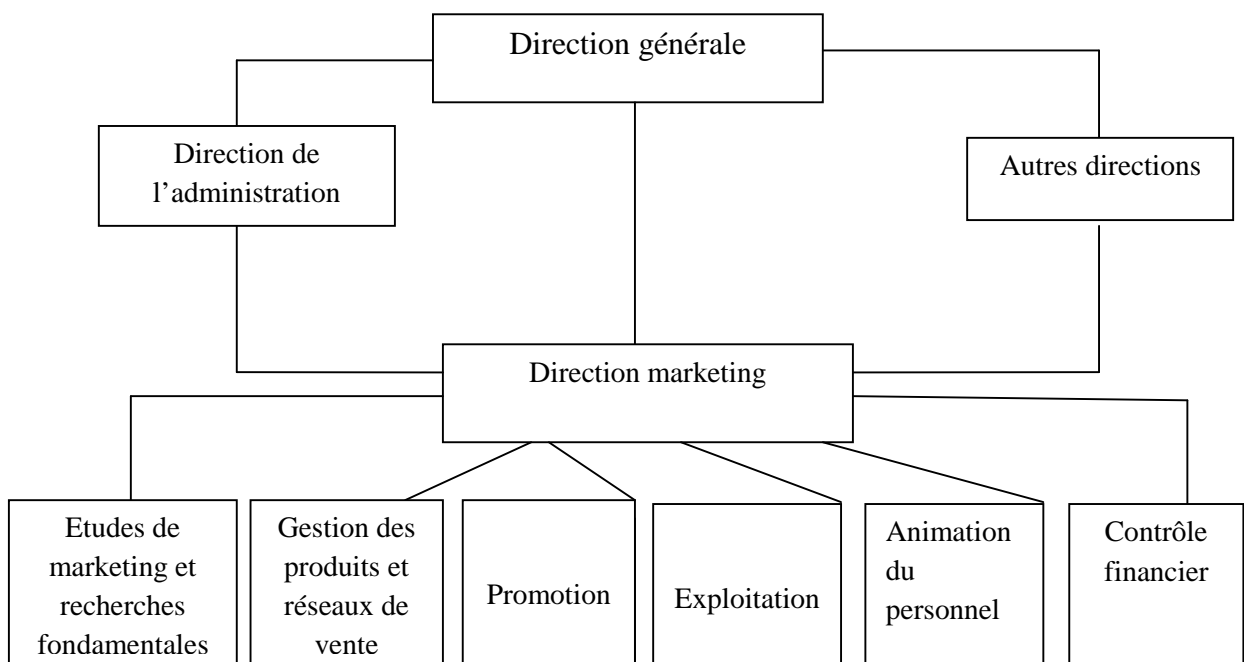
---

<sup>4</sup> Sylvie De coussergues, Gestion de la banque, édition DUNOD, Paris, 1996, page 221.

- La gestion des produits et réseaux. Sa fonction est de suivre les produits existants et d'adapter le réseau de commercialisation aux exigences de la clientèle ;
- La promotion. Elle agit sur toutes les actions de communication;
- L'animation du personnel. Son rôle est de sensibiliser les exploitants aux méthodes du marketing et de communication ainsi que la formation commerciale du personnel;
- Le contrôle financier se charge d'analyser les coûts et de contrôler les résultats des actions entreprises.

L'organisation de la fonction marketing au sein d'une banque sous un angle hiérarchique, va être schématisée dans la figure ci-dessous :

**Figure n°1: la place hiérarchique du marketing dans la banque.**



**Source :** Sylvie De Coussergues, op cite, page 221.

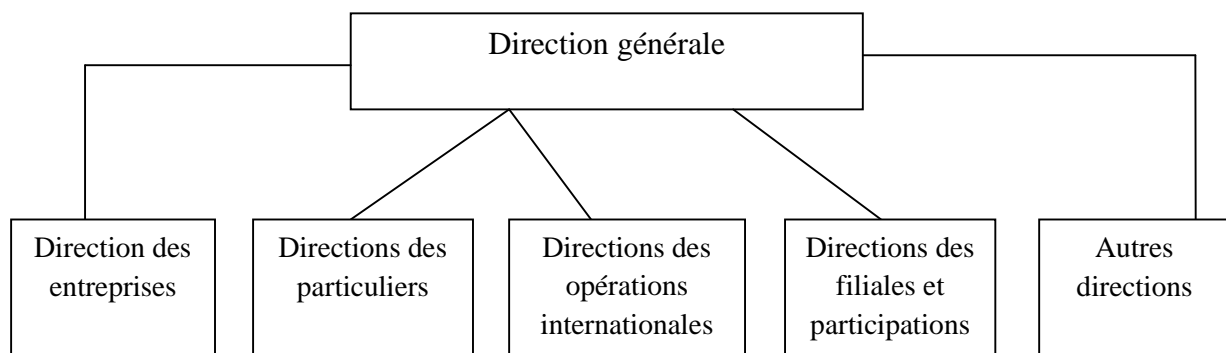
Dans le second cas, le marketing est incorporé à toutes les fonctions et à tous les niveaux de la banque. A l'origine de cette démarche se trouve la constatation que la



clientèle bancaire est très hétérogène et manifeste des besoins différents d'un type de client à l'autre. Il faut donc segmenter la clientèle afin de pouvoir appliquer à chaque segment une action marketing appropriée et c'est autour de la notion de segment de clientèle que la banque se structure. Chaque direction, responsable d'un segment de clientèle défini met en œuvre un plan marketing s'insérant dans le plan d'ensemble de la banque.

En ce qui concerne ce second cas, la banque organise sa fonction marketing sous un angle fonctionnel, cela va être présenté dans la figure n°2 suivante :

**Figure n°2: la place fonctionnelle du marketing dans la banque.**



Source : Sylvie De Coussergues, op cite, page 222.

## 6. Le rôle de la fonction marketing dans la banque

Le marketing a des rôles multiples au sein d'une banque, et consistent en un ensemble de tâches fonctionnelles (éclairage, assistance et conseil) :

- ✚ Eclairer à partir de la planification marketing à terme la direction générale sur les multiples choix de développement à l'échelon national et international. Parmi ces choix s'intègrent les politiques de distribution multicanaux, d'information commerciale des réseaux, de diversification, d'innovation, d'image, de qualité, de gestion de la relation client et distribution... ;
- ✚ Présenter certaines réformes de structures et de mentalités, nécessaires pour rapprocher l'institution des clients (décentralisation ; création de chefs de

produit, de marché, de distribution; formation du personnel à la démarche marketing...);

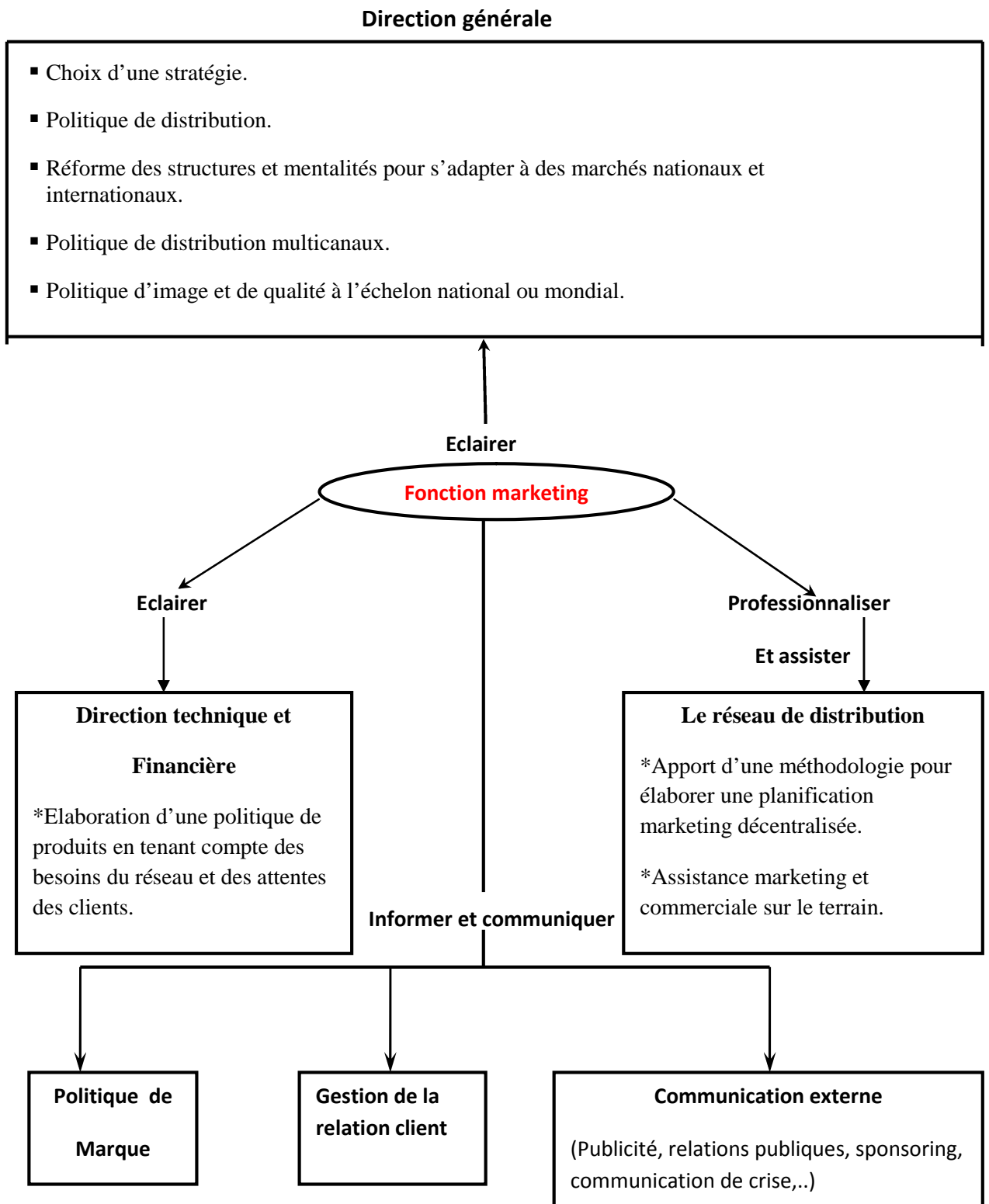
- ✚ Eclairer les directions financières sur l'élaboration d'une politique de produit et service, adaptée au besoin du marché ;
- ✚ Aider le réseau de distribution à s'adapter à son marché (élaboration de méthodologies permettant une planification marketing décentralisée, assistance marketing et commerciale sur le terrain et formation de correspondants marketing...);
- ✚ L'assistance qui comprend bien souvent la création d'un outil marketing direct émanant des centres d'appel destinés à appuyer les actions commerciales des réseaux.

En dehors de son rôle fonctionnel, la fonction marketing au siège se voit parfois confier certaines tâches de nature plus opérationnelles telles que :

- ✚ La mise en œuvre d'une politique de GRC (Gestion de la relation client) : la création de bases de données marketing, fidélisation, développement du marketing relationnel à partir d'Internet ou de centres d'appel... ;
- ✚ L'élaboration d'une politique de GRD (Gestion de la relation de distribution) qui constitue un complément indispensable de cette politique ;
- ✚ La mise en place d'une politique de création et de gestion de l'image de marque à l'échelon national et international. Elle implique une réflexion importante sur les notions de qualité et d'entreprise durable ;
- ✚ La communication externe (publicité, sponsoring, relations commerciales...) et parfois la communication de crise permettant de faire face à l'avènement de risques majeurs.

Ces différents rôles que nous venons d'énumérer vont être résumés dans la figure suivante :

Figure n°3 : le rôle de la fonction marketing dans une banque.



Source : Michel Badoc, op cite, Page 39.

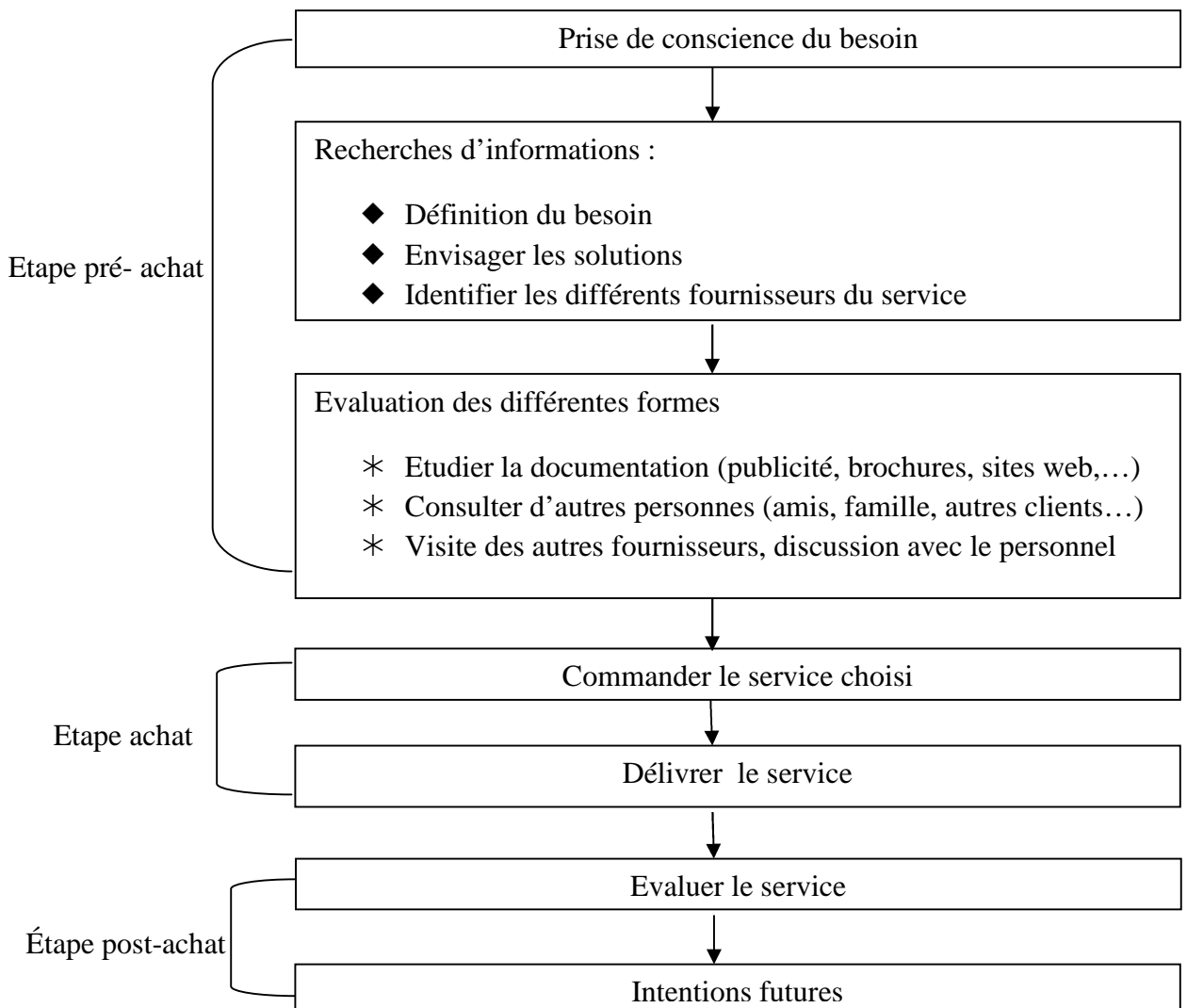
## Section 2 : le comportement du consommateur bancaire

### I. Le processus de l'achat bancaire

#### 1. Les phases de préparation de l'achat

En général, nous distinguons sept phases pour tout processus d'achat. Il en est de même pour le secteur bancaire. Ces phases peuvent être séparées en trois étapes et sont préalables à toute opération d'achat (figure n°4).

Figure n°4 : le processus d'achat complet.



**Source :** Monique Zollinger et Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, Dunod, 2004, page 41.

### **1.1.La reconnaissance du besoin**

Un besoin est ressenti lorsqu'il y'a une perception d'un écart entre un état désiré et l'état actuel. Il ne s'agit pas d'un écart absolu et objectif mais d'un écart perçu, où la subjectivité tient un rôle important. Si l'écart perçu est faible ou inférieur à un certain seuil, le besoin n'est pas activé. Il faut donc que l'écart soit significatif aux yeux du consommateur pour que le besoin apparaisse. Il peut naître d'un sentiment de pénurie ou d'un désir nouveau.

Toute reconnaissance d'un besoin ne génère pas automatiquement une action : le consommateur qui a faim ne mange pas sur le champ. Il faut également que le consommateur perçoive une possibilité de satisfaire son besoin, en termes de ressources.

### **1.2.La recherche d'informations**

Après la reconnaissance du besoin, le consommateur peut s'engager dans la recherche d'informations sur les moyens de le satisfaire.

La recherche d'informations peut être définie comme une activation motivée des connaissances stockées en mémoire ou comme l'acquisition d'informations au sein de l'environnement. Cette recherche peut donc être interne (en mémoire) et/ou externe (dans l'environnement).

#### **1.2.1. La recherche interne**

C'est celle qui est directement activée juste après la reconnaissance du besoin. Cette recherche porte en fait sur la mémoire à long terme dans laquelle le consommateur tend à répertorier toutes les informations pertinentes sur le sujet traité.

#### **1.2.2. La recherche externe**

Quand la recherche interne ne donne pas satisfaction au consommateur, celui-ci s'engage dans une recherche externe qui est alors appelée : recherche préalable à l'achat. Mais ce n'est pas la seule forme de recherche externe, car il ya aussi la recherche permanente dans laquelle l'acquisition d'information est opérée régulièrement sans être dictée par un besoin d'achat.

Dans le tableau qui va suivre, nous allons déterminer les différentes informations nécessaires lors de chaque phase du processus d'achat du consommateur bancaire, ainsi que les moyens utilisés pour leur procuration.

**Tableau n°1 : l'information aux différents stades du processus d'achat du consommateur bancaire.**

<b>phase</b>	<b>Information souhaitée</b>	<b>Moyens d'information</b>
<b>Reconnaissance du besoin</b>	Information comparative, démonstrative et mise en alerte.	Promotion, bouche à oreille et marketing direct.
<b>Recherche d'informations</b>	Information adaptée, détaillée et pertinente.	Publicité, promotion, dépliants et communication personnelle.
<b>Evaluation des solutions</b>	Information comparative.	Publicité, bouche à oreille et marketing direct.
<b>Décision d'achat</b>	Information contractuelle.	Communication personnelle.
<b>Evaluation post achat</b>	Information continue.	Publicité dans les médias de masse.

Source : Monique Zollinger et Eric Lamarque, op cite, page 4.

### **1.3.L'évaluation des solutions préalables à l'achat**

Cette troisième étape est distinguée des deux précédentes dans sa présentation. En fait les trois phases sont très liées dans un processus itératif d'aller-retour entre collecte d'informations, évaluation des offres et nouvelle collecte (voir redéfinition du besoin).

## 2. Les spécificités et caractéristiques du comportement du consommateur bancaire

Dans le domaine des services, notamment bancaire, le risque perçu et la tentation de fidélité à un fournisseur jouent un rôle déterminant.

### 2.1.L'importance du risque perçu avant l'achat

Par comparaison avec l'acquisition de produits tangibles, l'achat de services est perçu comme présentant un degré de risque plus élevé durant les phases préalables à l'achat, du fait de l'immatérialité. Le risque perçu est lié aux conséquences de l'achat et à l'incertitude qui l'entoure. Les conséquences peuvent être définies selon Monique Zollinger<sup>5</sup> comme « *le degré d'importance et/ou le danger des résultats issus de toute décision du consommateur et d'incertitude, comme la possibilité subjective de réalisation de ses conséquences* ».

### 2.2.La fidélité à un fournisseur

L'aversion pour le risque incite souvent le consommateur à chercher à le réduire au cours de son processus d'achat. Cela peut conduire à une forme de fidélité à un fournisseur qui a préalablement offert une prestation de qualité satisfaisante. Plus généralement, la fidélité peut s'expliquer, non seulement par la satisfaction obtenue lors des expériences précédentes mais aussi par le faible nombre d'offres disponibles ou encore par l'importance des coûts de changement de fournisseur.

## II. Les facteurs influençant le consommateur bancaire

### 1. Les dimensions de la décision d'achat du client bancaire

La définition des comportements dépend des dimensions relatives à l'acte d'achat et celles relatives à la clientèle bancaire :

#### 1.1.Les dimensions de l'acte d'achat

Ce sont de différentes formes qui apparaissent lorsque les intentions d'achat deviennent achat, à savoir :

- ✿ L'achat totalement programmé : il conduit à définir deux composantes majeures de l'acte ; le type de produit et le lieu d'achat.

---

<sup>5</sup> Monique Zollinger et Eric Lamarque, op cite, page 51.

- ✿ l'achat partiellement programmé : il consiste à définir la banque ou le service souhaité et à choisir ensuite l'autre composante.

## **1.2. Les dimensions de la clientèle bancaire**

L'analyse du comportement du client bancaire peut être faite de plusieurs manières qui seront déterminées autour de trois dimensions, à savoir :

### **1.2.1. Le client-consommateur**

Son comportement est analysé selon ses besoins. Pour répondre à ses attentes, la banque structure son offre de manière à constituer des familles différenciées de produits et de services répondant à chacun des besoins des segments de clients-consommateurs.

L'offre n'est plus présentée comme un ensemble de produits immatériels mais comme une réponse compréhensible et matérialisée à un besoin.

### **1.2.2. Le client-prospecteur**

Son comportement est étudié selon ses processus de choix d'un point de vente. Il apparaît ainsi deux formes de client-prospecteur :

- Le client flux : il choisit le point de vente en raison de sa proximité ou de sa facilité d'accès ;
- le client trafic : il choisit le point de vente pour des raisons autres que la proximité : bouche à oreille, image de l'enseigne, habitudes familiales, recherche de compétences spécifiques, etc.

Chacun de ces clients peut être également soit attaché ou non à son point de vente :

- le client attaché : il ne fréquente pas d'autres points de vente et est prêt à défendre son point habituel en cas de critique ;
- le client détaché : il n'entretient aucune relation affective avec son point de vente.

### **1.2.3. le client-acheteur**

Son comportement est analysé pour détecter la perception des produits et des offres périphériques du point de vente. Il s'agit notamment de détecter, parmi les



différents types de produits, ceux qui font l'objet d'achats spontanés et ceux qui déclenchent un processus de décision plus complet.

A ces trois dimensions, il faut ajouter une autre composante ; c'est le degré de fidélisation du client bancaire qui peut être mono bancarisé ou multi bancarisé. Le client mono bancarisé ou mono fidèle satisfait l'ensemble de ses besoins auprès de la même enseigne, voir du même point de vente. Alors que le client multi fidèle ou multi bancarisé fréquente la concurrence pour satisfaire certains de ses besoins.

## **2. Les déterminants individuels**

L'explication des motivations et du comportement du consommateur face aux produits et services bancaires réside, comme pour tout autre produit, dans deux types de facteurs : quantitatifs et qualitatifs. Les premiers sont à l'évidence les plus perceptibles ; ils sont mesurables et clairement identifiables. Les seconds, qualitatifs, sont détectés par l'analyse psychographique ou sociologique.

Ces variables individuelles sont source de différenciation des attitudes et donc de segmentation des attentes du marché.

## **Conclusion du chapitre**

Le marketing bancaire constitue un élément original du marketing en général et bien que la philosophie et les objectifs soient identiques, la démarche et les méthodes sont différentes. Il a pour rôle principal de rapprocher les institutions bancaires de leurs clientèles. Et pour y arriver, les banques doivent comprendre le comportement de leur clientèle et prendre en considération ses attentes et réclamations.

Afin de connaître les différentes politiques mises en place par les banques au sein de leurs organisations pour atteindre leurs objectifs définis précédemment, nous proposons dans le chapitre suivant de présenter une approche théorique du marketing bancaire.

# *Chapitre II*

---

LE MARKETING BANCAIRE, APPROCHE THEORIQUE

## **Introduction du chapitre**

Les objectifs des banques en terme de survie et de rentabilité, leurs imposent d'intégrer le marketing dans leur processus de gestion afin de pouvoir déboucher sur une philosophie d'action valable. Ainsi, le marketing dont la finalité est d'optimiser l'adéquation des ressources, des stratégies et des activités d'une banque aux structures et aux besoins de ses marchés, vient par son approche logique et ses techniques élaborées pour répondre à une nécessité croissante dans une économie libérale.

Le présent chapitre va nous permettre de déterminer la manière dont le marketing définit les actions à entreprendre pour assurer leur cohérence aux objectifs fixés ainsi que la mise en place des outils nécessaires lui permettant d'arriver à ses fins.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons présenter les deux sections suivantes :

- ❖ La première section va traiter la connaissance du marché bancaire. Elle tournera autour de ses spécificités, des facteurs d'environnement commercial de la banque, de l'analyse quantitative et qualitative globale du marché et l'analyse de la clientèle par segment ainsi que celle de la concurrence ;
- ❖ La seconde section concerne les outils du marketing bancaire. Elle est scindée en quatre politiques : le produit, le prix, la distribution et la communication.

## Section 1 : la connaissance du marché bancaire

La connaissance du marché constitue pour une banque un élément fondamental dans l'élaboration d'un plan marketing. Les informations sont destinées à : évaluer quantitativement et qualitativement la clientèle actuelle et potentielle de la banque, identifier les segments du marché susceptibles de l'intéresser et enfin à connaître les besoins, les goûts et les motivations de la clientèle appartenant à ces segments.

### 1. Les spécificités du marché bancaire

Nous allons étudier le marché bancaire selon deux critères et qui sont la nature du client ainsi que l'offre et la demande des produits qui se manifestent sur le marché bancaire.

#### 1.1. Les clients bancaires

Pour une banque, la notion du marché reconnaît :

- ↪ La clientèle des entreprises, dénommée aussi la clientèle commerciale ;
- ↪ L'ensemble des consommateurs désignés habituellement sous le nom de clientèle, des particuliers ou marché des particuliers.

##### 1.1.1. Les entreprises

Les besoins multiples des entreprises, peuvent être regroupés en quatre rubriques, à savoir :

- \* Le besoin d'argent ou bien le besoin de financement à court, moyen et long terme d'où les différents types de crédit ;
- \* Le besoin en outil de gestion et des valeurs mobilières, d'où des produits comme la convocation des assemblées générales<sup>1</sup> ;
- \* Le besoin de conseil et assistance, d'où des produits comme le conseil financier et autres conseils divers ;
- \* Le besoin de respect dont dépend la relation banque-client, de rapidité et de la proximité physique et psychologique.

---

<sup>1</sup> J.-F. Echard, Politique financière de l'entreprise et du risque, édition P.U.F, Paris, 1984, page 39.

### 1.1.2. Les particuliers

Les particuliers manifestent également des besoins différents en matière bancaire. Nous retiendront à cet égard les besoins suivants :

- ✚ Le besoin de transaction ; d'où des produits comme le chèque, les billetteries automatiques, les avis de prélèvement . . . ;
- ✚ Le besoin de précaution, c'est-à-dire le besoin de se constituer une épargne liquide, disponible rapidement d'où des produits comme les comptes sur livrets et le bon de caisse ;
- ✚ Le besoin de financement du logement, d'où des produits comme les comptes, le plan d'épargne logement et les prêts conventionnés ;
- ✚ Le besoin de trésorerie, du fait d'un décalage provisoire des revenus et dépenses d'où des produits comme les prêts personnels ou le crédit-bail.

## 1.2. L'offre et la demande des produits bancaires

### 1.2.1. L'offre des produits bancaires

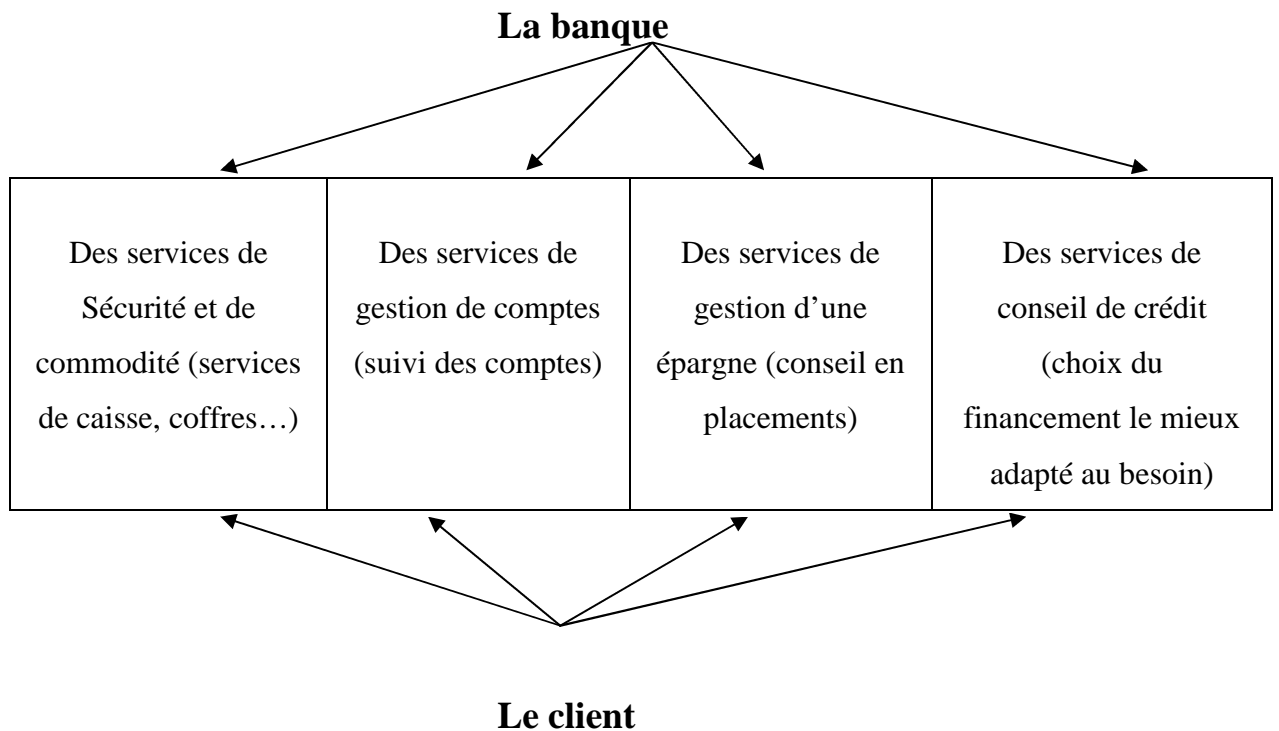
Sachant que les banques sont des entreprises multi-productrices, elles proposent à leurs clients une gamme étendue de produits qui sont définis au sens large dans une optique marketing, et qui concernent toute l'offre de la banque à sa clientèle : Un compte sur livret, un crédit à moyen terme, ou à long terme, l'encaissement d'un chèque sont autant des produits bancaires. Il importe donc d'identifier chaque produit et de préciser ses principales caractéristiques.

La spécificité du marché bancaire est due aux caractéristiques particulières que présentent les produits bancaires, à savoir :

- ❖ Les produits bancaires sont immatériels et s'apparentent à la prestation de service ;
- ❖ Les produits bancaires peuvent faire l'objet d'une différenciation ;
- ❖ Les produits bancaires sont conditionnés par un cadre juridique et réglementaire dont les banques ne sont pas maîtresses de cette caractéristique.

L'offre bancaire peut se décomposer comme suit :

Figure n° 5: l'offre bancaire.



**Source :** Kheir-Eddine Berrahi, « Etude et analyse de la distribution des crédits aux entreprises », mémoire de magister, Université Aboubeker Belkaid Tlemcen, 2005, page 56.

### 1.2.2. La demande des produits bancaires

Les Spécificités de la demande des produits bancaires sont dues à plusieurs données de différentes catégories :

#### A. L'atomicité de la demande des produits bancaires

Les demandeurs de produits bancaires sont différents bien que leurs besoins se multiplient. Dans toute action marketing, nous devons en tenir compte, parce que l'inadéquation des produits bancaires avec les besoins des clients conduit à une mauvaise qualité de prestation ; ce qui peut ruiner l'image de marque de la banque et par conséquent la fuite de ses clients potentiels.

#### B. La stabilité et l'irrationalité de la demande

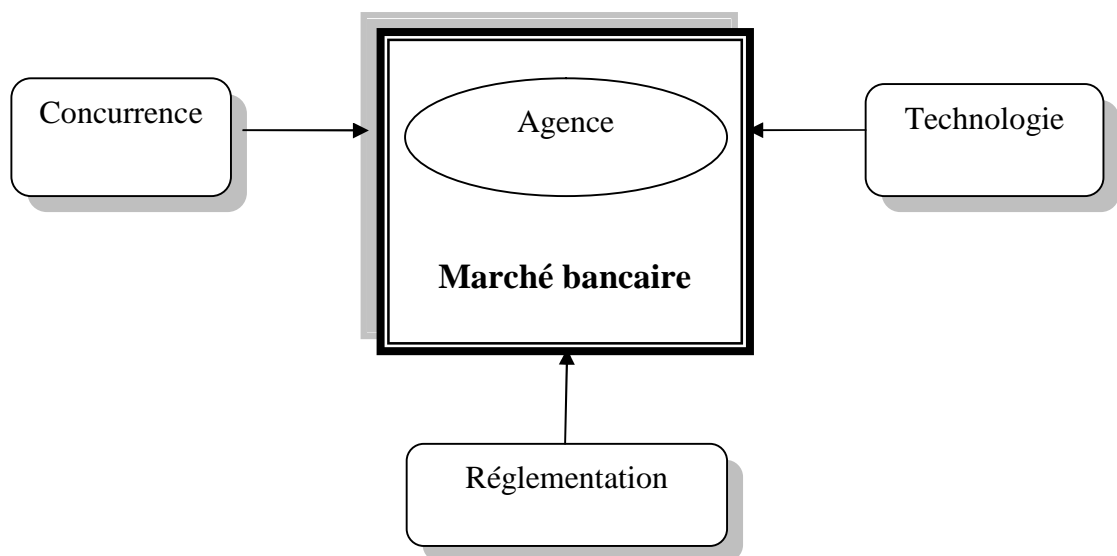
La stabilité de la demande est due à la stabilité de la relation produit-client et de la notion client/banque ; la demande d'un produit entraîne celle d'un autre produit, par exemple, les comptes et le plan d'épargne logement sont une demande d'épargne et une demande de crédit. En plus, la demande est irrationnelle puisque tous les produits

bancaires se rapportent à « l'argent » et le comportement des clients est souvent irrationnel en cette matière.

## 2. Les facteurs d'environnement commercial de la banque

Le comportement d'une banque vis-à-vis de ses clients dans un marché, peut être expliqué par trois facteurs fondamentaux schématisés comme suit :

**Figure n°6 : les facteurs d'environnement commercial de la banque.**



**Source :** établi par nous même sur la base de plusieurs documents que vous retrouverez dans la bibliographie.

### 2.1. La concurrence

La concurrence, à l'évidence, est un facteur d'environnement qui exerce une action très directe sur l'activité bancaire. Cependant, la banque tient ses concurrents à distance par ses innovations financières, l'offre de services, la qualité de ses produits et son image de marque ; tous ces éléments permettent à la banque de faire pression sur les concurrents et de se positionner sur le marché. Ce facteur d'environnement est des plus importants pour toute entreprise quelque soit sa nature, de plus, il représente le levier principal pour toute banque dans sa démarche marketing et plus précisément dans l'élaboration de ses stratégies marketing face à ses concurrents.



Ainsi, la connaissance des forces concurrentielles engendre deux attitudes pour une banque:

- ↪ Prendre conscience de ses forces ;
- ↪ Tenter d'agir sur l'action de ses forces.

## **2.2. La réglementation**

La réglementation du système bancaire, est élaborée à plusieurs niveaux : national et international<sup>2</sup>. Les textes adoptés au niveau international sont le résultat d'une coopération interétatique dans le cadre d'instance comme le G10.

Au niveau national, La banque est régie par ailleurs, au niveau de son développement par des lois et des décrets qui réglementent la nature de son activité : liberté pour un établissement financier de réaliser ou non toutes sortes d'opérations bancaires, d'étendre son réseau, liberté d'ouverture de nouveaux guichets...etc. La banque, joue donc un rôle économique particulier ; son développement incessant ne pouvait donc se faire qu'à l'intérieur des règles que lui dicte l'Etat.

## **2.3. La technologie**

Avec l'apparition de nouvelles technologies et par conséquent de nouveaux comportements, les clients se sont trouvés bouleversés que ce soit dans leurs vies professionnelles ou privés.

Ce bouleversement technologique a du être le véritable facteur d'environnement. La banque a connu ainsi de véritables mutations ; à titre d'exemple : la technologie a donné naissance à des nouveaux produits tels que:

- ✚ Les cartes bancaires;
- ✚ Les distributeurs automatiques de billets;
- ✚ La banque à domicile;
- ✚ Les terminaux points de vente;
- ✚ Le développement dans le domaine de télécommunication (les services à distances);

---

<sup>2</sup>C. Descamps et J.Soichot, Economie et gestion de la banque, Editions EMS, 2002, Page 46.

- ✚ L'informatique, qui a modifié en profondeur les techniques traditionnelles de la banque, en développant la capacité de traitement des opérations bancaires.

### **3. Analyse quantitative globale du marché**

L'analyse quantitative repose sur un ensemble d'études économiques et économétriques réalisées à titre collectif ou individuel. Les études quantitatives apportent habituellement aux banques des informations se rapportant sur :

- Le nombre et la composition de la clientèle des particuliers dans chaque pays. La répartition par âge, la catégorie socioprofessionnelle, le revenu, l'habitat... Elles peuvent aussi être proposées au niveau des différentes régions ou îlots de populations ;
- Des indices globaux ou locaux de possession de produits financiers ;
- Des indices prospectifs d'évolution des marchés et des produits et services intéressants la banque ;
- Le nombre d'entreprises, dans chaque pays ou région, leurs classifications, un répertoire de leurs dirigeants et les renseignements sur leurs activités;
- Des données diverses concernant l'économie du pays.

### **4. Analyse qualitative globale du marché**

L'analyse qualitative fournit des informations sur les attitudes, les goûts, les besoins, les attentes, les motivations...des consommateurs envers les institutions, leurs produits et services, la compétence de leurs distributions et de leurs forces de vente,...la connaissance qualitative procure d'importants renseignements sur la perception des différentes marques d'enseignes bancaires, à savoir :

- ❖ Les caractéristiques propres aux populations analysées quant à leurs attitudes, leurs besoins et attentes envers les banques ;
- ❖ Les caractéristiques propres au milieu industriel (grandes entreprises, PME, professionnels...), l'analyse des principaux besoins, l'évaluation de leurs attitudes envers les enseignes, mais aussi les produits et services proposés ;

- ❖ L'analyse au sein des entreprises, les processus de décision et d'adhésion à une banque et l'achat des produits ou services ;
- ❖ La motivation des prescripteurs pour apporter des clients à la banque.

### 5. Analyse de la clientèle par segment

Une compréhension quantitative et qualitative du marché réclame conjointement des informations globales et segmentées. La segmentation permet une analyse plus fine de la clientèle et de son comportement. Elle rend nécessaire l'obtention de données catégorielles. La sélection de critères de segmentation pertinents, par la banque, constitue l'un des premiers éléments de la démarche marketing.

Le tableau ci-dessous va présenter les critères de segmentation fréquemment retenus par les banques.

**Tableau n°2: les critères de segmentation utilisés dans la démarche marketing des banques.**

Types de clientèles	Critères de segmentation
Clientèle des particuliers	Age, revenus, profession, habitat, nombre d'enfants, montant des avoirs gérés, patrimoine,...
Clientèle des professionnels	-Domaine d'activités (commerçant, artisan, profession, libérale...) -Secteur d'activités (boucher, bijoutier, libraire,...) -Taille de l'activité professionnelle...
Clientèle des entreprises et des associations	-Taille (chiffre d'affaires ou nombre d'employés, secteur d'activités, pourcentage du chiffre d'affaires à l'exportation, niveau d'évolution positif ou négatif du secteur,...). -Taille, nombre d'adhérents, domaine d'activités (sportive, caritative, culturelle, humanitaire,...)

**Source :** P.Jaoui, Directeur de la conférence-séminaire « Efmi-Cesa », Les segmentations de clientèles : enjeux et méthodologies, Maroc, 2002.

## **6. Analyse de la concurrence :**

Une bonne connaissance de la concurrence joue un rôle important dans le processus de la planification marketing dans une banque. Elle conduit à raisonner, non seulement à partir du marché, mais également des principaux concurrents et leurs pouvoirs compétitifs.

Ces études permettent à chaque enseigne de comparer ses propres forces et faiblesses avec celles des principaux concurrents. Lorsque le nombre de concurrents est très important, ce qui est souvent le cas dans ce secteur d'activité, une sélection limitée de cinq à dix, peut s'opérer préalablement.

Les trois critères retenus pour cette sélection sont habituellement :

- ☛ Les concurrents avec lesquels l'enseigne est la plus multi bancarisée. Par conséquent, ceux qui travaillent également avec ses clients ;
- ☛ Les concurrents estimés les plus dangereux actuellement et pour le futur par les dirigeants et surtout par les commerciaux ;
- ☛ Les concurrents jugés comme les plus vulnérables à court terme, qui permettront une conquête facile de leur clientèle.

## **Section 2 : les outils du marketing bancaire**

La réussite d'une politique marketing au sein d'un établissement bancaire réside dans le choix de la meilleure combinaison de quatre éléments : le prix, la communication, le produit et la distribution.

Une action conjuguée, portant sur ces quatre éléments, apte à développer une offre qui satisfait les attentes des consommateurs, définit le marketing-mix.

### **1. La politique de produit**

Le produit bancaire est un service qui a pour objectif de répondre aux besoins de la clientèle bancaire. La banque joue deux rôles distincts, un rôle d'intermédiaire financier entre demandeurs et offreurs de fonds et un rôle de producteur de services aux emprunteurs et aux déposants.

En effet, le métier de la banque lui affecte une particularité en matière de produits et services, cette particularité est due en premier lieu à la spécificité qui caractérise les services et en deuxième lieu au conditionnement du produit bancaire.

Le rôle d'une politique de produit est de concevoir des produits adaptés aux besoins du marché. Elle consiste, donc, en la création de nouveaux produits, la mise au point d'une gamme et l'entretien de cette dernière en éliminant les produits devenus obsolètes.

#### **1.1. La mise au point d'une gamme de produits bancaires**

La gamme de produits offerte par une banque est tributaire du choix des clientèles cibles déterminées sur la base d'une segmentation de marché, du choix d'un positionnement et puis de la différenciation.

##### **1.1.1. L'adéquation clientèle cible-produit**

Elle se fait d'abord par un découpage du marché en plusieurs segments ou sous-marchés, puis par une analyse des besoins et motivations de chaque segment, et enfin par la mise au point d'une gamme de produits adéquate.

### **1.1.2. Le choix d'un positionnement**

Le positionnement d'un produit correspond à la place qui lui est réservée dans l'esprit du consommateur par rapport aux produits des concurrents. Il résulte d'éléments subjectifs qui sont fonction de la façon dont le produit est perçu par le consommateur.

Il existe plusieurs techniques pour positionner un produit. La première porte sur le produit lui-même et s'efforce de mettre en évidence son avantage le plus attractif. Une destination spécifique à un segment de clientèle peut être une autre façon de positionner un produit, mais très fréquemment les produits sont positionnés par rapport à ceux des concurrents en essayant de mettre en évidence les avantages concurrentiels comme la densité du réseau de guichets et le professionnalisme du personnel.

### **1.1.3. La différenciation**

La différenciation est une réponse à la variété des besoins des consommateurs; la firme espérant se constituer, temporairement du moins, une sorte de monopole. Elle est indispensable en cas de produits uniformes comme les produits bancaires, elle prolonge souvent le positionnement lorsque plusieurs banques adoptent un positionnement identique, et qu'il convient de mettre en relief ses avantages concurrentiels.

Les produits bancaires étant immatériels, les techniques de différenciation reposant sur le produit lui-même sont inutilisables. Par contre des techniques plus subjectives offrent une possibilité de différenciation qui s'attachera :

- Au produit, en lui donnant une appellation spécifique, ou à l'un de ses attributs tel que le prix ou une qualité intrinsèque;
- A l'image de la banque elle-même, qui peut espérer que le consommateur l'associera à ses produits, et les percevra différents de ceux des concurrents.

### **1.2. La création de nouveaux produits**

En créant de nouveaux produits, la banque assure l'attraction d'une nouvelle clientèle. La mise au point de nouveaux produits bancaires correspond à un besoin, une clientèle-cible et à l'état de la technologie.

### **1.2.1. La notion du besoin**

L'analyse des besoins de la clientèle dans le domaine monétaire et financier conduit à distinguer des besoins de nature différente : il s'agit donc de concevoir les produits qui satisferont le mieux ces besoins.

### **1.2.2. La notion de clientèle**

La segmentation de la clientèle met en évidence, pour chaque segment, des comportements bancaires relativement homogènes. En fonction de la clientèle ciblée, la banque offre des produits adaptés à ces besoins spécifiques : d'où le couple produit/client ou produit/marché qui est au cœur de toute politique de produit bancaire.

### **1.2.3. La technologie**

Il est clair que l'état de la technologie conditionne au même titre que le besoin, le client ou le produit bancaire. L'innovation technologique en effet<sup>3</sup>, donne naissance à de nouveaux produits, notamment lorsqu'elle se développe dans le domaine des télécommunications. Citons quelques exemples de produits bancaires dont la création est liée à l'état de la technologie : les cartes bancaires et les distributeurs automatiques de billets.

## **1.3. L'entretien des besoins existants**

Les problèmes d'entretien et de suivi des produits bancaires constituent un aspect très important de la politique de produit d'une banque. Les produits ont, en général un vieillissement très lent d'où la nécessité de procéder à des habillages ou des ré-habillages afin d'éviter le phénomène de multi bancarisation de la part de la clientèle.

Au lieu de distinguer les quatre phases habituelles du cycle de vie d'un produit « lancement, croissance, maturité, déclin », nous distingueront trois phases dans le cycle de vie du produit bancaire<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Revue : Banque Stratégie, n°150, juin 1998, Page 24.

<sup>4</sup> B.Martory et Y. Dupuy, Economie d'entreprise, édition NATHAN, 1993, Page 126.

### **1.3.1. Phase de lancement**

Cette phase est relativement brève dans le temps. Le nouveau produit est introduit sur le marché. S'il a été créé à l'initiative des pouvoirs publics, il sera introduit par l'ensemble de la profession et bénéficiera de ce fait d'une large diffusion. Si, en revanche, il a été créé à l'initiative d'une banque, il sera rapidement imité par les principaux concurrents.

### **1.3.2. Phase de maturité**

Cette phase est assez étendue dans le temps. Le produit a acquis une notoriété suffisante ; son taux d'utilisation se stabilise ou croît légèrement par paliers en fonction des actions publicitaires de relance entreprises. Chaque banque maintient alors sa part de marché car la demande est bien moins intense.

### **1.3.3. Phase de déclin**

Cette phase est la plus longue de toutes et s'étend sur des dizaines d'années. L'obsolescence gagne progressivement le produit en raison de l'émergence d'un nouveau produit présentant davantage de qualités<sup>5</sup>, mais n'entraîne pas pour autant son élimination, car la clientèle habituée au produit résiste au changement.

## **1.4. Les types de produits bancaires**

On dénombre cinq types de produits, à savoir :

### **1.4.1. Le produit d'appel**

C'est le produit utilisé pour attirer une clientèle à travers une offre accessible dite promotionnelle.

### **1.4.2. Le produit complémentaire**

Il représente un produit de soutien qui vient s'associer à une gamme donnée telle ; la carte bancaire envers le dépôt à vue.

---

<sup>5</sup>B.Martory et Y. Dupuy, op cite, page 126.



### **1.4.3. Le produit locomotif**

Ce type de produit arrive à assurer l'enchaînement d'une ligne de produits et présente une part importante dans le chiffre d'affaire.

### **1.4.4. Le produit vache à lait**

C'est tout produit en phase de maturité de son cycle vital et permettant encore une rentabilité importante.

### **1.4.5. Le produit vedette ou star**

C'est le produit qui constitue une innovation, donc isolé des autres produits, dont la croissance est appréciable.

## **2. La politique de prix**

La politique de prix ne peut être utilisée que dans une très faible mesure par la banque et ceci de façon permanente, du fait de l'absence quasi-totale de la liberté dans la pratique des prix. Par ailleurs les banques n'ont jamais assigné une importance à cette variable pour plusieurs raisons :

- ◆ Certains prix sont fixés par l'autorité monétaire, tels le taux de rémunération des comptes sur livrets, l'épargne logement et les placements à terme ;
- ◆ D'autres prix sont fixés à l'échelon de la profession bancaire telle la fixation de commissions des opérations de caisse au débit, les opérations d'escompte et les opérations du commerce extérieur ;
- ◆ La connaissance des coûts des principaux produits bancaires est relativement récente.

### **2.1. La tarification des services bancaires**

La tarification des services bancaires ou leurs modifications est une opération délicate à entreprendre et qui conduit à l'établissement de crédit et à choisir plusieurs modalités, qui s'inscrivent principalement dans différentes commissions à savoir :

### **2.1.1. L'assiette de tarification**

Déterminer l'assiette de la tarification revient à retenir le client qui acquittera la commission. Celle-ci peut en effet être facturée au client qui initie l'opération, ou aux deux parties concernées, initiateur et destinataire.

### **2.1.2. Le mode de facturation**

Il convient de tenir compte de la grande hétérogénéité de la clientèle bancaire où les services demandés sont très diversifiés. Une question se pose : la tarification doit-elle être calculée forfaitairement ou être fonction du nombre de services rendus ?

## **2.2. Les systèmes de tarification**

Il existe deux types de tarification. Le premier, forfaitaire, conduit à facturer aux clients une commission fixe identique pour tous. Ce système présente l'avantage d'une grande simplicité de mise en œuvre et peut être bien accepté par la clientèle. Par contre, ses inconvénients sont nombreux ; par exemple aucune discrimination ne s'établit entre le client rentable et le client non rentable. De plus, les clients ne sont guère incités à modifier leurs comportements en matière d'utilisation de services.

Le second système consiste à établir un lien entre le solde moyen du compte à vue, le nombre d'écritures enregistrées sur le compte et la facturation des commissions couvrant les coûts unitaires de ces écritures. Ce système paraît plus logique que le premier, du fait qu'il tient compte de la rentabilité de la relation banque-client.

## **2.3. Les objectifs de la tarification**

A travers la tarification des services, la banque vise à atteindre une série d'objectifs, dont les principaux sont les suivants:

- ◆ Améliorer la marge bénéficiaire de la banque, tout en augmentant la part des commissions ;

- ◆ Chercher à modifier le comportement de sa clientèle en introduisant ou en modifiant sa tarification ;
- ◆ Libérer la clientèle des utilisations abusives, des instruments de paiement et des opérations de banque ;
- ◆ Fixer librement les taux d'intérêt débiteurs facturés à la clientèle, sous réserve de ne pas dépasser le plafond d'utilisation fixé par la loi.

### 3. La politique de distribution

Selon Badoc<sup>6</sup> « *La politique de distribution est considérée par la plupart des experts comme une carte maîtresse de la réussite du marketing pour les sociétés de services* ».

L'objectif d'une politique de commercialisation est d'adapter les circuits de distribution des produits aux préférences des clients, bien que le nombre de points de vente explicatif de la part du marché ne soit qu'un élément de concurrence. Donc la mise en place d'un plan de distribution, serai utile pour la banque.

#### 3.1. Les différents canaux de distribution

Le principal canal de distribution qu'une banque fait généralement recours et **le réseau d'agences**. Généralement, une agence bancaire exerce trois fonctions principales : l'accueil, le conseil et la vente. Elle demeure le lieu privilégié pour gérer la relation avec la clientèle et pour vendre, dans la mesure où elle est synonyme de proximité et de personnalisation du contact.

Aussi, l'organisation en réseau confère aux directeurs d'agences une certaine autonomie permettant d'adapter l'offre aux caractéristiques du micro marché et d'identifier les performances réalisées au niveau de chaque agence. Un réseau dense et géographiquement bien réparti est un atout indéniable pour l'exercice du métier de la banque de détail. Il renforce sa notoriété et lui confère une image de proximité avec ses clients.

A l'occasion d'une implantation, plusieurs décisions doivent être prises. En premier lieu, il faut choisir une zone d'implantation qui soit fréquentée par les clientèles cibles, et où les agences déjà ouvertes par les concurrents ne sont pas nombreuses. En

---

<sup>6</sup> M.Badoc, op cite, Page 223.

second lieu, il importe de choisir un site d'implantation dont l'emplacement lui permet d'exercer une attraction suffisante sur l'ensemble du périmètre prospecté.

Le développement de nouvelles technologies a donné naissance aux différents **autres canaux de distribution** : les distributeurs et les guichets automatiques, le téléphone et les plates formes téléphoniques, le Minitel et Internet qui présentent en commun la caractéristique d'une relation anonyme.

Au fur et à mesure de leurs apparitions, les banques de détail les ont intégrés à leur politique de commercialisation, et les clients choisissent à leur guise le canal avec lequel ils souhaitent contacter leur banque.

Ces canaux sont complémentaires au réseau d'agences. Ils présentent les implications suivantes :

- ↪ Un contact permanent avec son banquier ;
- ↪ Un gain de temps assez conséquent ;
- ↪ Des économies d'échelle découlant de l'absence de réseau pouvant être répercuté sur les conditions tarifaires ;
- ↪ Une tarification structurée autour d'un abonnement et de commission par opérations.

### **3.2.Le choix des canaux de distribution**

Le choix des canaux de distribution peut conférer à la banque un avantage concurrentiel durable, car il constitue le seul élément réel de différenciation des enseignes dans un secteur caractérisé par la banalisation des produits, et par une concurrence des prix encore seulement émergente.

Les déterminants de la politique de commercialisation sont définis par l'analyse du marché servi, qui peut être reclassé en deux grandes catégories : le marché de masse et le marché individuel.

Le premier demande des produits simples mais présente des exigences particulières en termes de coûts et de performances. Il requiert aussi une décentralisation géographique de l'offre, des services standardisés et attractifs ainsi qu'un investissement publicitaire important.

Le second, le marché individuel, est composé de demandes peu nombreuses, mais de volume suffisamment important pour justifier un traitement personnalisé, et une offre de service et de conseils "sur mesure".

En tenant compte du fait que les banques vendent directement leurs produits aux clients, la politique de commercialisation implique, en premier lieu de savoir quelle place respective assigner au réseau de guichets et aux nouveaux canaux de distribution. Et si le choix d'un réseau de guichets a été effectué, il faut, en second lieu veiller à entretenir ce réseau.

### **3.3. La mise en place d'un plan de distribution**

Le plan de distribution va devoir intégrer au plan marketing l'ensemble des moyens qui permettront à l'agence de proposer ses produits à sa clientèle.

Le plan de distribution est sans doute celui pour lequel l'agence et son responsable jouissent de la plus grande indépendance et dans lequel ils sont maîtres de l'action. Il concerne en effet les méthodes, les procédures, les structures et les actions qui permettent de gérer le contact direct avec la clientèle dans le cadre de la vente des produits.

Toutes les actions concernées par le plan de distribution sont des actions d'exploitation et sont traditionnellement mises en place dans toutes les agences même si aucun plan marketing n'est établi. Elles composent l'action commerciale du point de vente et incitent de nombreux responsables d'agences à veiller à leur application.

Ce n'est que dans l'application du plan marketing et dans la mise en œuvre des multiples actions des différents plans que sont perçus l'efficacité, l'impact commercial et l'activité de distribution de l'agence.

### **3.4. Les stratégies de distribution**

La politique de distribution s'articule autour des trois stratégies suivantes :

### 3.4.1. L'optimisation du rapport point de vente/population

Cette stratégie a pour but d'augmenter le nombre de guichets. C'est pour cela qu'elle est dite également « extensive ».

### 3.4.2. L'optimisation du rapport client/point de vente

C'est une stratégie qualifiée d'intensive car elle permet d'attirer un nombre croissant de clients et cela en arrêtant l'arrosage en point de vente pour faire venir un nombre accru de clients aux agences.

### 3.4.3. L'optimisation du rapport ressources/clients

Il s'agit de développer les ressources apportées par les clients, cette dernière stratégie est réputée généralement d'intensive au niveau des agences.

## 4. La politique de communication

La politique de communication se définit selon Philippe Garsuault par<sup>7</sup> « *Toutes les actions d'une firme, pour se faire connaître et s'apprécier elle-même, en tant qu'entreprise et faire connaître et apprécier ses produits* ».

Le contenu d'une politique de communication est donc de faire connaître l'entreprise et son savoir faire d'une manière globale afin de lui conférer une image qui soit le reflet de son identité. Pour ce faire, l'entreprise agit simultanément sur deux dimensions, à savoir, une dimension regroupant la communication externe aux divers publics de l'entreprise et la communication interne tournée vers le personnel.

### 4.1. Les étapes de la stratégie de communication

#### 4.1.1. Définition des objectifs de communication

Les objectifs de communication ne doivent pas être confondus avec les objectifs de la stratégie marketing. Ces derniers sont de trois natures ; ils sont cognitifs, affectifs ou conatifs, tandis que les objectifs de marketing se définissent en matière de part de marché, de volume de vente ou de contribution au profit.

---

<sup>7</sup> Philippe Garsuault et Stéphane Priami, la banque : fonctionnement et stratégie, ECONOMICA Gestion, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, Page 433.

#### **4.1.2. Définition de la cible de communication**

La cible de communication peut, ou ne pas être identique à la cible marketing, elle se compose des : consommateurs, non consommateurs, prescripteurs, leaders d'opinion, partenaires institutionnels ou administratifs, professionnels, concurrents et les milieux boursiers ; bancaires ou financiers.

#### **4.1.3. Le choix d'une stratégie de communication**

La communication doit donner lieu à une réflexion stratégique approfondie. Les bases de cette réflexion sont les objectifs attribués à cette communication, la nature de la cible et son étendue géographique. Elle peut être selon le cas interne, externe, informative ou institutionnelle.

##### **☞ La communication interne**

Ce type de communication est tourné vers le personnel et vise principalement à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque. Les événements qui affectent l'établissement, ses salariés ou son environnement sont relatés via différents canaux (presse interne, réseau d'Intranet). Elle doit également porter sur la stratégie de développement arrêtée par la direction générale et les moyens mis en œuvre pour la réussite de cette stratégie.

##### **☞ La communication externe**

Ce deuxième type de communication traite les relations de la banque avec les tiers (l'environnement), composés de groupes à besoin d'information très divers : clients, tutelles, marchés, concurrents, fournisseurs et autres acteurs de capitaux. Tous, sont destinataires de messages qui doivent être adaptés à leurs attentes.

La communication externe peut alors être soit institutionnelle soit informative :

##### **❖ La communication institutionnelle ou informative**

La communication institutionnelle poursuit deux objectifs ; la notoriété, c'est à dire la connaissance par le marché du nom de la banque, et l'image qui a trait à la façon dont les clients perçoivent la banque.

La campagne de notoriété est utilisée par l'établissement de crédit qui recherche une dominance nationale ou internationale. La campagne d'image, quant à elle, est un outil de différenciation très utilisé par tous les établissements dans le contexte spécifique du déficit d'image que le public ressent à l'encontre des banques.

Ainsi, les banques cherchent à se construire une image positive en diffusant des images centrées sur la proximité avec le client, la qualité des prestations ou l'accueil. Elles s'efforcent également de donner à cette image un contenu social, en insistant sur l'utilité des banques dans les économies modernes et leur civisme.

La communication informative quant à elle, vise essentiellement à faire connaître les produits de la banque. Son principal support est l'action publicitaire.

#### **4.1.4. Le mix de la communication**

Le mix de la communication est la conjugaison de l'action de plusieurs supports de communication, à savoir :

- ↪ La publicité média : presse, télévision, radio, affichage et cinéma ;
- ↪ La publicité directe ;
- ↪ La publicité par l'événement : sponsoring, parrainage, et mécénat ;
- ↪ La publicité sur les lieux de vente (agences) ;
- ↪ Les relations publiques : sous forme de dialogues avec les différents publics ;
- ↪ Les autres techniques : force de vente, les documents financiers et légaux, la bouche à l'oreille, les annonces de recrutement, les foires et les salons.

#### **4.1.5. Allocation des budgets**

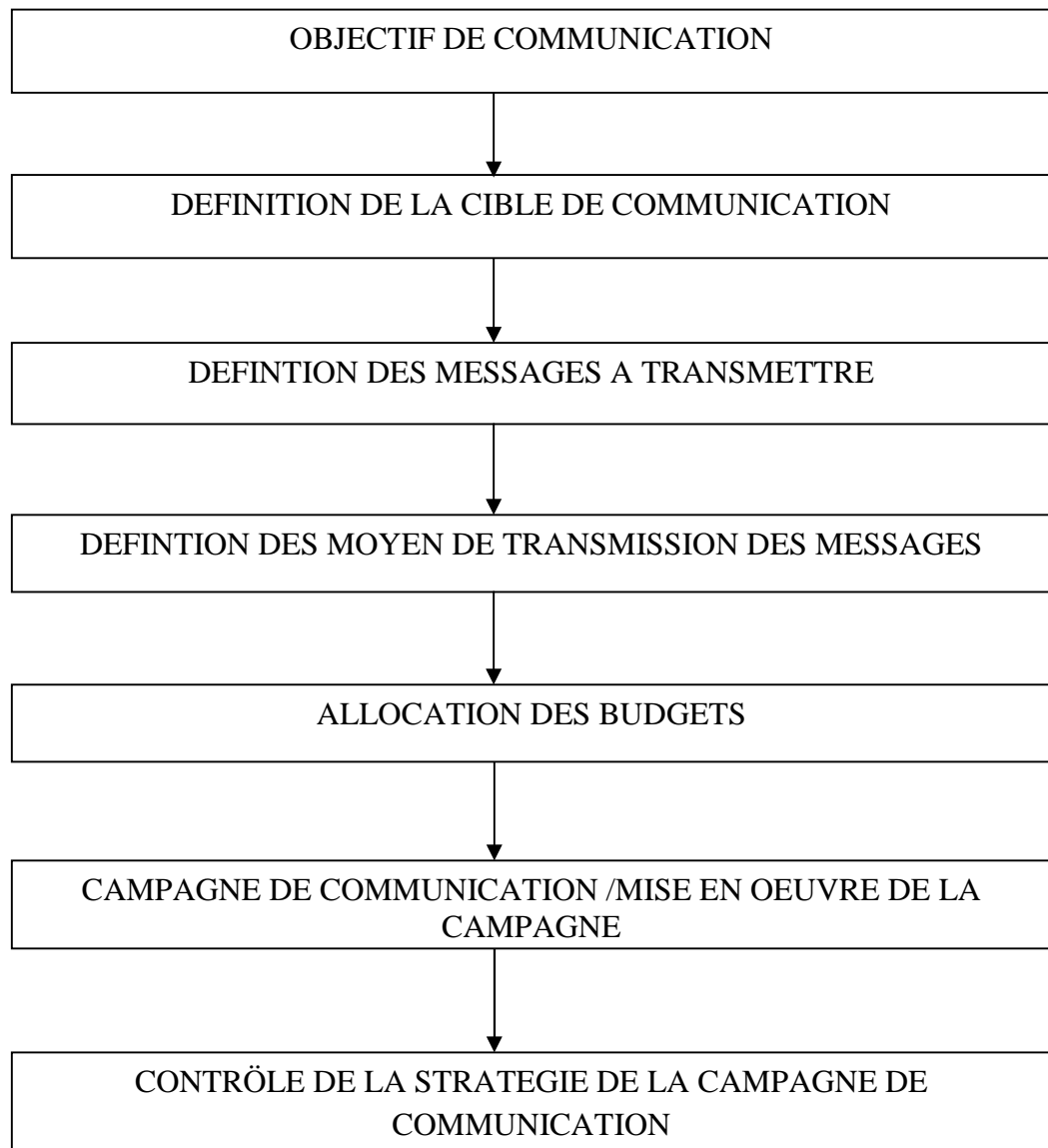
#### **4.1.6. Préparation de la campagne de communication**

#### **4.1.7. Mise en œuvre de la campagne de communication**

#### **4.1.8. Contrôle de la stratégie de la campagne de communication**



Figure n°7 : les étapes de la stratégie de communication.



**Source :** établie par nous même à partir des éléments que nous venons de présenter concernant les étapes de la stratégie de communication.

Le schéma que nous venons de présenter résume les étapes essentielles à l'élaboration d'une stratégie de communication efficace et réalisant ainsi les objectifs fixés préalablement par la banque.

## **4.2. Les moyens d'une politique de communication**

### **4.2.1. Le sponsoring et le mécénat<sup>8</sup>**

Le sponsoring est une technique qui utilise un événement sportif ou culturel comme soutien d'une opération de communication (aider financièrement la réalisation de l'événement, logotype ou nom de la banque apposé sur un maillot sportif ou un programme de spectacle...).

Quant au mécénat, il consiste à financer une activité à caractère culturel ou scientifique sans pour autant accompagner l'aide d'une promotion commerciale intense.

Ces deux opérations sont utilisées dans le but de renforcer l'image de marque de la banque et de développer sa notoriété.

### **4.2.2. La publicité**

L'action publicitaire est indispensable pour toute banque. Pour cela, elle se scinde généralement en une multitude de types :

#### **A. La publicité de notoriété**

La publicité de notoriété se traduit par un logotype ou un sigle, désignant l'appartenance au secteur bancaire et ayant pour but de faire connaître le nom de la banque.

#### **B. La publicité de l'image de marque**

Complètement différente de la publicité de notoriété, cette forme de publicité ne se limite pas à la connaissance de son nom, mais aussi du genre de relation perçue par la clientèle actuelle ou potentielle.

#### **C. La publicité des produits**

Ce type de publicité met l'accent sur la qualité des produits de la banque pour les faire connaître, cette action est mise en œuvre lors du lancement d'un nouveau produit ou lors de l'entretien des produits existants.

---

<sup>8</sup> Sylvie De coussergues, op cite, page 248.

#### **D. La publicité collective**

Cette forme de publicité utilise les grands medias (la télévision, la radio, l'affichage, la presse...), elle s'adresse à tous les segments du marché (toute la clientèle actuelle ou potentielle).

##### **4.2.3. La publicité sur le lieu de vente (PLV)**

Cette publicité prend la forme de brochures ou de dépliants installés sur des vitrines, d'affiches placées dans l'étalage de l'agence ou à l'intérieur de celle-ci. La PLV atteint le client à un moment où celui-ci est disponible pour demander des renseignements complémentaires sur le produit ou pour en devenir utilisateur.

##### **4.2.4. Le marketing direct**

Le client est directement mis en relation et interrogé par la banque sur son projet, sa situation financière ou même sur ses besoins, cela par le biais d'appels téléphoniques ou bien du mailing personnalisé. Pour assurer la réussite du marketing direct, la banque doit obéir à la fois : à la culture dominante directe (se positionner à la place du client), et à l'ouverture au changement (par l'innovation et être à l'écoute de la clientèle).

##### **4.2.5. Les relations publiques**

Elles regroupent essentiellement les rapports et communications entrepris avec la clientèle en vue de créer un climat favorable avec la presse et les différents publics.

## **Conclusion du chapitre**

Quel que soit le degré de complexité du marché auquel une banque s'adresse, cette dernière doit impérativement procéder par des études de son marché afin de connaître les différents acteurs le constituant. Cela va la conduire à mieux, analyser les attentes et les besoins des consommateurs au niveau du marché cible, et répondre pas la suite à ces besoins de manière efficace mieux que ne le font ses concurrents.

En vue d'améliorer son image et de renforcer sa position sur le marché, la banque met, également en œuvre toute une panoplie d'outils, afin de pouvoir faire face aux menaces que présentent les banques concurrentes, elle se trouve alors dans l'obligation de suivre différentes stratégies marketing que nous allons développer dans le chapitre suivant.

# *Chapitre III*

---

LES STRATEGIES MARKETING DE LA BANQUE

## **Introduction du chapitre**

Les bouleversements que connaît le secteur bancaire lui imposent de nouvelles pratiques dans sa démarche marketing : une importante cohérence tant dans les actions menées par les services fonctionnels au quotidien que dans les choix à long terme. Cette double cohérence est la logique de toute démarche stratégique.

Les établissements financiers, ont pris conscience depuis les années 90<sup>1</sup>, de la nécessité de définir une véritable stratégie, aussi bien pour des raisons internes de présentation plus claire des objectifs et des missions que pour des raisons de communication externe vis-à-vis des clients ou des actionnaires.

La stratégie marketing représente pour la banque le plan de manœuvre qui lui permet de conquérir le terrain. C'est un ensemble de principes cohérents, adéquats et réalistes, qui aident cette dernière à atteindre ses objectifs dans un environnement compétitif.

Nous allons présenter au cours de ce chapitre les sections suivantes :

- ☛ La première concerne la connaissance du champ concurrentiel bancaire, elle se déroulera autour de la concurrence à l'intérieur du secteur bancaire, les situations concurrentielles, la pression concurrentielle externe, la notion d'avantage concurrentiel et enfin l'analyse concurrentielle du secteur bancaire ;
- ☛ La seconde section « intitulée l'élaboration d'une stratégie marketing face à la concurrence », va traiter les différentes stratégies ouvertes au leader, au challenger et au suiveur.

---

<sup>1</sup> Monique Zollinger et Eric Lamarque, op cite, page 202.

## **Section 1 : connaitre le champ concurrentiel bancaire**

Beaucoup de facteurs de changements apparaissent dans le milieu bancaire et qui ont une influence considérable sur les forces traditionnelles de la concurrence. Tous les intervenants ont modifié leurs comportements et les banquiers sont généralement soumis à une concurrence accrue, venant de l'intérieur du secteur défini, et de plus en plus souvent, de l'extérieur.

### **1. La concurrence à l'intérieur du secteur bancaire**

Les établissements financiers évoluant sur des activités bien déterminées, se trouvent concurrencés du fait de la banalisation des services, chacun pouvant réaliser toutes les opérations. Les banques de dépôts ont développé des filiales de banques d'affaires et les banques d'affaires se sont lancées dans la collecte de dépôts.

#### **1.1.L'évolution des positions concurrentielles**

Les premiers signes de concurrence ont émergé, avec l'entrée dans le secteur, des banques et des établissements financiers privés et publics (nationaux et étrangers).

Les banques publiques disposant de réseaux d'agences importants et bien répartis, tandis que les réseaux des banques privées, en phase de développement, sont limités aux grandes villes, mais cette situation commence à changer, de façon que ces dernières commencent à s'installer, elles aussi dans les zones rurales.

L'entrée en activité des banques et établissements financiers privés et leurs développements ont permis l'émergence d'un environnement concurrentiel tant au niveau du marché des ressources, qu'au niveau du marché des crédits et celui des services bancaires.

Cette situation prend une forme d'actions plus concentrées. Le développement des réseaux d'automates et, surtout, l'interbancaire des cartes de paiements sont des modes de concurrence qui ont déjoué la limitation des horaires d'ouverture des guichets.

Le niveau de concurrence dans le secteur bancaire s'explique de deux manières :

- ☞ Par le faible niveau de différenciation entre les produits offerts par les banques, qui conduit inévitablement à une compétition par les prix et donc à une réduction des marges ;
- ☞ Par l'existence d'une demande non satisfaite par les intervenants classiques : cette demande se porte sur des produits et services innovants.

### **1.2. Le maintien des barrières à l'entrée**

Malgré l'ouverture croissante du secteur bancaire, il subsiste des obstacles que des entreprises hors secteur ne pourront pas surmonter ou contourner.

#### **1.2.1. La réalisation d'économie d'envergure**

Elle est possible lors la réalisation de ventes multiples auprès d'un même client et à travers le développement d'un système d'information exhaustif. Un établissement exploite les données relatives à un client pour lui vendre différents produits et les coûts liés au système d'information sont alors partagés. De même, les grandes banques ont la possibilité de vendre des produits non bancaires à leurs clients, de manière à répartir les coûts de distribution sur un plus grand nombre de prestations. Enfin, les investissements dans les nouvelles technologies de l'information permettent le développement de la gamme de produits, qui favorise aussi des partages de coûts.

#### **1.2.2. Les avantages de coûts issus de la courbe d'expérience**

Si ses effets sont assez délicats à mesurer, la courbe d'expérience peut être un facteur décisif dans certaines opérations ou activités spécialisées, comme les opérations sur les marchés des actions ou le marché des changes, les contrats à terme et les contrats d'option.

#### **1.2.3. Les exigences en capitaux et les aspects réglementaires**

Elles sont de deux natures ; elles émanent tout d'abord de la réglementation qui impose un niveau minimal de capital lors de la création d'une entreprise de crédit, et le maintien de ce niveau proportionnellement au total des actifs. De plus, hors de toute exigence légale, les investissements dans les nouvelles technologies sont tels qu'ils



dépassent largement les contraintes de capitaux minimaux et constituent la véritable barrière.

Cependant, la densité et la complexité des lois et règlements applicables aux banques peuvent être considérés comme une nouvelle barrière. Leurs applications et leurs mises en conformité nécessitent l'emploi de plusieurs centaines de personnes dans les grands établissements financiers. Le coût humain et financier devient donc conséquent à ce niveau.

#### **1.2.4. L'existence des coûts de changements chez les clients (switching costs)**

En raison de la relation particulière que les clients entretiennent avec l'argent en général et avec leur banquier en particulier, il peut exister un coût moral à changer de banque. Vu la présence de ces coûts, il est bien difficile aux concurrents non traditionnels de trouver leur place dans le secteur. Pour les établissements déjà présents, l'enjeu est d'entretenir et d'accroître cette situation. Ainsi, si un concurrent possède une meilleure offre sur un produit, le client ne sera pas tenté de changer d'établissement, ce qui accroîtra la durabilité de la relation bancaire.

## **2. Les situations concurrentielles**

L'intensité et les formes de la lutte concurrentielle entre rivaux directs dans un produit-marché varient selon la nature de la situation concurrentielle observée. La situation concurrentielle est révélatrice du degré d'interdépendance entre concurrents, ce qui suscite des comportements concurrentiels caractéristiques.

### **2.1. La concurrence pure ou parfaite**

Le modèle de la concurrence pure, se caractérise par la présence sur le marché d'un grand nombre de vendeurs et d'un grand nombre d'acheteurs, aucun n'étant assez puissant pour influencer le niveau des prix. Les produits, dont les caractéristiques techniques sont très précisément définies, sont parfaitement substituables entre eux et se vendent au prix du marché, lequel s'établit strictement par le jeu de l'offre et de la demande.

### **2.2.L'oligopole**

L'oligopole est une situation où la dépendance entre firmes rivales est très forte, en raison du nombre réduit de concurrents ou du fait de la présence de quelques entreprises dominantes.

Dans des marchés concentrés de ce type, les forces en présence sont bien connues de chacun et les actions entreprises par un concurrent sont vivement ressenties par les autres qui ont dès lors, tendance à réagir. Le résultat d'une manœuvre stratégique dépend donc largement de l'attitude réactive ou non des autres firmes concurrentes.

La dépendance entre concurrents est d'autant plus forte que les produits des firmes en présence son indifférenciés ; on parle alors d'oligopole indifférencié par opposition à l'oligopole différencié, où les biens ont des qualités distinctives importantes pour l'acheteur. Les situations d'oligopole se rencontrent le plus souvent dans les produits-marchés situés en phase de maturité.

### **2.3.La concurrence monopolistique ou imparfaite**

La situation de concurrence monopolistique se situe entre la concurrence pure et le monopole. Les concurrents sont nombreux et de force équilibrée, mais les produits sont différenciés, c'est-à-dire qu'ils présentent des caractéristiques distinctives importantes pour l'acheteur et ressenties comme telles par l'ensemble du produit-marché.

La différenciation peut prendre différentes formes : un goût pour une boisson, une caractéristique technique particulière, une combinaison originale de caractéristiques qui favorise une variété d'utilisations différentes, la qualité et l'étendue des services rendus à la clientèle, le réseau de distribution, la force d'une image de marque, etc. À la base d'une situation de concurrence monopolistique, on trouve donc une stratégie de différenciation basée sur un avantage concurrentiel externe.

### **2.4. Le monopole**

Le monopole comme situation concurrentielle est un cas limite, comme celle de la concurrence pure. Le marché est dominé par un seul producteur face à un grand

nombre d'acheteurs et le produit est donc sans concurrent direct dans sa catégorie pour une période de temps limitée.

En cas de monopole, l'entreprise détient un pouvoir de marché en principe élevé, mais en réalité très rapidement menacé par les nouveaux entrants attirés par le potentiel de croissance et de profit. La durée prévisible du monopole est alors une donnée essentielle, qui dépendra de la force de l'innovation et de l'existence de barrières défendables à l'entrée pour les concurrents nouveaux.

### **3. La notion d'avantage concurrentiel**

Par avantage concurrentiel, on entend « *l'ensemble des caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui lui donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats* »<sup>2</sup>.

Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de nature variée et porter sur le produit lui-même (le service de base), sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base, ou sur les modalités de production, de distribution ou de vente propres au produit ou à l'entreprise. Cette supériorité, là où elle existe, est donc une supériorité relative établie par référence au concurrent le mieux placé dans le produit-marché ou segment. On parle alors du concurrent le plus dangereux, ou encore du concurrent prioritaire.

#### **3.1. L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité**

Un avantage concurrentiel est dit externe « *lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter un prix de vente supérieur à celui de la concurrence* »<sup>3</sup>.

Un avantage concurrentiel externe, donne alors à l'entreprise un pouvoir de marché accru, en ce sens que celle-ci est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendra pas la même qualité distinctive.

---

<sup>2</sup> Jean Jacques Lambin et Chantal De Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation-marché, DUNOD, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2008, page 250.

<sup>3</sup> Idem.

### 3.2.L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût

Un avantage concurrentiel est interne « lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, supériorité qui apporte une valeur au producteur en lui donnant un prix de revient inférieur à celui du concurrent prioritaire »<sup>4</sup>.

Un avantage concurrentiel interne résulte d'une meilleure productivité et donne, de ce fait, à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse du prix de vente imposé par le marché ou par la concurrence.

### 3.3.L'avantage concurrentiel basé sur les compétences clés

Une manière plus générale de définir la notion d'avantage concurrentiel, s'appuie sur le concept de compétence-clé.

Pour constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, les compétences-clés doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- \* Générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents ;
- \* Etre défendable sur le long terme et constituer de ce fait une barrière à l'entrée pour les concurrents ;
- \* Donner accès à un grand nombre de domaines d'activités apparemment non reliés entre eux.

### 3.4.L'avantage concurrentiel stratégique et opérationnel

Une entreprise peut dominer ses concurrents de manière durable dans la mesure, où elle crée une différence défendable. Dans cette perspective, on peut établir une distinction entre un avantage concurrentiel stratégique et un avantage concurrentiel opérationnel.

Obtenir un avantage concurrentiel opérationnel dans un marché donné, implique d'exercer les mêmes activités que les concurrents, mais d'une manière plus performante. Cela signifie :

---

<sup>4</sup> Jean Jacques Lambin et Chantal De Moerloose, op cite, page 250.

- ☞ Etre meilleur en offrant une meilleure qualité ou la même qualité à un prix plus bas ;
- ☞ Etre meilleur en offrant des produits qui réduisent les coûts des clients ;
- ☞ Etre meilleur en étant plus rapide que les concurrents ;
- ☞ Etre meilleur en étant plus proche du client et en apportant davantage d'assistance ;
- ☞ Etc.

Par contre, bénéficier d'un avantage concurrentiel stratégique implique un élément de différenciation qui peut être de deux types : exercer dans le marché de référence des activités différentes de celles des concurrents directs, ou exercer les mêmes activités que les concurrents, mais de manière différente, avec l'objectif de proposer au marché une offre unique et difficilement imitable dans l'immédiat.

#### **4. L'analyse concurrentielle du secteur bancaire**

La concurrence englobe toutes les offres rivales, avérées ou potentielles, qu'un acheteur peut prendre en considération. Connaître ses concurrents est tout aussi important que connaître sa clientèle. L'analyse des concurrents par une banque poursuit deux objectifs :

##### **A. Comprendre la stratégie du concurrent**

Cette analyse stratégique permet d'interpréter le comportement d'achat et d'identifier un segment particulier des consommateurs auquel cette stratégie s'adresse.

##### **B. Identifier les forces et les faiblesses**

Cette identification conduit à saisir les opportunités du marché potentiel et à évaluer les réactions possibles du concurrent lors de l'installation de la banque sur ce marché.

Faire face à la concurrence constitue une préoccupation majeure chez les directeurs marketing, car ils essaient tous d'attirer la clientèle. Les caractéristiques qui définissent les conditions d'existence des marchés donnent naissance à deux catégories

de concurrence: la concurrence directe, c'est-à-dire les entreprises qui proposent des produits ou services similaires et qui répondent aux mêmes besoins de consommateurs et la concurrence indirecte, c'est-à-dire les entreprises qui proposent des produits ou services de substitution.

L'analyse de la concurrence ne peut se limiter à l'analyse des concurrents directs et indirects. Elle englobe toute recherche concernant :

**A. Les concurrents actuels directs**

Ces concurrents proposent des activités identiques et cherchent à satisfaire les mêmes segments de consommateurs, en utilisant la même technologie.

**B. Les concurrents actuels indirects**

Ces concurrents définissent leurs activités différemment de celles de la banque, soit au niveau des segments de consommateurs, soit au niveau de la technologie.

**C. Les nouveaux entrants**

Ces concurrents vendent déjà aux consommateurs et désirent étendre leur offre de produits. Ils se positionnent sur des marchés où la banque est elle-même présente.

Le directeur marketing devra être en mesure de répondre avant d'élaborer une stratégie marketing pour son entreprise, aux questions suivantes, Quelles sont les entreprises concurrentes? Quels sont leurs chiffres d'affaires? Quelles sont leurs parts de marché? Depuis combien d'années existent-elles? Quels sont leurs taux de croissance annuel? Quelles sont pour chacune de ces entreprises leurs forces, leurs faiblesses et leurs stratégies? Ainsi que la description de leurs tactiques et des types d'opérations qu'ils privilégient?

**5. Evaluer sa position concurrentielle**

*La position concurrentielle permet d'évaluer le degré de maîtrise des facteurs clés de succès (FCS) d'une activité par une banque relativement à ses concurrents<sup>5</sup>.*

---

<sup>5</sup> Jouy-en-Josas, Stratégor : politique générale de l'entreprise, DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, France, 2004, page 104.

Afin de pouvoir mesurer la position concurrentielle d'une banque dans un domaine d'activité donné, il est nécessaire de respecter les quatre étapes suivantes :

### 5.1. Identifier les facteurs clés de succès de l'activité

Identifier les FCS repose sur une démarche expérimentale, et si possible en groupe (croiser les informations et les jugements est un des moyens les plus efficaces pour réduire les erreurs et les risques), où il faut analyser et combiner quatre sources différentes possibles d'informations :

- ↪ La demande ;
- ↪ le jeu concurrentiel ;
- ↪ les concurrents directs ou indirects ;
- ↪ la structure et les ratios financiers moyens du secteur.

### 5.2. Déterminer le poids de chaque critère

Les critères généralement utilisés pour évaluer une activité n'ont pas tous une valeur identique, en soi et aussi relativement à la période du cycle de vie dans laquelle se situe l'activité analysée. Certains critères sont déterminants au démarrage d'un domaine d'activité alors que, d'autres doivent être considérés comme prioritaires au cours de la phase de maturité, ce qui va être détaillé dans le tableau n°3.

**Tableau n°3 : Les facteurs clé de succès dominant et maturité sectorielle.**

Phase	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
<b>Facteurs clés de succès dominant</b>	technologie	Implantation commerciale	Productivité	Coûts

Source : Jouy-en-Josas, Stratégor : politique générale de l'entreprise, op cite, page 105.

### 5.3. Evaluer le degré de maîtrise

Il s'agit ensuite<sup>6</sup> d'évaluer la performance de l'entreprise et de chacun de ses principaux concurrents sur les facteurs clés de succès sélectionnés. Cette évaluation doit être simple : on utilise en général soit une note de 1 à 4 ou de 0 à 5 ou bien une note sur 100.

<sup>6</sup> Jouy-en-Josas, Stratégor : politique générale de l'entreprise, op cite, page 106.

#### **5.4. Evaluer de manière globale**

En multipliant les notes obtenues pour chaque facteur clé de succès par leur poids respectifs, et en additionnant toutes ces notes, nous obtenons une évaluation globale qui va permettre de situer la banque étudiée par rapport à l'ensemble de ses concurrents et, par ailleurs, de classer tous les acteurs analysés.

### **Section 2 : Elaboration d'une stratégie face à la concurrence**

Après avoir analysé son champ concurrentiel et identifier ses principaux concurrents, une banque doit par la suite mettre en place des stratégies marketing capables de rivaliser les forces que présentent ses concurrents.

#### **1. Les stratégies du leader**

Le leader est celui qui occupe la position dominante et qui est reconnu comme tel par ses concurrents. Il est souvent un pôle de référence que les firmes rivales s'efforcent d'attaquer, d'imiter ou d'éviter.

Dans ce cas, plusieurs stratégies sont envisageables :

##### **1.1.L'accroissement de la demande primaire**

Le leader est généralement celui qui contribue le plus directement au développement du marché de référence. La stratégie la plus naturelle relevant de la responsabilité du leader est de développer la demande primaire, en essayant de découvrir de nouveaux utilisateurs du produit, de promouvoir de nouvelles utilisations des produits existants ou encore, d'accroître les quantités utilisées par occasion de consommation.

Ce type de stratégie s'observera principalement dans les premières phases du cycle de vie d'un produit, lorsque la demande primaire est expansible et par conséquent la tension entre concurrents est faible.

##### **1.2.La protection de la part de marché**

En même temps qu'il s'efforce d'accroître la demande primaire, Une deuxième stratégie propre au leader qui détient une part de marché élevée, est une dite défensive,

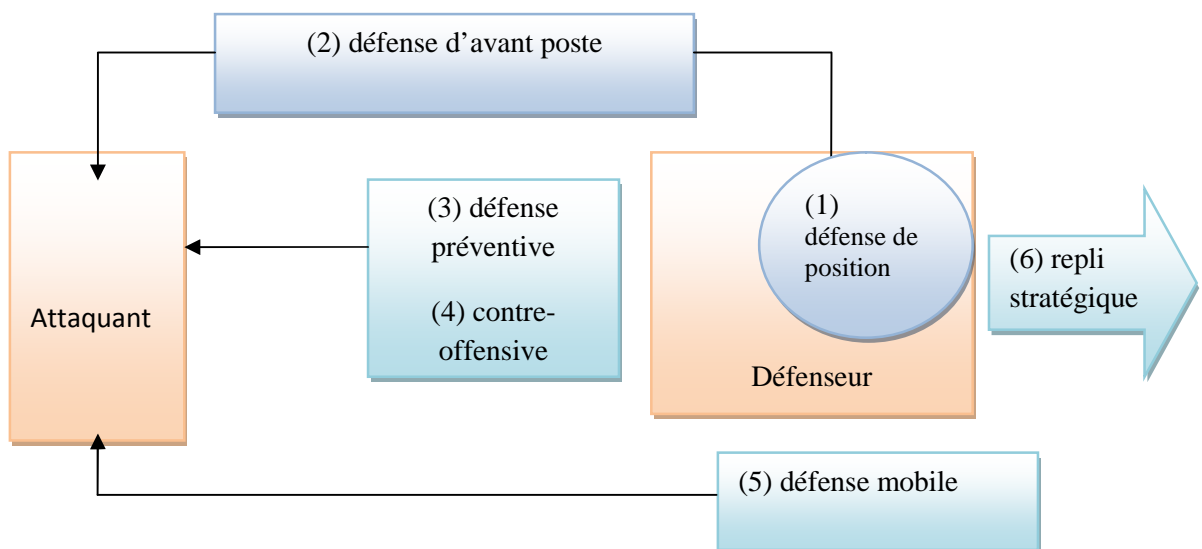


et a pour but de protéger la part de marché en contrant l'action des concurrents les plus dangereux.

Cette stratégie est souvent adoptée par l'entreprise innovatrice qui, une fois le marché ouvert, se voit attaquée par des concurrents imitateurs. Le leader doit analyser quelle zone défendre même au prix d'un sacrifice, et sur quels domaines capituler. Elles visent à limiter la probabilité d'attaque, à les détourner vers des domaines moins gênants et à diminuer leurs intensités.

Philippe Kotler<sup>7</sup> identifie six stratégies de défenses à usage d'un leader, et qui seront illustrées dans la figure suivante :

**Figure n°8: les stratégies de défense.**



**Source :** Philippe Kotler et Bernard Dubois, Marketing management, Pearson Education, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, page 406.

### 1.2.1. La défense de position

Elle consiste à fortifier la place de ses produits et de ses marques dans l'esprit des clients de façon à rendre sa position imprenable.

<sup>7</sup> Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, op cite, pp 406-408.

**1.2.2. La défense d'avant poste**

Au delà de la défense de ses positions, le leader avance quelques pions destinés à protéger ses éventuels points faibles ou bien a servir de points d'appui à une contre offensive.

**1.2.3. La défense préventive**

Il s'agit alors d'attaquer le concurrent avant qu'il ne déclenche les hostilités. Le leader anticipe les réactions de son challenger en prenant l'initiative du combat. Une telle stratégie consiste souvent à envoyer des signaux de marché, sincères ou fictifs, afin de dissuader les concurrents d'attaquer.

**1.2.4. La contre offensive**

Si le concurrent réussi à prendre position grâce à ses initiatives en matière de produit, de prix ou de distribution, le leader doit en général contre attaquer. La contre attaque peut s'appuyer sur des actions très diverses. Une riposte souvent efficace consiste à envahir à son tour le terrain de prédilection de l'attaquant.

**1.2.5. La défense mobile**

Cette stratégie consiste à se déplacer sur d'autres terrains qui serviront ultérieurement de points d'appui offensifs ou défensifs. Une telle mobilité conduit en général à une politique active d'innovation impliquant soit un élargissement du marché, soit une diversification.

**1.2.6. Le repli stratégique**

Les leaders reconnaissent qu'ils ne peuvent pas toujours défendre l'ensemble de leurs territoires. Une solution consiste alors à effectuer un repli stratégique. Il ne s'agit pas de sortir du marché mais d'abandonner les segments les moins significatifs ou ceux sur les quels ils sont faibles. L'objectif de cette stratégie est de consolider sa position concurrentielle autour de quelques points d'appui essentiels.

**1.3.L'extension de la part de marché**

Étendre sa part de marché par une stratégie offensive est une troisième possibilité qui s'offre au leader. L'objectif est ici de bénéficier au maximum des effets

d'expérience et d'améliorer ainsi la rentabilité. Si une entreprise à intérêt à accroître sa part de marché, il est évident qu'il existe une limite au-delà de laquelle le coût d'un accroissement supplémentaire de la part de marché devient prohibitif.

En outre, une position de trop grande domination présente l'inconvénient d'attirer l'attention des autorités publiques chargées de maintenir des conditions de concurrence équilibrées sur les marchés.

## **2. Les stratégies de challenger**

Les stratégies de challenger<sup>8</sup> sont des stratégies agressives dont l'objectif déclaré est de prendre la place du leader.

Le challenger a comme but de prendre le leadership et d'accroître sa part de marché au détriment d'un concurrent. Pour ce faire, il doit choisir son champ de bataille et anticiper les réactions de son adversaire.

La challenger se trouve souvent en position d'attaque et il a généralement le choix entre trois approches<sup>9</sup> :

- ↳ Attaquer le leader : c'est une stratégie très risquée mais très efficace en cas de succès. Elle a d'autant plus de chance de réussir que le leader n'est pas vraiment dominant ou bien en perte de vitesse. On s'attache alors à comprendre les sources de mécontentement de la clientèle ou les besoins non satisfaits, afin de découvrir un angle d'attaque. On peut aussi surprendre le leader par une innovation spectaculaire ;
- ↳ Attaquer un concurrent de sa taille qui est en perte de vitesse ou sous-financé. Ce type de concurrent est souvent pénalisé par des produits anciens, des prix excessifs ou des clients mécontents ;
- ↳ Attaquer des petites entreprises régionales : c'est souvent une stratégie payante car elle ne nécessite pas une offensive de grande envergure.

---

<sup>8</sup> Jean Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, op cite, page 339.

<sup>9</sup> Philippe Kotler et Bernard Dubois, op cite, pp 410-411.

Après avoir choisi son adversaire et fixer ses objectifs, un challenger doit mettre au point des stratégies d'attaque qui sont au nombre de cinq<sup>10</sup> :

### **2.1.L'attaque frontale**

Elle consiste à s'opposer directement au concurrent en utilisant les mêmes armes que lui, sans chercher à l'attaquer particulièrement sur ses points faibles. Pour réussir, une telle attaque exige un rapport de force nettement favorable à l'attaquant.

### **2.2.L'attaque de coté**

Elle se matérialise dans une région ou un segment donné. Cette attaque se rapproche finalement de l'état d'esprit marketing qui s'efforce de déceler les besoins négligés des clients et de les satisfaire.

### **2.3.L'encercllement**

C'est le fait de lancer plusieurs attaques simultanées contre le leader. Il se justifie lorsque l'attaquant dispose de ressources supérieures à celles de l'adversaire et qu'il pense arriver à une décision plus rapide en multipliant les lignes de front.

### **2.4.L'écart**

C'est la stratégie offensive la plus indirecte, car elle consiste à éviter toute confrontation avec le leader en s'attaquant à des marchés non connus par lui. Elle se présente sous plusieurs formes selon que l'attaquant diversifie ses produits, ses marchés ou ses technologies.

### **2.5.La guérilla**

Elle consiste à harceler le leader à coups de petites attaques localisées et intermittentes. L'objectif est d'irriter le leader afin de le déstabiliser, tout en se donnant des occasions de faire parler de soi. Les moyens employés peuvent être conventionnels ou non : guerre de prix sélective, coups promotionnels, surenchère publicitaire, actions en justice...

---

<sup>10</sup>Philippe Kotler et Bernard Dubois, op cite, pp 411-414.

### **3. Les stratégies du suiveur**

Le comportement d'un suiveur s'aligne sur les décisions prises par le concurrent dominant. Plutôt que de s'attaquer au leader, le suiveur poursuit un objectif de « coexistence pacifique » et de partage conscient du marché, en alignant son attitude sur celle du leader reconnu du marché.

Pour que les clients préfèrent les produits du suiveur à ceux du pionnier, celui-ci doit utiliser des éléments de différenciation (emplacement, service, caractéristiques annexes du produit, relation humaine...).

Les suiveurs les plus performants adoptent des stratégies qui supposent une bonne analyse du marché, une connaissance précise de la stratégie du leader et une surveillance attentive des facteurs contrôlables. Nous citons parmi ses stratégies, les suivantes :

- ♣ Une forte puissance marketing, liée à une capacité à investir massivement dans la communication et la distribution ;
- ♣ Une qualité de produit améliorée par rapport au pionnier ;
- ♣ Un prix inférieur, comme pour les marques de distributeurs, ce qui exige d'avoir des coûts bas ;
- ♣ Un positionnement différent pour un prix comparable ;
- ♣ Une stratégie de niche fondée sur l'identification d'un segment de marché spécifique ;
- ♣ Une montée en gamme associée à une offre différenciée et des prix plus élevés.

### **Conclusion du chapitre**

Dans sa démarche stratégique, une banque doit procéder par une analyse interne ainsi qu'externe de son environnement, ce qui lui permettra par la suite d'avoir un aperçu sur ses principaux concurrents et également de la position qu'elle détient par rapport à eux sur le marché.

A partir de là, la banque est en mesure d'élaborer des stratégies adaptées capables d'affronter cette concurrence et d'atteindre les objectifs fixés auparavant.

En Algérie, les banques nationales se trouvent aujourd'hui confrontées à une nouvelle tendance, qui est l'implantation des banques étrangères en Algérie et que nous allons développer dans le quatrième chapitre.

# *Chapitre IV*

---

L'IMPLANTATION DES BANQUES ETRANGERES EN  
ALGERIE

## Introduction du chapitre

Depuis son indépendance politique en 1962, l'Algérie a connu différentes étapes d'organisation de son économie nationale, dont la plus importante est celle de la réforme bancaire intervenue suite aux accords Stand By<sup>1</sup> signés avec le FMI le mois de mai 1995<sup>2</sup>.

Depuis, l'Algérie s'est vite retrouvée contrainte d'ouvrir son marché bancaire aux banques étrangères. Cette ouverture s'est concrétisée par l'adoption de réglementations. De ce fait, plusieurs agréments ont été délivrés par la Banque d'Algérie pour la constitution des banques à capitaux privés étrangers en Algérie.

Un effort de modernisation ainsi qu'une volonté des banques à améliorer leurs anciennes pratiques n'est pas à négliger, dans un marché où la concurrence ne cesse de s'accroître, notamment cette ouverture aux institutions financières étrangères, qui avec leur notoriété et leur expérience sur le plan international contribuent à modifier la répartition du marché bancaire algérien.

Au long de ce chapitre, nous allons présenter les deux sections suivantes :

- \* La première section concerne l'évolution du système bancaire algérien et l'arrivée des banques étrangères en Algérie, où nous allons présenter la création du système bancaire algérien, la loi sur la monnaie et le crédit et les objectifs de la création des banques étrangères en Algérie ;
- \* La dernière section est intitulée « les banques étrangères actuelles en Algérie », elle comporte les constituants suivants : les banques étrangères en Algérie ainsi que les banques disparues du paysage bancaire algérien.

---

<sup>1</sup> C'est un accord de facilité de financement élargi, et se présente comme une continuité pour la politique monétaire algérienne, un approfondissement pour la libération du commerce extérieur et la réforme du système bancaire et financier, ainsi que l'ouverture pour l'amélioration des conditions de l'offre et de la compétitivité de l'économie algérienne.

<sup>2</sup> CNES, rapport sur la dette extérieure des pays du sud de la méditerranée, Mai 2000, page 50.



## Section 1 : l'évolution du système bancaire algérien et l'arrivée des banques étrangères en Algérie

### 1. Création du système bancaire algérien

Il nous paraît important de rappeler l'historique du système bancaire algérien, ce qui va nous permettre ainsi de nous donner un aperçu sur le contexte dans lequel a évolué la banque en Algérie depuis l'indépendance à nos jours. Selon Ammour Benhalima<sup>3</sup>, le système bancaire Algérien est passé par les étapes suivantes :

#### 1.1. De l'indépendance à 1966

Au lendemain de l'accession de son indépendance, il était impératif pour l'Algérie de recouvrir pleinement les attributions de sa souveraineté. Pour se faire, le pays s'est doté, dès le 12/12/1962, du Trésor Public, qui prend en charge les activités traditionnelles de la fonction trésor, ainsi qu'une fonction exceptionnelle du crédit à l'économie.

La Banque Centrale d'Algérie (BCA), a été créée le 13/12/1962<sup>4</sup>, elle fut dotée de tous les statuts d'un institut d'émission, afin de créer les conditions favorables à un développement ordonné de l'économie nationale. La BCA avait pour fonctions : l'émission de la monnaie fiduciaire ; la direction et la surveillance du crédit ; ainsi que la gestion des réserves de change.

Ce fut la création de la Caisse Algérienne de Développement (CAD), le 07/05/1963, qui d'après A. Tiano<sup>5</sup> apparaît comme un « être préhistorique monstrueux qui ressemblerait à la direction du plan, par son rôle dans l'établissement des programmes d'investissements publics ou d'importation ; à la direction du Trésor, par son rôle de gestion du budget d'équipement et de la contre valeur des aides étrangères ; à une banque d'affaires, par la participation qu'elle est habilitée à prendre, à un établissement de crédit à court, moyen et long terme ; à une banque de commerce extérieur et à une caisse des Marchés de l'état ».

---

<sup>3</sup> Ammour Benhalima, Le système bancaire algérien : textes et réalités, DAHLAB, 2<sup>ème</sup> édition, Algérie, 2001, page 03.

<sup>4</sup> [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)

<sup>5</sup> A TIANO, Le Maghreb entre les mythes, P.U.F, Paris, 1997, page 516.

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP), créée le 10/08/1964<sup>6</sup>, avait pour rôle, la collecte de l'épargne destinée à la construction du logement. Son activité sera orientée par la suite vers le financement des programmes planifiés d'habitats collectifs.

### **1.2. De 1966 à 1970**

En raison du peu d'empressement des banques étrangères à s'impliquer dans le financement du développement, préférant les opérations du commerce extérieur qui procurent une rentabilité immédiate, la BCA a été contrainte d'agir directement dans le financement de l'économie, en attendant la nationalisation de ces banques, ce qui a donné naissance à trois banques dites primaires.

La Banque Nationale d'Algérie (BNA), créée le 13/06/1966<sup>7</sup>, disposait d'un monopole légal en matière de traitement des opérations bancaires du secteur public, agricole, industriel, commercial ainsi que les activités des banques étrangères telles que la Banque de Paris et des Pays Bas (BPPB), la Banque Nationale pour le Crédit et l'Industrie d'Afrique (BNCIA), le Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie (CFAT) et le Crédit Industriel et Commercial (CIC).

Pourtant, le 29/12<sup>8</sup> de la même année, fut créé le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) qui a repris les activités gérées auparavant par certaines filiales de banques étrangères. La création de ce second organisme financier, ayant pour mission principale, la promotion et le développement de certaines activités spécialisées, a entraîné une baisse considérable des chiffres d'affaires des filiales des banques étrangères encore en activité dans le pays, d'où se manifeste le désir de négocier leurs reprises.

Par ailleurs, dans le but de faciliter et de développer les rapports économiques avec les autres pays, les pouvoirs publics ont été amenés à parachever l'édifice du système bancaire en créant le 01/10/1967, la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) par l'ordonnance N°67-204 par reprise sous forme de conventions passées avec le Crédit

---

<sup>6</sup> [www.cnep.dz](http://www.cnep.dz)

<sup>7</sup> Par l'ordonnance N° 66-178 du 13/06/1966 portant sur la création de la Banque Nationale d'Algérie.

<sup>8</sup> [www.cpa.dz](http://www.cpa.dz)

Lyonnais (CL), la Banque Industrielle d'Algérie et de la Méditerranée (BIAM), la Société Générale(SG), le Crédit du Nord (CN), et enfin Barclays Bank (BB).

### **1.3. De 1970 à 1978**

Suite à la phase d'investissement intense du premier plan quadriennal, les autorités politiques algériennes ont rencontré des contraintes qui les ont poussées à confier à partir de 1970, aux banques primaires, la gestion et le contrôle des opérations financières des entreprises publiques. Cette nouvelle vocation attribuée au système bancaire algérien impliquait nécessairement, la réorganisation de toutes les structures financières du pays d'où la réforme entreprise en 1970.

### **1.4. De 1978 à 1982**

En 1978, le système bancaire cède le pas au Trésor Public dans le financement des investissements planifiés du secteur public<sup>9</sup>. Le crédit à moyen terme bancaire est supprimé alors du système de financement des investissements planifiés, à l'exception de certaines activités (transport et services), les banques primaires n'intervenant plus que pour la mobilisation des crédits extérieurs. Cette mesure porte un dernier coup à la réforme de 1970.

La loi de finance pour 1982 organise une reformulation des circuits de financement. Cette loi prévoit la prise en charge des investissements dits 'stratégiques' par le Trésor Public, sous forme de concours remboursables à long terme. Pour les autres investissements publics, l'intervention des banques primaires devra obéir, selon la nouvelle doctrine du plan, aux critères de rentabilité financière.

Par ailleurs, ce cheminement pourra être complété, d'une part, par l'autofinancement si la structure financière de l'entreprise publique le permet et d'autre part, par le crédit extérieur. En ce qui concerne le secteur privé, le secteur bancaire intervient rarement comme pourvoyeur de crédits d'investissement, il se trouve que ce secteur a tendance à s'autofinancer.

---

<sup>9</sup> Loi de finance pour 1978-article 7- Alinéa 4.

### 1.5. De 1982 à 1986

Cette période a été essentiellement marquée par la restructuration du secteur bancaire et la préparation des textes à caractère législatif et/ou réglementaire.

Dans ce cadre, il a été procédé à la création de deux autres banques primaires :

- ◆ La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR)<sup>10</sup> qui a repris les attributions de la BNA dans le domaine du financement du secteur agricole ;
- ◆ La Banque de Développement Local (BDL)<sup>11</sup>, créée le 30/04/1985, avec comme point d'attache essentiel, le financement des Unités Economiques locales, mission précédemment assumée par le CPA.

Dans le domaine de la réglementation, deux fondamentaux ont été élaborés : l'un portant sur le réaménagement des conditions des banques ; l'autre à trait aux règles générales relatives au régime des banques et du crédit.

### 1.6. De 1986 à 1989

Avec toutes les faiblesses rencontrées dans le financement bancaire de l'économie nationale, les autorités algériennes se sont retrouvées depuis 1986, dans l'obligation de revoir leur politique de financement pour surmonter toutes les lacunes et permettre un développement rapide de l'économie nationale durant cette époque, et ce, face à la nouvelle configuration que vit l'économie nationale durant cette période.

Pour ce faire, une réforme de l'économie a été depuis, entamée en apportant d'importantes modifications dans tous les domaines. Dans ce sens, la période 1986-1990 a été marquée par un dispositif réglementaire important contenant plusieurs lois comme : la révision de la charte nationale en 1986, la loi N°86-12 du 19/08/1986 relative au régime des banques et du crédit, la loi N°87-19 du 08/12/1987 portant sur la réorganisation de l'agriculture, etc.

---

<sup>10</sup> [www.badr.dz](http://www.badr.dz)

<sup>11</sup> [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz)

Pour mener à bien la réforme engagée depuis 1986, le système bancaire algérien est appelé à évoluer rapidement dans ce statut, c'est-à-dire dans les attributions ainsi que dans son mode de gestion.

### **1.6.1. La réforme de 1986**

La loi bancaire du 19/08/1986 est une loi fondamentale dans le sens où elle procède à une réforme complète du système précédent que nous venons d'étudier. Elle ne modifie pas tous les éléments de celui-ci, mais elle en réforme et élargit la structure et la compétence. L'objectif essentiel de cette loi bancaire est de définir un cadre juridique commun à l'activité de tous les établissements de crédit quelque soit leur statut légal. Les établissements en question sont : la banque centrale qui a pour missions principales : le privilège de l'émission monétaire ; la régulation de la circulation monétaire.... et le trésor public qui est désormais appelé à financer son déficit sur le marché financier au moyen d'innovation financière (certificat de trésorerie, obligation,...).

### **1.6.2. La réforme de 1988**

La loi du 12/01/1988 redéfinit le statut des établissements de crédit de la BCA conformément à la loi d'orientation sur les entreprises publiques<sup>12</sup>. Aux termes des dispositions de cette loi, l'entreprise bancaire se trouve notamment intégrée dans la catégorie juridique de l'entreprise publique économique<sup>13</sup>.

Cette loi renforce encore d'avantage le rôle de la BCA, notamment dans la gestion des instruments de la politique monétaire. Il appartient selon cette loi, désormais à la Banque Centrale d'Algérie de fixer les conditions de la banque y compris la détermination des plafonds de réescompte ouverts aux établissements de crédit mais aussi, le cadre des principes édités par le conseil national du crédit. Elle ouvre la possibilité aux institutions financières non bancaires de prendre des participations sous forme d'actions, d'obligations, de titres participatifs aux dividendes ou toutes opérations de capital aussi bien sur le territoire national qu'étranger.

---

<sup>12</sup> Loi N°88-01 du 12/01/1988-Jora N°2 du 13/01/1988.

<sup>13</sup> L'article 2 de la loi N°88-01 du 12/01/1988.

Enfin, elle autorise les établissements de crédit et les autres institutions financières de procéder dans les limites réglementaires à l'émission d'emprunts à terme, auprès du public, sur l'ensemble du territoire national, et à mobiliser des concours d'origines externes.

### 1.7. De 1990 à nos jours

*«Résolument engagée dans un processus de transition vers une économie de marché, l'économie algérienne a eu à entreprendre à la fin des années 80, mais surtout durant la décennie 90, de profondes transformations de ses modes d'organisation et de fonctionnement visant à asseoir de manière durable les conditions d'une dynamique de croissance équilibrée»<sup>14</sup>.*

La réforme du système bancaire s'inscrit précisément comme un élément essentiel de ce processus. A la base de cette réforme, on trouve la politique monétaire qui est un instrument privilégié de la régulation économique. Le mode de financement de l'économie a connu donc une révision tournée vers la rationalité dans l'allocation des ressources et une réhabilitation des banques dans leur mission traditionnelle d'intermédiaire financier.

Donc il aura fallu attendre la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit (le 14/04/1990) pour voir se réaliser le principe d'ouverture du secteur bancaire à l'initiative privée. En fait, en 1991, on a connu le partenariat international, en 1995 c'était l'association du privé (résident /non résident) et en 1997, le capital privé (national et international) manifeste son intérêt.

Additionnellement au secteur public formé de six (06) banques, il est enregistré, depuis 1995, la création d'un nombre d'institutions financières venant pour soutenir ce secteur.

En effet, le soutien au financement du secteur de l'habitat a conduit à :

- \* La transformation de la CNEP en CNEP-Banque ;
- \* La création de la Caisse Nationale du Logement (CNL) ;

---

<sup>14</sup> Revue : Média BANK, n° 48, Page 4.

- \* La création de la Société de Refinancement Hypothécaire ;
- \* La mise en place de la Caisse de Garantie des Crédits Immobiliers ;
- \* La création du Fonds de Garantie de la Promotion Immobilière.

Le soutien du secteur de l'équipement (infrastructures de base) a impliqué la restructuration de la BAD et la création de la Caisse des Equipements Publics et la Caisse de Garantie des Marchés Publics.

En ce qui concerne le secteur privé national et international et grâce aux textes que contenait la loi sur la monnaie et le crédit, il a été autorisé la création de la banque Al Baraka.

En 1991, des bureaux de représentation ont été ouverts : il s'agit de Citi Bank, Le Crédit Lyonnais, BNP Paribas et la Société Générale. Cependant, les tensions qu'a connues la scène politique ont conduit à geler temporairement ces projets bancaires.

Quelques années après, la confiance a été regagnée. En 1995 une banque d'affaire ouvre en Algérie, c'est l'Union Bank. Depuis, sept (07) nouvelles institutions financières à caractère national (quatre banques et trois établissements financiers) et sept (07) banques commerciales à caractère international. Il s'agit de<sup>15</sup> :

#### **A. Pour le privé national**

L'Union Bank (établissement financier), Mouna Bank (E/F) ; Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie (banque en liquidation) ; Algerian International Bank (établissement financier en liquidation) ; El Khalifa Banque (banque en liquidation) ; Banque Générale de Méditerranée (banque) et La Compagnie Algérienne des Banques (banque).

---

<sup>15</sup> [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)

## B. Pour le privé international

Citi Bank Algeria, succursale de Citi Bank New York, l'Arab Banking Corporation Alger, La Société Générale Algérie, Natixis Algérie, El Rayan Bank et EFG Hermes Algeria.

Le paysage bancaire algérien va être schématisé dans un organigramme englobant l'ensemble des banques, qu'elles soient algériennes ou étrangères (voir annexe 1).

### 2. La loi sur la monnaie et le crédit (LMC)<sup>16</sup>

Pour permettre l'émergence d'un service bancaire de qualité, la loi sur la monnaie et le crédit exclut tout monopole dans l'activité bancaire et ouvre le secteur bancaire à la concurrence ; la suppression des monopoles est caractérisée par le fait que la loi ne fait plus de différenciation entre banques nationales et autres étrangères, ainsi qu'entre banques publiques et privées.

Le Conseil de la Monnaie et de Crédit (CMC) ouvre la voie à l'apparition et l'ouverture en Algérie de bureaux de représentations de banques et d'établissements de droits financiers étrangers<sup>17</sup>, ces derniers doivent être constitués sous forme de société par action<sup>18</sup>.

Dans le prolongement des réformes économiques engagées en 1988, basées sur l'autonomie de l'entreprise publique, un nouveau dispositif a été mis en place en 1990, par la loi relative à la monnaie et le crédit, dans laquelle la Banque Centrale et les intermédiaires financiers sont appelés à évaluer. Cette loi apporte des aménagements importants dans l'organisation et le fonctionnement du système bancaire.

La LMC a également institué le cadre légal et réglementaire du secteur bancaire avec :

- ↳ Le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC) comme autorité de réglementation chargée de l'agrément des banques et de la fixation des règles de gestion ;

<sup>16</sup> Ammour Benhalima, le système bancaire algérien : textes et réalités, op cite, page 73-81.

<sup>17</sup> Article 127 de la loi N°90-10 relative à la monnaie et au crédit.

<sup>18</sup> Article 128 de la loi N°90-10 relative à la monnaie et au crédit.



- ↪ La commission bancaire comme autorité de contrôle et de surveillance qui veille au respect des dispositions législatives en vigueur.

L'objectif visé par cette loi est de dé-segmenter la profession bancaire et créer ainsi un environnement bancaire concurrentiel et flexible. Elle concourt à atteindre les objectifs suivants :

- Mettre un terme définitif à toute ingérence administrative dans le secteur financier ;
- Réhabiliter le rôle de la BCA dans la gestion de la monnaie et du crédit ;
- Rétablir la valeur du dinar algérien en mettant fin aux divers statuts conférés à la monnaie dans les différentes sphères des transactions ;
- Aboutir à une meilleure bancarisation de la monnaie ;
- L'encouragement des investissements extérieurs utiles ;
- Assainir la situation financière des entreprises du secteur public ;
- Déspecialiser les banques et clarifier les missions dévolues aux banques et aux établissements financiers ;
- Diversifier les sources de financement des agents économiques notamment, les entreprises par la création d'un marché financier.

### 3. Les conditions de création des banques étrangères

La constitution de toute banque et établissement financier de droit algérien doit être autorisée par le CMC<sup>19</sup>, ainsi que l'ouverture en Algérie de succursales de banques et établissements financiers étrangers qui sont soumis au principe de la réciprocité<sup>20</sup>. Les conditions de cette constitution sont :

#### 3.1. Une demande d'autorisation

Pour obtenir l'autorisation du CMC en vue, de la création d'une banque, d'un établissement financier ou de l'installation d'une succursale d'une banque et d'un établissement financier étranger (voir annexe 2), les promoteurs doivent, à l'appui de la demande d'autorisation, présenter un dossier comprenant des réponses à un questionnaire.

<sup>19</sup> Article 130 de la loi N°90-10 relative à la monnaie et au crédit.

<sup>20</sup> Article 128 et 130 de la loi N°90-10 relative à la monnaie et au crédit.

Ces principales réponses comprennent des éléments d'appréciation et d'informations précises relatives notamment à la qualité et à l'honorabilité des promoteurs et de leurs garants éventuels, à la liste des principaux dirigeants, aux capacités financières et techniques ainsi qu'au programme d'activité.

Le questionnaire en question comporte les renseignements à fournir par les apporteurs des capitaux (voir annexe n°3) et la description du projet (voir annexe n°4).

La banque ou l'établissement financier ainsi que la succursale d'une banque ou d'un établissement financier étranger, qui a obtenu l'autorisation, est tenu de requérir auprès du gouverneur de la BA de l'agrément visé à l'article 137 de la LMC dans un délai maximum de 12 (douze) mois, avant l'obtention de cet agrément, il leur est interdit par conséquent d'effectuer toute opération relative à la banque.

### **3.2.La fourniture d'une lettre d'engagement**

Les promoteurs sont tenus, à l'appui de la demande visée, d'adresser au gouverneur de la BA une lettre d'engagement (voir annexe n°5), certifiant sur l'honneur de la véracité des informations fournies et dans laquelle ils s'engagent à informer en cas de changement significatif apporté aux renseignements fournis.

### **3.3.La demande d'agrément**

Les promoteurs ayant obtenus l'autorisation prévue à l'article 2 de la même instruction, disposent d'un délai maximum de 12 (douze) mois pour requérir auprès du gouverneur de la banque centrale, l'agrément permettant à la banque ou l'établissement financier d'entrer en phase d'exploitation<sup>21</sup>.

La demande d'agrément doit être appuyée d'un dossier comportant tous les documents de l'accomplissement des formalités pour la constitution de société selon le cas, telle que déterminée par la législation de la réglementation en vigueur.

Les renseignements fournis au titre de ce dossier doivent également indiquer que les promoteurs ont satisfait toutes les conditions exigées par la loi N°90-10 du

---

<sup>21</sup> Article 5 de l'instruction N°06-96 du 22/10/1996 fixant les conditions de constitution de la banque, d'établissement financier et d'installation de succursale de banque et d'établissement financier étranger.

14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit et les réglementations subséquentes, ainsi qu'aux conditions spéciales dont l'autorisation est éventuellement assortie.

#### **4. Les objectifs de la création des banques étrangères**

Les efforts des autorités monétaires pour améliorer l'efficacité de l'intermédiation financière et préserver la solidarité du secteur, se sont concrétisés dans la LMC d'avril 1990 par l'ouverture du système bancaire à la concurrence privée et étrangère, dans le but d'atteindre certains objectifs indispensables pour la réussite de l'économie algérienne dans sa transition vers l'économie de marché.

Parmi ces objectifs, nous pouvons citer les suivants<sup>22</sup> :

- ✓ La suppression des monopoles ;
- ✓ L'enrichissement de l'espace bancaire national par l'entrée en fonctionnement de nouvelles banques étrangères ;
- ✓ Une meilleure intermédiation financière ;
- ✓ La décentralisation, la diversification et la spécialisation de l'activité bancaire ;
- ✓ L'émergence d'un service bancaire de qualité avec le développement de la gamme de produits ;
- ✓ Une meilleure collecte de l'épargne et sa bonne allocation ;
- ✓ La bancarisation de l'économie ;
- ✓ La diminution de la thésaurisation en attirant des liquidités stériles vers le système bancaire afin de financer l'activité économique.

---

<sup>22</sup> R. Lalali et L. Ziani, L'économie algérienne dans la mondialisation : atouts et contraintes, communication au colloque international sur « la mondialisation financière et investissement bancaire étranger en Algérie », Tizi Ouzou, 24 et 25 Octobre 2009.

## Section 2 : les banques étrangères actuelles en Algérie

Le CMC a accordé des autorisations de constitution à plusieurs établissements étrangers et privés, la majorité d'entre eux sont étrangers tandis que les autres sont composés de banques à capitaux algériens ou mixtes ; marquant de ce fait la volonté d'ouverture du secteur bancaire à la concurrence privée et étrangère.

Cette ouverture s'est réalisée à un rythme beaucoup trop lent. En effet, la plupart de ces établissements agréés depuis la promulgation de la loi du 14/04/1990 sont devenus fonctionnels qu'au cours de ces dernières années. Ainsi, leur représentation reste limitée dans les plus grandes villes et les grands axes économiques comme Alger, Oran, Annaba, Sétif et Constantine.

### 1. Les banques étrangères en Algérie

L'environnement bancaire algérien a connu durant ces dernières années, une extension très importante de banques étrangères et privées, qui ont ouvert leur représentation en Algérie. Cette extension s'explique par la stabilisation de la situation sécuritaire de l'Algérie depuis quelques années, la volonté de ces banques d'accompagner son l'évolution économique, d'apporter leur savoir-faire en matière bancaire et financière et d'être présente et soutenir financièrement les sociétés et les entreprises étrangères venues s'installer en Algérie.

A cet effet, nous présenteront les banques les plus importantes installées dans le secteur bancaire algérien.

#### 1.1. Les banques arabes

Le développement rapide des ressources à capitaux arabes des pays riches en pétrole a amené leurs institutions bancaires à s'implanter dans plusieurs pays émergents.

Un pôle de banques arabes est également actif en Algérie, développant ainsi une activité liée au commerce extérieur et aux entreprises des pays dont elles sont originaires.

### 1.1.1. Al Baraka Bank Algérie<sup>23</sup>

Al Baraka Bank est la première banque ayant pour activité le « Banking islamique », à s'être implantée en Algérie. La banque démarre ses activités en 1991. Ses actionnaires sont la BADR et le groupe Dallah Al Baraka (Arabie saoudite). Elle a le statut de banque universelle, aux termes de ses statuts, la banque a pour objet social les opérations de banque et d'investissement conformes à la Shari'a.

Ses activités doivent inclure la dimension sociale et solidaire. La banque a également pour objet statutaire la gestion des fonds Zakat. Les modes de financement que propose la banque sont les mêmes que ceux des banques islamiques à travers le monde, c'est-à-dire la Mourabaha, la Moucharaka, Salam, Idjar, Moudharaba et Al istisna'a<sup>24</sup>.

La banque est implantée sur tout le territoire national et son réseau totalise 25 agences. Elle développe, par ailleurs, la Microfinance conforme, là aussi, à la Shari'a dans la région de Ghardaïa en partenariat avec un organisme technique de coopération allemande, la société de services FIDES-Algérie et le ministère actuel en charge de la PME/PMI.

### 1.1.2. The Housing Bank for Trade and Finance Algeria

The Housing Bank for Trade and Finance (Amman-jordanie)<sup>25</sup> a été créée en 1973, en qualité de banque publique de droit jordanien, spécialisée dans le financement de l'habitat. Après l'ouverture de son capital social, elle est devenue une banque universelle en 1993. Elle est dotée d'un capital de l'ordre de 150 millions de \$ et de 350 millions de \$ de fonds propres.

The Housing Bank for Trade and Finance a obtenu son autorisation de constitution auprès de la BA, le 27/06/2002. Faisant suite à l'obtention de l'agrément le 08/10/2003, cette banque a démarré son activité le 19/10/2003 en s'appuyant

---

<sup>23</sup> KPMG Algérie, Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, édition ELLIPSE, Algérie, 2012, page 15.

<sup>24</sup> Ces produits seront développés dans le chapitre V.

<sup>25</sup> [www.housingbank.com](http://www.housingbank.com)

essentiellement sur des ressources humaines d'une grande compétence et sur des techniques bancaires du premier plan.

La stratégie de la banque s'appuie sur les critères essentiels, qui consistent en l'évaluation globale des conditions économiques locales et régionales relatives à, l'activité bancaire et l'étude du marché concernant les besoins en matière de produits et services bancaires.

### **1.1.3. L'Arabe Banking Corporate (ABC)<sup>26</sup>**

ABC Bank Algeria est une filiale du Groupe Arab Banking Corporation Bahreïn, elle est considérée comme l'une des plus importantes banques dans le Golfe. Elle a été l'une des premières banques internationales privées à s'installé en Algérie suite à l'obtention de son agrément de banque auprès de la BA en Septembre 1998.

De loin, la plus performante des nouvelles banques privées, ABC Algeria pratique toutes les opérations des banques primaires de type classique : commerce extérieur, financement des investissements, leasing, etc.

A travers la dernière formule (leasing), ABC Algeria innove en Algérie en mettant à la disposition des intéressés qui paieront un loyer régulièrement durant la période du bail à l'issue de laquelle ils deviennent propriétaires du matériel loué (cela s'est fait par la création d'un établissement financier spécialisé, qui est l'ALC).

Elle se spécialise dans des actions propres à une banque d'affaire, au développement et à la promotion des PME/PMI, en apportant aux propriétaires actionnaires, les fonds nécessaires à l'entrée de production dans des cours délais plus avantageux par rapport aux crédits à l'investissement traditionnel.

### **1.1.4. Trust Bank Algeria**

La Trust Bank Algeria<sup>27</sup> est une banque à capitaux privés étrangers de droits algériens. Créée le 10/09/2002, sous la forme d'une SPA pour un capital initial de 750 millions de DA, dont 742.5 millions de DA libérés. La Trust Bank, par sa vocation de banque universelle, offre à sa clientèle tous les services et produits bancaires de type classique. S'agissant du crédit, ses concours en faveur de la clientèle commerciale se

---

<sup>26</sup> [www.arabbanking.com](http://www.arabbanking.com)

<sup>27</sup> [www.trust-bank-algeria.com](http://www.trust-bank-algeria.com)

sont développés à l'endroit du secteur des PME évoluant dans toutes les branches d'activités.

#### **1.1.5. Arab Bank PLC Algeria**

Arab Bank PLC<sup>28</sup> a été créée en 1930. Elle dispose d'un vaste réseau international implanté dans les pays arabes et en Europe. Le CMC a autorisé le 11/09/1999 la constitution d'une succursale de la banque jordanienne dénommée Arab Bank PLC Algeria dotée d'un capital initial de 500 millions de DA, entièrement souscrits par la société mère Arab Bank PLC, sa succursale algérienne est une banque universelle ayant la forme juridique d'une société commerciale de droit privé.

#### **1.1.6. Algeria Gulf Bank (AGB)**

AGB est une banque commerciale de droit algérien ; membre d'un des plus éminents groupes d'affaires du moyen orient KUPCO « Kuwait Projects Company ».

Algeria Gulf Bank, au capital de 10 milliards de DA, débute son activité en mars 2004 et se fixe pour principale mission de contribuer au développement économique et financier de l'Algérie, en offrant aux entreprises, professionnels et particuliers une gamme étendue et en constante évolution de produits et services financiers. Aussi, pour répondre aux attentes de sa clientèle, AGB propose des produits bancaires conventionnels ainsi que ceux conformes aux préceptes de la Chariaa<sup>29</sup>.

#### **1.1.7. Al Salam Bank Algeria**

La Banque Al Salam, basée aux Emirats Arabes Unis (EAU), s'est installée en Algérie après l'obtention de l'agrément par la BA le 17/10/2006 (officiellement démarré son activité à la fin de l'année 2008). La filiale algérienne est dotée d'un capital social de 7.2 milliards de DA, soit 100 millions de \$. La banque propose à sa clientèle des produits et des services bancaires conformes à la Chariaa Islamique<sup>30</sup>.

#### **1.1.8. Fransa bank El Djazair**

Fransa bank est la première banque libanaise entrée dans le marché algérien via sa banque affiliée Fransa Bank El Djazair. Agréée officiellement en 2006 par la Banque

<sup>28</sup> Revue : Le Phare, N°29, septembre 2001.

<sup>29</sup> [www.ag-bank.com](http://www.ag-bank.com)

<sup>30</sup> [www.alsalamalgeria.com](http://www.alsalamalgeria.com)

d'Algérie, quatre mois après avoir déposé sa demande d'agrément, la banque à capitaux libano-algériens, Fransa Bank El Djazair SPA, vient de lancer ses activités de banque universelle en Algérie.

Fransa Bank El Djazair est dotée d'un capital de 2.5 milliards de DA, détenus à hauteur de 68% par la banque libanaise Fransa Bank, 25% par le transporteur maritime par conteneurs CMA-CGM et 7% par la société Maghreb Trucks Company (du groupe industriel privé algérien Salhi). En septembre 2009, le capital de la banque a été porté à 10 milliards de DA (138 millions USD) afin de répondre aux nouvelles exigences de la Banque Centrale d'Algérie. Elle s'intéresse au développement du commerce extérieur, aux PME/PMI et au crédit bail<sup>31</sup>.

## 1.2. Les banques françaises

Depuis 2003, les succursales des banques internationales ont trouvé l'espace pour se profiler et ouvrir des perspectives en Algérie. Leur prolifération s'est donc accélérée depuis et cela pour aider l'investissement étranger dans le pays. Néanmoins, ce sont les banques françaises qui ont remporté le plus gros succès dans le pays en raison de la présence d'intérêt algérien dans l'hexagone.

### 1.2.1. Natixis Algérie

Natixis est la banque de financement et d'investissement du groupe BPCE, issue de la fusion des groupes Caisse d'Épargne et Banque Populaire. En mars 2006, ce groupe annonce un projet de rapprochement, dans un premier temps, limité au périmètre des banques d'investissement respectivement : Ixis CIB et Natixis banque populaire.

Natixis Algérie<sup>32</sup> est une banque française agréée le 14/09/1998, et ce n'est qu'à partir du 27/10/1999 qu'elle a commencé ses activités, elle fut la première banque française à être implantée en Algérie. Depuis 1999, elle a mis en œuvre une stratégie de développement de son portefeuille initié auprès de la clientèle *Corporate* pour s'étendre aux professionnels et aux particuliers. Elle est ainsi une banque universelle centrée sur la proximité à la fois géographique et commerciale, son capital actuel est de 10 milliards de DA.

---

<sup>31</sup> [www.fransabank.com](http://www.fransabank.com)

<sup>32</sup> [www.natixis.dz](http://www.natixis.dz)



Elle a pour objet, d'effectuer toutes les opérations de banque prévues par la législation algérienne en la matière (financement du commerce international, ouverture de compte de gestion, de moyens de paiement, opération de change, transfert de fond, traitement de remises documentaires et financement d'implantations en Algérie)<sup>33</sup>.

### 1.2.2. La Société Générale Algérie

La SGA est l'une des principales banques françaises et une des plus anciennes. Elle est une banque commerciale de détail à vocation universelle, détenue à 100% par le groupe Société Générale (France). Elle fait partie de trois piliers de l'industrie française non mutualiste (aussi appelés « *les trois vieilles* ») avec LCL (ex-Crédit Lyonnais) et BNP Paribas. Aujourd'hui, elle est présente dans tous les métiers de la banque et de la finance : banque commerciale, banque de marché, banque d'investissement, gestion immobilière, financement spécialisé, etc.

Le groupe Société Générale Algérie<sup>34</sup> a été créé en 1999 avec un capital de 500 millions de DA. Elle organise ses relations avec sa clientèle et ses métiers autour de deux pôles :

- \* Le pôle de « banque de détail » au service des particuliers associés, collectivités locales et entreprises ;
- \* Le pôle de « banque commerciale et d'investissement » en relation avec la grande clientèle internationale au niveau mondial.

### 1.2.3. BNP Paribas El Djazair

BNP Paribas El Djazair est une filiale à 100% du Groupe BNP Paribas (France), créée le 23/05/2000 de la fusion de la banque nationale de paris (BNP) et de Paribas. C'est une société par action (SPA) dotée d'un capital social de 10 milliards de DA et 100% des actions sont détenues par le groupe BNP Paribas.

---

<sup>33</sup> L.Ziani, Contribution à l'étude de l'impact de l'implantation des banques étrangères sur le financement des investissements en Algérie, mémoire de Magister, Université de Bejaia, 2006, page 79.

<sup>34</sup> [www.societegenerale.com](http://www.societegenerale.com)

Elle a été autorisée le 31/01/2002 a effectué toutes les opérations reconnues aux banques. Dix ans après sa création, BNP Paribas El Djazair, la première banque de la zone Euro, poursuit activement le développement de son réseau d'agences en Algérie. Elle débute sa présence en Algérie par l'ouverture d'un bureau de représentation, et dispose actuellement d'un réseau qui compte 58 agences réparties dans les principales villes d'Algérie<sup>35</sup>.

Sa vocation première est d'être une banque universelle qui offre des services de qualité supérieure à l'ensemble de sa clientèle. La banque est devenue l'une des toutes premières banques privées sur le territoire algérien, forte de ses succès, et couvre ainsi progressivement le territoire national, exprimant son ambition de devenir un acteur bancaire majeur au service du développement économique en Algérie.

#### **1.2.4. Calyon Algérie**

Implantés en Algérie, respectivement depuis 1989 et 2002, le Crédit Lyonnais et le Crédit Agricole Indosuez, ont acquis une connaissance approfondie des milieux d'affaires locaux. En mai 2007, Calyon (fusion entre les deux), a obtenu de la part des autorités de finance algériennes, l'agrément pour l'ouverture d'une banque en Algérie.

Ce nouveau statut ouvre ainsi le marché local aux clients de Crédit Agricole CIB travaillant ou investissant en Algérie. Calyon en Algérie a développé, via son bureau de représentation, des relations étroites avec les établissements financiers, les filiales algériennes des clients étrangers et les entreprises d'importation privées et publiques. Ses relations étroites, son excellente connaissance du marché local et sa position de membre d'une banque internationale sont autant d'atouts qui permettent aujourd'hui à Calyon d'accompagner efficacement ses clients sur le marché algérien<sup>36</sup>.

#### **1.3.Les autres banques**

Nous retrouvons deux banques, la première banque est d'origine américaine, et la seconde britannique :

---

<sup>35</sup> KPMG Algérie, op cite, page 16.

<sup>36</sup> [www.ca-cib.fr](http://www.ca-cib.fr)

### 1.3.1. Citi Bank Algeria

La banque américaine Citi Bank Algeria est une succursale de la prestigieuse banque américaine Citi Bank N.A New York<sup>37</sup>. Sa présence en Algérie est une démonstration claire de l'importance du territoire algérien pour les opérateurs étrangers. Son autorisation de constitution a été accordée en septembre 1997 et a reçu son agrément le 18/05/1998.

Quand l'Algérie a commencé à réformer son économie et ouvrir le pays aux investissements étrangers, Citi Bank a été la première institution étrangère à demander et obtenir une licence de banque commerciale.

Citi Bank a eu une participation importante en Algérie depuis de nombreuses années dans plusieurs domaines tels que la banque correspondante, le financement du commerce et le financement des entreprises. Cette filiale du premier groupe bancaire mondial a ouvert avec un capital de 500 millions de DA et deux agences à Alger et Hassi Messaoud. Elle dispose actuellement d'un réseau de 04 agences.

### 1.3.2. HSBC Algérie

En 2007, le CMC a autorisé l'installation d'une première banque britannique, une succursale de banque dénommée HSBC (Hong Kong and Shanghai Banking Company Algeria) disposant d'une dotation en capital de 2.5 milliards de DA (début d'activité 03/08/2008). Elle a eu l'autorisation de l'augmentation de son capital social à deux reprises : 2008 à 3,3 milliards de DA et en 2009 à 11,3 milliards de DA.

HSBC Algeria développe des activités de banque universelle, auprès d'une clientèle composée de particuliers et d'entreprises, en capitalisant sur les atouts du groupe : présence internationale de tout premier plan (dans 87 pays), solidité financière et innovation bancaire et technologique. Elle ambitionne, grâce à une équipe de plus de cent (100) collaborateurs locaux, de se positionner comme la banque de référence en Algérie par la richesse et la qualité de ses services<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> [www.citigroup.com](http://www.citigroup.com)

<sup>38</sup> [www.algeria.hsbc.com](http://www.algeria.hsbc.com)

Mais la composition actuelle du système bancaire algérien, se présente en plus des banques arabes, françaises et les autres banques que nous venons de citer, des acteurs suivants :

**A. Les établissements financiers**

- ↵ Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) ;
- ↵ Sofinance ;
- ↵ Société de Refinancement Hypothécaire (SRH) ;
- ↵ Arab Leasing Corporation (société de crédit-bail) ;
- ↵ Cetelem ;
- ↵ Maghreb Leasing ;
- ↵ Idjar Leasing Algérie ;
- ↵ Banque Algérienne de Développement (BAD).

**B. Les bureaux de liaison**

- ↵ British Arab Commercial Bank ;
- ↵ Union des Banques Arabes et Françaises ;
- ↵ Crédit Industriel et Commercial ;
- ↵ Crédit Agricole Indosuez ;
- ↵ Tunis International Bank ;
- ↵ Fortis Bank ;
- ↵ Banco Sabadel.

Les banques étrangères ont réellement contribué à l'intégration des systèmes bancaires émergents dans l'économie mondiale, à leurs modernisations et leurs rationalisations, ainsi qu'aux importants fonds qu'elles détiennent.

**2. Les banques disparues du paysage bancaire algérien**

Ce qui nous intéresse dans cet élément n'est pas pourquoi ni comment ces banques ont disparu du système bancaire algérien, mais plutôt la grande place qu'ont occupé et l'importance de l'impact de ces banques sur l'échelle nationale et internationale.

### 2.1.El Khalifa Bank

El Khalifa Bank est la première banque privée créée en Algérie avec un capital privé algérien de 500 millions de DA, cette banque a été agréée par la BA le 27/07/1998. El Khalifa Bank s'est tracée comme objectif de fournir des services et produits bancaires au niveau national et international.

L'autorisation de la constitution de cette banque sous forme d'une SPA est accordée par le CMC<sup>39</sup> ; suite à la demande formulée le 14/11/1997 et la prise en considération des éléments d'information et des pièces dans le dossier portant cette demande<sup>40</sup>.

Cette banque a réussi à s'imposer dans un temps record, à s'adapter au système bancaire algérien, à occuper une place importante en créant un nouveau dynamisme de travail et en s'opposant aux banques publiques qui ont le monopole sur l'activité, du fait de la mise en place de nouveaux produits et services ainsi qu'une prise en charge exceptionnelle de sa clientèle.

Le nom d'El Khalifa Bank n'a pas duré longtemps, en Avril 2003, la commission bancaire a retiré l'agrément à cette banque suite à sa déclaration en liquidation judiciaire.

### 2.2.L'Union Bank

Créée le 07/05/1995, l'Union Bank<sup>41</sup> est l'une des premières banques privées algériennes, avec un capital détenu par l'industrie et l'homme d'affaire Hadas Brahimi. Parmi ses principales activités : la collecte de l'épargne, le financement de négoce international, le conseil et l'assistance et les prises des participations dans les affaires existantes ou en cours de création, 90% des ressources de cette banque provenaient des opérations de commerce extérieur.

Pour participer dans le développement du pays et sa transition vers l'économie de marché, l'Union Bank a joué son rôle de promoteur de fonds des investissements

<sup>39</sup> Après sa délibération le 25/03/1998, en application des articles 45 et 114 de la LMC.

<sup>40</sup> L'agrément lui a été fourni par la BA le 2/07/1998.

<sup>41</sup> [www.unionbank.com](http://www.unionbank.com)

domestiques et internationaux destinés au secteur privé en plein développement et à la privatisation de la société de bourse d'Alger, habilitée à gérer les émissions en bourse d'obligations, d'actions et des systèmes d'épargne modernes comme les fonds communs de placement (FCP) et les sociétés d'investissement à capital variable (SICAV) aux services de l'industriel et du commerçant algérien.

### **2.3.El Rayan Algerian Bank**

Agréée le 08/10/2000, Al Rayan Algerian Bank<sup>42</sup> est une SPA dotée d'un capital social de 1710 millions de DA détenus à la hauteur de 84% par des investisseurs privés qatariis et de 16% par des investisseurs privés algériens. La banque était sous la présidence de Cheikh Fayçal Ben Kacem El Thani, président du conseil d'administration. Elle a commencé son activité le 09/01/2001, après avoir obtenu son agrément de banque intermédiaire, délivré par la BA par la décision N°2000-03.

Mais malgré sa récente implantation, la banque a réussi à insérer durablement son institution dans le paysage bancaire algérien en dépit de toutes les entraves du fonctionnement de celui-ci<sup>43</sup>.

### **2.4.La banque Commerciale et Industrielle d'Algérie (BCIA)**

La banque commerciale et industrielle d'Algérie est une SPA au capital social d'un (01) milliard de DA souscrit intégralement par des actionnaires privés algériens. Le projet de création de la BCIA a été autorisé le 28/06/1997 par Le CMC en tant que banque de dépôt et de crédit à caractère universel.

L'agrément lui a été délivré par la BA le 14/09/1998. Elle a été procédée à l'ouverture de deux agences, l'une a Ben-Aknoun et l'autre a Gambetta (Oran). L'extension de son réseau s'était effectuée progressivement par l'implantation de quelques agences à Alger, Oran, Blida, Mostaganem, Tizi-Ouzou et à Bejaia.

Ce nouvel établissement est habilité à réaliser toutes les opérations de banque, de bourse, de change, de crédit et du commerce extérieur au même titre que les autres

---

<sup>42</sup> [www.alrayanalgerianbank.com](http://www.alrayanalgerianbank.com).

<sup>43</sup> Retrait d'agrément le 20/03/2006 qui est survenu suite au refus de la banque d'augmenter son capital social à 2.5 milliards de DA en application du règlement N°04-01 du 04/03/2004.

banques commerciales. Elle s'était fixée comme objectif principal, une contribution certes et modeste, au financement de l'économie nationale dans le cadre des orientations socio-économiques du pays.

Cette crise du secteur bancaire algérien n'a pas touché seulement ces quatre établissements, mais aussi, elle s'est élargie pour mettre d'autres banques et établissements financiers en faillite, à savoir :

- La Compagnie Algérienne de Banque (CA Bank) ;
- Mouna Bank ;
- Arco Bank ;
- La Société Générale Méditerranéenne ;
- Algerian International Bank (AIB).

## **Conclusion du chapitre**

Au long de ce chapitre où nous avons retracé l'évolution du système bancaire algérien depuis l'indépendance, nous a permis de faire un diagnostic concernant les banques privées actuelles en Algérie ainsi que les objectifs de leur implantation.

Pour mettre fin définitivement aux cloisonnements des activités bancaires, la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit est le début de profonds changements en faisant des banques, des entités autonomes confrontées aux règles du marché. Elle a pu également donner naissance à plusieurs banques privées à capital national et étranger, ce qui a permis de multiplier et de diversifier les opérateurs et les créateurs du système financier algérien.

La création des nouvelles institutions bancaires, doit renforcer le secteur bancaire et contribuer à la stimulation de la concurrence et au développement de l'intermédiation bancaire d'une part, et la consolidation des sources de financement d'autre part. Ce que nous venons d'avancer va être traité dans le chapitre qui va suivre.

# *Chapitre V*

---

L'APPORT DES BANQUES ETRANGERES SUR  
L'ACTIVITE BANCAIRE EN ALGERIE



## **Introduction du chapitre**

Durant leur démarche d'installation sur le marché bancaire algérien, les banques étrangères se sont trouvées confrontées à une multitude de difficultés, qu'imposait le système bancaire algérien.

Afin de se démarquer des banques étatiques existantes en Algérie et faire face à leur monopole, les banques étrangères se sont vues dans l'obligation de développer une panoplie de produits et services diversifiés et performants répondant aux besoins et attentes des clients.

L'entrée en activité des banques et établissements financiers étrangers dans le secteur bancaire algérien, et leurs développements, ont donc permis l'émergence d'un environnement concurrentiel, tant au niveau du marché des ressources, qu'au niveau du marché de crédits et celui des services bancaires.

Nous essaierons à travers ce chapitre de décrire la contribution des banques étrangères dans l'activité bancaire en Algérie, et ce en présentant les deux sections suivantes :

- \* La première section concerne les difficultés d'implantation des banques étrangères en Algérie, elle va traiter les barrières réglementaires, économiques, sociologiques et les autres barrières.
- \* La deuxième, quant à elle porte sur les activités développées par les banques étrangères en Algérie et leurs apports sur l'activité bancaire, elle concerne les activités pratiquées par les banques étrangères et leurs apports sur l'activité bancaire.

## **Section 1 : Les difficultés d'implantation des banques étrangères en Algérie**

Face à ses choix d'installation à l'étranger, les banques qui ont pris l'initiative de s'implanter en Algérie sont parfois amenées à surmonter de nombreuses contraintes.

Ces dernières ne sont pas typiquement algériennes mais s'appliquent à toutes les banques qui veulent acquérir de nouveaux marchés.

### **1. Les barrières réglementaires (l'obtention de l'agrément)**

Le secteur bancaire est l'un des secteurs d'activité les plus réglementés. En ce qui concerne l'installation de nouvelles banques, les barrières réglementaires peuvent prendre plusieurs formes :

- Celles tenant à la réglementation prudentielle, en particulier, la condition pour la création d'établissement, capital minimum et honorabilité des dirigeants ;
- Celles tenant à la séparation des activités, selon les pays, le statut des banques autorise l'exercice d'une gamme plus au moins étendue d'activités ;
- Celles tenant à la régulation macro-économique, et sont contraintes sur l'activité venant de la politique monétaire et du contrôle des changes ;
- Enfin, celles tenant à la fiscalité, et qui subsistent des disparités fiscales.

En Algérie, et dans une période pas très lointaine, les conditions d'exercice de l'activité bancaire n'étaient pas trop serrées. En matière de surface financière, les actionnaires devaient libérer le quart (1/4) du capital au moment de la constitution définitive de la banque, et le reliquat au terme de 05 ans.

Le capital était fixé à cinq cent millions de dinars<sup>1</sup>, jusqu'au 04/03/2004, pour être porté après à deux milliards cinq cent millions de dinars<sup>2</sup>. Nous pouvons dire que le capital libéré au moment de la constitution de la banque, et qui représentait le quart du capital, a pleinement ouvert la porte d'entrée à notre système bancaire.

---

<sup>1</sup> Règlement N°93-03 du 04/07/1993 modifiant et complétant le règlement N°90-01 du 04/07/1990 relatif au capital minimum des banques et des établissements financiers exerçant en Algérie.

<sup>2</sup> Règlement N°04-01 du 04/03/2004 relatif au capital minimum des banques et des établissements financiers exerçant en Algérie.

La structure et la qualité de l'actionnariat peuvent être des éléments à étudier de près. L'inexistence de l'entrepreneur privé national dans le domaine bancaire, le découragement des investisseurs étrangers potentiels restés en position de représentation et de surveillance, sont deux conditions défavorables qui ont poussé les autorités monétaires à être moins sévères pour avoir l'accès à la profession bancaire.

Après les deux scandales financiers d'El Kalifa Bank et la BCIA qui ont branlé notre place bancaire, et le retour de la sécurité en Algérie, la Banque d'Algérie a attribué le privilège d'accord d'agrément aux grandes banques étrangères et quelques banques des pays du golf.

## **2. Les barrières économiques**

Les barrières économiques généralement dues aux conditions de l'offre et de la demande, sont principalement le fait des économies d'échelle, d'envergure, de la saturation des marchés et de la croissance externe.

### **2.1. Les économies d'échelle**

Les économies d'échelle existent dans le secteur bancaire comme dans les autres secteurs d'activités, parce qu'elles permettent de répartir les coûts fixes sur un volume d'activité plus élevé, et atteindre une organisation plus efficiente de la production au delà d'une certaine taille.

Un nombre élevé de déposants est nécessaire afin de permettre à la nouvelle banque de réaliser des économies d'échelle financières. En effet, un nombre important de clients permet de réduire les incertitudes sur l'importance des retraits, et de diminuer le besoin de réserve de la nouvelle banque.

En outre, les économies d'échelle poussent les banques à rechercher la taille optimale des économies d'envergure et les incitent à la diversification de leurs productions.

En Algérie, la prédominance des banques publiques dans l'activité bancaire n'a pas empêché les autres banques privées de s'implanter sur le marché. Comment peut-on expliquer cela ? Nous pouvons dire que, la faible bancarisation de notre système

bancaire et la notoriété des banques étrangères installées, représentent des facteurs qui ont contribué à leurs succès.

### **2.2.Les économies d'envergure ou de gamme**

Les économies d'envergure au niveau bancaire se réalisent par :

- L'existence de facteurs de production communs à plusieurs produits, tels que les bases d'information ou d'analyse financière pour l'offre de prêts, la collecte de dépôts et la souscription de titres ;
- La diversification des risques par la banque : diversification de l'offre individuelle à chaque client et diversification de la clientèle, permettant de diminuer le risque global du portefeuille d'activités de la banque ;
- La distribution des services financiers qui viennent du confort éprouvé par le client à obtenir sur le même lieu de vente, le même canal de vente (téléphone, télématique) ou d'une gamme étendue de produits, et ce qui permet de réduire les coûts de transaction.

### **2.3.La saturation des marchés**

Cette situation surgit lorsque la demande des consommateurs ne progresse plus. Quand on parle alors de saturation du marché bancaire, cela signifie que la demande des consommateurs est déjà satisfaite par les banques déjà installées sur le marché. Dès lors, toute banque souhaitant s'implanter sur un tel marché sera très vite déçue et logiquement vouée à la faillite.

Cependant, dans la mesure où l'offre bancaire porte sur des produits et services multiples, où l'innovation conduit à un renouvellement fréquent de la gamme, la saturation des marchés est une notion relative et peut s'avérer même être une opportunité. On peut, quoiqu'il en soit, l'appréhender avec des critères tels que, les taux de bancarisation sur le marché des particuliers, le nombre de guichets par habitant et le taux des ménages possédant un ou plusieurs comptes bancaires.

### **2.4.La croissance externe**

Cette notion recouvre les opérations de prise de contrôle des banques locales, permettant les rachats de réseaux.

La croissance externe est un équipement obligatoire pour l'entrée dans les activités domestiques, qui sont en effet celles qui présentent des contraintes importantes à l'entrée d'une banque dans un pays étranger. En effet, il faut du temps pour atteindre la taille critique, dans la collecte des dépôts ou dans la constitution d'un fond de clientèle, et cela s'avère être contraignant pour une banque qui s'attache à développer ses activités en alliant la croissance externe.

### **3. Les barrières sociologiques**

L'approche de la clientèle domestique suppose que soient franchies les barrières sociologiques, il faut donc que la culture bancaire propre au pays d'accueil soit assimilée par l'établissement candidat à l'entrée.

En principe, les barrières sociologiques sont facilement franchies par les banques étrangères lorsqu'elles veulent se livrer à des activités bilatérales. L'explication dominante de la délocalisation des activités bancaires veut que les banques s'installent sur les marchés étrangers pour y accompagner, ou suivre leurs clients délocalisés.

Pour toutes ces raisons, il est extrêmement complexe, pour une banque étrangère d'acquérir une part significative du marché domestique, sauf précisément, acheter cette part grâce à la croissance externe, comme le fait actuellement le Groupe Société Générale.

Concernant l'Algérie, les principales barrières que toutes les banques et les établissements financiers qu'ont du surmonter sont : l'instabilité politique et la situation intérieure peu rassurante, et qui sont accompagnées de l'ouverture des champs économiques depuis les années 90. En plus, les banques comme tous les établissements se sont vues freiné par le dysfonctionnement du système bancaire algérien, un système contesté plus que jamais par tous les agents économiques qui revendiquent une nécessité de nouvelles réformes.

### **4. Les autres barrières à l'entrée**

Il existe d'autres barrières qui conditionnent l'accès à la profession bancaire, autres que les barrières que nous venons de citer, parmi elles:

#### **4.1. Les barrières technologiques**

Afin de s'intégrer dans un secteur bancaire, le nouveau entrant doit avoir la capacité d'investir des montants très élevés et sur un long délai de récupération.

L'évolution technologique en matière de l'information, exige aux banques une bonne maîtrise de celle-ci pour pouvoir activer dans un domaine bancaire.

L'exemple de la mise en place en Algérie du système ATCI (Algérie Télé compensation Interbancaire), nécessite des investissements qui ne procurent aux banques aucun avantage compétitif, puisqu'il relève de l'interbancaire.

#### **4.2. Les barrières de notoriété**

Il est clair que l'ancienneté d'une banque qui active d'une manière significative dans une place bancaire aura plus de chance de s'implanter dans un nouveau marché, comparativement à d'autres concurrents inconnus.

#### **4.3. Les barrières stratégiques**

Ces barrières stratégiques pratiquées par les banques activant sur une place bancaire, font ressortir aux nouveaux entrants des réactions immédiates sur les prix, les capacités, etc.

Les exemples des barrières stratégiques que nous pouvons citer ne sont pas applicables à notre système bancaire. La densité du réseau bancaire, les dépenses publicitaires importantes peuvent être des barrières stratégiques rendant l'entrée de nouveaux concurrents plus coûteuses et donc plus difficile.

Ce que l'on peut dire sur les barrières stratégiques en Algérie, mise à part la modernisation bancaire qu'a connu la place bancaire depuis 2005, c'est qu'elles ont fait bénéficier l'ensemble du réseau Algérie poste, Trésor public, les banques et la Banque d'Algérie. Les banques publiques sont moins offensives devant le changement de situation, dû au développement du réseau des banques étrangères nouvellement installées.

## **Section 2 : les activités développées par les banques étrangères en Algérie et leurs apports sur l'activité bancaire**

Dans un contexte de monopole des banques publiques sur le marché bancaire, les nouveaux entrants se sont vus dans la nécessité de l'élargissement et d'adaptation de la gamme de produits et services offerts à la clientèle algérienne, avec une prise en charge satisfaisante en matière d'orientation et d'information.

### **1. Les activités pratiquées par les banques étrangères**

#### **1.1. Formation et clientèle**

Avant de passer à la présentation des produits et services apportés par ces banques, nous devons d'abord présenter leurs stratégies définies en matière de formation du personnel et de clientèle ciblée.

##### **1.1.1. La formation du personnel**

Concernant la formation du personnel des banques étrangères, il y'a bien lieu de prendre en considération l'initiative de la BNP Paribas El Djazair par sa mise en place d'un centre de développement des compétences (CDC) inauguré le 09/03/2005 à Staouéli (Alger) par Michel Pébereau ; président de la BNP Paribas.

Depuis sa création en 2005, le CDC a assuré la formation de près de 100 collaborateurs nouvellement embauchés (06 promotion). L'ensemble des salariés de la banque a également bénéficié de formations spécifiques dans le CDC.

Les salles de formation ont été aménagées en fonction des sujets à traiter. Ainsi l'une d'elle est conçue pour simuler le fonctionnement d'un guichet, une autre est dédiée à la connaissance de l'outil informatique, d'autres encore ont été aménagées en bureaux de conseillers de clientèles, permettant l'enseignement des techniques commerciales et d'accueil.

Autre que la BNP Paribas El Djazair, la Natixis Algérie et la Société Générale ont opté pour le personnel titulaire d'un diplôme d'étude supérieure dans les spécialités banque ou finance « *cette banque emploie aujourd'hui environ 270 personnes, dont une grande majorité de jeunes universitaires encadrés dans leur formation par des cadres*

*séniors* »<sup>3</sup>, cette catégorie de recrue est orientée vers une formation supplémentaire pour mieux assimiler les principes de la banque d'accueil.

La formation de ces agents est assurée par un staff d'encadrement de haut niveau et de grande expérience, appartenant à la banque mère. Cette formation concerne tout le personnel de la banque, même ceux qui ont acquis une expérience. A ce propos, ces banques financent les études des bacheliers inscrits au niveau de l'école supérieure des banques (ESB).

### **1.1.2. La clientèle ciblée**

Une clientèle ciblée est un segment de la clientèle avec lequel la banque souhaite prioritairement entretenir des relations commerciales, et y'a consacré les ressources nécessaires. Les divers segments de la clientèle ne présentent pas les mêmes attraits et dans le choix des cibles, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte. En dépit des principes et de la stratégie de chaque banque, on constate une diversification dans leur choix de la clientèle.

Le principe fondamental d'Al Baraka Bank repose sur l'intervention directe dans les transactions financées par elle-même, de ce fait, sa clientèle est considérée en même temps comme étant un partenaire de cette banque. Cette dernière a une double vocation, commerciale et financière dans les activités de création, de transformation, de location et de commercialisation des richesses en tant que copropriétaire et colocataire avec ses partenaires.

A propos, la BNP Paribas El Djazair et la Société Générale Algérie ont un point commun d'être des banques de détail à vocation universelle, à cette réserve, ces deux établissements visent toute catégorie de clientèle soit commerciale ou particulière. Mais cette position s'est développée après des années d'existence en Algérie, car au début de leurs installations en Algérie, ces banques ont tracé comme objectif primordial l'accompagnement des entreprises et les citoyens français résidants en Algérie.

---

<sup>3</sup> Déclaration du président du directoire de la banque BNP Paribas El Djazair, M.J Jarry lors de l'inauguration du centre en question.



Cependant, la Natixis qui exerce sur l'espace bancaire national depuis 14 ans a limité son champ d'intervention exclusivement pour des grandes entreprises qui doivent répondre à certains critères<sup>4</sup>. Mais cette vocation sera étendue aux professionnels et aux particuliers dans le cadre de l'élargissement de sa présence avec la collaboration de la banque populaire.

## **1.2. Les produits et services bancaires**

Le marché des produits et services bancaires algériens a connu un épanouissement considérable dans l'ensemble de la gamme offerte aux particuliers et aux professionnels. Certes, les banques étrangères ont élargi leurs propositions et amélioré la qualité des produits et services afin de répondre à la demande du marché, qui reste toujours insatisfaite, mais notons que ces produits existaient en Algérie avant leurs arrivées.

### **1.2.1. La banque à domicile ou sur Internet**

C'est une banque virtuelle, proposée à l'ère de la concurrence et la modernisation des outils informatiques. Cette nouvelle technologie est utilisée pour mieux servir la clientèle et la faire rapprocher de la banque. L'établissement bancaire s'équipe d'un centre serveur accessible au moyen d'un micro-ordinateur. Le client muni d'un mot de passe confidentiel, interroge le centre serveur de la banque pour effectuer un certain nombre d'opérations. Mais ce service n'est pas gratuit et chaque banque adopte une tarification appropriée, La Société Générale Algérie, par exemple, a fixé les montants de l'abonnement comme suit<sup>5</sup> :

- ☞ Particuliers : 150DA HT par mois ;
- ☞ Entreprises : 750DA HT par mois.

### **A. Les objectifs de l'installation de la banque sur Internet**

La banque crée un espace pour elle sur Internet pour de multiples raisons, à savoir :

- ✳ Faire réduire l'influence de la clientèle sur les guichets des agences par la diffusion permanente de toutes les informations légales sur un site approprié à chaque banque ;

<sup>4</sup> Il s'agit notamment du chiffre d'affaire et du cash flow.

<sup>5</sup> Données recueillies par nous même auprès de la Société Générale.

- \* La disponibilité des informations sur le site 7j sur 7j et 24h sur 24h en faisant de la banque un partenaire inséparable de ses clients ;
- \* Consulter le solde des comptes (compte chèque, compte courant, compte épargne...);
- \* Consulter les dépôts à terme (DAT) ;
- \* Rechercher et télécharger l'historique des opérations les plus récentes sur un compte sur 30j ;
- \* Ordonner les virements de compte à compte ou vers les bénéficiaires, ainsi que les virements de masse ;
- \* Commander un chéquier ;
- \* Recevoir des messages commerciaux ;
- \* Résoudre les problèmes avec sa banque en ligne.

### **B. Les inconvénients de la banque sur Internet**

Tous les sites Internet sont assujettis à des attaques de virus diffusés par certains nombre d'internautes. Ces virus touchent directement les comptes des utilisateurs en créant des confusions dans les soldes des comptes.

En outre, plusieurs surdoués de l'informatique pénètrent les sites des banques au moment de la connexion du particulier sur son compte et récupèrent les numéros confidentiels afin d'effectuer des opérations sur le nom du propriétaire du compte.

Pour cela, les banques essayaient par tous les moyens de rendre leurs sites plus sécurisants, en faisant appel à des compétences humaines et matérielles. La BNP Paribas El Djazair et la Société Générale Algérie sont toutes les deux sujets des attaques par virus diffusés sous forme d'un message pour la récupération des codes confidentiels, mais ces banques préviennent leurs clients de toutes les tentatives de fraudes qui frappent leurs sites ; mais aussi elles fondent des efforts en utilisant les dernières technologies qui existent sur le marché de l'informatique afin de sécuriser les transactions des clients par la mise en place de différents systèmes de sécurité.

#### **1.2.2. Les comptes bancaires**

La plupart des banques offrent des comptes très assimilables, nous présentons les suivantes :

### **1.2.2.1. Les comptes en dinars ou en devises**

Ils sont mis à la disposition des clients nationaux. Les opérations effectuées sur ces comptes se font moyennement d'un chéquier, en plus, les clients peuvent détenir un compte libellé en devise étranger (euro, dollar US, livre anglaise, franc suisse, etc.).

Ainsi, ils peuvent exécuter des versements et retraits en monnaie nationale ou étrangère et suivre régulièrement leurs comptes avec précision, grâce à des relevés mensuels.

### **1.2.2.2. Les comptes en dinars convertibles « CEDAC »**

Cette catégorie de compte est destinée pour les non résidents qui peuvent disposer d'un compte en dinars convertible sur lequel ils peuvent effectuer avec simplicité leurs paiements en Algérie.

### **1.2.2.3. Les ordres de paiement à l'international**

Pour simplifier les opérations avec l'étranger, les banques mettent à la disposition de la clientèle algérienne leurs réseaux et leurs correspondants dans le monde pour leurs permettre d'envoyer ou de recevoir des fonds dans le monde entier et dans les meilleurs délais.

## **1.2.3. La mobilisation de l'épargne**

Pour la valorisation de l'épargne, les banques proposent :

### **1.2.3.1. Le compte d'épargne**

Ce compte est proposé pour la récupération de l'épargne disponible après un dépôt initial, les clients alimentent librement leurs comptes et bénéficient d'une rémunération attractive (intérêts versés en fin d'année).

### **1.2.3.2. Les dépôts à terme et les bons de caisse en dinar**

Pour la durée des choix des clients, les intérêts dus à leurs dépôts sont versés à l'échéance, mais ils peuvent, en cas de besoin, interrompre leurs contrats pour récupérer tout ou une partie de leurs capitaux.

### **1.2.3.3. Les dépôts à terme en devise**

Cette fois, le placement de la liquidité se fait dans la devise pour la durée du choix des clients. Les intérêts sont versés à l'échéance, mais avec possibilité de rompre le contrat et récupérer tout ou une partie des capitaux.

### **1.2.4. La mise en place de la monétique**

Le recours à l'utilisation de la carte et de plus en plus développé dans le monde par opposition à l'utilisation du chèque qui présente un certain nombre d'inconvénients.

En effet, le particulier peut utiliser des cartes de paiement pour régler la plupart de ses achats chez le commerçant. La plus connue est la carte bancaire, ainsi il existe deux types principaux de carte : la carte de retrait et la carte de paiement.

En Algérie les cartes bancaires ont été introduites par la banque Al Khalifa, ce que les autres banques algériennes n'ont pas adoptés jusqu'à l'arrivée des banques étrangères, où elles se sont trouvées dans l'obligation de fournir ce service à leurs clients.

#### **1.2.4.1. Les cartes de retrait**

Les cartes de retrait ne peuvent être utilisées que pour retirer de l'argent dans les distributeurs automatiques de billets (DAB), ou aux guichets des établissements émetteurs ou affiliés. Certaines cartes ne peuvent être utilisées que dans le distributeur de l'établissement teneur du compte, cas d'El Baraka Bank, mais les autres banques n'ont pas encore lancées ce type de carte, faute de l'inexistence d'un moyen efficace de règlement interbancaire malgré l'existence de la Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de la Monétique (SATIM) mise en place en mars 1995<sup>6</sup>.

#### **1.2.4.2. Les cartes de paiement**

Ces cartes peuvent être utilisées, soit sur le territoire national ou à l'échelle internationale (réseau VISA ou Eurocard). La Société Générale Algérie prévoit, la mise en place de plusieurs cartes de paiement comme la carte VISA, MasterCard et d'autres, cette même banque au Liban propose douze cartes de paiement, nous citons : la carte Platinum, Céleste, Classic Bonifika, Classic cosmos, Zénith, Surf, Sogépargne, Europa, Gold Bonifica, la carte Céleste platinum...

---

<sup>6</sup> Enquête sur la mise à jour des systèmes d'information dans le domaine bancaire et financier, présentée par Dr Yaici Farid, maître de conférence à la FDSE, université de Bejaia, 2000.

### **1.2.5. Les produits destinés aux particuliers**

Ce sont des crédits affectés à financer le besoin des particuliers avec la prise en compte des capacités de budget de chaque client, ainsi une détermination des mensualités se fait à partir d'une étude personnalisée de chaque dossier, objet de demande de crédit.

Cependant, à l'exception de la Natixis Algérie qui se spécialise pour le moment dans le financement des grandes entreprises, la Société Générale Algérie, la BNP Paribas Al Djazair et El Baraka Bank, proposent une large gamme de produits aux ménages algériens, de ce fait, nous pouvons énumérer les produits suivants :

#### **1.2.5.1. Les crédits de trésorerie**

##### **A. La facilité de caisse**

Elle a pour objet de faire face à des difficultés de trésorerie de courte durée. Le bénéficiaire, à donc la possibilité de rendre son compte débiteur pour quelques jours ; l'autorisation peut être renouvelable ou non, et le taux est généralement assez élevé.

L'accord peut être verbal ou écrit, toutefois, au bout de 90 jours, l'offre doit être obligatoirement écrite.

##### **B. Le découvert**

Il est accordé pour une période généralement plus longue que la facilité de caisse, il peut être autorisé dans le cas où le titulaire du compte attend une rentrée de fonds et qu'il souhaite disposer à l'avance, il est consenti à un taux généralement assez élevé. Comme la facilité de caisse, l'accord peut être verbal ou écrit.

##### **C. Le prêt personnel ordinaire**

Il permet de financer toute sorte d'opérations, la banque vire au compte du bénéficiaire, une somme d'argent remboursable sur 03 à 48 mois et correspondant à environ 03 mois de revenu maximum. Le coût est essentiellement lié aux taux du marché monétaire et varie selon les établissements et la qualité de l'emprunteur<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Bernet Rollande Luc, Principes de techniques bancaires, DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, page 110.

## **D. Le crédit formation**

En ce qui concerne la formation, la banque intervient auprès des établissements avec lesquels elle est conventionnée et elle ne peut avoir lieu qu'en Algérie. Il s'agit pour l'instant d'instituts ou écoles privées de formation spécialisée.

### **1.2.6. Les produits et services offerts aux professionnels et aux entreprises**

Parmi les produits et services qui sont proposés par les banques aux entreprises, nous évoquons les suivants :

#### **1.2.6.1. Le cash management**

Le cash management est une gamme élargie de produits et services domestiques et internationaux : encaissements et paiements, optimisation de trésorerie, reporting et instruction à distance, cartes entreprises et certificats électroniques.

Ces banques mettent à la disposition des intéressés ses services cash management via des implantations locales partout en Europe et dans les principales places financières internationales. En Algérie, ce service se résume dans la gestion des moyens de paiement et le conseil à la clientèle.

#### **1.2.6.2. La gestion et le financement du cycle d'exploitation**

Afin de financer le cycle d'exploitation, ces banques accompagnent les clients dans leurs gestions courantes d'entreprises en proposant une gamme de solutions personnalisées des plus globales aux plus particulières telles que, la facilité de caisse, l'escompte commerciale, les avances sur marché et autres délivrances de cautions (marché public, douanes...).

#### **1.2.6.3. Le financement des investissements**

Pour préserver la structure financière de l'entreprise, ces établissements étrangers conduisent la clientèle dans leurs projets d'investissement en donnant des solutions personnalisées de financement au bon moment : financement de l'acquisition, du renouvellement ou de la modernisation d'appareil productif.

En outre, afin de développer son expertise dans des secteurs spécifiques, la BNP Paribas a créé « BNP Paribas Corporate Finance » qui entretient des liens étroits avec les principaux acteurs des entreprises, des gouvernements et des institutions. Il est

organisé en une matrice triple, selon le secteur d'activité, la région géographique et le produit.

Des équipes spécialisées se concentrent sur des secteurs tels que la technologie, les institutions financières, les médias et la télécommunication. Pour des transactions de capitaux propres, les équipes de Corporate Finance offrent des produits et services pour les introductions en Bourse, les offres secondaires, les augmentations de capitaux, etc.

Nous notons qu'en Algérie, cette activité est exercée par ligne de métier, BNP Paribas intervient en tant que support.

En s'intéressant au financement des grandes entreprises, la BNP Paribas a mis à la disposition de ces entreprises plusieurs types de prêts pour le financement des investissements.

#### **1.2.6.4. Le financement de l'énergie, des métaux et des mines**

Elles proposent tous types de financement aux grands acteurs de l'énergie et des matières premières sur le marché mature. Ces experts s'adressent notamment aux producteurs, aux négociants et aux sociétés de négoce multi-matières opérant dans les domaines d'énergies, des métaux et des mines.

#### **1.2.6.5. Le financement Export**

Il livre des solutions avalisées par des organismes de Crédit à l'exportation (ECA : Export Crédit Agencies), aux entreprises clientes quels que soient leurs lieux d'implantation et leurs secteurs d'activités industrielles.

#### **1.2.6.6. Le financement de projet**

Il est affecté au financement des actifs des différents secteurs d'activités, dans une perspective à long terme. La rentabilité générée par le projet contribuera en partie au remboursement de l'emprunt sans garantie totale de la part des actionnaires. L'équipe chargée du financement des projets, assure également des services de conseils, qui peut mettre en place ou accorder des prêts, ou bien elle fait arranger une transaction sur les marchés des capitaux.

### **1.2.6.7.L'Energie Commodities Export Project (ECEP)**

L'ECEP propose à l'échelle mondiale un large éventail d'activités et de produits dédiés aux industries, allant du financement de négoce à court terme aux crédits à moyen et long terme, d'opérations simples aux solutions de financement multi-sources.

### **1.3.Le financement islamique**

Ce type de financement est assuré par El Baraka Bank. Depuis sa création en 1990, elle a toujours proposé des financements correspondants aux principes de la chariaa, cette banque utilise une marge commerciale mais jamais d'intérêt, de ce fait cette banque a développé une gamme de produits qui peut se résumer comme suit :

#### **1.3.1. La Moucharaka**

La Moucharaka, telle que pratiquée par les banques islamiques nouvelles comme El Baraka Bank, se présente le plus souvent sous forme d'une contribution au financement de projets ou d'opérations ponctuelles proposés par la clientèle. Nous distinguons : la Moucharaka définitive et la Moucharaka dégressive.

#### **1.3.2. La Mourabaha**

La Mourabaha est un contrat de vente au prix de revient majoré d'une marge bénéficiaire connue et convenue entre l'acheteur et le vendeur. Elle peut revêtir deux aspects :

- \* La transaction directe entre un vendeur et un acheteur :
- \* La transaction tripartite (vendeur, acheteur et intermédiaire).

#### **1.3.3. La Moudharaba**

La Moudharaba est un contrat entre deux parties, le financier fournit le capital, le moudharib fournit le travail. Le profit sera partagé selon des proportions déterminées lors de la signature du contrat.

#### **1.3.4. L'Istisna'a**

L'Istisna'a est un contrat d'entreprise en vertu duquel une partie (moustasni'i) demande à une autre (Sani' i) de lui fabriquer ou construire un ouvrage moyennant une rémunération payable d'avance, de manière fractionnée ou à terme. Comparées aux pratiques commerciales de notre temps, l'Istisna'a s'identifie au contrat d'entreprise



défini comme suit « *le contrat d'entreprise est le contrat par lequel l'une des parties s'oblige à exécuter un ouvrage ou à accomplir un travail moyennant une rémunération que l'autre partie s'engage à lui payer* »<sup>8</sup>.

### **1.3.5. Le Salam**

Le Salam peut être défini comme un contrat de vente avec livraison différée de la marchandise. Ainsi, contrairement à la Mourabaha, la banque n'intervient pas comme vendeur à crédit de la marchandise acquise sur commande de sa relation, mais comme acquéreur, avec paiement comptant d'une marchandise qui lui sera livrée à terme par son partenaire.

### **1.3.6. Idjar ou Leasing**

Le leasing est un contrat de location des biens assortis d'une promesse de vente au profit du locataire. Il s'agit d'une technique de financement relativement récente qui fait intervenir trois acteurs principaux, qui sont : le fournisseur (fabricant ou vendeur) du bien ; le bailleur (en l'occurrence, la banque qui achète le bien pour le louer à son client), et enfin, le locataire qui loue le bien en se réservant l'option de l'acquérir définitivement.

## **2. L'apport des banques étrangères sur l'activité bancaire**

Avant d'entamer la présentation de l'apport des banques étrangères au développement du secteur bancaire algérien, nous allons d'abord présenter la place qu'elles occupent dans l'économie algérienne, et cela en présentant quelques statistiques<sup>9</sup> relatives à la collecte des ressources et à la distribution des crédits de ces banques.

D'après les données recueillies, la part des banques privées dans la collecte des ressources auprès du public reste minime (3.3.% en 1999 à 7.4% en 2008) en la comparant avec celle des banques publiques (96.7% en 1999 à 92.6% en 2008).

Actuellement, la part détenue par les banques privées dans le marché des ressources reste toujours négligeable (inférieure à 15%), et cela est due au nombre limité de leurs agences, le principal frein au développement de l'activité des banques

<sup>8</sup> Article 549 du code civil algérien.

<sup>9</sup> Données recueillies auprès de la Banque d'Algérie.

privées est constitué par les lenteurs de la procédure d'autorisation d'ouverture de nouvelles agences par la Banque d'Algérie.

Certaines banques continuent de se retrouver, au début de l'année 2012, avec plus d'une dizaine d'agences entièrement équipées et le personnel recruté, dans l'attente de l'autorisation de la banque centrale (à titre d'exemple : BNP Paribas El Djazair<sup>10</sup>, treize (13) agences en attente d'agrément, AGB<sup>11</sup>, une dizaine d'agences en attente d'agrément, depuis près de deux ans pour certaines d'entre elles, etc.).

En 2009, le marché du crédit en Algérie a connu la suppression des crédits à la consommation. Plusieurs banques étrangères ont vu leurs recettes augmenter grâce notamment, à la formule crédit à la consommation. Le phénomène des produits bancaires destinés à propulser la consommation des ménages a pris une dimension importante en Algérie (a atteint 100 milliards de DA en 2008 selon l'association des banques et des établissements financiers « ABEF »<sup>12</sup>), notamment pour celui qui est relatif à l'automobile et les biens d'équipements (électroménager et matériel informatique). Grâce aux crédits à la consommation, les banques étrangères ont connu des seuils de rentabilité et de solvabilité jamais égalés avec, aussi, un taux de progression annuel très important, même en pleine période de crise financière internationale.

La part des banques privées dans la distribution des crédits est passée alors de 100.2 milliards de DA en 2003 à 430.9 milliards de DA en 2010.

Mais malgré la suppression de l'Etat algérien de l'un des importants produits bancaires (crédits à la consommation), la distribution des crédits à l'économie par les banques (privées et publiques) a fortement progressé en 2011 (19,99%), d'après la banque d'Algérie, la poursuite soutenue du dynamisme des crédits à l'économie en 2011 situe l'Algérie dans le groupe des pays émergents à croissance rapide du crédit<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> [www.bnpparibas.dz](http://www.bnpparibas.dz)

<sup>11</sup> [www.ag-bank.com](http://www.ag-bank.com)

<sup>12</sup> [www.algerie-dz.com](http://www.algerie-dz.com)

<sup>13</sup> Bank of Algeria, Tendances monétaires et financières au second semestre 2011, Bulletin de conjoncture, N°37, Février 2012, page 10.

Après avoir donné un aperçu sur la contribution des banques étrangères dans l'économie algérienne, nous allons décrire les principales progressions que le secteur bancaire algérien a connues depuis son ouverture aux banques étrangères.

### **2.1.La modernisation des moyens de paiement et des systèmes d'information**

Il est à souligner que le système de paiement constitue un des indicateurs clés du bon fonctionnement d'une économie, surtout, dans un contexte d'économie de marché.

Les principaux instruments de paiement introduits dans le système bancaire algérien sont :

#### **2.1.1. La carte bancaire**

L'initiative remonte à 1997, l'année du lancement du premier projet monétique interbancaire sous l'égide de la Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique (SATIM). Le projet en question s'est soldé par le lancement dans la même année de la carte interbancaire de retrait. Cette dernière permet à ses porteurs de retirer de l'argent, dans la limite du montant autorisé, sur tout le territoire national.

Plusieurs banques participent au Réseau Monétique Interbancaire de retrait d'espèces dont sept banques actionnaires de la SATIM (BNA, BDL, CPA, BADR, BEA, CNEP, CNMA) ainsi que d'autres institutions, nous citeront entre autre (Société Générale Algérie, BNP Paribas El Djazair, The Housing Bank, AGB, Natixis, Fransa Bank, HSBC, ABC, Arab Bank et Salam Bank). Aujourd'hui les porteurs de différentes institutions financières peuvent effectuer des retraits d'espèces à travers 1250 distributeurs Automatiques de Billets (DAB) installés sur le territoire national avec une utilisation d'un (1) millions de cartes bancaires et de plus de 3000 terminaux de paiements électroniques (TPE).

#### **2.1.2. Le chèque normalisé et le relevé d'identité bancaire**

Le chèque normalisé a été introduit en Algérie en 2005, à la faveur d'une instruction du gouvernement portant la limitation du seuil des transactions commerciales en espèce à 50000 de DA. Les banques avaient été équipées, dans la

foulée, de scanners, un outil indispensable pour la mise en place du système de télécompensation, des chèques ou du système de paiement interbancaire.

D'après l'Association professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF), et conformément aux dispositions réglementaires édictées, les chèques non normalisés émis après le 31 Mars 2009 ne sont plus valables. Ainsi, aucun chèque non normalisé émis après cette date ne sera pas accepté comme moyen de paiement à compter du premier Avril 2009<sup>14</sup>.

Ce nouveau mode de traitement privilégie la saisie automatique sur scanners, des données numériques des supports financiers, en réduisant au maximum les manipulations manuelles. Il a eu comme conséquence la réduction de recouvrement des chèques. Il permet à la clientèle de réaliser les opérations d'encaissement dans des délais ne dépassant pas trois jours, quelle que soit la localisation géographique des lieux de dépôt des chèques. Le traitement numérique du chèque normalisé par le scanner est possible grâce au numéro du Relevé d'Identité Bancaire (RIB) sur la partie gauche du chèque.

### **2.1.3. La télécompensation**

Contrairement au système de compensation classique basé sur le traitement physique des chèques, le système de la télécompensation repose sur un système informatique d'échange de données numériques et d'images, limitant ainsi, au maximum les échanges physiques des données et des valeurs. Il s'agit tout simplement de la dématérialisation tant des supports que des échanges.

La mise en place en Algérie de paiement de masse par télécompensation dans le secteur bancaire a permis de réduire la pratique frauduleuse d'émission des chèques sans provision.

Les deux objectifs principaux poursuivis à travers la mise en place du système de la télécompensation sont : la réduction des délais de recouvrement des valeurs au plus tard 05 jours et la sécurité des paiements de masse. La mise en place de ce système

---

<sup>14</sup> [www.presse-dz.com](http://www.presse-dz.com)

visé aussi, à hisser le système bancaire algérien au niveau des exigences de la concurrence et des normes internationales.

### **2.2. Le marketing bancaire**

Avant l'ouverture du secteur bancaire algérien aux institutions bancaires privées, le marketing bancaire (relation client-banquier) était absent, cette période s'est caractérisée par la non prise en considération de l'image esthétique de la banque par les institutions publiques.

La publicité d'image de marque tend d'une part à entretenir des relations avec la banque en mettant l'accent sur le dynamisme, l'efficacité et la compétence de la banque, et d'autre part, elle insiste sur la différence entre la banque et ses principaux concurrents.

La création des banques privées en Algérie a contribué à l'apparition d'un nouveau contexte concurrentiel qui a visiblement stimulé le renouvellement de la conception des métiers de la banque, ses pratiques et son image.

Dans les banques, la technologie est désormais présente en front office et back office, pour l'offre de services aux clients et pour sa gestion de distribution des produits.

Le lancement du réseau monétique interbancaire (RMI), la plateforme principale du lancement du système de paiement de masse (SPM), le système de paiement de gros montants en temps réel et le RTGS (Real Time Gross Settlement) assurent la sécurité et la rapidité des échanges en conformité avec les normes internationales. Cette variable devient l'élément déterminant de la survie et de la dynamique d'une banque moderne<sup>15</sup>.

### **2.3. La diversification des services et produits bancaires**

Pendant la période de l'économie planifiée, les crédits offerts par le secteur bancaire algérien se sont limités seulement aux crédits d'investissements et d'exploitations. Les ressources durant cette période étaient limitées aux dépôts à vue (simple de transit des salaires des particuliers) et à terme (souscrit par les sociétés de personne ou SARL privées).

---

<sup>15</sup> Kheir Eddine Berrahi, « Etude et analyse de la distribution des crédits aux entreprises », op cite.

Actuellement et avec l'implantation d'une quinzaine de banques étrangères, dans un environnement d'une économie en pleine expansion, les besoins de financement exprimés par les agents économiques sont multiples, d'où apparaît le rôle du banquier à satisfaire leurs attentes suivant les différentes natures de ces agents. Les besoins peuvent être des besoins d'exploitation (achat ou importation de matières premières), des besoins d'investissement (extension d'une activité déjà opérationnelle, nouvelles créations...) ou simplement des besoins des ménages (achat de logement, etc.). Pour satisfaire donc ces différents besoins, une gamme de nouveaux produits est offerte par les banques étrangères<sup>16</sup>.

### **Conclusion du chapitre**

Avec l'installation des banques privées étrangères en Algérie, la concurrence à l'intérieur du secteur bancaire national s'est vue accentuée, en générant avec elle l'apparition de nouveaux besoins qui ne cessaient d'évoluer. De ce fait, ces banques, qui disposent à la fois de compétences élevées et d'un savoir-faire, ont développé une gamme de produits et services assez étendue pouvant répondre à ces besoins.

L'exercice des banques étrangères en Algérie a contribué au financement de l'économie algérienne, et a été d'un apport considérable à l'activité bancaire algérienne, et ce par l'introduction de nouvelles technologies dans la production et la prestation des services.

Face à ce contexte, les banques publiques se sont vues dans la nécessité de réagir aux évolutions apportées par ces banques étrangères, et c'est ce que nous allons essayer de démontrer dans les chapitres suivants à travers la réalisation d'une enquête auprès des agences des banques étatiques de la wilaya de Bejaia.

---

<sup>16</sup> Ces différents produits ont été cités précédemment dans le chapitre IV.

# *Chapitre VI*

---

ENQUETE AUPRES DES AGENCES DES BANQUES  
PUBLIQUES DE LA WILAYA DE BEJAIA

## **Introduction du chapitre**

Depuis le passage de l'Algérie d'une économie planifiée à une économie de marché, toutes formes de mutations ont touché différents secteurs, dont le secteur bancaire. Sur les pas de la réforme et de la modernisation, l'Etat algérien s'est engagé dans une vaste réforme de son système bancaire.

Dans le cadre de la réforme, les banques publiques se sont en partie décentralisées de la Banque d'Algérie, elles sont donc devenues autonomes, et exercent plus librement leurs activités, en activant pratiquement sur la totalité des secteurs d'activité en Algérie.

Au niveau de la wilaya de Bejaia, les réseaux des banques publiques commencent à s'étendre de plus en plus, et cela en essayant d'être présentes dans les différentes communes la constituant, dans l'ultime but d'atteindre le maximum des clients et être plus proches d'eux.

En raison du caractère fortement qualitatif de notre étude, nous avons opté pour une analyse exploratoire consistant en une enquête de terrain, par un questionnaire, qui a pour objectif de recueillir des informations qualitatives sur les stratégies marketing des banques algériennes face à la présence des banques étrangères en Algérie.

Dans ce présent chapitre, nous avons jugé utile de présenter les deux sections suivantes :

- ✱ La première concerne la description de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia : la répartition du réseau bancaire par banque et par agence, déploiement des agences bancaires de la wilaya de Bejaia par date de création et le déploiement spatial des agences bancaires de Bejaia.
- ↪ La deuxième quant à elle sera consacrée à la présentation de l'enquête et sa démarche méthodologique, elle va aborder les conditions de réalisation de l'enquête, l'objectif de l'enquête, la nature de l'étude, l'échantillonnage, l'élaboration du questionnaire, le mode d'administration et les méthodes de traitement des données.



## **Section 1 : Description de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia**

Pour les besoins de notre étude, nous avons jugé utile de présenter les différentes banques qu'elles soient publiques ou étrangères au niveau de la wilaya de Bejaia. Nous nous sommes fixés l'objectif d'évaluer le système de distribution des agences bancaires en tenant compte de leur répartition par banque et de leur extension à travers la wilaya.

En raison de son importance en tant que pôle économique important à l'échelle nationale, et dans le but de répondre aux besoins d'une clientèle plus exigeante, le réseau des banques de la wilaya de Bejaia est composé aujourd'hui des agences de six banques publiques (BNA, BEA, BDL, BADR, CPA, et CNEP-banque) ainsi que de banques privées étrangères (la Société Générale, la Natixis, BNP Paribas, Al Baraka, Trust et AGB).

### **1. Répartition du réseau bancaire par banque et par agence**

Jusqu'au 31/12/2012, le réseau des banques publiques de la wilaya de Bejaia, qui est composé des agences des six (06) banques publiques dispose d'un tissu important et de la connaissance des métiers classiques.

Le réseau du secteur bancaire privé commercial, est quant à lui composé aujourd'hui des agences des six (06) banques privées, ce secteur est récent, assez peu développé en terme de guichets, mais en progression, il est entièrement constitué de filiales de grands groupes bancaires internationaux.

Cette répartition montre le degré de proximité d'une banque à ses clients, à travers le nombre d'implantation d'agences et les caractéristiques de l'environnement concurrentiel. La proximité est un facteur de qualité et la concurrence signifie l'incitation des banques de procéder à la gestion de la qualité et du développement de la relation client.

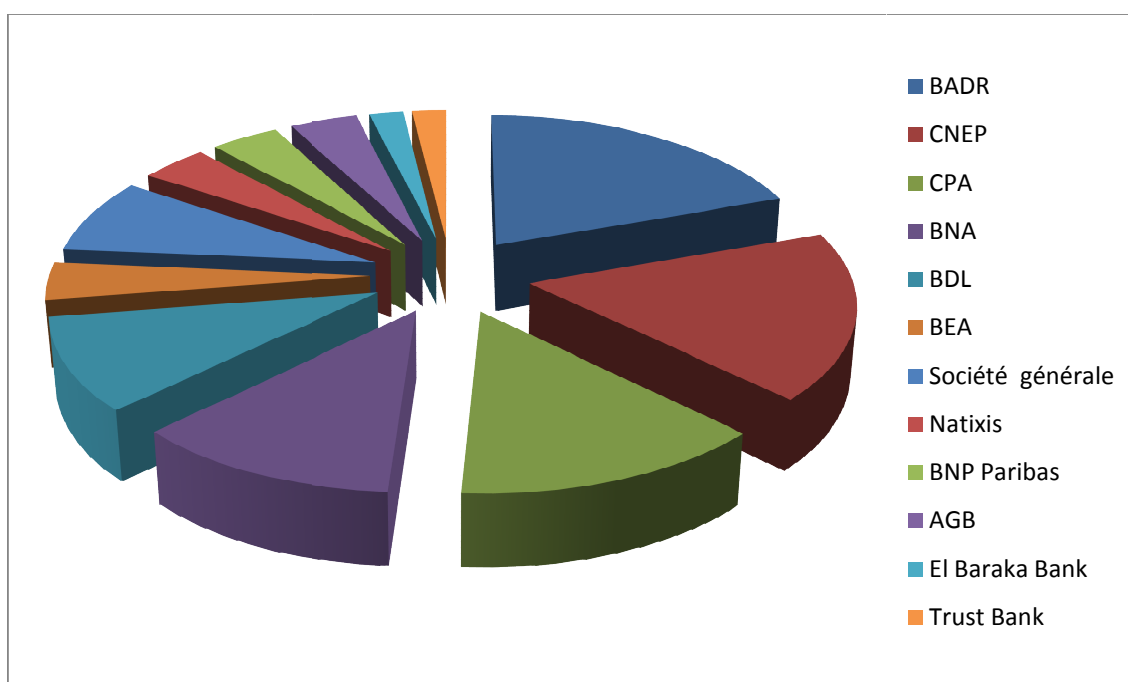
Le tableau suivant décrit la répartition du réseau bancaire de Bejaia par banque et par agence :

**Tableau n°4 : Répartition du réseau bancaire de Bejaia par banque et par agence.**

Le nom de la banque	Nombre d'agences	Le pourcentage (%)
<b>BADR</b>	10	19,61
<b>CNEP</b>	09	17,65
<b>CPA</b>	07	13,73
<b>BNA</b>	06	11,77
<b>BDL</b>	05	09,80
<b>BEA</b>	02	03,92
<b>Société Générale</b>	04	07,84
<b>Natixis</b>	02	03,92
<b>BNP Paribas</b>	02	03,92
<b>AGB</b>	02	03,92
<b>El Baraka Bank</b>	01	01,96
<b>Trust Bank</b>	01	01,96
<b>Total</b>	51	100%

Source: Notre enquête 2013.

**Figure n°9: Répartition du réseau bancaire de Bejaia par banque et par agence.**



Source: Notre enquête 2013.

Le réseau bancaire de la wilaya de Bejaïa est composé de 51 agences en plein exercice. Celui des banques publiques comprend lui seul 39 agences, soit 76.47% du total des agences, alors que le réseau des banques privées, entièrement composé de banques étrangères, malgré d'une part, les potentialités et les avantages qu'offre la région en matière d'évolution économique et du développement rapide des investissements, et d'autre part, le souhait de ces banques d'investir à Bejaia et d'apporter une technologie moderne, marque une présence restreinte avec seulement 12 agences, ce qui correspond à 23,53% du total des agences de la place.

De plus, le tableau montre que le réseau de la BADR est le plus étendu, avec un nombre d'agences supérieur à 19,61% du total des agences localisées au niveau de la wilaya, soit 10 agences. Cette banque dispose, en plus de son réseau important, d'un système d'information développé et d'une stratégie commerciale. Son réseau d'exploitation est rattaché à une succursale qui est localisée au niveau de la wilaya elle-même, en assurant sa direction et sert de pont avec son réseau national (direction générale) qui se trouve à Alger. De par la densité de son réseau et l'importance de son effectif, la BADR est classée la première banque au niveau national, 13<sup>ème</sup> au niveau africain et 668<sup>ème</sup> au niveau mondial sur environ 41000 banques classiques.

La BNA est aussi particulièrement présente avec une implantation de 6 agences, soit 12,77% du total du réseau de la wilaya. Elle est également dirigée par une succursale implantée dans la wilaya et qui couvre également la wilaya de Jijel.

Quant au rayon du CPA, il comporte 7 agences, soit 13.73% du total des agences implantées au niveau de la wilaya. Son réseau d'exploitation est assuré par une direction régionale localisée au niveau du chef lieu de wilaya.

La CNEP-banque est représentée à son tour dans la wilaya de Bejaïa par 9 agences soit 17.65% du total du réseau bancaire de la place, leur direction qui était assurée par la direction régionale rattachée à la wilaya de Tizi Ouzou, est à partir de janvier 2003, assurée par une direction régionale nouvellement mise en place au chef lieu de la wilaya.

Le rayon d'exploitation de la BDL est composé de 5 agences soit 9,80% du total des agences. Cette banque est dirigée par une succursale implantée au niveau de la

wilaya et qui couvre également d'autres agences localisées dans les autres wilayas, en l'occurrence celles de Jijel et de Sétif.

Enfin la BEA, caractérisée par une faible présence en terme d'agences au niveau national, est représentée dans la wilaya de Bejaïa par deux agences seulement soit 03,92% du total du réseau bancaire de la place, dont leur direction est rattachée au réseau d'exploitation d'Alger centre.

En ce qui concerne les banques étrangères, elles sont marquées par une présence très timide dans la région de la wilaya de Bejaia. Ce réseau est aujourd'hui composé de six (06) banques seulement.

En ce qui concerne la Société Générale, elle est composée de quatre (04) agences, soit 07,84% du total du réseau bancaire de la wilaya, dont leur direction est assurée par une succursale au centre urbain (Sidi Ahmed).

La BNP Paribas est présente dans notre wilaya avec deux (02) agences seulement, soit 03,92%, localisées au chef lieu de la wilaya, qui sont liées entre elles et avec la direction générale d'Alger.

Quant à la Natixis, elle est aussi caractérisée par une faible présence au niveau de la wilaya, elle est présente également par deux (02) agences, la première au chef lieu et la seconde au niveau d'Akbou.

Le réseau d'AGB, comporte aussi deux (02) agences, l'une est implantée au chef lieu de la wilaya, qui a commencé à exercer son activité depuis le début de l'année 2011, et l'autre localisée à Akbou, depuis 2006, elles sont toutes les deux liées à la direction générale d'Alger, cette filiale est caractérisée aussi par une faible présence en terme d'agences au niveau national.

Alors qu'Al Baraka Bank, est présente dans la wilaya par le taux le plus faible avec une agence (01) soit 01,96%, localisée au chef lieu et dont sa direction est rattachée au réseau d'exploitation qui se trouve à Alger centre.

Et enfin, Trust Bank, qui est présente également avec une seule agence bancaire, soit 01,96% du total du réseau bancaire de Bejaia. Elle est localisée à Bejaia ville et rattachée au réseau d'exploitation, qui se trouve également à Alger.

Cependant, dans la perspective d'expansion du réseau, les banques se sont implantées dans la wilaya de Bejaia, en vue de répondre aux besoins croissants des agents économiques locaux, et d'une façon générale de l'économie de la région, prétendant l'élargissement de leurs réseaux, dont certaines agences sont en étape d'achèvement de travaux.

## **2. Déploiement des agences bancaires de la wilaya de Bejaia par période de création**

Afin de répartir les agences bancaires de la wilaya, nous avons décidé de choisir l'année 1990 comme année de repère, dans le but de connaître l'impact de loi bancaire de 1990 (la loi sur la monnaie et le crédit du 14/04/1990) sur l'extension du réseau bancaire de la wilaya de Bejaia.

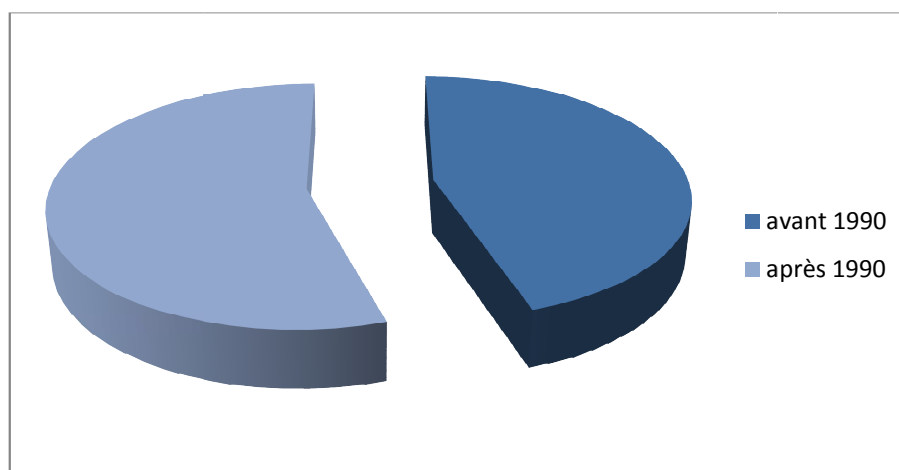
Suivant les données du tableau qui va suivre, 45.10% des agences bancaires de la wilaya sont créées avant 1990, et le reste des agences est créé après la promulgation de la loi jusqu'à nos jours. La réglementation mise en œuvre en 1990 (LMC) a vu donc une amélioration dans l'expansion du réseau bancaire de la wilaya, parallèlement à l'expansion de l'activité économique et du développement des investissements dans la région.

**Tableau n°5 : Répartition des agences bancaires de la wilaya de Bejaia par période de création.**

Banques	Avant 1990		Après 1990		Total
	Nombre	Pourcentage (%)	Nombre	Pourcentage (%)	
<b>BADR</b>	7	70	3	30	10
<b>BNA</b>	3	50	3	50	6
<b>CPA</b>	3	42,86	4	57,14	7
<b>CNEP</b>	5	66,66	4	44,44	9
<b>BDL</b>	4	80	1	20	5
<b>BEA</b>	1	50	1	50	2
<b>SG</b>	-	0	4	100	4
<b>Natixis</b>	-	0	2	100	2
<b>BNP Paribas</b>	-	0	2	100	2
<b>AGB</b>	-	0	2	100	2
<b>Al Baraka</b>	-	0	1	100	1
<b>Trust</b>	-	0	1	100	1
<b>Total</b>	23	45,10%	28	54,90%	51

Source: Notre enquête 2013.

**Figure n°10: Répartition des agences bancaires de la wilaya de Bejaia par période de création.**



Source : Notre enquête 2013.

D'après le tableau que nous venons de présenter, nous constatons que l'évolution de l'expansion des agences des banques présentes sur le territoire de la wilaya de Bejaia est passée par deux (02) étapes : avant 1990, seulement 23 agences ont été présentes soit 45,10% et qui représentaient les banques algériennes (BADR, BNA, CPA, CNEP, BDL, BEA), alors qu'après 1990, 28 autres agences ont vu le jour soit 54,90% représentant douze (12) banques étrangères et 6 banques algériennes.

L'intégralité des banques étrangères s'est installée après 1990, plus exactement après 2004, et dont le nombre est de six (06). Mais ce réseau est de plus en plus étendu et en développement rapide, en particulier, celui des deux banques privées ; Société Générale et BNP Paribas. Ces deux banques représentent des banques universelles, de détail et de proximité. A signaler que deux agences de la banque privée Al Khalifa ont été créées après 1990 et implantées dans la wilaya de Bejaia, mais elles ont été liquidées à partir de 2003.

### **3. Déploiement spatial des agences bancaires de Bejaia**

Le secteur bancaire de la wilaya de Bejaia est constitué de six (06) banques publiques et six (06) banques privées qui se partagent 51 agences. Il est caractérisé essentiellement par sa répartition inéquitable sur l'ensemble du territoire de la wilaya.

Sur les 54 communes que comptent la wilaya de Bejaia, seules 11 d'entre elles sont dotées d'agences bancaires soit un taux de couverture géographique de l'ordre de 20,37%.

Le chef lieu s'accapare à lui seul 24 agences, soit 47,05% du total du réseau mis en place, et seulement 27 agences sont réparties sur 10 communes, à savoir : Akbou avec 7 agences, Sidi aich et El kseur avec 04 agences chacune, Tazmalte avec 03 agences, 2 agences respectivement pour Tichy, Amizour et Aokas et enfin une seule agence respectivement pour Kherrata, Ouzellaguen et Seddouk.

De ce fait, sur 11 communes, la répartition des agences est loin d'être équitable et ce, comme le montre la géographie du réseau bancaire de la wilaya.

Le réseau bancaire de la wilaya est donc réparti d'une façon inéquitable. Les agences se concentrent dans les communes situées dans les zones les plus peuplées, spécialement dans le chef lieu, Akbou, Sidi aich et El kseur. Cette répartition peut être expliquée par la concentration de la population dans ces régions d'une part et la concentration des entreprises et d'autres services administratifs d'autre part.

Dans ce contexte, les banques sont appelées à prendre conscience de la nécessité d'étendre leur réseau sur des régions qui ne disposent pas encore d'agences bancaires, ce qui leurs permettra de se rapprocher d'avantage de la population.

Le tableau ci-dessous va présenter la répartition des banques de la wilaya de Bejaia par commune :

**Tableau n°6 : Extension du réseau bancaire de la wilaya de Bejaia.**

Regions	Banques												Total	%
	BADR	BDL	BEA	BNA	CNRP	CPA	BNP PARIBAS	NATIXIS	AL BARAKA	SG	TRUST	AGB		
Bejaia	2	2	2	3	3	3	2	1	1	3	1	1	24	47,06
Sidi aich	1	1	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	4	7,84
Akbou	1	1	-	-	1	1	-	1	-	1	-	1	7	13,73
El kseur		1		1	1	1							4	7,84
Tazmalt	1	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	3	5,88
Amizour	1					1							2	3,92
Aokas	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3,92
Ouzellguen	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,96
Seddouk	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1,96
Kherrata	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	1,96
tichy	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	2	3,92
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>51</b>	<b>100,00</b>

Source: Notre enquête 2013.



## **Section 2 : présentation de l'enquête et la démarche méthodologique**

Dans un système d'information national qui ne fournit pas d'informations relatives à la réaction des banques algériennes en terme d'activités pratiquées pour maintenir leur position sur le marché bancaire algérien, l'enquête par questionnaire nous a apparu comme la technique la plus efficace pour trouver des réponses à nos questions.

### **1. Les conditions de réalisation de l'enquête**

Lors de la réalisation de notre enquête, nous nous sommes déplacés auprès des agences des banques publiques implantées sur le territoire de la wilaya de Bejaia, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés, à savoir :

- ❖ La perte de temps considérable lors de l'administration de nos questionnaires ainsi que la récupération de certains d'entre eux ;
- ❖ La difficulté relative à l'engagement des répondants ;
- ❖ Beaucoup d'efforts fournis pour convaincre certains responsables de répondre ;
- ❖ Le manque de coopération montré par les responsables de certaines agences ;
- ❖ Le temps perdu pour atteindre l'emplacement de certaines agences, car elles sont réparties sur un espace géographique assez important (El kseur, Amizour, Akbou, Sidi aich, Aokas, Tichy) ;
- ❖ Les problèmes d'ordre financier : les déplacements exigent d'importants moyens financiers pour mener à bien notre enquête.

### **2. L'objectif de l'enquête**

En vu de la réalisation de notre mémoire et mener à bien notre travail de recherche, nous avons jugé utile de réaliser cette enquête, qui s'est déroulée entre le 28/04 et le 13/05/2012 au niveau des agences des banques publiques implantées dans la wilaya de Bejaia, et qui a pour objectif de répondre à la problématique suivante :

- ✚ les banques algériennes, ont-elles conscience du degré de l'émergence des banques étrangères pour développer des stratégies marketing susceptibles d'affronter cette concurrence ?

Cette enquête a également pour but principal de vérifier les hypothèses que nous avons avancé auparavant, à savoir :

- ✚ Les banques algériennes sont conscientes de la concurrence des banques étrangères installées en Algérie.
- ✚ La pratique des stratégies marketing dans les banques algériennes existe mais en dehors de tout support formel, il s'agit de la manipulation de quelques outils.

### **3. La nature de l'étude**

Dans le cadre de l'élaboration de notre enquête, et en vu de recueillir le maximum d'informations concernant les stratégies marketing développées par les banques publiques afin d'affronter la concurrence étrangère, nous avons opté pour une enquête de terrain à travers une étude qualitative par questionnaire que nous avons élaboré nous même.

Le choix de cette approche se justifie par l'exploration du terrain, et qui va nous permettre par la suite de faire l'inventaire de tous les avis, les jugements ainsi que les opinions des personnes questionnées.

### **4. L'échantillonnage**

Notre enquête a été menée sur vingt neuf (29) agences des banques publiques relevant d'un total de trente neuf (39) agences installées sur tout le territoire de la wilaya de Bejaia, parmi les quelles vingt deux (22) agences ont répondu favorablement à notre questionnaire, soit 75,86% contre 24,14% de non réponse.

Il sera bon de noter que seulement sept (07) agences n'ont pas voulu nous répondre. Par rapport aux questionnaires recouvrés, il y'a lieu de noté également qu'un nombre d'entre eux, n'ont pas fait l'objet d'une réponse intégrale à quelques questions, chose qui s'explique par la réticence de certains responsables d'agences de répondre à quelques questions qu'ils jugent d'une part relevant du secret professionnel, et d'autre part de l'indisponibilité de l'information à leur niveau.

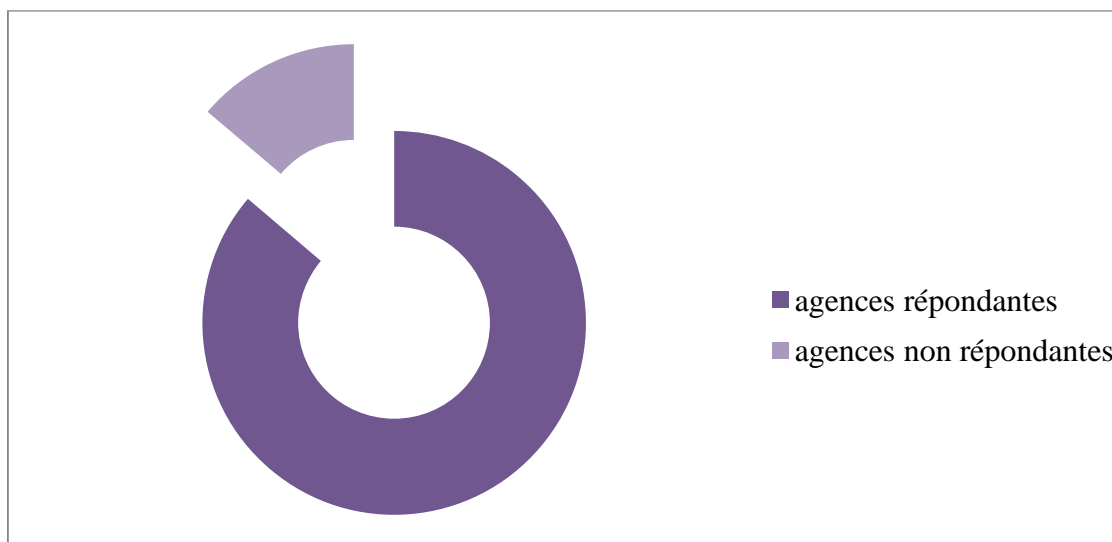
Dans le tableau qui va suivre, nous allons présenter les agences qui ont fait parties de notre échantillon, celles qui ont accepté de répondre et celles qui ont refusé de le faire.

**Tableau n°7 : l'échantillon d'enquête.**

<b>Le nom de la banque</b>	<b>Le nombre d'agences enquêtées</b>	<b>Le nombre d'agences répondantes</b>
<b>BADR</b>	06	03
<b>BDL</b>	05	04
<b>BEA</b>	02	01
<b>BNA</b>	05	03
<b>CNEP-Banque</b>	06	06
<b>CPA</b>	05	05
<b>Total</b>	29	22
<b>Pourcentage par rapport au total</b>	100%	75,86%

Source : établi par nos soins, à partir des résultats de l'enquête du 28/04 au 13/05/2013.

**Figure n° 11 : Répartition des agences répondantes à notre questionnaire.**



Source : établie par nos soins, à partir des résultats du tableau n°7.

## **5. L'élaboration du questionnaire**

Dans notre enquête, nous avons opté pour le questionnaire, composé, d'une part, de questions ouvertes et fermées selon le cas, et d'autre part, de tous les éléments nécessaires à un traitement pertinent des données, dans une organisation visant à

optimiser le recueil de réponses sincères de la part des personnes interrogées. Avant l'élaboration du questionnaire, nous avons commencé à réfléchir sur les thèmes principaux qu'il doit comporter. Pour cela, nous avons préparé le questionnaire sur la base des modèles d'enquête qui existent en Algérie.

Pour recueillir les informations souhaitées, nous avons opté pour plusieurs types de questions différentes :

- **Le type qualitatif :** dans notre cas, les questions qualitatives sont les plus courantes dans notre enquête. Nous avons proposé une liste de réponses et la personne interrogée doit en choisir une ou plusieurs, pour éviter toute ambiguïté. La personne interrogée peut encore choisir sa réponse parmi celles proposées ou donner sa propre réponse. A la saisie, ces nouvelles réponses seront ajoutées à la liste initiale et enrichiront ainsi la question.
- **Le type texte :** ces questions correspondent aux questions complètement ouvertes, qui proposent aux enquêtés de répondre librement à la question, par une ou plusieurs phrases. Ces questions sont très souvent employées pour capter plus d'éléments en laissant la liberté complète de réponse aux personnes interrogées et en ayant ainsi leurs opinions personnelles.

La revue des questions relatives à l'évaluation des agences bancaires étatiques de la wilaya portant sur leurs démarches marketing et les stratégies développées dans ce sens afin de faire face aux banques étrangères, six (06) familles de questions composent le document d'investigation distribué aux agences bancaires de la wilaya de Bejaia :

- \* La première partie du questionnaire s'interroge sur la manière de présenter la situation générale de l'agence (question 01 à 03). C'est ainsi que nous avons proposé des questions sur l'identification de l'agence à travers son nom, la nature de son activité et le poste occupé par le répondant.
- \* La deuxième partie du questionnaire qui comporte deux (02) questions (question 04 et 05) cherche à démontrer la place qu'occupe le marketing au sein des agences enquêtées.
- \* La troisième partie du questionnaire est consacrée à une série de questions portant sur la cellule de veille de la banque (question 06 à 12), elle a pour objet principal de démontrer le degré de prise en considération des agences de leur

environnement externe, les acteurs le constituant, ainsi que les informations les concernant.

- \* La quatrième partie du questionnaire se rapporte au volet stratégique (segmentation, ciblage et positionnement), elle comporte quatre (04) questions (questions 13 à 16). Cette partie vise à démontré si les agences procèdent par une démarche stratégique dans leur politique générale.
- \* La cinquième partie du questionnaire contient treize (13) questions allant de 17 à 29. Elle concerne le marketing opérationnel de l'agence et plus précisément leurs décisions prises au niveau de la politique de produit, la politique de prix, la politique communication et celle de la distribution.
- \* La dernière partie du questionnaire représente les actions menées par l'agence afin de fidéliser sa clientèle, elle contient trois (03) questions (question 30 à 33).

De cette brève description des principales parties exposées dans le questionnaire que nous avons proposé aux responsables, cadres et dirigeants des agences des banques étatiques implantées dans la wilaya de Bejaia, nous souhaitons avoir soulevé certaines interrogations relativement liées aux objectifs de notre recherche.

## **6. Le mode d'administration**

La distribution des questionnaires constitue une étape très délicate qui implique beaucoup d'efforts et, bien sur, des investissements parfois importants en temps et en argent. La totalité des questionnaires a été distribuée par nos soins a l'occasion de visites aux agences bancaires de la wilaya, où nous avons pu décrocher des entretiens avec les directeurs de certaines d'entre elles.

Cette stratégie a prouvé son efficacité et surtout son utilité, sauf que la quasi-totalité des non réponses concernent les questionnaires déposés d'une manière ordinaire. Il est à noté que, dans notre démarche, nous avons pu avoir certaines réactions de la part des responsables des agences bancaires concernés par l'objet de l'enquête.

Ainsi, notre enquête peut être perçue en interne comme critique, une remise en question, un signe de défaillance vis-à-vis du personnel. A l'inverse, cette même enquête peut être perçue de manière très positive, contentes de voir que l'on s'intéresse à leurs opinions.

## **7. Les méthodes de traitement des données**

Après avoir récupéré l'ensemble des questionnaires, nous avons procédé par la suite par le dépouillement des questions que nous avons jugé les plus significatives et répondantes à nos questionnements.

Nous avons décidé, vu les objectifs de notre enquête et les informations qu'on a pu recueillir grâce aux entretiens de face à face réalisés par nous même auprès de certains dirigeants des agences enquêtées, d'analyser les questions par la méthode du tri à plat seulement, car cela nous a permis d'obtenir des résultats pouvant répondre à notre problématique et de vérifier les hypothèses que nous avons supposé auparavant.

## **Conclusion du chapitre**

Après l'étude et la description du réseau bancaire de la wilaya de Bejaia, nous avons pu remarquer que le nombre d'agences de la wilaya est restreint.

En somme, Le territoire de Bejaia doit être bancarisé d'avantage, afin de renforcer la proximité et ainsi promouvoir la relation banque client. Certes, le présent avis reste un premier aperçu du réseau bancaire de la wilaya de Bejaia.

Après la présentation de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia, et avoir opté pour une étude exploratoire consistant en une enquête de terrain par questionnaire, ayant pour objectif de recueillir des informations sur la situation des agences bancaires des banques publiques implantées dans la wilaya de Bejaia en matière de stratégie marketing. Nous allons présenter dans le dernier chapitre l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus lors de l'enquête réalisée.

# *Chapitre VII*

---

ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE  
L'ENQUETE

## **Introduction du chapitre**

Dans ce qui suit, nous allons procéder au traitement et à l'analyse des données recueillies par les questionnaires adressés aux agences bancaires publiques selon les objectifs préétablis. Nous avons regroupé les questionnaires par partie (ou par thème) plutôt que par questions pour faciliter la compréhension de ses résultats.

Cette analyse s'explique en fait par, l'importance de l'exploration du terrain, en vu de mieux comprendre la réaction des banques algériennes en terme de stratégies marketing quant aux activités développées par les banques étrangères sur le marché bancaire algérien.

Nous avons jugé utile de partagé ce chapitre en deux sections significatives et qui feront ressortir les résultats souhaités répondant à nos objectifs :

- ✚ La première sera consacrée à la pratique marketing dans les banques publiques de la wilaya de Bejaia, elle va aborder les caractéristiques générales des agences enquêtées, l'intégration du marketing dans la banque et sa cellule de veille ;
- ✚ La deuxième quant à elle, concerne les stratégies marketing développées par les banques publiques dans la wilaya de Bejaia, où nous allons aborder la segmentation, le ciblage, le positionnement, les variables du mix marketing bancaire et la fidélisation des clients.



## Section 1 : La pratique marketing dans les banques publiques de la wilaya de Bejaia

### 1. Les caractéristiques générales des agences enquêtées

Pour les besoins de notre enquête et la réalisation de nos objectifs, notre étude s'est portée sur l'ensemble des banques publiques de la wilaya. Parmi les agences questionnées, la CNEP-banque et le CPA ont enregistré les taux les plus importants (27.27% et 22.64%), cela est dû à la densité des réseaux de chacune de ces banques, leurs proximités du chef lieu de la wilaya, et essentiellement à la coopération montrée par le personnel de ces deux banques, qui ont montré un certain enthousiasme au sujet de notre travail de recherche.

Avec la promulgation de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit comme nous l'avons déjà souligné, les banques algériennes se sont transformées en banques universelles, mais notre enquête nous a permis de constater que certaines de ces banques activent dans certains domaines plus que les autres. Ce que nous venons d'avancer, peut être illustré par les exemples suivants : le secteur agricole pour la BADR, la Banque assurance et la promotion immobilière pour la CNEP-banque et le commerce extérieur pour la BEA.

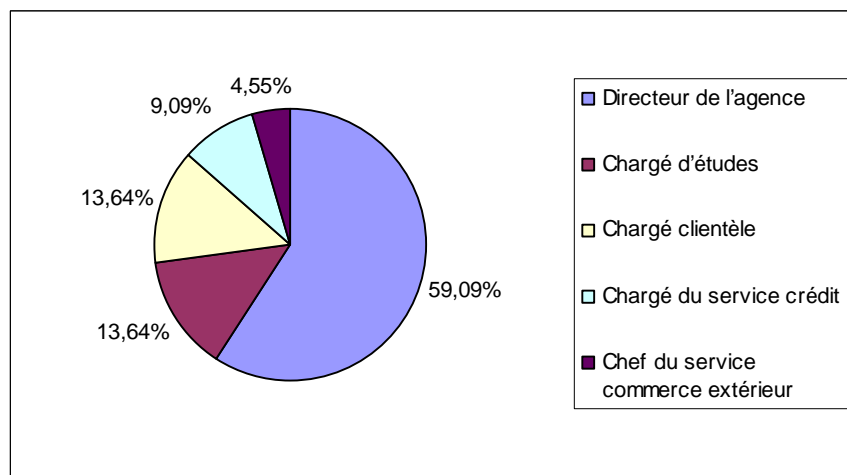
Nous avons pu également avoir des informations sur le fait que certaines banques n'ont pas le droit d'exercer certaines activités, comme la CNEP-banque qui n'a pas reçu d'agrément concernant le commerce extérieur.

Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que les banques sont régies par les lois et décisions qu'impose la Banque d'Algérie, ainsi certaines activités sont permises pour certaines banques et ne le sont pas pour d'autres.

Des déclarations ont été faites à ce sujet de la part des dirigeants des banques, parmi elles « *nos banques sont soumises aux décisions de la Banque Centrale d'Algérie quant aux agréments fournis pour pratiquer librement certaines activités comme le commerce extérieur, alors qu'elle est moins rigide avec les banques étrangères* ».

Vu que notre étude touche à des volets stratégiques de la banque, la plupart de nos questionnaires ont été administrés auprès des directeurs des agences comme le montre la figure n°12, et cela en raison qu'ils sont les plus aptes à nous fournir des informations fiables pouvant répondre à nos besoins, et c'est ce qui va donner par la suite une crédibilité à notre étude.

**Figure n°12 : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé par le répondant.**



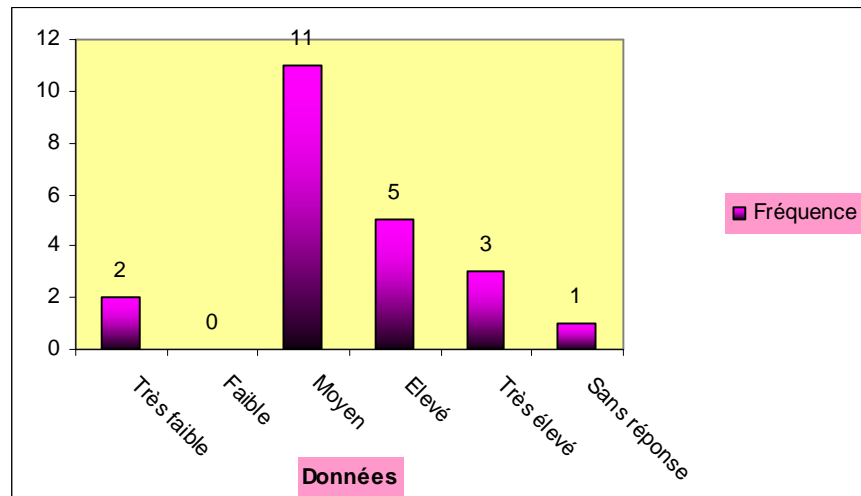
Source : dépouillement de la question n°3.

## 2. L'intégration du marketing dans la banque

Comme nous l'avons déjà vu dans les chapitres précédents, le marketing constitue un élément très important dans l'activité bancaire, en raison du champ concurrentiel bancaire qui ne cesse de s'accroître et des besoins et attentes des clients bancaires qui deviennent de plus en plus complexes.

L'étude que nous avons menée, nous montre que le degré de conscience des banques publiques du rôle du marketing dans l'étape actuelle de l'ouverture du marché bancaire algérien varie d'une banque à une autre comme le montre la figure n° 13.

**Figure n°13 : Le degré de conscience de la banque du rôle du marketing dans l'étape actuelle de l'ouverture du marché bancaire algérien.**



Source : dépouillement de la question n°4.

Nous pouvons dire à partir de ces résultats (confirmations faites par les directeurs des agences), que les banques algériennes sont aujourd'hui pour la plupart d'entre elles, entrées dans une phase où le marketing est nécessaire pour leurs activités vu que leur environnement (concurrentiel, technologique et réglementaire) est en perpétuel changement.

De ce fait, les banques publiques se trouvent dans l'obligation de suivre la progression et les mutations que connaît le marché bancaire algérien afin de maintenir leurs positions sur le marché local face à la présence des différentes banques et établissements financiers étrangers, par l'utilisation des techniques et outils du marketing dans les différentes opérations bancaires ainsi que dans l'organisation interne de leurs banques.

A ce sujet, 95.45% des agences interrogées nous ont affirmé la pratique du marketing dans leurs agences, tout en précisant qu'elle est réduite à un certain nombre d'outils que nous allons développer par la suite.

### 3. La cellule de veille de la banque

Comme nous l'avons pu l'étudier dans les chapitres précédents, toute banque doit mettre en place une cellule de veille afin de rester informée des changements que

subit son environnement externe (Etat, concurrents, clients...), ce qui lui permettra de maintenir sa position sur le marché et d'assurer sa survie.

A partir du tableau n°8, la majorité des banques publiques prennent en considération leurs environnements externes, puisque ces derniers sont constitués de différents acteurs (banques étrangères, leurs clients et les clients de leurs concurrents) et avec qui, elles sont en collaboration permanente.

Pour sa part, la BEA nous a confié qu'elle se limite au niveau de leur agence aux opérations bancaires traditionnelles, alors que tout ce qui concerne la collecte d'information sur l'environnement externe se fait au niveau de leur direction générale.

**Tableau n°8 : La prise en considération de la banque de son environnement externe.**

Données	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	81,82%
Non	3	13,64%
Sans réponse	1	4,55%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>

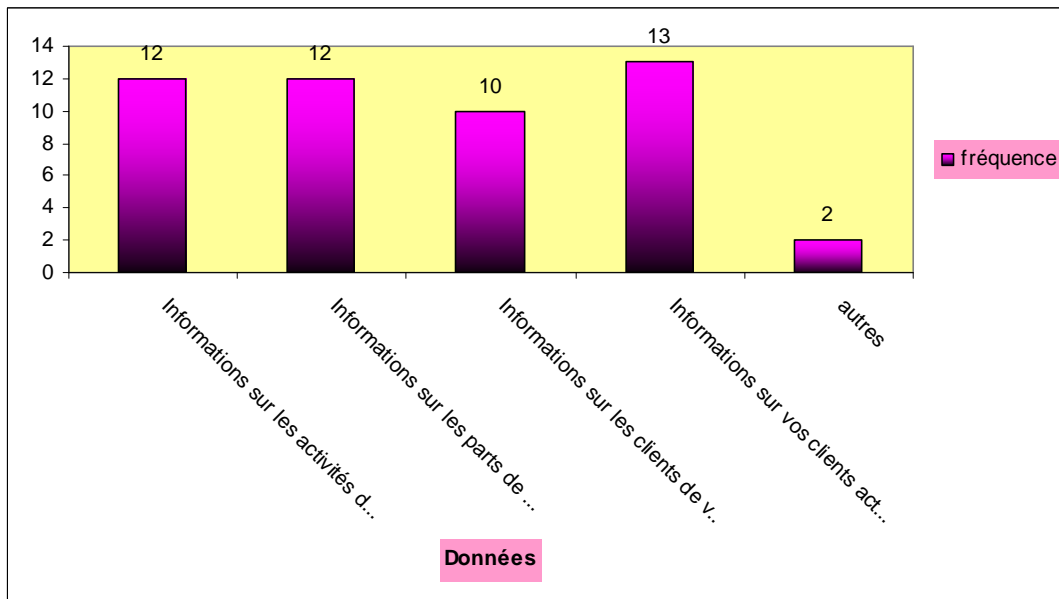
Source : dépouillement de la question n°6.

Pour ce faire, la banque met en place une panoplie d'outils qui vont lui permettre de recueillir les informations nécessaires, lui permettant d'avoir un aperçu sur son environnement externe, et d'élaborer par la suite des stratégies marketing pour faire face à ses concurrents.

Notre enquête nous a permis de constater que les banques algériennes ne se focalisent pas sur un acteur précis de son environnement mais plutôt elles cherchent à recueillir les informations sur l'ensemble des acteurs qui puissent influencer son activité (figure n°14).

Ces constatations peuvent être renforcées par la déclaration de directeur de l'agence de la CNEP-banque « *notre banque s'intéresse à plusieurs facteurs nous entourant : la concurrence, les nouveaux besoins des clients et les changements du marché local* »

Figure n°14 : Les types d'informations que cherche la banque à recueillir.



Source : dépouillement de la question n°10.

Après avoir recueilli les informations nécessaires, les banques algériennes se concentrent sur celles relatives à leurs concurrents, qu'ils soient locaux ou étrangers.

De ce fait, les banques algériennes font face à la menace des autres banques étatiques ainsi qu'à celle des banques étrangères venues s'installer en Algérie.

Parmi les agences questionnées, celles qui pensent que ce sont les banques étrangères qui représentent une concurrence rude, nous ont donné les raisons suivantes :

- Elles offrent des services dans des délais plus courts ;
- Elles permettent aux clients de négocier les taux et les tarifs bancaires ;
- La sévérité dans l'exécution des opérations bancaires ;
- L'utilisation des systèmes d'information modernes ;
- Elles disposent des meilleurs formations du personnel ;
- Elles utilisent des technologies plus performantes ;
- Elles sont assez expérimentées et dotées de nouvelles techniques ;
- Elles accordent beaucoup d'importance au marketing bancaire ;
- Elles détiennent un réseau international ;
- Elles sont flexibles et s'adaptent aux changements du marché.

Tandis que le reste des agences enquêtées jugent que ce sont les autres banques étatiques qui représentent une concurrence rude. Cela revient au fait que ces banques

sont issues du système bancaire algérien, détiennent le monopole dans le secteur bancaire local, elles accompagnent la politique de l'état, leurs politiques ne sont pas sélectives et s'adressent à toute la population algérienne, elles ont une connaissance plus profonde du marché local et cherchent de plus en plus à s'accaparer de plus de parts de marché.

L'arrivée des banques étrangères dans le marché bancaire algérien a engendré un degré de concurrence plus élevé qu'il ne l'a été, cela s'explique par l'amélioration de ces banques de certains produits et services bancaires, résultat de leurs expériences à l'international.

La perception des banques algériennes de la menace que présentent les banques étrangères diverge d'une banque à une autre (tableau n°9) selon les secteurs d'activité où elles activent, les taux d'intérêt appliqués et les conditions favorables de travail qu'elles proposent à leurs employés.

**Tableau n°9 : Le degré de menace que présentent les banques étrangères.**

Données	Fréquence	Pourcentage
Très bas	1	4,55%
Bas	5	22,73%
Moyen	6	27,27%
Elevé	7	31,82%
Très élevé	2	9,09%
Sans réponse	1	4,55%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>

Source : dépouillement de la question n°12.

## Section 2 : les stratégies marketing développées par les banques publiques dans la wilaya de Bejaia

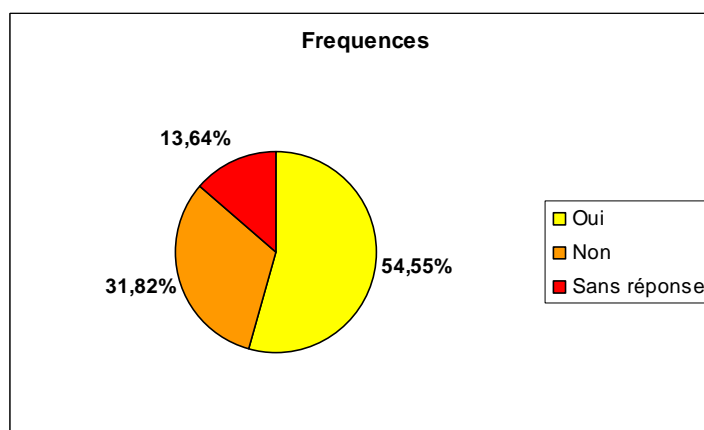
### 1. Segmentation, ciblage et positionnement

Vu l'hétérogénéité du marché bancaire algérien ainsi que les besoins ressentis par la population, une segmentation s'impose afin d'obtenir des groupes homogènes de clients ayant les mêmes besoins, car il est impossible de satisfaire l'ensemble des attentes des clients.

Notre étude sur le terrain nous a permis de déduire que non seulement la majorité des agences questionnées pratiquent une segmentation (figure n°15), mais cela ne se fait pas seulement en se basant sur des critères de segmentation propres aux clients, mais aussi en fonction de leurs objectifs ainsi que ceux des directions générales.

D'après ce que nous avons observé durant notre étude, les banques algériennes manifestent un besoin de segmentation dans le but de répondre à leurs propres besoins (offre de produit spécifique pour des clients spécifiques.....), et non pas pour réagir à la concurrence étrangère.

Figure n°15 : La pratique de la segmentation par la banque.



Source : dépouillement de la question n°13.

Dans ce sens, plusieurs critères sont pris en compte (tableau n°10) par les banques publiques lors de la segmentation du marché afin de mieux orienter leurs politiques produit/marché. L'un des dirigeants nous a déclaré « *au niveau de mon agence, je pratique une segmentation à partir de la base de données de nos clients, et*

*cela pour proposer les bons produits aux bonnes personnes, comme par exemple l'assurance vie que nous proposons aux personnes ayant un certain niveau intellectuel ».*

**Tableau n°10 : Les critères de segmentation utilisés par la banque.**

données	Fréquence	Pourcentage
La culture	3	13,04%
Le style de vie	4	17,39%
Les critères sociodémographiques	6	26,09%
Les attitudes face à l'argent	5	21,74%
Autres	5	21,74%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Source : dépouillement de la question n°13.1.

Une fois la segmentation faite, plusieurs segments en découlent, il reste alors à la banque de choisir de s'adresser à tout les segments ou de cibler un ou plusieurs d'entre eux.

Pour ce qu'il en est des banques algériennes, certaines choisissent leurs segments en fonction de certains éléments qu'elles ont avancés elle mêmes, à savoir :

- ↪ Les besoins exprimés ;
- ↪ La politique de la banque ;
- ↪ L'objectif de diversification de son portefeuille clients ;
- ↪ Les produits bancaires disponibles pour satisfaire la demande de la clientèle ;
- ↪ La nature de l'activité ;
- ↪ Les orientations générales de la banque.

A partir des informations que nous avons pu recueillir, il est vrai que certaines des banques algériennes pratiquent une segmentation, mais il en reste que leurs politiques générales est de s'adresser à l'ensemble de la population (particuliers, industriels, commerçants ou autres).

Des directeurs d'agences ont approuvé ce que nous venons de constater par les dires suivantes « *contrairement aux banques étrangères qui procèdent par une stratégie sélective du marché local et qui ne s'adressent qu'aux gros clients, nous par contre, nous essayons de cibler l'ensemble des segments existants sur le marché algérien* ».



Malgré le fait que, la pratique de la segmentation se fait au niveau de certaines banques seulement, il se trouve que toutes les banques publiques possèdent à la fois des produits standardisés, mais aussi des produits spécifiques qu'elles adaptent à un certain type de clientèle (tableau n°11), et cela se fait pour répondre aux attentes quotidiennes des clients par la mise en place de nouveaux dispositifs de financement adaptés à leurs agences..

**Tableau n°11 : L'adaptation de la banque d'offres spécifiques selon la nature du client.**

<b>Données</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	18	81,82%
Non	3	13,64%
Sans réponse	1	4,55%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>

Source : dépouillement de la question n°16.

## **2. Les variables du mix marketing bancaire**

### **2.1.Le produit**

Pour une banque, le rôle d'une politique de produit est de concevoir des produits adaptés aux besoins du marché. Elle consiste, donc, en la création de nouveaux produits, la mise au point d'une nouvelle gamme et l'entretien de cette dernière en éliminant les produits devenus obsolètes.

Depuis la réforme du système bancaire algérien et l'arrivée des banques étrangères, certains produits et services ont été améliorés. Les banques étatiques ont été amenées à suivre cette tendance en développant leurs gammes de produits, comme le montre le tableau n°12.

**Tableau n°12 : Les nouveaux produits proposés par la banque sur le marché.**

Données	Fréquence	Pourcentage
La carte de crédit	7	14,58%
Le porte monnaie électronique	0	0,00%
La carte de retrait	18	37,50%
La carte visa internationale	9	18,75%
Le leasing	8	16,67%
Le factoring	0	0,00%
autres	6	12,50%
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>100,00%</b>

Source : dépouillement de la question n°17.

En plus des produits illustrés dans le tableau ci-dessus, nous avons pu connaître, à travers l'enquête que nous avons menée, certains nouveaux produits et services proposés par certaines banques, comme par exemple le e-banking pour la BDL, Promed et Prolib pour le CPA, la carte épargne et le crédit « Ettahadi » pour la BADR, et les produits de santé « Sahti » et la banque assurance pour la CNEP-banque.

Les résultats que nous venons d'exposer nous montrent que les banques publiques innovent de plus en plus en élargissant leurs gammes de produits, et cela s'est réalisé par une meilleure maîtrise de la technologie, la formation de leur personnel dans ce sens et le recrutement de personnes qualifiées.

Et pour une meilleure prestation de services, la réalisation des banques de leurs objectifs et la satisfaction des clients, un des directeurs nous a déclaré *« nous sommes en pleine mutation, qui est la nouvelle organisation de la banque. Elle consiste à organiser la banque selon le back et le front office en considérant le personnel en contact avec les clients comme des chargés clientèles et pas comme des guichetiers »*.

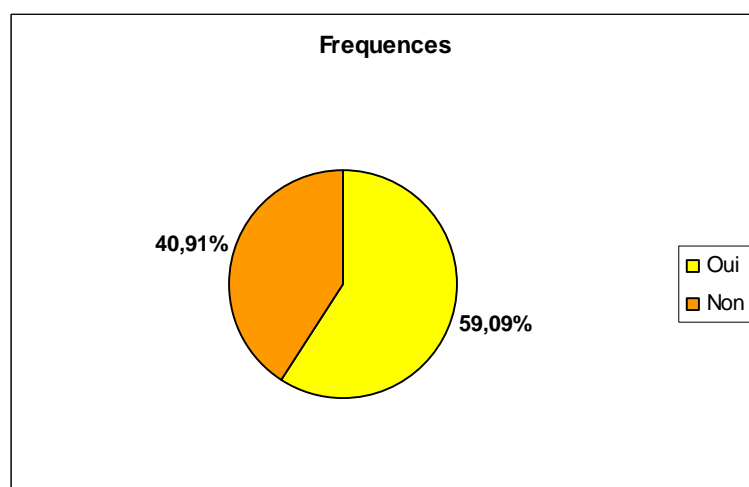
A partir de ces constatations ainsi que de celles faites auparavant, nous pouvons dire que les banques publiques adoptent à la fois une politique de diversification de la gamme de produits et l'offre de produits adaptés à chaque client.

Les changements que connaît le marché bancaire algérien ont conduit à l'apparition, en plus des moyens traditionnels de paiement (chèques, virements et effets

de commerce), de nouveaux moyens beaucoup plus modernes et sophistiqués (carte de paiement électronique, la carte interbancaire, les prélèvements et les moyens de paiements internationaux).

Dans ce contexte, les banques algériennes offrent certains produits que leurs concurrents n'offrent pas (figure n°16), non seulement pour être leaders sur le marché, mais pour fidéliser leurs clients et attirer des clients potentiels.

**Figure n°16 : Les produits offerts par la banque et qui ne sont pas offerts par ses concurrents.**



Source : dépouillement de la question n°19.

Parmi les banques qui offrent des produits propres à elles, on trouve entre autres, la CNEP-banque offre des produits propres à elle, et qui sont : Assurance Sahti, les produits banque assurance avec leur partenaire CARDIF EL Djazair, le financement des terrains promotionnels, le crédit jeune dont le financement peut atteindre 100% des biens à financer, le crédit à la réalisation et le financement des coopératives immobilières.

La BADR aussi possède des produits propres à elle, à savoir : la carte de retrait/virement pour le livret épargne banque, la carte TAWFIR qui est une carte sur livret et un crédit nommé « RFIG » sans intérêt destiné au financement de l'agriculture et l'agro alimentaire.

Les produits qu'offre le CPA et qui sont propres à lui sont la carte VISA et les produits Promed et Prolib.

La majorité des agences interrogées (54.55%) estiment que leurs gammes de produits répondent mieux aux attentes des clients, et cela pour les raisons suivantes :

- ❖ Les taux des banques publiques sont plus abordables que ceux pratiqués par les banques étrangères ;
- ❖ Les montants des commissions sont intéressants chez les banques publiques ;
- ❖ Les banques étatiques sont mieux placées dans le marché bancaire algérien ;
- ❖ Certaines banques publiques offrent à ses clients une couverture large des risques et une assurance qui s'enrichit au fur et à mesure.

## **2.2.Le prix**

La politique de prix pour une banque ne peut être utilisée que dans une très faible mesure et ceci de façon permanente, du fait de l'absence quasi-totale de la liberté dans la pratique des prix.

En Algérie, les banques sont régies par la Banque Centrale qui détermine des taux référentiels applicables à toutes les banques.

A ce sujet, nous pouvons ajouter que les banques étatiques appliquent des prix spécifiques à chaque produit en prenant en compte ses coûts de production (tableau n°13).

Mais la pratique la plus répandue chez les banques algériennes reste la rémunération de chaque produit (60%), cela représente une faiblesse pour ces banques, car elles sont en théorie amenées à prêter une intention particulière et un accueil méritant aux anciens clients afin de les empêcher de se tourner vers les autres banques.

**Tableau n°13 : La politique de prix adoptée par la banque pour ses produits et services.**

Données	Fréquence	Pourcentage
Rémunération de chaque produit	18	60,00%
Rémunération d'un package	0	0,00%
Offre de produits et services gratuits	7	23,33%
Rémunération des produits selon l'ancienneté du client	5	16,67%
Autres	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Source : dépouillement de la question n°21.

Les banques publiques comme les banques étrangères, sont régies par la Banque d'Algérie, mais en matière de taux d'intérêt, ceux pratiqués par les banques publiques sont plus attractifs (90.91% des agences questionnées l'ont confirmé) du fait qu'elles sont les plus concernées par le contrôle de la Banque d'Algérie en matière de fixation des taux, contrairement aux banques étrangères qui ont une marche de manœuvre beaucoup plus libre.

Afin de déterminer leurs taux d'intérêt, en plus des conditions fixées par la Banque d'Algérie, les banques publiques prennent en compte plusieurs critères, et qui sont :

- ☞ Les taux d'intérêt créditeurs et le taux de réescompte de la Banque d'Algérie, de sorte à obtenir une marge bénéficiaire ;
- ☞ La marge d'intermédiation ;
- ☞ La marge de manœuvre ;
- ☞ Les taux pratiqués par les concurrents ;
- ☞ La catégorie de produit ;
- ☞ Les taux d'inflation.

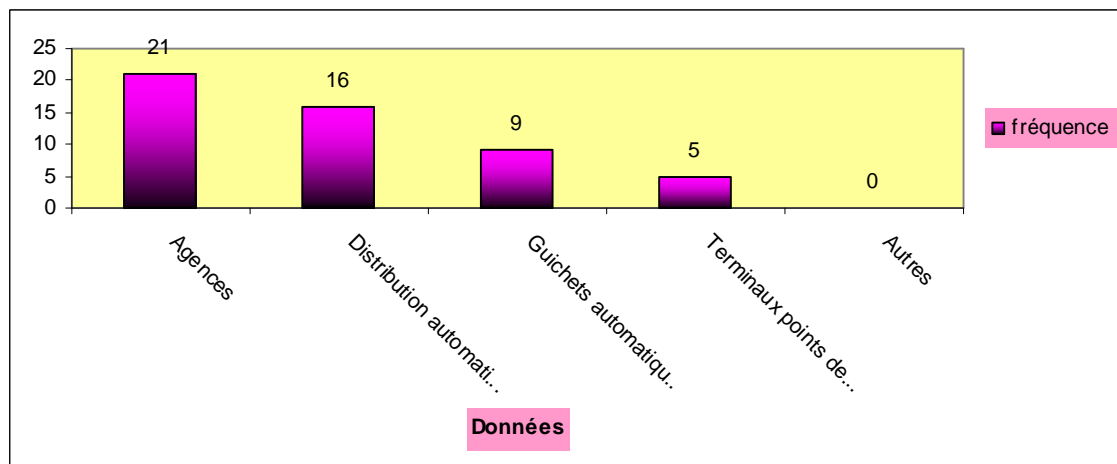
### **2.3.La distribution**

Comme nous l'avons déjà expliqué dans le chapitre II, la mise en place d'une politique de distribution est un élément essentiel pour une banque, pour une meilleure commercialisation de ses produits et services. Pour se faire, une banque a recours à plusieurs canaux de distribution, chacun son utilité.

Les banques algériennes ne sont pas restées à l'écart de l'apparition des nouveaux canaux de distribution, elles utilisent en plus du canal traditionnel (agence) de nouveaux canaux (figure n°17).

Dans ce cadre le canal le plus utilisé par les banques algériennes est l'agence, vu que le consommateur bancaire algérien reste réticent quant aux nouveaux moyens de distribution (GAB, DAB, TPE...) et reste peu rassuré quant à la sécurité de ceux-ci.

**Figure n°17 : Les canaux de distribution utilisés par la banque.**



**Source :** dépouillement de la question n°24.

Ainsi, les banques publiques diversifient leurs canaux de distribution et ce dans le but de réduire le trafic dans les guichets et minimiser les délais de prestation de services, afin d'arriver à leurs fins « satisfaction des clients ».

Après avoir recensé les canaux de distribution utilisés par les banques algériennes, nous avons voulu savoir si le réseau d'agence de chaque banque était suffisant pour une meilleure distribution des produits de la banque. Il se trouve que 63.64% des interrogées estiment que leurs banques devraient étendre leurs réseaux d'agences du fait qu'ils sont insuffisants, pour répondre de manière efficace aux besoins des clients.

Pour argumenter leurs choix, les dirigeants nous ont confié que leurs banques se concentrent beaucoup plus dans les chefs lieu des wilayas et négligent les petites communes, cette situation conduit à un trafic important au niveau des agences, et donc à une lenteur dans la prestation des services.

La modernisation des outils informatiques a conduit la banque à créer un espace pour elle sur Internet pour mieux servir la clientèle et la faire rapprocher de la banque.

En ce qui concerne les banques publiques, cette pratique commence à se répandre (tableau n°14), comme la BDL qui a lancé le e-banking qui permet à ses clients d'avoir des comptes personnels sur ce site, et de consulter leurs soldes.

**Tableau n°14 : L'utilisation d'Internet par la banque comme un moyen de distribution.**

Données	Fréquence	Pourcentage
Oui	6	27,27%
Non	15	68,18%
Sans réponse	1	4,55%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100,00%</b>

Source : dépouillement de la question n°26.

La majorité des banques publiques ne possèdent pas d'espaces sur Internet soit 68.18%, et préfèrent se limiter aux méthodes bancaires traditionnelles, cela revient au fait que ces sites sont proies de piratages par certains internautes, ce qui laisse le client peu rassuré quant à la sécurité de son compte.

#### **2.4.La promotion**

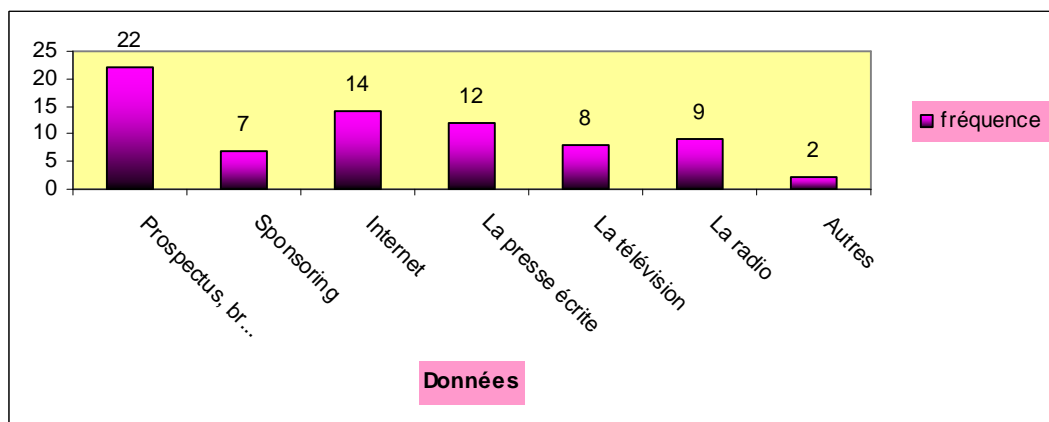
Le contenu d'une politique de communication fait connaître la banque et son savoir faire d'une manière globale afin de lui conférer une image qui soit le reflet de son identité, pour ce faire les moyens d'une politique de communication que peut utiliser une banque sont multiples.

Aujourd'hui, et avec la présence de la concurrence étrangère ainsi de celle locale, la banque algérienne utilise plusieurs moyens de communication pour promouvoir son image ainsi que ses produits et services comme la PLV et l'organisation de portes ouvertes à chaque nouveau produit (figure n°18).

Mais les prospectus et les brochures restent les moyens les plus utilisés par les banques algériennes, chose qui s'explique par les pratiques bancaires traditionnelles qui demeurent présentes chez les banques publiques.

Durant notre étude, nous avons pu remarquer que les panneaux d'affichage, et qui sont un moyen de communication fiable vu son accessibilité aux grand public, reste négligé par les banques algériennes.

**Figure n°18: Les moyens utilisés par la banque pour la promotion de ses produits et services.**



Source : dépouillement de la question n°27.

A partir des informations que nous avons eues, nous pouvons constater que les banques publiques varient leurs moyens de communication et cela du fait qu'elles ont pris conscience de l'importance des avantages que peut avoir la promotion sur le comportement du client bancaire, et aussi pour essayer de toucher à toutes les catégories des clients selon leurs différences sociodémographiques.....

De ces différents moyens utilisés par les banques publiques, certaines d'entre elles soit 31.81% sponsorisent des activités de différents domaines. Comme la CNEP-banque qui sponsorise des activités sportives ainsi que culturelles, comme nous l'ont déclaré les dirigeants de ses agences « *notre banque sponsorise une équipe sportive 'C.R.Belouezdad' par le biais du logo de notre banque sur les maillots des joueurs* » et « *notre banque sponsorise les activités d'un peintre en l'accompagnant durant ses expositions* ».



Alors que les banques qui ne sponsorisent aucune activité et qui sont au nombre de 15 soit 68.19% de l'ensemble des agences enquêtées, ont avancé les dires suivants « *les décisions de sponsoriser des activités quelques soient leurs natures, sont prises au niveau des directions générales, et pour que nous puissions participer dans des foires, séminaires, expositions.....il faut que nous soyons invités par les participants eux mêmes* ».

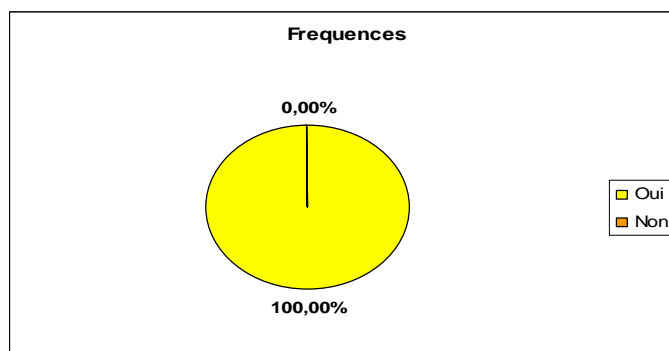
### 3. La fidélisation des clients

Comme pour une banque, ou tout autre organisme a but lucratif, le client représente la raison d'être de celle-ci. C'est pour cela que la banque se doit de prendre en considération tout ce qui est relatif au client (besoins, attentes, opinions et réclamations).

Les banques publiques, et en raison de la concurrence qui existe aujourd'hui sur le marché bancaire algérien, sont conscientes des attentes et réclamations de leurs clients (figure n°19) pour le développement de leurs activités.

Cela montre que les banques publiques accordent une importance au client et l'implique dans l'activité de la banque, afin remédier aux insuffisances constatées, d'adapter des offres spécifiques à leurs besoins et de les fidéliser.

**Figure n°19 : La prise en considération de la banque des attentes et réclamations des clients.**



**Source :** dépouillement de la question n°29.

Dans sa démarche de fidélisation de ses clients, une banque doit s'assurer du bon accueil de la clientèle, de les prendre en charge par un personnel qualifié et bien formé, capable de la conseiller et l'orienter vers le bon choix.

Afin de fidéliser leurs clients, 77.27% des agences des banques publiques de Bejaia, disposent de chargés clientèle, qui s'occupent de la réception des clients, ils les éclairent également sur les offres mal comprises et fournissent des efforts pour les fidéliser, et ce pour éviter qu'ils décident de choisir les produits des concurrents et d'être de ce fait multibancarisés.

Une déclaration a été faite dans ce sens par le directeur de l'agence BADR, qui est la suivante : « *notre banque dispose de plusieurs chargés clientèle, chacun d'entre eux prend en charge un type de clientèle bien spécifique* ».

Afin de s'assurer de l'efficacité de sa démarche de fidélisation de ses clients, et s'assurer que ses produits et services répondent de manière efficace aux besoins de ses clients, la banque a généralement recours à des études pour mesurer la satisfaction de ceux-ci.

Pour ce qui l'en est des banques algériennes, 77.27% des agences enquêtées, ont recours à des études pour mesurer le degré de satisfaction de leurs clients, ce qui va leurs donné une vue d'ensemble sur la réussite de la pratique marketing au sein de leurs banques.

## **Conclusion du chapitre**

L'arrivée des banques étrangères sur le marché bancaire algérien a complètement changé la structure de celui-ci, de nouvelles pratiques sont apparues, les produits et services bancaires existants sur le marché local se sont vu renouvelés, ce qui a rendu les clients bancaires algériens plus éveillés et exigeants.

Face à cette nouvelle situation, les banques algériennes ont été amenées à réagir, en intégrant dans leurs politiques générales de nouveaux principes de gestion. L'objectif de notre travail est de savoir si il y'a une prise de conscience de la part de ces banques afin de développer des stratégies marketing susceptibles d'affronter cette nouvelle forme de concurrence.

Les résultats de notre enquête ont montré, que certes les banques étatiques sont conscientes de la menace des banques étrangères, mais en matière de réaction cela reste insuffisant, il y'a un certain nombre d'efforts qui est consentis de la part des responsables dans le volet marketing mais cela reste minime comparé aux changements que connaît l'environnement bancaire.

# *Conclusion générale*

---

Durant les années 90, le marché bancaire algérien connaît des mutations très importantes. Le pays avait amorcé des réformes financières avec pour objectif : de renforcer le rôle des mécanismes du marché dans l'allocation du crédit; d'augmenter la capacité des institutions financières à mobiliser l'épargne ; d'améliorer l'efficacité de la politique monétaire et d'encourager la concurrence entre les institutions financières.

L'axe principal de ce processus de mutations fut la promulgation de la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit. Cette loi a permis de réorganiser le fonctionnement général du système bancaire algérien. Le changement le plus majeur constaté est l'ouverture du secteur bancaire local au privé national et étranger ; en effet depuis lors, plusieurs banques étrangères sont venues modifier les pratiques bancaires traditionnelles et concurrencer les banques publiques qui détenaient jusque là le monopole total.

L'émergence des banques étrangères a permis un élargissement de l'espace bancaire algérien et a pour conséquence immédiate une meilleure prise en charge des consommateurs bancaires dans leurs besoins.

Beaucoup de banques publiques ont perdu des clients au profit des banques étrangères bien que, souvent, un nombre incalculable de clients préfèrent être multibancarisés.

Il est impératif pour les banques algériennes de recourir au marketing, car malgré le fait qu'elles sont en position de force sur le marché bancaire local, mais cette position ne peut leur être éternelle, car les banques étrangères avec leur expérience au niveau international présentent une véritable menace pour elles, chose que nous avons pu confirmer durant notre enquête.

Dans ce contexte, nous avons axé notre travail de recherche pour étudier la prise de conscience des banques publiques suite à l'émergence des banques étrangères sur le marché bancaire algérien, de faire un constat sur la réalité des pratiques et des stratégies marketing qu'elles ont développé pour affronter cette nouvelle forme de concurrence. Nous avons choisi la wilaya de Bejaia comme échantillon d'étude.

Pour mieux mener d'une façon exhaustive notre étude et pour la vérification de nos hypothèses de travail, nous avons dans un premier temps touché à l'aspect théorique de notre sujet de recherche et analysé toutes les variables susceptibles de nous éclairer à répondre à nos interrogations. Cela s'est fait sur la base d'une bibliographie utilisant des ouvrages, articles, documents, mémoires, thèses, rapports et appuyés sur une récapitulation des écrits.

Cette étape achevée, nous avons entamé une enquête par questionnaires auprès des banques d'un territoire témoin (la wilaya de Bejaia), complétée par des enquêtes avec des entretiens menés avec un bon nombre des directeurs des agences bancaires qui ont coopéré avec nous et se sont montrées enthousiastes à l'égard de notre travail.

La récapitulation des éléments recueillis nous a permis dans un premier temps, de rédiger cinq chapitres inter-liés, traitant : le cadre conceptuel du marketing bancaire ; des stratégies marketing qu'une banque peut développer afin de contrer la concurrence ; de l'état des lieux du marché bancaire national en rappelant l'historique du système bancaire algérien et d'énumérer les différentes banques étrangères installées en Algérie. Nous avons présenté les difficultés rencontrées par ces banques durant leur installation en Algérie, et surtout les activités qu'elles ont développées dans le marché local. Cela nous a permis d'avoir un aperçu du contexte théorique de notre sujet de recherche.

Notre conception du thème de recherche bâtie, nous avons voulu faire un état des lieux sur le terrain et trouver des éléments de réponse à notre problématique qui stipule que « les banques algériennes, ont-elles conscience du degré de l'émergence des banques étrangères pour développer des stratégies marketing susceptibles d'affronter cette concurrence » ?

Cela s'est concrétisé par une enquête que nous avons menée sur un territoire observateur, la wilaya de Bejaia. Ce qui nous a mieux éclairé sur la position des banques publiques quant à la présence des banques étrangères en Algérie.

Au terme de notre étude, nous avons pu constater que les banques algériennes accusent un certain retard dans leurs pratiques marketing, elles sont toutefois conscientes de la menace que présentent les banques étrangères sur leurs pérennités. Celles-ci développent les techniques les plus modernes de management et de marketing

et forment leurs personnels, les banques algériennes quant à elles sont toujours dans les activités bancaires traditionnelles.

Toutefois, nous ne pouvons pas le nier, un certain enthousiasme règne auprès des responsables des agences des banques étatiques pour bâtir une bonne démarche marketing. Des efforts sont consentis afin de remédier à cette situation. Nous avons pu constater que des innovations sont faites au fur et à mesure dans les activités de ces banques.

Les banques étatiques sont aussi dans l'obligation de se perfectionner dans le domaine du marketing et ne pas se limiter à la manipulation de quelques outils mais au contraire à la capacité de la firme de bâtir des plans, à partir d'études préalables sur le terrain qui lui permettent de comprendre les attentes des consommateurs bancaires. Ceci aura pour finalité d'attirer la clientèle et de la fidéliser. Pour ce faire, tous le personnel d'une banque doit coopérer car le marketing fait appel à plusieurs niveaux d'action.

Une stratégie marketing commence impérativement par la surveillance de l'environnement externe d'une firme afin de pouvoir se situer par rapport à la concurrence. Pour leur part, les banques algériennes, commencent à comprendre l'importance que peut leur procurer la veille stratégique. Il y'a un début de cellule de veille qui se met en place mais qui est dans l'état embryonnaire. Il y'a certes un suivi sur les évolutions que connaît l'environnement bancaire national et international. Toutefois, l'information circule mal entre les responsables au niveau des directions et les employés des agences d'où une mauvaise gestion de l'information.

Durant notre enquête, nous avons remarqué que les agences bancaires ne sont pas autonomes dans la prise de décision. Toutes les décisions sont centralisées, les responsables d'agences ne possèdent aucune liberté d'action ce qui réduit fortement leur champ d'actions.

Certes, les banques publiques sont des banques universelles mais nous avons remarqué que certaines d'entre elles sont à un certain degré spécialisées et ciblent des segments de clientèles bien spécifiques, pour qui, elles adaptent des produits et services spécifiques.

En matière de marketing opérationnel, les banques publiques commencent à élargir leurs gammes de produits et services et à les adapter en fonction de chaque

catégorie de clients. Les nouveaux moyens de paiement commencent à faire leur apparition. Pour ce qui est de la distribution de ces produits, nous pouvons dire qu'il y'a une insuffisance d'agences bancaires pouvant répondre au mieux à la demande croissante des clients. Les banques ont installé leurs réseaux de distribution essentiellement dans les chefs lieux des wilayas, négligeant dans la plupart des cas les zones rurales. Les banques algériennes ont intégré de nouveaux moyens de distribution beaucoup plus sophistiqués. S'agissant de la promotion, les banques algériennes prêtent une importance particulière aux différents moyens de communication.

Un autre fait très important. Les banques publiques commencent à accorder une attention particulière aux attentes et réclamations de sa clientèle et à procéder à des études de marché pour mesurer son degré de satisfaction ; cela dans le but suprême de la fidéliser.

L'analyse des différents déterminants des pratiques marketing au niveau des agences bancaires publiques de la wilaya de Bejaia, nous a permis de conclure que : certes il y'a bel et bien une prise de conscience de la part de ces banques quant à la menace que représente cette nouvelle forme de concurrence mais, les efforts consentis en matière de stratégies marketing restent assez limités. Ceci s'explique par le fait que les banques étatiques minimisent cette menace du fait que les banques privées ont adopté dès leur installation une stratégie sélective en s'attaquant à une catégorie de clients très aisée, avec des salaires très confortables, alors que les banques nationales visent l'ensemble de la population.

Afin de pallier aux insuffisances constatées ; de stimuler les pratiques marketing et faire face à la concurrence étrangère en matière d'innovations et de stratégies marketing, les hauts responsables des banques étatiques doivent promouvoir la culture de marketing et de management au sein de leurs établissements. Ils doivent pour cela agir principalement sur :

- ❖ L'amélioration de l'accueil au niveau des agences bancaires ;
- ❖ Le réaménagement des agences en termes d'infrastructures ;
- ❖ L'intégration de nouvelles technologies dans la gestion des opérations ;
- ❖ La formation et mise à niveau du personnel dans les domaines requis ;
- ❖ La gestion permanente des doléances de la clientèle ;
- ❖ Le renforcement de la proximité et la bancarisation des zones potentielles.



Si le travail amorcé dans ce mémoire apporte des éléments de réponse quant aux contours de notre problématique, il pose dans un même temps un certain nombre de questionnements et ouvre de nouvelles perspectives de recherche. Ainsi, suite à ces travaux et au-delà des conclusions proposées, à l'issue de chaque chapitre, plusieurs prolongements sont envisagés.

Une première perspective d'enrichissement de ce travail de mémoire réside dans l'avis de la clientèle. En effet, nous avons pu voir sur le terrain les efforts consentis par les banques publiques dans le domaine du marketing, cela dans le but de garder et de fidéliser leur clientèle, un questionnaire pourrait être élaboré à l'intention des clients de ces banques pour savoir si les efforts sont appréciés ou non ? Les produits de leur banque sont-ils satisfaisants ? Répondent-ils bien à leur attentes ? Quels sont les problèmes qu'ils rencontrent au niveau des banques publiques ? Quels sont les évolutions et les améliorations souhaitées au niveau de leurs banques ?

Une seconde piste d'approfondissement consiste à étudier notre thème de recherche sous l'angle opposé, c'est-à-dire de faire un travail de recherche sur les pratiques marketing des banques étrangères pour concurrencer les banques publiques sachant que : les banques étatiques détiennent la quasi-totalité des parts de marché ; quels sont les moyens mis en œuvre par les banques étrangères pour séduire la clientèle algérienne avec succès malgré le scandale retentissant d'EL Khalifa banque.

Une troisième piste de recherche consiste à faire une étude comparative entre deux banques concurrentes, une publique et l'autre étrangère. Cela, afin de voir la différence des pratiques et des outils, des cultures, des positions, etc. Cela pourrait se réaliser par un stage pratique dans ces deux banques pour être plus près des responsables et voir ce qui se fait sur le terrain.



# *Bibliographie*

---

## **Bibliographie**

### **Ouvrages généraux**

- ↵ A TIANO, Le Maghreb entre les mythes, P.U.F, Paris, 1997.
- ↵ Badoc Michel, Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance, Revue Banque Edition, Paris, 2004.
- ↵ Benhalima Ammour, Le système bancaire algérien : textes et réalités, DAHLAB, 2<sup>ème</sup> édition, Algérie, 2001.
- ↵ De coussergues Sylvie, Gestion de la banque, Edition DUNOD, Paris, 1996.
- ↵ Descamps C et Soichot J, Economie et gestion de la banque, Editions EMS, 2002.
- ↵ Echard J.-F, Politique financière de l'entreprise et du risque, édition P.U.F, Paris, 1984.
- ↵ Garsuault Philippe et Priami Stéphane, La banque : fonctionnement et stratégie, ECONOMICA Gestion, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997.
- ↵ Jouy-en-Josas, Stratégor : politique générale de l'entreprise, DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, France, 2004.
- ↵ Kotler Philippe et Dubois Bernard, Marketing Management, PEARSON Education, 12<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.
- ↵ Lambin Jean Jacques et De Moerloose Chantal, Marketing stratégique et opérationnel : du marketing a l'orientation-marché, DUNOD, 7<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2008.
- ↵ Le Golvant Yves, dictionnaire: Marketing bancaire et d'assurance, France, 1990.
- ↵ Martory B et Dupuy Y, Economie d'entreprise, édition NATHAN, 1993.
- ↵ Rollande Luc Bernet, Principes de techniques bancaires, DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris.
- ↵ Zollinger Monique et Lamarque Eric, Marketing et stratégie de la banque, Dunod, 2004.

## **Articles, revues et rapports**

- ↳ Bank of Algeria, Tendances monétaires et financières au second semestre 2011, Bulletin de conjoncture, N°37, Février 2012.
- ↳ CNES, rapport sur la dette extérieure des pays du sud de la méditerranée, Mai 2000.
- ↳ KPMG Algérie, Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, édition ELLIPSE, Algérie, 2012.
- ↳ Revue : Le Phare, N°29, septembre 2001.
- ↳ Revue : Média BANK, N° 48.

## **Réglementations**

### **\* Lois**

- ↳ La loi bancaire du 19/08/1986.
- ↳ La loi de finance pour 1978.
- ↳ La loi de finance pour 1982.
- ↳ La loi N°86-12 du 19/08/1986 relative au régime des banques et du crédit.
- ↳ La loi N°87-19 du 12/08/1987 portant sur la réorganisation de l'agriculture.
- ↳ La loi N°90-10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit.
- ↳ La loi N°88-01 du 12/01/1988, modifiant et complétant la loi N°86-12 de 1986.

### **\* Ordonnances**

- ↳ Ordonnance N°66-178 du 13/06/1966 portant sur la création de la banque nationale d'Algérie.
- ↳ Ordonnance N°66-366 du 29/12/1966 portant sur la création du crédit populaire d'Algérie.
- ↳ Ordonnance N°67-204 du 01/10/1967 portant sur la création de la Banque Extérieure d'Algérie.

✱ **Décrets**

- ↪ Le décret N°82-106 du 13/03/1982 portant la création de la banque de l'agriculture et de développement rural.

✱ **Règlements et Instructions**

- ↪ Règlement N°90-01 du 04/07/1990 relatif au capital minimum des banques et des établissements financiers.
- ↪ Règlement N°93-03 du 04/07/1993 modifiant et complétant le règlement N°90-01 du 04/07/1990 relatif au capital minimum des banques et des établissements financiers exerçant en Algérie.
- ↪ L'instruction N°06-96 du 22/10/1996 fixant les conditions de constitution de la banque, d'établissement financier et d'installation de succursale de banque et d'établissement financier étranger.
- ↪ Règlement N°04-01 du 04/03/2004 relatif au capital minimum des banques et des établissements financiers exerçants en Algérie.

**Mémoire et thèses**

- ↪ Berrahi Kheir-Eddine, « Etude et analyse de la distribution des crédits aux entreprises », mémoire de magister, Université Aboubeker Belkaid, Tlemcen, 2005.
- ↪ Chaouche Fatma, « La fonction marketing : réalités et perspectives » au niveau de la CNEP banque, mémoire de fin d'étude DSEB, l'Ecole supérieure des banques, Décembre 2003.
- ↪ Rahmani Lila, « Evaluation du système bancaire algérien à travers sa contribution au financement des projets de développement local : cas des banques de la wilaya de Bejaia », mémoire de Magister, Université de Bejaia, Juin 2008.
- ↪ Ziani L, « Contribution à l'étude de l'impact de l'implantation des banques étrangères sur le financement des investissements en Algérie », mémoire de Magister, Université de Bejaia, 2006.

**Communications, conférences et séminaires**

- ↪ Jaoui P, Directeur de la conférence-séminaire « Efmi-Cesa », Les segmentations de clientèles : enjeux et méthodologies, Maroc, 2002.

- ↵ Lalali R et Ziani L, L'économie algérienne dans la mondialisation : atouts et contraintes, communication au colloque international sur « la mondialisation financière et investissement bancaire étranger en Algérie », Tizi Ouzou, 24 et 25 Octobre 2009.

### **Sites Internet**

- ↵ [www.ag-bank.com](http://www.ag-bank.com)
- ↵ [www.algeria.hsbc.com](http://www.algeria.hsbc.com)
- ↵ [www.algerie-dz.com](http://www.algerie-dz.com)
- ↵ [www.alrayanalgerianbank.com](http://www.alrayanalgerianbank.com)
- ↵ [www.alsalamalgeria.com](http://www.alsalamalgeria.com)
- ↵ [www.arabbanking.com](http://www.arabbanking.com)
- ↵ [www.badr.dz](http://www.badr.dz)
- ↵ [www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)
- ↵ [www.bdl.dz](http://www.bdl.dz)
- ↵ [www.bnpparibas.dz](http://www.bnpparibas.dz)
- ↵ [www.ca-cib.fr](http://www.ca-cib.fr)
- ↵ [www.citigroup.com](http://www.citigroup.com)
- ↵ [www.cnep.dz](http://www.cnep.dz)
- ↵ [www.cnes.dz](http://www.cnes.dz)
- ↵ [www.cpa.dz](http://www.cpa.dz)
- ↵ [www.fransabank.com](http://www.fransabank.com)
- ↵ [www.housingbank.com](http://www.housingbank.com)
- ↵ [www.natixis.dz](http://www.natixis.dz)
- ↵ [www.presse-dz.com](http://www.presse-dz.com)
- ↵ [www.societegenerale.com](http://www.societegenerale.com)
- ↵ [www.trust-bank-algeria.com](http://www.trust-bank-algeria.com)
- ↵ [www.unionbank.com](http://www.unionbank.com)

*Liste des tableaux et des  
figures*

---



## Liste des tableaux

### Chapitre I

<b>Tableau n°1 : l'information</b> aux différents stades du processus d'achat du consommateur bancaire-----	25
---	----

### Chapitre II

<b>Tableau n°2 :</b> les critères de segmentation utilisés dans la démarche marketing des banques ----	38
--	----

### Chapitre III

<b>Tableau n°3 :</b> Les facteurs clé de succès dominants et maturité sectorielle-----	66
--	----

### Chapitre VI

<b>Tableau n°4 :</b> Répartition du réseau bancaire de Bejaia par banque et par agence-----	125
<b>Tableau n°5 :</b> Répartition des agences bancaires de la wilaya de Bejaia par période de création -----	129
<b>Tableau n°6 :</b> Extension du réseau bancaire de la wilaya de Bejaia-----	131
<b>Tableau n°7 :</b> l'échantillon d'enquête-----	134

### Chapitre VII

<b>Tableau n°8 :</b> La prise en considération de la banque de son environnement externe-----	143
<b>Tableau n°9 :</b> Le degré de menace que présentent les banques étrangères -----	145
<b>Tableau n°10 :</b> Les critères de segmentation utilisés par la banque -----	147
<b>Tableau n°11 :</b> L'adaptation de la banque d'offres spécifiques selon la nature du client -----	148
<b>Tableau n°12 :</b> Les nouveaux produits proposés par la banque sur le marché-----	149
<b>Tableau n°13 :</b> La politique de prix adoptée par la banque pour ses produits et services -----	152
<b>Tableau n°14 :</b> L'utilisation d'Internet par la banque comme un moyen de distribution -----	154

## Liste des figures

### Chapitre I

<b>Figure n°1</b> : la place hiérarchique du marketing dans la banque-----	19
<b>Figure n°2</b> : la place fonctionnelle du marketing dans la banque-----	20
<b>Figure n°3</b> : le rôle de la fonction marketing dans une banque-----	22
<b>Figure n°4</b> : le processus d'achat complet-----	23

### Chapitre II.

<b>Figure n°5</b> : l'offre bancaire-----	34
<b>Figure n°6</b> : les facteurs d'environnement commercial de la banque-----	35
<b>Figure n°7</b> : les étapes de la stratégie de communication-----	52

### Chapitre III

<b>Figure n°8</b> : les stratégies de défense-----	68
--	----

### Chapitre VI

<b>Figure n°9</b> : Répartition du réseau bancaire de Bejaia par banque et par réseau-----	125
<b>Figure n°10</b> : Répartition des agences bancaires de la wilaya de Bejaia par période de création-----	129
<b>Figure n°11</b> : Répartition des agences répondantes à notre questionnaire-----	134

### Chapitre VII

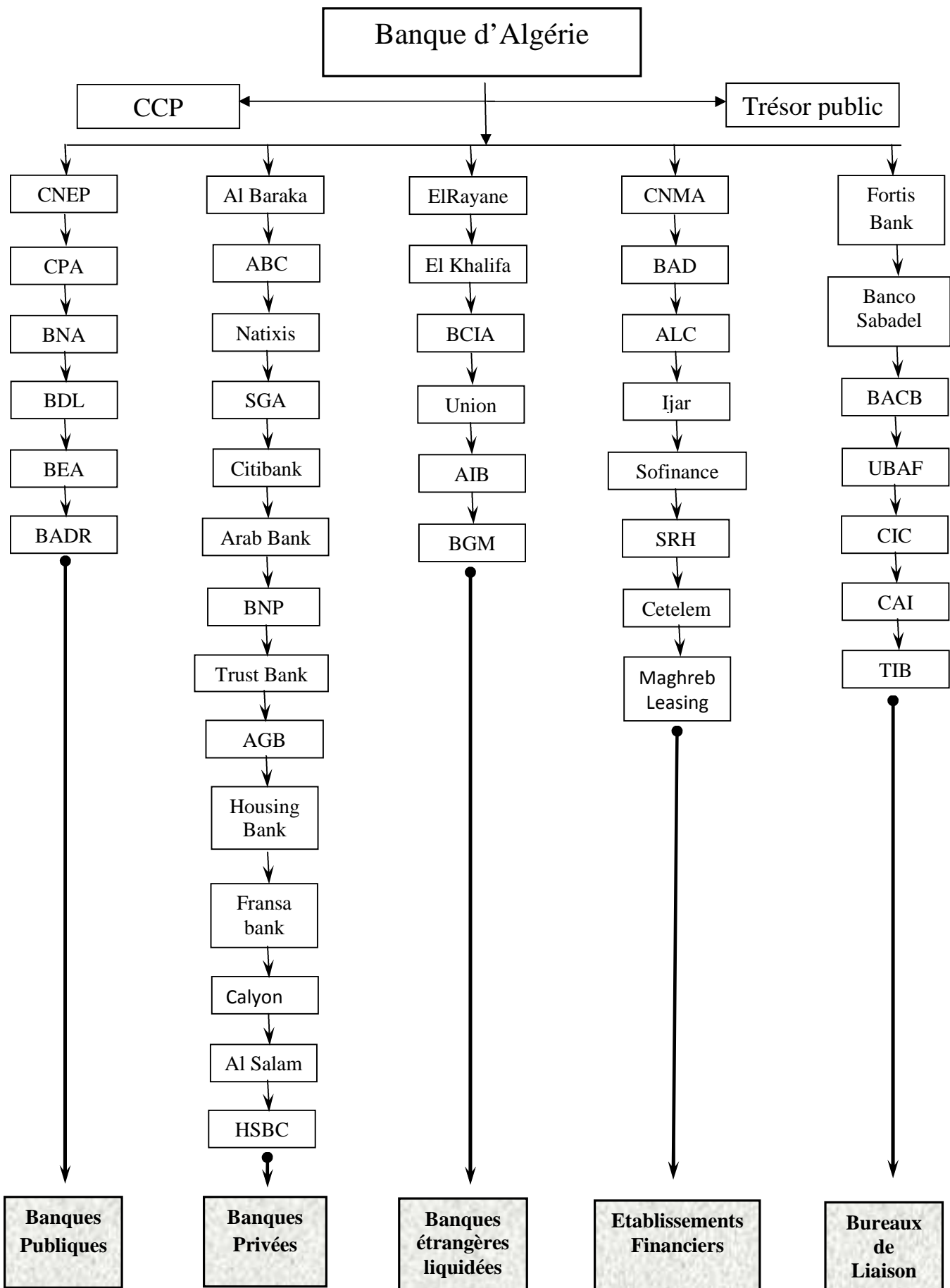
<b>Figure n°12</b> : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé par le répondant-----	141
<b>Figure n°13</b> : Le degré de conscience de la banque du rôle du marketing dans l'étape actuelle de l'ouverture du marché bancaire algérien-----	142
<b>Figure n°14</b> : Les types d'informations que cherche la banque à recueillir-----	144
<b>Figure n°15</b> : La pratique de la segmentation par la banque-----	146
<b>Figure n°16</b> : Les produits offerts par la banque et qui ne sont pas offerts par ses concurrents---	150
<b>Figure n°17</b> : Les canaux de distribution utilisés par la banque-----	153
<b>Figure n°18</b> : Les moyens utilisés par la banque pour la promotion de ses produits et services --	155
<b>Figure n°19</b> : La prise en considération de la banque des attentes et réclamations des clients ----	156

# *Annexes*

---

# Annexe n°1

## Configuration du système bancaire algérien en 2011



## **Annexe n°2**

### **INSTRUCTION N°06-96 DU 22 OCTOBRE 1996 FIXANT LES CONDITIONS DE CONSTITUTION DE BANQUE ET D'ETABLISSEMENT FINANCIER ET D'INSTALLATION DE SUCCURSALE DE BANQUE ET D'ETABLISSEMENT FINANCIER ETRANGER**

**Article 1er :** en application du règlement n°93-01 du 03 Janvier 1993 fixant les conditions de constitution de banque et d'établissement financier et d'installation de succursale de banque et d'établissement financier étranger, la présente instruction a pour objet de déterminer les éléments d'appréciation et d'information constitutifs du dossier à l'appui de la demande de constitution de banque et d'établissement financier et/ou d'installation d'une succursale de banque ou d'établissement financier étranger.

**Article 2 :** pour obtenir l'autorisation du Conseil de la Monnaie et du Crédit en vue de la création d'une banque ou d'un établissement financier ou de l'installation d'une succursale de banque ou d'un établissement financier étranger, les promoteurs doivent, à l'appui de la demande d'autorisation, présenter un dossier comprenant les réponses aux questionnaires figurant aux annexes 1 et 2 de la présente instruction.

Ces questionnaires comprennent des éléments d'appréciation et d'information précis relatifs notamment à la qualité et l'honorabilité des promoteurs et de leurs garants éventuels, à la liste des principaux dirigeants, aux capacités financières et techniques ainsi qu'au programme d'activité.

**Article 3 :** les promoteurs sont tenus, à l'appui de la demande d'autorisation visée, d'adresser au Gouverneur de la Banque d'Algérie une lettre d'engagement selon le modèle figurant à l'annexe 3 de la présente instruction, certifiant sur l'honneur de la véracité des informations fournies et dans laquelle ils s'engagent à l'informer de tout changement significatif desdits renseignements.

Les promoteurs s'engagent également à fournir annuellement toutes les informations financières que la banque ou l'établissement financier est tenu de transmettre à la Banque d'Algérie et à se soumettre aux dispositions prévues à l'article 161 de la loi n°90.10 du 14 Avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit.

**Article 4 :** tous les renseignements et informations requis doivent être joints à la demande d'autorisation et à la lettre d'engagement visées aux articles 2 et 3 ci-dessus et déposés auprès des services concernés de la Banque d'Algérie.

**Article 5 :** les promoteurs ayant obtenu l'autorisation prévue à l'article 2 ci-dessus, disposent d'un délai maximum de douze (12) mois pour requérir, auprès du Gouverneur de la Banque d'Algérie, l'agrément permettant à la banque ou l'établissement financier d'entrer en phase d'exploitation.

**Article 6 :** la demande d'agrément doit être appuyée d'un dossier comportant tous les documents attestant de l'accomplissement des formalités pour la constitution ou l'installation de société, selon le cas, telles que déterminées par la législation et la réglementation en vigueur.

Les renseignements fournis au titre de ce dossier doivent également indiquer que les promoteurs ont satisfait à toutes les conditions exigées par la loi N°90-10 du 14 Avril 1990 relative a la Monnaie et au Crédit et les Règlements subséquents, ainsi qu'aux conditions spéciales dont l'autorisation est éventuellement assortie.

**Article 7 :** la présente Instruction prend effet à la date de sa signature.

**Le Gouverneur**

**Abdelouahab KERAMANE**

## **Annexe n°3**

### **RENSEIGNEMENTS A FOURNIR PAR LES APORTEURS DE CAPITAUX**

#### **LES RENSEIGNEMENTS DOIVENT ETRE FOURNIS PAR TOUTE PERSONNE APPELEE A DETENIR AU MOINS 10% DES DROITS DE VOTE**

1. Nom de la banque ou de l'établissement financier pour lequel ces renseignements sont fournis.
2. Identité de l'apporteur de capitaux.
  - s'il s'agit d'une personne morale, indiquer également la raison sociale, la forme juridique, l'adresse du siège social.
  - s'il s'agit d'une personne physique, indiquer le nom, prénom, date et lieu de naissance, nationalité et le domicile.Préciser s'il est prévu sa désignation comme un des dirigeants de la société.
3. Quel est le montant et le pourcentage de la participation et son équivalence en droits de vote ?  
Décrire précisément le montage juridique et financier de l'opération d'acquisition des titres.
4. Quelle est l'activité de l'apporteur de capitaux ? s'il fait partie d'un groupe, fournir un descriptif du groupe et un organigramme indiquant les pourcentages de détention en parts de capital et en droits de vote.
5. Citer les principaux dirigeants de l'apporteur de capitaux s'il s'agit d'une personne morale.
6. Quelle est la répartition du capital de l'apporteur de capitaux et, si celui-ci fait partie d'un groupe, celle du capital de la maison mère ?
7. L'apporteur de capitaux détient-il des participations significatives dans d'autres banques ou établissements financiers ?  
Le groupe auquel il appartient détient-il lui-même des participations significatives dans des banques et établissements financiers ? Si tel est le cas, donnez la liste de ces participations et le montant ?
8. L'apporteur de capitaux et les sociétés qui lui sont liées exercent-ils une activité financière ? Si oui, à quelles autorités sont-ils soumis a ce titre ?
9. Au cours des dix dernières années, l'apporteur de capitaux a-t-il fait l'objet d'une enquête ou d'une procédure dans le cadre professionnel administratif ou judiciaire présentant un caractère significatif ?  
A sa connaissance, des sociétés de son groupe se sont-elles trouvées dans la même situation ? Éventuellement, cette enquête ou procédure a-t-elle abouti à une sanction.

10. L'apporteur de capitaux est-il ou s'attend-il à être prochainement l'objet d'une procédure administrative, judiciaire ou amiable susceptible d'avoir une incidence significative sur sa situation financière. A sa connaissance, des sociétés de son groupe sont-elles dans la même situation ? Apporter tous les renseignements utiles.
11. A quels objectifs répond la prise de participation dans la banque ou dans l'établissement financier ? quels effets en attend l'apporteur de capitaux ? apporter tous renseignements utiles.
12. Des relations d'affaires significatives existent-elles entre l'apporteur de capitaux et la banque ou l'établissement financier ? comment ces relations devraient-elles évoluer à l'avenir ?
13. Quels sont les principales relations bancaires de l'apporteur de capitaux ? Préciser l'ancienneté de ces relations.
14. Sont assimilés aux droits de vote détenus par un apporteur de capitaux :
  - les droits de vote détenus par d'autres personnes pour son compte. Préciser l'identité de ces personnes.
  - les droits de vote détenus par les sociétés placées sous son contrôle effectif. Préciser l'identité de ces sociétés.
  - les droits de vote détenus par un tiers avec qui il agit.
  - les droits de vote que l'apporteur de capitaux ou les autres personnes citées ci-dessus sont en droit d'acquérir à leur seule initiative en vertu d'un accord.Indiquer avec précision tous les accords existants de ces domaines.
15. L'apporteur de capitaux a-t-il donné en garantie certaines de ces actions de la banque ou de l'établissement financier ? Si oui, préciser le ou les bénéficiaire (s).
16. Communiquer les comptes de l'apporteur de capitaux s'il s'agit d'une personne morale et/ou de sa maison-mère pour les trois dernières années et une prévision pour l'année en cours (y compris les données consolidées le cas échéant).  
Communiquer également les statuts.  
Si l'apporteur de capitaux est une institution financière, donner des éléments d'information sur ses principaux ratios de bilan et fournir éventuellement les rapports d'activité des trois (03) derniers exercices.
17. Fournir toute information supplémentaire susceptible d'éclairer la Banque d'Algérie.



## **Annexe n°4**

### **DESCRIPTION DU PROJET**

1. Nom, dénomination ou raison sociale envisagée et adresse du siège social ou de la succursale en Algérie s'il s'agit d'une entreprise étrangère.
2. Forme juridique et projets de statuts.
3. Nature des titres représentant le capital, lien entre la détention de ces titres et l'exercice des droits de vote.
4. Montant du capital existant ou à constituer, ou montant de la dotation pour les succursales d'entreprises étrangères.
5. Répartition des actions (ou parts sociales) et des droits de vote.

Les apporteurs de capitaux appelés à détenir au moins 10% des droits de vote doivent fournir les renseignements figurant à l'annexe 2 de la présente instruction.

6. Identité de deux personnes-au moins- devant assurer la détermination effective de l'activité de l'entreprise et la responsabilité de la gestion conformément à l'article 135 de la loi n°90.10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

Les dirigeants désignés doivent fournir tous les renseignements nécessaires dont un curriculum vitae détaillé permettant d'apprécier l'expérience professionnelle, et la qualité de gestionnaire des intéressés et produire un bulletin de leur casier judiciaire.

Pour les dirigeants de nationalité étrangère résidant depuis moins de trois ans en Algérie, le bulletin de casier judiciaire est remplacé par un document délivré par les autorités compétentes de leur pays d'origine et attestant que les intéressés ne sont pas, aux termes de la réglementation de leur pays, frappés d'une interdiction de diriger une banque ou un établissement financier.

7. Identité des membres de l'organe délibérant et des associés non dirigeants des sociétés. Cette information doit être complétée, dans le cas des établissements non affiliés à un organe central, par la remise d'un curriculum vitae et d'une déclaration attestant qu'aucune de ces personnes ne tombe sous le coup des interdictions édictées à l'article 125 de la loi n°90.10 du 14 avril 1990 relatives à la monnaie et au crédit.
8. Identité des commissaires aux comptes pressentis.
9. Au cas où la personne morale pour laquelle l'agrément est demandé est déjà constituée, description de son activité et production de ses trois derniers bilans certifiés.
10. Description de l'activité projetée :
  - A) Nature et volume

-des différents types de concours (crédits, crédits bail, garanties...) susceptibles de figurer au bilan ou hors bilan ;

-des autres services offerts à la clientèle (mise à disposition de moyens de paiement, gestion de patrimoine, ingénierie financière...).

B) Composition de la clientèle (particuliers, entreprises, investisseurs institutionnels) que la Banque ou l'établissement financier se propose d'approcher.

C) Nature des ressources utilisées ; part respective des fonds propres, des concours des actionnaires, des titres de créances négociables ou obligataires, des dépôts du public, des emprunts sur le marché interbancaire...

D) Evolution de l'effectif susceptible d'être employé pendant les trois années à venir et de la masse salariale correspondante, répartie par catégorie de personnel.

Eventuellement, modalités d'intéressement du personnel aux résultats.

E) Organisation et moyens prévus, notamment en matière :

-d'approche de la clientèle (création de guichets, recours à des intermédiaires ou démarcheurs) ;

-de comptabilité et équipements informatique ;

-de contrôle (interne, des risques, de marché, de change, etc.).

F) Bilans et comptes de résultats prévisionnels pour les trois prochains exercices. Niveau prévisionnel des principaux ratios de gestion à la fin de chaque exercice (couverture de risques, liquidité, coefficient de fonds propres et de ressources permanentes).

11. Justification de la nature de l'autorisation demandée : Banque ou Etablissement Financier.

## **Annexe n°5**

### **LETTRE ADRESSEE AU GOUVERNEUR DE LA BANQUE D'ALGERIE PAR LES APPORTEURS DE CAPITAUX AVEC LES RENSEIGNEMENTS ENUMERES DANS L'ANNEXE N°2**

Monsieur le Gouverneur,

J'ai l'honneur de vous faire parvenir ci-joint les renseignements demandés à l'occasion de la prise de participation que (Nom de l'apporteur) se propose de réaliser dans le capital de (Nom de la banque ou de l'établissement financier ou de la succursale d'une banque ou d'un établissement financier étranger).

Je certifie que ces renseignements sont sincères et fidèles et qu'il n'y a pas à ma connaissance, d'autres faits importants dont la Banque d'Algérie doit être informée.

Je m'engage à informer immédiatement la Banque d'Algérie de tout changement qui modifierait, de façon significative, les renseignements fournis.

Par ailleurs, je m'engage également à fournir, chaque année à l'établissement (nom de l'établissement assujetti), dont la société (nom) est associée ou actionnaire ou dont je suis l'associé ou l'actionnaire, les informations financières qu'il est conduit à transmettre aux autorités selon les dispositions réglementaires en vigueur.

J'ai pris note que le Gouverneur de la Banque d'Algérie peut inviter les actionnaires ou sociétaires d'une banque ou d'un établissement financier à fournir à celui-ci le soutien qui lui est nécessaire lorsque sa situation le justifie et ce, conformément aux dispositions de l'article 161 de la Loi n° 90.10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

Veillez agréer, Monsieur le Gouverneur, l'expression de ma haute considération.

## **Annexe n°6**

### **Université Abderrahmane Mira-Bejaia**

### **Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales**

### **Département des Sciences Commerciales**

### **Questionnaire d'enquête**

***Thème : les stratégies marketing des banques algériennes face à la présence des banques étrangères en Algérie : enquête auprès des agences des banques publiques de la wilaya de Bejaia.***

Notre étude porte sur l'analyse de la réaction des banques algériennes en termes de stratégies marketing face aux activités développées par les différentes banques étrangères installées en Algérie.

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de master en Marketing, nous réalisons un travail de terrain à travers une enquête auprès des banques algériennes de la wilaya de Bejaia.

Les informations que vous nous donnerez seront confidentielles et traitées dans la plus grande discrétion et seront utilisées pour des fins scientifiques.

**I. Caractéristiques générales de la banque**

1. Nom de la banque :
2. Nature de l'activité de la banque :
3. Le poste occupé :

**II. Intégration du marketing dans la banque**

4. Quel est le degré de conscience de votre banque du rôle du marketing dans l'étape actuelle de l'ouverture du marché bancaire algérien ?

Très faible

Faible

Moyen

Elevé

Très élevé

5. Pratiquez-vous du marketing dans votre banque ?

Oui

Non

**III. La cellule de veille de la banque**

6. Prenez vous en considération votre environnement externe ?

Oui

Non

7. Avez-vous intégré dans votre politique marketing des systèmes d'information ?

Oui

Non

Si oui, pour quelles raisons ?

.....  
.....

8. Entretenez vous des relations avec les banques étrangères ?

Oui

Quel type de relation ?

.....  
.....

Non

Pourquoi ?

.....  
.....

9. Quels sont les moyens que vous utilisez pour collecter des informations concernant les banques étrangères?

.....  
.....

10. Quels sont les types d'informations que vous cherchez généralement à recueillir ?

Informations sur les activités de vos concurrents

Informations sur les parts de marché détenues par vos concurrents

Informations sur les clients de vos concurrents

Informations sur vos clients actuels

Autres (précisez).....

11. Parmi toutes les autres banques, lesquelles selon vous représentent une concurrence rude?

Les banques étrangères

Les autres banques étatiques

Pourquoi ?

.....  
.....

12. Quel est le degré de menace que présentent les banques étrangères ?

Très bas

Bas

Moyen

Elevé

Très élevé

**IV. Segmentation, ciblage et positionnement**

13. Est-ce que vous pratiquez une segmentation de votre marché ?

Oui

Non

Si oui, quels sont les critères que vous utilisez ?

La culture

Le style de vie

Les critères sociodémographiques

Les attitudes face à l'argent

Autres (précisez).....

14. Que prenez vous en considération lors du choix de vos segments?

.....  
.....

15. Quelle est la clientèle que vous ciblez le plus souvent?

Les particuliers

Les industriels

Les commerçants

Les administrations publiques

Autres (précisez).....

16. est ce que vous adapter des offres spécifiques selon la nature du client?

Oui

Non

Justifiez

.....  
.....

V. *Les variables du mix marketing bancaire*

Produit

17. Quels sont les nouveaux produits que vous proposez sur le marché ?

La carte de crédit

Le porte-monnaie électronique

La carte de retrait

La carte visa internationale

Le leasing

Le factoring

Autres (précisez).....



18. Quels sont les moyens de paiement préposés par votre banque ?

Chèques

Virements

Effets de commerce

Autres (précisez).....

19. Avez-vous des produits offerts sur le marché et qui ne sont pas offerts pas vos concurrents ?

Oui

Non

Justifier

.....  
.....

20. Pensez vous que votre gamme de produits répond mieux que celle proposée par les banques étrangères aux attentes des clients ?

Oui

Non

Justifiez :

.....  
.....

**Prix**

21. Quelle est la politique de prix que vous adopter pour vos produits et services?

Rémunération de chaque produit

Rémunération d'un package (ensemble de produits)

Offre de produits et services gratuits

Rémunération des produits selon l'ancienneté du client

Autres (précisez).....

22. Pensez-vous que vos taux d'intérêt sont plus attractifs que ceux pratiqués par les banques étrangères?

Oui

Non

23. Quels sont les critères de détermination de vos taux d'intérêt ?

.....  
.....

### **Distribution**

24. Quels sont les canaux de distribution que vous utilisez ?

Agences

Distribution automatique de billets

Guichets automatiques de billets

Terminaux points de vente

Autres (précisez).....

25. Pensez-vous que le nombre d'agences dont dispose votre banque est suffisant pour une meilleure distribution de vos produits ?

Oui

Non

26. Est-ce que vous utilisez Internet comme un moyen de distribution ?

Oui

Non

Si oui, est ce qu'il contribue à la réduction de vos coûts et délais de distribution ?

Oui

Non

**Promotion**

27. Quels sont les moyens que vous utilisez pour promouvoir vos produits et services?

Prospectus, brochures, dépliants

Sponsoring

Internet

La presse écrite

La télévision

La radio

Autres (précisez).....

28. Quelles sont les activités que vous sponsorisez ?

Expositions

Sports

Activités culturelles

Associations humanitaires

Autres (précisez).....

29. Quels sont les critères que vous prenez en compte pour choisir vos moyens de promotion ?

Les coûts

La rapidité

La disponibilité

La facilité de compréhension du client

Autres (précisez).....

**VI. La fidélisation des clients**

30. Est-ce que vous prenez en considération les attentes et les réclamations de vos clients ?

Oui

Non

31. Est-ce que votre banque dispose de chargés clientèle ?

Oui

Non

32. Quels sont les moyens utilisés dans votre démarche de fidélisation des clients ?

La politique de produit

La tarification des produits et services bancaires

Le renforcement de l'action commerciale

Une meilleure communication

La formation du personnel en contact

Autres (précisez).....

33. Faites vous des études pour mesurer le degré de satisfaction de vos client ?

Oui

Non

# *Table des matières*

---

# Tables des matières

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Listes des abréviations et sigles**

**Introduction générale**----- 9

**Chapitre I : l'intégration du marketing dans la banque** ----- 14

**Introduction du chapitre**----- 14

**Section 1 : connaitre le marketing bancaire** ----- 15

1. Apparition du marketing bancaire ----- 15

2. Définitions----- 15

3. Les spécificités du marketing bancaire----- 16

4. L'extension du marketing bancaire ----- 17

4.1.Le marketing stratégique ----- 17

4.2.Le marketing organisationnel ----- 18

4.3.Le marketing opérationnel----- 18

5. L'organisation de la fonction marketing dans une banque ----- 18

6. Le rôle de la fonction marketing dans la banque ----- 20

**Section 2 : le comportement du consommateur bancaire** ----- 23

I. Le processus de l'achat bancaire ----- 23

1. Les phases de préparation de l'achat ----- 23

1.1.La reconnaissance du besoin ----- 24

1.2.La recherche d'informations ----- 24

1.2.1. La recherche interne ----- 24

1.2.2. La recherche externe ----- 24

1.3.L'évaluation des solutions préalables à l'achat----- 25

2. Les spécificités et caractéristiques du comportement du consommateur bancaire- 26

2.1.L'importance du risque perçu avant l'achat----- 26

2.2.La fidélité à un fournisseur ----- 26

II. Les facteurs influençant le consommateur bancaire----- 26

1. Les dimensions de la décision d'achat du client bancaire ----- 26

1.1. Les dimensions de l'acte d'achat -----	26
1.2. Les dimensions de la clientèle bancaire -----	27
1.2.1. Le client-consommateur -----	27
1.2.2. Le client-prospecteur -----	27
1.2.3. le client-acheteur -----	27
2. Les déterminants individuels -----	28
<b>Conclusion du chapitre</b> -----	<b>29</b>
<b>Chapitre II : le marketing bancaire, approche théorique</b> -----	<b>31</b>
<b>Introduction du chapitre</b> -----	<b>31</b>
<b>Section 1 : la connaissance du marché bancaire</b> -----	<b>32</b>
1. Les spécificités du marché bancaire -----	32
1.1. Les clients bancaires-----	32
1.1.1. Les entreprises-----	32
1.1.2. Les particuliers -----	33
1.2. L'offre et la demande des produits bancaires -----	33
1.2.1. L'offre des produits bancaires -----	33
1.2.2. La demande de produits bancaires -----	34
A. L'atomicité de la demande des produits bancaires-----	34
B. La stabilité et l'irrationalité de la demande -----	34
2. Les facteurs d'environnement commercial de la banque -----	35
2.1. La concurrence -----	35
2.2. La réglementation-----	36
2.3. La technologie-----	36
3. Analyse quantitative globale du marché -----	37
4. Analyse qualitative globale du marché-----	37
5. Analyse de la clientèle par segment -----	38
6. Analyse de la concurrence -----	39
<b>Section 2 : les outils du marketing bancaire</b> -----	<b>40</b>
1. La politique de produit-----	40
1.1. La mise au point d'une gamme de produits bancaires-----	40
1.1.1. L'adéquation clientèle cible-produit -----	40
1.1.2. Le choix d'un positionnement -----	41
1.1.3. La différenciation -----	41

---

1.2.La création de nouveaux produits -----	41
1.2.1. La notion du besoin -----	42
1.2.2. La notion de clientèle -----	42
1.2.3. La technologie -----	42
1.3.L’entretien des besoins existants -----	42
1.3.1. Phase de lancement-----	43
1.3.2. Phase de maturité-----	43
1.3.3. Phase de déclin -----	43
1.4.Les types de produits bancaires-----	44
1.4.1. Le produit d’appel-----	44
1.4.2. Le produit complémentaire -----	44
1.4.3. Le produit locomotif -----	44
1.4.4. Produit vache à lait-----	44
1.4.5. Le produit vedette ou star -----	44
2. La politique de prix -----	44
2.1.La tarification des services bancaire -----	45
2.1.1.L’assiette de tarification -----	45
2.1.2.Le mode de facturation-----	45
2.2.Les systèmes de tarification -----	45
2.3.Les objectifs de la tarification-----	46
3. La politique de distribution -----	46
3.1.Les différents canaux de distribution-----	46
3.2.Le choix des canaux de distribution-----	47
3.3.La mise en place d’un plan de distribution-----	48
3.4. Les stratégies de distribution -----	49
3.4.1. L’optimisation du rapport point de vente/population-----	49
3.4.2. L’optimisation du rapport client/point de vente -----	49
3.4.3. L’optimisation du rapport ressources/clients -----	49
4. La politique de communication -----	49
4.1.Les étapes de la stratégie de communication -----	50
4.1.1. Définition des objectifs de communication -----	50
4.1.2. Définition de la cible de communication -----	50
4.1.3. Le choix d’une stratégie de communication -----	50
☞ La communication interne -----	50



☞ La communication externe-----	50
❖ La communication institutionnelle ou informative-----	51
4.1.4. Le mix de la communication-----	51
4.1.5. Allocation des budgets-----	51
4.1.6. Préparation de la campagne de communication-----	51
4.1.7. Mise en œuvre de la campagne de communication-----	52
4.1.8. Contrôle de la stratégie de la campagne de communication-----	52
4.2. Les moyens d'une politique de communication-----	53
4.2.1. Le sponsoring et le mécénat-----	53
4.2.2. La publicité-----	53
A. La publicité de notoriété-----	53
B. La publicité de l'image de marque-----	53
C. La publicité des produits-----	53
D. La publicité collective-----	54
4.2.3. La publicité sur le lieu de vente (PLV)-----	54
4.2.4. Le marketing direct-----	54
4.2.5. Les relations publiques-----	54
<b>Conclusion du chapitre-----</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre III : les stratégies marketing de la banque-----</b>	<b>57</b>
<b>Introduction du chapitre-----</b>	<b>57</b>
<b>Section 1 : connaître le champ concurrentiel bancaire-----</b>	<b>58</b>
1. La concurrence à l'intérieur du secteur bancaire-----	58
1.1. L'évolution des positions concurrentielles-----	58
1.2. Le maintien des barrières à l'entrée-----	59
1.2.1. La réalisation d'économie d'envergure-----	59
1.2.2. Les avantages de coûts issus de la courbe d'expérience-----	59
1.2.3. Les exigences en capitaux et les aspects réglementaires-----	59
1.2.4. L'existence des coûts de changements chez les clients (switching costs)-----	60
2. Les situations concurrentielles-----	60
2.1. La concurrence pure ou parfaite-----	60
2.2. La concurrence monopolistique ou imparfaite-----	61
2.3. Le monopole-----	61
3. La notion d'avantage concurrentiel-----	62

---

3.1. L'avantage concurrentiel externe basé sur la qualité	62
3.2.L'avantage concurrentiel interne basé sur le coût	63
3.3.L'avantage concurrentiel basé sur les compétences clés	63
3.4.L'avantage concurrentiel stratégique et opérationnel	63
4. L'analyse concurrentielle du secteur bancaire	64
A. Comprendre la stratégie du concurrent	64
B. Identifier les forces et les faiblesses	64
A. Les concurrents actuels directs	65
B. Les concurrents actuels indirects	65
C. Les nouveaux entrants	65
5. Evaluer sa position concurrentielle	65
5.1. Identifier les facteurs clés de succès de l'activité	66
5.2. Déterminer le poids de chaque critère	66
5.3. Evaluer le degré de maîtrise	66
5.4. Evaluer de manière globale	67
<b>Section 2 : Elaboration d'une stratégie marketing face à la concurrence</b>	<b>67</b>
1. Les stratégies du leader	67
1.1.L'accroissement de la demande primaire	67
1.2.La protection de la part de marché	67
1.2.1. La défense de position	68
1.2.2. La défense d'avant poste	69
1.2.3. La défense préventive	69
1.2.4. La contre offensive	69
1.2.5. La défense mobile	69
1.2.6. Le repli stratégique	69
1.3.L'extension de la part de marché	69
2. Les stratégies de challenger	70
2.1.L'attaque frontale	71
2.2.L'attaque de coté	71
2.3.L'encercllement	71
2.4.L'écart	71
2.5.La guérilla	71
3. Les stratégies du suiveur	72

<b>Conclusion du chapitre</b> -----	73
<b>Chapitre IV : l’implantation des banques étrangères en Algérie</b> -----	75
<b>Introduction du chapitre</b> -----	75
<b>Section 1 : l’évolution du système bancaire algérien et l’arrivée des banques étrangères en Algérie</b> -----	76
1. Création du système bancaire algérien -----	76
1.1. De l’indépendance à 1966 -----	76
1.2. De 1966 à 1970-----	77
1.3. De 1970 à 1978 -----	78
1.4. De 1978 à 1982-----	78
1.5. De 1982 à 1986-----	79
1.6. De 1986 à 1989-----	79
1.6.1. La réforme de 1986-----	80
1.6.2. La réforme de 1988-----	80
1.7. De 1990 à nos jours-----	81
A. Pour le privé national-----	82
B. Pour le privé international -----	83
2. La loi sur la monnaie et le crédit (LMC)-----	83
3. Le contrôle des banques et des établissements financiers étrangers -----	84
3.1. Une demande d’autorisation -----	84
3.2. La fourniture d’une lettre d’engagement -----	85
3.3. La demande d’agrément -----	85
4. Les objectifs de la création des banques étrangères -----	86
<b>Section 2: les banques étrangères actuelles en Algérie</b> -----	87
1. Les banques étrangères en Algérie-----	87
1.1. Les banques arabes -----	87
1.1.1. Al Baraka Bank Algérie-----	88
1.1.2. The Housing Bank for Trade and Finance Algeria-----	88
1.1.3. L’Arabe Banking Corporate (ABC)-----	89
1.1.4. Trust Bank Algeria-----	89
1.1.5. Arab Bank PLC Algeria-----	90
1.1.6. Algeria Gulf Bank (AGB) -----	90

1.1.7. Al Salam Bank Algeria-----	90
1.1.8. Fransa bank El Djazair -----	90
1.2. Les banques françaises -----	91
1.2.1. Natixis Algérie -----	91
1.2.2. La Société Générale Algérie -----	92
1.2.3. BNP Paribas El Djazair -----	92
1.2.4. Calyon Algérie -----	93
1.3. Les autres banques -----	93
1.3.1. Citi Bank Algeria -----	94
1.3.2. HSBC Algérie -----	94
A. Les établissements financiers -----	95
B. Les bureaux de liaison-----	95
2. Les banques disparues du paysage bancaire algérien -----	95
2.1. El Khalifa Bank -----	96
2.2. L'Union Bank -----	96
2.3. El Rayan Algerian Bank -----	97
2.4. La Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie (BCIA)-----	97
<b>Conclusion du chapitre-----</b>	<b>98</b>
<b>Chapitre V : l'apport des banques étrangères sur l'activité bancaire en Algérie -----</b>	<b>100</b>
<b>Introduction du chapitre-----</b>	<b>100</b>
<b>Section 1 : Les difficultés d'implantation des banques étrangères en Algérie -</b>	<b>101</b>
1. Les barrières réglementaires (l'obtention de l'agrément) -----	101
2. Les barrières économiques -----	102
2.1. Les économies d'échelle -----	102
2.2. Les économies d'envergure ou de gamme -----	103
2.3. La saturation des marchés -----	103
2.4. La croissance externe-----	103
3. Les barrières sociologiques -----	104
4. Les autres barrières à l'entrée-----	104
4.1. Les barrières technologiques -----	105
4.2. Les barrières de notoriété -----	105
4.3. Les barrières stratégiques -----	105

<b>Section 2 : les activités développées par les banques étrangères en Algérie et leurs apports sur l'activité bancaire</b> -----	106
1. Les activités pratiquées par les banques étrangères -----	106
1.1. Formation et clientèle -----	106
1.1.1. La formation du personnel-----	106
1.1.2. La clientèle ciblée-----	107
1.2. Les produits et services bancaires -----	108
1.2.1. La banque à domicile ou sur Internet -----	108
A. Les objectifs de l'installation de la banque sur Internet -----	108
B. Les inconvénients de la banque sur Internet -----	109
1.2.2. Les comptes bancaires -----	109
1.2.2.1. Les comptes en dinars ou en devises -----	110
1.2.2.2. Les comptes en dinars convertibles « CEDAC » -----	110
1.2.2.3. Les ordres de paiement à l'international -----	110
1.2.3. La mobilisation de l'épargne-----	110
1.2.3.1. Le compte d'épargne -----	110
1.2.3.2. Les dépôts à terme et les bons de caisse en dinar-----	110
1.2.3.3. Les dépôts à terme en devise -----	111
1.2.4. La mise en place de la monétique -----	111
1.2.4.1. Les cartes de retrait -----	111
1.2.4.2. Les cartes de paiement-----	111
1.2.5. Les produits destinés aux particuliers-----	112
1.2.5.1. Les crédits de trésorerie -----	112
A. La facilité de caisse-----	112
B. Le découvert-----	112
C. Le prêt personnel ordinaire-----	112
D. Le crédit formation -----	113
1.2.6. Les produits et services offerts aux professionnels et aux entreprises -----	113
1.2.6.1. Le cash management-----	113
1.2.6.2. La gestion et le financement du cycle d'exploitation -----	113
1.2.6.3. Le financement des investissements-----	113
1.2.6.4. Le financement de l'énergie, des métaux et des mines -----	114
1.2.6.5. Le financement Export -----	114

1.2.6.6.Le financement de projet-----	114
1.2.6.7.L’Energie Commodities Export Project (ECEP) -----	115
1.3.Le financement islamique -----	115
1.3.1. La Moucharaka-----	115
1.3.2. La Mourabaha -----	115
1.3.3. La Moudharaba-----	115
1.3.4. L’Istisna’a-----	115
1.3.5. Le Salam -----	116
1.3.6. Idjar ou Leasing -----	116
2. L’apport des banques étrangères sur l’activité bancaire -----	116
2.1.La modernisation des moyens de paiement et des systèmes d’information ----	118
2.1.1. La carte bancaire -----	118
2.1.2. Le chèque normalisé et le relevé d’identité bancaire -----	118
2.1.3. La télécompensation-----	119
2.2.Le marketing bancaire-----	120
2.3.La diversification des services et produits bancaires -----	120
<b>Conclusion du chapitre-----</b>	<b>121</b>
<b>Chapitre VI : Enquête auprès des agences des banques publiques de la wilaya de Bejaia -----</b>	<b>123</b>
<b>Introduction du chapitre-----</b>	<b>123</b>
<b>Section 1 : Description de l’espace bancaire de la wilaya de Bejaia -----</b>	<b>124</b>
1. Répartition du réseau bancaire par banque et par agence-----	124
2. Déploiement des agences bancaires de la wilaya de Bejaia par période de création-----	128
3. Déploiement spatial des agences bancaires de Bejaia-----	130
<b>Section 2 : présentation de l’enquête et la démarche méthodologique -----</b>	<b>132</b>
1. Les conditions de réalisation de l’enquête -----	132
2. L’objectif de l’enquête-----	132
3. La nature de l’étude -----	133
4. L’échantillonnage -----	133
5. L’élaboration du questionnaire -----	134

---

6. Le mode d'administration-----	136
7. Les méthodes de traitement des données -----	137
<b>Conclusion du chapitre</b> -----	137
<b>Chapitre VII : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête</b> -----	139
<b>Introduction du chapitre</b> -----	139
<b>Section 1 : La pratique marketing dans les banques publiques de la wilaya de Bejaia</b> -----	140
1. Les caractéristiques générales des agences enquêtées -----	140
2. L'intégration du marketing dans la banque-----	141
3. La cellule de veille de la banque -----	142
<b>Section 2 : les stratégies marketing développées par les banques publiques dans la wilaya de Bejaia</b> -----	146
1. Segmentation, ciblage et positionnement -----	146
2. Les variables du mix marketing bancaire -----	148
2.1.Le produit -----	148
2.2.Le prix -----	151
2.3.La distribution-----	152
2.4.La promotion -----	154
3. La fidélisation des clients-----	156
<b>Conclusion du chapitre</b> -----	158
<b>Conclusion générale</b> -----	160
<b>Bibliographie</b>	
<b>Liste des tableaux et figures</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Résumé</b>	

## **Résumé**

Depuis leur installation en Algérie, les banques étrangères ont fait preuve d'intégration par l'implantation de réseaux assez importants d'agences et par l'augmentation du nombre de leurs clients. Depuis, le paysage bancaire local s'est métamorphosé ; des innovations importantes ont été introduites, empruntant aux pratiques bancaires des règles de commercialités et une dose de concurrence.

Notre étude porte sur les stratégies marketing développées par les banques publiques face à la présence des banques étrangères en Algérie. Pour pouvoir répondre à notre problématique qui est « les banques algériennes, ont-elles conscience du degré de l'émergence des banques étrangères pour développer des stratégies marketing susceptibles d'affronter cette concurrence ? », nous avons mené une enquête sur le terrain auprès des agences des banques publiques de la wilaya de Bejaia. Nous avons administré des questionnaires et obtenu des entretiens avec les dirigeants de certaines agences bancaires publiques. Ce qui nous a permis de recueillir des informations sur la pratique du marketing au sein de ces agences et leurs réactions en matière de stratégie face à la concurrence étrangère sur le marché local.

Au terme de notre étude, nous avons constaté que les banques algériennes accusent un certain retard dans leurs pratiques marketing malgré qu'elles soient conscientes de la menace que présentent les banques étrangères sur leurs pérennités. Elles commencent à adopter des stratégies marketing capables d'affronter cette concurrence.

## **Mots clés**

Système bancaire algérien, banques publiques, banques privées, Bejaia, concurrence, marketing bancaire, stratégie marketing.



## **Abstract**

Since their establishment in Algeria, foreign banks have demonstrated their integration through setting up large networks of branches and increasing the number of their customers. Since then, the local banking landscape has been transformed and significant innovations were introduced, giving to banking practices some commercial rules and a dose of competition.

Our study focuses on the strategies developed by public banks in order to face the presence of foreign banks in Algeria. To answer to our research question – which is "Are Algerian banks aware of the degree of the emergence of foreign banks, and how to develop marketing strategies to face this competition? », we conducted a field research among a number of branches of public banks in the wilaya of Bejaia. In this way, we administered questionnaires and carried out face to face interviews with the leaders of some public banks. This allowed us to collect information on marketing practices within these branches and their reactions in terms of strategy in the face of foreign competition on the local market.

At the end of our study, we found that the Algerian banks are lagging behind in their marketing practices despite the fact that they are aware of the threat posed by foreign banks on their continuity, and thereby begin to adopt marketing strategies to meet this competition.

## **Keywords**

Algerian banking system, state-owned banks, private banks, Bejaia, competition, bank marketing, marketing strategy.