

MA6 018-8 26/02



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

UNIVERSITE ABOUBEKR BELKAID TLEMCEN

Faculté des Sciences Economiques  
& Sciences de Gestion & Sciences Commerciales

★ *Mémoire* ★

Pour l'obtention d'un Magister option « Marketing »

THEME :

Etude & analyse de la distribution

**Etude & analyse de la distribution  
de crédits aux entreprises**

**Etude de cas : la B.E.A**

Présenté par

Mr. BERRAHI Kheir-Eddine

Sous la Direction du

Pr. BENHABIB Abderrezak

JURY DE SOUTENANCE

Président : Pr. Dr BENDI ABDELLAH Abdesslam  
Encadreur : Pr. Dr BENHABIB Abderrezak  
Examineur : Pr. Dr BOUNOUA Chaïb  
Examineur : Dr ZIANI Tahar  
Examineur : Dr. CHERIF Nasr-Eddine

Année Universitaire 2005/2006

## Remerciements

Je remercie mon encadreur Mr le professeur BENHABIB Abderrezak pour ses conseils et pour m'avoir honoré en acceptant de diriger ce travail.

Je remercie également, Mr MOULAÏ KHATIR Rachid, Mr CHARIF Mustapha et Mr Ghouti BOUALI pour leur disponibilité permanente.

J'exprime ma reconnaissance à mes amis qui m'ont encouragé et m'ont aidé dès le début, spécialement à Mr SAIDI Tarek.

Je voudrais remercier aussi l'ensemble des personnes de la Banque Extérieure d'Algérie, spécialement Mr HASSAINE Foued Directeur d'agence El-Kiffane 096 et le Directeur régional Mr BOUZIAN Mohamed de l'Unité Ouest II TLEMCEN.

Pour finir, j'adresse mes remerciements aux membres du jury et l'Université "Aboubekr Belkaid " de Tlemcen, et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

- **BERRAHI Kheir-Eddine** -

Tout ce que j'ai fait

## Dédicace

Aucune erreur - Conclure

Je suis en train de travailler dans l'industrial

17/2

A mes parents,  
A ma chère sœur Kenza et à mon frère Reda,  
Ainsi qu'à tous ceux qui me sont chers

# Sommaire

Introduction.....	01
-------------------	----

## CHAPITRE I : LA DISTRIBUTION DES CREDITS

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	07
Section 2 : Les crédits d'exploitation.....	16
Section 3 : Les crédits d'investissement.....	40

## CHAPITRE II : LE MARKETING BANCAIRE

Section 1 : Survol historique.....	49
Section 2 : L'adaptation de la banque à son environnement.....	63
Section 3 : Le marketing mix bancaire.....	86

## CHAPITRE III : LA RELATION CLIENTELE ET LA DISTRIBUTION BANCAIRE

Section 1 : Les caractéristiques de la distribution.....	99
Section 2 : L'évolution des canaux de distribution.....	108
Section 3 : Les moyens de paiement sur l'Internet.....	134

## CHAPITRE IV : LA MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES DE TRAITEMENT ET LA DISTRIBUTION DES CREDITS

Section 1 : Les facteurs de diagnostic de la B.E.A.....	139
Section 2 : Le réseau de distribution de la B.E.A.....	157
Section 3 : Modernisation des infrastructures de traitement.....	168
Conclusion .....	191
Bibliographie.....	193
Table des matieres <sup>1</sup> .....	197
Liste des tableaux.....	201

---

<sup>1</sup> Une table des matières détaillées se trouve en fin de mémoire.

## Introduction

La banque algérienne est perturbée par son histoire, ses traditions et sa gestion interne. Les défaillances et les insuffisances des banques publiques en matière d'organisation et d'information, ainsi que le manque de transparence, rendent leur supervision plus complexe. La loi 90.10 du 14 Avril 1990 est la transcription de cette nouvelle dynamique de gestion économique impulsée sous son aspect financier, en donnant à la Banque Centrale d'Algérie une pleine autonomie et un pouvoir en matière d'autorité monétaire. Et de là, le banquier allait, dès lors, pouvoir exercer son métier librement et choisir ses clients, en prenant comme seuls critères la performance et la rentabilité.

Le nouveau contexte concurrentiel a visiblement stimulé le renouvellement de la conception des métiers de la banque, ses pratiques et son image. La structure concurrentielle du marché bancaire n'est pas le seul défi que doivent relever aujourd'hui les banques algériennes. L'évolution de la technologie implique autant de mutations que les métiers de la banque. Non seulement, le contexte technologique international est très différent, de même le contexte monétaire et financier européen et mondial a radicalement évolué. Bien évidemment, depuis 1990, les évolutions réglementaires, le passage à l'euro, et la spécialisation des banques poussent le système vers la banque industrielle. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont autant de facteurs qui ont contribué au maintien d'un niveau élevé de l'investissement technologique bancaire.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> SITRU (H.) « Evolution technologique du système bancaire et financier en France », Revue d'économie financière N° 81, Oct. 2005, P.11.

Dans ce sens, il n'y a plus de place aux institutions financières qui ne sont pas aptes de jouer le rôle d'intermédiation. En effet, après la mise en liquidation en 2003 de Khalifa Bank, de la Banque Commerciale et Industrielle Algérienne (BCIA) et tout récemment de la Compagnie Algérienne de Banque (CAB), ce sont deux banques privées Rayan Algerian Bank <sup>(1)</sup> et Arco Bank qui se sont vu retirer leurs agréments. C'est ainsi qu'il ne reste sur la place financière que 19 institutions bancaires dont 6 banques publiques.<sup>(2)</sup>

Dans les banques, la technologie est désormais présente partout en *front office* et *back office*, pour l'offre de service aux clients et pour sa gestion de distribution des produits. Le lancement du (RMI), plateforme principale du lancement du système de paiement de masse (TPM), et le système de paiement de gros montant en temps réel "ARTS", (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.

Le présent mémoire cherchera donc à approcher le métier du banquier sous le visage du bailleur de fonds, en abordant les différents concours qu'il pourrait proposer à ses clients.

Notre étude intervient dans un contexte en évolution permanent dans notre pays, et qui peut être résumé en deux grandes questions :

- Comment la modernisation des moyens de paiement facilite la distribution des crédits aux entreprises ?

---

<sup>(1)</sup> Quotidien d'Oran du 21 mars 2006, P.5

<sup>(2)</sup> LE MAGHREB du 05 janvier 2006, P.3

- Qu'elle est la politique marketing spécifique aux produits et services bancaires ? Ceci pour réunir et élaborer la relation clientèle et la distribution, ainsi que pour le diagnostic du marketing bancaire.

Nous tenterons de répondre à ces questions en mettant l'accent sur trois (03) dimensions fondamentales, qui permettront, à la distribution des crédits, une grande performance en Algérie.

- La construction d'un avantage ;
- L'impact des tics ;
- L'amélioration de la communication bancaire.

Nous avons privilégié la méthodologie qui consiste, d'une part, à la révision des processus du travail bancaire, à l'élaboration des moyens d'action, et à une mise en exergue des changements actuels qui interviennent au niveau du paysage bancaire ; et à une analyse documentaire de la banque, d'autre part.

En premier lieu, une analyse est consacrée à l'organisme d'accueil (la Banque Extérieure d'Algérie), à la typologie des crédits existants au sein de la banque.

Le second chapitre, sera consacré au marketing bancaire et le rôle qu'il tient dans l'économie algérienne, à l'adaptation de la banque à son environnement commercial, et aux sources d'information marketing. Le marché bancaire et le processus de la segmentation pour repère les clients, le comportement d'une banque vis à vis de ces clients et les facteurs fondamentaux de l'environnement, seront également traités.

Le troisième chapitre sera consacré à la relation avec la clientèle et à la distribution bancaire ; l'impact de la technologie sur le comportement des

clients, par l'intégration sur le marché les moyens de paiement, comme les cartes de crédit, les distributeurs automatiques, et la télécompensation.

Le dernier chapitre portera respectivement sur le diagnostic interne et externe de l'environnement de la banque, puis analysera les différents produits et services proposés par l'établissement à travers les multiples modes de relations mis en œuvre par la banque. Les moyens d'action et l'évolution de la relation banque/client seront ensuite présentés avec la modernisation des infrastructures de traitement à travers un plan stratégique et une politique commerciale de collecte de ressources et distribution de crédit.

Au stade final, nous terminerons ce travail par un test des résultats obtenus, pour appuyer et valider des conclusions de cette étude.





## **Chapitre I**

### **LA DISTRIBUTION DES CREDITS**

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Section 2 : Les Crédits d'exploitation

Section 3 : Les Crédits d'investissement

## Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil

C'est pendant la seconde moitié du XIX siècle que remonte la création d'un réseau bancaire en Algérie, dont l'objectif était de soutenir toute forme de crédit nécessaire à la pénétration économique coloniale en Algérie. Cette initiative était aussi induite par le besoin de remédier à la désorganisation qui prévalait dans le domaine de la monnaie.

Au lendemain de l'indépendance, les pouvoirs publics se rendirent compte que la vingtaine de banques privées et publiques qui activaient encore dans le pays, étaient administrées suivant des règles de gestion libérale, non conforme à l'option économique instaurée par l'Etat algérien à cette époque.

Aussi, les besoins croissants de financement du secteur public et l'attitude prudente, voire négative de ces banques étrangères, ont amené les pouvoirs publics à mettre en place une structure financière adéquate en accord avec les nouveaux courants d'échanges qui se formaient à l'intérieur du territoire national. C'est dans ce cadre que le 1 octobre 1967, la création de la Banque Extérieure d'Algérie parachèvera le processus de nationalisation des banques.

### 1.1 : Création de la B.E.A.

La création de la BEA, fut promulguée le 01 octobre 1967, par ordonnance N° 67/204 avec le statut d'entreprise nationale. A l'issue de sa création et suite à des mesures gouvernementales, la BEA hérita des activités d'un certain nombre de banques étrangères qui exercèrent dans notre pays avant l'indépendance, à savoir :<sup>(1)</sup>

- ▲ Le Crédit Lyonnais.
- ▲ La Société Générale.

<sup>(1)</sup> Nouvelle adresse du site Internet de la BEA ; [www.bea.dz/](http://www.bea.dz/)

- ▲ Barclays Bank Limited.
- ▲ Le Crédit du Nord.
- ▲ La Banque Industrielle de l'Algérie et de la Méditerranée.

En 1991, le capital de La Banque Extérieure d'Algérie est augmenté de 600 millions de dinars, passant ainsi à 1 milliard six cent millions dinars 1,6 milliards de DA. En mars 1996, le capital de la BEA est passé à 5.6 milliards de DA. Après la dissolution des fonds de participations, le capital demeure propriété de l'Etat. La capital de la BEA n'a cessé de croître depuis cette date, passant de 12 milliards de DA en l'an 2000 à 24.500.000.000.00 DA en septembre 2001.

## **1.2 : Les missions de la B.E.A.**

La Banque Extérieure d'Algérie est chargée de faciliter et de développer les rapports économiques de l'Algérie avec d'autres pays dans le cadre de l'économie de marché, ainsi :

- ▲ La fourniture aux entreprises algériennes un service central de renseignements commerciaux susceptibles de leur permettre de vendre dans les meilleures conditions compte tenu de la conjoncture internationale.
- ▲ L'encouragement des exploitations des produits initialisés prévus pour les projets en cours concernant différentes branches d'activités, allant des industries alimentaires aux complexes métallurgiques, mécaniques et pétrochimiques.
  - ▲ La mise en place d'un système de crédit.
  - ▲ L'aider à promotion de l'exportation des produits industrialisés.
  - ▲ Etablissement et la gestion des magasins généraux.
  - ▲ Traiter toute opération bancaire intérieure et extérieure.

▲ Possibilité d'ouvrir des succursales, agences ou filiales à l'étranger et prise de participations dans les sociétés existantes en Algérie.

▲ En plus de ses financements propres, elle peut intervenir aussi par sa garantie ou encore par des accords de crédits avec des correspondants étrangers, pour promouvoir les échanges commerciaux avec d'autres pays.

### **1.3 : La B.E.A. à l'ère de l'autonomie**

C'est à la faveur des dispositions de la loi N° 88/01 du 12/01/1988 portant autonomie des entreprises, que la Banque Extérieure d'Algérie changera de statut et devient le 05/02/1989, une société par actions.

Son capital social a été réparti entre quatre « Fonds de Participation »\*, selon les proportions suivantes :

- Fonds de Participation « construction »
- Fonds de Participation « Electronique, Télécommunication et informatique »
- Fonds de Participation « services »
- Fonds de Participation « chimie, pétrochimie, pharmacie »

Avec la dissolution des Fonds de Participation et en attendant la mise en conformité avec l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, le capital social de celle-ci est détenu en totalité par l'état, unique propriétaire. L'établissement BEA se transforme ainsi en société par actions ; aucune modification n'est apportée à son objet social, à sa dénomination, à sa durée et à son capital.

Sur le plan commercial la banque est présente dans les plus grands centres urbains et les sites industriels les plus importants du pays.

---

\* Les Fonds de Participation : ils ont été dissous et remplacés par 28 Sociétés de Gestion des Participations qui ont été installées le 30/12/2002.

## 1.4 : Organisation du service crédit

La banque est un établissement public qui a pour profession habituelle les opérations de banque. D'après la loi 90-10 du 14 avril 1990 portant sur la monnaie et le crédit, ces opérations de banque sont les suivantes:

- La collecte des fonds du public ;
- La distribution de crédits ;
- La mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement ;
- La gestion des moyens de paiement.

En d'autres termes, c'est une entreprise à vocation commerciale ; elle joue le rôle d'intermédiaire entre les détenteurs et les demandeurs de fonds.

Dans une telle profession, la banque ne cesse de faire courir des risques, tant à ses actionnaires qu'à ses créanciers. C'est pour cela, qu'elle se doit d'utiliser ses ressources d'une façon optimale : en minimisant le risque de son activité, et en maximisant son profit.

De ce fait, l'existence d'un département « gestion des risques » dans chaque agence bancaire est indispensable pour l'évaluation et la limitation des risques liés à la profession.

## 1.5 : Place et rôle du service crédit dans l'organisation de l'agence

Le service crédit est essentiellement chargé :

- D'étudier et d'apprécier les risques en réunissant tous les éléments d'appréciation nécessaires à l'étude du dossier de crédit (documents comptables, économiques, commerciaux, fiscaux.)
- De mettre en place et suivre les lignes de crédits autorisés.
- De rechercher les garanties relatives aux crédits demandés.
- D'assurer le recouvrement des créances litigieuses et contentieuses.

- De confectionner et exploiter les statistiques des engagements.
- D'apporter aide et conseil à ses clients.

Au niveau de l'agence, le service crédit est structuré en :

- Une section « chargés de clientèle ».
- Une section « secrétariat engagement ».

### **1.5.1 : La Section « CHARGES DE LA CLIENTELE »**

Elle est composée d'un chef de section et de chargés d'études entre lesquels est réparti l'ensemble du portefeuille de l'agence. Ils sont les premiers interlocuteurs de la clientèle au niveau de l'agence et des autres structures de la banque. Ils ont pour mission :

- D'élaborer un plan de démarches pour la réalisation des objectifs commerciaux qui leur sont fixés;
  - De décider de toute entrée en relation avec la clientèle conformément aux orientations de la direction de l'agence;
  - D'assister et conseiller la clientèle de l'agence;
  - De réunir tous les documents comptables et extra-comptables et s'assurer de leur authenticité sur tous les plans (fiscal, administratif, comptable);
  - D'étudier les demandes de crédit et proposer les concours à mettre en place;
  - D'analyser la rentabilité et la solvabilité de la clientèle;
  - D'analyser les risques et émettre un avis motivé pour :
- \* La direction de l'agence
  - \* La DEPME (Direction des engagements des petites et moyennes entreprises)
  - \* L'unité de rattachement
- De soumettre pour appréciation et décision de la DEPME, les dossiers étudiés;

- › De porter à la connaissance de la clientèle des décisions prises;
- › De recueillir les garanties exigées auprès de la clientèle;
- › De gérer et suivre les utilisations des crédits en conformité avec les autorisations obtenues;
  - › D'élaborer les dossiers «contrôle à posteriori » à la Banque d'Algérie, si cela est possible;
  - › D'envoyer les dossiers étudiés et mis en place à la section " Secrétariat Engagements ";
  - › De suivre régulièrement l'évolution des entreprises financées (mouvements confiés, visite sur site ...), et en dresser un compte rendu;
  - › De suivre régulièrement et conjointement avec la section " Secrétariat Engagements " l'utilisation, le remboursement et la récupération des créances litigieuses contentieuses.

### **1.5.2 : La Section « SECRETARIAT ENGAGEMENTS »**

Globalement, cette section est chargée :

- › D'assurer le soutien administratif des charges de la clientèle.
- › De gérer les fichiers et dossiers de la clientèle relatifs au crédit.
- › De veiller à l'application et au respect des procédures de traitement des engagements.

Par ailleurs, les tâches sont réparties sur les trois cellules suivantes:

#### **1) Administration des engagements**

- › Traiter toutes les instructions relatives au fonctionnement d'un client et/ou de compte (Conditions, classification clientèle, etc...);
- › Gérer et centraliser les autorisations de crédits;
- › Transmettre et suivre les dossiers instruits

- Transmettre les dossiers « **CONTROLE A POSTERIORI** » à la Banque d'Algérie et en suivre le résultat ;
- Informer les " Chargés de la Clientèle " des renouvellements des dossiers à effectuer 90 jours avant l'échéance;
- Suivre administrativement, les utilisations et veiller au respect des limites autorisées;
- Préparer les actes d'engagements (caution, aval...), garanties (nantissement, billets à ordre, BDC, etc...), conventions (crédits d'investissement...) etc.....
- Gérer les garanties et veiller à leur conservation suivant les normes requises;
- Etablir les statistiques de l'agence en matière d'engagements et d'impayés et les remettre à la direction régionale;
- Etablir les états de performance de l'agence.

## **2) Ressources**

- Concrétiser l'entrée en relation avec la clientèle recommandée par le chargé de la clientèle (ouverture des comptes).
- Préparer les souscriptions de placements (principal et intérêts) pour le compte de chargé de clientèle.
- Veiller au remboursement des crédits échus en capital et intérêts et s'assurer de la remise des mains levées relatives aux avals et cautions accordées.
- Gérer le portefeuille de placements, stocks et encours, et en suivre l'évolution.

## **3) Contentieux**

- Conserver la documentation juridique de la clientèle.
- Gérer la documentation et les affaires juridiques de l'agence.



- Contrôler l'aspect juridique des actes d'engagements et des garanties reçues.
- Gérer les successions, oppositions, saisies-arrêts et avis à tiers détenteurs émis sur le compte de la clientèle de l'agence.
- Lancer les mises en demeure, saisies-arrêts à l'encontre de la clientèle.
- Prendre toutes les mesures conservatoires décidées par la direction de l'agence.
- Constituer, gérer et suivre les fichiers Pré-contentieux et contentieux.
- Traiter les créances douteuses et ou compromises de l'agence.

## **1.6 : Relations fonctionnelles et hiérarchiques du service Crédit**

### **1.6.1 : Hiérarchiquement**

Le service crédit est placé sous l'autorité de la direction de l'agence, et rattaché hiérarchiquement à la direction régionale.

### **1.6.2 : Fonctionnellement**

Le service crédit est lié fonctionnellement aux différentes structures de la banque ; de ce fait, il est soumis aux contrôles des directions suivantes:

- **Direction centrale réseau**

Elle contrôle l'activité commerciale du service et centralise les informations jugées nécessaires pour chaque agence.

- **Direction communication**

Elle apporte les renseignements nécessaires à l'exploitation dans son étude du dossier de crédit.

- **Direction des engagements des petites et moyennes entreprise (DEPME)**

Elle décide du sort du dossier de crédit dûment étudié au niveau du service crédit de l'agence et contrôle sa mise en place.

➤ **Direction des engagements des grandes entreprises (DEGE)**

Décide du sort du dossier de crédit dûment étudié au niveau central ; le suivie ce ferra ensuite au niveau de l'agence.

➤ **Direction trésorerie**

Veille à la mobilisation de crédit dûment mis en place.

➤ **Direction contentieux**

Gère les affaires contentieuses qui relèvent de son pouvoir.

➤ **Direction d'études juridiques**

Donna l'orientation juridique en cas de litige avec les clients bénéficiaires de montants importants de crédit.

## **1.7 : La typologie des crédits**

Le crédit au sens de l'article « 112 » de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit stipule : « Tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne, prend dans l'intérêt de celle-ci un engagement par signature tels qu'un aval, un cautionnement ou une garantie.

Sont assimilés à des opérations de crédits, les opérations de locations assorties d'options d'achat notamment les crédits-bails ».

A travers cette définition, on constate que le domaine des opérations de crédits est aussi vaste que la diversité des besoins de financement de la clientèle. Cependant, ces besoins se classent, d'une manière générale, en deux catégories, selon qu'ils peuvent être satisfaits par :

➤ **Des crédits à court terme : (crédits d'exploitation)**

Pour des besoins de fonctionnement dus soit:

- Aux retards dans le règlement des ventes;
- A la lenteur du cycle de production.

➤ **Des crédits à moyen ou long terme : (crédits d'investissements)**

Pour des besoins d'investissement afin de :

- Maintenir ou augmenter la capacité de production (renouvellement)
- Stimuler la croissance à long terme (extension);
- Lancer un projet (création).

## **Section 2 : Les crédits d'exploitation**

Dans son activité quotidienne, l'entreprise peut avoir à faire face à des difficultés temporaires mais répétitives de trésorerie, soit en raison de la longueur du processus de production, soit en raison de la lenteur des règlements des ventes, ce qui engendre des besoins cycliques fréquents qui ne peuvent être couverts en totalité par les ressources propres de l'entreprise.

Pour pallier ces besoins de trésorerie, l'entreprise va solliciter de sa banque des crédits à court terme en vue d'équilibrer sa situation financière. Ces crédits sont consentis aux entreprises pour remédier à des insuffisances temporaires de capitaux ; leur durée est généralement d'un an renouvelable.

Les crédits à court terme ou les crédits d'exploitation peuvent être subdivisés en deux catégories :

- Crédits par caisse
- Crédits par signature

### **2.1 : Les crédits par caisse**

Sont considérés comme crédits par caisse à court terme, les crédits qui impliquent un décaissement de la part du banquier en faveur de son client et qui lui permet d'équilibrer sa trésorerie à court terme. Toutefois, on distingue entre:

- Les crédits par caisse globaux (généraux ou de trésorerie);
- Les crédits par caisse spécifiques.

### **2.1.1: Les crédits par caisse généraux**

Ils permettent à l'entreprise d'équilibrer sa trésorerie en finançant une partie de son actif circulant (stocks et créances) sans qu'il soit cependant affecté à un besoin bien précis.<sup>(1)</sup> Les besoins couverts par ces concours sont dus essentiellement à la différence en montant et dans le temps entre les recettes et les dépenses d'exploitation.

Leur importance relative dépend directement de la durée du cycle de production et/ou de stockage, de phénomènes accidentels tels que les retards livraison et de facturation, et également le caractère saisonnier de l'activité. Ces crédits sont assez souples et techniquement simples, mais ils représentent un grand risque pour la banque en matière de suivi de leur utilisation.

#### **2.1.1.1 : La facilité de caisse**

La facilité de caisse est un concours bancaire destiné à pallier des décalages de trésorerie de très courtes durées. En d'autres termes, ce crédit est destiné à faire face à des besoins momentanés de trésorerie qui reviennent généralement en fin de mois où les décaissements sont généralement importants, notamment lors du paiement des salaires, règlement des dettes fournisseurs et de la TVA... etc.

L'entreprise ne pouvant compter sur ses rentrées d'argent qui s'étalent tout au long du mois, et vu l'importance des fonds à décaisser d'un coup, elle doit avoir une autorisation de son banquier de faire passer son compte en position débitrice à concurrence d'un plafond bien déterminé qui dépasse rarement les quinze (15) jours du chiffre d'affaires et sur une très courte période moyennant des agios prélevés par la banque et décomptés sur l'utilisation effective, et non sur le montant autorisé.

---

<sup>(1)</sup> Mémoire de fin d'étude B.S.B, « l'octroi de crédits aux entreprises », ESB, Alger, 2003, P.09.

Pour la banque, la facilité de caisse étant un crédit de soudure entre les dépenses à engager et les recettes à venir, le compte du client doit fonctionner alternativement en position débitrice et créditrice. La facilité de caisse se rembourse sur les recettes.

### 2.1.1.2 : Le découvert

Si la facilité de caisse est destinée à combler des écarts temporaires, mais périodiquement renouvelés de trésorerie, le découvert va servir à compléter les moyens de financement de l'entreprise c'est-à-dire de compléter le fonds de roulement qui, pour un temps, apparaît insuffisant, à l'occasion par exemple : d'une opportunité d'acheter un stock important (de marchandises, outils, matières premières. etc.....) à des prix avantageux ou à l'occasion de travaux à faire démarrer. Le recours au découvert est aussi bien souvent la conséquence de l'absence de crédit fournisseur. Dans ce type d'approche on peut donc dire que le découvert est mis en place pour faire face à des besoins exceptionnels, à la limite imprévus. Dans ce cas son remboursement intervient à la conclusion de l'opération qu'il aura servie à financer.

Il peut exister cependant une autre approche qui est très utilisée en Algérie, celle qui consiste à prendre en considération le côté crédit global du découvert excluant ainsi la recherche d'une cause très précise aux besoins exprimés. Cette situation revient à prêter à l'entreprise un volume de financement qu'elle utilisera en fonction de ses besoins de trésorerie. Ce crédit peut être renouvelé annuellement et la banque procèdera à chaque fois à une étude très poussée de l'activité et de la situation financière de l'entreprise.

Il y a lieu de distinguer entre deux formes de découvert:

➤ **Le découvert simple** : le client est autorisé à faire passer son compte en position débitrice dans la limite du plafond autorisé qui dépasse rarement les

quinze (15) jours du chiffre d'affaire, les agios seront par la suite décomptés sur le montant utilisé.

➤ **Le découvert mobilisable** : dans ce cas le découvert accordé est mobilisé par un Billet à Ordre de 90 jours renouvelables, la Banque pourra ensuite réescompter l'effet auprès de la Banque d'Algérie (B.A). En plus l'effet représente une garantie au profit de la Banque en cas de défaillance du débiteur. Les agios seront décomptés sur le montant utilisé.

**Remarque** En aucun cas, ces deux (02) types de crédits (facilité de caisse et découvert) ne devront dépasser 15 jours du chiffre d'affaires, ceux-là doivent être exceptionnels et limités (règlement de la Banque d'Algérie).

L'autorisation est généralement accordée pour une durée d'une (01) année pouvant aller jusqu'à 18 mois.

Ces crédits sont accordés verbalement sans aucune possibilité de confirmation. En ce qui concerne les risques, ce sont les catégories de crédit les plus risquées, du fait des risques commerciaux (mévente) ou d'impayés et d'un suivi difficile pour éviter le détournement de l'objet du crédit.

### **2.1.1.3 : Le crédits de compagne**

Pour différentes raisons, une entreprise peut subir un important décalage entre les dépenses qu'elle règle et les rentrées qu'elle doit avoir. Elle peut avoir ce que l'on appelle une activité saisonnière. C'est ainsi qu'elle peut fabriquer toute l'année et vendre sur une période très courte (Exp. : la vente des parapluies, des écharpes, bouées, crèmes glacées, jouets, vêtements d'hiver, etc..) ou qu'elle ne peut acheter que sur une période très courte et vendre toute l'année (Exp. : Agriculture, conserveries, etc.), elle peut aussi avoir exceptionnellement une charge importante de trésorerie à assurer (lancement d'une campagne de publicité par exemple).

Dans tous les cas l'entreprise ne pourra pas et ne devra pas assurer ce décalage avec ses seuls capitaux, elle demandera pour cela un crédit de campagne. « Le crédit de campagne est un concours bancaire destiné à financer un besoin de trésorerie né d'une activité saisonnière. »<sup>(1)</sup>

Le crédit accordé par la banque le sera sur la base du besoin le plus élevé en montant et le remboursement se fera au fur et à mesure des ventes, pour cela le banquier demande un plan de financement afin de justifier les besoins de financements et de déterminer le délai de remboursement. Ce plan fait apparaître mois par mois les besoins et les ressources prévus. Le crédit est accordé pour une période allant de trois (3), six (6) à neuf (9) mois selon le cas. Le banquier doit prendre en considération la nature des produits pour se prémunir contre les risques de la campagne notamment le risque de mévente. Deux types de produits peuvent se présenter :

▲ Si le produit ne se vend pas, n'est pas périssable et peut être stocké et vendu plus tard, dans ce cas le remboursement du crédit n'est pas compris mais retardé.

▲ Si le produit ne se vend pas, il est périssable dans ce cas le remboursement du crédit est compris.

En pratique, le banquier dans le but d'éviter tout risque d'immobilisation, fait souscrire à son client un ou plusieurs billets à ordre du montant du crédit accordé. Ce billet sera escompté par le banquier qui créditera le compte de son client de la somme portée sur le billet, diminuée des agios prélevés à la source, et pourra ensuite être réescompté auprès de la Banque d'Algérie.

#### **2.1.1.4 : Le crédits relais**

Le crédit relais ou de soudure concerne la réalisation d'une opération hors exploitation. Il est consenti en anticipation d'une rentrée certaine qui constitue

---

<sup>(1)</sup> BENHALIMA (A.), « Pratique des techniques bancaires », édition DAHLAB, 1997, P.63.

l'issue. Cette rentrée de fonds provient soit de la cession d'un bien (immeuble ou fonds de commerce) soit d'une opération financière ou de crédit.

(Ex : Une société va émettre un emprunt obligataire dans quelques mois pour financer la construction d'une usine. Pour des raisons de calendrier de sortie de l'emprunt ou parce qu'elle serrera de plus près aussi ses charges financières.

Elle demande à la banque un crédit relais dont l'issue sera l'encaissement de l'emprunt obligataire. Aussi on prend le cas d'une entreprise qui a un besoin urgent et important de fonds pour acquérir un équipement par exemple. Elle ne peut attendre les délais d'étude et de mise en place d'un crédit d'équipements, dont elle n'a plus l'usage, or cette transaction demande quelques délais pour trouver un acquéreur, réaliser l'opération, procéder aux formalités d'enregistrement...

Un accord donné par un établissement de crédit à long terme pour le financement d'un programme d'investissement, accord qui ne peut se matérialiser immédiatement parce qu'il y a des garanties réelles à prendre, ce qui retarde forcément la mise en place du crédit. On sait donc que les actifs donnés en garantie sont bien là, que les formalités hypothécaires sont longues. Alors pour gagner du temps dans la réalisation de ce programme d'investissement, l'entreprise va solliciter de sa banque un concours bancaire pour faire face à ce décalage dans la mise en place du crédit.

- **Procédure**

Comme dans les autres crédits par caisse généraux, ce crédit donne la possibilité à l'entreprise bénéficiaire de rendre son compte débiteur à concurrence d'un plafond.

NB : Ce type de crédit se rencontre peu en Algérie, mais il est assez courant à l'étranger.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> Court de l'ESB , P. 26.



## **2.1.2 : Les crédits par caisse spécifiques**

A la différence des crédits de trésorerie globaux qui couvrent des besoins de natures et d'origines très diverses, les crédits par caisse spécifiques participent généralement au financement de l'actif circulant, c'est-à-dire : les stocks et le poste client dont le poids peut être particulièrement lourd pour l'entreprise.

Aussi, ces crédits comportent des garanties réelles qui sont liées directement à l'opération de crédit, contrairement aux crédits de trésorerie où les garanties sont généralement accessoires.

Ces crédits peuvent être réescomptés auprès de la Banque d'Algérie si leur montant excède 2.000.000 DA.

### **2.1.2.1 : Les crédits assortis de garanties réelles**

#### **A) L'avance sur stocks**

C'est une opération qui consiste à financer un stock correspondant au fonctionnement normal de l'activité de l'entreprise en attendant son écoulement, sans qu'il puisse s'agir, en aucun cas, d'un stock à titre spéculatif.

Cette forme de crédit est accordée à toute entreprise désireuse de financer ses achats afin de régler les fournisseurs et de permettre la transformation ou la revente des marchandises au bout d'un délai correspondant à la durée du cycle d'exploitation.

L'avance qui ne couvrira qu'une part des stocks (70%) sera mise en totalité et immédiatement à la disposition du client, ce dernier doit supporter le financement du pourcentage restant (30%).

La mobilisation de ce crédit se réalisera par la création d'un ou plusieurs billets à ordre. De ce fait, le remboursement de l'avance s'effectuera dans les 90 jours, ce délai peut être renouvelé.

Le remboursement du principal et des intérêts se fera au fur et à mesure de l'écoulement des stocks.

En pratique et pour diminuer ses risques, le banquier précompte les intérêts liés à la somme mobilisée.

N.B : cette technique est assimilée à un découvert mobilisable qui peut être réescompté auprès de la Banque d'Algérie.

## **B) L'avance sur marchandises (warrantage)**

C'est un crédit destiné à financer les stocks à l'exception des produits périssables, des denrées de conservation difficile et des produits finis défraîchis ou démodés et dont la commercialisation est incertaine.

Les avances sur marchandises sont sollicitées par les clients qui disposent des stocks relativement importants de matières premières ou autres, et qui souffrent d'un manque de trésorerie pour, soit revaloriser, soit relancer le cycle de production interrompu ou ralenti en raison d'une insuffisance de moyens financiers. Cette technique consiste, pour l'entreprise, à se dessaisir des marchandises pour les remettre entre les mains de son banquier en procédant de deux manières:

### **1. La mise en gage**

Les marchandises sont remises en gage en faveur de la banque qui les conserve dans ses propres locaux jusqu'à échéance et remboursement de l'avance.

Cependant, cette procédure est rarement utilisée par les banques primaires parce qu'elles peuvent ne pas disposer des locaux de stockage d'où la création des magasins généraux et d'une nouvelle procédure « l'escompte du warrant ».

## 2. L'escompte du Warrant

- *Les magasins généraux*

Sont des entreprises agréées et contrôlées par l'Etat. Elles détiennent des entrepôts dont le rôle est de recevoir et de conserver les stocks qui leur sont confiés par des négociants ou des industriels contre paiement des «droits de garde » et d'une prime d'assurance contre l'incendie. En contre partie du dépôt de marchandises, les magasins généraux délivrent, selon la demande du déposant, soit «des bulletins d'entrée» qui sont «des reçus non transmissibles », soit des «titres négociables» appelés « récépissés warrant ».

- *Le récépissé warrant*

C'est un document original en deux parties, extrait d'un registre à souches et qui permet de dissocier le «droit de propriété» (récépissé), et le « droit de gage » (warrant) et incorpore chacun de ces droits dans « des titres transmissibles par endossement».<sup>(1)</sup>

- Le récépissé est la reconnaissance signée par le magasinier des marchandises qu'il a reçues en dépôt. Il fait preuve à son détenteur de la propriété des marchandises.

Le warrant est un « bulletin de gage » ; il permet à l'entreprise déposante, en l'escomptant, d'avoir une avance bancaire.

La pratique du warrantage en Algérie reste conditionnée par la reprise de l'activité des magasins généraux.

### C) L'avance sur marché public

Les marchés publics sont des contrats passés entre, d'une part, les administrations ou les collectivités publiques et, d'autre part, les fournisseurs ou les entrepreneurs publics ou privés, en vue de l'acquisition de fournitures; la réalisation de travaux ou la prestation de services.

---

<sup>(1)</sup> BENHALIMA (A.), « Pratique des techniques bancaires », édition DAHLAB, 1997, P.66.

## **1. Objet de l'avance**

La réalisation de ce genre de marché oblige son titulaire à supporter des dépenses importantes sur une période relativement longue car la procédure du règlement de l'administration est très longue.

De ce fait l'avance sur marché est destinée à anticiper le règlement attendu de l'organisme public. Par la suite la banque remboursera sa créance en encaissant à son profit les sommes initialement destinées à l'entrepreneur titulaire du marché.

### **Procédure**

Afin de s'entourer de la sécurité nécessaire, la banque, dans son financement d'un marché public, doit nantir ce dernier à son profit. Pour que le banquier procède au nantissement du marché, il faut d'abord que le titulaire lui remet le marché appelé « titre unique » \*

Ensuite, il établit « l'acte ou contrat de nantissement » aux termes duquel la créance détenue sur l'organisme public sera affectée à la banque. Le banquier porte la mention « marché nanti » sur l'exemplaire unique et établit une lettre de fusion de compte et en la faisant signer par le client.

Une fois les formalités accomplies, la banque transmet au comptable payeur (tiers détenteur) par lettre recommandée, le marché nanti et une copie de l'acte de nantissement.

A cet effet, le comptable payeur ne pourra effectuer les paiements qu'entre les mains du créancier gagiste (la banque).

Les avances sur délégation de marché doivent être consenties sur la base des documents justificatifs, prouvant la réalisation effective des travaux. Toutefois on distingue deux types de documents justifiant ce crédit, et ce, selon la créance née sur l'organisme public, maître de l'ouvrage:

---

\* Titre Unique : le marché public est établi en plusieurs exemplaires mais un seul porte la mention « exemplaire unique » seul, ce document est apte à servir de gage.

- **La créance née non constatée (CNNC)**

On parle de cette créance lorsque la situation des travaux est établie par l'entreprise mais qu'elle n'est pas encore visée (approuvée) par l'administration. La situation des travaux appelée aussi « état estimatif des travaux réalisés » est le document exigé par la banque. Cette dernière peut financer cette créance à hauteur de 70%

- **La créance née constatée (CNC)**

C'est une situation de travaux qui a été soumise au contrôle de l'administration qui en a approuvé le montant. « L'attestation de travaux faits » confirme que celle-ci a donné l'ordre au comptable payeur d'en régler le montant en faveur de la banque créancier gagiste. Cette créance est financée à hauteur de 80%.

**NB:** En cas de défaillance du client, la banque aura un privilège sur les sommes dues par l'organisme public, par préférence aux autres créanciers, chirographaires. Cependant, elle risque de se voir primée par des créanciers privilégiés de rang supérieur (fisc, sécurité sociale, salariés).

**D) L'avance sur facture**

L'avance sur facture est destinée à mobiliser le " poste clients " des entreprises qui travaillent avec des administrations.

Dans la pratique, ces organismes, qui ne sont pas réputés commerçants, payent leurs achats par des virements ordonnés sur leur compte au trésor. Ce règlement est en générale long en raison des procédures régissant la comptabilité publique.

Afin de permettre la mobilisation du poste client « administration » en l'absence d'effets de commerce, les banques utilisent la procédure de « l'avance sur facture ».

Voulant assurer le caractère certain de la créance, le banquier demande à son client de fournir pour chaque avance:

- Le bon de commande de l'administration
- Le bon de livraison
- La facture

La facture remise à la banque pour l'obtention d'une avance, doit être domiciliée chez elle. C'est un acte signifiant de la part de l'acheteur l'engagement ferme de payer la dite facture par virement au compte du vendeur ouvert sur les livres de la banque qui accorde le crédit.

L'avance sur facture demande une gestion rigoureuse, tenant compte des risques que peut subir:

- Le virement : malgré que la mention d'irrévocabilité est effectuée en faveur d'une autre banque.
- L'avance : ne peut être reprise par la banque alors que le virement a été passé en compte.

### **E) L'avance sur titres**

Dans les pays où il existe un marché boursier, on accorde des avances sur titres cotés en bourse (actions, obligations, etc.....). En Algérie, vu l'absence temporaire de marché boursier, les avances sont consenties uniquement sur bons de caisse.

Cette forme de crédit est principalement utilisée pour financer les besoins des personnes physiques : Tels que les ménages par exemple.

L'avance sur titre (bons de caisse) se fait en général à la hauteur de 80% de la valeur des titres. La marge ainsi laissée (20%) servira le cas échéant pour le décompte des intérêts.

En raison de son mode d'utilisation, le compte du client est crédité par le débit d'un compte spécial. Aussi sa durée peut être plus au moins longue, mais elle ne dépasse pas, en général, l'échéance des bons de caisse.

Les titres seront remis au banquier (dessaisissement) avec un contrat de nantissement signé par le propriétaire des bons.

**NB :** L'inconvénient pour l'avance sur bons de caisse reste le privilège de l'administration fiscale qui dans certaines conditions peut appréhender le gage, d'où il est important de vérifier la situation fiscale (l'extrait de rôle) et parafiscale (la mise à jour des cotisations sociales) de ces entreprises.

Il est à signaler qu'il existe une autre technique pour cette avance : c'est celle qui consiste, après nantissement des titres remis en gage par leur propriétaire et sur la base de l'autorisation, à faire souscrire un billet à ordre pour le montant de l'avance et en procédant au décompte des intérêts.

### **2.1.2.2 : Les crédits de mobilisation des créances commerciales**

#### **A) L'escompte du papier commercial**

L'escompte est une opération qui consiste pour un banquier à acheter à un client un effet de commerce (lettre de change ou billet à ordre...) avant son échéance, et ce moyennant une rémunération appelée « agios » calculée au « PRORATA TEMPORIS ». C'est, autrement dit l'échange d'un capital payable à terme contre un autre payable comptant.

- **Objet**

En vue de la concurrence et la pratique de commercialisation, les entreprises sont souvent amenées à accorder des délais de paiement à leurs règlements. Cependant les règlements des fournisseurs ne peuvent être encore décalés, ce qui crée certainement une gêne de trésorerie. La technique de

l'escompte demeure solution à ce problème lorsqu'il s'agit de créances sur la clientèle commerçante.

- **Procédure**

L'escompte fait intervenir trois parties :

- Le cédant : bénéficiaire de l'escompte
- Le cédé : le débiteur de l'effet
- Le cessionnaire : le banquier escompteur

Ce type de crédit est accordé sous forme d'une ligne d'escompte annuelle appelée aussi « autorisation globale d'escompte » dont le plafond (l'encours global) autorisé sera fixé en fonction du chiffre d'affaires, de la durée du cycle commercial (délai client) et des risques liés au crédit risque cédant, et risque cédé.

Toutefois la formule théorique de calcul du plafond d'escompte s'expose ainsi :

$$\text{Encours global d'escompte} = \frac{\text{CA (TTC)} \times \text{délai client}}{360 \text{ jours}}$$

En escomptant un effet, le banquier précompte le coût de l'opération (les agios) sur valeur nominale de cet effet. Les agios comprennent: les intérêts, les divers commissions, frais et aussi les droits du trésor (TVA).

Pour la mise en oeuvre du crédit (escompte), l'effet est endossé (endos translatif au profit de la banque qui devient alors la propriétaire).

Cependant, le banquier n'accepte de prendre à l'escompte que les effets dont il espère être remboursé sans difficultés. Pour cela il procédera à un tri du papier remis par le cédant tenant compte tant de la qualité du débiteur (incidents de



règlement ...) et la diversité des cédés (division des risques) que de la qualité du papier (papier de complaisance, papier brûlant, papier creux)\*.

Pour se prémunir de ces risques, le banquier doit éviter d'escompter les effets non acceptés et demander à ce qu'ils soient accompagnés des factures qui justifient leur création.

- **Avantages de l'escompte :**

Pour le client il s'agit d'une technique simple et commode permettant la mobilisation des créances détenues sur la clientèle. Son coût est aussi souvent inférieur au prix du découvert.

Pour la banque il s'agit d'une opération assortie de garanties de droit cambiaire qui présente certaines caractéristiques, telles que :

- > La compétence juridique des tribunaux de commerce en cas de non-paiement de la traite à l'échéance. Toutefois la procédure judiciaire ne pourrait être entamée qu'après l'établissement d'un protêt.

- > Le transfert juridique de la provision juridique entre les mains de l'endossataire.

- > La solidarité des co-obligés (signataires) de la traite pour la totalité de la créance.

- > Le bien fondé de la créance commerciale ne peut en aucun cas être contesté par le tiré, autrement dit, le tiré ne peut sous aucun prétexte refuser le remboursement du moment qu'il a accepté la traite.

- > La contre passation des effets impayés fait perdre à la créance son caractère cambiaire.

---

\* Le papier de complaisance : C'est celui où il y a collusion entre tireur et tiré et comme support ne repose sur aucune transaction commerciale. Le papier creux : c'est un effet tiré sur une personne imaginaire. Le papier brûlant : C'est un effet à très courte échéance (moins de 15 jours) et dont on n'a pas le temps de recueillir les renseignements, ni de le faire accepter

Aussi la banque a la possibilité de se financer, sous certaines réserves, auprès de la Banque d'Algérie en cas de besoin de trésorerie.

**Remarque** : bien que le chèque soit un instrument de paiement à vue et non un effet de commerce, donc dépourvu d'échéance, il n'est pas interdit d'envisager son escompte ; cette procédure est utilisée surtout pour les chèques hors place, où les délais séparant la date de remise et celle d'encaissement sont assez importants.

Il est à noter que cette pratique assez courante, n'est en réalité consentie qu'à la demande de certains clients importants qui inspirent confiance.

## B) Le factoring

L'affacturage est un contrat par lequel un établissement de crédit spécialisé, appelé factor, achète ferme les créances détenues par un fournisseur, appelé vendeur, sur ses clients appelés acheteurs<sup>(1)</sup>.

### • Modalités\*

Le contrat d'affacturage comporte à la fois transfert de créances par subrogation conventionnelle, et garantie de bonne fin. Le factor se charge de l'encaissement des créances.

Le vendeur accorde au factor l'exclusivité de l'affacturage de toutes ses créances. Toutefois, cette convention d'exclusivité peut, dans certains cas, concerner simplement un secteur géographique ou un département d'activité. Le contrat est inclus le plus souvent sans limitation de durée. Le vendeur doit obtenir l'approbation du factor pour chacun de ses clients avec généralement un plafond par client.

### • Avantages de l'affacturage pour l'utilisateur

L'affacturage présente trois (03) avantages principaux:

---

<sup>(1)</sup> BENHALIMA (A.), « Pratique des Techniques bancaires », éditions, DAHLAB, 1997, P.107.  
\* Court de l'ESB.

› C'est un *procédé e recouvrement* efficace puisque le factor décharge le vendeur du souci de la gestion du poste clients et de l'encaissement des sommes dues ;

› C'est une *technique de mobilisation* du poste clients et ce quelque soit le mode de règlement convenu avec l'acheteur;

› C'est une *garantie de bonne fin* puisque le factor s'engage à payer au vendeur les factures qu'il a émises. Le risque d'insolvabilité de l'acheteur et le risque de non-paiement à l'échéance est pris en charge par le factor, sauf faute du fournisseur.

- **Coût de l'affacturage**

La rémunération du factor comprend deux éléments :

› La commission d'affacturage calculée sur le montant des créances transférées qui constitue le paiement des services de gestion comptable, de recouvrement et de garantie de bonne fin ;

› Les intérêts débiteurs ou commission de financement, calculés au prorata-temporise, qui représentent le coût du financement anticipé. Leur taux varie en fonction de l'évolution du loyer de l'argent et de la qualité du cessionnaire.

› Vu la lourdeur de la gestion administrative qu'impose le recouvrement sur les débiteurs, la banque se voit amener à confier cette technique à un établissement financier spécialisé (**la société de factoring**). Cette dernière allège l'intervention de la banque au niveau de la trésorerie en faveur d'autres types de crédits plus risqués.

En Algérie, les textes juridiques concernant les sociétés de factoring ont été adoptés en 1995, mais malgré cela aucune société n'a été créée à ce jour.

## **2.2 : Les crédits par signature (Indirects)**

On a vu précédemment, que la banque peut financer les entreprises à court terme en offrant à celle-ci une gamme de crédits par caisse, ces crédits se traduisent par un décaissement ou mise à disposition des fonds.

Il existe une autre procédure de financement qui évite à la banque les décaissements de fonds, celle où l'entreprise est amenée à demander à sa banque de lui faciliter l'étalement de certains paiements, ou de lui éviter certains décaissements, en prêtant sa signature au client garantissant ainsi sa solvabilité auprès de ses créanciers et d'honorer ses engagements si celui-ci se trouvait défaillant. Ce genre de financement est appelé crédit ou engagement par signature.

› L'étude à faire par le banquier doit être aussi minutieuse que pour n'importe quel autre concours bancaire, car cet engagement peut entraîner des décaissements massifs. Sachant aussi qu'il ne peut en aucun cas être remis en cause même si la situation du client se dégrade.

› A la différence des crédits par caisse figurant au bilan, les crédits par signature sont comptabilisés en hors bilan.

On distingue trois formes de crédits par signature :

### **2.2.1 : L'acceptation**

L'acceptation est l'engagement du tiré de payer la lettre de change (effet de commerce) à l'échéance et ce, en apposant sa signature au recto de l'effet en portant la mention « Accepté ».

L'acceptation d'une banque est l'engagement qui se traduit par la signature du banquier sur un effet de commerce garantissant ainsi son paiement à l'échéance. Le banquier accepteur devient le principal obligé vis à vis du

créancier. L'acceptation est accordée par le banquier à son client pour plusieurs raisons :

➤ Soit dans le cas du commerce international où il substitue sa signature (acceptation) sur un effet de commerce à celle de son client (importateur), s'engageant ainsi à payer le fournisseur à l'échéance. Ce cas peut être illustré par un crédit documentaire réalisé par acceptation ou l'exportateur ou son banquier n'étant pas en mesure d'apprécier la valeur des signatures de chacun des acheteurs étrangers, d'où il exige la signature de leur banquier.

➤ Soit dans le cas du commerce interne où par gêne de trésorerie, le banquier ne peut pas escompter une traite présentée par son client, appose son acceptation sur l'effet. Cela lui permet de l'escompter auprès d'un autre banquier qui au regard de l'engagement d'un confrère qui lui couvre le risque de non-remboursement ne peut refuser son concours.

### **2.2.2 : L'aval**

L'aval bancaire est l'engagement fourni par la banque qui se porte garante de payer tout ou partie du montant, d'un effet de commerce si le principal obligé (débitéur) est défaillant à l'échéance.<sup>(1)</sup>

L'aval est donné soit sur un effet de commerce ou sur allonge, soit par acte séparé. Et ce en portant la mention «Bon Pour Aval en Faveur de MR x à concurrence du montant en lettre» suivie de sa signature. En avalisant l'effet de commerce, le banquier permet ainsi à son client d'obtenir facilement des délais fournisseurs.

Toutefois, l'appréciation des risques pouvant résulter de cette opération est indispensable, et ce à travers l'étude de la situation financière mais aussi à travers l'état des effets déjà avalisés.

---

<sup>(1)</sup> Document interne de la B.E.A, « Manuel de procédures de crédit », Tome I, dec.1997.

### 2.2.3 : Les cautions

« Le cautionnement est un contrat par lequel une personne garantit l'exécution d'une obligation, en s'engageant envers le créancier à satisfaire à cette obligation si le débiteur n'y satisfait pas lui même ».<sup>(1)</sup>

Le cautionnement étant un contrat unilatéral, la banque appelée «caution» ne l'accorde à son client que s'il le justifie par l'existence d'une obligation principale (celle qu'il a envers son créancier).

Le cautionnement ne se présume pas, il doit dans tous les cas faire l'objet d'un écrit.

**N.B :** Le cautionnement s'annule presque en même temps que l'obligation principale (dette de débiteur) alors que le donneur d'aval reste obligé malgré que le débiteur principal ait donné un consentement vicié.

Il existe plusieurs types de cautions bancaires qu'on peut classer selon deux critères:

#### 1) selon leur destination (créancier)

- Cautions administratives.
- Cautions fiscales.
- Cautions de douanes.

#### 2) selon leur objet : (classement le plus signifiant)

- Cautions différant les paiements.
- Cautions évitant certains décaissements.
- Cautions accélérant les rentrées de fonds.

Nous préférons présenter les cautions suivant la deuxième classification.

---

<sup>(1)</sup> Guide & Manuel des procédures de crédits. BEA, Avril 1997.

### **2.2.3.1 : Les cautions différant les paiements**

#### **A) Les obligations cautionnées pour paiement de la TVA**

Une entreprise est redevable de sa TVA tous les mois. En principe cette taxe se paie le mois qui suit celui d'exigibilité.

L'administration fiscale peut, à la demande du contribuable, accorder un délai de règlement de la TVA par obligation cautionnée à quatre (4) mois.

Le client bénéficiaire de cette obligation cautionnée doit souscrire un ou plusieurs billets à ordre (sous forme d'obligation) au profit de l'administration fiscale. Ces derniers doivent être avalisés par la banque (la caution) qui prendra des commissions en contre-partie.

#### **B) Les obligations cautionnées en douane**

Les droits de douane sont généralement payables à 15 ou 30 jours, mais l'importateur peut obtenir de la part du receveur en douane la possibilité de régler les droits à l'aide d'une obligation cautionnée à 04 mois d'échéance (la procédure de traitement est identique à la précédente).

#### **C) Soumission de crédit à l'enlèvement**

L'administration des douanes peut autoriser un importateur à prendre livraison de sa marchandise avant le décompte des droits de douane, sous condition de délivrance d'une caution par la banque.

Il est à noter que les droits de douane seront payés 15 ou 30 jours après la liquidation (calcul) des droits ou alors il y'aura signature d'une obligation cautionnée.

Cette caution permet à l'importateur de payer les droits de douane après avoir vendu ou transformé le produit importé.

### **D) Caution pour impôts contestés**

C'est un engagement par signature fourni pour le compte d'un client au profit d'une administration fiscale pour couvrir une contestation d'impôts à régler et pour lesquels des recours ont été introduits.

De tels engagements doivent être souscrits envers de très bons clients, car dans la pratique, il est difficile de prévoir le terme et encore moins d'apprécier le bien fondé de la contestation, ce qui peut amener la banque, en cas de défaillance du client, à supporter en plus du montant des impôts en litige, les pénalités de retard ainsi qu'éventuellement les frais de justice.

### **E) La soumission contentieuse**

C'est une caution délivrée à la demande du client en cas de litige avec les services des douanes, suite à une fausse déclaration sur les marchandises importées par exemple.

Remarque : Dans les différents types de cautions différant les paiements, en cas de défaillance du client, la banque honore sa dette mais se trouverait de plein droit subrogé dans le privilège du trésor. De ce fait le risque de non remboursement encouru diminuera.

### **2.2.3.2 : Les cautions évitant certains décaissements**

Elles sont destinées à remplacer des cautionnements (nantissement d'espèces) et garantir la bonne fin d'une opération. Elles dispensent le client d'effectuer un décaissement immédiat mais non d'effectuer un décaissement définitif. Ces cautions sont demandées surtout dans le cadre des marchés publics.



**A) Caution de soumission ou d'adjudication**

Elle est destinée à garantir la moralité, la compétence et les moyens professionnels de l'entreprise adjudicataire, démontrant ainsi son intention d'exécuter le marché.

En cas de défaillance de l'entreprise, la banque est engagée à la hauteur de la caution qu'elle a fournie.

**B) Caution de bonne fin ou caution définitive**

La caution de bonne fin garantit l'administration, maître de l'ouvrage, contre la mauvaise exécution ou l'abandon du marché avant son terme par l'entreprise déclarée adjudicataire.

La banque ainsi engagée garantit le recouvrement, au profit de l'administration, de toutes les sommes dont le titulaire du marché serait éventuellement redevable. Cette caution reste valable jusqu'à la réception définitive du marché.

**C) caution d'admission temporaire**

« C'est un engagement délivré pour admettre sur le territoire des matières ou tout autres produits et matériels, à titre temporaire, en vue de leur transformation et réexportation»<sup>(1)</sup>

Les marchandises importées en vue d'être réexportées n'ont pas à acquitter les droits de douane. En délivrant cette caution, la banque se porte garante pour paiement des droits de douane à échéance ainsi que des pénalités en cas où le produit en question ne serait pas exporté.

---

<sup>(1)</sup> Guide de crédit BFA.

### **D) Caution de retenue de garantie**

A la réception de travaux, l'administration procède sur chaque situation, à une retenue dont le pourcentage est prévu dans le contrat (fixé généralement à 5%). Cette retenue va servir de garantie contre des malfaçons constatées avant la réception définitive du marché.

Le banquier, en délivrant cette caution dispense l'entrepreneur de ces retenues, et ce en s'engageant à assurer à l'administration le remboursement éventuel des retenues qui auraient du être effectuées au fur et à mesure des règlements.

### **2.2.2.3 : Les cautions accélérant la rentrée des fonds**

#### **A) Caution de restitution d'avance ou d'acompte**

Cette caution est un engagement de rembourser les avances accordées par l'administration au lancement des travaux d'un marché, telles que l'avance forfaitaire et les avances sur approvisionnement, ainsi que les acomptes reçus par l'entreprise.

Il est à noter que l'avance de démarrage peut représenter de 10% à 20% du montant du marché, elle sera remboursée au fur et à mesure des encaissements des situations. En délivrant cette caution, la banque se trouve ainsi engagée à honorer le remboursement en cas de défaillance du titulaire du marché.

**Remarque** : Une défaillance éventuelle du client à l'échéance, en plus du risque de non-remboursement qui entraînerait des décaissements considérables, la banque aura à payer des pénalités dans certains cas.

Pour cette raison et vu la difficulté d'appréciation du risque dans ce genre de crédit, le banquier procède souvent à la constitution de provisions dont le taux peut être très élevé ou même à 100%. Cela fait perdre à la caution son objet financier.

### **2.2.4 : Les avantages et inconvénients des crédits par signature**

Les crédits par signature présentent certains avantages:

- Ils évitent toute sortie de fonds que ce soit pour le client ou pour la banque ;
- Ils présentent pour le client un coût moins élevé (commissions) et une plus grande souplesse que les crédits bancaires directs
- Ils n'impliquent de la part de la banque, aucune création monétaire d'où ils ne sont pas soumis de ce fait aux dispositions restrictives de l'encadrement du crédit ;
- La banque se trouve subrogée dans les droits du créancier initial en cas de décaissement, ce qui réduit le risque de non-remboursement.

Par ailleurs, ils peuvent présenter certains inconvénients dont :

- La difficulté à l'appréciation du risque.
- Ils peuvent entraîner des décaissements considérables de fonds.

## **Section 3 : Les crédits d'investissement**

Le financement des investissements nécessite la mise en oeuvre de capitaux souvent importants que l'entreprise ne peut assurer par ses seules ressources internes, c'est-à-dire, ces derniers sont constitués par des bénéfices non distribués, des amortissements et des provisions à caractère de réserves.

Par ailleurs, l'appel à l'épargne public, est un autre recours pour l'obtention des ressources financières nécessaires, et ce, en agissant, sur le marché financier selon deux procédures :

- L'augmentation du capital (émission d'actions)

► L'emprunt obligataire (augmentation des fonds permanents : émission d'obligations)

Cependant l'entreprise algérienne a souvent recours à sa banque en sollicitant des crédits d'investissements.

Un crédit d'investissement est un crédit appelé à financer la partie haute du bilan ou l'actif immobilisé, autrement dit, tous les éléments constituant « l'outil de travail » de l'entreprise. Le remboursement de ce crédit ne peut être assuré que par les bénéfices.

Toutefois, quel que soit l'objet de l'investissement (renouvellement, extension, création) le financement par concours bancaire peut se faire selon la durée, sous deux formes : Crédits à moyen terme (C.M.T) et crédits à long terme (C.L.T)

En plus, il existe une autre forme de crédit permettant à l'entreprise de louer des investissements, ou même de les acquérir par la suite, c'est le crédit-bail ou le « leasing », que nous développerons par la suite.

En tenant compte des flux de trésorerie que peut engendrer ce financement, le banquier doit distinguer :

- ▲ Les crédits d'investissement directs.
- ▲ Les crédits d'investissement indirects.

### **3.1 : Les crédits d'investissement directs**

Ce sont des crédits qui impliquent de la part du banquier une mobilisation des fonds (décaissements) ; aussi, ils donnent lieu à l'établissement préalable d'une convention de crédit, à savoir :

### 3.1.1 : Les crédits à moyen terme (CMT) <sup>(1)</sup>

Ce sont des crédits dont la durée peut varier de deux (02) à sept (07) ans avec un différé de un (01) à deux (02) ans. De ce fait ils sont destinés à financer des équipements ou des constructions légères dont la durée d'amortissement fiscal est compatible avec celle d'un amortissement financier. Ce type de concours entraîne un décaissement de fonds de la banque et comporte des sûretés réelles qui sont généralement le nantissement de l'équipement financé.

#### NB/

- L'amortissement fiscal est l'amortissement réel (physique) de l'équipement tandis que l'amortissement financier correspond à l'amortissement de la dette.
- Le banquier établit selon l'échéancier de remboursement des billets à ordre sur son client, au cas où le crédit consenti dépasse les 5.000.000 DA. Le banquier peut ensuite réescompter sa créance auprès de la Banque d'Algérie.
- Cependant, il est à noter que les CMT sont réescomptables auprès de la (BA) mais seulement pour une période ne pouvant excéder trois années.

### 3.1.2 : Les crédits à long terme (CLT)

Ce sont des crédits dont la durée est de sept (7) ans et plus, généralement elle est comprise entre sept (7) et quinze (15) ans avec un différé d'amortissement de 02 à 04 ans. Donc, il s'agit d'immobilisations lourdes; notamment des constructions, des logements, des bâtiments, hôtels, etc..

La banque ne disposant généralement que de ressources à court terme, peut mettre en péril son équilibre financier. En employant ces ressources dans un crédit à long terme, celle-ci entraînerait l'immobilisation de ces fonds à long terme. Il est donc fréquent pour ce genre de crédits, que la banque invite d'autres banques à financer et à partager les risques liés à ces crédits,

---

<sup>(1)</sup> BENHALIMA (A.), « Pratique des Techniques bancaires », éditions, DAHLAB, 1997, P.79.

constituant un « pool » dont la direction des travaux est laissée à une banque « chef de file » (crédit consortiale).

Les crédits à long terme nécessitent eux aussi des garanties comme l'hypothèque des immobilisations ou le nantissement des équipements.

Il est à noter que ces concours sont accordés en général par la Banque Algérienne de Développement (BAD) et la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP).

Vu l'importance des montants de ces crédits, ainsi que leur durée nécessitant pour la banque la détention des ressources à long terme, ces concours sont le plus souvent accordés par des organismes financiers spécialisés, cités ci-dessous.

### **3.1.3 : Le crédits-bails ou LEASING**

C'est une technique particulière de financement des investissements apparue en Grande Bretagne au 19<sup>e</sup> siècle, et s'est développé aux Etats-Unis et dans d'autres pays anglo-saxons.

Il est défini comme un contrat de location assorti d'une promesse de vente. Il s'applique aussi bien à des biens mobiliers qu'immobiliers. Il peut être national (les contractants sont résidents) ou international (dans le cas où l'un des contractants serait un non résident).

#### **A) mécanisme**

La technique de leasing met en relation trois intervenants:

- *Le fournisseur* : vendeur ou fabricant
- *L'opérateur locataire* : qui choisit le bien et négocie les termes du contrat avec le fournisseur (le montant, spécificité etc.). Il s'adresse ensuite à une banque ou une société de leasing pour le financement de l'opération.

- *Le bailleur de fonds* : la banque ou la société de leasing signe le contrat d'acquisition tel qu'arrêté par l'opérateur et fait signer à ce dernier un contrat de location du bien choisi par lui et financé par le bailleur.

Le contrat de location fixe le montant du loyer, la périodicité de son paiement (trimestriel ou annuel), ainsi que sa durée (période dite irrévocable) qui équivaut souvent à la durée de vie économique du bien en question, au cours de laquelle les deux contractants et en particulier le locataire, ne pourra pas dénoncer le contrat.

A la fin de la période d'irrévocabilité, le locataire peut:

- Soit renouveler le contrat de location à un prix réduit (à déterminer).
- Soit renoncer au bien (mettre fin au contrat).

Il existe deux types de crédit-bail

- Le crédit-bail mobilier;
- Le crédit-bail immobilier.

- *Le crédit-bail mobilier* : C'est l'opération qui consiste pour un client souhaitant acquérir un bien meuble, à demander à une société de crédit-bail d'effectuer la transaction. Pour cela, cette société devra contacter le fournisseur de ce client, qui aura au préalable choisi son matériel et négocié son prix. De ce fait, le bailleur est en fait, le lien qui lie le client avec son fournisseur.

- *Le crédit-bail immobilier* : c'est la même opération que pour le crédit-bail mobilier, sauf que c'est un bien immeuble, en général à usage commercial (bureaux, magasins, entrepôts). Ces locaux sont achetés ou construits à la demande du locataire par la société de crédit-bail immobilier et ensuite ils lui sont loués. Le contrat de location qui comporte une promesse unilatérale de vente pour un prix convenu à l'origine est d'une durée de 15 à 20 ans.

**B) Les avantages du crédit-bail**

- La procédure et la documentation pour la réalisation sont simples.
- Financement de l'intégralité (100%) du coût de l'investissement
- Contrairement aux autres crédits bancaires qui nécessitent un apport personnel obligatoire.
- Le crédit-bail ne figure pas dans l'endettement de l'entreprise et n'affecte pas le niveau de ses immobilisations ce qui lui permet de conserver ses capacités d'emprunt.
- Il ne nécessite pas de garanties vu que le risque lié à l'opération est faible, voire nul.
- Il offre l'avantage de changer le matériel de l'entreprise, permettant ainsi à celle-ci de suivre l'évolution technologique (secteur souffrant d'obsolescence rapide).

**C) Les inconvénients du crédit-bail**

- Le locataire a un droit de jouissance lui permettant de faire fonctionner le matériel et d'en tirer profit, cependant, il est dans l'obligation de conserver le bien en bon état.
- Aussi, il assume une lourde responsabilité en cas de perte ou détérioration envers le bailleur. Ce dernier l'oblige à assurer le bien et à lui déléguer l'indemnité en cas de sinistre.
- En cas de vol du matériel le contrat subsiste.
- Le coût global est plus élevé qu'un crédit classique.

**Remarque :** Trois textes essentiels régissent le leasing en Algérie:

- . La loi 90.10 du 14/04/1990 sur la monnaie et le crédit (Art n° 112,116);
- . L'ordonnance 96/09 du 10/01/1996 relative au crédit-bail;
- . L'instruction de la Banque d'Algérie 07/96 du 22/10/1996 fixant les modalités de constitution des sociétés de leasing et leur agrément.



Cependant, le leasing reste méconnu en Algérie, il est pratiqué seulement par les banques ABC, EL Baraka et la SALEM (filiale de la CNMA).

### **3.2 : Les crédits d'investissement indirects**

Les crédits indirects (acceptation, aval et caution) sont des crédits par signature qu'on a déjà traités dans l'exploitation ainsi que le factoring. Ils sont considérés comme des crédits d'investissement lorsque la dette ou l'obligation du débiteur s'étale sur une longue durée; c'est à dire que l'engagement par signature dont la banque a fait l'objet, portera sur une durée supérieure ou égale à deux (02) ans.

#### **3.2.1 : Les crédits spéciaux**

La BEA propose un large éventail dans ce genre de crédits, nous avons choisi de vous exposer une partie concernant l'emploi des jeunes.

##### **1) Les crédits à l'emploi des jeunes**

L'objectif de ce genre de crédit est le financement des projets de création d'activités en faveur des jeunes promoteurs en vue d'assurer leur réinsertion dans la vie économique et sociale et la réhabilitation des institutions financières dans leurs missions d'intermédiation financière.

Le recentrage de l'intervention des pouvoirs publics sur les missions d'assistance et de conseil aux jeunes pour la création d'une Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes «ANSEJ ». Cette agence propose aux jeunes promoteurs des aides ou prêts non rémunérés.

L'accès à ce genre de crédits est soumis à certaines conditions : Etre âgé entre 19 et 35 ans avec une extension à 40 ans, si ce projet génère 3 emplois permanents.

- Etre titulaire d'une qualification professionnelle ou posséder un savoir-faire reconnu.
- Ne pas occuper un emploi rémunéré en même temps.
- Mobiliser un apport personnel sous forme de fonds propres selon le montant du projet.

.....

## **Chapitre II**

### **LE MARKETING BANCAIRE**

Section 1 : Survol historique

Section 2 : La banque et son environnement

Section 3 : Le marketing mix.

## **Section 1 : Survol historique**

### **1.1 : Le Marketing**

#### **1.1.1 : Avant le marketing**

La notion de marketing puise ses origines dans l'explosion de la production née de la révolution industrielle. Les besoins de base devant encore trouver à être satisfaites, la production organisée jusqu' alors principalement au niveau de l'artisanat ne portait quasi aucun effet de concurrence. La révolution industrielle et les décades qui l'ont suivie ont permis aux premiers théoriciens de l'organisation de mettre leurs découvertes en application dans une industrie jeune et avide de rendement.

#### **1.1.2 : Marketing passif**

Les deux premières guerres mondiales ayant suscité le développement de nouvelles technologies et technique de production, le monde découvrait simultanément les produits de ces technologies et s'ouvrait à de nouveaux besoins orientés vers la recherche frénétique du confort matériel. Après la deuxième guerre mondiale, la demande se trouva largement supérieure aux possibilités de l'offre. Les besoins rapidement identifiées et connus. L'industrie s'attacha à organiser la capacité de la production afin de pouvoir répondre rapidement à une demande sans cesse croissante.

#### **1.1.3 : Marketing d'organisation**

Au cours de la décade des année 50/60, les capacités de production s'étant considérément développées. On se trouva confronté à la nécessité d'organiser les débouchés afin d'absorber les produits existants. L'extension géographique des marches constitua alors un des soucis majeurs des responsables de la production.

C'est également vers de nouvelles formes de distribution que l'on se tourna, afin d'accroître la consommation des biens produits en quantité toujours croissantes (naissances de la notion libres-services). C'est également à cette époque que la communication impersonnelle (mass-media) commença à soutenir cette nouvelle approche de la gestion de la distribution. <sup>(1)</sup>

#### **1.1.4 : Marketing actif**

Au cours des douze années qui suivirent, une saturation progressive des besoins de base se fait sentir, l'offre commença alors à dépasser la demande. C'est à cette époque que les structures traditionnelles de la distribution furent bouleversées par la naissance des « grandes surfaces : concept de vente de tout produit au même endroit, sous un choix raisonnablement large ». Parallèlement se développait l'internationalisation des marchés avec l'apparition d'une nouvelle et puissante forme de concurrence.

#### **1.1.5 : Marketing stratégique**

A partir de l'année 1973, le monde s'éveille à une nouvelle conscience de fragilité et de dépendance. Les changements économiques profonds, l'inflation, les pénuries, la récession, la cartellisation de la production de matières premières, conduisent devoir rechercher un équilibre entre demande exprimée et demande souhaitable. A partir de là, la production devra s'ajuster aux besoins du marché. <sup>(2)</sup> L'économie de marché est le fruit de la libéralisation qui a substitué les « lois » du marché aux commandements de l'ordre féodal traditionnel et a permis l'extension du commerce et du marketing.

---

<sup>(1)</sup> BENHABIB (A.), « Le Marketing », Polycopié Faculté des sciences de gestion de Tlemcen, 2000.

<sup>(2)</sup> GILLES (M.), « MARKETING Mode D'Emploi », édition d'organisation, Avril 1999, P.03.

## **1.2 : Le marketing concept**

Le marketing concept est un champ magnétique de toute entreprise moderne. Le succès de celle-ci dépend de sa capacité d'adaptation à son marché ou la concurrence est accrue par la réponse parfaite, aux besoins et aux désirs authentiques des clients.

### **1.2.1 : Définition du marketing concept**

Le marketing concept, consiste à privilégier le point de vue de la demande, donc du client, pour concevoir l'action commerciale au lieu de privilégier le point de vue de l'offre, C'est-à-dire celui de l'entreprise. Ce retournement constitue l'élément fondamental de l'action.

- Selon le marketing concept, l'entreprise a pour objectif de répondre à la demande (aux besoins, aux désirs) du client.
- Cet objectif doit être commun à tous les membres de l'entreprise pour, notamment, se traduire par la conception de la mise en marche d'une ou plusieurs offres susceptibles de l'emporter sur la concurrence.

Suite à la logique de l'économie libérale, ce qui donne l'échange entre le client et l'entreprise, c'est la valeur de l'objet de l'échange, c'est-à-dire le produit (un bien ou un service).

Le marketing en tant que pratique, est constitué par un ensemble d'instruments de gestion propre aux entreprises. Tous ces outils, ont un seul but : le pilotage de l'échange entre le client et l'entreprise, c'est l'objet focal de marketing.

A présent, nous interprétons quelques définitions données par des spécialistes et des théoriciens du marketing.

**Philip Kotler** définit le marketing comme <sup>(1)</sup> « *l'analyse, l'organisation, le planning, et le contrôle des activités, des stratégies et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le consommateur en vue de satisfaire les désirs et les besoins de groupes de clients sélectionnés de façon rentable* ».

On remarque que Philip Kotler s'appuie sur l'aspect managérial, l'organisation, le planning, et le contrôle des activités dont le seul but, est l'implication efficace du marketing. La satisfaction des besoins de la clientèle et l'élaboration des plans d'actions marketing concerne d'abord la gestion de l'entreprise en vue de créer, développer et maintenir un courant d'échange dans les marchés visés.

**Gilles Marion** définit « *le marketing est une pratique théorisée, qui tient son efficacité et sa légitimité de ce pragmatisme même. Dont le seul but est le pilotage de l'échange marchand en situation concurrentielle* ». <sup>(2)</sup>

D'après cette définition, le marketing s'appuie sur la pratique qui est orientée vers l'action, et la réussite. D'autant plus, il est capable d'adapter ses instruments de gestion marketing suivant les marchés visés.

**Philip Kotler & B. Dubois** définissent le marketing comme « *une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen d'échange* ». <sup>(3)</sup>

---

<sup>(1)</sup> KOTLER (P.) & DUBOIS (B.), « Marketing Management », 5<sup>ème</sup> édition, Publi-Union, Paris, 1992, P.08.

<sup>(2)</sup> GILLES (M.), « MARKETING Mode D'Emploi », éditions d'organisation, 1999, P.02.

<sup>(3)</sup> KOTLER (P.) & DUBOIS (B.), «Marketing Management », 8<sup>ème</sup> édition, Publi-Union, 1992, P.08.

**LENDREVIE & LINDON** définissent le marketing comme « *L'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation, pour promouvoir dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs* ». <sup>(1)</sup>

Le marketing est une démarche venant de la manière dont les méthodes sont préparées, orientées, mises en œuvre, coordonnées et contrôlées. Quelque soient les tendances, nous partageons l'idée que ces techniques permettent à l'entreprise de mieux connaître, s'adapter et conquérir des marchés.

**Michel BADO**C définit le marketing comme « *un état d'esprit destiné à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives de la banque vers la satisfaction de la clientèle* ». <sup>(2)</sup>

**Bernard KRIEFF** définit le marketing comme « *la conquête et l'analyse scientifique profitables des marchés* ». <sup>(3)</sup>

D'après cette définition on constate que le marketing est basé sur la conquête du marché visé, dans le but d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.

### **1.2.2 : Développement du concept marketing et domaine d'application**

Plusieurs facteurs ont conditionné l'apparition du marketing. Ces facteurs d'évaluation du concept dans le temps, peuvent être résumés selon deux critères : l'environnement et le domaine d'application.

---

<sup>(1)</sup> LENDREVIE (J.) & LINDON (D.), « MARCATOR », 6<sup>ème</sup> édition : Dalloz, Paris, 1993, P.11.

<sup>(2)</sup> BADO (M.), « Réinventer le Marketing », Revue BANQUE Edition, Avril 2004, P.28.

<sup>(3)</sup> KRIEFF (B.), « Marketing », édition : Dunod, Paris, 1984, P.06.



**TABLEAU N° 01**  
**Evolution du Marketing Concept. <sup>(1)</sup>**

<i>Année</i>	<i>Environnement</i>	<i>Développement du Concept et domaine d'application</i>
<b>1900</b>	<b><u>Optique Production</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparition du concept aux USA en 1905.</li> <li>• Application aux fonctions commerciales de l'entreprise, vision opérationnelle.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribution physique.</li> <li>- Organisation des ventes.</li> <li>- Promotion.</li> </ul> </li> </ul>
<b>1950</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Production de masse.</li> <li>- Apparition d'un secteur commercial.</li> <li>- Demande globale supérieure à l'offre globale.</li> <li>- Augmentation des revenus.</li> <li>- Emergence de la société de consommation.</li> </ul>	
<b>1950</b>	<b><u>Optique vente</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le marketing adopte le point de vue du consommateur comme base de réflexion à tout effort commercial par l'accroissement du volume des ventes.</li> <li>• Les applications se développent en amont du Commercial               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude de marché, sondage, test de produit.</li> <li>- Publicité et communication.</li> </ul> </li> <li>• Le marketing touche le domaine des services ; apparition dans le domaine de la banque.</li> </ul>
<b>1973</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la compétition dans l'industrie</li> <li>- Développement du secteur tertiaire.</li> <li>- Multiplication des échanges internationaux.</li> <li>- Offre globale supérieure à la demande globale.</li> </ul>	
<b>1973</b>	<b><u>Optique Marketing</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application aux organisations à but non lucratif.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Causes Sociales.</li> <li>- Parties Politique.</li> <li>- Religion, etc.</li> </ul> </li> <li>• Application aux services internes des entreprises.</li> <li>• Marketing Management.</li> <li>• Marketing stratégique.</li> <li>• Anticipation des besoins.</li> <li>• Détection des innovations.</li> </ul> <p align="center"><i>Apparition du Marketing bancaire au sein de la Banque Extérieure d'Algérie,</i></p>
<b>Nos jours</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accélération des applications de la technologie.</li> <li>- Internationalisation des entreprises.</li> <li>- exigences de qualité.</li> <li>- Offre excédentaire dans tous les domaines.</li> </ul>	

D'après le tableau, le marketing a évolué en trois axes différents :

### 1.2.2.1 : Optique production

L'optique production correspond à la conception traditionnelle de l'entreprise centrée avant tout sur le produit : cette époque de 1900 / 1950 était caractérisée par une demande excessive par rapport à l'offre, raison pour laquelle les efforts portaient principalement sur l'accroissement des capacités de production, la diminution des coûts et l'augmentation de la production.

### 1.2.2.2 : Optique vente

Contrairement à la première optique, l'entreprise cherchait surtout à attirer des clients afin d'écouler sa production, par contre, la satisfaction des clients était secondaire par rapport à la conclusion de la vente dont, les actions étaient matérialisées par des dépenses publicitaires, de la promotion et de la distribution massive ; la situation s'était donc inversée et l'offre était supérieure à la demande.

*Théodore LEVITT*, a précisé que l'objectif du concept de vente était *le profit*.<sup>(1)</sup> Cette situation a duré 25 ans jusqu'à la conception réelle du marketing.

### 1.2.2.3 : Optique marketing

Vu le changement perpétuel de l'environnement et le développement accéléré de la technologie, le client s'est trouvé davantage une multitude de produits synonymes ; son choix devient plus étendu et par conséquent, ses besoins sont plus exigeants, d'où l'action marketing fait son apparition pour satisfaire les attentes du client.

---

<sup>(1)</sup> LEVITT (Th.), « Innovation et Marketing », édition d'organisation, Paris, 1971, P.10.

## **1.3 : L'émergence du marketing bancaire**

### **1.3.1 : Pourquoi s'intéresser au marketing bancaire ?**

En réalité, pendant longtemps, la gestion de la banque a reposé sur trois piliers : la fonction commerciale, la fonction financière et comptable, la réglementation d'usage. La fonction informatique est venue compléter ces trois piliers.<sup>(1)</sup>

Jusqu'à ces dernières années, la profession bancaire a ressentie la nécessité de pratiquer la démarche marketing,<sup>(2)</sup> car elle se trouve doublement orientée vers la clientèle à la fois comme apporteur de capitaux ( marché de ressources ) et débouché nécessaire à sa production ( marché des emplois).

A partir des années 90, le marketing paraissait alors intégré à la démarche bancaire et comme dans toute autre entreprise, il n'avait plus à être considéré comme « effet de mode » mais s'inscrivait dans une nécessaire démarche stratégique.

La libéralisation de l'activité bancaire, a suscité la répartition des banques en trois volets distincts (banques d'affaires, banques de crédit long et moyen terme et banques de dépôts). Parmi les quatre volets du marketing, seule la politique de communication semble être utilisée. Et pour mieux comprendre l'application du marketing bancaire, diverses voies peuvent être explorées par rapport aux autres champs aussi divers du Marketing ; certains auteurs se sont investis à lever la voile sur cette conception.

---

<sup>(1)</sup> DESMICHT (F.), « Pratique de L'activité bancaire », édition : Dunod, Paris, 2004, P.03.

<sup>(2)</sup> BENHABIB (A.), « A propos de l'évolution du système bancaire et financier en Algérie », Conférence d'Alep, Syrie, Nov. 1996. ( en Arabe).

### 1.3.2 : Evolution du marketing bancaire

L'évolution des banques européennes vers une intégration du marketing au sein de leur structure a commencé au début des années 70. A partir de cette date, le concept a été étendu à d'autres secteurs d'activité,<sup>(1)</sup> et c'est ainsi que l'on a progressivement parlé de marketing industriel, le marketing des achats, le marketing de services et le marketing bancaire qui feront l'objet de notre étude.

Cette discipline était apparue aux U.S.A., a partir de 1970, année de la création de l'Association Américaine de marketing bancaire « *The Bank Marketing Association* ». Elle se limite seulement à stimuler les échanges d'idées d'information parmi les responsables de la publicité bancaire.

Dans la majorité des cas, la crise de 1929, aura des effets néfastes sur l'économie jusqu'à 1933. Durant cette période, plusieurs banques américaines firent faillite et disparurent.<sup>(2)</sup> Le temps de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale n'était pas propice au développement de l'esprit et d'une politique marketing. Ce n'est qu'après cette guerre que le retour à l'expansion allait permettre aux banques de découvrir le marketing, par la conquête de nouveaux marchés, celui des particuliers (les banques n'accordaient alors d'importance qu'aux entreprises).

Selon P. Komer<sup>(3)</sup>, le marketing bancaire est passé par cinq étapes successives :

- Etape 1 : publicité.
- Etape 2 : amabilité = sourire.
- Etape 3 : innovation.

<sup>(1)</sup> BELLANGER (R.), « Initiation à la mercatique bancaire, banque et marketing » édition : Banque, Paris, 1977, P.19.

<sup>(2)</sup> THIVEAUD (J.-M.), « Les Evolutions du système bancaire français de l'entre-deux-guerres » Revue eco.Fina.

<sup>(3)</sup> KOMER (P.), « Rapport sur l'évolution du marketing bancaire », conférence E.F.M.A. JUIN 1977, P.06

- Etape 4 : positionnement.
- Etape 5 : analyse, planification, contrôle.

En Europe, le marketing bancaire est apparu dans les années soixante. Les banques eurent alors à faire face à une concurrence accrue sur le plan de l'épargne ; des mesures de marketing furent adaptées : la distribution des primes ou cadeaux par des experts en promotion et agents de publicité fut la première action marketing pour une nouvelle clientèle. Cette étape fut ferme, parce qu'elle n'est pas suffisante, il leur fallait élargir leur conception marketing pour plaire aux clients, d'où la nécessité d'introduire dans les banques une ambiance plus chaleureuse par le sourire et la formation des banquiers, afin d'apporter une marge supplémentaire. Ce fut la seconde étape qui s'annula du fait de la prolifération d'actions semblables par la concurrence ; il fallait à présent penser aux clients en terme de besoin à la demande. Les banques proposaient de nouveaux services pour répondre à la demande ; ce fut la 3<sup>ème</sup> étape.<sup>(1)</sup>

Dans certains cas, il arrive que plusieurs banques innovent, sourient et fassent de la publicité en même temps. Ce fut la situation génératrice de la quatrième étape : le positionnement. Pour se différencier les banques doivent choisir en se positionnant sur le marché. En réalité, cette conception de positionnement marketing, dépasse celle de la création d'une image. Il est à cet égard, nécessaire que l'image soit souvent façonnée à partir d'un logo ; prenons l'exemple de la banque française :

L'ECUREUIL de la caisse d'épargne, perçu comme un petit animal sympathique qui se caractérise par une vie économique centrée sur la thésaurisation. C'est un accumulateur de noisettes prévoyant les mauvais jours

---

<sup>(1)</sup> TOURNOIS (N.), « Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », édition MASSON, Paris 1989, P.75.

à venir ; la caisse d'épargne en adoptant ce symbole, se retrouve d'ailleurs en parfaite cohérence avec son slogan « l'ami-financier ».

Malgré ce logo riche de signification, la clientèle ne fait pas toujours la différence fondamentale entre les établissements ; bien que le positionnement peut être considéré comme une information permettant un choix plus judicieux de la part du client suivant ses besoins. La mise en place d'un système d'analyse de planification et de contrôle constitue la dernière étape de développement du marketing bancaire. La banque se dote alors d'un véritable département marketing composé de plusieurs entités :

- Un service de recherche et de prévision : sa fonction, la réalisation des études nécessaires à la mise en œuvre des plans d'actions marketing.
- Un service de planning, qui a pour tâche de centraliser les propositions de la direction générale, puis d'élaborer et de coordonner la mise en œuvre du plan marketing au niveau de l'unité ou du siège.
- Un service de communication externe, chargé de l'élaboration des campagnes publicitaires institutionnelles, et enfin, une équipe de chefs de marché et de produits dont les activités correspondent aux différents segments de clientèle.

Ces responsables sont, pour les secteurs d'activité qui les concernent à la fois des hommes d'analyse, de planning, d'assistance et de communication.

### **1.3.3 : Développement du marketing bancaire**

A l'heure actuelle, les banques accordent une grande importance au client, car il est le bénéficiaire des services, s'il était 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.<sup>(1)</sup> Et pour répondre aux besoins

---

<sup>(1)</sup> BENHABIB (A.), « Marketing bancaire et économie de marché », Revue Economique, Alger 1995.

la clientèle, la fonction marketing doit intégrer le concept de marketing management.

Le marketing management constitue une évolution souhaitable du marketing de la banque ; il se préoccupe davantage 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.<sup>(1)</sup> Sa réalisation repose sur trois piliers : stratégique, organisationnel et opérationnel.

### **1.3.3.1 : 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 par une réflexion stratégique préalable, la banque vise à éviter les nombreuses 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. Le marketing stratégique ne concerne pas seulement la direction générale ou régionale, mais aussi les agences opérationnelles décentralisées.

### **1.3.3.2 : Marketing organisationnel**

La réussite du marketing organisationnel repose sur la capacité à mobiliser l'ensemble des collaborateurs des banques, depuis les sièges jusqu'aux guichets, vers la satisfaction des besoins des clients sans négliger la rentabilité de la banque. Cette vision est d'autant plus nécessaire si le choix de l'établissement s'oriente vers une politique de distribution multicanaux.

---

<sup>(1)</sup> BADOE (M.), « Réinventer le Marketing », Revue BANQUE Edition, Avril 2004, P.34.

### 1.3.3.3 : Marketing opérationnel

Le rôle du marketing management dans sa phase opérationnelle, consiste avant tout à améliorer et développer progressivement les moyens physiques d'action, dans le seul but d'être à jour avec les impératifs de gestion technologique qui sera en compétition à l'échelle mondiale.<sup>(1)</sup>

Ce changement est difficile à assumer, car il ne peut se réaliser à terme. Le succès des banques, quelle que soient leurs tailles, ne peut avoir lieu, sans l'adhésion de la clientèle aux propositions des produits et services présentés. Ceci ne peut se faire sans la mise en place d'une politique de distribution adéquate. Pour le responsable, la mobilisation du personnel et l'attraction des clients réclament l'engagement d'une importante politique d'information et de communication interne et externe.

## 1.4 : Spécificité du marketing bancaire

Nous présentons les spécificités qui ont une certaine signification sur la mise en œuvre du marketing dans la banque, et l'importance primordiale de la distribution et le marketing des banques.

Les banques possèdent d'indéniables spécificités qui doivent orienter les modes d'application du marketing à leur niveau. Alors, il ne suffit pas de connaître son marché et sa clientèle pour faire du marketing.<sup>(2)</sup> Il faut surtout vouloir et pouvoir se servir de cette connaissance pour infléchir la vie d'entreprise. Cependant les méthodes utilisées en marketing bancaire sont généralement issues du marketing-mix des produits et services.

---

<sup>(1)</sup> BADOUC (M.), « Réinventer le Marketing », Revue BANQUE Edition, Avril 2004, P.36.

<sup>(2)</sup> BENHABIB (A.), « Marketing bancaire et économie de marché », Revue Economique, Alger 1995.



**Tableau 02**  
**Spécificité du Marketing Bancaire**<sup>(1)</sup>

<b>Spécificité du marketing dans la banque</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Forte réglementation étatique et interpersonnelle dans la plupart des pays.</i></li> <li>• <i>Notion de risque très forte.</i></li> <li>• <i>Importance du syndicalisme interne il peut bloquer une partie des actions marketing.</i></li> <li>• <i>Degré de culture des clients, sur tout lorsqu'il s'agit de particulier.</i></li> <li>• <i>Concurrence interne entre différentiels produits ou services, risque de « cannibalisme ».</i></li> <li>• <i>Canal de distribution intègre pour la banque « D.A.B, G.A.B, Serveur, Minitel, Internet ».</i></li> <li>• <i>Dualité des relations banque-marché (marché des emplois et des ressources).</i></li> <li>• <i>Existence de relation permanentes entre le client, la banque, l'assureur.</i></li> </ul>

**Source** : BADOCC (M.), P.29.

Dans le tableau 2, nous présentons la spécificité du marketing bancaire selon deux critères.

Parmi les spécificités recensées :

- Spécificités communes à toutes les activités de services.
- Spécificités liées aux métiers de l'argent.<sup>(2)</sup>

" Si un certain nombre de conditions étaient remplies comme : Un Etat non interventionniste dans l'économie ; des marges stables, nous serions confrontés à un marketing des biens de consommation. Or ces conditions sont loin de répondre à la réalité de l'environnement bancaire. Elles constituent des contraintes. Et c'est l'existence de ces contraintes structurelles qui explique la différence entre le marketing des biens de consommation et le marketing bancaire ". (BENHABIB 1995).

<sup>(1)</sup> BADOCC (M.), « Réinventer le Marketing », Revue BANQUE Edition, Avril 2004, P.29.

<sup>(2)</sup> BENHABIB (A.), « Marketing bancaire et économie de marché », Revue Economique, Alger 1995

## **Section 2 : L'adaptation de la banque a son environnement commercial**

La connaissance de l'environnement est déterminante de la politique que veut adopter une banque pour conduire son action dans les années à venir, cette politique qui va se traduire par le choix d'option à long terme : développement, stagnation, ou diversification des produits . . . etc. Une fois la politique fixée, on devra adopter une stratégie pour la réaliser, en tenant compte du marché actuel, de son évolution, de la possibilité de le segmenter et de porter son action sur certains segments.

Cet enchaînement ne peut se réaliser sans une information claire et précise qui permet à la banque de connaître son marché afin d'adapter les produits au besoins des clients ; d'identifier ses concurrents pour pouvoir se différencier par l'amélioration de la qualité de ses prestations, et pourquoi pas s'accaparer des parts de marché.

### **2.1 : Système d'information bancaire**

Dans le marketing bancaire, l'information est un ingrédient essentiel, c'est le point de départ de toute action marketing pour renseigner le client sous une forme qui confère un maximum d'attrait à une banque donnée. La détermination des sources d'information permettant de recueillir les renseignements désirés. Elles peuvent être structurées d'une manière pérenne dans les BDDM (Base de données marketing) ou être obtenues de façon occasionnelle en fonction des besoins.

La banque, grâce à la masse des données qu'elle peut recueillir, peut fournir à celui qui l'interroge des renseignements plus circonstanciés regroupés

autour des critères fondamentaux : activité, crédit, paiement, signature .<sup>(1)</sup> A cet égard, comme le fait remarquer un dirigeant « *pour être utilisées efficacement les informations doivent être convenablement réparties et ne pas se contenter d'être accessibles, mais attrayantes et pertinentes. En d'autres termes, la présentation des informations et le contenant sont aussi importants que le contenu* ». <sup>(2)</sup>

### **2.1.1 : Source d'information marketing**

L'information et la matière première de la prise de décision, le *marketer* qui doit être attentif aux manœuvres de ses concurrents et aux comportements de la demande, a besoin de disposer en permanence d'informations nécessaires à la prise de décision.

La validation d'une stratégie de l'information dépend largement de la qualité des sources utilisées ; parmi les principales, on distingue *les sources internes et les sources externes* qui font parties d'un ensemble qui englobe tout les informations dont la banque a besoin. Certaines banques européennes tentent de réunir l'ensemble des informations dans un outil général : **SIM**, qui constitue la base de la gestion client.

#### **2.1.1.1 : Sources d'informations internes**

Les sources internes classiques, proviennent du système comptable, de l'historique des opérations, des retraits ou versements. Ils constituent la première source d'information pour une banque.

Il s'agit d'un outil privilégié permettant de donner aux opérationnels des renseignements complets et détaillés sur la clientèle existante. Aussi les bases

---

<sup>(1)</sup> CELCE (G.), « l'Entreprise et la banque », édition Dunod, Paris, 1983, P.18.

<sup>(2)</sup> BADOE (M.), « Réinventer le marketing de la Banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Paris, 2004, P.68.

de données clients, disposent d'un ensemble de sources de renseignements fort utiles, tels que des panels élaborés à partir de leur propre réseau de distribution.

### **2.1.1.2 : Sources d'information externe**

Les sources externes sont nombreuses et leur intérêt dépend bien sur du type d'informations recherchées. Certains de ces sources sont gratuites, d'autres sont payantes et peuvent représenter des budgets très importants (des panels)

## **2.1.2 : Types d'information bancaire**

L'information bancaire peut être regroupée selon deux (2) axes différents :

- L'information qualitative.
- L'information quantitative.

### **2.1.2.1 : L'information qualitative**

Il s'agit d'expliquer le comportement du client ; ce sont des informations subjectives qui doivent préciser les contours du marché comme entité vivante sous l'angle d'une personnalité morale du marché-cible. C'est au niveau psychologique qu'il est possible de détecter de véritables structures de clientèle, ayant une réelle importance et sur lesquelles, il est possible d'agir.<sup>(1)</sup> Les clients confient leurs fonds à la banque, demandent des services dont elle se charge à fournir un large éventail de services à leur disposition ; dans ce cas, le banquier noue avec les clients un tissu de relations pour connaître la personnalité de son partenaire dont peut dépendre l'étendue de son risque.

---

<sup>(1)</sup> HARRARI (J.-C.), « Marketing bancaire, Marketing financier », édition Economica, paris 1974, P.20.

Cet aspect subjectif du risque pourra être limité par les conseils que le banquier sera en mesure de prodiguer aux responsables<sup>(1)</sup>, notamment dans les domaines : juridiques, fiscaux, monétaires et financiers dont les données lui sont familières. C'est ainsi que, le banquier peut recueillir les informations suivantes :

- L'équilibre travail /loisirs ;
- Le rapport entre modernisme et tradition ;
- L'image de marque des produits et services bancaires ;
- Les habitudes horaires de la population ;
- Le point de la religion ou des croyances.

La connaissance qualitative fournit aussi des informations sur les attitudes goûts, besoins, attentes, motivations....des consommateurs envers les institutions, leurs produits et services, la qualité de leur distribution et s'adapter a ses besoins.<sup>(2)</sup>

### **2.1.2.2 : L'information quantitative**

On a vu que les informations qualitatives permettent au banquier de mieux percevoir, au delà des seuls documents comptables, la qualité du marché en tant que sujet vivant. Les informations quantitatives doivent lui permettre de compléter ces documents par des précisions chiffrées appelées " information technique ".<sup>(3)</sup>

En terme du marketing bancaire, le banquier doit collecter et analyser les données suivantes :

- Le taux de possession des différents produits ;
- Le nombre de jours débiteurs ;

---

<sup>(1)</sup> LEVASSEUR (M.) & QUITART (A.), « Finance », édition Economica, Paris, 1990, P.35.

<sup>(2)</sup> BADOE (M.), « Marketing Management Pour les Sociétés Financières », les Editions d'Organisation, 1997, P.58.

<sup>(3)</sup> LAUNOIS (S.), « comptabilité financière », édition, Paris, 1989, P11.

- Le nombre d'opérations (débitrices / créditrices) ;
- Le nombre de retraits ;
- Le taux annuel d'ouverture de comptes ;
- Les revenus des ménages par catégorie socio-professionnelle, et la taille des entreprises ;
- Le taux de croisement et de déperdition de la clientèle ;
- Déterminer par une note chiffrée, le degré de risque que présente le client aux yeux du banquier ;
- Répartition de la clientèle par degré d'intérêt ;
- Les soldes moyens par produit et par segment de marché ;
- Les conditions tarifaires et leur développement ;
- L'évolution de la part des différents budgets ;
- Le nombre de clients utilisant le service bancaire ;
- Le nombre d'écritures par agent ;
- Le nombre de contacts avec les clients ;
- Le nombre des concurrents ;
- Montant des intérêts (débiteurs / créditeurs) annuels.

Ces informations offrent au banquier l'apport incontestable de clignotant, utilise comme élément d'octroi ou de refus automatique du crédit, et lui facilitant une sélection rapide des clients. Nous accordons une importance particulière à l'élaboration d'un fichier client qui présente une spécificité en ce qui concerne le marketing bancaire comme support d'information.

### **2.1.2.3 : Les fiches clients**

Le but de ce moyen, consiste a apporter en permanence aux dirigeants et aux opérationnels des réponses pertinentes et rapides aux questions qu'ils se

posent.<sup>(1)</sup> Donc, les banques doivent disposer d'un fichier client de tout premier ordre. Le fichier de leur compte de dépôt ou de leur compte d'épargne ou des titulaires de tout autre produit. Le fichier client ne doit pas se borner à lister les clients ; au contraire, il doit contenir des informations commerciales que certains auteurs l'appellent « fiche commerciale ».

De ce fait, il faut qu'un fichier commercial puisse donner non seulement des informations ponctuelles sur tel client, au fur à mesure des besoins, mais aussi des informations plus globales constituant de véritables études de marché permanent et qui sont :

- Historique des clients ; évolution de la collecte individuelle classée par ordre de liquidité croissante ;
- Evolution des transferts individuels.

A quoi peut servir un fichier commercial ? - Cet instrument peut remplir dans une optique marketing un nombre de fonctions :

- Il facilite la connaissance des clients, de leurs caractéristiques et de leurs comportements.
- Il permet d'envoyer des messages, des documents d'information, à même de faciliter la prospection et l'animation; d'ailleurs, il s'articule autour des autres modes de communication.
- Le fichier client débouche sur l'analyse systématique des clients de telle sorte, qu'il permet d'évaluer et de contrôler l'action commerciale et de prévoir l'évolution des clients.
- La connaissance quantitative du marché des clients.

---

<sup>(1)</sup> BADOE (M.), « Marketing Management Pour les Sociétés Financières », les Editions d'Organisation, 1997, P.54.

## 2.2 : Sources d'information.

La politique d'information se manifeste par la mise en place de tout canal permettant de s'informer d'une manière indépendante sur l'environnement, le marché et la concurrence. Nous citons les principales sources dont le banquier peut se référer :

- ▲ Publication des institutions financières, panels.
- ▲ Etudes internes élaborées par certains services de la banque comme le service comptabilité, ou bien, des éléments fournis par des services intérieurs dont, une cellule spécialisée recherche et développement.
- ▲ Documentation fiscale : chiffre d'affaire et bilan des entreprises.
- ▲ Chambre de commerce et d'industrie (C.C.I.) ; elle peut nous indiquer le potentiel de développement des principales activités.
- ▲ Ecoles supérieures de commerce et les instituts de gestion.
- ▲ Les différentes banques nationales et internationales ainsi que les études de certaines banques concurrentes ; elles peuvent fournir des statistiques sur l'activité des banques et l'évolution des dépôts.
- ▲ Les organismes extérieurs, « Institut National de la Statistique Economique » (INSE).
- ▲ Réunions régulières d'activité.
- ▲ Les médias, la presse locale . . . etc.
- ▲ Les Ministères : Ministère des Finances, Ministère du Commerce, Ministère de l'Economie, entretiens clientèles, journaux, annuaires dont des informations concernant l'image de marque, structure de vie, etc.



## 2.3 : Le marché bancaire

Le dictionnaire de l'Académie des sciences commerciales donne à la notion de marché plusieurs sens dont il convient de retenir les deux suivantes :

*« Le marché est l'ensemble des transactions effectuées dans une aire géographique déterminée ».*

*« L'ensemble des clients et des acheteurs présentant de l'importance pour l'entreprise ».*<sup>(1)</sup>

*« Le Marché désigne encore l'ensemble des opérations d'échange effectives ou possibles portant sur un objet ou un service déterminé. Il s'applique alors aussi bien aux opérations elles-mêmes qu'au lieu et au temps où elles se produisent ».*<sup>(2)</sup>

On remarque d'après ces trois définitions que les transactions commerciales sont dues à la diversité des besoins, des attentes des clients, ce qui constitue une incitation à la segmentation du marché.

Le principe de segmentation est un principe de base en marketing, car le marché ne peut être en aucun cas considéré comme homogène ; cependant, une segmentation dite de qualité est liée à une meilleure adaptation de la banque aux besoins d'un marché, qui doit passer par un découpage préalable en segments distincts, composés de clients répondant à des critères communs.

---

<sup>(1)</sup> EVRARD (Y.), « Market, Etude et recherche marketing », édition Nathan, Paris 1993, P.8.

<sup>(2)</sup> POLY (J.) & ROCHE (J.), « Précis d'économie politique », Tome 1, édition Dunod, Paris 1966, P.159.

### **2.3.1 : La segmentation du marché bancaire**

Le processus de la segmentation consiste à repérer des groupes de clients homogène du point de vue de la banque, et cherche à découper l'ensemble des clients potentiels en groupe plus réduits de telle sorte que les individus d'un même groupe aient des caractéristiques du moins très proches.

#### **2.3.1.1 : La segmentation des clients**

La segmentation permet une analyse plus détaillée de la clientèle et des comportements, et permet aussi d'apporter des réponses pertinentes dans trois domaines :

- Le choix des offres à envoyer aux clients (produits, services, « packages », messages,...),
- Ciblage précis des destinataires (clients les plus intéressés par l'offre, ceux qui ont plus de probabilité de répondre...),
- L'orientation d'actions concrètes vers les cibles choisies (« mailing », téléphone, prise de rendez-vous, contact guichet...).(1)

#### **2.3.1.2 : La segmentation dans le marketing management**

Le développement de la segmentation permet aux banques d'améliorer leur politique marketing et commerciale dans différents domaines en particulier :

- Le suivi de la clientèle dans le temps réel ;
- La prise en compte de l'évolution des comportements de la clientèle ;
- La mise en place des stratégies d'amélioration des prestations;
- La détection de la clientèle potentielle par des stratégies de surveillance ;

---

(1) BADOE (M.), « Réinventer le marketing de la Banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Paris, 2004, P.76.

Le marketing management propose alors, trois niveaux de démarche distincte :

### **1) Le niveau stratégique**

Il peut orienter l'entreprise à prendre des choix prioritaires à long terme, à partir des éléments de différenciation, par exemple, une décision sur une segmentation géographique, ou bien le choix de type de client (clientèle G.E., P.M.E., professionnelle, particuliers).

### **2) Le niveau organisationnel**

Il oriente les structures afin de mieux répondre aux attentes des catégories définies comme cible dans le cadre de la stratégie de développement. Le but de ce niveau est de séparer l'activité de la banque du métier de la banquier. Par exemple d'une organisation géographique à remplacer par une structure orientée vers des segments de clients. Citibank fut la première banque dans le monde à reconfigurer son organisation. Depuis de très nombreuses banques réorganisent leurs structures relatives à la segmentation des marchés ou des canaux de distributions.

### **3) Le niveau opérationnel**

Il conduit à l'adaptation de l'ensemble des politiques marketing et commerciales aux segments-cibles intéressant l'institution. Le tableau qui suit montre une expérience d'adaptation des politiques de distribution et d'offre de produits et services aux catégories de segmentations considérées comme prioritaires dans une grande banque européenne.

**Tableau N° 03**  
**Adaptation des politiques marketing à la segmentation des marchés bancaires<sup>(1)</sup>**

	Particuliers			Entreprises		
	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 1	Segment 2	Segment 3
<b>Segments De marché</b>	Clientèle peu rentable à faible potentialité	Clientèle moyenne à potentialité intéressante	Clientèle haut de gamme	PME ayant un besoin global en matière de gestion (financière, risque,...)	PME ayant un besoin de compétences spécifiques en matière de produits financiers, de management de risque.	Entreprises, collectivités et associations de tailles importantes
<b>Marketing, Distribution Vente</b>	Carte d'accès aux automates (internes et externes) DAB, GAB, TPV, SMS  Vente directe  Ventes par téléphone  Ventes sur catalogue diversification  Supermarchés Cartes grandes publiques	Agence traditionnelle  Agence (partie automate, partie conseil).  Vente à domicile  Internet  Marketing direct en liaison avec le réseau (spécifique banque assurance)  Carte Supermarché	AGP (agences gestion de patrimoine)  Banque à domicile Reliée aux AGP  Service conseil dans une agence centrale  Internet Agence partagées haut de gamme  Marketing direct avec un point de vente haut de gamme	Agences traditionnelles  Démarcheurs sièges spécialisés par segment de marché.  Agences spécialisées pour PME.  Marketing direct (Business to Business).  Banques Internet reliées à la PME.	Siège national et régional.  Démarcheurs spécialisés par produit ou technique (technico-commerciaux).  Marketing direct.  Banques Internet reliées au siège de la PME.	Siège.  Interlocuteurs spécifiques technico-commerciaux spécialisés par produit ou technique.  Banques Internet reliées au siège.
<b>Marketing Produit-service</b>	« prêt a port » diversifié (extra-bancaire, banque et assurance).  Approche à partir de produits standardisés	« Mesure industrielle ».  Approche globale.  Vente de « packages »	« Sur mesure ».  Approche globale.  Carte VIP.	Approche financières et en « risque management » globales.  Conseils diversifiés.	Approche technique spécifique.  Ventes d'expertise technique et outils de management adaptés. Conseil et formation tech.	Approche spécifique.  Vente de conseil technique et d'outils spécifiques.

<sup>(1)</sup> BADOE (M.), « Réinventer le marketing de la Banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Paris, 2004, P.76.

Nous avons ainsi tenté d'apporter une vision nouvelle de la pratique traditionnelle des banques qui consiste à servir l'ensemble de la clientèle à partir d'une distribution uniforme.

L'évolution des produits et services bancaires qui fait la différence, n'empêche pas les directions régionales de s'engager dans une profonde reconfiguration des réseaux bancaires pour mieux les adapter aux segments de marché pour leur développement au cours des prochaines années.

### **2.3.2 : les Critères de segmentation du marché bancaire**

Traditionnellement, trois types de critères de segmentation empruntés au domaine général du marketing peuvent être utilisés à cet égard :

#### **2.3.2.1 : Critères géographiques (géotypes et ilotypes)**

Il ont pour but de savoir où se situent les clients appartenant aux cibles que l'institution veut sensibiliser, et quelles sont leurs :<sup>(1)</sup>

- Adresse,
- Numéros de téléphone ;
- Région ;
- Zone d'habitat ;
- Climat ;
- Importance de la commune ;
- Résidents ou non résidents, citadins, ruraux ;
- Une firme nationale, multinationale, régionale.

---

<sup>(1)</sup> BADOUC (M.), « Réinventer le marketing de la Banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Paris, 2004, P.81.

### **2.3.2.2 : Critères socio-démographiques**

Ces critères expliquent davantage le comportement et les besoins des prestations bancaires qui sont :

- Age ;
- Sexe ;
- Taille du foyer ;
- Situation familiale ;
- Revenus ;
- Niveau d'instruction ;
- Religion ;
- Race ;
- Nationalité.

### **2.3.2.3 : Critères psychologiques comportementaux**

- Personnalité ;
- Style de vie ;
- Motivation ;
- Statuts d'utilisateur (accumulateur ou jouisseur)
- Fidélisation à la marque ;
- Sensibilité aux efforts marketing, (publicité & service après vente...etc.).

D'autres critères de segmentation spécifiques en marketing bancaire peuvent s'ajouter :

- La taille des entreprises : G.E, P.M.E,...etc. ;
- La nature du produit recherché : crédit ou dépôt.

### **2.3.3 : La stratégie de la segmentation**

Une fois que l'entreprise est face à un marché segmentable, elle a le choix entre trois attitudes :

#### **2.3.3.1 : Stratégie indifférenciée**

Elle consiste à exploiter totalement cette segmentation, en adoptant une offre diversifiée destinée à chacun des segments, ce qui conduit la banque à proposer une gamme importante de produits.

#### **2.3.3.2 : Stratégie différenciée ou défensive**

Elle consiste à exploiter partiellement la segmentation en offrant des produits destinés au moins à deux segments du marché.

#### **2.3.3.3 : Stratégie concentrée ou offensive**

Il s'agit de ne pas exploiter la segmentation et ne retenir qu'un seul produit correspondant aux besoins du segment le plus important du marché et susceptible de satisfaire, même parfaitement, les autres segments ; c'est-à-dire qu'on choisit une grande partie du marché pour un segment. Cette stratégie est réservée aux établissements financiers spécialisés, dont la vocation est définie en termes de produit et non en termes de segment de la clientèle.<sup>(1)</sup>

## **2.4 : Les spécificités du marché bancaire**

Nous étudions le marché bancaire selon deux critères :

- La nature du client ;
- L'offre et la demande qui se manifeste sur le marché bancaire.

---

<sup>(1)</sup> PORTER (M.), « Choix stratégiques et Concurrence », édition ECONOMICA, 1982, P.05.

## 2.4.1 : 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.

### 2.4.1.1 : Les entreprises

Les besoins multiples des entreprises, peuvent être groupés en quatre rubriques ;

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

Ces besoins sont ressentis avec une amplitude très différente selon la taille des entreprises (P.M.E, G.E.).

### 2.4.1.2 : Les particuliers

Les particuliers manifestent également des besoins – en matière bancaire – différents, on retient à cet égard :

- Besoin de transaction d'où des produits comme le chèque, les billetteries automatiques, les avis de prélèvement . . . etc.

---

<sup>(1)</sup> ECHARD (J.-F.), « Politique financier de l'entreprise du risque », édition : P.U.F., Paris, 1984, P. 39.



- 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, le bon de caisse.
- Besoin de financement du logement, d'où des produits comme les comptes et plan d'épargne logement, les prêts conventionnés.<sup>(1)</sup>
- 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.

## **2.4.2 : l'offre et la demande des produits bancaires**

Toutefois, la spécificité du marché des produits bancaires peut s'appréhender en considérant l'offre puis la demande qui constituent les composantes du marché bancaire. Quant au « produit-banque » la banque étant elle-même considérée comme un produit. La banque doit être considérée comme ayant un rôle primordial dans l'évolution économique du pays.

C'est une plaque tournante, le point de passage des préoccupations concernant l'argent. C'est « l'intermédiaire » entre l'offre et la demande, et à cet égard, un agent d'équilibre, qui nous pousse à étudier les particularités de l'offre et la demande bancaires.

### **2.4.2.1 : L'offre de produits bancaires**

Sachant que les banques sont des entreprises multi-productrices, elles proposent à leurs clients une gamme étendue de produits. Les produits bancaires dans une optique marketing sont définis au sens large, et 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 de produits bancaires. Il importe

---

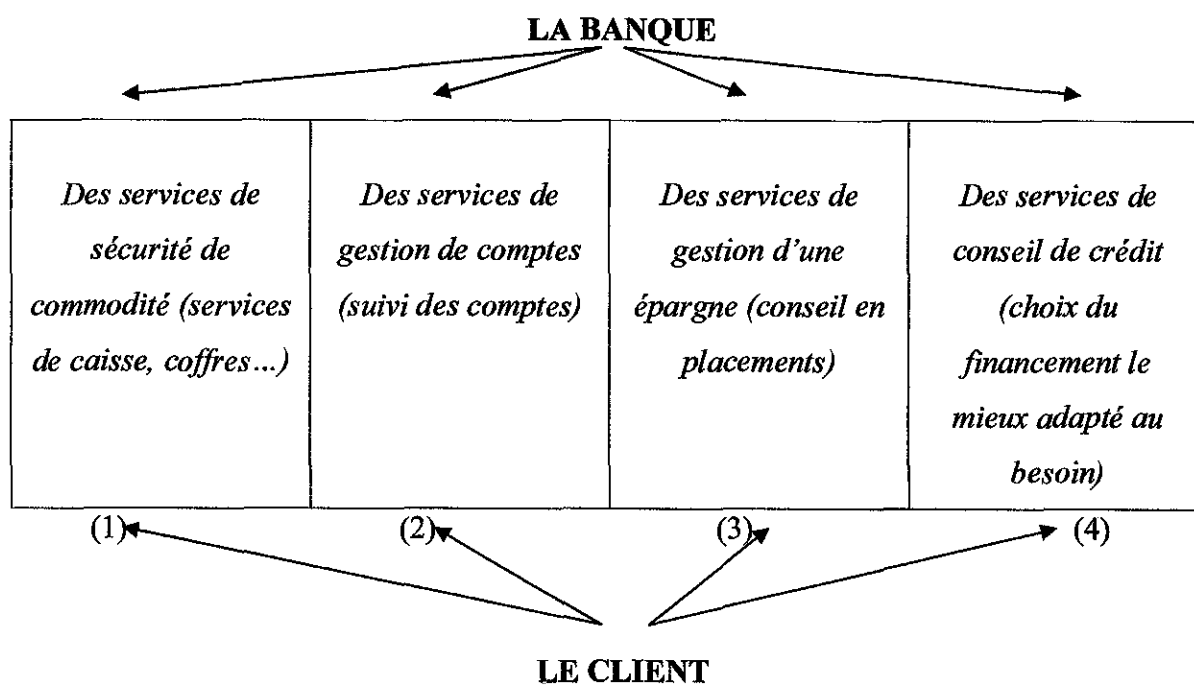
<sup>(1)</sup> ARNAUD (L.), « Le Marketing bancaire des particuliers », édition : Banque, Paris, 1983, P.12.

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 :

- 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 et les banques ne sont pas maîtres de cette caractéristique.

L'offre bancaire peut se décomposer comme suit :

**Figure 01 : Schéma de l'offre bancaire.** <sup>(1)</sup>



On note que :

- La concurrence est vive sur le marché de l'épargne.
- Le client est généralement multi bancarisé. Il a « sa banque d'épargne », « sa banque de disponibilité et services divers » et « sa banque –conseil ». <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> TOURNOIS (N.), « le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », édition MASSON, 1989 P.71.

### **1) La stratégie de l'offre**

En ce qui concerne la stratégie de l'offre, plusieurs options sont offertes à la banque.

- Soit concentrer son effort sur le « compte » pour obtenir des dépôts supplémentaire pour les emplois,
- Soit différencier les services « gestion de compte », (prélèvement annuel) permettant de rendre plus ou moins captif le client ;
- Soit diversifier les services « épargne et investissement » qui apportent également des ressources.

### **2.4.2.2 : La demande de produits bancaires**

La Spécificité de la demande des produits bancaires est due à plusieurs données.

#### **1) : 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 on doit 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.

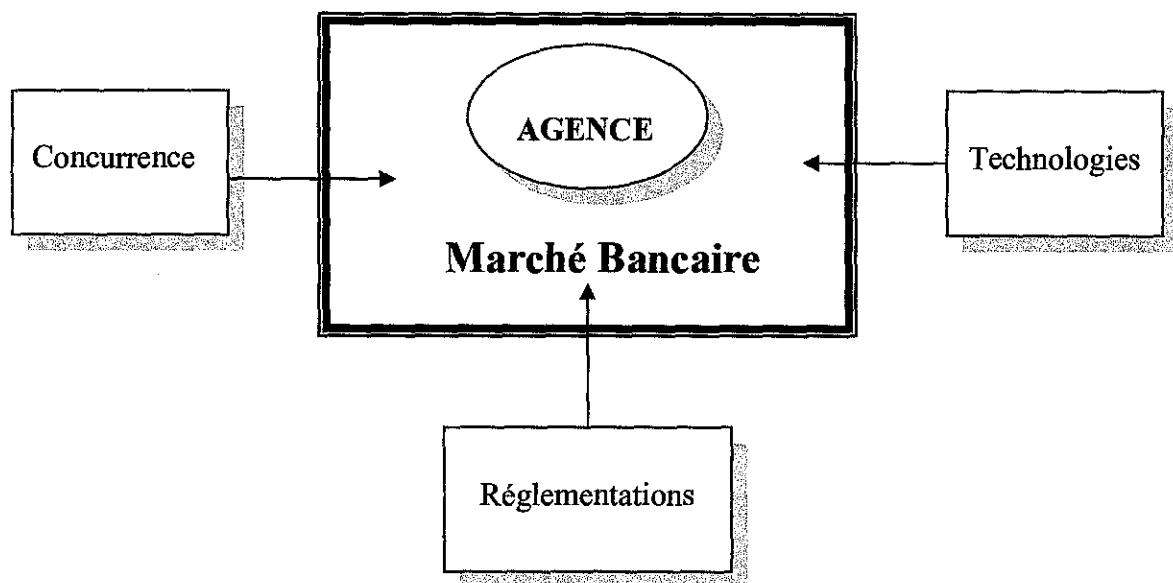
#### **2) : La stabilité et l'irrationalité de la demande :**

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.

### 2.4.3: 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 (3) facteurs fondamentaux schématisés comme suit :<sup>(1)</sup>

**Figure 02** : *Les facteurs de l'environnement.*



#### 2.4.3.1 : 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, son image de marque ; tous ces éléments permettent à la banque de faire pression sur les concurrents et de se positionner sur le marché. La connaissance de la concurrence devient une nécessité aussi importante que celle du marché et de la clientèle.

<sup>(1)</sup> *Schéma* : Développer & schématisation personnelle.

En effet, l'environnement, le marché, la concurrence, la réglementation, la technologie, et la banque, ne peuvent être considérés comme indépendants les uns des autres car elles sont interdépendance. Face aux influences émises par ces acteurs, la banque prend en considération l'ensemble des forces ayant une influence sur le jeu concurrentiel à l'intérieur du secteur. La connaissance des forces concurrentielles engendre deux attitudes :

- Se protéger de l'action de ces forces.
- Tenter d'agir sur l'action des ces forces.

La formulation d'une stratégie face à la concurrence implique, selon **M.E.Porter**, une mise en relation de l'entreprise avec son environnement, pour apprécier sa position vis-à-vis de la concurrence. Les concurrents d'un secteur agissent dans le but d'accroître leur position. Parfois le fait d'entrevoir des possibilités d'améliorer sa position déclenche l'action de l'autre destinée à le contrer. « *Dans tout secteur, la concurrence pousse toujours le taux de rendement du capital investi vers le taux de rendement du secteur* »<sup>(1)</sup>

De nombreux modèles d'analyse concurrentielle ont été créés, ayant pour but d'aider les dirigeants à faire des choix stratégiques élaborés par des cabinets de conseil réputés, qui servent comme support à l'analyse et de cadre conceptuel.

Pour **M. Badoc**, l'évaluation de la concurrence et une problématique marketing pour devenir le meilleur, car la survie d'une entreprise dépend de sa capacité à être plus en avance soit dans la technologie, soit dans l'offre du produit soit dans la recherche d'une nouvelle clientèle. *Alors la connaissance de la concurrence devient une nécessité aussi importante que celle du marché et de la clientèle.*<sup>(2)</sup>

---

<sup>(1)</sup> PORTER (M.), « Choix stratégiques et Concurrence », édition ECONOMICA, 1982, P.05.

<sup>(2)</sup> BADOCC (M.), « Réinventer le marketing de la Banque et de l'assurance », Revue Banque Edition, Paris, 2004, P.96.

Les sociétés financières qui réussissent, selon M. Badoc, sur la durée sont celles qui sont plus clairvoyantes, commencent à s'équiper de bureaux d'analyse de la concurrence, et savent à chaque fois mettre en place l'organisation humaine capable de s'adapter en permanence aux conditions du marché et de l'environnement.

L'ensemble des études sur la concurrence permet à la société financière :

- De voir venir le danger à temps avant qu'il ne soit trop tard ;
- De perfectionner le choix des stratégies, du positionnement, des cibles, des objectifs, afin de le rendre adaptable aux attentes du marché.
- D'éviter de prendre du retard dans l'amélioration de l'organisation et des moyens et en particulier : l'offre de produit et services, tarification, distribution, la gestion de la relation client et le marketing sur Internet.

L'intérêt ici est d'évaluer la concurrence en terme de menace et d'opportunités, et comparer ses résultats à ceux de l'agence et donc se positionner sur le marché. Donc il faut collecter le maximum de renseignements sur la concurrence de la place et surtout sur :<sup>(1)</sup>

- Les implantations (les projets) ;
- Les horaires d'ouvertures ;
- Les effectifs ;
- Les moyens technologiques
- L'image des chefs d'agences ;
- L'aménagement de locaux,.... ;

---

<sup>(1)</sup> LE GOLVAN (Y.), « Marketing bancaire et planification », édition BANQUE, 1979, P.66.

### 2.4.3.2 : La réglementation

La réglementation du système bancaire, est élaborée à plusieurs niveaux : national et international.<sup>(1)</sup> Les textes adoptés au niveau international sont le résultat d'une coopération interétatique dans le cadre d'instances comme le G10. Les dispositions les plus importantes sont élaborées dans le cadre **du comité de Bale** dont la (BRI) assure le secrétariat. Ou encore **la recapitalisation des banques**.

En Algérie, elle se poursuit depuis 5 ans, progressivement. Les autorités monétaires ont décidé de multiplier par 5 le capital minimum des banques. Il fallait 500 millions de dinars, à présent, il faut 2,5 milliards (soit 25 millions d'euros) pour créer une entreprise. La Banque des règlements internationaux (BRI) édicte des normes prudentielles pour tous les établissements ; elles doivent être respectées. La recapitalisation des grandes banques permet une mise à niveau avec ses normes et la mise en place de plus grandes capacités de financement.<sup>(2)</sup>

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, libertés d'ouverture de nouveaux guichets...etc. La banque, donc joue un rôle économique particulier ; son développement incessant ne pouvait donc se faire qu'a l'intérieur des règles contraintes que lui dicte l'état.

---

<sup>(1)</sup> DESCAMPS (C.) & SOICHOT (J.) « Economie et gestion de la banque », éditions EMS, 2002, P.46.

<sup>(2)</sup> Entretien avec Abderrahmane Bengalais, secrétaire général de l'Association des banques et des établissements financiers (ABEF), Afrik, Par Olivia Marsaud, le 30 / 06 / 2005.

### 2.4.3.3 : La technologie

A nouvelles technologies, nouveaux comportements : la banque à distance, « en réseau », les clients, que ce soit dans leurs vie professionnelle ou privée, se son trouvés profondément bouleversés.<sup>(1)</sup>

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 :

- Les cartes bancaires;
  - Les distributeurs automatiques de billet;
  - La banque à domicile;
  - Les terminaux points de vente;
  - Le développement dans le domaine de télécommunication (les services à distances);
- L'informatique, qui a modifié en profondeur les techniques traditionnelles de la banque, en développant la capacité de traitement des opérations bancaires, ce qui l'amène à élargir le champ des services qu'elle peut rendre à la clientèle dans l'objectif recherché. La mise en œuvre de ces nouvelles technologies peut être un facteur de réussite d'une nouvelle relation avec les clients.

---

<sup>(1)</sup> ALAIN (B.) & KHAMES (D.) « Le Multicanal qu service de la relation clients », édition d'organisation, 2004, P.9.



## Section 3 : Le Marketing Mix

### 3.1 : Les produits et services bancaires

Avant de mettre en place une politique de produits nous jugeons nécessaire de définir le concept produit et service pour mieux appréhender, le concept de « package »

D'après **PHILIP KOTLER** ; « *le produit correspond à toute entité susceptible de satisfaire un besoin ou un désir* ». <sup>(1)</sup>

Par contre « le service est l'ensemble de prestations auxquelles le client s'attend, au delà du produit ou de service de base, en fonction du prix, de l'image et de réputation en cours » <sup>(2)</sup>

Réaliser un produit ou service satisfaisant le besoin des clients, implique qu'on maîtrise du point de vue de la qualité toutes les activités à mettre en œuvre qui coopèrent à la création ou le maintien du service.

Il est donc, nécessaire de distinguer les produits des fonctions qu'ils remplissent, car l'élément clé d'un produit réside dans ce service qu'il rend, et c'est ce service que le responsable marketing cherche à promouvoir ; d'autant plus, les produits bancaires permettent de collecter des ressources qui lui donnent la possibilité d'accorder des crédits.

Les banques ont découvert l'intérêt de regroupement des produits et services en « package », c'est-à-dire, en un seul produit, ce qui a favorisé la multiplication des innovations : **livrets d'épargne-logement, livret avenir...etc.**, dans ce cas, l'utilisation d'un produit de base nécessite de procéder à plusieurs services comme nous montre ce qui suit :

---

<sup>(1)</sup> KOTLER (P.) & DUBOIS (B.), « Marketing, management », 8<sup>ème</sup> édition, Paris, 1994, P.8.

<sup>(2)</sup> HOROVITZ (J.), « La qualité de service », Inter-édition, Paris, 1987, P.8.

Le compte de dépôt à vue avec chéquier nécessite le relevé de compte, l'autorisation de découvert, la garantie de paiement de chèque, le prélèvement automatique et la carte de crédit permettant l'accès aux distributeurs automatiques de banque (D.A.B) ou le guichet automatique de banque (G.A.B).

## **3.2 : Le cycle de vie d'un produit bancaire**

On distingue trois (3) phases dans la vie d'un produit bancaire ;

### **3.2.1 : Phase de lancement**

Cette phase sera relativement brève, dans le temps, car une fois le produit nouveau est lancé sur le marché à l'initiative d'une banque, il sera rapidement imité par les concurrents. Lorsque la phase de lancement d'un produit est achevée, la qualité des produits ne se détériore pas, si les énergies ou les procédures de traitement sont mobilisés pour le lancement d'un nouveau produit (rhabillage).

### **3.2.2 : Phase de maturité**

Cette phase est assez longue, dans le temps. Le produit a acquis une notoriété suffisante. Son taux d'utilisation se stabilise ou croit légèrement par paliers en fonction des actions publicitaires de la relance entreprise. Chaque banque lutte pour le maintien de sa part de marché.

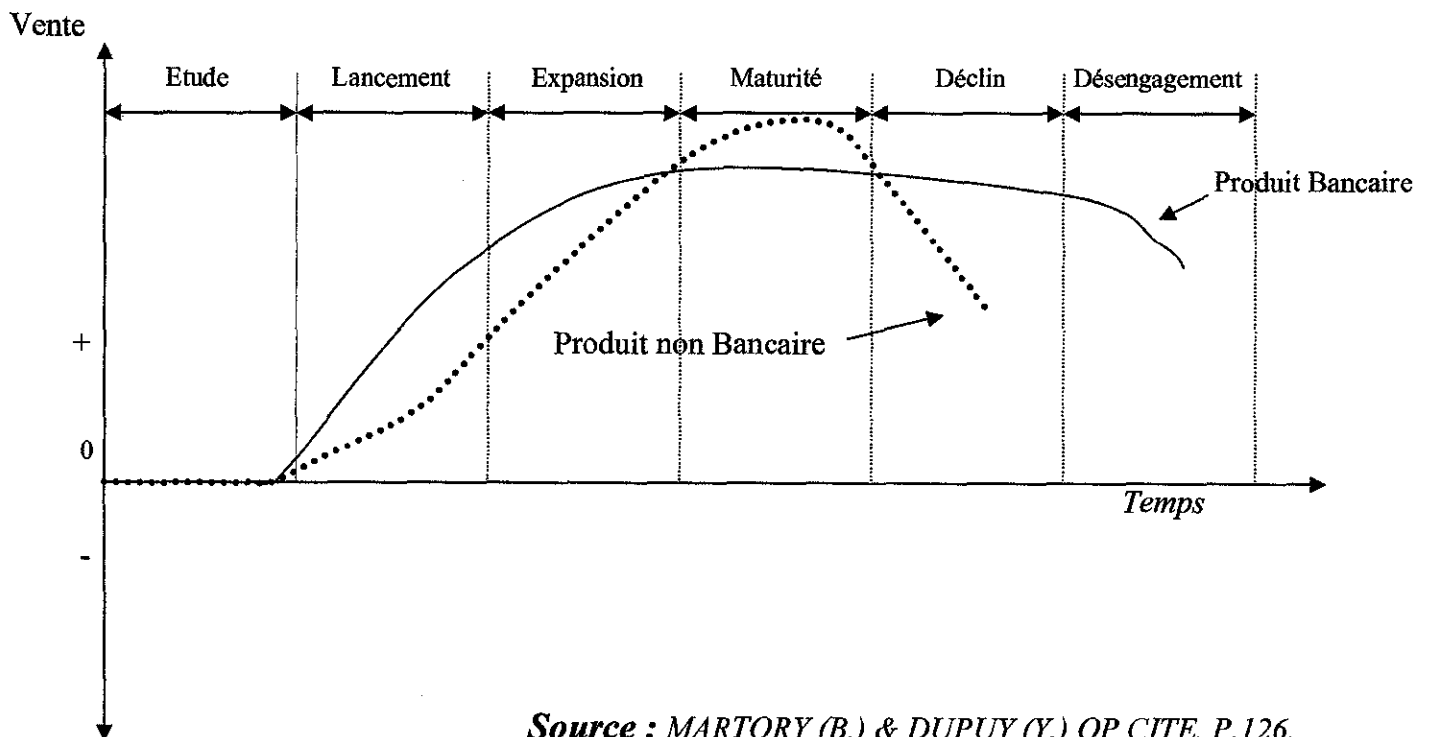
### **3.2.3 : Phase de déclin**

Cette phase est la plus longue de toutes, et s'étend sur une dizaine d'années. L'obsolescence gagne progressivement le produit en raison de l'émergence d'un nouveau produit, mais n'entraîne pas pour autant son élimination.

Les produits disparaissent, car ils sont remplacés par d'autres présentant davantage de qualités, du fait de progrès techniques réalisés dans la banque.<sup>(1)</sup>

Notons que certains produits en phase de déclin peuvent faire l'objet d'une opération de relance, grâce à un habillage adéquat, sauf qu'un modificatif de la législation ou de la réglementation peut décider la suppression du produit ou en altérer les caractéristiques.

**Figure N° 03**  
**La notion de cycle de vie d'un produit bancaire et d'un produit non Bancaire<sup>(2)</sup>**



**Source :** MARTORY (B.) & DUPUY (Y.) *OP.CITE*, P.126.

Le cycle de vie traduit les évolutions au cours du temps de vente et la rentabilité générés par le produit. Le cycle de vie d'un produit comme le chèque, le virement ou l'escompte se présente tout à fait comme celui du

<sup>(1)</sup> MARTORY (B.) & DUPUY (Y.), « Economie d'entreprise », édition NATHAN, 1993, P.126.

<sup>(2)</sup> BELLANGER (R.), « Initiation à la mercatique », édition banque, Paris, 1977, P.117.

graphique (schéma 3) par rapport au cycle de vie d'un produit non bancaire qui lui passe par quatre phases : lancement, expansion, maturité, déclin.

A chacune de ces phases correspondent des caractéristiques spécifiques, de vente, de marché, de rentabilité. Il est important de savoir situer les produits pour voir dans quelle mesure ils contribuent à la rentabilité de la banque.

Le lancement d'un nouveau produit nécessite des ressources importantes qui pourront être rentabilisées que plus tard. Les phases 01, 02 et même 03 sont donc très souvent déficitaires. On comprend dès lors que le lancement d'un produit nouveau doit être planifié suffisamment tôt.

### **3.3 : Le 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 liberté des prix. D'ailleurs les banques n'ont jamais assigné une importance à cette variable pour plusieurs raisons.

1. Certains nombres de prix sont fixés par l'autorité monétaire (la banque d'Algérie), tels que le taux de rémunération des comptes sur livrets, l'épargne logement, et les placements à terme.

2. D'autres prix sont fixés à l'échelon de la profession bancaire telles que la fixation de commissions des opérations de caisse au débit, les opérations d'escompte et les opérations du commerce extérieur.

3. La connaissance des coûts des principaux produits bancaires est relativement récente.

### 3.3.1 : La tarification des services bancaires.

La tarification des services bancaires, accroît la part des commissions perçues, l'objectif est d'améliorer sa masse bénéficiaire, mais surtout de vendre le produit net bancaire dépendant des taux d'intérêt. Le but recherché est la couverture des coûts de revient de tous les produits afin d'éviter les péréquations.<sup>(1)</sup>

A l'heure actuelle, un grand nombre de services bancaires sont gratuits (service de caisse, paiement de chèque, virement.. etc.), sinon facturés à une commission fixée sans rapport avec le coût de revient du service (opération sur valeur mobilière, activité de conseil.

Sur le plan commercial, la tarification sera d'autant mieux acceptée par la clientèle dans le cas où des contreparties lui sont associées. Ces contreparties peuvent consister en :

- La baisse de taux de crédit.
- La suppression des jours de valeurs et l'amélioration de la qualité des services.

### 3.4 : La communication

La communication est une partie très importante du marketing et non l'inverse. Dans ce sens, la communication constitue pour la banque une véritable arme à redécouvrir.<sup>(2)</sup> Communiquer, c'est faire savoir qui on est et ce que l'on sait faire, afin de conférer à la banque une image qui est le reflet de son identité. La communication revêt un aspect double, elle peut être :

---

<sup>(1)</sup> VERNIMEN (P.), « Gestion et politique de la Banque », édition Dalloz, Paris, 1981, P.55.

<sup>(2)</sup> BADOUC (M.), « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque édition, Paris, 2004, P.364.

➤ **Instinctuelle** : C'est-à-dire, avoir pour objectif l'amélioration de l'image de marque.

➤ **Normative** : C'est-à-dire, informer les clients de la création, ou de l'existence de service nouveaux ou améliorés, et les incitées à les essayer en vue de développer la relation banque-client, qui présente un caractère suivi et continu ; d'autant plus que la rentabilité des banques semble fondée sur la fidélité des clients tant déposants qu'emprunteurs.

De ce fait la communication bancaire est le seul moyen de faire connaître à priori sa différence et son avantage par rapport à la concurrence.

### **3.4.1 : La communication interne et externe**

L'action communication est menée en direction de deux (2) groupes : le personnel de la banque et son environnement, d'où la distinction communication interne et communication externe.

#### **3.4.1.1 : La communication interne**

La complexité de la production est un facteur essentiel qui rend indispensable la communication interne. Elle vise en premier lieu à assurer une bonne circulation de l'information à l'intérieur de la banque et a faire savoir à tous les membres de la banque, les objectifs retenus par la direction générale.<sup>(1)</sup>

Tout le personnel de la banque, quelque soit son niveau hiérarchique, doit être informé de façon claire et concise sur la stratégie de développement.<sup>(2)</sup>

#### **3.4.1.2 : La communication externe**

La communication externe traite des relations de la banque avec son environnement. La mise en oeuvre d'une communication institutionnelle rend

---

<sup>(1)</sup> BADOE (M.) & MACQUIN (A.), « Le Marketing des Banques de détaille petite et moyenne en Europe », éd. C.E.S.A., Paris, 1981, P.11.

<sup>(2)</sup> PRAT (G.), « La responsabilité du banquier et faillite de son client », édition Sirey, Paris, 1983, P.18.

nécessaire la création d'une fonction communication dans la banque, compétente aussi bien en matière de communication interne qu'externe puisque l'information reçue par le personnel de guichet et relevant de la communication interne est un facteur essentiel d'amélioration entre l'organisation et son client, donc, de la communication externe.

### **3.4.2 : Les moyens de la communication**

#### **3.4.2.1 : « Sponsoring » et mécénat : vers de nouvelles approches**

Des définitions larges et variées sont habituellement données à ces deux modes de communication. La principale distinction entre mécénat et « *sponsoring* » consiste dans la finalité de l'opération.<sup>(1)</sup>

##### **1) Le Sponsoring**

C'est une technique qui utilise un événement sportif ou culturel comme support d'une opération de communication. La banque aide financièrement à la réalisation de l'événement. Le nom de la banque est associé à l'événement. Par contre le « *sponsoring* », lui, attend généralement quelque chose de bien précis en retour de son investissement.

Les experts distinguent deux (2) formes de « *sponsoring* » :

- Le « **sponsoring** » **créatif** : est une contribution de l'entreprise au développement d'une activité sportive.
- Le « **sponsoring** » **primaire** : est celui qui consiste simplement à coller son nom sur les maillots d'une équipe de football.

#### **3.4.2.2 : Le mécénat**

Pour une banque, une opération de mécénat consiste à financer un institut d'intérêt public, une grande cause, une manifestation humaine, intellectuelle ou

---

<sup>(1)</sup> BADOE (M.), « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque édition, Paris, 2004, P.386.

artistique. Par exemple le Crédit Lyonnais à Paris a offert aux musiciens la salle Pleyel ; sans pour autant accompagner l'aide d'une promotion commerciale intense.<sup>(1)</sup>

Le sponsoring et le mécénat présentent la caractéristique commune d'être utilisés pour

- Accroître la notoriété de la banque.
- Améliorer son image de marque.

La banque essaye de se forger une image qui soit le reflet de sa propre identité en amont de ce qu'elle produit, c'est une combinaison :

- D'image interne, c'est-à-dire la culture bancaire.
- D'image de marque qui peut être examinée selon :
  - Les horaires d'ouverture à la clientèle ;
  - Les facilités d'accès aux points de vente;
  - La qualité de l'accueil ;
  - La rapidité du service;
  - L'aménagement de l'agence;
  - L'information de la clientèle;
  - La notoriété comparée sur la place à celle des concurrents ;
  - La relation entre l'agence et certains segments spécifiques du marché et

le niveau de satisfaction apporté par son activité.

- D'image sociale, c'est-à-dire sociale,
- D'image de marque, c'est-à-dire le rôle de la banque dans la société.

---

<sup>(1)</sup> SALVANES (J.), « le mécénat », rapport du conseil économique et social, 1988, P.03.



## **3.5 : La publicité**

L'intégration de la publicité au plan de communication permet de valoriser la banque et d'attirer vers elle une nouvelle clientèle d'ou, plusieurs actions publicitaires peuvent être utilisées.

### **3.5.1 : La publicité sur les lieux de vente (P.L.V.)**

La publicité sur les lieux de vente peut être efficace, le client est touché par la publicité qui prend la forme de dépliants ou brochures installés sur des présentoirs, d'affiches placées dans la vitrine de l'agence ou à l'intérieur. La (P.L.V) vise à faire connaître les produits bancaires en mettant l'accent sur les qualités des prestations.

La P.L.V peut être personnalisée, et destinée aux clients de façon individuelle.<sup>(1)</sup> Guides et dossiers personnels deviennent en effet des supports publicitaires de plus en plus diffusés par les points de vente dans le but de reprocher la banque de ses clients.

#### **3.5.1.1 : La publicité de notoriété et d'image de marque**

La publicité, de notoriété vise à faire connaître le nom de la banque dans le public, par la mise au point d'un logo type par une association ou autres établissements.<sup>(2)</sup>

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.

---

<sup>(1)</sup> LE GOLVAN (Y.), « Marketing bancaire et planification » éditions BANQUE, Paris, 1985, P53.

<sup>(2)</sup> Mémoire de Magister, « la problématique de communication bancaire en Algérie », Hadj Slimane Ndir, 2005, P.164.

### **3.5.1.2 : La publicité média**

La publicité média utilise les grands médias, ou la « *mass media* » comme la (Télévision, Radio, Presse, affichage...),<sup>(1)</sup> Ils sont sans doute appelés à jouer un rôle important dans les campagnes de communication du futur. Elle est collective du moment ou elle s'adresse à l'ensemble de la clientèle afin d'être perçue, par tous les segments du marché.

### **3.5.1.3 : Les mailings**

Le mailing est un moyen privilégié pour la banque qui désire contacter directement son client, c'est une publicité individuelle qui utilise le relevé bancaire comme occasion pour s'adresser au client, les lettres de prospection, les cartes de visite, et l'entretien téléphonique.

### **3.5.1.4 : Les relations publiques**

La plupart des opérations imaginées par les agences sont des opérations dont le public n'a pas été défini ; les relations publiques doivent être prises en charge par l'ensemble du personnel. Les actions qui peuvent être utilisées dans les relations publiques sont les conférences, réunions d'informations, journées porte ouverte, Participation aux manifestations (foires, salons congrès.....).

La communication établie par un publipostage, dont la banque joint au relevé de compte, sont ouverts par un support publicitaire (la publicité de produit, bulletin de conjoncture) Cadeaux et autres.

### **3.5.1.5 : La promotion des ventes**

Les moyens de promotion des ventes d'une banque sont les concours et loteries, ce qui permet de rentrer en contact avec de nouveaux clients et en déduire le comportement, de types jouisseurs ou accumulateurs de l'argent.

---

<sup>(1)</sup> BADOE (M.), « Marketing Management Pour les Sociétés Financières », les éditions d'Organisation, Paris, 1997, P.268.

### **3.5.1.6 : L'animation du réseau de vente**

L'animation du réseau de vente est une action importante dans le secteur bancaire. Le contrat avec les clients est exclusif. Les employés de l'agence ont la charge de vendre les produits ou services aux clients, et donc il faut les animer par la formation, la stimulation du réseau de vente par des cadeaux et des primes. L'animation et la stimulation des réseaux de vente visent à développer le bon vouloir du réseau de distribution vis-à-vis de la marque pour préserver l'avenir et gagner la sympathie des clients de manière permanente.

## **3.6 : La Distribution**

Selon **BADOC M.** « 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 ».<sup>(1)</sup> 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 de marché n'est qu'un élément de concurrence. Donc la mise en place d'un plan de distribution, serait utile pour la banque.

### **3.6.1 : La mise en place d'un plan de distribution**

Le plan 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. Ce plan concerne en effet les méthodes, procédures, structures et

---

<sup>(1)</sup> BADOC (M.), « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque édition, Paris, 2004, P.223.

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 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 oeuvre des multiples actions des différents plans, que sont perçus l'efficacité et l'impact commercial et l'activité de distribution de l'agence

### **3.6.2 : Les composantes du plan de distribution**

Le plan de distribution comprend six grands domaines d'action. (*Les éléments relatifs à ces 6 domaines seront sans doute plus utiles pour le quatrième chapitre*).<sup>(1)</sup> Ces six domaines traitent souvent d'actions qui, déconnectées de la réalité des réseaux bancaires, peuvent apparaître comme classiques ou élémentaires. Cependant, rares sont les agences, même appartenant aux réseaux les plus dynamiques, qui ont mis en place tous ces moyens. Le plan marketing doit être la structure de dynamisation et de coordination de ces éléments de base d'un plan de distribution d'une agence bancaire. Dans une banque, la commercialisation revêt particulièrement deux (2) actions importantes : La création et l'aménagement des réseaux.

---

<sup>(1)</sup> LE GOLVAN (Y.), « Marketing Bancaire et Planification », éditions Banque, Paris, 1985, P.103.

## **Chapitre III**

### **LA RELATION CLIENTELE ET LA DISTRIBUTION BANCAIRE**

Section 1 : Les caractéristiques de la distribution

Section 2 : L'évolution des canaux de distribution

Section 3 : Les moyens de paiement sur l'Internet

## Section 1 : Les caractéristiques de la Distribution

Selon PRAINT R. « Une agence de banque à tout faire était souvent conçue comme un comptoir colonial, c'est-à-dire destiné à conquérir la clientèle locale puis à la conserver à titre exclusif en lui offrant tous les produits, dont elle pouvait avoir besoin même exceptionnellement »<sup>(1)</sup>.

A présent, les banques dotées de réseaux denses tiennent à distribuer tous les produits dans chaque point de vente pour obtenir la meilleure fidélisation de la clientèle.

Le réseau doit être rigoureusement contrôlé, de façon à maintenir une bonne uniformité de la qualité des services offerts par les différentes agences : un critère primordial, qui est la proximité du point de vente, joue un rôle fondamental, c'est l'incitation à l'achat, donc l'agence doit se rapprocher de son client.

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 point de vente, explicatif de la part de marché de chaque banque, n'est qu'un élément de concurrence. Dans une banque, la commercialisation revêt particulièrement deux actions importantes : la création et l'aménagement des réseaux.

### 1.1 : La création ou l'extension d'un réseau de guichet

La création des agences permet à la banque d'accroître sa part de marché et atteindre la clientèle ; d'autant plus, que la réglementation ne s'y opposant plus, la banque peut ouvrir autant d'agence qui lui semble utile.

---

<sup>(1)</sup> PRAINT (R.) ; « La rentabilité des banques » ; Banques, n° 405. Avril 1981, p.435.

### **1.1.1 : L'implantation de la distribution**

A l'occasion d'implantation d'une agence, la banque prend en considération les points suivants :

- Il faut choisir une zone d'implantation fréquentée par les clients-ciblés retenus.
- Il faut choisir également une site d'implantation au sein de la zone, c'est-à-dire que l'emplacement doit être bien situé, (accès facile, proximité d'autres commerces...etc.)

Les choix de distribution sont également étroitement liés à la diversification recherchée par les principales enseignes :

- La création d'agences spécialisées ;
- La réduction de guichets qui privilégie la « relation assise » ;
- La création de réseaux de prescripteurs ;
- La multiplication des formes de banque directe.

### **1.1.2 : Les différents moyens de distribution**

Les modes de distributions sont des moyens conçus, afin d'accroître les ressources, et la disponibilité et d'adapter les services afin de satisfaire les clients actuels et développer leur multiplication par de nouveaux clients.

## **1.2 : L'aménagement et la modernisation du réseau**

La modernisation du réseau s'attache à rendre les points de vente accueillants. Dans ce sens, les actions menées pour impressionner les clients s'attachent à l'aménagement extérieur et intérieur du réseau.

### **1.2.1 : L'aménagement extérieur**

L'aspect extérieure du point de vente, peut dépendre dans une certaine mesure de l'aspect extérieur du quartier, de l'état des constructions proches, des servitudes architecturales, du type dominant l'activité dans le lieu d'implantation du type de clientèle que l'on désire conquérir et de l'image que vent développer la banque sur son marché.

C'est ainsi que les grillages et barreaux sont remplacés par de grandes baies permettant l'installation d'affiche ; toutefois, une uniformisation peut être recherchée afin de donner à toutes les agences un même aspect qui provient de l'emploi des même matériaux, (vitres teintées, forme de fenêtres....etc.), et de même couleur.

### **1.2.2 : L'aménagement intérieur**

Cette action peut se faire de nombreuses façons comme : le maintien d'un comptoir comprenant le guichet-caisse, où sont concentrées toutes les opérations de caisse, l'installation de bureaux remplaçant le comptoir, l'accueil exprimé par le sourire pour persuader les clients.

La conception des aménagements des locaux semble obéir à quelques principes directeurs:

- L'agence doit proposer un service financier de base 24 heures sur 24, en particulier les retraits d'espèces et les relevés de comptes;
- Durant les horaires d'ouverture prolongée, c'est-à-dire dépassant la durée légale du travail dans l'agence, la clientèle doit avoir accès aux transactions sur ses comptes de dépôts (remises - virements, etc.);
- Le personnel doit disposer de toutes les données bancaires sur chaque client permettant de définir son profil;



➤ Les services de conseil doivent être bien séparés des services de transaction puisqu'ils exigent une attention toute particulière de la part du personnel;

➤ L'agence doit refléter le fait que les clients ne sont pas tous semblables mais qu'ils représentent un éventail d'expériences, de moyens et d'aspirations.<sup>(1)</sup>

## **1.3 : La relation banque-clients**

Les modes de relation entre la banque et les clients peuvent reposer sur les équipements mis à sa disposition, au bénéfice des clients particuliers ou entreprises et de la capacité d'intermédiation traduite en capacité à collecter des ressources, et à les employer.<sup>(2)</sup>

### **1.3.1 : Les critères de la banque relationnelle**

La dimension relationnelle est développée par des banques spécialisées et par des banques grand public

#### **1.3.1.1 : Dans les banques spécialisées**

Pour celles-ci, la clientèle est essentiellement de haut de gamme : c'est la gestion de patrimoine, les grandes entreprises, certaines PME et quelques professionnels.<sup>(3)</sup> A ce segment s'adressent des produits et services à forte valeur, assortis de conseils dont la sophistication rend le contact obligatoire. Pour répondre à cette attente, les banques ont développé, à côté des agences traditionnelles des agences spécialisées dédiées à une clientèle spécifique :

---

<sup>(1)</sup> MONIQUE (Z.) & ERIC (L.), « Marketing et stratégie de la banque », édition DUNOD, 1999, P.105.

<sup>(2)</sup> SCHLOSSER (A.), « la distribution bancaire aux particulières », Thèse Doctorat HEC, 1996, P.55.

<sup>(3)</sup> MONIQUE (Z.) & ERIC (L.), « Marketing et stratégie de la banque », 3<sup>e</sup> édition revue et augmentée DUNOD, 1999, P.105.

entreprises, professionnels ou segments particuliers de clientèle telle la banque des femmes aux États-Unis.

Une autre forme de distribution est adoptée par les banques spécialisées dans une dimension relationnelle : la force de vente debout, c'est-à-dire l'affectation de certains chargés d'affaires à un nombre restreint de clients auxquels ils offrent contact de qualité et une disponibilité permanente. Ils jouent le rôle d'interlocuteurs privilégiés, de conseillers, et pratiquent une approche globale des besoins clients. La vente qu'ils proposent ensuite s'appuie sur les produits figurant dans le catalogue du réseau.

### **1.3.1.2 : Dans les banques grand public**

Celles-ci peuvent également développer la dimension relationnelle pour une large clientèle, dans le cadre de leur réseau traditionnel, mais avec des procédures simplifiées telles que les guichets rapides pour les opérations courantes et des espaces dédiés à une offre limitée à des produits et services de base.

Pour la majorité des clients, l'agence reste le seul point de contact avec leur banquier mais, dans la plupart des cas, ils s'y rendent pour des opérations courantes et non pour une relation commerciale. Seulement 20 à 40 % de l'activité du personnel est consacrée à la vente de produits et services. Le client peut également ignorer totalement le contact, pour cela il lui suffit d'effectuer toutes ses opérations par l'intermédiaire de la banque automatique, DAB ou GAB.

## **1.4 : Les critères de la banque transactionnelle**

La banque transactionnelle a pour finalité de fournir à tout client (haut de gamme public), dans les conditions qui lui conviennent le mieux, même en dehors des heures d'ouverture des agences, l'ensemble des services liés aux différents produits qu'il détient et, éventuellement, de lui en proposer d'autres.

Ce concept fait référence à la réalisation des opérations les plus courantes par les clients eux-mêmes au moyen d'automates bancaires situés dans ou hors des agences bancaires

### **1.4.1 : Les transactions banque-entreprises**

Celles-ci et notamment les PME sont de fortes consommatrices de services tels que la consultation, par Internet, micro-ordinateur ou téléphone, des informations financières relatives à leurs comptes. Ces services, à forte valeur ajoutée, présentent, pour la banque, trois types d'avantage:

- La rapidité de transfert des données commerciales, comptables et financières;
- une productivité accrue des services administratifs;
- une réduction importante des frais de traitement des échanges.

Ces nouvelles formes d'offre conduisent les banques à deux types de choix: l'un concernant la prise en charge des nouveaux coûts, l'autre relatif à la maîtrise de la nouvelle chaîne administrative sécurisée. Relativement aux coûts, les décideurs peuvent hésiter entre une approche classique qui externalise le coût des nouvelles prestations, en le transférant sur le client, et une logique d'action commerciale destinée à attirer une clientèle d'affaires très convoitée. Pour les choix relatifs à la maîtrise des modes opératoires et de la chaîne administrative sécurisée, les banques ont mis en oeuvre trois options :

- La prise de position dominante dans des sociétés spécialisées sur des points clés de la télétransmission et offrant des logiciels de gestion ;
- La prise de participation dans le domaine des opérateurs de réseaux pour faciliter la pénétration de certains secteurs d'activité : par exemple, la BNP dans le secteur des transports ;
- l'intégration dans la chaîne de traitement des informations par interconnexion avec un réseau professionnel.

### **1.4.2 : Les transactions banque-particuliers**

La banque transactionnelle prend la forme d'automates et de systèmes télématiques couvrant une large part de l'offre de produits et services. La banque à domicile prend la forme de serveurs vocaux, de plates-formes de téléopérateurs et permet à la fois de mieux servir la clientèle et de réduire les coûts. Si le grand public utilise un nombre limité de prestations de ce type, en revanche les segments haut de gamme ont plus largement recours comme substitut à la visite à l'agence.

### **1.5 : l'organisation des relations banque-clients**

L'organisation des relations banque-clients, repose sur le fait que les services à vendre varient en degré de standardisation ou d'adaptation et que leur objectif varie dans le temps de la relation. Ils commencent par une initiation, mais sont suivis de nombreux épisodes de gestions d'événements liés à l'image de la banque, à la nature du produit et à la nature du client. Dans le cadre de l'activité de la banque, les principes précédents peuvent être repris avec le client comme processus relationnel centré sur le client. Connaître, Conseiller, Vendre, Gérer la relation.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup> ZOLLINGER (M.) & LAMARQUE (E.), « Marketing et stratégie de la banque », édition DUNOD, Paris, 1999, P.86

### 1.5.1 : L'image de la banque

Elle semble être essentiellement une administration, soucieuse de ne pas prendre de risques, manquant d'imagination, sans dynamisme, lente dans sa prise de décision. Ces traits de l'image du banquier, qui sont à l'opposé du stéréotype de l'entrepreneur, s'ajoutent à tous les préjugés qui accompagnent, depuis des millénaires, les manipulateurs de l'argent.<sup>(1)</sup>

L'image d'un directeur d'agence capable de prendre des responsabilités et donc d'aider le client ou l'entreprise en acceptant des risques.

En effet, à l'opposé, il semble que la banque soit de plus en plus perçue comme un partenaire indispensable de l'entreprise. On remarque

▲ Certains points forts qui sont : la compétence et la discrétion.

Et certains points faibles qui ont trait à l'attachement du banquier à ses intérêts et à son manque d'imagination

### 1.5.2 : Les moyens de contacts

Les Banques commerciales se préoccupent depuis longtemps de mettre en oeuvre différents modes de contact avec leurs clients (*face-à-face avec le personnel, téléphone, courrier, automates, Minitel, ou plus récemment Internet et les réseaux d'ordinateurs*). Leur nombre et leur coût posent la question de la complémentarité des modes de relation entre la banque et ses clients et celle de la possible substituabilité entre ces modes de contact. Il est à noter qu'au Etats-Unis, le nombre de branches continue d'augmenter malgré la mise en place des nouvelles technologies dans les relations banque-clients.

Les banques commerciales ont tout d'abord créé des réseaux afin de mettre à la disposition de leur clientèle les éléments visibles du service : un emplacement, des équipements et du personnel à proximité des clients, premier

---

<sup>(1)</sup> TOURNOIS (N.), « le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », édition MASSON, 1989, P116.

critère déclaré dans le processus de choix d'une banque. Le niveau de compétence du personnel en contact dépendait du niveau de complexité du service à proposer à des clients parfois très indifférents dans leurs attentes.

L'hétérogénéité des clients conduisait à disposer, dans une même agence, de différents types de personne pour assurer plusieurs niveaux de service : services courants, banalisés, tels que les opérations de caisse, et services plus complexes comme les activités de conseil. Les réseaux ont été conçus au départ pour répondre à l'attente de proximité. D'une façon générale, dans le domaine des services, le choix des clients s'effectue entre la valeur ajoutée du service et son accessibilité mesurée en proximité géographique.<sup>(1)</sup>

## 1.6 : Arbitrer entre Banque relationnelle ou Banque transactionnelle

Compte tenu de ce contexte, les banques doivent arbitrer entre relation automatisée et relation physique.<sup>(2)</sup>

Banque transactionnelle	Banque relationnelle
<p>Fournir à tout client, dans les conditions qui lui conviennent le mieux, même en dehors des heures d'ouverture des agences, l'ensemble des services liés aux différents produits qu'il détient et lui en proposer d'autres. Les opérations les plus courantes sont réalisées par les clients avec des automates situés en dehors des agences ou à distance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banques spécialisées : créer des agences qui privilégient la force de vente « debout » (chargés d'affaires responsables d'un nombre restreint de clients.</li> <li>- Banques grand public : développer la dimension relationnelle dans un réseau traditionnel tout en simplifiant les procédures (guichets rapides pour opérations courantes, espace avec une offre limitée pour opérations de base ; réduire la fréquence et la durée des opérations courantes et favoriser la prise de rendez-vous permettant un réel entretien ou le client peut révéler ses besoins et ses projets.</li> </ul>

<sup>(1)</sup> SCHLOSSER (A.), « la distribution bancaire aux particulières », Thèse Doctorat HEC, 1996, P.55.

<sup>(2)</sup> ZOLLINGER (M.) & LAMARQUE (E.), « Marketing et stratégie de la banque », édition DUNOD, Paris, 1999, P.104.

## Section 2 : L'évolution des canaux de distribution

Les canaux de distribution bancaire sont l'objet de nombreuses publications, il apparaît que la relation banque/clients s'organise autour de deux axes, selon que le client se déplace ou ne se déplace pas, selon que le mode de contact met en œuvre du personnel : En face-à-face ou à distance, ou mode de contact sans personnel.

### 2.1 : Les modes de contacts entre banque & clients

**Figure 04.**

Mode de Contact	Le Client	
	Se déplace	ne se déplace pas
Personnel	1) agence classique	4) force de vente
Personnel à distance	2) videoconferences	5) plate forme teleph.
Sans personnel	3) GAB, DAB.	6) mailing, Minitel, boite à réponse vocale.

**Source :** SCHLOSSER (A.), OP.CITE, P. 56.

Le schéma permet de dégager six quadrants dans lesquels figurent les différents canaux de distribution utilisés par les banques. <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> SCHLOSSER (A.), « la distribution bancaire aux particulières », Thèse Doctorat HEC, 1996, P.56.

**Quadrant n° 01 :**

Le client se déplace, l'interface est assurée par du personnel, c'est le contact classique en agence, avec du personnel dont les fonctions et les niveaux de compétence varient.

**Quadrant n° 02 :**

Le client se déplace,<sup>(1)</sup> le contact est assuré par des systèmes de vidéoconférences expérimentés au Portugal et en Grande-Bretagne. Ils permettent la mise en relation de personnel qualifié dans des agences situées, par exemple, à l'intérieure des hypermarchés.

**Quadrant n° 03 :**

Le client se déplace, le contact est assuré par des automates, les GAB ou les DAB, les bornes interactives.

**Quadrant n° 04 :**

Le client ne se déplace pas, le contact est personnel, il peut s'agir de forces de vente mobiles, relativement peu utilisées dans le secteur bancaire, mais existant dans la vente de produits financiers par des institutions financières.

**Quadrant n° 05 :**

Le client ne se déplace pas, le contact est réalisé par du personnel. Ce sont les systèmes de plateformes téléphoniques, ou de marketing direct téléphonique.

**Quadrant n° 06 :**

Le client ne se déplace pas, il n'y a pas du tout de personnel en interface, ce sont les relations par les systèmes de boîtes à réponse vocale, minitel ou ordinateur.

---

<sup>(1)</sup> SCHLOSSER (A.), « la distribution bancaire aux particulières », Thèse Doctorat HEC, 1996, P.56.



### 2.1.1 : Les mutations de la relation bancaire

Les contacts en agence peuvent présenter différents degrés de complexité tant pour l'utilisateur que pour le personnel en contact. Les opérations de guichet ressemblent aux opérations de routine comme la vente de billets d'avion. Au contraire, la vente de certains crédits ou les conseils sur les produits de placement requiert l'emploi de personnel qualifié. La relation de distribution constitue probablement la décision la plus lourde pour une banque.<sup>(1)</sup>

La tendance dans la banque est d'essayer de reporter sur les modes de contact sans personnel, des opérations qui étaient confiées à du personnel. Tour à tour, le marketing direct (mailing et téléphone) dans les années 70-80, les automates (GAB, DAB, Bornes interactives), le Minitel dans les années 80-90 et plus récemment les différentes formes de banque à domicile (*Plateformes téléphoniques, Boîtes à réponse vocale, Internet*) ont été ou sont encore expérimentées dans l'objectif plus ou moins déclaré de les substituer au contact coûteux en face-à-face et donc de les voir substituer aux réseaux d'agences.

### 2.1.2 : Le concept et les catégories d'agence

On identifie plusieurs catégories principales d'agence, en fonction de leur taille, exprimée en nombre de personne et de clients, du degré de complexité des services qu'elles proposent et de leur degré d'équipement en modes de contact automatisés. On distingue ainsi :

▲ Des petites agences traditionnelles, sans automates, avec une à deux personnes assurant les contacts avec les clients et apportant des services relativement standardisés

---

<sup>(1)</sup> BADOUC (M.), « Réinventer le marketing de la banque et assurance », revue Banque, 2004, P.224.

▲ Des petites agences disposant d'automates, avec 2 à 3 personnes, un nombre relativement faible de clients par agence, proposant des services spécialisés et des produits standardisés.

▲ Des agences moyennes, proposant des services standardisés, peu équipées en automates, avec en moyenne 6 personnes en contact.

▲ De grosses agences, bien équipées en automates internes et externes, avec 10 personnes en contact, proposant tout types de services, depuis les services standards jusqu'aux services à forte valeur ajoutée (conseil en gestion de patrimoine) et une forte proportion d'entreprises dans leur clientèle.

Dans la façon de gérer le portefeuille de clientèle, on constate l'importance du mode de gestion avec des chargés de clientèle auxquels il est attribué un certain nombre de clients. Le mode de suivi par chargé de clientèle est prépondérant. Il correspond à la nécessité d'analyser plus précisément les attentes individuelles des clients ou, parfois, de certaines catégories de clients, afin d'y répondre par une offre composée de produits diversement adaptés.

## **2.2 : L'organisation du face-à-face**

Le face-à-face est assuré en agence par des personnes dont les niveaux de responsabilité sont très divers. On constate l'existence de nombreuses fonctions, plus ou moins présentes selon la taille de l'agence, ou plutôt selon le concept d'agence. En effet, on parle d'agence bancaire comme s'il existait un seul format d'agence, mais on constate sur le terrain une très forte disparité des formats. Le concept d'agence a évolué, puisqu'il intègre aujourd'hui non seulement du personnel, mais, dans près de 1 cas sur 2, un ou plusieurs automates (la référence en termes de nombre d'agences comprend les agences des banques, des caisses d'épargne et de la Poste), du marketing direct, des systèmes de banque à domicile.

L'évolution de l'architecture des agences a permis de dégager des modèles qui intègrent des automates à l'intérieur de l'agence au lieu de les reporter exclusivement à l'extérieur de l'agence. On s'est en effet rendu compte qu'il était nécessaire, pour vendre ou pour apporter un conseil préalable à la vente de produits bancaires, de garder un contact physique avec la plupart des clients, de pouvoir les solliciter. L'agence se présente donc en majorité aujourd'hui comme un lieu où se croisent différents modes d'accès aux services bancaires.

### 2.3 : Les systèmes de banque à distance

De nombreuses modalités d'organisation et de service correspondent à la dénomination de banque à distance. Ce mode de relation existe déjà, en complément du guichet. Pour la banque directe, ce mode de relation téléphonique et la mise à disposition de conseillers 20h sur 24h au service de la clientèle.

➤ **Le Minitel**, technique la plus ancienne dans cette fonction, permet de suivre les opérations sur des comptes et réaliser des transferts de compte à compte dans certaines situations prédéterminées. La banque à distance s'appuie sur deux possibilités d'utilisation du téléphone :

➤ **Les services vocaux**, technologie relativement nouvelle permettant de réaliser à partir du téléphone les opérations courantes, standardisées, de type consultation de solde ;

➤ **Les conseillers**, chargés de clientèle, qui suivent les clients dans une relation à distance plus ou moins exclusive et plus ou moins accessible en termes d'amplitude horaire. Plusieurs banques mettent ainsi des conseillers compétents à la disposition de leur clientèle.



selon le degré d'exclusivité accordé à ce mode de relation, on rencontre des stratégies centrées sur

- ▲ **un usage quasi-exclusif** : " Banque Directe " " first Direct "
- ▲ **un usage complémentaire** : le C.C.F, et la Société Générale qui, les premiers ont étendu la disponibilité horaire de leurs conseillers.
- ▲ **un usage alternatif** : la Poste qui propose soit un conseil en face-à-face avec un conseiller financier soit une relation personnalisée, à distance, avec un conseiller accessible par téléphone, avec les mêmes horaires que les bureaux de Poste. L'utilisation des technologies de contact permet donc aux banques de résoudre la question de la localisation de la compétence mise à disposition des clients et donc, par là même, de son coût par rapport au nombre de clients susceptibles de l'utiliser.

### **2.3.2 : Le rôle des divers canaux de distribution**

Les canaux de distribution bancaires doivent remplir un ensemble de fonctions clés:

- La vente et l'offre de produits et services ainsi que le conseil à la clientèle;
- Le contact et la liaison avec l'environnement local de manière à améliorer les campagnes de promotion;
- La collecte d'information nécessaire à la planification des actions de développement.

Dans ces missions, les agences jouent un rôle considérable et les attentes du public à leur égard vont croissant en termes de :

- Sûreté ;
- Amabilité ;
- Convivialité ;
- Simplicité, regroupement des opérations, proximité ;
- Compétence et personnalisation.

## 2.4 : Les types d'interfaces et son adaptation par le client

On peut analyser les différents types d'interfaces à partir des degrés de standardisation ou d'adaptation de la compétence en fonction du nombre d'utilisateurs.

**Figure 06 : les types d'interfaces**

Le Client		
	Se déplace	ne se déplace pas
<b>Niveau de service</b>		
Service standardisé	personnel, guichet GAB, DAB	boite à réponse vocale Minitel, mailing, phone
Service à valeur ajoutée	personnel conseil Vidéoconférence	plate-forme téléphonique

**Source :** SCHLOSSER (A.), OP.CITE, P. 60.

On retrouve ici le modèle d'organisation des opérations de service en " *Hub and Spoke* ", modèle de centralisation de la compétence en fonction du nombre d'utilisateurs.

Les technologies de l'information permettent donc d'améliorer l'accessibilité du service dont finalement la proximité (distance ou temps passé) n'est qu'une des représentations possibles. L'élément nouveau est la mise à disposition de services à valeur ajoutée sans le face-à-face direct.<sup>(1)</sup> À ce titre, les expérimentations d'agences équipées de systèmes de vidéoconférences, en

<sup>(1)</sup> MONIQUE (Z.) & ERIC (L.), « Marketing et stratégie de la banque », 3<sup>e</sup> édition revue et augmentée DUNOD, 1999, P.214.

Espagne (Banco Central Hispano), au Portugal (Expresso ! Atlantico) et en Belgique (Générale de Banque) méritent d'être suivies attentivement (EFMA, 1997). En Espagne, la BCH a conclu un accord avec la chaîne d'hypermarchés Alcampo (filiale de Auchan) autorisant l'ouverture de dix agences bancaires à l'intérieur des magasins. Ces agences, dotées d'une infrastructure légère, offriront l'ensemble des services proposés dans les agences traditionnelles de la banque. Elles seront équipées d'un système de vidéoconférences permettant un contact direct avec le personnel spécialisé d'une agence centrale, les horaires d'ouverture seront calqués sur ceux du magasin. La BCH vise surtout la clientèle active qui peut difficilement se rendre à l'agence aux heures d'ouverture. Dans ces formules, le client n'est pas en contact direct avec le conseiller et doit néanmoins se déplacer sur un site d'où il peut accéder, avec sa carte, au système de vidéoconférence. L'agence située dans des hypermarchés ne dispose que des personnels peu formés, laissant l'accès au personnel spécialisé par système de liaison à distance.<sup>(1)</sup>

Au Portugal, la première banque de supermarchés d'Europe a fait son apparition en novembre 1996, avec l'ouverture de deux boutiques bancaires installées dans les supermarchés " *Pingo Doce* ". La banque Expresso "Atlantico " propose un accès ses services, 7 jours sur 7, de 9h à 21h. Les services de base sont apportés par une équipe de 3 à 6 personnes, dans des agences équipées de GAB et de bornes permettant d'effectuer des transactions en temps réel. L'agence est également équipée d'un espace privé, d'où l'on peut avoir recours à des spécialistes accessibles en permanence grâce à un système de vidéoconférence.

Il existe ailleurs de nombreux systèmes de banque on-line, grâce aux liaisons par Internet. En Grande-Bretagne, la Royal Bank of Scotland lance un

---

<sup>(1)</sup> SCHLOSSER (A.), « la distribution bancaire aux particulières », Thèse Doctorat HEC, 1996, P.60.

service bancaire en ligne sur Internet direct " banking by PC "(1) en garantissant la sécurité des transactions. Sur ce système les clients ont accès aux détails des comptes sur 6 mois, au transfert de données sur logiciel de gestion financière, au paiement de factures a près de 50 sociétés, aux virements de compte à compte pour les particuliers.

### 2.5 : Le positionnement stratégique entre banque relationnelle et transactionnelle(2)

A chacun des stades dans le processus de distribution et de vente correspondent un ou plusieurs canaux souhaités par chaque segment de clientèle.

Banque relationnelle et banque transactionnelle sont deux stratégies. Le succès est d'assurer la cohérence et l'adaptation des canaux de distribution aux attentes des clients.

**Tableau 04 : Le choix de canaux selon le stade du processus de distribution**

Rôle du canal	Conseiller bancaire	Agence	DAB GAB	Courrier télécopie	Téléph.	Minitel	Autre
INFORMER		①			③		②
PROMOUVOIR		①		③		③	
NEGOCIER	②			①		③	
CONCLURE	②			①			
LIVRAISON/ SERVICES	②	③		①			
SAV				①	③		②

- ① Segment 1
- ② Segment 2
- ③ Segment 3

**Source :** MONIQUE (Z.) & ERIC (L.), OP.CITE, P. 107.

(1) BADOE (M.), « Réinventer le marketing de la banque et assurance », revue Banque, 2004, P.419.

(2) MONIQUE (Z.) & ERIC (L.), « Marketing et stratégie de la banque », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, 1999, P.107.



Comment profiter des opportunités offertes par les technologies de l'information si ce n'est pour réduire les coûts de distribution?

En classant les clients par un critère de plus en plus fréquemment employé pour segmenter la clientèle bancaire suivant l'ordre de valeur, il est possible de confronter le coût du réseau à la valeur du client. Les coûts, pour la majorité des clients sont des coûts de réseau et le coût moyen par client est homogène. Dans cette situation, seule une partie des clients est rentable, l'autre, bien qu'indispensable à l'exploitation de l'ensemble, est source de perte d'exploitation.

Le but explicite, pour de nombreux acteurs, est d'ajuster le coût de gestion de la relation client à la valeur de ces derniers. Dans cette optique, la multiplication des canaux et leur ajustement aux segments de valeur est en mesure de générer des gains considérables.

### **2.5.2 :L'orientation des clients d'un canal a l'autre ?**

Ce problème est souvent soulevé par les interlocuteurs, les réponses ne sont toutefois pas parfaitement claires, et les solutions que partiellement identifiées. C'est sans doute là que se situe la principale difficulté à laquelle les banquiers sont confrontés.

Deux niveaux d'action sont possibles. *Le premier s'inscrit dans une logique de gestion de stock.* Il s'agit de travailler au niveau de l'unité client, et tenter de lui affecter un canal privilégié par différents moyens : la mise en portefeuille (l'outil de base), tarification des services (par tâtonnement), la localisation des points de vente (importance du néomarketing)<sup>(1)</sup>, les dispositifs de transaction (par exemple les cartes de retrait, les codes d'accès etc..) et l'éducation des clients (ce qui est le moins envisagé).

---

<sup>(1)</sup> BADOE (M.), « Réinventer le Marketing », Revue BANQUE Edition, Avril 2004, P.51.

Cet effort se heurte cependant à des difficultés<sup>(1)</sup>

➤ La première est un paradoxe: les clients les plus riches et les mieux éduqués ont une préférence pour des canaux automatiques et à distance que les plus modestes n'ont pas et ne peuvent avoir par défaut d'équipement. L'ajustement économique se confronte à un ajustement d'usage.

➤ La seconde difficulté réside dans la capacité à orienter les clients vers le canal qui leur est destiné. C'est de manière très concrète la question des systèmes SPM. La mise en oeuvre d'une telle politique nécessite que l'on dispose de système d'information convenable, et naturellement d'un outil de segmentation opérationnel (fondé sur la valeur client). C'est aujourd'hui le cas de la quasi-totalité des établissements, seul le degré d'efficacité diffère d'une banque à l'autre.

Le deuxième niveau d'action suit une logique de flux. La réflexion ici se porte sur la transaction ou le contact. Plutôt que d'affecter un canal à un client en s'appuyant sur des bases de données commerciales plus ou moins lourdes. L'idée est que, quelque soit le point d'entrée utilisé par le client, des routines soient mises en oeuvre afin d'orienter le client vers le canal adéquat en termes de coût, en fonction de la tâche à effectuer (demande d'information, acquisition d'un produit, réalisation d'une opération...). Il ne s'agit pas d'exclure le client non rentable mais de rationaliser les relations que la firme entretient avec le client en les incitant à utiliser le canal le moins coûteux pour chaque tâche qu'il doit effectuer.

### **2.5.3 : La nécessité de l'adaptation**

Si la gestion des coûts est considérée comme le moteur principal de l'accroissement de la diversité des canaux, cet accroissement pose, comme nous venons de le voir, un problème d'adaptation aux besoins de la clientèle.

---

<sup>(1)</sup> BENAVENT (C.), Article Internet, « Canaux de distribution bancaire », [www.Pau.fr/](http://www.Pau.fr/)

L'argument selon lequel le développement du multicanal réside dans la volonté d'améliorer la qualité de service bancaire. Dans l'ensemble, l'idée que l'agence est le pivot de la relation client, trois types d'établissements financiers son entraîné d'apparaître :

**Les banques étrangères** qui tentent de pénétrer sur le territoire,

**Les établissements de crédit** qui élargissent le spectre de leurs activités,

**Certains assureurs** en route vers la bancassurance.

Pour s'adapter à l'ensemble des besoins des clients il est nécessaire de :

☞ disposer de l'ensemble des canaux, excepté dans le cas d'une spécialisation sur un produit particulier.

☞ L'enjeu stratégique de la gestion des canaux à savoir le passage à une nouvelle architecture plus rapidement que les concurrents et à un coût moindre (un meilleur compromis sur l'ensemble des canaux) prend ici toute sa signification.

☞ Les choix tactiques pour chacun des canaux peuvent s'apprécier de façon pertinentes : faut-il accroître leur portée (par exemple en ouvrant l'agence 24h/24h), ou augmenter la richesse de ces canaux (en enrichissant les fonctionnalités du Web banking).

☞ Selon la position compétitive de l'entreprise les choix peuvent être contextualisés : les challengers (Assurances et banques étrangères) seront ainsi incités, pour conquérir des clientèles, à augmenter la portée de l'ensemble de leurs canaux, ou du moins à concentrer les investissements sur les canaux à longues portées. Au contraire, les acteurs en place auront plutôt intérêt à accroître la richesse des canaux pour mieux retenir leur client (On peut ainsi expliquer qu'en France, où la concentration bancaire est faible, la plupart des banques aient encore une politique d'ouverture d'agence alors qu'ailleurs, en Europe, on assiste plutôt à une réduction du nombre de ces agences).

## 2.6 : Les moyens de paiement et la monétique

En période actuelle, toutes les banques connaissent le même foisonnement d'instruments de paiement, non à travers les pièces ou les chèques, mais par la multiplication d'une nouvelle forme : **la monétique**.

### 2.6.1 : Les caractéristique de la monnaie

La monnaie est l'instrument économique grâce auquel s'effectuent aisément les échanges de biens et de services. La forme la plus usuelle de la monnaie est actuellement le billet de banque on peut le considérer comme un bon d'échange qui permet à son possesseur de recevoir le bien ou le service qu'il désire, à concurrence de la valeur inscrite sur ce bon.<sup>(1)</sup>

Mais ce bon a été préalablement acquis par un échange de biens ou des produits du travail de son possesseur, ou de ce travail lui-même. Alors qu'un bien déterminé ne permet de satisfaire qu'un besoin déterminé, la monnaie permet de satisfaire un besoin quelconque car on peut l'échanger contre tous les biens qui sont dans le commerce. Le possesseur peut même la conserver pour satisfaire un besoin futur.

La monnaie a donc trois caractères essentiels :

1° **elle est un instrument générale d'acquisition** convertissant la valeur d'un bien quelconque en pouvoir d'achat de tout autre bien ;

2° **elle est une réserve de valeur** : le pouvoir d'échange de tout bien ou service peut se convertir en monnaie de façon à être conservé en attente d'emploi ;

3° **elle est l'instrument de mesure** de toutes les valeurs. Ce dernier caractère implique que l'unité monétaire, unité de mesure, soit définie.

---

<sup>(1)</sup> POLY (J.) & ROCHE (J.), « précis d'économie politique », édition DUNOD, 1966, P.112.

## **2.6.2 : la typologie des paiements**

On considère qu'un paiement est totalement effectué lorsque le bénéficiaire rentre en possession de la somme d'argent. Trois distinctions sont souvent faites pour caractériser les paiements.

### **2.6.2.1 : Paiements en monnaie fiduciaire et en monnaie scripturale**

On peut tout d'abord opposer les paiements par tradition manuelle de billets et de pièces aux paiements en monnaie scripturale. Dans le premier cas, le paiement est instantané. Cette modalité de paiement laisse supposer que les banques ne sont pas impliquées dans ces opérations de paiement, à l'image des exposés de théorie monétaire qui introduisent le concept de « préférence pour le billet ». Une partie des transactions monétaires échappe alors aux banques et ces fuites dépendent des coutumes de paiement. Il est vrai que celles-ci varient d'un pays à l'autre:

Le second mode de paiement, en monnaie scripturale, est réputé complet lorsque les fonds sont crédités sur le compte du bénéficiaire du paiement. Ainsi, la remise d'un instrument de paiement, comme un chèque, ne suffit pas à caractériser un paiement. L'instrument de paiement est seulement le moyen de déclencher le paiement, c'est-à-dire l'ensemble des mouvements de fonds dans les comptabilités bancaires.

#### **2.6.2.1.1 : La monnaie fiduciaire (de papier)**

La monnaie métallique est lourde et encombrante. De plus, le développement des échanges et la hausse des prix survenue au cours de périodes antérieures exigent une quantité de métal de plus en plus grande. On prend l'habitude d'utiliser parallèlement à la monnaie métallique des billets de banque qui constituent alors la monnaie de papier.

La monnaie de papier est constituée par des billets émis par une Banque. En général, l'Etat contrôle ce privilège. Le porteur peut exiger à tout moment le remboursement de ses billets en monnaie métallique.

Ainsi la valeur de la monnaie de papier repose sur les éléments suivants:

› le droit pour le porteur de la convertir en monnaie métallique : pouvoir libératoire illimité de la monnaie de papier, comme pour pièces de même valeur;

› Confiance du porteur dans les facultés de remboursement de la banque d'émission.

C'est en raison de cette confiance que la monnaie de papier est souvent appelée "**monnaie fiduciaire**"

#### **2.6.2.1.2 : La monnaie scripturale**

Le développement des banques et des chèques postaux a conduit à utiliser une forme nouvelle de monnaie, la monnaie scripturale. Entre personnes ayant des comptes en banque ou des comptes de chèques postaux, les règlements se font par un virement, c'est-à-dire par un jeu d'écritures dans lequel le banquier débite un compte et crédite l'autre d'où le nom de monnaie scripturale.

La monnaie scripturale peut avoir pour origine:

- › soit un dépôt de fonds dans un compte;
- › soit un crédit ouvert par une banque.

Le pouvoir d'achat ainsi créé se transmet d'un compte à un autre par de simples virements. La monnaie scripturale n'a pas cours légal : le créancier n'est pas tenu de la recevoir en paiement. Mais elle est généralement acceptée, sans avoir le caractère essentiel d'une monnaie, qui a un pouvoir libératoire illimité.

### 2.6.3 : La monnaie électronique

On parle de « monnaie électronique » lorsqu'on fait référence à des systèmes permettant de stocker, en dehors d'un compte bancaire, des unités monétaires. De ce fait, deux systèmes ont été proposés : le porte-monnaie virtuel et le porte-monnaie électronique (PME). Le premier, utilisant les possibilités d'Internet et des ordinateurs individuels, consistait à stocker dans l'ordinateur du particulier des unités de monnaie, unités qu'il aurait pu utiliser pour acheter sur des sites marchands. Un tel système, comme Digicash, a fait long feu car le système est finalement beaucoup plus lourd et moins performant qu'un paiement sécurisé sur Internet.<sup>(1)</sup>

Le second utilise la technologie de la carte à mémoire (ou carte à puce) et le principe des cartes prépayées. Le chargement de ces PME peut être fait dans un automate, selon une procédure identique à celle d'un retrait d'espèces. Le montant retiré est inscrit directement sur la carte, tandis que les fonds sont virés à un établissement gestionnaire du réseau qui en garantit la conservation. Lorsque le PME est utilisé lors d'un achat, un transfert d'unités est opéré de la carte vers un appareil de lecture de la carte. Le commerçant peut « vider » le terminal en le remettant à sa banque qui crédite le compte du commerçant et, dans le même temps, se fait payer par l'établissement gestionnaire du réseau.

Le PME présente plusieurs avantages potentiels. En premier lieu, il garantit les paiements de petits montants et présente une grande sécurité pour le vendeur. Au risque de défaillance du débiteur, on substitue le risque beaucoup plus faible de défaillance de l'établissement qui détient les liquidités correspondantes.

La monétique et donc, l'ensemble des moyens électroniques mis en œuvre pour automatiser les transactions bancaires (cartes de paiement, de

---

<sup>(1)</sup> DESCAMPS (C.) & SOICHOT (J.), « Economie et gestion de la banque », édition EMS, 2002, P.80.

retrait,.....). Ou encore « l'ensemble des technologies, procédés et équipement permettant une électrification du transfert de fonds, de mise à disposition de liquide et informations de la clientèle sur ses comptes ».<sup>(1)</sup>

Les banques se préoccupent depuis longtemps de mettre en oeuvre différents modes de paiement et de contact avec leurs clients : des automates, Minitel ou plus récemment Internet et les réseaux d'ordinateurs. Leur nombre et leur coût posent la question de la complémentarité des modes de relation entre la banque et ses clients et celle de la possible substituabilité entre ces modes de contact.<sup>(2)</sup>

Les banques commerciales ont tout d'abord créé des réseaux afin de mettre à la disposition de leur clientèle les éléments visibles du service : un emplacement, des équipements à proximité des clients, premier critère déclaré dans le processus de choix d'une banque.

## **2.6.4 : L'univers des cartes**

Les origines de l'actuel univers des cartes se situent aux Etats-Unis, depuis plus d'un demi-siècle. La première carte y est apparue en 1936. Cette carte UATP (United Air Travel Plan) constitue l'ancêtre de la carte de crédit mais son acceptation était strictement limitée à l'achat de billets d'avion. Cette carte existe toujours de nos jours.

La première carte de crédit internationale est née en 1951 à l'initiative d'un avocat new-yorkais, M. McNamara, qui, à l'issue d'un déjeuner d'affaires dans un grand restaurant, se trouva dans une situation embarrassante et eut l'idée de créer une carte accréditive. Quelques mois plus tard était lancée cette carte baptisée « Diners Club » dont l'innovation majeure résidait dans son acceptabilité non limitée à un seul point de vente, ni à un seul type d'achat.

<sup>(1)</sup> ZOLLINGER (M.), « monétique et marketing », édition Vuibert gestion, 1989, P.11.

<sup>(2)</sup> SCHLOSSER (A.), « la distribution bancaire aux particulières », Thèse Doctorat HEC, 1996, P.54.



## ☞ La carte bancaire

Il existe plusieurs types de cartes bancaires selon l'étendue de leurs fonctionnalités. Une carte peut n'être délivrée que pour les retraits et ne constitue pas alors un instrument de paiement. Les cartes de paiement diffèrent ensuite selon le périmètre graphique d'utilisation (cartes nationales ou internationales), la modalité de débit du compte (débit immédiat à chaque achat ou débit différé à une date fixe du mois), l'importance du retrait hebdomadaire, notamment à l'étranger, qui peut être opéré, cartes « gold » selon les appellations données par les émetteurs).

Si on fait abstraction des cartes de simples retraits, les cartes bancaires mettent en relation quatre agents : le porteur de la carte, la banque émettrice, le commerçant et sa propre banque.<sup>(1)</sup>

Le contrat porteur lie la banque émettrice et son client. La banque s'engage à assurer les services de paiements et de retraits effectués par le client. Ce dernier s'engage à provisionner son compte pour les différents achats et est responsable de la conservation de la carte qui reste propriété de la banque.

## Section 3 : Les moyens de paiement sur internet

La notion de commerce électronique s'applique " à tout échange de données par l'intermédiaire d'un réseau de télécommunication à des fins commerciales ". Le chiffre d'affaire mondial du commerce électronique atteindrait les 350 milliards de dollars en 2002, contre 7 milliards en 1998. Une telle augmentation serait-elle liée à celle du nombre de connectés à l'Internet qui, si l'on en croit les rapports de statistiques du *Matrix Information Directory Services*.

---

<sup>(1)</sup> DESCAMPS (C.) & SOICHOT (J.), « Economie et gestion de la banque », édition EMS, 2002, P.78.

## **3.1 : Les impératifs du télépaiement**

Nous identifierons les principaux objectifs que doivent remplir les moyens de paiement en ligne au regard des facteurs suivants:

### **3.1.1 : L'internationalisation des échanges**

Le premier impératif lié à l'internationalisation des échanges découle d'une évidence incontournable. Une prestation proposée à partir d'un site géré sur le continent américain doit pouvoir accepter une demande européenne à toute heure du jour ou de la nuit.<sup>(1)</sup> La mise en place d'un traitement automatique des modes de paiement sur un seul et même réseau répondra ainsi aux exigences de rapidité et de fluidité du commerce électronique. Dès lors, la pratique consistant en l'envoi d'un numéro de carte de crédit par fax est à proscrire.

En outre, les systèmes de télépaiement devront prévoir l'utilisation d'une pluralité de devises. Néanmoins, le problème ne se posera que pour les porte-monnaie électroniques. La création d'unités de paiement spécifiques, permettant de procéder à des échanges de valeurs sans dépendre d'une devise particulière, semble être une alternative satisfaisante

### **3.1.2 : L'environnement informatique**

L'environnement informatique implique la mise en place d'un système compatible avec l'ensemble des plates-formes d'opération des commerçants.

Mais les principales difficultés s'identifient au regard de l'accident technique. La panne ou la détérioration d'un support informatique entraîne avec elle la perte des unités de paiements. Le risque existe tant pour les particuliers

---

<sup>(1)</sup> THOUMYA (L.), « le commerce électronique », [www.juriscom.net](http://www.juriscom.net).

que pour les commerçants. Néanmoins, dès lors que les unités de paiement auront été individuellement identifiées par l'émetteur ou le gestionnaire de fond, il serait possible d'envisager une déclaration de perte, entraînant l'annulation des unités non utilisées et leur remplacement consécutif. Malheureusement, en voulant privilégier l'anonymat des utilisateurs, certains systèmes ne permettront ni le remplacement ni le remboursement des unités de paiement. Quand bien même l'identification serait envisageable, le pire des scénarios serait alors que l'accident technique survienne dans les systèmes de l'émetteur.

### **3.1.3 : La protection des intérêts des acteurs**

**1. Sécurité :** Pour éviter les risques de fraude liés aux modes de paiement par transfert de fond, les nouveaux procédés devront promouvoir l'échange sécurisé des transactions électroniques. Le recours à la signature électronique et à la certification par le biais des techniques de cryptographie permettra notamment :

☞ au vendeur : de vérifier la qualité de l'utilisateur en tant que propriétaire du compte à débiter,

☞ au client : d'une part, d'identifier le vendeur et, d'autre part, d'être assuré que ses identifiants bancaires ne peuvent être utilisés par une tierce personne,

☞ à l'ensemble des acteurs : de garantir l'intégrité des données transmises.

Notons également que les règles bancaires soumettent généralement la validité de l'autorisation d'un prélèvement d'argent à la signature du titulaire du compte. Le recours au système de signature électronique pourrait satisfaire à cet impératif juridique.

**2. Anonymat** : Pour des raisons de discrétion, les consommateurs ne désirent pas qu'un organisme ou qu'un commerçant puisse accéder à leur identité ou retracer l'ensemble de leurs paiements. Il s'agira de faire en sorte que les transactions effectuées au moyen d'unité de paiement électroniques répondent aux caractéristiques de la monnaie fiduciaire, dont l'utilisation demeure anonyme.

**3. Confort d'utilisation** : Nous ne pouvons omettre de mentionner cet impératif tant il est vrai que le succès de tel ou tel système dépendra du confort d'utilisation offert. Le mode de paiement envisagé ne doit ni relever d'une trop grande complexité pour les acteurs, ni entraîner des frais de mise en place dissuasifs. Les systèmes se rapprochant des modes de paiements usuels auront peut-être plus de chance de s'imposer sur le marché.

## **3.2 : Les nouveaux moyens de paiement sur l'internet**

La monnaie électronique s'entend des "*diverses techniques qui assurent l'informatisation des moyens de paiement et les détachent ainsi du support papier*". La plupart des moyens de paiement proposés se conforment à cette définition. Nous les distinguerons selon qu'ils consistent en l'adaptation d'un moyen de paiement usuel (carte de crédit, chèque), ou qu'ils résident dans le stockage d'unités de valeur (porte-monnaie électronique ou porte-monnaie virtuel).

### **3.2.1 : L'adaptation des moyens de paiement usuels**

L'adaptation des moyens usuels implique l'intervention d'un intermédiaire assurant les procédures de paiements entre l'ensemble des acteurs du commerce

électronique. Nous remarquerons que cet intermédiaire proposera toujours de répondre à l'impératif de sécurité décrit ci-dessus.

### 3.2.1.1 : Les moyens permettant l'utilisation d'une carte de crédit

a. **CyberCash** : Le système proposé par CyberCash<sup>(1)</sup> permet de remplir l'impératif de sécurité en ayant recours au procédé de la signature électronique. Le parcours est le suivant : afin de s'acquitter de son obligation de paiement, le client doit inscrire son numéro de carte de crédit et apposer sa signature électronique, composée à l'aide d'un logiciel fourni par CyberCash, sur la facture du commerçant. Celle-ci sera alors retournée au commerçant, qui y ajoutera les mentions relatives à l'opération de vente ainsi que sa propre signature. A son tour, le commerçant la transmettra au serveur de CyberCash. Après s'être assuré que les parties se sont bien entendues sur les mêmes prestations, CyberCash envoie l'ensemble des informations à une banque qui n'aura plus qu'à effectuer le transfert de fond. Un relevé de l'opération sera ensuite transmis à CyberCash qui redistribuera un reçu à l'attention des cocontractants.

Ce système répond à l'impératif de sécurité. Il requiert néanmoins l'acquisition d'un logiciel spécifique.

b. **First virtual** : L'utilisation du système proposé par First Virtual nécessite l'enregistrement préalable du client et du commerçant auprès de ses services. Le client doit communiquer les coordonnées de sa carte de crédit par téléphone. Il reçoit alors un numéro d'identification personnel par courrier qu'il communiquera au commerçant affilié pour effectuer ses achats. Le commerçant devra alors transmettre à First Virtual les mentions relatives à l'opération de

---

<sup>(1)</sup> [www.CyberCash.com](http://www.CyberCash.com).

vente, le NIP du client ainsi que son propre NIP. Contrairement à CyberCash, First Virtual fera participer le client en lui demandant confirmation de l'opération par courrier. La confirmation étant effectuée, First Virtual envoie les informations sur les réseaux bancaires traditionnels, au travers desquels le transfert de fond s'effectuera du compte du client vers celui de First Virtual. First Virtual n'a plus qu'à payer le commerçant et à l'avertir du succès de l'opération pour que ce dernier puisse exécuter son obligation.

Un tel procédé figure parmi les plus simples car il n'utilise aucun logiciel spécifique, ni aucune technologie de cryptage. Il améliore également le système de la carte de crédit en permettant le règlement de petites sommes d'argent. En effet, First Virtual assure une avance financière jusqu'à concurrence de 10\$ avant de se faire payer par la banque du consommateur. Enfin, ce système empêche toute divulgation du numéro de la carte de crédit du client.

Néanmoins, First Virtual ne répond pas aux impératifs liés à l'internationalisation des échanges, puisqu'il nécessite l'affiliation à une banque américaine. L'impératif de l'anonymat ne sera pas non plus satisfait dès lors que First Virtual tient à jour une base de données détaillées retraçant l'ensemble des transactions effectuées. C'est certainement pour l'ensemble de ces raisons que le système vient de fermer ses portes... C'est donc un exemple à ne pas suivre.

**c. Kleline :** Ici, le client doit à nouveau s'enregistrer auprès d'un intermédiaire, Kleline,<sup>(1)</sup> qui lui fournit un numéro d'identification en échange de ses coordonnées bancaires. Il lui faudra également posséder un logiciel, appelé "Kleboxe", permettant de sécuriser les transactions par des procédés cryptographiques. Le schéma est le suivant : le client envoie sa commande au

---

<sup>(1)</sup> [www.Kleline.com](http://www.Kleline.com).

commerçant qui envoie alors un ticket de paiement électronique à Kleline. La société authentifie le marchand et transmet le ticket au client. Dès que le client aura accepté le ticket, Kleline validera la transaction et émettra un bon de caisse auprès du commerçant.

Du côté des commerçants, ce système ne respectait ni l'impératif lié à l'internationalisation des échanges, ni l'impératif de simplicité. En effet, il n'était ouvert qu'aux seuls commerçants français, et nécessitait la mise en place d'un réseau EDI entre l'affilié et la société Kleline. Tel quel, le système n'aurait pas pu s'imposer comme standard international.

Le procédé présentait toutefois l'avantage de rester ouvert aux consommateurs étrangers, la Kleboxe permettant d'effectuer des achats en plusieurs devises.

**d. Le protocole SET** : Le protocole SET<sup>(1)</sup> (Secure Electronic Transaction Protocol) combine les caractéristiques des protocoles STT (Secure Transaction Technology) et SEPP (Secure Electronic Payment Protocol) élaborés par des firmes renommées : Visa,<sup>(2)</sup> MasterCard, Microsoft et Netscape pour ne citer qu'elles. Parfaitement lié à l'utilisation de la carte de crédit sur le réseau, ce système se propose de répondre à l'ensemble des impératifs de sécurité. Par la mise en œuvre d'une technologie de cryptographie à clés symétriques et asymétriques, il garantit la confidentialité et l'intégrité des informations relatives au paiement sur l'Internet. Le recours au système de signatures électroniques doublé d'une procédure de certification permet d'assurer, d'une part que l'utilisateur de la carte et le titulaire légitime sont bien la même personne et d'autre part, que le commerçant est bien enregistré auprès des

---

<sup>(1)</sup> [www.mastercaed.com/net](http://www.mastercaed.com/net).

<sup>(2)</sup> [www.visa.com](http://www.visa.com)

organismes de carte de crédit. En définitive, le protocole SET prétend initier un système de compatibilité uniforme sur le réseau pour s'instaurer comme standard de télépaiement. Nous remarquerons au passage que le protocole a déjà été adopté par la société CyberCash pour l'acheminement de l'ensemble des données échangées entre les différents acteurs en présence. Le protocole doit également être intégré au sein des logiciels conçus par Microsoft et Netscape. Enfin, le protocole SET sert de base à l'architecture d'un nouveau système de télépaiement " C-SET ", notamment adopté en France par le groupement Carte Bancaire. Les procédures d'identification, d'authentification, d'intégrité et d'archivage s'effectueront au niveau de la puce électronique que comporte les cartes bancaires françaises. Aucune information confidentielle ne transite par le réseau. Mais un tel système requiert l'achat d'un " lecteur de carte " destiné à accomplir l'ensemble de ces procédures hors réseau. Reste à savoir si les consommateurs l'accueilleront favorablement.

### **3.3 : Porte-monnaie électronique et porte-monnaie virtuel**

Ces modes de paiement relèvent d'une philosophie différente. Ils envisagent la mise à disposition d'une somme d'argent prépayée sur une carte à puce ou sur le disque dur des acteurs. En permettant la dépense de faibles montants, ils répondront toujours à l'impératif lié au développement des services télématiques.

#### **3.3.1. Le porte-monnaie électronique**

Le porte-monnaie électronique consiste en une carte de paiement prépayée, c'est à dire sur laquelle une certaine somme d'argent a été chargée, permettant le règlement d'une multitude de services. Une réserve financière sera donc " stockée " sur le microprocesseur de la carte. Rappelons qu'un programme



européen est consacré à la recherche sur le porte-monnaie électronique. Il s'agit du programme CAFE<sup>(1)</sup> (Conditional Access For Europe), ayant élaboré un projet de porte-monnaie permettant d'assurer l'anonymat des opérations, les transactions transfrontières, ainsi qu'une protection en cas de perte ou de vol.

Ainsi, le porte-monnaie électronique respecte de nombreux impératifs : internationalisation, sécurité, anonymat et développement des services télématiques. Mais le processus d'authentification aura lieu à partir d'un lecteur de carte à puce dont l'utilisateur devra faire l'acquisition. Notons toutefois que les cartes à puce présentent également l'avantage d'effectuer des transactions hors ligne.

### **3.3.2. Le porte-monnaie virtuel**

Du support carte à puce, l'on passe à nouveau au support disque dur. Nous prendrons ici l'exemple du système DigiCash.<sup>(2)</sup> Ce dernier implique l'enregistrement préalable des commerçants et des clients auprès de la société DigiCash. Il permet au consommateur de retirer des unités de monnaie (Ecash) de son institution financière et de les stocker sur le disque dur de son ordinateur personnel dans un logiciel spécifique (Cyberwallet). Les retraits sont effectués à l'aide d'un numéro d'identification personnel. La constitution des unités de paiement présente un caractère original en ayant recours à la technique des signatures "aveugles". Un algorithme présent dans le logiciel du consommateur permet de générer une centaine de numéros représentant la matière première des unités de valeur. Le client les envoie alors à sa banque qui les validera en y ajoutant une suite de nombre. L'ensemble détermine une somme précise que la banque retire du compte du consommateur avant de lui

---

<sup>(1)</sup> [www.semper.org/sirene/projects/cafe](http://www.semper.org/sirene/projects/cafe).

<sup>(2)</sup> [www.digicash.com](http://www.digicash.com)

retourner les unités de paiement. Ce procédé ne permet pas à la banque d'identifier les unités qu'elle a validées. Lorsque le consommateur utilise l'Ecash pour effectuer un paiement, le commerçant demande à la banque d'en vérifier la validité. La banque n'a plus qu'à reconnaître sa signature apposée sur chacune des unités de paiement.

.....

## **Chapitre IV**

### **LA MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES DE TRAITEMENT ET DISTRIBUTION DES CREDITS**

Section 1 : Les facteurs de diagnostic de la B.E.A

Section 2 : Le réseau de distribution de la B.E.A

Section 3 : Modernisation des infrastructures de  
traitement

## **Section 1 : Les facteurs de diagnostic de la B.E.A.**

### **1.1 : Le classement de la B.E.A**

Le classement établit le rang ainsi que le poids d'un établissement bancaire en fonction de critères déterminés (total, bilan, importance des fonds propres, etc.)

En 2003, la revue *EcoFinance* a classé les 200 premières banques africaines selon le critère : total du bilan. La B.E.A. figure dans le peloton en tête, au 14<sup>e</sup> rang avant la BADR, la BNA, la CPA, et la BDL, et avant 8 banques égyptiennes, 8 marocaines et 4 sud-africaines

Pour l'exercice 2004, de la revue *Jeune-Afrique - l'intelligent* : Plus de 600 établissements financiers, banques et sociétés d'assurances africaines ont été contactés. Globalement, ce sont les fusions- acquisitions qui ont marqué le monde de la finance africaine ainsi que les réformes bancaires entamées par plusieurs pays. Le rachat d'Absa par le groupe britannique Barclays pour 3,9 milliards d'euros est le grand événement pour l'année 2004. Pour ce qui est des banques algériennes, leur classement est relativement similaire à celui de l'édition précédente avec; par contre, une amélioration sensible de celui de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA). (Voir tab 05) ;

#### **1.1.1 : Classement et analyse des 200 premières banques Africaines**

Le total des bilans des 200 premiers établissements du continent est de l'ordre de 604 milliards de USD, soit une progression de 13,5% par rapport à l'année précédente. Le tiers (66) des banques se situe au-dessus de la barre du milliard USD, contre 60 en 2004.

**Tableau 05 : Les 200 premières banques africaines<sup>(1)</sup>**

Rang 2003	Rang 2004	Raison sociale	pays	Total Bilan
1	1	Standard Bank Investment Cop	Afrique de Sud	108.557.004
4	2	Amalgamted of South Africa (Absa Group)		61.490.776
2	2	Nector Bank	Afrique de Sud	57.708.421
<b>14</b>	<b>10</b>	<b>Banque Extérieure d'Algérie (BEA)</b>	<b>Algérie</b>	<b>12.550.875</b>
12	14	Banque de l'agricul. Et du develop. (BADR)	Algérie	7.370.323
16	15	Banque nationale d'Algérie (BNA)	Algérie	7.242.022
19	17	Crédit populaire d'Algérie (CPA)	Algérie	5.490.765
38	38	Banque de developpem. Local (BDL)	Algérie	2.112.668

Au plan de la localisation géographique, les 200 banques conservent une solide base en Afrique du Sud et se répartissent inégalement dans 32 autres pays du continent.

En Algérie, les 6 banques publiques continuent de représenter plus de 90% du marché. La Banque Extérieure d'Algérie a amélioré son classement de quatre positions, doublant ainsi son produit net bancaire de 2004 par rapport à celui de 2003.

### **1.1.2 : Classement et analyse des 50 premières banques Nord-africaines.**

Le secteur bancaire nord-africain a connu cette année quelques bouleversements liés à des réformes observées dans différents pays.

<sup>(1)</sup> *Convergence*, N° 13 " Revue semestrielle " éditée par le Banque Extérieure d'Algérie.

**Tableau 06 : Les 50 premières banques d'Afrique du Nord.<sup>(1)</sup>**

Rang 2003	Rang 2004	Raison sociale	pays	Total Bilan
6	1	National Bank of Egypt	Egypte	21.477.962
7	2	Libyen Arab Foreign Bank	Libya	15.903.000
8	3	Banque Mîsr	Egypte	4.857.575
9	4	<b>Banque Extérieure d'Algérie (BEA)</b>	<b>Algérie</b>	<b>2.550.075</b>
17	9	Banque de l'agricul. Et du develop. (BADR)	Algérie	7.370.323
15	10	Banque nationale d'Algérie (BNA)	Algérie	7.242.022
17	12	Crédit populaire d'Algérie (CPA)	Algérie	5.490.765
38	25	Banque de developpem. Local (BDL)	Algérie	2.112.668

L'Egypte occupe la première place avec 24 banques sélectionnées. Les 4 grands établissements publics se partagent 68% du marché national. Pour la Libye, la Libyan Arab Foreign Bank remonte du 4<sup>e</sup> au 2<sup>e</sup> rang, profitant de l'embellie pétrolière dont elle recueille les dividendes.

En Tunisie la réforme du secteur reste freinée par les créances improductives de certaines banques. La privatisation de la Banque du Sud (BS) a été relancée cette année après un appel d'offres infructueux en juin 2004.

Pour l'Algérie, la privatisation des banques est à l'ordre du jour avec un effort particulier pour la modernisation du secteur financier. La majorité des banques ont amélioré leur classement. (Voir tab 06)

<sup>(1)</sup> *Convergence*, N° 13 "Revue semestrielle" éditée par le Banque Extérieure d'Algérie.

## **1.2 : Structure de la Direction du Marketing et Promotion Commerciale (D.M.P.C.)**

### **1.2.1 : Présentation de D.M.P.C.**

Dans le cadre des mutations économiques en cours, la B.E.A. devra nécessairement s'adapter en vue de réunir toutes les conditions qui lui permettront de développer son esprit de compétitivité au sein d'un secteur bancaire public et privé de plus en plus concurrentiel.

La Banque Extérieure d'Algérie, a ressentie la nécessité d'introduire l'état d'esprit marketing par la création de la direction du marketing et promotion commerciale pour une raison principale, qui est de satisfaire les besoins de la clientèle. C'est ainsi que la D.M.P.C., a pris place dans l'organigramme générale de la B.E.A le 30 septembre 2003, elle est chargée de :

### **1.2.2 : La mission de D.M.P.C.<sup>(1)</sup>**

- Concevoir des produits et services ;
- Développer de nouvelles formes de distribution des produits et services ;
- Faire le maillage du marché pour une évolution vers de nouveaux segments du marché ;
- Définir et planifier les actions de promotion des produits et /ou services à la clientèle ;
- Définir, en relation avec la direction de la communication le contenu des campagnes publicitaires et de promotion des produits et/ou services ;
- Etudier et analyser les besoins, les attentes et les attitudes de la clientèle ;
- Participer à l'élaboration du plan d'action commerciale :

---

<sup>(1)</sup> Décision réglementaire N° 75/DG du 19/08/2004, notamment les articles 4.1 et 4.2 de la DR 21/DG du 07/12/2000.

- > Contribuer à l'amélioration de l'image de marque de la banque sur le territoire national ;
- > Analyser les caractéristiques des principaux concurrents (implantation, produit proposé.....).

### **1.2.3 : Les attributions de la D.M.P.C.**

Les attributions de la D.M.P.C. sont :

- > Engager les dépenses inscrites au budget de la structure ;
- > Avoir communication de tout document interne et informations nécessaires, lui permettant de participer à l'élaboration du plan d'action commerciale ;
- > Représenter la banque dans le cadre de ses prérogatives ;
- > Participer aux travaux des comités « politique commerciale » et « stratégie ».

### **1.2.4 : Les obstacles d'application**

L'état d'esprit algérien trop rigide, refuse tout ce qui est nouveau ;

- > Le caractère statique de l'économie du pays, qui reste gérée d'une manière encore centralisée et administrée.
- > Les banques offrent les mêmes produits, ce qui génère une concurrence peu accrue ;
- > Les difficultés d'avoir les informations de base pour faire les études et les analyses de la clientèle du marché et de la concurrence.
- > La B.E.A. et au stade de réorganisation et le développement de ce concept nécessite des compétences et le concours à de véritables spécialistes dans le domaine.



## **1.3 : Les facteurs d'analyse de l'activité de la B.E.A.**

Avant d'analyser les facteurs qui influent sur l'activité de la B.E.A., nous accordons une importance particulière à la communication et le système d'information au sein de la banque extérieure d'Algérie.

### **1.3.1 : La politique de communication**

Il faut savoir qu'en matière de service, tout est communication : c'est-à-dire tous les aspects de l'entreprise concourent à communiquer sa qualité, sa publicité, l'accueil à la réception, la façon de répondre au téléphone, la couleur des locaux, la tenue du personnel, une information claire, la ponctualité, sont autant de facteurs à prendre en compte pour amener l'accueil au niveau d'excellence du service.

Quelques soient les moyens utilisés par une agence dans le domaine de la communication, on constate dans la plupart des cas la difficulté éprouvée par les responsables de points de vente, à définir les objectifs, qu'ils assignent à des actions mises en place sans réflexion préalable et souvent par habitude.

Dans ces conditions, la B.E.A. a toujours entrepris, pour la réalisation de ces objectifs publicitaires, d'utiliser d'autres moyens et canaux de communication en direction du public ; elle passe essentiellement par deux catégories fondamentales de publicité.

#### **1.3.1.1 : La publicité institutionnelle**

Il s'agit de valoriser la notoriété et l'image de marque de l'établissement, en présentant une identité propre à elle et en se basant sur deux éléments essentiels qui sont :

\* Le nom ; Le logotype :



Pour rompre avec l'image traditionnelle liée à l'abstraction et à la banalisation de la production bancaire, la B.E.A a créé une image propre à elle avec son logo, ce qui est une preuve d'une banque qui suit son temps ; d'autant plus que la Banque Extérieure d'Algérie cherche à créer et maintenir un climat de confiance entre elle et son client ; et c'est ainsi que plusieurs effets ont été consentis par la mise à disposition des moyens.

### **1.3.1.2 : La publicité sur le lieu de vente**

Ce type de publicité dépend totalement de la banque, la P.L.V peut comme la publicité postale, être personnalisée et destinée aux clients de façon individuelle, en utilisant les dépliants. Les brochures, calendriers, stylos, pins, les guides et les dossiers personnels, deviennent en effet des supports publicitaires de plus en plus essentiels dans le cadre de rapprochement de la banque et de ses clients.

### **1.3.1.3 : La publicité informelle**

Le but de cette publicité est d'informer le public sur les nouvelles agences qui viennent d'ouvrir (opérationnelles), leur lieu d'implantation,....etc.

#### **1.3.1.4 : Les relations informelles**

Cela se fait avec les clients fidélisés. Le directeur d'agence met au courant, grâce à des appels téléphoniques, son client sur les nouveaux produits, les changements concertés les conditions de vents....etc.

#### **1.3.1.5 : Le sponsoring**

Le sponsoring des actions sportives dans la quasi-totalité des stades, et des salles omnisports qui regroupent des rencontres sportives diverses, ou existent des panneaux d'affichage à l'enseigne de la B.E.A.

*Exemple : « le 3<sup>e</sup> marathon international de Djanet, qui a rassemblé plus de 350 participants entre nationaux et étrangers. La B.E.A., était représentée par deux de ses " athlètes", Mr Ahmed Aouane et Mohamed Rédha Bourauoui, les quels ont pris part à cette compétition sous les couleurs de la Banque Extérieure d'Algérie ».*

#### **1.3.1.6 : Les animations**

La banque organise des réunions qui servent à évoquer le débat sur les actions menées pour l'élaboration d'un plan marketing efficace (les séminaires), ainsi que la participation à des expositions au niveau de la SAFEX dans l'objectif :

- D'attirer la clientèle ;
- De faire connaître les produits et les services ;
- De favoriser son intégration dans son environnement ;
- D'améliorer son image de marque.

### 1.3.1.7 : La publicité promotionnelle

Cette forme de publicité utilisée par les banques en générales et la B.E.A. en particulier, lui permet de préparer sur le terrain la vente d'un produit, dans le but de le mettre en valeur en utilisant :

- Les panneaux d'exposition dans les foires et les salons, qui permettent de faire connaître les différents produits et services de la banque
- Les articles de fin d'année (support de travail), tels que les agendas, les porte-documents, les stylos,...etc.
- La participation à des journaux spécialisés ou la création des revues externes et/ou internes (*CONVERGENCE*).\*

### 1.3.1.8 : Les médias publicitaires

Après avoir évoquer les médias qu'utilise la B.E.A, il est important de déceler les opportunités qu'apportent leurs utilisations

#### ▲ La presse écrite :

Les journaux quotidiens, magazines, sont des articles écrits par la presse, ont pour but de présenter les nouveaux produits ou services proposes, et d'informer le public sur les grandes événements de la B.E.A.

#### ▲ La télévision :

Exemple " *B.E.A, une banque au-delà d'une présence* ", un partenaire incontournable pour les transactions commerciales et les opportunités d'investissement.

Le choix d'un média se base sur le coût, la périodicité d'audience, le lectorat etc..... Les décisions sont prises par la D.M.P.C, avec la collaboration de la Direction Générale pour engager les dépenses concernant les diffusions.

---

\* *Convergence*, " Revue semestrielle " éditée par la Banque Extérieure d'Algérie.

## **1.4 : Le système d'information**

Le système d'information, que nous avons étudié au cours du chapitre II, montre une réelle différence, dont la difficulté à chercher des moyens efficaces et nécessaires pour atteindre des résultats fixes. Néanmoins la B.E.A., a fourni de grande effort pour disposer de l'information pour ses clients.

### **1.4.1 : Les faiblesses en matière d'information**

- Les sources d'information à la disposition d'une agence ne sont pas les mêmes que celles utilisées par les services centraux de la banque.
- Les données centrales, relatives aux comptes ne permettent pas d'établir avec précision une typologie de la clientèle de la banque.
- La banque est privée des données d'information externe de sa clientèle (office nationale de statistique.
- L'inexistence d'un système d'information marketing.

### **1.4.2 : Les opportunités en matière d'information**

- La direction de la communication tient à offrir à son personnel les supports de travail et d'information à même de les aider à accomplir aux mieux leur mission et actualiser constamment leurs connaissances.
- Des dépliants ont été élaborés à l'effet d'informer la clientèle et le grand public sur les produits proposés par le B.E.A.
- Un guide dans lequel sont définis les différents types de crédits ainsi que les critères d'octroi.

## **1.5 : Le marché de la B.E.A**

Dans le cadre d'une analyse du marché bancaire et dans la mesure où plusieurs catégories de la clientèle peuvent constituer son marché potentiel, son positionnement sur ce marché, et son marché acquis.

Chaque agence, responsable d'un segment de clientèle défini, nomme un " chargé de la clientèle ", qui a vocation d'analyser les besoins de la clientèle dont il a la charge et de lui proposer les produits et même des conseils.

### **1.5.1 : Les entreprises**

L'objectif est de segmenter le marché selon le secteur d'activité, pour la distinction secteur/branche d'activité, car la distinction est fondamentale pour analyser le système de production. On distingue deux (2) catégories : le public et le privé.

#### **▲ Le Secteur Public (marché acquis)**

La clientèle de la B.E.A, entreprise publique peut être segmentée par secteur d'activité. Les plus importantes entreprises acquises en volume par la banque.

**S.1 : Hydrocarbures** : SONATRACH, NAFTEL, NAFTEC, ENIP, ENGCB, ENGTP, ENSP, ENTP, ENAFOB, ENAGEO, BJSP

**S.2 : Electronique /Electricité** : ENIE: ENIEM, ENICBiska, EDIEL, ENPEC, SITEL, ELECTRO-INDUSTRIE.

**S.3 : Réalisation Services** : COSIDER.

**S.4 : Sidérurgie** : METANOF, ENTPL.

**S.5 : Matériel de construction** : EORO, ECO, EPRC, ERCE, ERCC, ECDE, ERCO

**S.6: Chimie petrochimie** : ASMIDAL, ENAP, MOBYDAL, ENAD, ENGI,

### **^ Le Secteur Privé**

En ce qui concerne le secteur privé, les intermédiations de la banque auprès de cette clientèle n'ont pas toujours été les mêmes et n'ont pas toujours répondu à ses attentes.

#### **1.5.2 : Les particuliers**

Cette clientèle ne présente que peu d'intérêt en dépit des ressources qu'elle procure du secteur public, et la B.E.A., a constitué ses efforts sur les qualités de services proposés.

### **1.6 : Analyse des facteurs d'environnement de la B.E.A**

L'environnement regroupe dans sa décomposition, trois (03) grandes dimensions qui sont susceptibles d'évolution. L'environnement de la B.E.A. est constitué de plusieurs banques commerciales publiques et privées :

#### **1.6.1 : La concurrence**

LES BANQUES COMMERCIALES PUBLIQUES.

- B.N.A ; C.P.A ; B.A.D.R ; B.D.L ; C.N.E.P.

LES BANQUES COMMERCIALES PRIVEES.

- El Baraka ; CitiBank ; ABC ; Netexis ; Soc.Generale ; BNP ; Arab Bank

Suite à la loi 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit qui supprime la spécialisation des banques, et par conséquent, la déspecialisation des banques, a permis d'élargir leurs champs d'actions, et la concurrence entre les banques se fait sentir par chez la BEA, qui a commencé à s'accroître dans

l'action des prestations de services fournies surtout pour le maintien de l'image de marque et la qualité de service offerte.

Bien que la concurrence sur le marché bancaire n'est pas réellement vive, du moment où, la B.E.A présente pratiquement les mêmes caractéristiques que celles de ses concurrents. Cependant, il est indispensable pour elle de se différencier par rapport à ses concurrents ; dans les jours à venir, l'évolution ne jouera plus en faveur des banques algériennes car, installation massif des banques étrangères telles que la " *City Bank* " (Américaine), la " *B.N.P* ", le *crédit lyonnais*, la *Société Générale* (Françaises), ont déjà commence a tracer des relations économiques, commerciales et financières. Leurs niveaux de développement en la matière présente un risque pour les banques algériennes en générale et la B.E.A en particulier.

Sous la pression de ce marché, et compte tenu de l'environnement économique assez difficile, la B.E.A devrait se renforcer par une meilleure assise de la collecte des ressources et celle-ci devra continuer à se développer, par l'augmentation des dépôts à vue. cela nécessitera donc deux orientations fondamentales :

- Conquérir de nouveaux clients.
- Augmenter les dépôts des titulaires actuels de comptes de cheques.

Pour ces deux orientations, l'approche devra être sélective et de plus en plus basée sur des 'ciblages raffinés de clientèle.

### **1.6.2 : La réglementation**

La loi de 1988 relative à l'autonomie des entreprises publiques (loi 88-01), et par la suite la loi sur la monnaie et le crédit de 1990, sont venues définir le cadre institutionnel de reforme du système bancaire et financier. Elles ont aussi permis les actions découlant de l'application de la loi relative à la monnaie et au crédit.



La réhabilitation des fonctions bancaires classiques => Gestion et innovation en matière de moyen de paiement ;

- Collecte de l'épargne.

- Rationalisation de l'activité de crédit => La redéfinition des relations entre ;

- La banque d'Algérie et les banques primaires en matière de refinancement.

- Le système bancaire et le trésor qui se désengage de l'activité de crédit.

- \* Parallèlement à cela l'environnement de la banque subit des réformes profondes :

- La loi sur la privatisation.

- Libéralisation du commerce extérieur (OMC), suppression des monopoles.

### **1.6.3 : La technologie**

L'introduction de la monétique dans le secteur bancaire par la mise à disposition du D.A.B. (Distribution Automatique de Billets) qui est le résultat d'une technologie avancée.

Dans le but de faire connaître ce produit, la B.E.A. a consentie des conditions exceptionnelles. La délivrance de la carte est gratuite, sa durée de validité s'étend sur 12 mois en temps réel .Le D.A.B., ne se résume pas seulement à un appareil qui distribue de l'argent, mais relève d'une procédure de gestion très élaborée qui facilite les transactions financières avec le maximum de sécurité, de rapidité, et d'une fiabilité parfaite.

La télématique et fortement intégrée au niveau de la B.E.A, utilisée comme support de communication, améliorant ainsi la relation banque-client. En ce plaçant dans ce contexte, la monétique offre de grand opportunités dans

la modernisation des moyens de paiement de la banque, grâce à un outil informatique performant.

Cette gamme de produits est entrain de se développer rapidement et se réalisera avec l'existence d'un réseau de communication plus sophistiqué. *Un système RTGS (Real Time Gross Settlement) est un système à règlement brut en temps réel*, et couvre l'étendue du territoire national, permettant ainsi de créer une banque avec des normes mondiales.

### **1.7 : Evolution du bilan de la B.E.A.**

Le total du bilan arrêté au 31 décembre 2001( Voir la Tab N° 01), s'élève à 572,635 Milliards de Dinars, enregistrant une hausse de 30,9 Milliards de Dinars, soit (+5.7%) par rapport à l'exercice 2000 qui affiche un montant de 541,701 Milliards de DA. Cette tendance s'est caractérisée par : <sup>(1)</sup>

- ▲ Le niveau de la marge bancaire.
- ▲ La maîtrise des risques financiers (liquidité, change et taux)
- ▲ L'amélioration du ratio de solvabilité.

Les principales causes apparentes de cette amélioration sont :

- ▲ Les hausses des prix du baril de pétrole, donc l'accroissement des recettes des hydrocarbures ;
- ▲ Diminution du volume des charges de refinancement.
- ▲ L'augmentation du capital social de la B.E.A.
- ▲ L'amélioration des produits de placement.

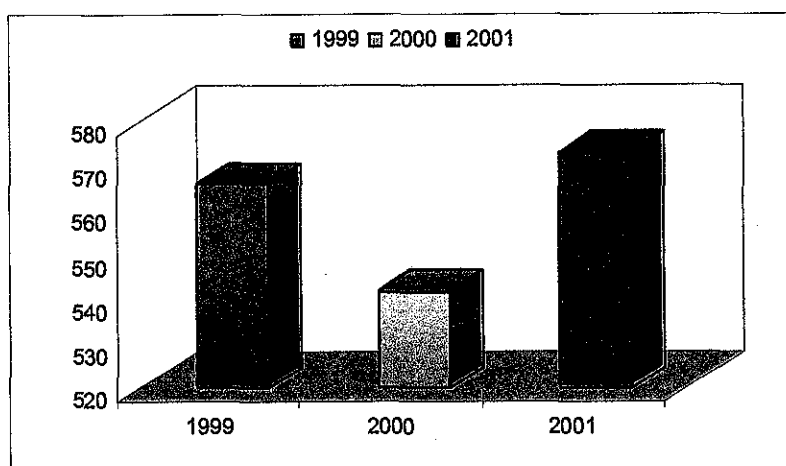
---

<sup>(1)</sup> Source : Rapport Financier 2001 B.E.A

**BILAN Déc. 2001**

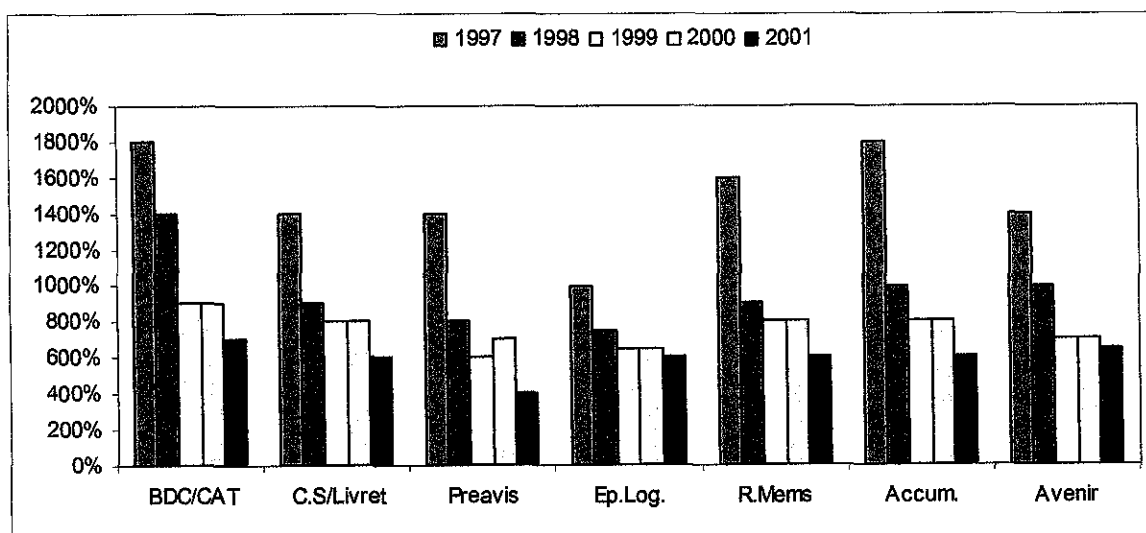
ACTIF	1999	%	2000	%	2001	%
TOTAL ACTIF	565.792		541.701		572.792	
TOTAL PASSIF	565.792		541.701		572.792	

**Tableau N° 06 : Evolution du Bilan 1999-2000-2001(en Milliards de DA)**



**Graphique 01 : Evolution du Bilan BEA.**

**1.8 : Evolution des Conditions de la Banque<sup>(1)</sup>**



**Graphique 02 : Evolution des Conditions de la Banque**

<sup>(1)</sup> Source : Rapport Financier 2001 B.E.A

<b>Evolution des Taux de Rémunération des Ressources</b>
--

NATURE	EXERCICES				
	1997	1998	1999	2000	2001
Placements à Terme (BDC & CAT)	13% - 20% 12% - 19% (01/07/1997)	1 <sup>er</sup> Sem : Min : T.réf - 0,75% Max: T.réf + 2,00% 2 <sup>ème</sup> Sem: Min : T.réf - 2,75 % Max: T.réf + 0,50%	6.75% 9.00%	6.75% 9.00%	4.75% 7.00%
Cptes Sur Livret	14.00%	1 <sup>er</sup> Sem : 9.00% 2 <sup>ème</sup> Sem: 7.00%	8.00%	8.00%	6.00%
préavis	14.00%	1 <sup>er</sup> Sem : Min : T.réf - 4,00% Max: T.réf - 2,50% 2 <sup>ème</sup> Sem: Min : T.réf - 4,00 % Max: T.réf - 2,50%	5.50% 7.00%	5.50% 7.00%	3.50% 5.00%
Cptes Epargne Logement	10.00%	1 <sup>er</sup> Sem : 7,50% 2 <sup>ème</sup> Sem: 6,50%	6,50%	6,50%	6,00%
Rente Mensuelle	15% - 17%	1 <sup>er</sup> Sem : Min : T.réf + 0,75% Max: T.réf + 2,00% 2 <sup>ème</sup> Sem: Min : T.réf - 1,75 % Max: T.réf - 0,50%	7,75% 9,00%	7,75% 9,00%	5,75% 7,00%
Accumulation	18% - 17%	1 <sup>er</sup> Sem : Min : T.réf + 0,75% Max: T.réf + 1,75% 2 <sup>ème</sup> Sem: Min : T.réf - 1,75 % Max: T.réf - 0,75%	7.75% 8.75%	7.75% 8.75%	5.75% 6.75%
Avenir	14% - 14,50%	1 <sup>er</sup> Sem : Min : T.réf + 0,75% Max: T.réf + 2,00% 2 <sup>ème</sup> Sem: Min : T.réf - 1,75 % Max: T.réf - 0,50%	6.75% 9.00%	6.75% 9.00%	4.75% 7.00%

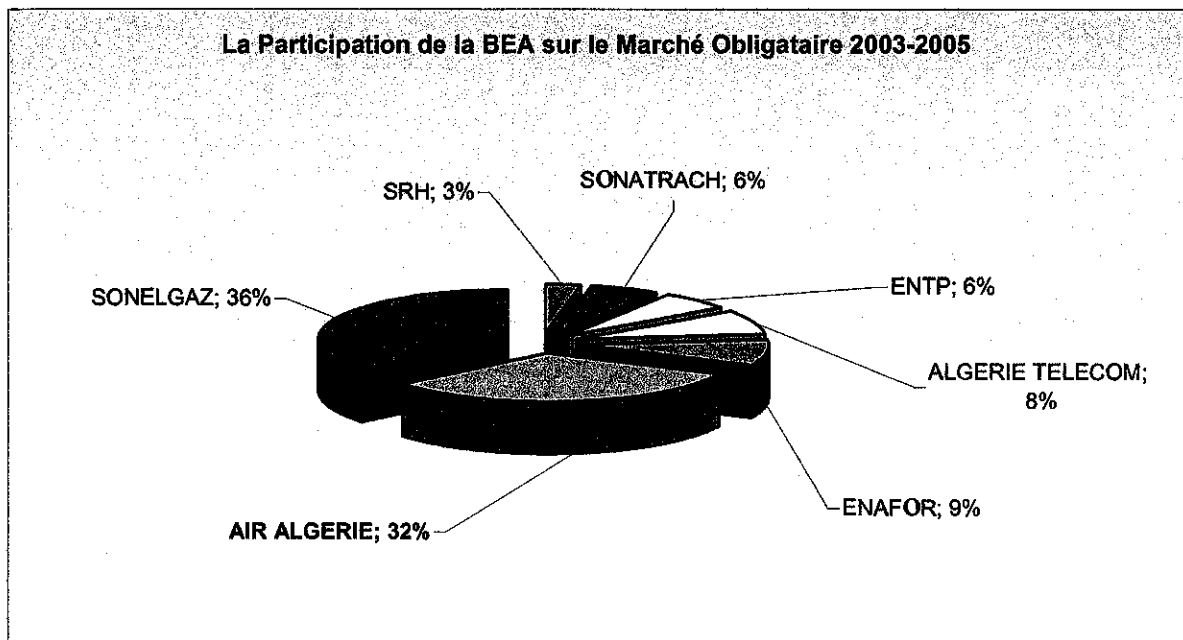
**Tableau 07 : Evolution des Conditions de la Banque**

## 1.9 : La B.E.A et le marché obligataire

La participation de la BEA sur le marché obligataire est assez positive. Ainsi sur un montant globale de 114.480.000.000 de DA levé sur la place environ 14 investisseurs actifs; la banque a souscrit un montant de 30.988.000.000 de DA soit une participation de l'ordre de 27%.

La BEA s'est classé première lors de la dernière opération d'emprunt obligataire public lancée par la Sonelgaz. Ainsi, sur 115.903.050.000 de DA levés par l'émetteur, la BEA à enregistré 4.326.000.000 de DA soit, un taux de 36%. (Voir graphes ci- dessous)

En effet, le recours au marché financier sous forme d'emprunt obligataire, qui permet aux entreprises de financer leurs projets d'investissement en monnaie locale et à moindre coût, comparativement aux moyens classiques de financement (crédits bancaires et financement externes générant des risques de change), permet également aux institutions financières de diversifier leur portefeuille obligataire.



**Figure 07** : La participation de la BEA sur le marché obligataire

**Source** : Convergence N° 13. op.cite P.29

## **Section 2 : Le réseau de distribution de la B.E.A**

La B.E.A faisant partie de ce secteur, qui développe sa gamme de produit au service de sa clientèle, et surtout, gérer un réseau de distribution a travers des agences classiques, des automates, ou de reporter sur les modes de contact personnel (le téléphone, l'Internet) ; on propose des produits et/ou services à titre onéreux, qui doit permettre à l'établissement de dégager des ressources.

### **2.1 : Le réseau traditionnel**

La forme la plus utilisée pour la distribution des produits et services bancaires en Algérie est l'agence qu'intègrent des multi-services et multi-produits par ses différents guichets, dont chacun d'eux présente un produit ou service package particulier.

Cette forme de distribution est caractérisée par la mise en contact direct avec la clientèle, sans intermédiaire d'une part, et d'autre part, c'est à travers l'agence que le client se fait une idée et adopte une image de la banque.

Le réseau d'agence de la B.E.A a atteint les 100 représentations (agences et succursales) en 2003. Ces agences sont encadrées par 8 directions régionales appelées en vue de s'adapter au nouveau contexte économique et de leur assurer la plus grande souplesse commerciale possible. Dans ce volet, nous mettons l'accent à l'égard des agences, sur leur aménagement et la formation du personnel, dont on tient compte surtout de l'accueil ainsi qu du rôle du banquier dans la vente des produits bancaires.

## **2.2 : L'aménagement des agences**

Pour ne pas perdre de vue la perspective de voir le volume d'affaires des sièges de B.E.A, s'accroître dans un avenir proche sous l'effet des mécanismes d'une économie de marché qui verra entre autres, l'apparition de produits nouveaux. Un projet de réaménagement a fait l'objet d'une étude et qui est en cours de réalisation. En effet, les responsables marketing ont préconisé une révision minutieuse et graduelle de l'agencement actuel des sièges, visant particulièrement les aspects : modernisation, rationalisation et uniformisation présentés comment suit :

## **2.3 : La modernisation des sièges de la B.E.A**

La modernisation progressive des sièges tant en équipement qu'en facteur d'ambiance peut être réalisée par :

➤ L'équipement des boxes réservés aux manipulateurs, guichetiers, caissiers auxquels il y a lieu d'assurer en plus du confort adéquat, une mécanisation appropriée comme la compteuse de billets, détecteurs de faux billets, détecteur de fausses signatures (scanner), système d'alarme, système électronique d'affichage lumineux, numéro des appels des clients .

➤ Pour ce qui est de la sécurité, la B.E.A prévoit la généralisation des cloisons transparentes séparent les employés du public, et en plus la vulgarisation de surveillance discrète voire une surveillance télévisuelle à toutes les agence de la B.E.A.

➤ La B.E.A prévoir dans un proche avenir l'installer un système video-écran, faisant défiler les produits, ainsi que des vitrines renfermant des panneaux publicitaires destinés à promouvoir les produits. Aussi équiper l'espace réservé à l'accueil du public. Pour ce qui est des facteurs d'ambiance

qui concourent à l'amélioration des conditions de travail et d'accueil réservés aux clients, l'installation de quelques bancs pour personne âgées, des magasins et des revues.

## **2.4 : La formation du personnel**

Partant du principe que, si la qualité du service redevient médiocre, c'est généralement le signe de découragement de l'ensemble du personnel.

En tant que fournisseurs d'états, de balances, de relevés et de contrôleurs de soldes, d'encours, et de risques, la B.E.A a toujours porté un vif intérêt à la formation bien que le danger qui guette une formation de bonne qualité nous incite à se demander si des renseignements de ce type sont adaptés. Cette idée nous conduit à approfondir notre étude pour d'abord connaître les problèmes que rencontrent les banques dans le cadre de leur travail. A partir de là, nous pouvons constater de près la réalité des conditions dans lesquelles, le banquier se trouve limité. Il est donc nécessaire que l'effort du plan de formation soit soutenu par tout le personnel. Alors il devrait passer par le service en contact, c'est-à-dire derrière les guichets et remplir les tâches qui leur permettraient d'être en contact avec la clientèle.

## **2.5 : La modernisation des moyens d'information et de transmission de données bancaires**

Le projet de modernisation de la B.E.A, passe nécessairement par la mise en place de réseaux d'information et transmission de données performants au double plan des technologies utilisées et des services qu'elles rendent possibles.

L'enjeu est de taille, et la B.E.A, ne compte pas être en reste des évolutions enregistrées dans ce domaine de par le monde.



### **2.5.1 : Normalisation du réseau de transmission de données**

Le projet de transmission de données a été lancé par la B.E.A, en l'an 2000 par une cellule du même nom. L'établissement d'une topographie claire du réseau a permis à la cellule transmission de données, d'identifier, en fonction des orientations et des besoins de la banque, les éléments d'une stratégie d'extension maîtrisée du réseau.

Celui-ci est constitué actuellement d'une connexion à différents réseaux de type LAN, réseau local, et de type WAN, réseau étendu , qui sont capables de prendre en charge un très large éventail de possibilités et de services bancaires. Ces opérations sont rendues possibles par l'acquisition d'équipements connexes tels les routeurs au nombre de 105, dont 103 de model Cisco 1720 destinés aux agences et 2 de type 3660 destinés au site central. Ce réseau à haut débit (de type G 64 KBPS), avec un câblage concédé et sans coupures, permet un service de haute fidélité.

### **2.5.2 : Sécurisation et cryptage des données.**

La cellule de transmission de données a pris les dispositions nécessaires pour la sécurisation optimale du réseau BEA par la mise en place des moyens techniques et logiciels adéquats. Ainsi en est-il du Pix Cisco destiné à la protection du réseau. La gamme Pix Cisco offre un niveau de sécurité élevé dans un Système Pare-feu Matériel/Logiciel intégré, facile à installer et aux performances uniques.

Cette gamme s'étend sur tous les niveaux des applications utilisées pour les environnements d'entreprise avec des niveaux de services des plus exigeants.

Son système de cryptage se répartit en deux catégories, l'un destiné aux sites sensibles et la seconde pour les agences. Un second système anti-intrusion en solution logiciel et matériel est mis en place en appoint des dispositions précédentes pour une protection efficace sur les deux niveaux.

Cependant, l'évolution du contexte inter-bancaire et ses implications immédiates et futures sur la circulation des données impose d'autres formes de protection appropriées telles que le système GFA (Groupe fermé d'utilisateurs), qui permet d'exclure automatiquement tout utilisateur extra BEA à l'aide d'une liste de restriction intégrée aux programmes.

### **2.5.3 : « monétique », projet de modernisation de la banque**

L'année 2003 a été déclarée par la communauté bancaire «année de la monétique» en Algérie. Ce projet est d'ailleurs au centre des tâches qui sont confiées à la cellule monétique qui en est le pilote. Ainsi, l'introduction des techniques informatiques, magnétiques, électroniques et télématiques permettant l'échange de fonds sans support papier par l'utilisation d'une carte dans le cadre des services bancaires, est le principal souci de la cellule monétique.

Des multiples opérations liées à la mise en place du projet monétique, menées en étroite collaboration avec la Société d'automatisation des transactions interbancaires et monétique (SATIM), commencent à voir le jour, alors que d'autres sont en voie de réalisation. Il en est ainsi de la carte de retrait domestique déjà en circulation, dont 4500 utilisateurs BEA. Un projet de personnalisation de la carte de retrait BEA pourrait être envisagé à moyen terme. La mise en place du nouveau système de paiement est en voie de réalisation afin de pouvoir répondre aux préoccupations des clients nationaux.

Ces projets sont inscrits aux côtés d'autres plus ambitieux, tels que l'introduction de la télé-compensation (compensation électronique) qui nécessite cependant l'adhésion de l'ensemble de la communauté bancaire et la mise en place d'un dispositif réglementaire approprié. Ce nouveau service permettra, selon les termes du directeur de la cellule monétique de la banque, d'internationaliser un certain nombre d'activités.

Le véritable enjeu du projet «monétique» est l'ouverture et le décloisonnement des services au sein de notre banque, l'adaptation à une demande de plus en plus grande de la clientèle et l'accès à des services de proximité flexibles et à forte valeur ajoutée.

#### **2.5.4 : Le distributeur automatique de billets (D.A.B)**

Suite à la « révolution monétique » et afin de bénéficier des nouveaux outils technologiques, la BEA a mis un système de distribution électronique actuellement de 30 distributeurs automatiques de billets (DAB) à une catégorie de clientèle ainsi qu'à son personnel. Elle envisage dans UN futur proche d'orienter ce système vers la mise en place d'une interbancaire qui permette une utilisation commune des appareils par tous les clients du secteur financier, donc mettre en commun les moyens techniques et les investissements dans le but d'offrir le meilleur service à moindre coût.

Les automates de la B.E.A fonctionnent en mode automatique OFF-Line, et ils sont reliés à un serveur central : *la société d'automatisation des transactions interbancaires et de monétiques* (SATIM). Le D.A.B autorise le retrait d'un plafond hebdomadaire de cinq mille (5.000 DA) ; ce retrait peut se faire en une/ou plusieurs opérations en coupure de billets de CENT (100) DA et/ ou de DEUX CENT (200) DA, de CINQ CENT (500) DA ou de MILLE (1000) DA.

### **2.5.5 : Terminaux de paiement Electronique (T.P.E)**

La mise en place d'un réseau de terminaux de paiement électronique (TPE) a connu un essor important à la fin 2005. Ce système est également renforcé par une procédure d'interfaçage avec le réseau DELTA qui permettra, l'introduction de certains services-plus tels que la consultation de comptes à distance, la formulation, le traitement de demandes de chèques, etc.

La finalité de ce système est d'introduire une rapidité de traitement des transactions bancaires. Ce système, en phase de déploiement, s'appuie sur cinq (05) moyens de paiement : le chèque, la carte de retrait et de paiement, les effets, les virements et les prélèvements.

L'élargissement de la fonction monétique à d'autres services de plus en plus performants et personnalisés nécessite l'adhésion des banques aux normes et standards internationaux de règlements tels que EMV (Europay Master Card Visa) pour les cartes de paiement à usage international (systèmes de retrait et de paiement internationaux).

### **2.6 : La B.E.A, les mutations et le programme de modernisation**

La B.E.A. aspire légitimement à se positionner en leader dans son domaine d'intervention et à conforter son image dans un contexte national et international en pleine mutation.

Pour ce faire, de grands chantiers de modernisation des méthodes de moyens de travail sont initiés en interne en parallèle avec l'adaptation nécessaire de la banque aux grands projets de place (moyens de paiement de masse, RTGS, projets interbancaires et la monétique) lancés par les autorités

financières, et qui a bénéficié de sa feuille de route et de son échéancier que la BEA a respecté jusqu'à aujourd'hui.

Dans ce contexte, un programme pour la modernisation de ces services bancaires et de refonte de son organisation et de ses structures internes. A cet effort a été entamé un diagnostic de son organisation réalisé par le cabinet Deloitte&Touche en 1993, poursuivi par la refonte de son système d'information (mise en place du progiciel Delta), et l'installation de lignes à haut débit qui lui permettent de participer activement au projet interbancaire qu'est le paiement de masse, à titre d'illustration.

Aujourd'hui, la BEA est résolument tournée vers l'optimisation des performances de ses structures et de son organisation, par la mise en place des meilleurs outils managériaux, techniques et procéduriers. Pour se hisser au niveau de performances requises, la BEA a mis en oeuvre, depuis quelques mois, un ambitieux programme de modernisation, pris en charge par INEUM Consulting.<sup>(1)</sup>

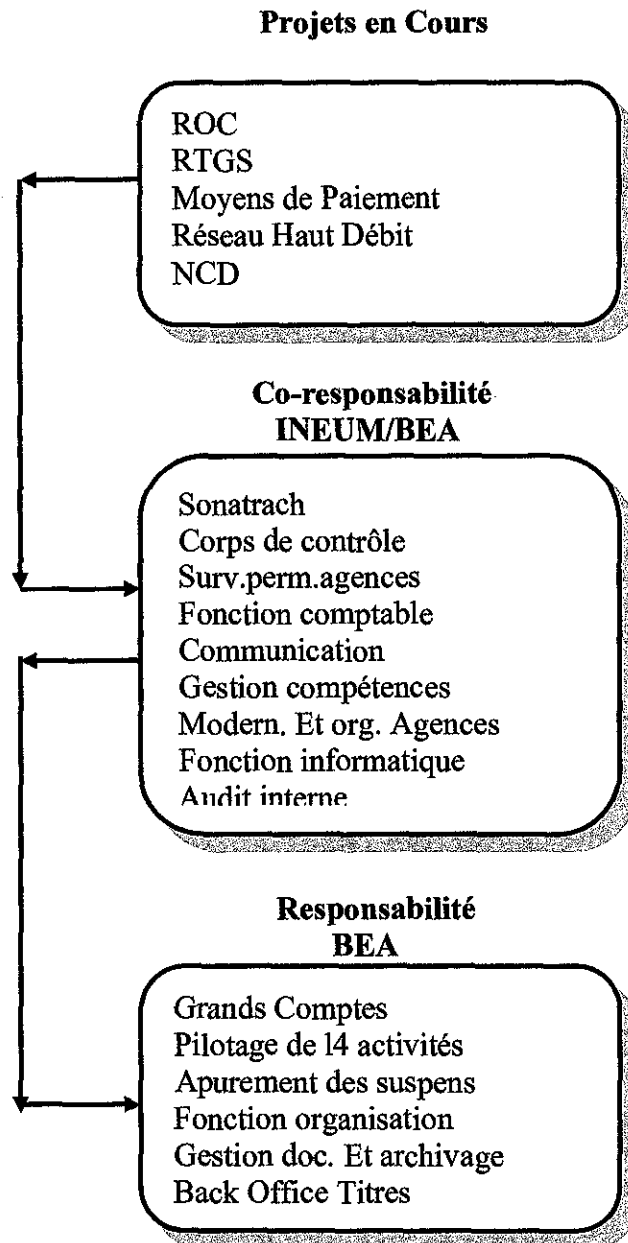
Cette organisation va mobiliser un nombre important de ressources-clés de l'institution. La mise en oeuvre de ce projet est regroupée sous l'appellation du programme APOGEE (*Amélioration des Processus de l'Organisation et de la Gouvernance de l'entreprise*).

---

<sup>(1)</sup> INEUM Consulting, a été créée officiellement le 22 septembre 2003 suite à la séparation des entités françaises de conseil de Deloitte, elle dispose actuellement 600 experts qui couvrent les métiers de la banque.

## 2.6.1 : L'organisation du programme APOGEE (*Amélioration des Processus de l'Organisation et de la Gouvernance de l'Entreprise*)<sup>(1)</sup>

### Projets prioritaires – lot n° 1



**Figure 08 :** *Projet de l'organisation du programme APOGEE*

<sup>(1)</sup> Convergence N°13, « BEA & les Mutations », Revue Banque " bea", Mars 2006, P.17.

### **2.6.2 : Le plan d'action au niveau de l'organisation**

La mise en oeuvre de cette nouvelle organisation passe par un plan de déploiement de 35 projets d'organisation centrés sur le regroupement des fonctions de la banque en cinq (5) grandes filières. La filière finance (stratégie, comptabilité, gestion des actifs, contrôle de gestion...), le regroupement des fonctions de production bancaire (du back-office, les moyens de paiement et informatique), des fonctions commerciales (activités domestiques et internationales), la fonction de gestion des engagements et de maîtrise des risques, le management interne et enfin les fonctions de soutien aux activités.

Cette organisation va mobiliser un nombre important de ressources-clés de l'institution. La mise en oeuvre de ces projets est regroupée sous l'appellation du programme APOGEE (Amélioration des Processus de l'Organisation et de la Gouvernance de l'Entreprise).

APOGEE va mobiliser directement près de 150 à 250 cadres de la BEA pour conduire directement ces projets, mais bien évidemment, l'ensemble du personnel est concerné. C'est aussi des échéances et une organisation sur une période de 2 ans et demi (horizon 2008). Les consultants de INEUMC, assurent une assistance directe sur un certain nombre de projets prioritaires, particulièrement la refonte de l'inspection générale et la surveillance permanentes des agences.

### **2.6.3 : Le projet Réseau Haut Débit**

Le réseau de télécommunication a été refondu pour permettre d'intégrer les contraintes de différents projets nationaux en cours (système de paiement de masse et RTGS : règlement brut en temps réel). Au final, ce sont trois réseaux qui doivent coexister :

- Le réseau X25 qui connecte les agences avec le site central et doit servir de réseau de secours.
- Le réseau LIEN qui relie les agences avec la comptabilité centrale. La capacité de 2 méga bits permettra de supporter les mouvements de flux d'information. 20 agences sont à ce jour équipées ; à terme, il constituera le principal réseau.
- Le réseau Vsat qui permet une circulation de données via le satellite pour une plus grande rapidité des échanges d'information. 12 sites jugés sensibles et prioritaires ont été déjà équipés (sites Sonatrach et filières) et sont en phase de test.

#### **2.6.4 : Le Système de Paiement de Masse**

Il consiste en un ensemble d'instruments et de procédures facilitant le transfert de fonds entre individus ou organismes. Répondant aussi bien aux attentes des banques, des clients, des pouvoirs publics et de la Banque centrale, il permet de déployer des moyens de paiement dématérialisés chèques, les cartes de paiement ou de retrait et les virements prélèvements.

C'est un projet d'ampleur nationale qui mobilise aussi bien, la Banque d'Algérie et l'ensemble des banques de la place. Aujourd'hui, le projet est bien entamé. Les normes et les infrastructures de télécommunications ont été mises en place. Le reste à réaliser se limite à la mise en place de l'infrastructure technique, du système de compensation ainsi que la signature de la convention interbancaire. Le projet, aboutira à la mise en place dans l'agence pilote de Ouled Aich Blida,<sup>(1)</sup> en attendant la généralisation du système sur tout le réseau de la BEA.

---

<sup>(1)</sup> Ouled Yaich ; Une agence nouvelle, elle a ouvert ses portes en janvier 2003, c'est un point de vente spécialisé dans la PMI/PME.



- Le réseau X25 qui connecte les agences avec le site central et doit servir de réseau de secours.
- Le réseau LIEN qui relie les agences avec la comptabilité centrale. La capacité de 2 méga bits permettra de supporter les mouvements de flux d'information. 20 agences sont à ce jour équipées ; à terme, il constituera le principal réseau.
- Le réseau Vsat qui permet une circulation de données via le satellite pour une plus grande rapidité des échanges d'information. 12 sites jugés sensibles et prioritaires ont été déjà équipés (sites Sonatrach et filières) et sont en phase de test.

#### **2.6.4 : Le Système de Paiement de Masse**

Il consiste en un ensemble d'instruments et de procédures facilitant le transfert de fonds entre individus ou organismes. Répondant aussi bien aux attentes des banques, des clients, des pouvoirs publics et de la Banque centrale, il permet de déployer des moyens de paiement dématérialisés chèques, les cartes de paiement ou de retrait et les virements prélèvements.

C'est un projet d'ampleur nationale qui mobilise aussi bien, la Banque d'Algérie et l'ensemble des banques de la place. Aujourd'hui, le projet est bien entamé. Les normes et les infrastructures de télécommunications ont été mises en place. Le reste à réaliser se limite à la mise en place de l'infrastructure technique, du système de compensation ainsi que la signature de la convention interbancaire. Le projet, aboutira à la mise en place dans l'agence pilote de Ouled Aich Blida,<sup>(1)</sup> en attendant la généralisation du système sur tout le réseau de la BEA.

---

<sup>(1)</sup> Ouled Yaich ; Une agence nouvelle, elle a ouvert ses portes en janvier 2003, c'est un point de vente spécialisé dans la PMI/PME.

### **2.6.5 : La carte de retrait et de paiement électronique**

Concernant la carte de paiement lancée avec le partenaire Naftal, la BEA a pu équiper en TPE (Terminaux de paiement électroniques) 138 stations ; 150 sont en cours et elle prévoit d'en équiper 1.800 avant Juin 2006. Cette expérience concluante permet de démarcher une clientèle composée de grandes entreprises en diversifiant davantage l'offre.

La BEA a déjà lancé en leur direction trois types de cartes: la *Gold*, la Carte prépayée et la *Silver*. Durant cette phase pilote la BEA a pu également élargir le réseau d'acceptation de ces cartes de paiement en ciblant les grandes surfaces et certaines catégories de commerçants repartis sur l'ensemble du territoire national.

Pour cette phase plus de 3.000 porteurs de cartes de paiement et un réseau d'acceptation (commerces équipés de TPE) à Alger sont dans une deuxième phase à l'intérieur du pays.

## **Section 3 : Modernisation des infrastructures de traitement des paiements de masse.**

La dernière décennie aura constitué un réel tournant dans l'histoire du secteur bancaire Algérien qui a entamé une mise à niveau intégrale visant à l'adapter aux nouvelles technologies, à le préparer à la concurrence étrangère et à le mettre en mesure d'offrir de nouveaux produits et services répondant au mieux aux besoins de sa clientèle et des opérateurs économiques.

Aussi, et dans ce cadre, un programme de modernisation de l'infrastructure bancaire a été mis en place. Ce programme dont l'une des préoccupations majeure consiste en la primauté de la satisfaction de la clientèle des banques, vise notamment à doter le secteur bancaire d'une infrastructure moderne au

niveau des services communs aux établissements de crédit agréés en qualité de banques, en matière essentiellement de transport de fonds, de monétique et de compensation. Aussi l'un des axes de la réforme a consisté en la mise en place de la technique de la télécompensation comme moyen de paiement électronique interbancaire technique, qui repose sur :

1°) La création d'un centre de compensation électronique auquel sont connectés les sièges des institutions bancaires, en plus de la poste, grâce à lignes de transmission de données performantes, disponibles et sécurisées.

2°) Le non-échange physique des valeurs compensables et le dénouement de la compensation sur la base d'enregistrements électroniques dans des délais très courts (trois jours ouvrables) et ce, quel que soit le lieu de présentation et de paiement de la valeur.

Le thème portera ainsi sur les aspects juridiques et institutionnels de la télé-compensation dont la mise en place vient d'être achevée.

### **3.1 : La modernisation de l'environnement et normalisation des moyens de paiement**

Jusqu'à une période récente, certains textes juridiques pouvaient freiner le développement des nouvelles technologies en matière de transfert de documents électroniques et de dématérialisation des opérations financières.

La modification du droit positif régissant la matière était donc devenue nécessaire en vue notamment d'assouplir les règles de preuve dans le domaine bancaire et financier, la prééminence donnée à l'écrit sur le support papier étant, à cet égard, devenue trop importante au regard des progrès considérables réalisés dans le domaine technologique.

La révision de certains Codes particulièrement dans le sens d'une dématérialisation des opérations interbancaires et d'un assouplissement dans les

échanges de documents financiers et commerciaux électroniques avec une validité juridique et la pénalisation de la fraude informatique a, ainsi, été entamée. Cette refonte partielle a consisté en :

### **3.1.1 : Les processus de traitement des effets papier**

Les effets de commerce constituent un moyen de paiement traditionnel entre les entreprises. Deux types d'effets sont utilisés :

#### **1) La lettre de change :**

- C'est un document matérialisant un délai de paiement
- C'est un document écrit, établi par le tireur (le fournisseur) et adressé au tiré (le client) pour lui donner l'ordre de payer le montant de l'effet à une date donnée (échéance).

La lettre de change doit être acceptée, c'est à dire que le tiré s'engage à payer au tireur ou au bénéficiaire, le cas échéant, la somme définie dans la lettre de change lorsque celle-ci viendra à échéance.

La lettre de change s'apparente à un prélèvement accepté au coup par coup par le débiteur.

#### **2) Le billet à ordre :**

- Le billet à ordre est à l'initiative du débiteur, qui remet l'effet, sous forme papier, à son créancier.
- Le billet à ordre exprime l'engagement de payer une certaine somme à une certaine date.

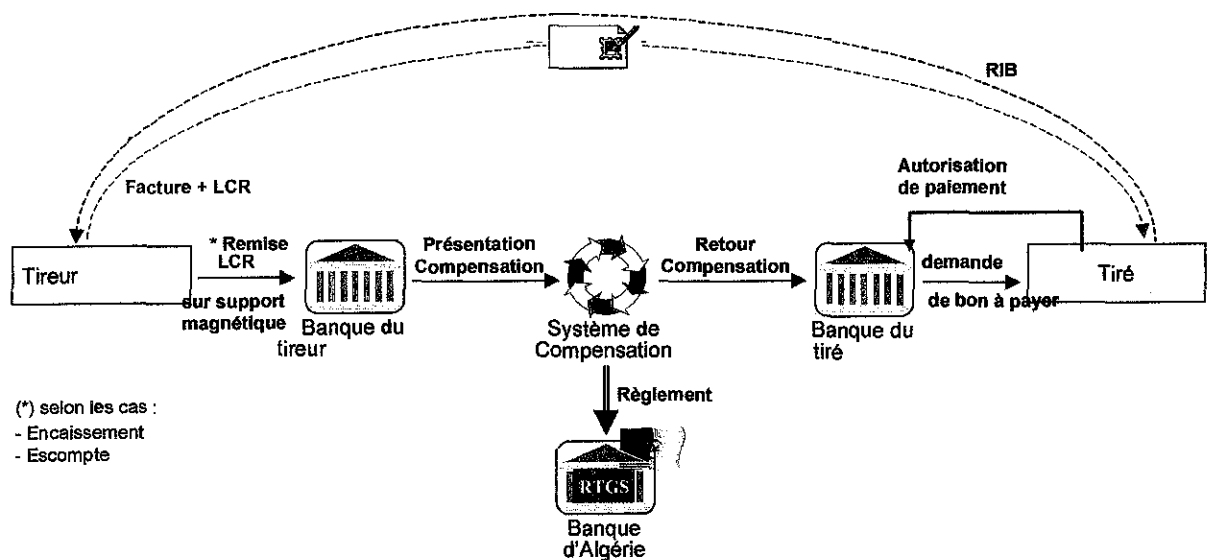
Le billet à ordre s'apparente à un chèque à encaisser à date fixe. Si l'effet de commerce est un moyen de paiement à terme pour le client, il constitue pour le fournisseur la possibilité d'obtenir immédiatement de l'argent de sa banque en le négociant avant l'échéance. Cette négociation, appelée escompte,

transfère la propriété de l'effet de commerce à la banque. En contrepartie, la banque verse les fonds et prélève des agios.

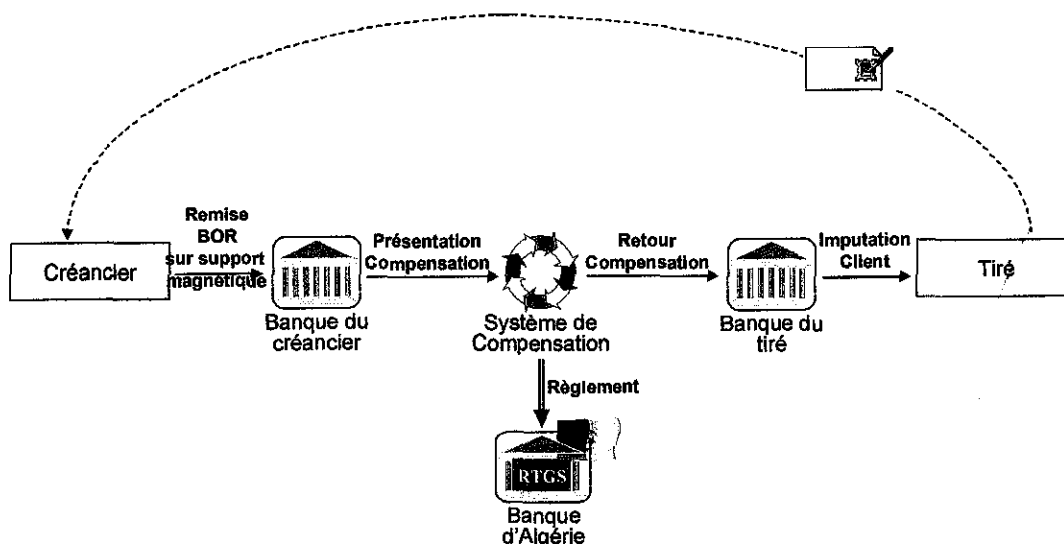
Deux types d'effets de commerce permettent une automatisation totale de traitement et de recouvrement<sup>(1)</sup>

- ◆ La lettre de change relevé (LCR)
- ◆ Le billet à ordre relevé (BOR)

**Figure 09 : des flux dans le cas d'un LCR**



<sup>(1)</sup> Procédure de traitement de l'instruction d'affect. BEA.

**Figure 10 : Des flux dans le cas d'un BOR<sup>(1)</sup>**

### DELAI DE REGLEMENT DES EFFETS

La date de règlement des effets dépend de la date d'échéance et la date de présentation de ces derniers dans le système de compensation.

Ainsi, le règlement des effets en interbancaire est comme suit :

- Date d'échéance de la valeur, lorsque cette date est postérieure à la date de compensation plus cinq (05) jours Ouvrés.

Ou bien, cinq (05) ouvrés après la date de remise en compensation, on entend par date de compensation :

- Le jour de présentation pour les opérations transmises avant l'heure du cut-off qui sera fixée dans la convention de compensation.

- Le lendemain ouvré du jour de présentation, pour les opérations transmises après l'heure du cut-off.

<sup>(1)</sup> Procédure de traitement de l'instruction d'effet. BEA

### 3.1.2 : Traitement des Chèques

Le chèque est un effet payable à vue qui contient :

‣ La dénomination de chèque, insérée dans le texte même du titre et exprimée dans la langue employée pour la rédaction de ce titre ;

Le mandat pur et simple de payer une somme déterminée ;

- Le nom de celui qui doit payer (tiré) ;
- L'indication du lieu où le paiement doit s'effectuer;
- L'indication de la date et du lieu où le chèque est créé;
- La signature de celui qui émet le chèque (tireur).

Sont normalisés trois types de chèques :

#### 1) Les chèques barrés, qui sont non endossables.

C'est la formule délivrée par défaut aux clients titulaires de comptes. Cette formule offre la meilleure sécurité en cas de perte ou de vol, car le chèque barré non endossable ne peut être payé qu'à une banque qui en crédite le bénéficiaire après encaissement par ses soins et, ce chèque ne peut être transmis à des tiers par voie d'endossement.

Cette formule peut être utilisée par défaut pour les retraits par le tiré aux guichets de la banque du tiré.

#### 2) Les chèques non barrés et / ou endossables.

Des chèques non barrés ou endossables peuvent être délivrés sur demande expresse de la part du client à la banque, mais ils font l'objet d'une facturation plus lourde.

Dans le cadre des échanges interbancaires, tous les chèques non barrés sont circulants afin de permettre la vérification des endos éventuels.

**3) Les chèques de banque barrés et non endossables** émis par une banque à la demande de son client titulaire du compte au bénéfice d'un tiers.

Les chèques non normalisés, sont exclus des circuits interbancaires mis en œuvre pour les chèques normalisés. Ils sont échangés en bilatéral entre la banque du tireur et la banque du tiré. Ils sont à proscrire rapidement une fois les chèques normalisés mis en place dans le cadre de la législation sur le chèque.

**Les caractéristiques physiques et techniques d'un chèque sont définis par l'instruction N° 05-95 de la Banque d'Algérie.**

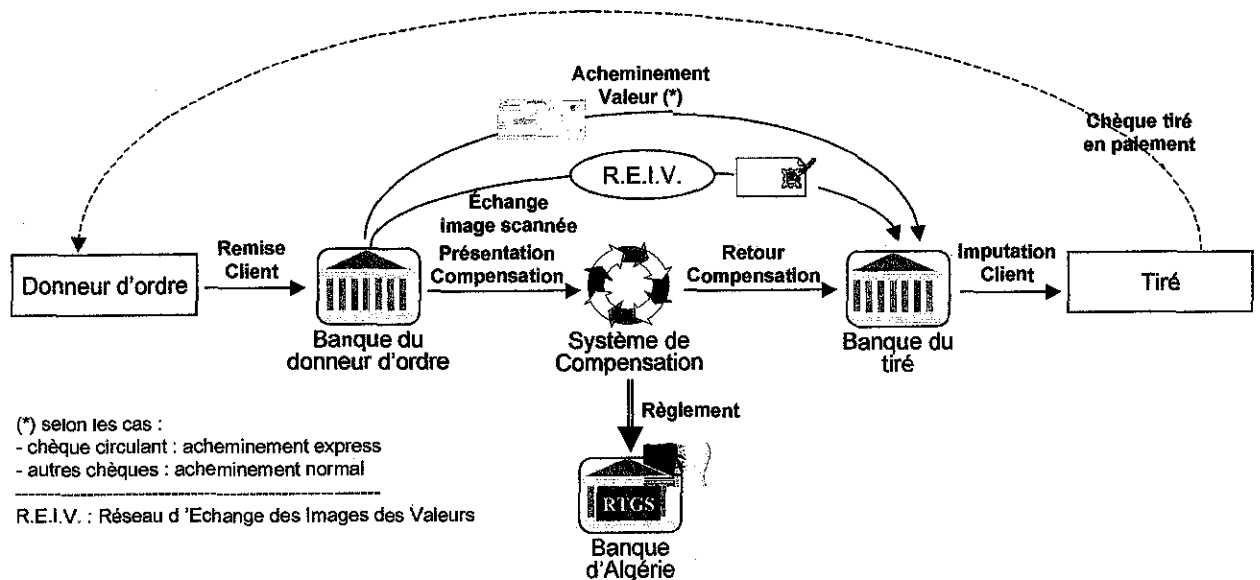
- Les supports et format du chèque
- Le grammage et qualité du papier
- Les caractéristiques d'impression
- Le contenu des Zones
- Les mentions obligatoires
- L'identification bancaire du client
- La procédure de marquage de type OCRB.

Les chèques délivrés à la clientèle sont normalisés et sont pré inscrit avec les informations suivantes:

- La dénomination du chèque
- L'ordre de payer une somme déterminée,
- Le nom du tiré,
- L'indication du lieu de paiement,
- Le cadre réservé à la date et au lieu de création du chèque,
- Le cadre réservé à la signature de l'émetteur du chèque (tireur),
- Le numéro de chèque composé de cinq caractères,
- Le code postal composé de cinq caractères,
- Le code de la Banque composé de trois caractères
- Le code de l'Agence composé de cinq caractères,
- Le numéro de compte individuel du client composé de dix caractères,
- La clé de contrôle du numéro de compte composée de deux caractères Modulo 97,
- Le cadre réservé au montant en chiffre du chèque sur un maximum de 15 caractères.



**Figure 11 : des flux dans le cas d'un chèque échangé entre participants directs**



Tous les chèques échangés, en intra bancaire comme en interbancaire, font l'objet d'une numérisation : les données bancaires et de gestion du chèque sont enregistrées sous forme d'un enregistrement numérisé. Pour les chèques interbancaires, cet enregistrement numérisé est échangé dans le système de compensation électronique,

♦ après une éventuelle vérification de l'image scannée, il appartient à la banque du tiré de définir dans ses procédures internes si elle vérifie l'ensemble des images scannées, ou bien seulement celle pour un montant supérieur à un seuil restant à définir DZD.

Les chèques d'un montant inférieur 50.000 DZD sont réglés par la banque du tiré sur la seule présentation de cet enregistrement numérisé.

Tous les chèques sont scannés; pour les chèques d'un montant supérieur à 50.000 DZD, l'image scannée est transmise par la banque du client remettant (donneur d'ordre) à la banque du tiré via le Réseau d'Échange des

Images des Valeurs mis en place par la profession bancaire. Ils sont réglés par la banque du tiré :

Il est de la responsabilité de la banque du remettant de mettre à disposition de la banque du tiré les images scannérisées des chèques dans le délai défini par la norme présente. Il est de la responsabilité de la banque du tiré de disposer d'équipements actifs lui permettant de recevoir ces images scannérisées selon les normes techniques définies.

Les chèques d'un montant supérieur à 200.000 DZD sont circulants : les valeurs papier sont échangées par acheminement urgent entre la banque du tireur et la banque du tiré. Ils sont réglés :

- ♦ Sur la base des informations contenues dans l'enregistrement numérisé échangé dans le système de compensation électronique,
- ♦ Après une éventuelle vérification de la valeur papier. Il appartient à la banque du tiré de définir dans ses procédures internes si elle vérifie l'ensemble des valeurs, ou bien seulement celles pour un montant supérieur à N2 DZD.

Il est de la responsabilité de la banque du remettant de mettre à la disposition de la banque du tiré les chèques circulants dans le délai défini par la norme présente.

Il est de la responsabilité de la banque du tiré d'organiser la réception des valeurs remises.

Enfin, tous les chèques sont acheminés à la banque du tiré qui en assure la conservation en respect de la réglementation en vigueur. Les chèques non circulants (d'un montant inférieur à M1 DZD) sont transmis par acheminement non urgent et peuvent être reçus par la banque du tiré après règlement.

### **Normes de traitement des chèques**

Tous les chèques échangés en interbancaire comme en intra bancaire font l'objet d'une numérisation. La date d'émission du chèque n'est pas numérisée

- ❖ Les chèques non circulants sont :
  - Les chèques d'un montant inférieur à M1 = 50.000 DA et sont réglés par la banque du tiré sur la base de l'enregistrement numérisé.
  - Les chèques d'un montant compris entre 50.000 DA et 200.000 DA (M2) et qui sont réglés sur la base de l'enregistrement numérisé et après réception et vérification de l'image scannarisée du chèque.
- ❖ Les chèques circulants sont :
  - Les chèques d'un montant supérieur à 200.000 DA (M3) et qui sont réglés sur la base de l'enregistrement numérisé et après réception et vérification de la vignette papier.

## **3.2 : Les processus de traitement des cartes Interbancaires**

### **3.2.1 : Transaction de paiement chez un commerçant**

Le porteur de carte procède au règlement de ses achats auprès d'un **commerçant** équipé d'un (TPE) Terminaux de Paiement Electronique comme suit :

- ☞ Introduit sa carte dans le TPE qui se trouve généralement à la caisse du magasin, saisie son code confidentiel puis valide ;
- ☞ Le commerçant à son tour saisie les montants des achats et valide. Généralement les cartes à puces sont associées à un plafond de retrait/paiement hebdomadaire autorisé ;

☞ Une demande d'autorisation et enclenchée automatiquement en mode **on line** en cas de dépassement du seuil autorisé. Le retour d'autorisation de la banque émettrice en cas de dépassement du seuil en mode (**on line**) via le Centre d'autorisation de SATIM, sinon le seuil de l'autorisation et paramétré dans la puce de la carte (**off line**). Il est Remis au client un facturette des achats effectués.

☞ Chaque fin journée, le commerçant et tenus de procéder à la télécollecte des transactions vers le serveur de la SATIM, pour que ces dernières s'inscrivent dans la compensation du lendemain

### **3.2.2 : Procédure d'attribution des cartes**

☞ Les demandes du produit « carte » devront être faites et domiciliées. Le demandeur de la carte doit remplir un contrat fourni par l'Agence.

☞ Le contrat est rempli en deux (02) exemplaires :

☞ Le contrat doit être accompagné par une attestation du revenu (par exemple fiche de paie).

#### **1) Vérification et signature du contrat par l'Agence**

☞ le chargé de la clientèle procède aux vérifications d'usage, afin de déterminer le plafond hebdomadaire attribué et le type de carte à délivrer :

‣ Détermination plafond hebdomadaire : Il est déterminé pour chaque client en fonction de leur revenu mensuel et ne peut en excéder le quart.

‣ Détermination du type de carte : Elles sont déterminées en fonction du revenu du client, il existe trois (03) types de carte :

‣ Carte de Retrait : c'est une carte à piste utilisée uniquement pour le retrait.

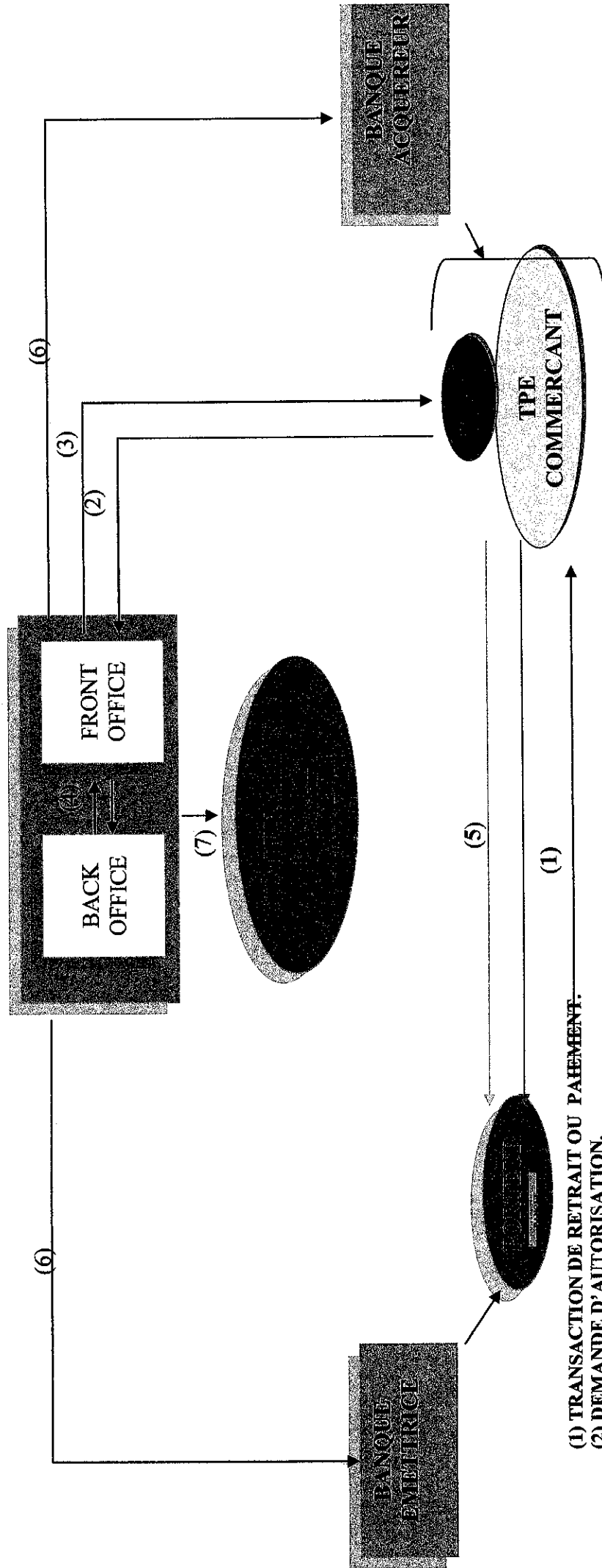
‣ Carte de retrait et paiement Classique : c'est une carte à piste et puce utilisée pour le retrait et le paiement (le revenu n'excède pas 40 000.00 DA par mois).

- Carte de retrait et paiement Gold : c'est une carte à piste et puce utilisée pour le retrait et le paiement (le revenu est au de la de 40 000.00 DA par mois).
- ☞ Après la vérification de toutes les informations qui se trouve dans le contrat (N° de compte, nom et prénom...), le directeur d'Agence signe le contrat.

## **2) Traitement automatisé des contrats**

- Le gestionnaire des cartes procède à la saisie des contrats à l'aide d'un logiciel de saisie « SCDC » mis en place par la Direction des Moyens de Paiement,
  - un fichier commande de carte est génère par le logiciel.
  - Le fichier est transmis par l'Agence vers la Direction des Moyens de Paiement par FTP au serveur monétique de cette dernière.

# SCHEMA DES FLUX DES TRANSACTIONS INTERBANCAIRE



(1) TRANSACTION DE RETRAIT OU PAIEMENT.

(2) DEMANDE D'AUTORISATION.

(3) AUTORISATION

(4) ECHANGE D'INFORMATION.

(5) REALISATION DU RETRAIT.

(6) ENVOI DU FICHER TRANSACTIONS RETRAIT ET PAIEMENT.

(7) ENVOI D'Etat DE COMPENSATION A LA BANQUE D'ALGERIE.

### **3.3 : La Banque et la préservation de ses équilibres financiers.**

Pour atteindre ces objectifs, la Banque s'est doté d'un Plan Stratégique et d'une politique de développement: Partie prenante active de la réforme bancaire engagée par les pouvoirs publics à l'échelle du Secteur, la BEA a élaboré et mis en oeuvre une politique de distribution dont les fondements reposent sur les éléments suivants:

- ◆ Les dispositions légales et réglementaires.
- ◆ Les orientations du propriétaire.
- ◆ Les décisions pertinentes de ses organes sociaux.
- ◆ Les évolutions observées sur le marché domestique et international.
- ◆ Les aspirations de sa clientèle.
- ◆ Les exigences d'une relation mutuellement profitable avec les confrères nationaux et étrangers.

Les outils requis pour la concrétisation de ces objectifs sont axé sur:

1. La rentabilité de la Banque et la préservation de ses équilibres financiers ;
2. La politique commerciale : collecte de la ressource et distribution du crédit ;
3. La modernisation de la Banque.

#### **3.3.1 : La rentabilité de la Banque et la préservation de ses équilibres financiers**

Dans ce cadre, des actions sont en cours et visent notamment:

**a. La poursuite de l'assainissement du portefeuille par :**

- \* Une couverture appropriée du risque grâce à une politique de provisionnement (dûment validée par les organes sociaux de la Banque) et une mise en place effective de garanties réelles et expertisées.

- \* Une adaptation des besoins de la clientèle au financement causé et sain.
- \* Une surveillance permanente du portefeuille non performant et une qualification appropriée des créances.
- \* Un renforcement du contrôle interne. Le respect des règles prudentielles.
- \* La recherche permanente de l'équilibre entre les ressources et les emplois

### **3.3.2 : La politique commerciale : collecte de la ressource et distribution du crédit.**

Les actions mises en oeuvre dans le cadre de cet objectif portent sur :

- \* Le rôle rénové du réseau fondé sur l'amélioration de la qualité des services et l'offre de nouveaux produits en vue de la diversification qualitative et quantitative du portefeuille et d'une plus grande bancarisation.
- \* La configuration du réseau permettant le renforcer notre présence sur les principaux pôles industriels et les places commerciales intéressantes au moyen de l'ouverture de nouvelles agences.
- \* La segmentation nouvelle de nos agences pour offrir à la clientèle, dans un lieu dédié, les services et produits adaptés à ses besoins (spécialisation dans la mesure du possible des agences dédiés aux particuliers, aux PME-PMI et aux Grandes Entreprises).
- \* La décentralisation effective, au niveau local et régional, de la décision d'octroi du crédit.
- \* La recherche de moyens de financement nouveaux (leasing et capital risque...)
- \* Le renforcement des capacités d'analyse du risque par la mise en place du progiciel d'aide à la décision dans le cadre du programme MEDA portant sur l'optimisation de la fonction crédit.



Sur le plan quantitatif, les tableaux, ci-après, révèlent l'intervention active et multiforme de la Banque dans le domaine du financement.<sup>(1)</sup>

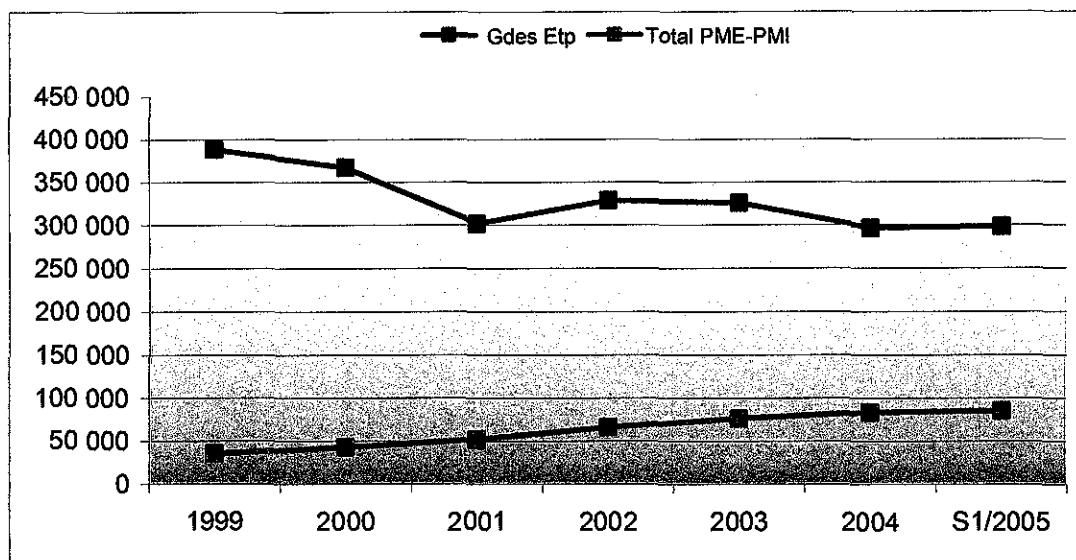
**Tableau 12 : Evolution des engagements globaux du portefeuille**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	S1/2005
Engagements du Bilan Gdes Etp	229 554	183 611	161 421	176 092	190 426	172 579	179 169
Engagements du Hors-Bilan Gdes Etp	159 368	184 090	170 838	152 817	135 353	124 128	119 065
<b>Total Gdes Etp</b>	<b>388 922</b>	<b>367 701</b>	<b>302 259</b>	<b>328 909</b>	<b>325 769</b>	<b>296 707</b>	<b>298 234</b>
Engagements du Bilan PME-PMI	23 600	31 237	37 858	46 374	59 111	67 934	67 035
Engagements du Hors-Bilan PME-PMI	12 107	11 999	14 331	19 890	17 103	15 485	18 342
<b>Total PME-PMI</b>	<b>35 707</b>	<b>43 236</b>	<b>52 189</b>	<b>66 264</b>	<b>76 214</b>	<b>83 419</b>	<b>85 377</b>
<b>Total</b>	<b>424 629</b>	<b>410 937</b>	<b>384 448</b>	<b>395 173</b>	<b>401 983</b>	<b>380 126</b>	<b>383 611</b>

U/Million de DA.

**Graphique 03 : Evolution des engagements Globaux de la Clientèle Gdes Etp et PME/PMI**

Montants en million DA

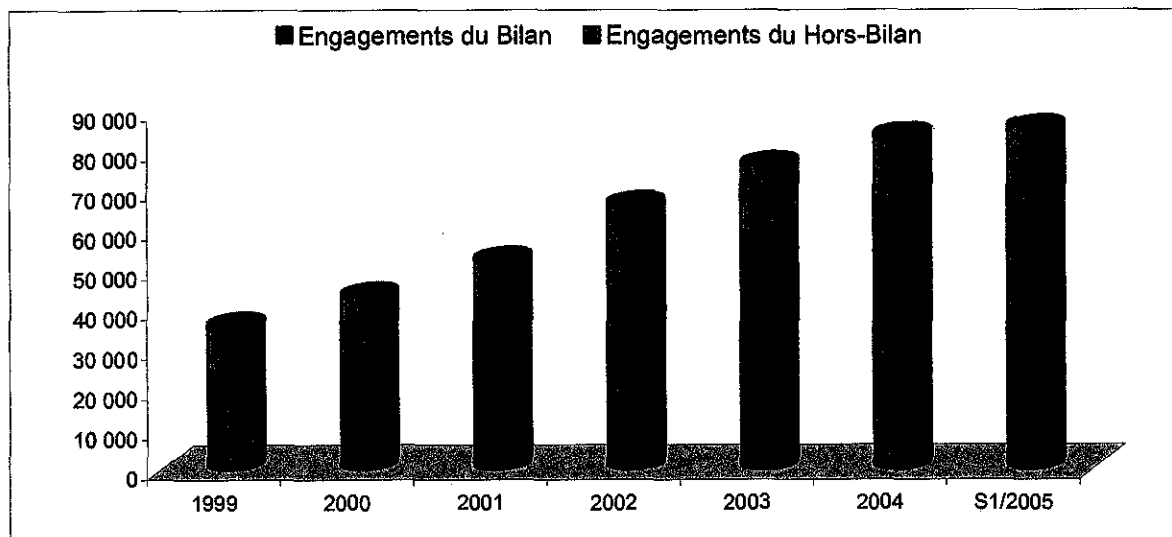


**Source :** Document Officiel de la BEA, OP.CITE P.03

<sup>(1)</sup> Rapport concernant une journée d'information Banque Extérieure d'Algérie à l'Hôtel Sofitel 04 Août 2005.

**Graphique 04 : Encours des engagements des PME/PMI<sup>(1)</sup>**

Million de DA



**Source :** Document Officiel de la BEA, OP.CITE P.04.

En ce domaine, la démarche de la Banque s'appuie sur une politique et un plan de crédit adaptés aux risques sectorielles et fondés sur la fixation d'enveloppes annuelles de financement en adéquation permanente avec l'équilibre ressources/emplois.

L'enveloppe réservée, pour l'exercice 2005, se chiffre à 30 milliards de DA de nouveaux crédits d'investissements tous secteurs confondus dont 15 milliards de DA pour la PME-PMI et les particuliers et ménages (La part des crédits immobiliers est de 1 milliard de DA, 2,5 milliards de DA pour les crédits à la consommation).

Cette enveloppe, annuelle, est consacrée pour la période 2004-2008, soit un montant de 150 milliards de DA à fin 2008. Pourtant, en 2004, l'on constate une chute du montant des mobilisations de l'ordre de 4 milliards de DA par rapport à 2003 et au titre du 1er semestre de l'exercice 2005, seulement

<sup>(1)</sup> Document de la BEA, « journée d'information », Hôtel Sofitel, Alger, P.04.

3 milliards de DA sur les 11,5 milliards de DA prévus ont été mobilisés soit à peine 26%.

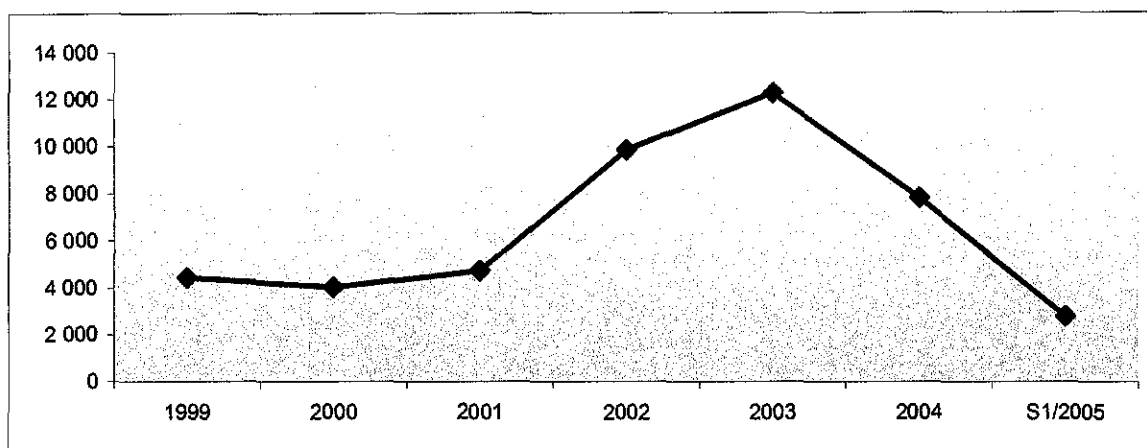
Il est donc vivement recommandé de doubler d'effort et plus de réactivité de tous les acteurs du crédit pour inverser cette tendance baissière afin de récupérer le retard accusé durant ce premier semestre et arriver, ainsi, à réaliser les objectifs retenus.

### 3.3.3 : Projets d'investissement PME/PMI

**Tableau 13** : L'autorisation par la BEA durant la période 1999/ S1 2005.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	S1/2005	Total
Nombre de projets	53	41	62	109	110	73	35	483
Montants alloués (en million de DA)	4 454	4 043	4 746	9 836	12 249	7 794	2 791	45 913

*Million de DA*

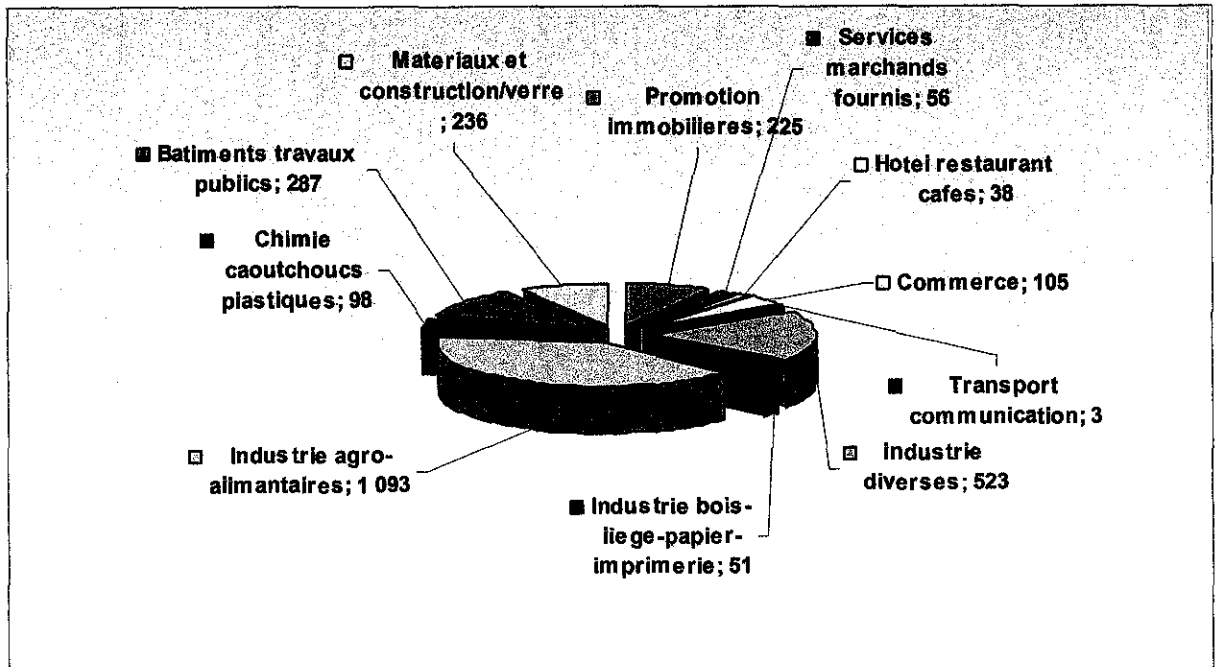


**Graphique 05** : Projet d'investissement PME/PMI

**Source** : Document Officiel de la BEA, OP.CITE P.05

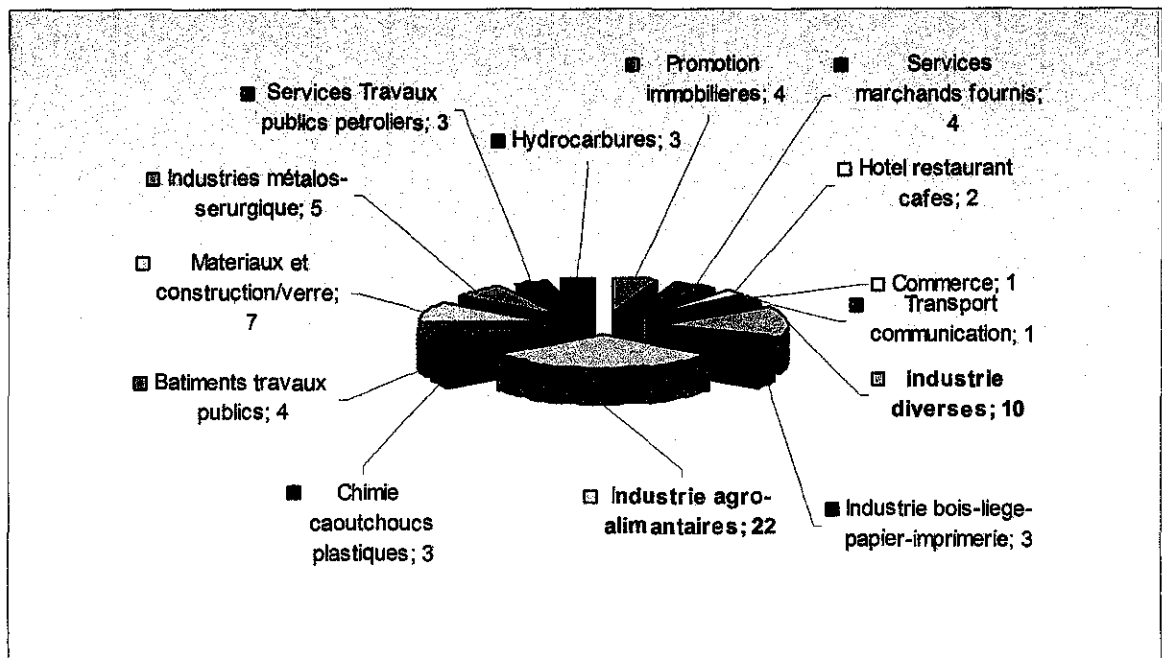
Dans les graphes représentant les différents secteurs d'activité, nous relevons que le secteur de l'agro-alimentaire détient une place prépondérante dans le financement de la PME-PMI par la BEA.

**Nombre d'emploi créés par les PME/PMI durant l'exercice 2004 ( par secteur d'activité)**



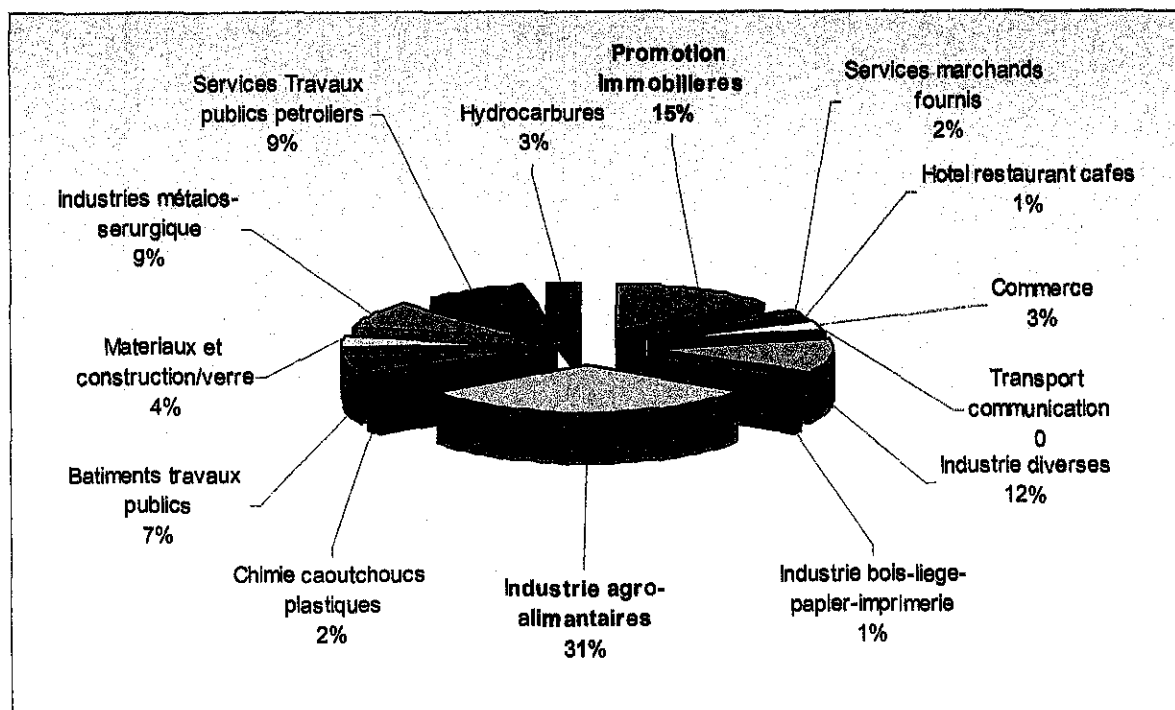
*Graphique 06 : l'emplois créés par les PME/PMI*

**Montant des Investissements PME/PMI financés par la BEA exercice 2004 (par secteur d'activité)**



*Graphique 07 : Montant des Investissements PME/PMI*

**Montant des investissements PME/PMI financés par la BEA exercice 2004 (par secteur d'activité)**



**Graphique 08 : Pourcentages des investissements PME/PMI**

### 3.4 : La modernisation de la Banque

Le processus de modernisation engagé par la Banque a pour objectifs essentiels:

- Le renforcement de la stabilité et de la rentabilité.
- L'amélioration qualitative de l'analyse du risque de crédit et la réduction du coût de l'intermédiation.
- La réorganisation complète de toutes les structures de la Banque.
- La modernisation du système d'information aux plans interne et interbancaire.
- Le lancement d'une politique des ressources humaines visant la mise à niveau de son potentiel humain (formation, recyclage, etc.).
- L'agencement et l'aménagement de son réseau.

- Et enfin, le développement de son réseau.

Pour atteindre ces objectifs, la Banque a entrepris des actions qui portent sur :

- La modernisation de son système d'information, "projet ROC" qui doit aboutir à une meilleure prestation des services bancaires, aussi bien au niveau du Front-office que du Back-office, avec une réduction substantielle des délais de traitement et avec un reporting pour la tutelle et la clientèle régulière et permanent.

- Le projet "APOGEE" dont on a parlé précédemment, qui porte sur la réorganisation de la Banque cible, le client étant comme "centre d'intérêt" et avec pour objectif l'optimisation de la gestion et la rationalisation des Coûts.

- Elles portent aussi sur la mise en place du système de télé-compensation et de paiement de masse grâce auquel le traitement des flux financiers et l'exécution des opérations se feront dans des délais très réduits.

Enfin, ces actions portent sur La mise en place de la monétique à travers: La mise en place de la carte de paiement/retrait avec accès aux distributeurs automatiques de billets et également aux guichets automatiques de façon permanente (H24 et 7j/7).

- ☞ La mise à la disposition de la clientèle de cartes de crédit avec adhésion aux système internationaux (carte VISA, AMEX, etc.).

L'autre volet, vecteur de modernité, c'est celui des ressources humaines.

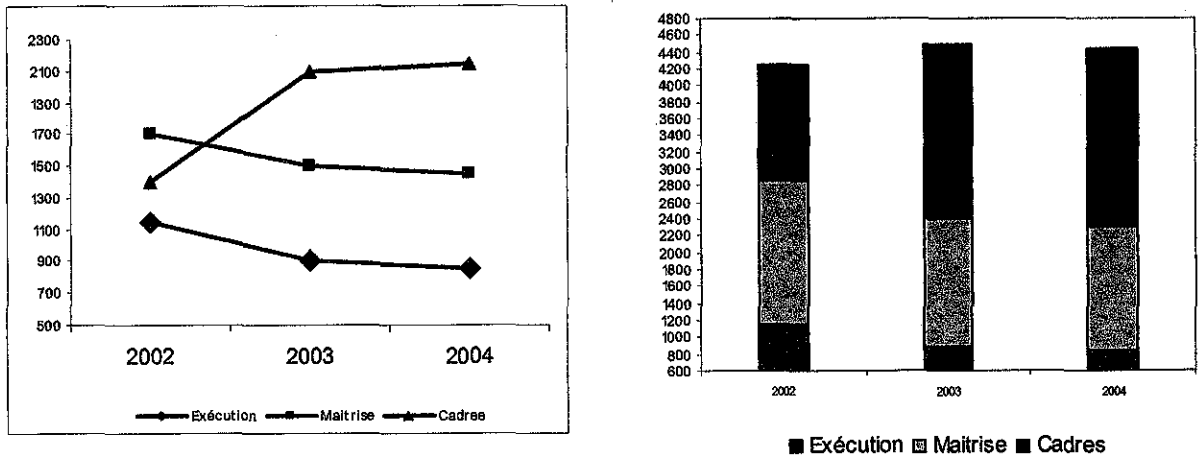
## **3.5 : La mise à niveau des ressources humaines**

### **3.5.1 : Les effectifs**

Les effectifs de la banque, toutes catégories confondues, sont passés de 4.421 agents en 2003 à 4.278 à fin 2004, soit une diminution de 3,23% (cette

diminution concerne essentiellement des départs à la retraite et des départs volontaires).

**Graphique 09 : Evolution de l'effectif total par catégorie**



**Source :** Document Officiel de la BEA, OP.CITE P.08

Les deux représentations graphiques ci-dessus inspirent les commentaires suivants

- La tendance à la progression de la catégorie cadres se poursuit et il faut relever aussi que les recrutements au sein de la Banque sont essentiellement réservés à l'activité bancaire au sens strict.
- Pour les catégories maîtrise et exécution, des actions de formation dédiées permettront une consolidation de ce segment de personnel.

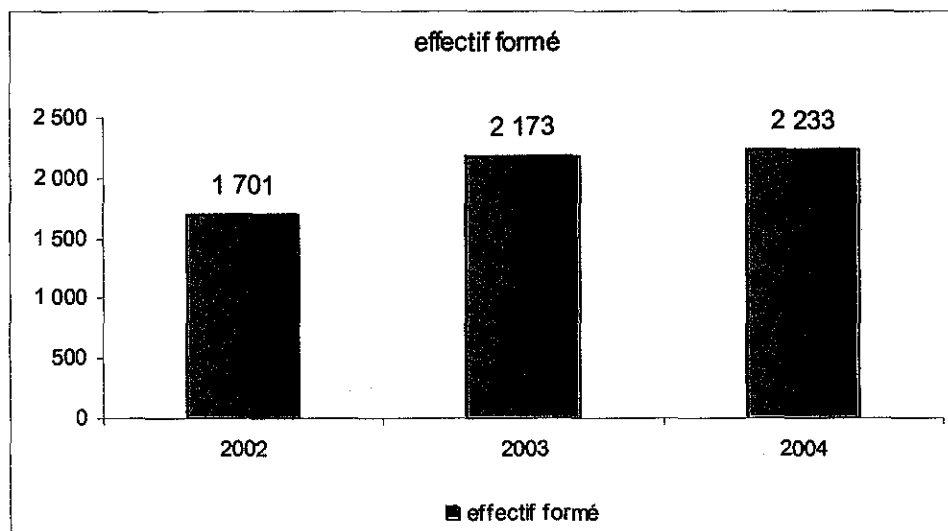
### 3.5.2 : La formation

Au titre de l'exercice 2004, les actions de formation, toutes natures confondues, ont touché une population de 2.233 agents, soit 52% du total des effectifs de la banque.

Considérées par catégories socio-professionnelles, les populations "encadrement" et "maîtrise" enregistrent les taux les plus importants avec respectivement 44 et 50% de la population.

Le budget formation, de l'exercice 2004, a connu un accroissement de 22% par rapport à 2003.<sup>(1)</sup>

**Graphique 10 : Evolution des effectifs formés**



**Source :** Document Officiel de la BEA, OP.CITE P.09

Les tendances affichées, démontrent la volonté de la BEA quant à la mise à niveau du personnel dans un cadre de l'action de modernisation et confirment l'acquisition d'une meilleure capacité d'adaptation aux changements que connaît le secteur financier.

<sup>(1)</sup> Document Officiel de la BEA, P.09.



## Conclusion

La Banque Extérieure d'Algérie inscrit son action dans le cadre de la politique de développement arrêtée par les pouvoirs publics en mettant à la disposition des agents économiques un instrument financier moderne et efficace. Cette démarche s'articule autour de deux axes majeurs : Garantir une exécution fiable des opérations classiques de la banque (virements, encaissements des chèques, etc.) dans des délais normaux, et mettre à la disposition des opérateurs économiques et des promoteurs les capitaux dont ils ont besoin pour fonctionner et réaliser leurs investissements.

A travers cette étude, nous avons essayé de passer en revue les principales techniques utilisées actuellement en Algérie pour le financement des entreprises du secteur industriel et commercial. Les techniques ont peu évoluées, puisque en matières de réglementation la banque doit exécuter strictement les décisions émanant des Directions centraux.

En matière de financement l'exploitation des entreprises du secteur public par exemple, seul le découvert est pratiquement utilisé, et les crédits spécifiques et les crédits par signature l'étant très peu.

Avec l'ouverture à l'économie de marché et l'installation d'institutions financières étrangères, un autre contexte va exister, et les banques algériennes devront pour garder leur part de marché, être plus efficaces et plus compétitives. Elles devront également faire évoluer leurs techniques et procédures et proposer toute une gamme de produits nouveaux.

Tout cela ne sera possible que grâce à un développement de leur réseau, une réorganisation de leurs structures, une modernisation de leurs procédures, une meilleure qualification de leur personnel, un comportement plus professionnel, sans oublier bien entendu la qualité de service et l'amélioration de l'accueil de la clientèle. Ainsi la nécessité d'une approche basée sur le marché peut servir de

Phase à une politique de distribution dynamique en matière de produits et de services.

Le côté immatériel des produits bancaires est une réalité à ne pas négliger car ce que le client achète lorsqu'il s'adresse à sa banque, c'est la banque elle-même, ses hommes et son image de marque, d'où l'introduction d'un état d'esprit marketing axé sur le service qui devient une nécessité absolue pour améliorer la qualité des prestations bancaires.

Dans cette optique, la ressource humaine est l'outil stratégique de la banque qui se met à l'écoute de tous les signaux du marché, pour pouvoir préparer ses actions d'attaque regroupées dans le marketing mix en général, et la distribution aux entreprises en particulier. La B.E.A doit mobiliser ses efforts d'adaptation à son environnement par :

- L'analyse du marché et la segmentation de la clientèle.
- Elargir l'éventail des produits et services bancaires en suscitant le lancement d'actions perfectibles dans le but d'insuffler une préoccupation qualité dans toute la banque, ce qui rend opérationnelle la politique de distribution.
- Elle doit tendre vers l'objectif de cinq - zéro : 0 panne, 0 délais, 0 stock, 0 erreur, 0 papier.
- il est nécessaire de disposer de l'ensemble des canaux de distributions, pour s'adapter à l'ensemble des besoins des clients, et en augmentant la richesse des canaux (par exemple en ouvrant 24h/24h, la création du téléphone vert - communication gratuite -).

La banque, bien qu'elle pratique le commerce de l'argent, mais au delà de la qualité des produits ou services bancaires, c'est la confiance ou la sécurité que recherche le client, d'où la qualité du personnel est un élément constitutif du service. La banque de demain entraînera une grande prise en considération de la technologie de l'information, et une modification de la vocation et des marchés. Les dirigeants doivent prendre en main leur responsabilité pour distribuer leur produits et/ou services dans un cadre cohérent.

## BIBLIOGRAPHIE

- 1) BADOE (M.), « REINVENTER LE MARKETING DE LA BANQUE ET DE L'ASSURANCE », éditions Revue BANQUE, Paris, 2004.
- 2) BADOE (M.), « MARKETING MANAGEMENT POUR LES SOCIETES FINANCIERES », éditions D'ORGANISATION, Paris, 1997.
- 3) DESMICHT (F.), « PRATIQUE DE L'ACTIVITE BANCAIRE », éditions DUNOD, 2004.
- 4) DRUCKER (P.), « DEVEZ-VOUS MANAGER », éditions VILLAGE MONDIAL, Paris, 2002.
- 5) JEAN-JACQUES (B.) & JEAN-CLAUDE (G.), « MARCHE BANCAIRE DES PARTICULIERS ET DES PROFESSIONNELLES », édition Collection BANQUE ITB, Paris, 2002.
- 6) NICOLAS (V.), « ECONOMIE BANCAIRE », édition BREAL, Paris, 2001.
- 7) NAAS (A.), « LE SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN, DE LA DECOLONISATION A L'ECONOMIE DE MARCHE », éditions, MAISONNEUVE & LAROSE, Paris, 2003.
- 8) BENHALIMA (A.), « LE SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN - TEXTES ET REALITE », éditions DAHLAB, 2001.
- 9) BOUYACOUB (F.), « L'ENTREPRISE & LE FINANCEMENT BANCAIRE », éditions, CASBAH, 2000.
- 10) BERNARD (A.) & KHAMES (D.), 2004 « LE MULTICANAL AU SERVICE DE LA RELATION CLIENTS », Editions d'Organisation, 2004.
- 11) DESCAMPS (B.) & SOICHOT (J.), « ECONOMIE DE GESTION DE LA BANQUE » édition, EMS, Paris, 2002.
- 12) SCIALOM (L.), « ECONOMIE BANCAIRE », édition la Découverte, Paris, 2004.
- 13) BENHABIB (A.), « MARKETING ET ÉCONOMIE DE MARCHÉ : Cas du marketing bancaire », Revue Economique, Alger, 1995.
- 14) BENHABIB (A.), « A PROPOS DE L'ÉVOLUTION DU SYSTEME BANCAIRE ET FINANCIER EN ALGERIE », Conférence d'Alep, Syrie, Nov. 1996. (en Arabe).
- 15) BENHABIB (A.), « LE MARKETING », Polycopié Faculté des sciences de gestion Tlemcen 2000.
- 16) LE GOLVAN (Y.), « MARKETING BANCAIRE ET PLANIFICATION CHOIX D'UN SYSTEME ET APPLICATION EN AGENCES », éditions Banque, VUILLET 1985.
- 17) TOURNOIS (N.), « LE MARKETING BANCAIRE FACE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES », éditions MASSON, 1989.

18) HUBERT (R.), « ANALYSE FINANCIERE ET RISQUE DE CREDIT », éditions, DUNOD, Paris, 1999.

19) ZOLLINGER (M.) & LAMARQUE (E.), « MARKETING ET STRATEGIE DE LA BANQUE », édition, DUNOD, Paris, 1999.

20) POLY (J.) & ROCHE (J.), « PRECIS D'ECONOMIE POLITIQUE », éditions DUNOD, 1966.

21) BENHALIMA (A.), « PRATIQUE DES TECHNIQUES BANCAIRES », REFERENCE A ALGERIE, éditions DAHLAB, 1997.

22) MARION (G.) & FRANK (A.), « MARKETING MODE D'EMPLOI », éditions D'ORGANISATION, Paris, 1999.

15) NOWAK (H.), « ON NE PRETE (PAS) QU'AUX RICHES LA REVOLUTION DU MICROCREDIT » EDITIONS JC LATTES, JANVIER 2005.

16) FOUCHER (K.), « EXPORTER, PRATIQUE DU COMMERCE INTERNATIONAL », 15<sup>ème</sup> édition, Foucher, 1999.

17) LATRACH (T.), « TECHNIQUE BANCAIRE », édition, OPU, 1992.

18) KORLER (P.) & DUBOIS (B.), « MARKETING MANAGEMENT », 5<sup>ème</sup> édition, 1992.

19) KORLER (P.) & DUBOIS (B.), « MARKETING MANAGEMENT », 8<sup>ème</sup> édition, Publi-Union, 1994.

20) LENDREVIE (J.) & LINDON (D.), « MARCATOR », 6<sup>ème</sup> édition DALLOZ, 1993.

21) KRIEFF (B.), « MARKETING », édition, DUNOD, Paris, 1984.

22) LEVITT (Th.), « INNOVATIONET MARKETING », édition d'organisation, Paris, 1971.

23) BELLANGER (R.), « INITIATION A LA MERCATIQUE BANCAIRE », édition : BANQUE, Paris, 1977.

24) BURKART (O.), DIETSCH (M.), & GONSARD (H.), « L'EFFICIENCE-COUT ET L'EFFICIENCE-PROFIT DES ETABLISSEMENT DE CREDITS DE France », Revue d'économie industrielle, 3<sup>e</sup> trimestre 1999.

25) KOMER (P.), « RAPPORT SUR L'EVOLUTION MARKETING BANCAIRE », conférence E.F.M.A, Juin 1997.

26) CELCE (G.), « L'ENTREPRISE ET LA BANQUE », édition Dunod, Paris, 1983.

27) HARRARI (J-C.), « MARKETING BANCAIRE, MARKETING FIANCIER », édition Economica, Paris, 1974.

28) LEVASSEUR (M.) & QUITART (A.), « FINANCE », édition Economica, Paris 1990.

- 29) LAUNOIS (S.), « *COMPTABILIE FINANCIER* », édition, Paris, 1989.
- 30) EVRARD (Y.), « *MARKET, ETUDE ET RECHERCHE MARKETING* » édition, Nathan, Paris 1993.
- 31) PORTER (M.), « *CHOIX STRATEGIQUE ET CONCCURENCE* », édition ECONOMICA, Paris, 1982.
- 32) ECHARD (J.), « *POLITIQUE FINANCIER ET L'ENTREPRISE DU RISQUE* », édition : P.U.F, Paris 1984.
- 33) LE GOLVAN (Y.), « *MARKETING BANCAIRE ET PLANIFICATION* », édition BANQUE, 1979.
- 34) HOROVITZ (J.), « *LA QUALITE DE SERVICE* » Inter-edition, Paris, 1987.
- 35) MARTORY (B.) & DUPUY (Y.), « *ECONOMIE D'ENTREPRISE* », édition, NATHAN, Paris, 1993.
- 36) VERNIMEN (P.), « *GESTION ET POLITIQUE DE LA BANQUE* », édition DALLOZ, 1981.
- 37) PRAT (G.), « *LA RESPONSABILITE DU BANQUIER ET FAILLIT DE SON CLIENT* », édition : Sirey, Paris, 1983.
- 38) MANCHON (E.), « *ANALYSE BANCAIRE DE L'ENTRPRISE* » édition ECONONICA, Paris, 1999.
- 39) SITRUK (H.), « *EVOLUTION TECHNOLOGIQUE DU SYSTEME BANCAIRE ET FINANCIER FRANÇAIS : 15 ANS APRES* », *Revue d'économie Financier*, N° 81 Octobre 2005.
- 40) PFISTER (S.), « *CREDITS IMMOBLIER, CREDIT A LA CONSOMMATION, DISTRIBUTION, MARCHES* », N°154 Novembre 2005.
- 41) DIAMOND (D.), « *FININCIAL INTERNEDIATION HAND DELEGATED MONITORING* », *Review of Economic Studies*, Juillet 1984.
- 42) PETIT-DUTAILLIS (G.), « *LE CRDIT ET LES BANQUES* », éditions, Sirey, 1964.
- 43 - د. إبراهيم بختي - التجارة الالكترونية مفاهيم و استراتيجيات التطبيق في المؤسسة- مطبوعات الجامعة 2005.
- 44 - الأستاذ لخضر عزي؛ آراء و مقالات - التسويق المصرفي كرافد للتنشيط النظام المصرفي في الجزائر - الانترنت.
- 45 - د. الطاهر لطرش- تقنيات البنوك - الطبعة الثالثة, 2004.

#### **REVUES & PUBLICATIONS BANCAIRES :**

*INVESTIR* Magasin, *Revue Bimestriel de l'économie et des Finances ;* Octobre-Novembre Algérie, 2004.

📖 « CONVERGENCE » ; Revue éditée par la Banque Extérieure d'Algérie N°6, Déc. 2000.  
N°8, Jan. 2000 / N°9 Juin 20 / N°10 Fév. 2003 / N°11 Nov.2003 / N 12 Avril 2004/ N° 13  
Mar 2006

### **RAPPORTS ET DOCUMENTS**

- 1) *RAPPORT DES services Notes d'information N°05/50, F.M.I de FEVRIER 2005.*
- 2) *RAPPORT FINANCIER 2001, Banque Extérieure d'Algérie.*
- 3) *DOCUMENT BANCAIRE, « Technique Bancaire », S.I.B.F Alger.*
- 4) *Rapport d'une journée d'information BEA a l'Hôtel Sofitel. 04 août 2005.*
- 5) *Manuel de crédit BEA.*

### **JOURAUX :**

- 1) *« Le QUOTIDIEN D'ORAN » ; Mardi 15 Novembre 2005.*
- 2) *« LE QUOTIDIEN D'ORAN Mercredi 21 Décembre 2005.*
- 3) *« LE MEGHREB » du 13 mai 2006.*

### **SOURCES SUR L' INTERNET :**

- @ [www.bank-of-algeriens.dz](http://www.bank-of-algeriens.dz)
- @ [www.imf.org](http://www.imf.org)
- @ [www.ons.org.site](http://www.ons.org.site) de l'office national des statistiques.
- @ [www.juriscom.net](http://www.juriscom.net) « le commerce électronique ».
- @ [www.Pau.fr/](http://www.Pau.fr/) « canaux de distribution bancaire ».

### **REGLEMENTATIONS.**

#### **LOIS – DECRETS – ORDONNANCES -NOTES –CIRCULAIRES – INSTRUCTIONS.**

- ☞ *L'instruction 74/94 de la banque d'Algérie relative aux règles prudentielles du 29/11/1994.*
- ☞ *Instruction et Notes aux BANQUES 1995, N° 05.95 du 25/11/95 portant Normalisation du Cheque.*
- ☞ *Article « 111 » de la loi n° 90.10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit*
- ☞ *Article « 112 » de la loi n° 90-10 relatives à la monnaie et au crédit*

### **TRAVEAUX UNIVERSITERES :**

- ☞ *« La problématique de la communication bancaire en Algérie. » Université de Tlemcen 2005.*
- ☞ *HAMMADOUCHE Mehdi, «L'OCTROI DE CREDIT AUX ENTREPRISES », BSB 3<sup>ème</sup> promotion, février 2002.*
- ☞ *Mr HADJ SLIMANE Med Nadir, « La Politique de la communication bancaire en Algérie », Magister en sciences de gestion, Université ABOU BEKER BELKAID TLEMCEM.*

# Tables des matières

<b>Introduction</b> .....	01
<b>CHAPITRE I : LA DISTRIBUTION DES CREDITS</b>	
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	07
1.1 : Création de la B.E.A.....	07
1.2 : Mission de B.E.A.....	08
1.3 : La B.E.A à l'ère de l'autonomie.....	09
1.4 : Organisation du service crédit.....	09
1.5 : Place et rôle du services crédits dans l'agence.....	10
1.5.1 : La section « charge de la clientèle ».....	11
1.5.2 : La section « secrétariat engagement ».....	12
1.6 : Relation fonctionnelle et hiérarchique du service crédits.....	14
1.6.1 : Hiérarchiquement.....	14
1.6.2 : Fonctionnellement.....	14
1.7 : La typologie des crédits.....	15
<b>Section 2 : Les Crédits d'exploitations</b> .....	16
2.1 : Les crédits par caisse.....	16
2.1.1 : Les crédits par caisse généraux.....	17
2.1.1.1 : La facilite de caisse.....	17
2.1.1.2 : Le découvert.....	18
2.1.1.3 : Le crédits de campagne.....	19
2.1.1.4 : Le crédits relais.....	20
2.1.2 : Les crédits par caisse spécifique.....	22
2.1.2.1 : Les crédits assortis de garanties réelles.....	22
2.1.2.2 : Les crédits de mobilisation des créances commerciales.....	28
2.2 : Les crédits par signatures (Indirects).....	33
2.2.1 : L'acceptation.....	33
2.2.2 : L'aval.....	34
2.2.3 : Les caution.....	35
2.2.3.1 : Les cautions différant les paiements.....	36
2.2.3.2 : Les cautions évitant certains décaissements.....	37
2.2.3.3 : Les caution accélérant la rentrée des fonds.....	39
2.2.4 : Les avantages et inconvénients des crédits par signature.....	40
<b>Section 3 : Les crédits d'investissement</b> .....	40
3.1 : Les crédits d'investissement directs.....	41
3.1.1 : Les crédits a Moyen Terme (CMT).....	42
3.1.2 : Les crédits à Long Terme (CLT).....	42
3.1.3 : Le crédits-Bails ou Leasing.....	43
3.2 : Les crédits d'investissement Indirects.....	46
3.2.1 : Les crédits spéciaux.....	46
3.2.2 : Les crédits a l'emploi des jeunes.....	47
<b>CHAPITRE II : LE MARKETING BANCAIRE</b>	
<b>Section 1 : Survol historique</b> .....	49
1.1 : Le marketing.....	49
1.1.1 : Avant le Marketing.....	49
1.1.2 : Marketing passif.....	49
1.1.3 : Marketing d'organisation.....	49
1.1.4 : Marketing actif.....	50
1.1.5 : Marketing stratégique.....	50

1.2 : Le marketing concept.....	51
1.2.1 : Définition du marketing concept.....	51
1.2.2 : Développement du concept marketing et domaine d'application.....	52
1.2.2.1 : Optique production.....	55
1.2.2.2 : Optique vente.....	55
1.2.2.3 : Optique marketing.....	55
1.3 : L'émergence du marketing bancaire.....	56
1.3.1 : Pourquoi s'intéresse au marketing bancaire.....	56
1.3.2 : Evolution du marketing bancaire.....	54
1.3.3 : Développement du marketing bancaire.....	59
1.3.3.1 : Marketing stratégique.....	60
1.3.3.2 : Marketing organisationnel.....	60
1.3.3.3 : Marketing opérationnel.....	61
1.4 : Spécificité du marketing.....	61
<b>Section 2 : L'adaptation de la banque a son environnement commercial.....</b>	<b>63</b>
2.1 : Système d'information bancaire.....	63
2.1.1 : Source d'information marketing.....	64
2.1.1.1 : Source d'information Interne.....	64
2.1.1.2 : Source d'information Externe.....	65
2.1.2 : Types d'information bancaire.....	65
2.1.2.1 : L'information qualitative.....	65
2.1.2.2 : L'information quantitative.....	66
2.2 : Sources d'information.....	69
2.3 : Le marché bancaire.....	70
2.3.1 : La segmentation du marché.....	74
2.3.2 : Les critères de la segmentation du marché bancaire.....	74
2.3.3 : La stratégie de la segmentation.....	76
2.4 : Les spécificités du marché bancaire.....	76
2.4.1 : Les clients de la banque.....	77 <sup>o</sup>
2.4.2 : L'offre et la demande des produits bancaires.....	78
2.4.3 : Les facteurs d'environnement commercial de la banque.....	81
2.4.3.1 : La concurrence.....	81
2.4.3.2 : La réglementation.....	84
2.4.3.3 : La technologie.....	85
<b>Section 3 : Le marketing mix bancaire.....</b>	<b>86</b>
3.1 : Les produits et services bancaires.....	86
3.2 : Le cycle de vie d'un produits bancaire.....	86
3.3 : Le prix.....	89
3.4 : La communication.....	90
3.5 : La publicité.....	94
3.6 : La distribution.....	96

## CHAPITRE III : LA RELATION CLIENTELE ET LA DISTRIBUTION BANCAIRE

<b>Section 1 : Les caractéristiques de la distribution.....</b>	<b>99</b>
1.1 : La création ou l'extension d'un réseau de guichet.....	99
1.1.1 : L'implantation de la distribution.....	100
1.1.2 : Les différents moyens de distribution.....	100
1.2 : L'aménagement et la modernisation du réseau.....	100
1.2.1 : L'aménagement extérieure.....	101
1.2.2 : L'aménagement intérieure.....	101
1.3 : La relation banque clients.....	103 <sup>o</sup>



1.3.1 : Les critères de la banque relationnelle.....	102
1.4 : Les critères de la banque transactionnelle.....	104
1.4.1 : Les transaction banque/entreprise.....	104
1.4.2 : Les transaction banque/particuliers.....	105
1.5 : L'organisation des relations banque/clients.....	105
1.5.1 : L'image de la banque.....	105
1.5.2 : L'image de contacts.....	106
<b>Section 2 : L'évolution des canaux de distribution.....</b>	<b>108</b>
2.1 : Les modes de contacts entre banque et client.....	108
2.1.1 : Les mutation de la relation bancaires.....	110
2.1.2 : Le concept et les types d'agence.....	110
2.2 : L'organisation du face-à-face.....	111
2.3 : Les système de banque a distance.....	112
2.3.1 : Les différents modèles d'utilisation de la (BAD).....	113
2.3.2 : Le rôle des divers canaux de distribution.....	114
2.4 : Les types d'interfaces et son adaptation par le client.....	115
2.5 : Le positionnement stratégique ente banque relationnelle et traditionnelle.....	117
2.5.1 : Des éléments pour analyser l'évolution des canaux de distribution.....	117
2.5.2 : L'orientation des clients d'un canal a un autres.....	119
2.5.3 : La nécessité de l'adaptation.....	120
2.6 : Les moyens de paiement et la monétique.....	122
2.6.1 : Les caractéristiques de la monnaie.....	122
2.6.2 : Les typologies des paiements.....	123
2.6.3 : La monnaie électronique.....	125
2.6.4 : L'univers des cartes.....	126
<b>Section 3 : Les moyens de paiements sur l'Internet.....</b>	<b>127</b>
3.1 : Les impératifs du télépaiement.....	128
3.1.1 : L'internationalisation des échanges.....	128
3.1.2 : L'environnement informatique.....	128
3.1.3 : La protection des intérêts des acteurs.....	129
3.2 : Les nouveaux moyens de paiement sur l'Internet.....	130
3.2.1 : L'adaptation des moyens de paiements usuels.....	130
3.3 : Porte-monnaie électronique et Porte-monnaie virtuel.....	134
3.3.1 : Le porte-monnaie électronique.....	134
3.3.2 : Le porte monnaie virtuel.....	135

## CHAPITRE IV : LA MODERNISATION DES INFRASTRUCTURES DE TRAITEMENT ET LA DISTRIBUTION DES CREDITS AU SEIN DE LA B.E.A

<b>Section 1 : Les facteurs de diagnostic de la BEA.....</b>	<b>139</b>
1.1: Le classement de la B.E.A.....	139
1.1.1 : Classement et analyse des 200 premiers banques Africaines.....	139
1.1.2 : Classement et analyse des 50 premiers banques Nord-africaines.....	140
1.2 : Structure de la Direction du Marketing et Promotion Commercial (D.M.P.C).....	142
1.2.1 : Présentation de la D.M.P.C.....	142
1.2.2 : La Mission de la D.M.P.C.....	142
1.2.3 : Les attribues de la D.M.P.C.....	143
1.3 : Les facteurs de diagnostic de la B.E.A.....	143
1.4 : Le système d'information.....	148
1.5 : Le marché de la B.E.A.....	149
1.5.1 : Les entreprises.....	149

1.5.2 : Les particuliers.....	150
1.6 : Analyse des facteurs d'environnement de la B.E.A.....	150
1.7 : Evolution du Bilan de la Banque.....	153
1.8 : Evolution des conditions de la banque.....	154
1.9 : La B.E.A et le marché obligataire.....	155
<b>Section 2 : Le Réseau de Distribution de la B.E.A.....</b>	<b>157</b>
2.1 : Le réseau traditionnel.....	157
2.2 : L'aménagement des agences.....	158
2.3 : La modernisation du sièges de la banque.....	158
2.4 : La formation du personnel.....	159
2.5 : La modernisation des moyens d'information et de transmission de données.....	159
2.5.1 : Normalisation du réseau de transmission de données.....	160
2.5.2 : Sécurisation et cryptage des données.....	160
2.5.3 : « Monétique », projet de modernisation.....	161
2.5.4 : Le distributeur automatique de Billets (D.A.B).....	162
2.5.5 : Terminaux de paiement électronique ( T.P.E).....	163
2.6 : La B.E.A, les mutations et le programme de modernisation.....	163
2.6.1 : L'organisation du programme APOGEE.....	165
2.6.2 : Le plan d'action au niveau de l'organisation.....	166
2.6.3 : Le projet réseau haut débit.....	166
2.6.4 : Le système de paiement de masse.....	167
2.6.5 : La carte de retrait et de paiement électronique.....	168
<b>Section 3 : Modernisation des infrastructures de traitement des paiements de masse.....</b>	<b>168</b>
3.1 : Modernisation de l'environnement et normalisation des moyens de paiement.....	169
3.1.1 : Les processus de traitement des effets papier.....	170
3.1.2 : Traitement des cheques.....	173
3.2 : Le processus de traitement des cartes interbancaires.....	177
3.2.1 : Transaction de paiement chez un commerçant.....	177
3.2.2 : Procédure d'attribution des cares.....	178
3.3 : La banque et la préservation de ses équilibres financiers.....	181
3.3.1 : La rentabilité de la banque et la préservation de ses équilibres.....	181
3.3.2 : La politique commerciales : collecte de la ressource et distribution de crédit.....	182
3.3.3 : Projet d'investissement PME/PMI.....	185
3.4 : La modernisation de la banque.....	187
3.5 : La mise a niveau des ressources humaines.....	188
3.5.1 : Les effectifs.....	188
3.5.2 : La Formation.....	189
<b>Conclusion.....</b>	<b>191</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>193</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>197</b>
<b>Listes des tableaux- Figures et Graphes.....</b>	<b>201</b>