

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECCHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAID TLEMEN

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES SCIENCES
COMMERCIALES

Mémoire de MAGISTER

Sur le Thème

**PERSPECTIVES D'INTRODUCTION D'UN MARKETING DES
SERVICES AU SEIN DES BANQUES PUBLIQUES ALGERIENNES :
CAS DE LA B.A.D.R**

PRESENTE PAR :

Mme LACHACHI MERIEM née TALEB

Sous la Direction de :

**MR LE PROFESSEUR BENHABIB ABDERREZAK
DOYEN DE LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION**

MEMBRES DU JURY

PRESIDENT	: MR BELMOKADEM MUSTAPHA	PROFESSEUR UNIVERSITE DE TLEMEN
EXAMINATEUR	: MR BENDI ABDELLAH ABDESLAM	PROFESSEUR UNIVERSITE DE TLEMEN
EXAMINATEUR	: MR BOUNOUA CHAIB	PROFESSEUR UNIVERSITE DE TLEMEN
EXAMINATEUR	: MR MIRAOUI ABDELKRIM	MAITRE DE CONF UNIVERSITE D'ORAN
RAPPORTEUR	: MR BENHABIB ABDERREZAK	PROFESSEUR UNIVERSITE DE TLEMEN

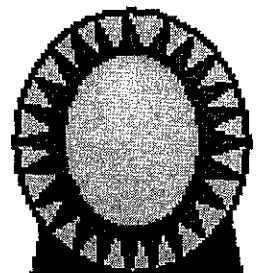
ANNEE UNIVERSTAIRE 2001/2002

Dédicace

*Je dédie ce modeste ouvrage à mes
Parents, comme je le dédie à mon
mari qui m'a encouragé et soutenu
tout le long de ma recherche.*

*Je le dédie aussi à mes enfants chéris
HASSEN , AMINA et KAMEL qui sont ma
joie de vivre.*

*Enfin , je dédie ce travail à tous ceux
qui m'aiment et qui croient en moi
(famille et amis).*



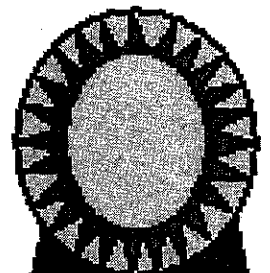
Remerciements

Je tiens à remercier MR BENHABIB ABDERREZAK, qui a bien voulu diriger ce modeste travail et dont les conseils et les critiques m'ont aidé à concrétiser cette recherche.

Que les membres du jury trouvent également le témoignage de ma gratitude. Je tiens à les remercier et solliciter toute leur bienveillance. J'espère par ce modeste travail, retenir leur attention et qu'ils puissent par leurs expériences, conseils et critiques combler mes nombreuses lacunes.

Je remercie également tout le personnel de la BADR qui m'a prodigué conseil et encouragements et a facilité mes recherches au sein de l'institution.

Enfin. Je remercie toutes les personnes qui de près ou de loin m'ont aidé à réaliser cette ouvrage.



SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
-----------------------------------	----------

CHAPITRE I : MARKETING DES SERVICES

<u>SECTION I / Naissance du marketing dans le domaine des services</u>	6
Introduction	6
A/ Nature et importance du marketing des services...	8
B/ Concept de marketing des services.....	8
B.1. Définitions des services.....	8
B.2. Caractéristiques des services.....	10
B.3. Les particularités du marketing des services	14
B.4. Comprendre la nature de l'acte de service.....	15
B.5. Les méthodes de classification des services.....	16
<u>SECTION II / Le système de servuction.....</u>	18
A/ Définition de la servuction.....	18
B/ Les éléments du système de servuction.....	19
C/ L'importance du personnel en contact dans le Domaine des services.....	22

CHAPITRE II : LE MARKETING-MIX DES SERVICES

INTRODUCTION	26
<u>SECTION I / A/ L'offre de service.....</u>	29
A.1. Le service de base.....	31
A.2. Le service périphérique.....	32
A.3. Le service global.....	32
B/ Qualité de l'offre de services.....	36
B.1. Définition de la qualité.....	36
B.2. Niveau de qualité.....	36
B.3. Mesurer la qualité.....	37
B.4. La qualité de service, défi majeur pour le Management.....	38
<u>SECTION II / La politique des prix dans les services</u>	39
A. Problématique des prix dans les services.....	39
A.1. Le problème des coûts dans les services.....	39
A.2. Déterminer les prix en fonction de l'offre et De la demande.....	41
A.3. la perception du prix par le client.....	42
A.4. Prix et stratégie concurrentielle.....	43
B. La réglementation des prix.....	45
C. le cadre légal des prix en Algérie.....	47

<u>SECTION III</u> / La politique de communication.....	48
A/ Les différents moyens de la communication.....	49
B/ Les éléments pour une stratégie de communication.....	52
C/ Les objectifs de la communication.....	53
D/ La publicité dans le domaine des service.....	56
<u>SECTION IV</u> / La politique de distribution dans les services.....	59
A/ Le choix multi-localisation/multi-service.....	60
B/ La diversité des réseaux.....	63

CHAPITRE III : LE MARKETING BANCAIRE

<u>SECTION I</u> / Le concept de marketing bancaire.....	68
A/ Le rôle du marketing bancaire.....	70
B/ Evolution du marketing des services bancaires..	76
C/ Différences et similitude de la banque et de L'entreprise industrielle face au marketing.....	77
D/ Quel marketing pour la banque	79
<u>SECTION II</u> / L'information dans la banque.....	80
A/ L'information dans la banque.....	80
A.1. La nécessité d'une fonction de recherche et D'études dans la banque.....	81
A.2. L'élaboration de la politique d'information...	82
B/ Les sources d'information disponibles pour le Marketing bancaire.....	84
B.1. Les sources d'informations internes.....	84
B.2. Les sources d'informations externes.....	86
<u>SECTION III</u> / Le marketing-mix dans la banque.....	90
A/ La conception d'une politique de produits et de Services bancaires orientés vers le marché.....	90
A.1. La prise en compte des besoins du client.....	90
A.2. Le cycle de vie des produits.....	92
A.3. La gamme des produits.....	95
A.4. Le positionnement du produit.....	96
B/ La politique de distribution des produits et Services bancaires.....	97
B.1. L'importance de la distribution.....	97
B.2. Différencier les canaux de distribution.....	98
B.3. Les douze espaces de la distribution.....	100
B.4. Courbe de vie des différents système de Distribution bancaire.....	101
B.5. Les grandes tendances pour la distribution.	102
C/ La politique de communication.....	104
C.1. Les moyens de communication.....	105
C.2. Les éléments pour une stratégie de Communication.....	105
C.3. Les autres moyens de la communication..	108

CHAPITRE IV : LA PLANIFICATION MARKETING

<u>SECTION I/</u>	Développement du marketing management dans les Sociétés financières.....	121
	1/ Marketing stratégique.....	122
	2/ Marketing organisationnel.....	123
	3/ Marketing opérationnel.....	123
	A/ Rôle de la fonction marketing management dans Une société financière.....	124
	B/ Rôle de la planification marketing dans le domaine Bancaire.....	125
	1. Les différentes catégories de plan.....	125
	1.1. Centralisation et décentralisation de la planification marketing.....	125
	1.2. La planification à long, moyen et court terme...	128
	1.3. La planification marketing organisée selon la spécificité des problèmes à résoudre.....	129
<u>SECTION II/</u>	La mise au point d'un plan de marketing bancaire...	131
	A/ Les étapes d'un plan marketing.....	131
	A.1. Les éléments d'analyse préalable à l'élaboration D'un plan de marketing.....	134
	A.1.1. L'analyse de l'environnement.....	134
	A.1.2. Connaissance du marché.....	135
	A.1.3. Analyse de la concurrence.....	135
	A.1.4. Le diagnostic interne.....	136
	A.1.5. La détermination du pronostic.....	136
	B/ La construction du plan marketing.....	137
	B.1. La détermination des objectifs.....	138
	B.2. Le choix de la clientèle cible.....	140
	B.3. Le choix des stratégies et la mise en œuvre des Moyens.....	141
	B.3.1. Apports des concepts développés dans la Stratégie militaire.....	141
	B.3.2. Application du concept lié à la "courbe D'expérience".....	143
	B.3.3. Matrice des stratégies produits/marchés.....	144
	B.3.4. Les stratégies liées aux portefeuilles de Produits, services, activités.....	145
	B.4. Le choix des moyens : l'élaboration d'un marketing -mix.....	147
	B.5. Le contrôle des réalisations.....	149
	B.6. L'audit marketing.....	149

CHAPITRE V : L'ANALYSE PRATIQUE DE LA BANQUE BADR EN MATIERE DE MARKETING

<u>SECTION I/</u> <i>Le système bancaire algérien.....</i>	152
<u>SECTION II/</u> <i>Pertinence de notre champ d'analyse.....</i>	157
<i>A/ Evolution de la BADR.....</i>	159
<i>A.1. Ses comptes.....</i>	161
<i>A.2. Ses ressources</i>	162
<i>A.3. Ses emplois.....</i>	162
<i>A.4. Ses branches d'activités.....</i>	163
<i>A.5. Ses produits.....</i>	163
<i>A.6. Ses structures.....</i>	164
<u>SECTION III/</u> <i>Méthodologie d'investigation retenue.....</i>	173
<i>A/ Méthode de recherche utilisée.....</i>	174
<i>B/ Présentation et analyse des résultats.....</i>	176
<i>C/ Synthèse des résultats de l'enquête.....</i>	189
CONCLUSION GENERALE.....	190

ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE

L'économie algérienne traverse actuellement une phase de crise structurelle et amorce une nouvelle phase de transition vers une forme d'économie de marché. Les institutions financières comme la plupart des agents économiques devront subir les mutations nécessaires pour s'adapter aux nouvelles mutations économiques, sociales, technologiques et politiques mondiales. Le domaine qui revêt une importance capitale et qui doit connaître au plutôt de profonds changements est sans aucun doute le secteur bancaire. Les banques ont connu au cours de ces dernières années des changements remarquables. Cette métamorphose est le résultat de deux lois charnières et surtout de la loi sur la monnaie et le crédit (90/10) qui a placé le secteur bancaire en position de pivot central dans la transition d'une économie centralisé vers une économie de marché.

Cette transition exige une gestion des banques conformément aux mécanismes du marché et exige de ses managers de changer le système de gestion en place qualifié de rigide et archaïque, par un système moderne centré sur des modes d'organisation et de gestion devant faire véhiculer les termes d'échange entre la banque et son environnement. C'est ainsi que le marketing s'est imposé comme une réalité concrète à l'institution bancaire. En effet, c'est à travers l'introduction de cette fonction que le secteur bancaire algérien pourra prendre son essor, dynamiser son activité et devenir compétitif.

La mise en œuvre d'une organisation orientée vers le marketing est un des principaux problèmes que devront résoudre la plupart des banques publiques algériennes. Les solutions ne sont ni simples, ni universelles. Il réside dans la nécessité, grâce à la

formation, l'information et la communication interne de transformer l'état d'esprit du banquier et de lui faire ressentir l'importance que présente pour son institution une large pénétration d'un état d'esprit marketing.

Le paysage bancaire algérien est investi de plus en plus par les banques privées nationales et étrangères, ce qui implique une nouvelle répartition des parts de marché des banques traditionnelles. Ces dernières devront réagir aux différents changements imposés par un environnement en pleine mutation où professionnalisme et relations humaines se côtoient et évoluent vers un modèle de rationalisation et d'humanisation des techniques managériales. Si le professionnalisme est synonyme de savoir faire, les relations humaines définissent l'état d'esprit bancaire par lequel, accueil, amabilité, égard et respect convergent vers un modèle social de savoir vivre.

Cette situation fait apparaître l'impérieuse nécessité d'une réflexion approfondie en terme de marketing en se plaçant systématiquement du point de vue du consommateur de façon à répondre au mieux à ses attentes.

L'état d'avancement de la démarche d'introduction du marketing dans le secteur bancaire algérien accuse un énorme retard à cause de la protection dont jouissait ce secteur et la rigidité de la réglementation. Aussi il faudrait que les banques algériennes se débarrassent des conceptions péjoratives et des fausses assimilations du marketing.

Ce dernier ne doit plus être considéré comme la publicité ou la vente qui ne sont que des techniques d'une démarche ; bien au contraire le marketing doit être un état d'esprit destiné à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives de la banque vers la satisfaction de la clientèle.

C'est dans cette perspective et à la lumière de tous les éléments et faits cités précédemment que s'inscrit notre problématique : comment expliquer qu'une fonction aussi efficace et qui a fait ses preuves dans les secteurs bancaires des pays développés

reste à ce jour difficile à introduire au niveau des banques algériennes ?

Pour résoudre cette problématique, nous avons émis un certain nombre d'hypothèses :

- L'hypothèse centrale est que l'introduction du marketing reste tributaire d'une politique de formation appropriée.
- L'introduction du marketing est confrontée à certaines contraintes (contraintes comportementales, managériales, réglementaires...).

L'étude entamée se veut d'être beaucoup plus pédagogique car l'avènement du marketing au niveau du secteur bancaire algérien est récent donc il serait ambitieux de valoriser un moyen mal cerné et qui paradoxalement peut aider ces banques à survivre dans un environnement concurrentiel.

Par ailleurs la mise en place d'une planification est indispensable pour faire naviguer l'entreprise à vue. La négliger condamne inévitablement la banque à ne pouvoir réagir qu'au coup par coup. L'augmentation sans cesse croissante de la concurrence oblige l'institution bancaire à planifier son développement.

Pour ce faire, nous avons adopté la démarche suivante :

Dans un premier temps et pour mieux appréhender le marketing bancaire, nous nous sommes intéressés préalablement aux fondements théoriques relatifs au marketing des services ainsi qu'au concept de servuction et enfin au marketing-mix des services. De là, il nous a été plus facile de cerner le marketing dans le domaine bancaire. L'étape suivante consistait à démontrer la pertinence du recueil et du traitement de l'information qui constitue une base essentielle pour l'élaboration d'une politique marketing dans la banque. La pleine efficacité de cette politique marketing ne peut être atteinte sans une planification rigoureuse et qui constitue la colonne vertébrale de toute stratégie marketing. C'est précisément à

travers cette dernière phase du plan marketing que s'évalue la pertinence des choix retenus.

A court et moyen terme, il s'agit principalement de l'élaboration du "marketing-mix". C'est pour cette raison que nous avons réservé tout un chapitre à la planification marketing au niveau du secteur bancaire.

Dans un deuxième temps et pour mener à bien notre recherche, il s'est avéré nécessaire de réaliser une enquête auprès des chargés de clientèle de la BADR en formation à Alger. L'objectif de cette enquête était de démontrer que même s'il existe une structure marketing au sein de cette banque, cette dernière ne remplit pas les missions qui lui sont dévolues faute de personnel qualifié, ce qui se répercute négativement sur l'introduction du marketing comme un état d'esprit orienté vers la clientèle mais plutôt de l'assimiler à la vente ou à la publicité.

CHAPITRE I

IMPORTANCE DU MARKETING DES SERVICES

SECTION I : NAISSANCE DU MARKETING DANS LE
DOMAINE DES SERVICES

SECTION II : LE SYSTEME DE SERVUCTION

SECTION I : NAISSANCE DU MARKETING DANS LE DOMAINE DES SERVICES

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel, la réussite d'une entreprise apparaît fortement liée à sa capacité d'adaptation à son marché. Cela est rendu nécessaire dès le moment où surgit une concurrence active. De ce fait, il est temps pour que les entreprises reconsidèrent leur système de gestion.

Le marketing dont le but est destiné à orienter l'entreprise vers le marché afin de satisfaire les besoins des consommateurs, devient alors une notion fondamentale qu'il est nécessaire d'incorporer rapidement au cœur du management.

Définir le concept marketing sera ambitieux, tant ce terme est chargé d'un ensemble de significations.

En effet, à différents auteurs, différentes définitions ; K. Crosier⁽¹⁾ en avait recensé en 1975 déjà environ une cinquantaine.

A défaut d'une définition unanime et définitive du marketing, nous proposons de l'identifier à travers quelques critères majeurs, à savoir un état d'esprit, une démarche et un ensemble de techniques.

1. Le marketing est un état d'esprit, c'est-à-dire une prédisposition de l'entreprise à se placer systématiquement du point de vue du consommateur, à comprendre et analyser ses besoins et ses attentes afin de lui adapter des produits et services

⁽¹⁾ Cité par S. BOUKHAOUA : Le marketing, revue économique Mars, Avril 1996

conformes à ses désirs. Il s'agit donc d'adopter une attitude d'écoute permanente vis-à-vis du marché et de se plier aux exigences de la clientèle sous toutes leurs formes.

2. Le marketing est une démarche, c'est-à-dire un processus d'actions parfois hiérarchisées, parfois simultanées et coordonnées, respectant des étapes progressives qui commencent par l'analyse du marché en premier lieu, par la conception de la politique marketing la plus efficace en second lieu, et par la mise en œuvre opérationnelle et le contrôle des actions menées en dernier lieu.
3. Le marketing est enfin un ensemble de techniques se rapportant à chacune des étapes citées précédemment, dont notamment celles qui se pratiquent pour l'analyse de marché, la conquête de ce marché et les modes de communication à entretenir avec ce dernier.

En même temps que s'élargissent les fonctions du marketing, son champ d'application s'est considérablement étendu. Il n'est aujourd'hui guère de région du monde où sous une forme ou sous une autre le marketing ne sont pratiqué. Entre autre dans le domaine des services. Ce domaine précisément constitue l'objet d'étude de cette première section.

A. NATURE ET IMPORTANCE DU MARKETING DES SERVICES

Les années 1970 ont vu naître l'ère postindustrielle et avec elle celle de l'économie des services. Dans la plupart des pays occidentaux le secteur des services représente environ les 2/3 du PIB. Au cours des vingt dernières années, la population active dans le secteur des services s'est accrue de 2,1 % durant les années de croissance. En même temps l'emploi dans les autres secteurs a diminué de 8,3 % durant les années de récession, puis augmenté de 3,8 % durant les périodes d'expansion.¹

Regroupant des entreprises très diverses, le secteur des services est de nos jours un formidable moteur de l'économie mondiale.

Plusieurs facteurs expliquent la forte croissance de ce secteur, laquelle résulte principalement d'une forte demande des consommateurs et des entreprises.

Le service a toujours été considéré comme une activité humaine au cours de laquelle une personne effectue une tâche pour le compte d'une autre. Cette définition est trop limitée étant donné qu'un grand nombre de services sont maintenant dispensés par des machines (lavage automatique des voitures, distribution automatique des friandises...).

B. CONCEPT DU MARKETING DES SERVICES

B.1 Définitions des services

L'une des premières difficultés à surmonter est celle de la définition même des services : tout bien ne contient-il pas

¹ Quinn et Gagnon (1986) "Will services follow manufacturing

une part de services et tout service une part de biens ? On ne peut concevoir de prêt bancaire (service) sans objet (souvent un bien tangible) et plus encore s'il s'agit d'un prêt immobilier assorti d'hypothèques.

Il ne faut donc pas s'étonner de la multiplicité des définitions proposées, parmi lesquelles il faut noter :

- "Les services sont quelque chose qui peut-être acheté et vendu mais que vous ne pouvez pas vous laisser tomber sur le pied". (Gummesson 1987)¹.

- Ou encore : "un service est une activité ou série d'activité de nature plus ou moins tangibles qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de services, et/ou des biens et ressources physiques, et/ou des systèmes du fournisseurs de services, et qui est proposée comme solution aux problèmes du consommateur" (Grönroos 1990)². La finalité du service est identique à celle du produit et elle consiste en la satisfaction des besoins des consommateurs. Le grand nombre des définitions témoigne également de la difficulté de cerner le concept de service selon les caractéristiques de celui-ci.

- La définition donné par le petit Larousse illustré (1992) "Le service est ce que l'on fait pour être utile à quelqu'un".³
- Pour l'Association Américaine du Marketing : ⁴

¹ GUMMESSON E. "Lip. Services. A Neglected Area in service marketing" European journal of marketing dans Marketing des services de Lovelock

² Grönroos Ch. "Service management and marketing : managing the moment of truth in service competition, Lexington MA, Lexington books 1990 . Dans Christopher Lovelock, Denis Lapert "marketing des services" edition public-union 1999.

³ Petit Larousse illustré 1992 page 907

⁴ American Marketing Association "Glossaire des termes marketing ; Chicago 1960"

“Un service se présente sous la forme d’activités, de bénéfices ou de satisfactions offerts au moment de la vente ou en relation avec la vente de biens”.

➤ Eiglier et Langeard le définissent : ¹

“Un service est une expérience temporelle vécue par le client”.

➤ Kotler le définit : ²

“Un service est toute activité ou bénéfice qu’une partie peut offrir à l’autre, qui est essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Sa production peut parfois être liée à un produit physique”.

➤ Christofer Lovelock souligne, qu’il paraît difficile d’arriver à une définition unique du mot service. En raison des différents types de services. Celle qui suit semble cependant résumer le mieux le concept dans sa diversité.³

“Un service est une expérience temporelle vécue par le client lors de l’interaction de celui-ci avec le personnel de l’entreprise ou un support matériel et technique”.

B.2. Les caractéristiques des services

Les services présentent quatre caractéristiques majeures influençant l’élaboration des actions marketing qui leur sont destinées.⁴

a) L’intangibilité

Cette caractéristique est sans doute la plus fondamentale de tout service. Les services sont intangibles, on ne peut

¹ Eiglier, Langeard ; “La servuction, marketing des services” Paris Mac Granhill 1987

² Kotler : Marketing management, 6^{ème} édition

³ Christopher LOVELOCK, “Marketing des services” Edition Publi-Union 1999

⁴ Kotler et Dubois : “Marketing management” 9^{ème} édition page 456

les voir, les toucher, les sentir, les goûter ou les entendre avant de les acheter.

Pour réduire son incertitude, l'acheteur cherche activement des signes démontrant la qualité du service. Il attache une signification à tout ce qu'il voit : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information les logos et les prix.

La mission du vendeur est donc de favoriser la confiance du client en "accroissant la tangibilité du service".¹

Alors que le chef de produit doit ajouter une valeur imaginaire à son produit, le responsable d'un service doit concrétiser une offre abstraite. De nombreuses approches permettent de concrétiser un service.

Supposons qu'une banque ait décidé de développer un service de guichet rapide et efficace. Elle disposera de nombreux points d'appui.²

- Les locaux : l'extérieur, comme l'intérieur de la banque peuvent être réaménagés.
- Le personnel : facilement identifiable et habillé de manière sobre et professionnelle.
- L'équipement : moderne, il doit donner de la banque l'image d'une entreprise à la pointe du progrès.
- L'information : Les brochures doivent être claires et engageantes, les photos appropriées. Toute la documentation doit exprimer le souci d'image de banque.
- Les logos : La banque doit choisir un nom, parfois un symbole pour chaque service.
- Les tarifs : Ils doivent être clairement expliqués à chaque occasion.

b) L'indivisibilité

Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé. On ne peut comme dans le cas des produits

¹ Théodore Levitt ; "Pour vendre vos produits intangibles" Revue Harvard expansion

² Michel Badoc ; "Marketing management pour les sociétés financières" 1981 Editions d'organisation 1995

tangibles, concevoir, fabriquer puis commercialiser en autant d'actions séparées.

Si le service comporte une prestation humaine, la personne incarnée fait partie intégrante du service.

Dans le cas des services, production et consommation se produisent simultanément et en même lieu. Comme l'a bien fait remarquer Levitt (1972), la "fabrication" se fait sur le terrain. Il en résulte que la structure d'une entreprise de services est souvent plus dispersée et décentralisée que les activités de fabrication. La différenciation fonctionnelle entre production et vente, par exemple, devient alors plus vague quand elle ne disparaît pas complètement. Le consommateur participe également à la production du service.

c) La variabilité

Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation ; c'est probablement cette caractéristique qui explique le volume de bouche à oreille constaté à leur propos.

Les entreprises de service améliorent le contrôle de qualité de deux manières. Elles investissent dans un personnel qualifié de façon à harmoniser le niveau du service rendu. Elles mesurent ensuite la satisfaction obtenue à travers des réclamations, boîtes à idées, enquête et comparaisons avec la concurrence.

d) La périssabilité

Les services ne se stockent pas. La périssabilité d'un service n'est pas un écueil si la demande est stable et donc connue d'avance.

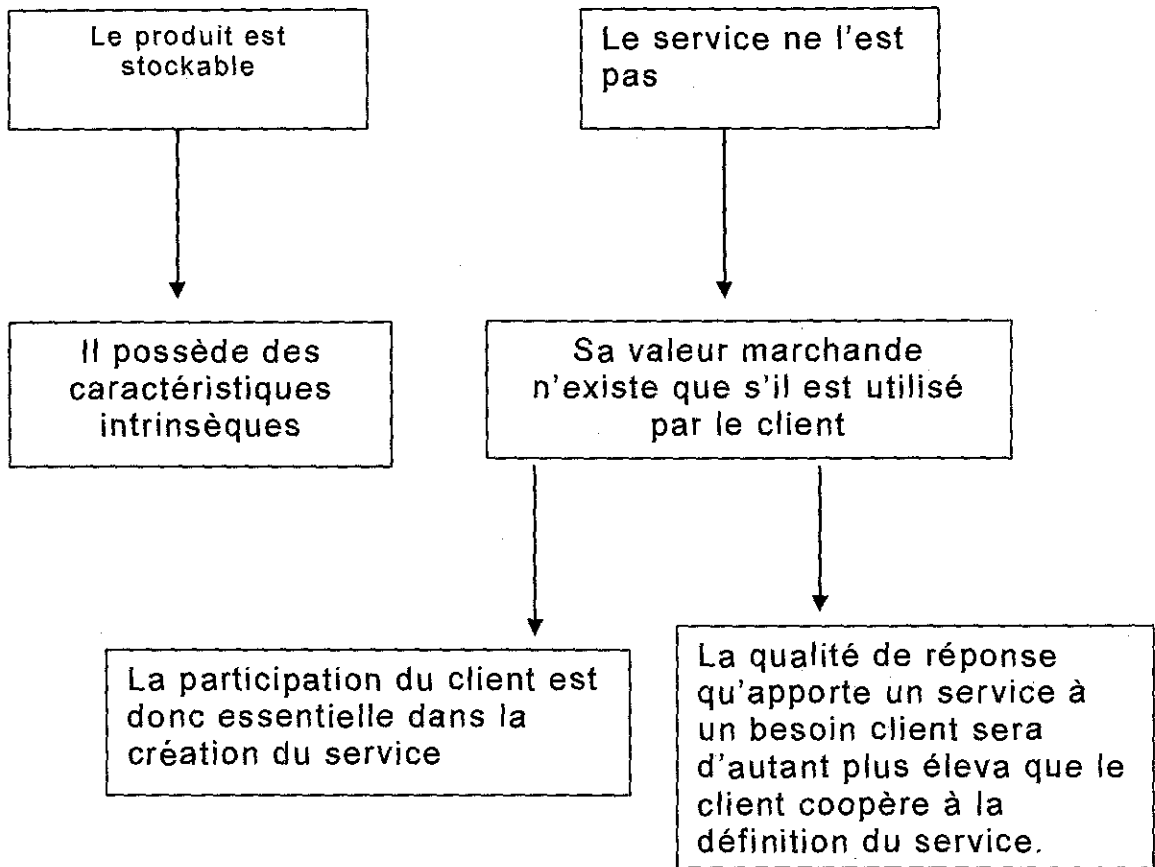
Les différences caractéristiques entre activités de production
Et activités de services

PRODUCTION	SERVICES
<ul style="list-style-type: none"> - Le produit est généralement concret - L'achat implique un transfert de propriété - Le produit peut se revendre - Une démonstration est possible - Le produit peut être stocké. - La consommation est précédée de la production. - La production, la vente et la consommation sont séparées dans l'espace. - Le produit se transporte. - C'est le vendeur qui produit. - Un contact indirect entre l'entreprise et le client peut suffire. - Le produit peut s'exporter. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le service est intangible - Il y a rarement de transfert de propriété - Le produit ne peut pas se revendre - Une démonstration de visu est généralement impossible (le produit n'existe pas avant l'achat). - Le produit ne peut pas être stocké - En général, production et consommation coïncident. - La production, la consommation et même la vente sont réunies dans un même lieu. - Le produit ne se transporte pas (bien que souvent les "producteurs" se déplacent. - L'acheteur, le client participe directement la production. - Un contact direct est généralement nécessaire. - Le service ne peut normalement pas s'exporter contrairement au système de prestation.

Source : Richard Norman ; "Le management des services" Inter-Editions 1991

B.3) Les particularités du marketing des services

Qu'est ce qu'un service ?



Source : Cours du centre de formation de la profession bancaire, dispensé par Yves CATHO et Philippe DEAN (Consultants au département Marketing du CFPB).

B.4. Comprendre la nature de l'acte de service

Quelle est la nature de l'acte de service ?	Qui ou Quoi reçoit le service ?	
	Personnes	Biens
ACTIONS TANGIBLES	ñ <u>Services s'adressant au corps des personnes :</u> - Transport de passagers - Santé - Logement - Salons de beauté - Salles de gymnastique - Restaurants/bars - Coiffeurs - Services funéraires	ñ <u>Services s'adressant aux Possessions physiques :</u> - Transport de marchandises - Réparation et maintenance - Entrepôt de marchandises - Gardiennage - Distribution de détail - Ravitaillement, carburant - Création/Entretien des jardins - Evacuation/assainissement
ACTIONS INTANGIBLES	ñ <u>Services s'adressant au mental :</u> - Publicité - Arts et spectacles - Radio/ télédiffusion - Conseil en management - Formation - Informations - Concerts - Psychothérapie - Religion	ñ <u>Services s'adressant à des actifs intangibles</u> - Comptabilité - Banque - Traitement de données - Transmission de données - Assurance - Services légaux - Programmation - Recherche - Sécurité

Source : Christopher Lovelock, Denis Lapert ; "Marketing des services"
Editions Publi-Union 1999 page 39.

B.5. Les méthodes de classification des services

Nombreuses furent les suggestions pour classer les services. Parmi les manières possibles de regrouper ou de classer les services, on retiendra la proposition de Lovelock¹ qui présente l'avantage d'être précise :

➤ Le degré de tangibilité ou d'intangibilité des opérations de services :

Dans quelle mesure les différentes opérations de service non seulement déterminent la nature du système de fourniture et de livraison du service, mais aussi affectent le rôle des employés dans la relation qu'ils vivent avec la clientèle.

➤ A qui et à quoi sont destinées ces opérations de service ?

Certains services sont destinés au client lui-même, d'autres par contre sont achetés par le client et restent en dehors de l'opération de livraison, bien qu'il en consomme les bénéfices ultérieurement.

➤ Le lieu de livraison du service :

Lorsqu'ils conçoivent les systèmes de fourniture de service, les hommes de marketing doivent se demander s'il est préférable que les clients viennent dans l'entreprise ou si le service ne devrait pas mieux leur être fourni à leur domicile, mais il faudrait prendre en considération la nature du service lui-même, les préférences du client et les coûts relatifs.

➤ Personnalisation contre standardisation : Qui décide et comment ?

On peut classer les services selon qu'ils sont personnalisés ou standardisés, décider que tous les clients doivent recevoir le même service ou que les éléments de ce

¹ Lovelock Christopher ; "Classifying services to gain marketing insights" Journal of marketing vol 47 été 1983 dans "Marketing des services" de Lovelock et Denis Lapert, édition Publi-Union 1999;

service doivent être personnalisés de façon à répondre aux attentes individuelles.

➤ La nature des relations avec les clients :

Certains types de services se prêtent naturellement à une relation de "membre" dans laquelle les clients doivent se porter candidats afin de "faire partie du club" leur comportement est "surveillé" dans le temps, comme cela se fait pour un compte bancaire. D'autres services, tels le transport aérien réclament de la part des entreprises de prendre les devants pour aller au-delà de la simple perspective transactionnelle et créer une relation durable, en se basant sur des stratégies, comme la mise en place de club pour récompenser les clients fidèles.

➤ L'importance de l'équilibre ou du déséquilibre entre l'offre et la demande :

La demande de service fluctue largement dans le temps. Dans de telles situations soit la capacité de production doit être ajustée afin de la faire correspondre au niveau de la demande, soit de nouvelles stratégies marketing doivent être mises en œuvre afin de faire des prévisions pour gérer et contenir la demande, de telle sorte que celle-ci s'équilibre de nouveau avec les capacités.

➤ L'importance relative des structures de l'entreprise et les individus dans l'expérience du service :

L'expérience vécue par le client dans les opérations de service est en partie déterminée par le degré d'exposition aux éléments tangibles dans le processus de fourniture du service, et par la synthèse de ces éléments entre les individus, le personnel, les autres clients et les objets tels qu'immeubles, véhicules et équipements.

SECTION II : LE SYSTEME DE SERVUCTION

D'un point de vue étymologique les mots "produits" et "service" ne possèdent ni le même sens, ni les mêmes connotations :

D'après le Robert, il existe 3 mots clés autour de "produit", production, produire et produit qui se réfèrent respectivement au processus, à l'action et au résultat.

La racine du mot "produire" vient du latin "producere", c'est-à-dire mener en avant, faire avancer, la signification première en français est "faire exister ce qui n'existe pas encore". Il s'agit en fait de la création, activité noble par excellence.

Autour du mot "service" on ne trouve que deux mots clés ; servir et service ; ils viennent tous deux du latin "servitium" signifiant esclavage. On voit tout de suite la connotation extrêmement péjorative du terme, en opposition totale avec celle de produit.

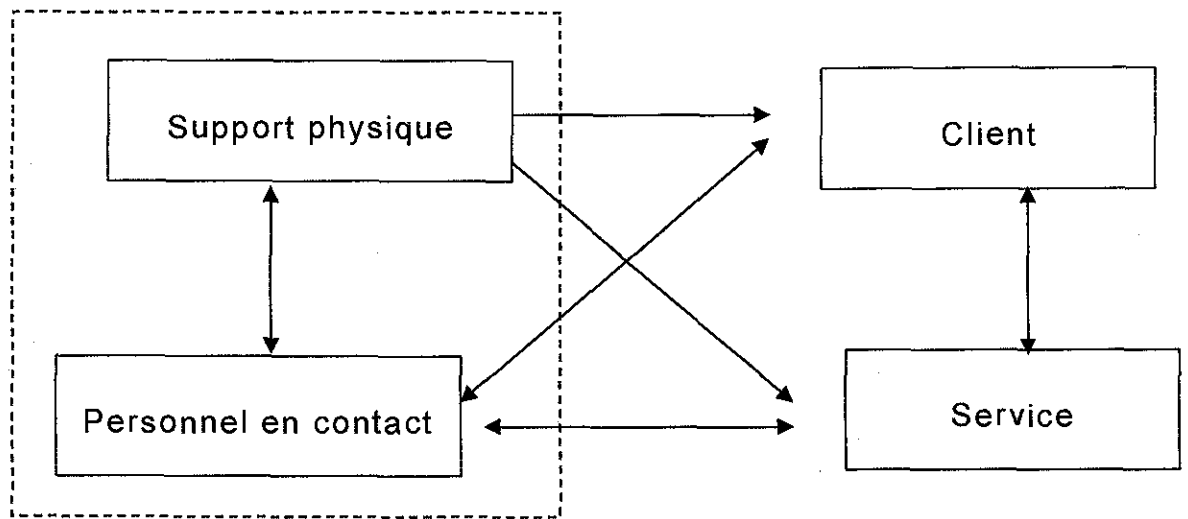
Par ailleurs, si l'on retrouve bien dans "servir" et "service" les notions d'action et de résultat, il n'existe pas de mot équivalent à production pour exprimer le processus de création, de fabrication du service. C'est pourquoi devant ce manque, un néologisme est proposé, le terme "servuccion" désignant le processus de création du service.

A. Définition de la servuccion

"C'est l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client/entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés".¹

¹ Pierre Eiglier et Eric Langeard ; "Servuccion : Marketing des services" Edition Ediscience International 1987 page 15

B. Les éléments du système de servuction¹



a) Le client :

C'est le consommateur impliqué dans la fabrication du service, c'est l'élément primordial, sans lui le service ne peut exister.

b) Le support physique :

Il s'agit du support matériel nécessaire à la production de service et dont se serviront soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux à la fois.

Ce support se compose de 2 éléments :

- Les instruments nécessaires au service : tous les objets, meubles, machines mis à la disposition du personnel en contact et/ou du client.
- L'environnement matériel dans lequel se passe le service : la localisation, les bâtiments du décor, l'agencement...

c) Le personnel en contact :

Il s'agit des personnes employées par l'entreprise et dont le travail consiste à être en contact direct avec le client.

¹ Servuction : "Marketing des services" op cité

d) Le service :

Ce dernier constitue l'objectif primordial du système et par là même son résultat. C'est même la meilleure définition générique que l'on puisse donner au service, c'est la résultante de l'interaction entre les trois éléments de base sont le client, le support physique et le personnel en contact.

Pour une représentation plus complète du système de servuction dans une entreprise de service, il est nécessaire d'y ajouter 2 autres éléments :

c) Le système d'organisation interne :

C'est la partie non visible par le client de l'entreprise de service et qui consiste en les objectifs poursuivis par l'entreprise de service, la structure qu'elle adopte, les opérations qu'elle effectue, en un mot tout le management.

Ce système d'organisation interne est constitué de toutes les fonctions classiques de l'entreprise : finance, marketing, personnel...

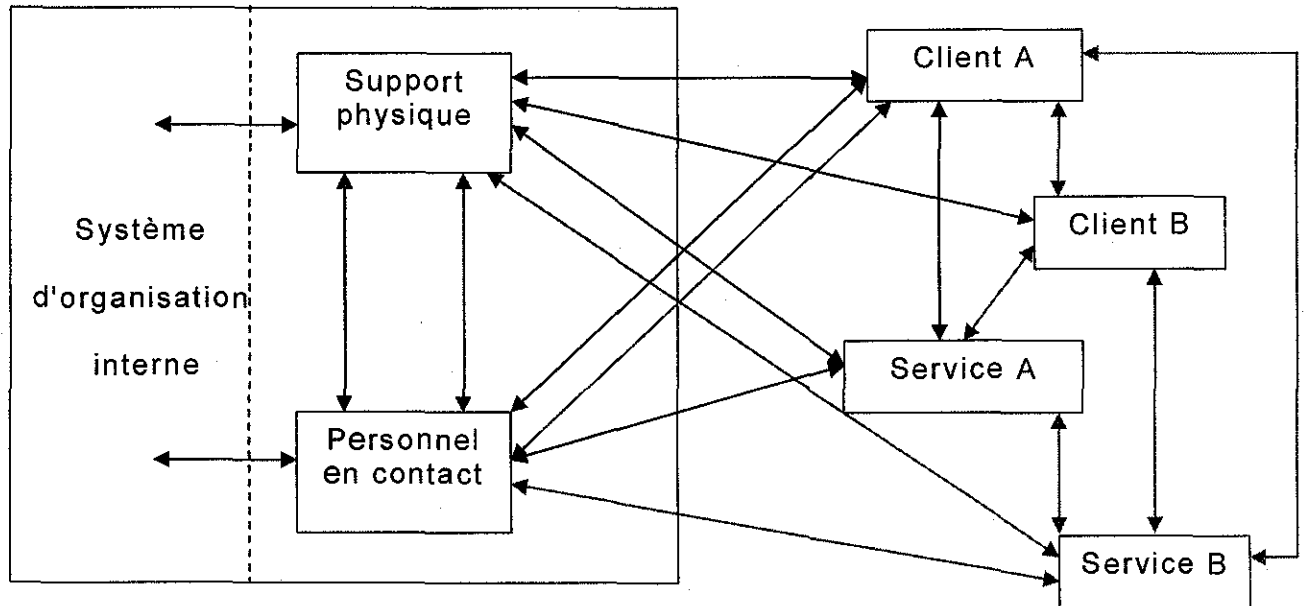
d) Les autres clients :

Il est rare qu'un service, lorsqu'il s'agit de services grand public, soit offert à un seul client à la fois. Il y a plusieurs clients au même moment à l'agence d'une banque. Pour simplifier les choses, on considérera simplement deux clients A et B se trouvant en même temps dans l'entreprise de service.

Au total, nous pouvons affirmer que 7 éléments principaux forment le système :

- 3 éléments appartenant à l'entreprise de service : le système d'organisation interne, le support physique, le personnel en contact.
- 2 éléments appartenant au marché : client A et B.
- 2 éléments qui sont la résultante de l'interaction des clients A et B avec les éléments de l'entreprise de service : le service A et le service B.

On peut alors schématiser la servuction comme suit :¹



- ↔ Relations primaires et internes : 6 + 2
- ↔ Relations primaires de B : 6
- ↔ Relations dues à la concomitance A et B : 4

➤ Relations primaires :

Elles montrent l'interaction des éléments de l'entreprise de service avec le marché, c'est-à-dire le client A et la résultante de cette interaction le service A, on en compte six (idem par le client B).

➤ Relations internes :

Elles sont au nombre de deux et montrent l'interaction des éléments de l'entreprise de service. Relient la partie visible à la partie non visible.

¹ Servuction ; "Marketing des services" op cité

➤ Relations de concomitance :

Ce sont celles qui sont dues au fait de la présence au même moment des clients A et B dans l'entreprise de service. Elles sont au nombre de quatre.

C. L'importance du personnel en contact dans le domaine des services

Le niveau de la performance et de régularité de la qualité des services dépend beaucoup de la compétence et de la bonne volonté du personnel qui assure ces services auprès de la clientèle.

Le marketing des services est donc d'abord un marketing relationnel qui a pour résultat un ajustement plus harmonieux des produits et services aux aspirations individuelles, suivi de contacts personnalisés et directs. C'est aussi, beaucoup plus que pour les produits, un marketing interne au sens où il faut constamment mobiliser les énergies internes, non seulement du personnel en contact mais aussi de ceux qui en sont le soutien permanent. Il est aussi considéré comme un marketing externe puisque c'est un marketing d'étude, d'innovation, de communication et d'animation du personnel en contacts qu'il dépende ou non de l'entreprise.

Consacrer un chapitre des services se justifie par deux raisons majeures ⁽¹⁾ :

1. Par l'importance croissante des services dans les économies des pays développés. La croissance et le marché potentiel des services sont plus importants que pour les produits.
2. Les services ont des caractéristiques originales qui font que la conception et la mise en œuvre de leur marketing sont souvent très différentes de celles des produits manufacturés.

La réalisation du produit matériel tangible s'effectue à travers un acte de production, ou système de production qui utilise des moyens ou éléments propres à l'entreprise. Par contre la réalisation d'un service utilise le terme de "servuction" à la place de production pour désigner la prestation.

Le système de servuction se compose non seulement des éléments internes à l'entreprise de service, mais également de l'élément "client" qui est externe à l'organisation et dont la participation à la servuction détermine le degré de qualité du service réalisé. La connaissance de ces concepts, nous permet d'appréhender plus globalement le mix marketing des services et qui fera l'objet de notre chapitre II.

⁽¹⁾ LENDREVIE Lindon : "Le Mercator" 5^{ème} édition 1997

CHAPITRE II

LE MARKETING-MIX DES SERVICES

SECTION I : L'OFFRE DE SERVICE

SECTION II : LA POLITIQUE DE PRIX DANS LES SERVICES

SECTION III : LA POLITIQUE DE COMMUNICATION DES
SERVICES

SECTION IV : LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES
SERVICES

Introduction

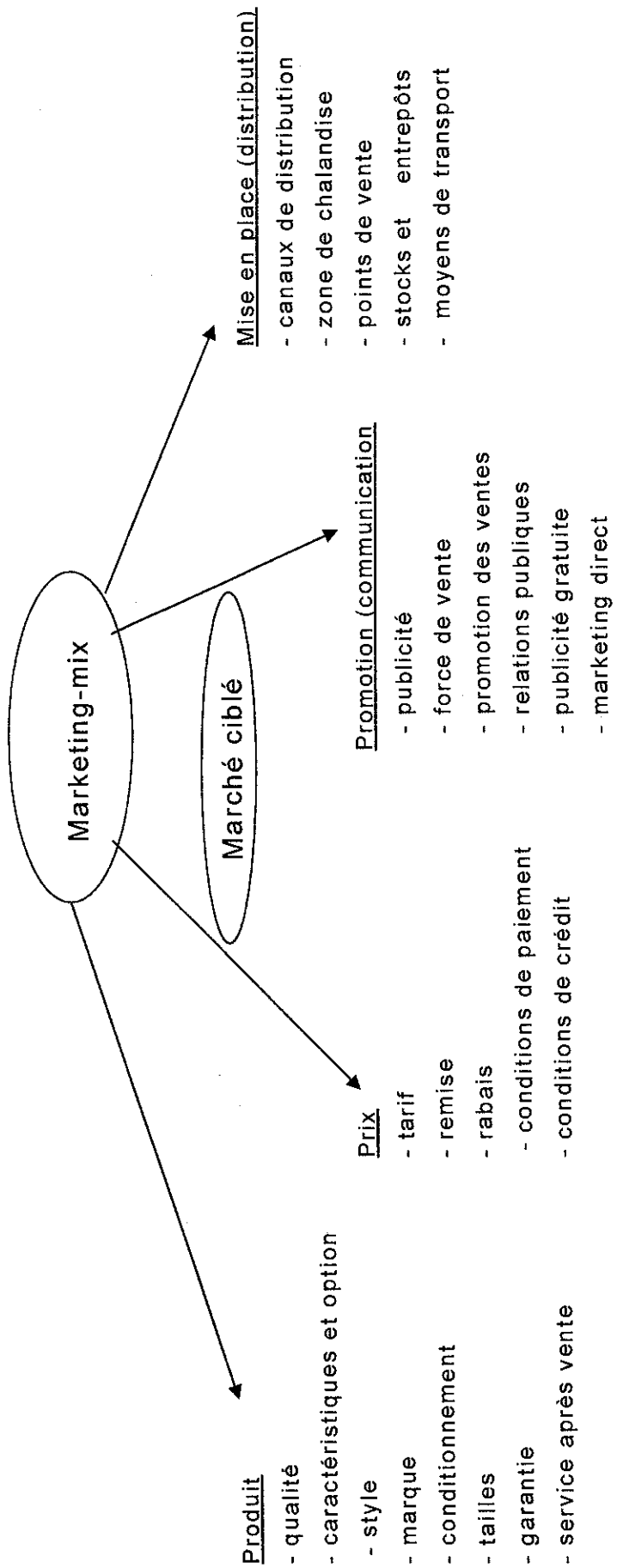
L'élément central de la stratégie marketing a trait à la façon dont l'entreprise va présenter son offre sur le marché. C'est ici qu'intervient la notion fondamentale de Marketing-mix, expression américaine. Inventée par Neil Borden, professeur à l'université de Harvard Business School, popularisée par Mac Carthy en 1971 pour désigner 4 éléments : "4P" en anglais (product, price, place, promotion).

Le mot "mix" veut suggérer le nécessaire dosage et la cohérence à prévoir entre les éléments du mix. Kotler et Dubois définissent le "marketing-mix" comme suit :

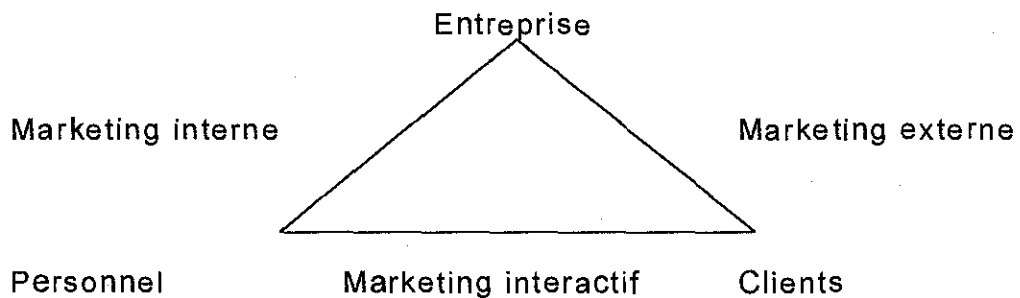
"Le marketing-mix se définit comme l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché-cible".

Toute variable susceptible d'avoir un impact sur le comportement de l'acheteur fait donc partie du "marketing-mix".

La répartition des principales variables d'action marketing (4P) peut-être présentée comme suit :



Philip Kotler dans son ouvrage "Marketing management" écrivait que toute variable susceptible d'avoir un impact sur le comportement de l'acheteur fait donc partie du "marketing-mix". Christian Grönroos chercheur suédois en management a suggéré d'ajouter aux "4P" traditionnels du marketing externe (produit, prix, promotion, distribution) de nouvelles variables : le marketing interne et le marketing interactif. Voir figure suivante.



Les trois formes de marketing dans les services

Source: Christian Grönroos "A service quality model and its marketing implication" European journal of marketing, 1984.
Dans Kotler et Dubois, op cite

- Le marketing interne : signifie que l'entreprise doit former l'ensemble de son personnel dans l'optique de la satisfaction du client. Il ne suffit donc pas de créer un département marketing spécifique, il faut "mobiliser l'ensemble de l'entreprise à la pratique du marketing".
- Le marketing interactif : souligne que la qualité perçue du service est étroitement liée à l'interaction acheteur/vendeur. Mais dans le cas d'une profession libéral, le client ne juge pas seulement la qualité technique du service (l'opération a-t-elle réussi ?) mais également sa qualité fonctionnelle (le chirurgien inspirait-il confiance ?).

2. L'apport du marketing des services

Le marketing vise le développement de l'entreprise grâce à la satisfaction des besoins du client. Ce dernier recense cinq moyens principaux à mettre en œuvre pour satisfaire le client, cinq leviers d'actions dont le maniement coordonné constitue le "marketing-mix" :

- le produit
- le prix
- la publicité
- la distribution
- la force de vente

En agissant sur chacun de ces outils bien distincts, en répartissant ses ressources entre eux, le praticien du marketing optimise son action. Le marketing des services est né au début des années quatre-vingt, de la volonté d'appliquer ce savoir-faire au secteur tertiaire : la confrontation avec les spécificités du secteur conduit à constater que les éléments du "mix" ne recouvrent pas la même réalité et qu'ils ne sont plus indépendants les uns des autres.

SECTION I : L'OFFRE DE SERVICE

A. L'OFFRE DE SERVICE

La plupart des entreprises de fabrication et de services qui sont classées dans des nomenclatures officielles offrent souvent un ensemble comprenant le produit de base et diverses activités de services en relation avec ce dernier.

En général les services génèrent la différence qui sépare les entreprises qui réussissent des autres.

Bien réussir la livraison des services nécessite un marketing qui applique les directives suivantes :¹

¹ Lovelock, Denis Lapert op cité

- 1° Déterminer quelles actions et réactions les clients souhaitent que l'entreprise leur procure.
- 2° Grouper ces activités en service de base et service Supplémentaires.
- 3° Evaluer comment l'entreprise réalise chacune d'elles et déterminer si le management répond à toutes les demandes clients.
- 4° Redéfinir les services existants pour offrir aux clients sur chaque segment cible un "produit" et un mode de livraison qui répondent au niveau de performance attendu par la clientèle, à l'intérieur des contraintes de prix et de temps laissant au fournisseur une marge raisonnable.

La consommation ou l'utilisation du produit de base est continuellement prise en sandwich entre plusieurs services supplémentaires précédant ou suivant la distribution du service. Lovelock, admettant qu'il existe des douzaines de services supplémentaires potentiels, chercha à fournir une structure plus vaste dans laquelle ils seraient classés selon huit groupes distincts. Nous les avons séparés selon qu'ils appartiennent à la catégorie des services facilitants ou de soutien :

Facilitants

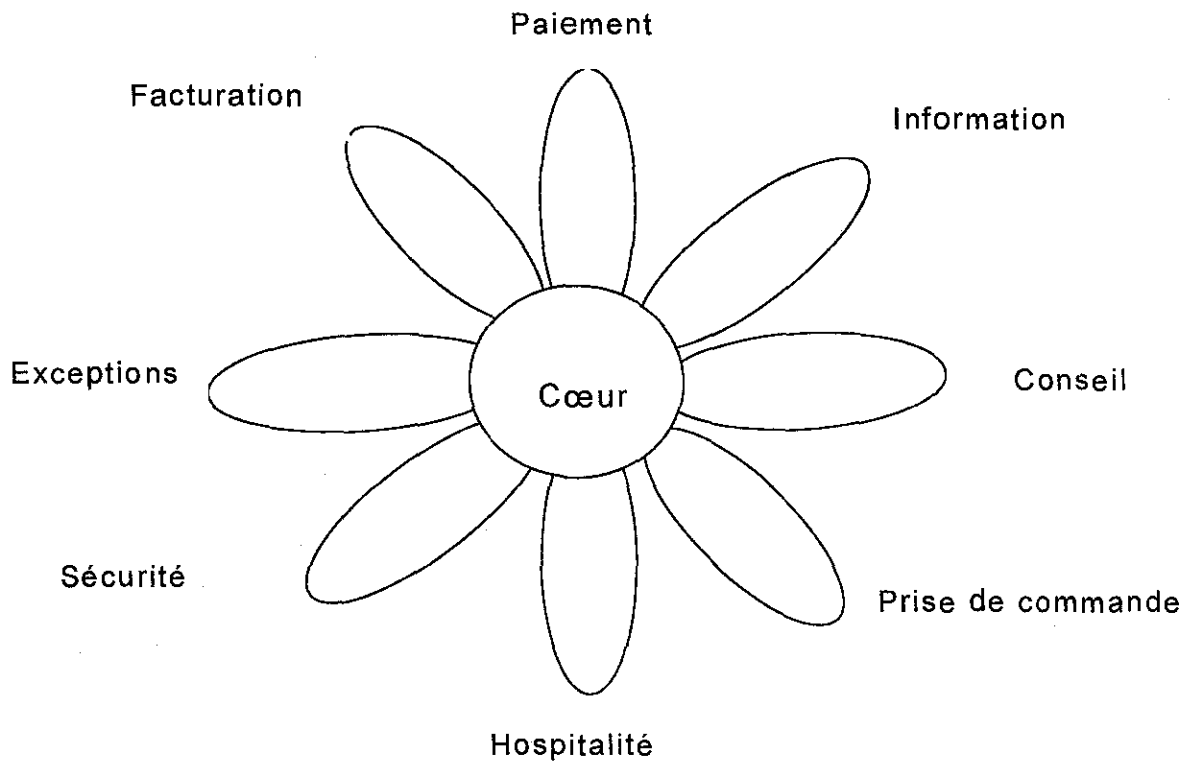
- Information
- Prise de commande
- Facturation
- Paiement

De soutien

- Conseil
- Hospitalité
- Sécurité
- Exception

Lovelock a représenté ces services supplémentaires sous forme de pétales entourant le centre (cœur) d'une fleur, qu'il nomma la "fleur des services". Dans une entreprise bien organisée et bien managée, les pétales sont bien formés et se complètent les uns et les autres. Une fleur avec des pétales manquants, fanés ou abîmés, représente un service conçu ou

exécuté de façon médiocre. Même si le centre est parfait, l'impression d'ensemble de la fleur est peu attirante.



La fleur des services : Le service de base entouré de groupes de services supplémentaires.

Toute entreprise de service ne propose pas un mais des services à la fois à la clientèle, comme la banque, l'assurance... Tous offrent plusieurs services de différents types dont la nature nécessite d'être précisé :

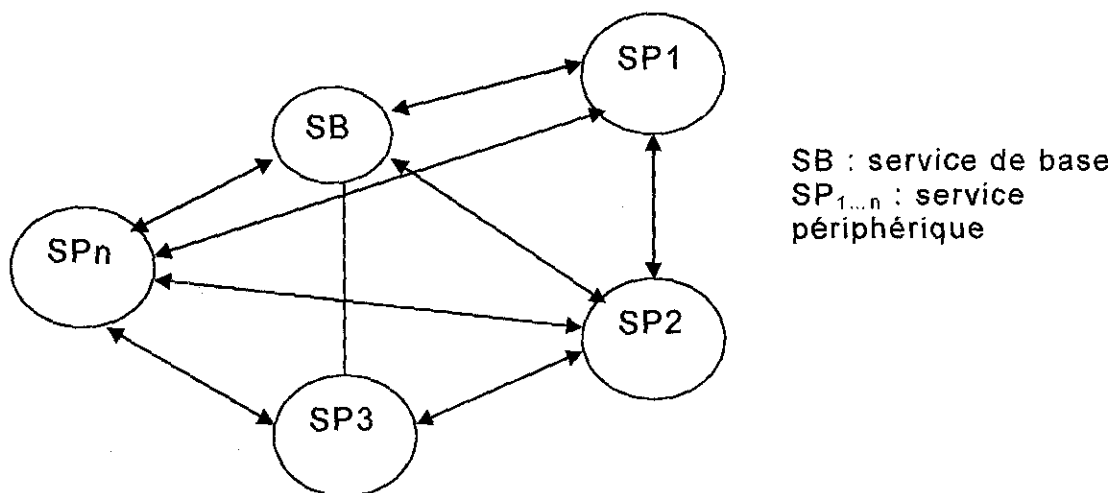
A.1. Le service de base :

Le service de base peut être défini comme suit : "C'est le service qui va satisfaire le besoin principal du client".

Ex : On vient à l'hôtel pour passer une nuit ou un séjour, on s'adresse à une compagnie aérienne pour aller d'une ville à une autre, on va dans un restaurant pour prendre un repas.

A.2. Le service périphérique :

Le service périphérique est un service de moindre importance offert par l'entreprise de service. Si le service de base est unique, les services périphériques peuvent être nombreux, ainsi que le montre la figure suivante :



Source : P. Eiglier et Langeard "Servuction : Marketing des services" Editions Ediscience 1994 page 83

Les services périphériques sont situés autour du service de base, par exemple, une compagnie aérienne qui assure un trajet du point A au point B. Le service de base est le fait de transporter de l'aéroport A à l'aéroport B. Les services périphériques sont alors le système de réservation, l'enregistrement, la mise des bagages, le repas à bord, etc. Mais certains services périphériques sont considérés comme nécessaires et obligatoires par l'entreprise de service pour accéder au service de base principal, d'autres ne le sont pas.

A.3. Le service global

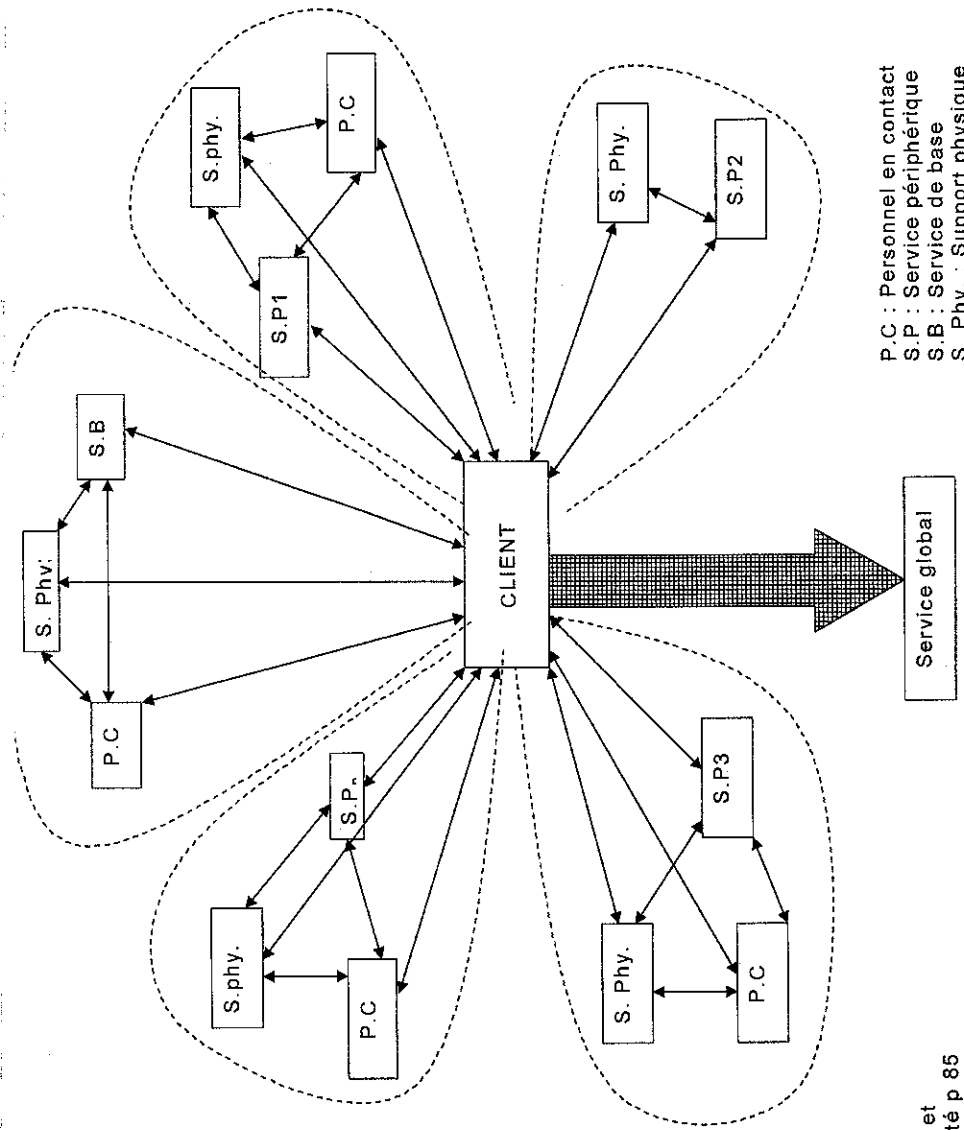
L'ensemble des services élémentaires (base, périphérique) ne sont pas des entités juxtaposées. Chacun d'entre eux est relié à tous les autres. L'offre de service forme ainsi un

système avec toutes ces propriétés et ces règles de fonctionnement. Les constituants de ce système sont les suivants :

- ñ Les éléments du système sont formés par chaque service élémentaire et sa servuction.
- ñ Chaque élément est relié à tous les autres ; ces relations s'effectuent par le seul élément commun à toutes servuctions, c'est-à-dire le client.
- ñ Comme tout système, le système d'offre fonctionne vers un objectif. C'est-à-dire un résultat, on dénommera cet output "le service global".¹

La figure suivante illustre ce système d'offre de service. Cette figure montre qu'il existe des relations très étroites entre le service de base et les services périphériques SP1 et SP2 et de même SP1 et SP2 sont reliés entre eux. La réalisation de chacun influence la qualité et la réalisation du service de base.

¹ P. Eiglier et E. Langeard op cité page 84



P.C : Personnel en contact
 S.P : Service périphérique
 S.B : Service de base
 S. Phy. : Support physique

Source : P EIGLIER et
 E LANGEARD op cité p 85

La stratégie de positionnement choisie par le management est déterminante dans le choix des services supplémentaires. Une stratégie consistant à offrir plus de bénéfices pour le client dans le but de distancer la concurrence nécessitera probablement plus de services supplémentaires (et également un niveau de performance plus important sur tous ces éléments) qu'une stratégie concurrentielle consistant à baisser les prix.

Une majorité d'éléments constituant la fleur de services est basée sur des données ou dépend de l'information. Par conséquent, la fleur des services devient de plus en plus une plante électronique qui est soutenue à la fois par un réseau d'informations et par des banques de données. Parce que beaucoup d'éléments supplémentaires sont basés sur l'information, il y a de plus en plus de possibilités d'amélioration des services (et dans certains cas d'amélioration de la productivité), par d'intelligentes applications des technologies de l'information.

Les dirigeants d'entreprise devraient être conscients de l'importance de sélectionner la bonne combinaison d'éléments de services supplémentaires et de créer une synergie en s'assurant qu'ils sont tous consistants entre eux. L'étude du client, l'évaluation des offres concurrentes et le feed-back des employés peuvent tous fournir d'importantes informations pour dans un premier temps concevoir la bonne combinaison d'éléments de services supplémentaires, ensuite établir des niveaux de performance appropriés pour chacun d'entre eux et enfin établir des suppléments de prix lorsque c'est nécessaire.

B. QUALITE DE L'OFFRE DE SERVICE

Le problème de la qualité, déjà complexe pour les produits tangibles, l'est encore plus pour les services. En effet, on s'accorde généralement pour dire que la qualité est faite de deux éléments, l'un objectif et l'autre subjectif. La qualité objective est celle qui a trait aux constituants physiques du produit, la qualité subjective est le fait de la satisfaction du consommateur par le biais de sa perception, de ses attentes et des attributs qu'il attache au produit.

En fait, la qualité du service n'est qu'une qualité de résultat, ce qui veut dire que le manager n'a aucun moyen de s'assurer de son niveau avant sa consommation par le client, puisqu'il y a simultanéité de la production et de la consommation.

B.1. Définition de la qualité

"Un service de bonne qualité est celui qui, dans une situation donnée satisfait le client"¹. Donc à partir de cette définition l'on remarque que la qualité s'exprime globalement et est directement fonction de la satisfaction que retire le client de cette prestation dans son ensemble

B.2. Niveau de qualité

Le niveau de qualité d'un service dépendra d'un certain nombre de variables :

- Adéquation entre les attentes du segment de clientèle visé et la prestation globale, c'est-à-dire le service global.
- Constituants du service global (offre de service)
- Constituants de chaque service élémentaire : qualité du support physique à la disposition du personnel en contact, qualité de l'interaction qui va s'établir entre les trois (3) éléments de base

¹ P. Eiglier, E. Langeard op cité p.90

B.3. Mesurer la qualité

Pour mesurer la satisfaction du client sur différents aspects de la qualité des services, Zeithaml et ses collègues ont développé un instrument de recherche par sondage appelé "SERVQUAL". Ceux qui répondent complètent une série d'échelles qui mesurent leurs attentes par rapport à une société, parmi un large éventail de caractéristiques de services spécifiques ; par la suite, on leur demande de rendre compte de leur perception de la performance de la société selon les mêmes caractéristiques. Quand les taux de performance perçus sont plus bas que les attentes, c'est un signe de qualité faible ; l'inverse indique une bonne qualité.

Les consommateurs apprécient la qualité des produits et des services en fonction de certains critères : ¹

- ñ La crédibilité : être digne de confiance, honnêteté.
- ñ La sécurité : absence de danger, de risque, de doute.
- ñ L'accessibilité : abord facile et contact aisé.
- ñ Communication : être à l'écoute des clients, informer régulièrement les clients.
- ñ Compréhension du client : efforts pour connaître les clients et leurs besoins.
- ñ Tangibilité : Apparence physique des locaux, équipements, du personnel et des documents.
- ñ Fiabilité : capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise.
- ñ Réactivité : volonté d'aider le client en lui fournissant un service rapide et adapté.
- ñ Compétence : possession des connaissances nécessaires pour délivrer le service.
- ñ Courtoisie : politesse, respect et contact personnel amical.

¹ Source : adapté de Valérie A Zeithaml, A. Parasuraman et Léonard L. Berry, *Delivering quality service : Balancing customer perceptions and expectations*, New York, The Free Press 1990. Dans *Marketing des Services*, Christopher Lovelock et Denis Lapert, Edition Publi-Union 1996

Pour un service, il est intéressant de doubler les études de satisfaction de la clientèle par la mesure du climat interne et tout particulièrement par le suivi du degré de satisfaction du personnel. Une forte démotivation risque, en effet de se traduire à brève échéance par une dégradation de la qualité de service.

B.4. La qualité de service, défi majeur pour le management¹

Il est prouvé qu'une qualité médiocre ou un service à un prix élevé et une qualité médiocre ou des stratégies de service à prix bas ont moins de chance de survivre à long terme qu'une qualité élevée à un prix élevé. Le meilleur cas est d'avoir une qualité élevée à un prix bas. De plus en plus, les consommateurs sont prêts à payer pour une meilleure qualité, une meilleure fiabilité et un meilleur service. Donc le succès d'une entreprise dépendra de sa capacité à se différencier par l'innovation, la qualité et le service. Il est impossible de disposer d'une qualité, d'un service ou d'une innovation exceptionnelle si les gens qui travaillent dans une organisation ne veulent pas le faire ou ne veulent pas comprendre son importance. Pour cette raison, la différenciation par le service et la qualité, c'est tout d'abord un climat organisationnel et une stratégie d'hommes.

¹ Christopher Lovelock, Denis Lapert "Marketing des services" op cité page 48

SECTION II : LA POLITIQUE DE PRIX DANS LES SERVICES

Dans une optique marketing, le volume de la demande est la résultante non seulement du niveau du prix, mais de l'ensemble des efforts marketing de l'entreprise, c'est-à-dire de son marketing mix ainsi que de ceux des principaux concurrents, le prix n'étant qu'un élément de cet ensemble, et dans bien des cas pas le plus important.

Le prix est l'une des premières variables marketing perçue par le consommateur. Sa stratégie de fixation est l'une des étapes les plus difficile du processus de décision. La notion de prix exige que l'on fasse en marketing une inversion des perspectives habituelles. Le choix du prix de vente du produit est conditionné par les objectifs de l'entreprise, le prix paraît a priori comme l'élément du mix le plus facile à déterminer.

Il s'agit d'un facteur essentiel du succès de la politique marketing d'où la nécessité d'accorder à la décision de prix toute l'attention qu'elle mérite.

A. PROBLEMATIQUE DES PRIX DANS LES SERVICES

Selon P. Eigler et E. Langeard ¹, l'établissement du prix suppose la compréhension de trois phénomènes majeurs :

- La perception des clients
- Les coûts
- La concurrence

A.1. Le problème des coûts dans les services

La connaissance précise des coûts unitaires des biens offerts sur un marché est très importante pour une entreprise. Le coût constitue la base sur laquelle la marge va être calculée pour aboutir au prix de vente.

¹ P. Eigler et E. Langeard "Servuction : marketing des services" Edition Ediscience 1999

Ce coût unitaire sans être bien sûr le seul élément de référence de la décision en constitue cependant l'un des plus solides piliers, il est le résultat du quotient du coût total par le volume produit, le coût total étant la somme des coûts fixes et des coûts variables.

E.S Buffa ¹ explique que la notion de coût variable ou fixe, pour intéressante qu'elle soit ne doit pas être prise au sens rigide des canons de la comptabilité analytique. La notion qui doit être utilisée beaucoup plus proche de la réalité, plus empirique, c'est celle respectivement de coût directement imputable à l'unité produite ou à l'ensemble d'unité produite ou directement imputable.

Il est plus clair que le coût unitaire est d'autant plus précisément cerné que la proportion de coût fixe dans le coût total est faible. Or, dans les services si l'on accepte certaines branches comme la restauration et la distribution, la proportion de coût fixe s'élève dans la plupart des cas à plus de neuf dixième du coût total.

Ainsi, le coût unitaire est une fonction constamment décroissante du nombre d'unités de services fabriquées. La figure suivante illustre ce phénomène. Ce n'est pas le cas pour les biens tangibles.

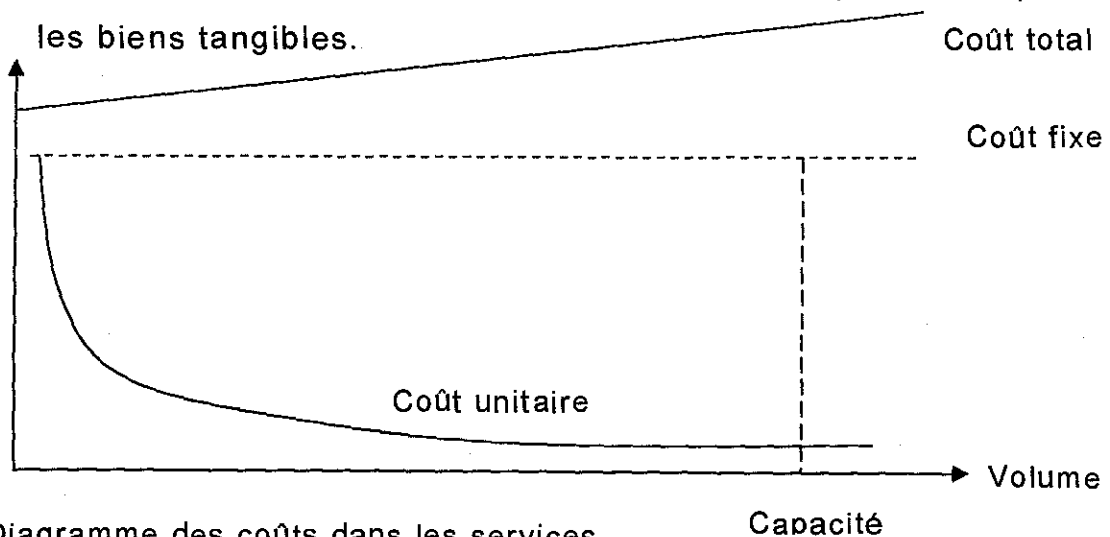


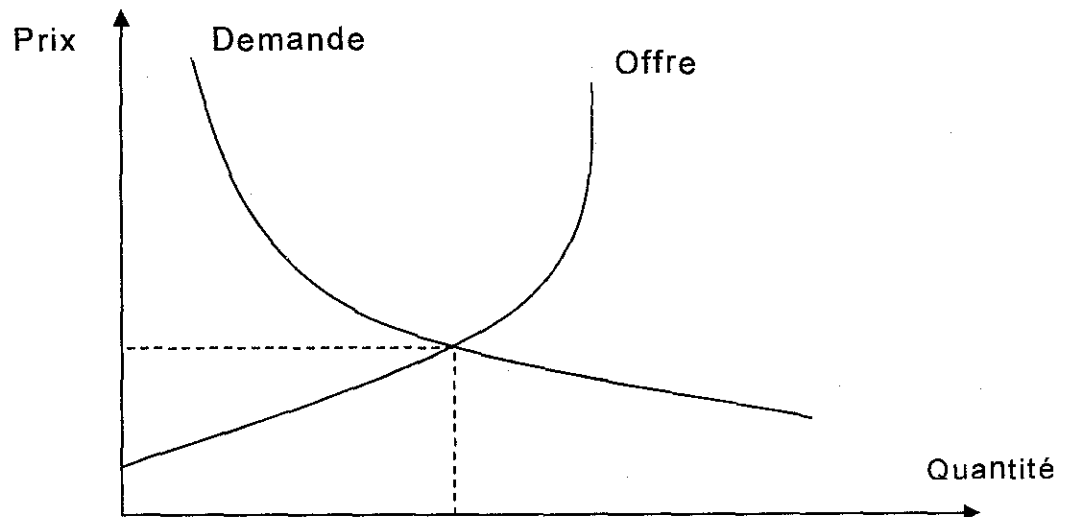
Diagramme des coûts dans les services.

Source : Eiglier Langeard op cité p 116

¹ J. WILLEY "Modern production management" source cité par Eiglier et Langeart op cité page 116

A.2. Déterminer les prix en fonction de l'offre et de la demande

Les économistes classiques considèrent que le prix ne provient pas d'une décision libre du producteur, mais plutôt de l'équilibre sur le marché entre l'offre et la demande. A chaque fois que le prix augmente, la demande diminue, l'inverse étant par ailleurs vrai.¹



Cela suppose que le marché est concurrentiel et qu'aucun des concurrents n'a le monopole du marché et que la variable maîtresse de marché est le prix, et qu'en fonction de son augmentation ou de sa diminution, les quantités vendues diminuent ou augmentent. C'est donc le principe de l'élasticité de la demande qui est ainsi retenu.

Les entreprises de service souhaitent assez souvent attirer le plus grand nombre possible de clients ou d'utilisateurs, car une large clientèle assure non seulement que les ressources de l'entreprise sont entièrement utilisées mais augmente aussi sa visibilité par le public. Toutefois les clients préfèrent utiliser des services qui ne sont ni encombrés, ni saturés. Fixer les prix pour maximiser l'utilisation ou la participation n'est pas nécessairement semblable à la fixation des prix pour maximiser

¹ Me Seghir Djitll "Marketing" éditions berti 1998

les revenus. Cela dépend beaucoup de l'influence qu'un changement de prix a sur la volonté d'achat des gens.¹

A.3. La perception du prix par le client

On peut ordonner les problèmes de la perception du prix du service par le client autour de quatre thèmes :²

1) Prix et immatérialité du service

Les services étant immatériels, intangibles par nature. Le consommateur a du mal à comprendre pourquoi le prix de tel service se situe à tel niveau. En effet, la mécanique de base qui permet au consommateur de juger du niveau d'un prix est constituée par les références dues à son expérience d'autres produits similaires mais d'une autre marque, et aussi bien souvent inconsciemment par l'évaluation qu'il fait des composants et du façonnage de l'objet lui-même, même si cette évaluation n'est fondée sur aucune donnée sérieuse.

2) Les attentes de gratuité

Le second point est le corollaire du premier. Si le client n'arrive pas à trouver des raisons satisfaisantes qui justifient le niveau du prix du service, il pourra pousser le raisonnement plus loin en se disant que le service pourrait et devrait être gratuit, à la limite s'il ne paie pas, il n'aura pas l'impression de voler quelque chose puisqu'il n'emporte rien.

¹ Christopher Lovelock et Denis Lapert op cité page 277

² Eiglier et Langeard op cité page 119 et 120

3) La relation prix/qualité

Le prix joue un rôle déterminant dans la relation prix/qualité dans les services. Pour le consommateur, étant dans l'impossibilité de manipuler ou d'essayer le service avant de l'acheter, le prix constitue le seul élément d'information objective dont dispose le client, plus c'est cher, meilleur doit être la prestation. Le prix du service devient alors un véritable indicateur à priori de la qualité de la prestation attendue. Ceci se trouve encadré par certaines limites : les expériences passées du client, sa connaissance de l'entreprise, sa connaissance des prix concurrents et bien sûr son seuil d'acceptation.

4) Le rapport qualité/prix

Ici, il s'agit du jugement à posteriori du client sur la qualité de la prestation dont il a bénéficié, par rapport aux prix payés. Les clients évaluent couramment ce rapport et l'utilisent comme déterminant de leur satisfaction globale vis-à-vis du service. Le rapport qualité/prix constitue donc un élément important de la décision de fixation du prix, puisqu'il est le moteur de la fidélisation.

A.4. Prix et stratégie concurrentielle

Nul doute que la variable tarification constitue un élément capital de la compétitivité des entreprises de service, mais elle est à manier avec beaucoup de précautions. C'est particulièrement le cas en face de deux phénomènes, les promotions et ce que l'on appelle communément "la guerre des prix".

1) Les promotions

Chargée de pousser le produit vers ses clients potentiels, la promotion est une composante de la politique de communication au même titre que la publicité dont elle est complémentaire.

Présentant les mêmes caractéristiques que pour les produits, les promotions de service répondent à des impératifs différents.

Lovelock C.¹ propose une liste d'objectifs possible :

- accroître la notoriété du service,
- encourager l'essai d'un nouveau service,
- encourager l'essai d'un service existant par des non consommateurs,
- fidéliser d'une manière ou d'une autre les clients existants.

Si par contre l'entreprise se trouve dans une activité mature, à forte concurrence où la promotion va se généraliser et se pérenniser, elle est alors confrontée à une guerre des prix.

2) La guerre des prix

En phase de croissance du cycle de vie du service, la guerre des prix est absurde, il y a de la place pour tout le monde, en phase de maturité elle apparaît à bien des égards comme suicidaire : les concurrents pour défendre leurs parts de marché, se livrent à la surenchère, raisonnent en coût marginal pour justifier leur baisse des prix, et comme les coûts variables sont très faible, il n'a pas de butoir à la baisse. La spirale est diabolique : à chaque baisse correspond un relèvement du seuil du point mort de l'entreprise de service, sans que l'on constate une augmentation des volumes vendus puisque l'entreprise des

¹ C. Lovelock ; "consumer promotions in service marketing", Business Horizon, mai, juin 1983 cité dans Eiglier et Langeard « servuction » page 131

concurrents baisse ses prix. Le consommateur de service s'il est bénéficiaire de cette situation dans le court terme, ne l'est probablement pas dans le moyen terme, car elle conduit inéluctablement à la faillite ceux des concurrents qui ont les réserves financières les plus vulnérables, et donc à une réduction de la concurrence par l'élimination d'entreprises qui ne sont pas forcément celles qui offrent la plus mauvaise qualité de service. Entrer dans l'engrenage de la guerre des prix est en quelque sorte un aveu d'impuissance et d'échec surtout pour le leader ; il démontre par là son incapacité à fidéliser sa clientèle en lui offrant des services qui présentent des différences suffisamment attractives, autres que les prix.

B. LA REGLEMENTATION DES PRIX

La réglementation des prix des services signifie blocage des prix. Cette disposition prise à une époque de forte pénurie avait pour but de lutter contre la spécialisation. Mais cette situation avait certains effets pervers :

- Les attermoissements de la politique de l'état ont pour résultat une défiance profonde des professionnels vis-à-vis de l'autorité de tutelle.
- Le prix, dans certains secteurs, n'est plus une variable du marketing-mix à proprement parler, les entreprises ne peuvent la faire varier librement. C'est quasiment une décision imposée de l'extérieur et ne constitue plus un élément de compétitivité.

La fixation définitive de la tarification intègre un ensemble de préoccupations que l'on peut résumer à partir des questions adaptées.

Divers éléments sont à prendre en compte par l'institution pour fixer le prix définitif de ses produits et services. Ils conduisent son dirigeant à se poser plusieurs questions :

- La réglementation en usage est-elle bien adaptée ?
- La fixation de la tarification rend-elle possible la réalisation des objectifs et de volumes sur ce produit ?
- Le prix fixé est-il cohérent avec le positionnement choisi pour le produit ?
- Quelle réaction va opposer la concurrence à la tarification proposée ? Le problème peut-être très aigu dans le cas d'une baisse de prix.
- La tarification fixée est-elle cohérente avec la politique de gamme ?
- La tarification fixée rend-elle possible par la suite une certaine flexibilité de la politique de prix ?
- Quelle incidence aura la tarification sur l'image du produit, du service ou de l'entreprise elle-même ?
- Comment cette tarification sera-t-elle acceptée par la distribution ou par les commerciaux du réseau ?

Source : Adaptée d'après J. Lendrevie et D. Lindon

Mercator, théorie et pratique du marketing

Dalloz 1994

C. LE CADRE LEGAL DES PRIX EN ALGERIE

D'une manière pratique, en Algérie, la législation se traduit par quatre types de régime de prix.¹

- Un régime de prix qui consiste à indiquer en valeur absolue, le prix à la production ou à la consommation d'un certains nombre de produits de première nécessité, exemple : thé, café, semoule.

- Un régime de prix stabilisés : particulièrement au produit intermédiaire stratégique pour mettre les utilisateurs de ces produits à l'abri des fluctuations des cours du marché mondial, leur prix doit être stabilisé pendant une certaine durée.

- Un régime de prix spéciaux : qui présente plutôt un caractère d'interventionnisme social. En principe, ils doivent intervenir pendant un temps limite en faveur par exemple d'une zone sinistrée ou d'une culture favorisée.

- Un régime de prix contrôlés permettant de soumettre à la décision des pouvoirs publics les prix de tous les autres biens et services à tous les stades de la production ou de la distribution.

¹ M.S Djitli ; "Comprendre le marketing" Edition Berti 1990 page 48, page 49

SECTION III : LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

INTRODUCTION

La communication est l'équivalent du mot américain, Promotion, c'est la seconde variable du marketing-mix selon la fameuse terminologie de Mac Carthy. L'acceptation du terme est ici très large puisque sont regroupés sous cette rubrique les décisions concernant l'ensemble des messages que l'entreprise émet vers ses publics, quels qu'en soient les supports. Cela va de la publicité, aux relations publiques, en passant par le personnel, la signalisation, les commerciaux, etc.

Pour bien comprendre les problèmes de communication de l'entreprise de service, il faut se mettre comme bien souvent, à la place du client, regarder, écouter et agir avec ses yeux, ses oreilles, son esprit et son corps.

Communiquer, c'est transmettre les informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou d'attitude.

DEFINITIONS

"Les techniques de la communication commerciale sont tous les éléments d'information et de persuasion dont dispose l'entreprise pour agir sur le marché".¹

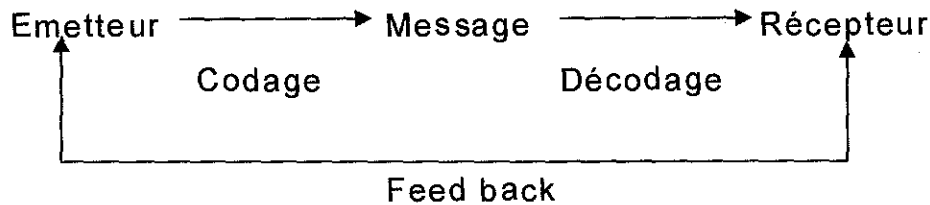
"La politique de communication regroupe l'ensemble des actions et moyens visant à transmettre un message de l'entreprise à un public".²

¹ M. Djitli op cité page 113

² Y. Le Golvan op. cité page 31

A. LES DIFFERENTS MOYENS DE COMMUNICATION

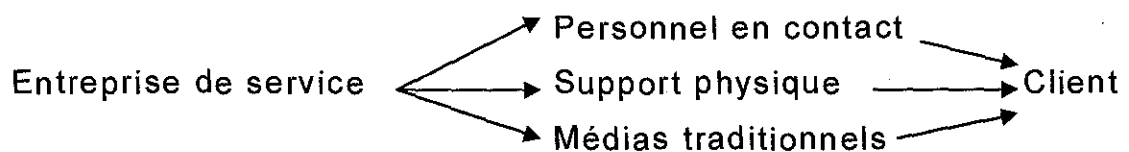
Pour recenser et classer les moyens de communication, il faut revenir au schéma de base de la communication.



(Source : B. Brochand et J. Lendrevie, Le Publicator
Paris, Dalloz 1983)

Dans le cas des services, l'émetteur est toujours l'entreprise de service, le récepteur étant constitué par l'ensemble des clients actuels ou potentiels, le message quant à lui, conçu par l'entreprise nécessite un support pour parvenir au client.

Pour l'entreprise de service, on dénombre trois ensembles de supports. Les deux éléments de la servuction gérés directement par l'entreprise que sont le personnel en contact et le support physique, le troisième étant constitué par les médias traditionnels à la disposition de toute entreprise pour sa communication extérieure.



Le système de communication de l'entreprise de service.

(Source : Pierre Eiglier et Eric Langeard ; "Servuction : Marketing des services" Editions Ediscience 1999 page 102)

L'entreprise de service dispose de deux grands ensembles de canaux de communication :

- La communication média : constituée par les médias matériels.
- La communication interpersonnelle : constituée par les médias humains.

Par ailleurs la communication de l'entreprise de services s'adresse à deux grands types de publics.

- La communication interne dirigée vers les clients actuels de l'entreprise.
- La communication externe développée à l'intention de ses clients actuels mais aussi potentiels.

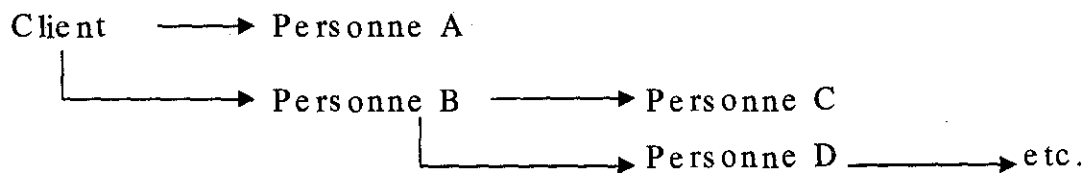
On peut schématiser les moyens de communication de l'entreprise de service comme suit :

	Communication Média	Communication Interpersonnelle
Communication interne	<ul style="list-style-type: none"> - P.L.V - Signalétique - Guide d'utilisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel en contact - Personnel commercial - Clients
Communication externe	<ul style="list-style-type: none"> - Enseigne - Panneaux de signalisation - Publicité - Mailing - Plaquettes 	<ul style="list-style-type: none"> - Force de vente - Relations publiques

Source : Pierre Eiglier et Eric Langeard, op cité page 103

Le bouche à oreille :

On ne saurait analyser de façon complète la problématique de la communication de l'entreprise de service sans faire mention du phénomène capital qu'est le bouche à oreille. Il s'agit de transmissions d'informations positives ou négatives sur le service offert par une entreprise, selon la chaîne suivante :



Chaîne de bouche à oreille

Source : P. Eiglier et E. Langeard op cité page 105

- Si le bouche à oreille est positif, le phénomène aboutit à un résultat capital en terme de marketing : donner envie à des non clients de venir acheter le service.
- Si le bouche à oreille est négatif, ceci va développer à son endroit une véritable aversion, qu'il sera alors difficile de changer. Il faut noter que le bouche à oreille est proche du concept de leader d'opinion. La force de persuasion et d'influence est considérable à cause de la crédibilité de l'émetteur qui dans l'esprit du récepteur est objectif et ne peut être soupçonné de liens d'aucune sorte avec le prestataire de services. Notons enfin que certaines entreprises de service n'acquièrent leur notoriété que par le bouche à oreille, tant leurs services sont nouveaux, surprenants, excellents et correspondent à un besoin manifeste du consommateur.

B. LES ELEMENTS POUR UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION

Brochand B. et Lendrevie J.¹ identifient clairement et fortement huit principes :

1) Le principe d'existence :

“Une stratégie de communication doit être écrite, diffusée et acceptée par tous ceux qui sont directement concernés”. Que ce soit à l'intérieur de l'entreprise ou chez les partenaires extérieurs.

2) Le principe de continuité :

“Une des qualités essentielles d'une stratégie de communication, c'est d'avoir été conçue pour durer”.

Développer une image claire d'un concept de service et, donc, d'une marque, en construire la personnalité, demande du temps, de l'obstination et de la ténacité.

3) Le principe de différenciation

La différenciation, bien sûr positive, est le résultat d'une politique marketing réussie. La communication doit y contribuer “on parle de code publicitaire de la marque, il lui donne sa personnalité, affirme son identité, lui définit aux yeux du consommateur un caractère inimitable”.

4) Le principe de clarté

Pour des entreprises de service, le principe de clarté est cardinal : à la simplicité des servuctions, des offres de services et de la tarification doit correspondre simplicité et clarté de la communication.

5) Le principe de réalisme

Le principe, plus strictement publicitaire, a trait aux objectifs et aux moyens : ne pas avoir d'objectifs démesurés par rapport aux moyens dont on dispose.

¹ B. Brochand et J. Lendrevie “Le Publicator” Edition Dalloz 1993 pages 84 - 88

6) Le principe de déclinaison

Une stratégie de communication doit pouvoir être adaptée sans perdre de sa force aux différentes formes de communication (promotion, relations publiques...) ainsi qu'aux différents médias...

7) Le principe de cohérence

La cohérence est une condition nécessaires mais non suffisante de la réussite de toute stratégie.

8) Le principe d'acceptabilité interne

Il faut que la communication et ses messages soient non seulement entendus et compris par les consommateurs, mais aussi par des publics internes de l'entreprise.

Ces principes doivent être respectés dans une stratégie de communication pour une entreprise de service ; ils constituent des conditions nécessaires mais non suffisantes de succès.

C. LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION

Communiquer des messages ne peut à aucun moment constituer une fin en soi, ils doivent être organisés pour atteindre des objectifs.

Parmi ces objectifs on peut citer : ¹

1) Attraction

Attirer de nouveaux clients est un des objectifs prioritaires de toute entreprise. Pour ce faire, l'entreprise de service va utiliser les moyens de communication externes décrits plus haut.

¹ P. Eiglier et E. Langeard, op cité page 109

a) Mais qui sont ces nouveaux clients ?

➤ L'analyse du marché potentiel fait apparaître quatre catégories d'acteurs :

- les clients de l'entreprise,
- les clients des entreprises concurrentes,
- les non clients relatifs qui éprouvent le besoin, ont les moyens de le satisfaire, mais ne sont clients d'aucune entreprise, soit par manque de connaissance de leur existence, soit parce qu'ils éprouvent des interdits d'ordre psychosociologique qui les en empêchent.
- les non clients absolus qui éprouvent le besoin mais ne peuvent le satisfaire, soit par manque de moyens financiers, soit par l'impossibilité physique, le service n'existant pas là où ils se trouvent.

L'attraction de nouveaux clients va donc se faire sur la troisième catégorie d'abord, car elle est plus perméable, puis la seconde lorsque le marché arrive à maturité, et que le marché actuel est égal au marché potentiel.

b) Comment les attirer ?

L'attraction va s'effectuer de façon classique par des campagnes de publicité, des mailings ou à travers la force de vente.

1. Fidélisation

Fidéliser la clientèle est un second objectif de communication pour l'entreprise de service, tout aussi essentiel que le premier ; la cible est constituée par les clients actuels et c'est donc au premier chef une tâche de la communication interne à la servuction.

On définira le client fidèle : "c'est celui qui dans une situation déterminée, et lorsqu'il a le choix, effectuera tous

ses achats de services auprès de la même entreprise, de la même enseigne, sur une période de temps déterminée".

Cette communication passera principalement par le personnel en contact, par l'excellence de son accueil, et par des procédures tendant à s'enquérir et à faciliter au maximum la prochaine venue du client.

3. Modification de la demande

La capacité de l'unité de servuction étant fixe, les entreprises sont conduites à développer des campagnes de communication visant à déplacer une partie de la demande qui se manifeste spontanément en période de pointe vers les périodes de creux.

4. Facilitation

Le dernier grand objectif de communication auquel doit s'attacher l'entreprise de service est de faciliter au maximum le rôle que l'on attend du client dans la servuction.

Une communication intelligente à l'intérieur de la servuction constitue le "faciliteur" indispensable de la participation du client : c'est le rôle dévolu à la signalisation interne à la servuction.

Une bonne signalisation interne possède un certain nombre de caractéristiques.

- Il faut qu'elle soit claire et simple, sur un support soigné, conçu spécialement à cet effet par des professionnels.
- Le nombre d'informations doit être le plus faible possible, mais toutes les informations nécessaires doivent être présentes.
- Le graphisme doit être lisible et élégant, accrochant l'attention.

- L'emplacement doit être tel que les informations tombent naturellement sous les yeux du client au moment où il en a besoin.
- Il faut enfin que cette information soit cohérente, utilise le même type de support, la même mise en page, les mêmes couleurs dans toutes les servuctions de l'offre de service, pour renforcer l'aspect professionnel du prestataire.

D. LA PUBLICITE DANS LE DOMAINE DES SERVICES

La publicité est une des variables importantes du marketing en général et du marketing-mix en particulier.

L'American Marketing Association (A.M.A) définit la publicité comme étant : "n'importe quelle forme de prestation ou de promotion impersonnelle d'idées, de biens ou de services".

Les principaux objectifs publicitaires recherchés

- Augmenter le taux de notoriété d'une entreprise ou de ses produits.
- Créer ou améliorer une image de marque.
- Attirer des clients et donc augmenter le nombre de clients acquis.
- Accroître le volume des ventes des produits et services.

D'une façon générale, une action publicitaire a pour objet d'informer, de persuader ou de rappeler. Le tableau suivant présente quelques objectifs relatifs à chaque catégorie.¹

¹ Kotler et Dubois "Marketing management" Edition Publi-union 9^{ème} édition page 590

<p style="text-align: center;">INFORMER</p>	<p>(Publicité informative)</p> <ul style="list-style-type: none"> - informer le marché de l'existence d'un nouveau produit. - suggérer de nouvelles utilisations. - Faire connaître un changement de prix. - Expliquer le fonctionnement d'un produit. - Décrire les services offerts. - Résorber les craintes de l'acheteur. - Construire une image.
<p style="text-align: center;">PERSUADER</p>	<p>(Publicité persuasive)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Créer une préférence pour la marque. - Modifier la perception des attributs du produit par le marché. - Encourager une fidélité. - Stimuler un achat immédiat. - Faciliter un entretien avec un vendeur.
<p style="text-align: center;">RAPPELER</p>	<p>(Publicité de rappel)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rappeler les prochaines occasions d'achat et de consommation. - Entretenir la notoriété. - Rappeler l'existence des distributeurs.

George et Berry soutiennent que faire de la publicité pour des services intangibles exécutés par des êtres humains inconsistants et faillibles, est tout à fait différent que de le faire pour des biens matériels. Ils présentent six règles concernant la publicité de services qui se basent sur certaines des caractéristiques particulières des services.¹

➤ L'une est de reconnaître qu'un service est une performance plutôt qu'un objet.

¹ George William et Berry Léonard, "Guidelines for advertising or services" Business horizons Juillet-Août 1981? DANS Christopher Lovelock et Denis Lapert, op cite p. 292- 293

- Les évidences tangibles¹ devraient non seulement inclure les employés mais aussi des installations matérielles telles que des sites de distribution de services.
- Les animaux sont également des symboles matériels populaires pour des fournisseurs de services, exemple de l'écureuil des caisses d'épargne.
- L'utilisation de métaphores concrètes pour rendre des affirmations virtuelles plus faciles à comprendre, citant comme exemple des slogans de compagnie d'assurances : "Attention, personne n'est à l'abri d'un coup de foudre ! L'homme est imprévisible, c'est prévu. La Mondiale Assurance Vie".
- Exploiter la publicité du bouche à oreille en essayant de stimuler cette forme hautement fidèle de communication.
- Lorsque l'on fait la publicité d'une performance, il est essentiel de ne promettre que ce qui est possible, de telle manière que les attentes soient réalistes. Dans un article récent, Berry avance l'idée qu'il faut devenir "un fabricant de marque" choisissant et faisant la promotion d'un nom de marque qui représente la société de telle sorte que "les clients actuels et potentiels aient une vision concrète dans leur tête quand le nom de la marque est évoqué".²

¹ Théodore Levitt, "Pour vendre vos produits intangibles, matérialisez-les" Harverd - L'expansion, numéro spécial : Fidéliser le client, p.58

² Berry Léonard, "Big ideas in services marketing" Journal of services marketing, été 1987P; P; 5 - 9
dans Christopher Lovelock et Denis Lapert op cite p.293

SECTION IV : LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES SERVICES

INTRODUCTION

Du fait de la crise économique, la politique de distribution a pris de l'importance dans le marketing-mix de la plupart des entreprises. La politique de distribution d'une entreprise de service s'exprime au travers de ses choix de réseau. Comme dans la grande majorité des cas elle s'investit très fortement dans le management de son ou ses réseaux, il n'est pas surprenant que la politique de distribution ou politique réseau soit une des deux variables structurantes -avec la politique d'offre de service- du marketing-mix, tout en restant marqué par la gestion des contraintes de tous ordres : réglementaires, sociales et techniques.

DEFINITION :

Y. Le Golvan dans son dictionnaire de marketing donne une définition de la distribution : "C'est un ensemble de circuits, canaux intermédiaires permettant de mettre en contact physique le produits ou les services de l'entreprise et les marchés auxquels ils sont destinés."¹

La politique de distribution d'une entreprise de services s'exprime au travers de ses choix de réseaux.

La politique réseau est importante et lourde à manier. Si le marketing doit influencer la gestion des réseaux, il faut s'attendre à ce que la gestion du réseau influence fortement la pratique du marketing.²

Donc la politique de distribution pour une entreprise de service consiste à mettre en place et gérer un réseau à cause de l'obligation dans laquelle elle se trouve, de proposer le service

¹ Y. Le Golvan op cité p 47

² P. Eiglier et E. Langeard op cité p.133

localement. C'est une contrainte évidente pour les chaînes d'hôtels, les banques et les compagnies d'assurances.

Trois principes plus spécifiques doivent être respectés selon P. Eiglier et E. Langeard ¹ :

- Il est d'abord nécessaire d'adapter le réseau et sa densité au type et à la complexité du service offert, plus le service est simple, standardisé, d'achat répétitif, plus le réseau doit être dense, mais il ne paraît pas possible de faire cohabiter un réseau très dense avec des services très complexe.
- Il est ensuite indispensable d'exercer un contrôle rigoureux sur le réseau de manière à le maintenir dans le créneau choisi et qu'il n'y ait pas de disparités flagrantes d'une unité décentralisée à l'autre. Les responsables de ces unités ont en général tendance à vouloir rehausser leur prestige en faisant des améliorations ou des aménagements de leur cru.
- Enfin le réseau de l'entreprise de services doit prendre en compte les spécificités locales de l'environnement où se trouve l'unité décentralisée. Ceci pour des raisons d'ordre culturel : on ne vit pas de la même manière, on se comporte différemment. L'entreprise de service doit en tenir compte puisque c'est le client qui va faire une partie du travail. Ce sont là les trois principes de base qui doivent être respectés à la constitution d'un réseau.

A. LE CHOIX MULTI-LOCALISATION / MULTI-SERVICE

Pour des raisons de complexité, le développement simultané du réseau et des services offerts est difficile à maîtriser par l'entreprise, une bonne couverture du marché géographique pousse à la multiplication des unités du réseau. La recherche de la fidélisation de la clientèle existante pousse à la

¹ Revue française de gestion n° 9, Mars-Avril 1972

multiplication des services périphériques et à la pénétration de nouveaux services de base.

P. Eiglier et E. Langeard examinent les caractéristiques de trois situations types : ¹

1. Première situation : multi-localisation et offre d'un nombre très limité de services

Cette situation est l'aboutissement d'un développement volontairement soutenu (tel est le cas de la restauration rapide, fast-food). Cette limitation de l'offre à quelques services élémentaires empêche la complexité de la servuction, facilite la duplication rapide des unités du réseau, permet la mise en place de systèmes simples de contrôle et éventuellement le recours à la franchise.²

Le résultat obtenu est double : un fort taux de croissance du chiffre d'affaires et une croissance forte du bénéfice net.

La standardisation de la prestation et spécialisation de la servuction sont typiques de cette première situation. Ainsi, se développe un outil permettant un quadrillage rapide du marché. Par contre, il n'a pas de flexibilité et tout ajustement du système d'offre est une tâche difficile.

2. Deuxième situation : grand nombre de service offerts avec un réseau très limité.

La servuction existe dans une seule unité ou dans un très petit nombre d'unités (c'est le cas des parcs de loisirs Disneyland). Le fonctionnement de ces unités est généralement très complexe, d'autant plus qu'il est guidé par un principe d'excellence : la meilleure prestation dans le domaine. Il s'agit souvent, mais pas toujours, de services de haut de gamme.

¹ P. Eiglier et E. Langeard op cité p.p 133 -134 -135

² La franchise : cession par un franchisseur, à une entreprise franchisée, du droit d'exploitation d'un nom, de diffusion d'une marque et de ses produits ou de l'utilisation d'un savoir faire (exemple de Mac Donald)

La progression du chiffre d'affaires est moyenne et dépend particulièrement de la capacité de l'entreprise à lancer de nouveaux services. Par contre, la marge nette est élevée. La complexité de la servuction est typique de cette deuxième situation. Bien maîtriser par un management près du terrain, il en résulte renommée et visibilité qui étendent considérablement et durablement la zone d'attraction.

3. Troisième situation : multi-localisation-multi-services

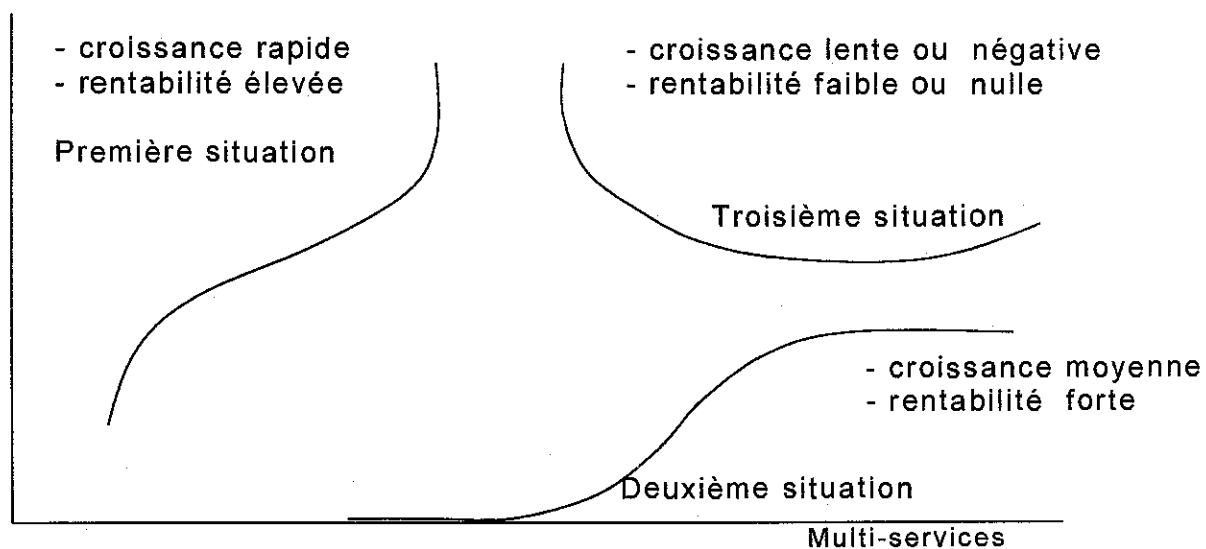
Les entreprises dans cette situation sont toujours en phase de maturité ou en phase de déclin. Elles ont peut-être débuté en situation 1, mais lorsque le marché géographique a été saturé, elles ont lentement dérivé en ajoutant de plus en plus de services à leur offre. Il peut s'agir également d'entreprises qui n'ont jamais fait de choix volontaire entre le développement du réseau et celui des services offerts.

La diversité des services les met en position de généraliste par rapport à des concurrentes plus spécialisés et souvent plus agressifs sur les marchés en expansion. Ceci influence négativement la croissance du chiffre d'affaires.

Cette troisième situation a des caractéristiques du fameux triangle des Bermudes. C'est une zone dangereuse que les entreprises de service à réseau doivent éviter, puisqu'il est difficile de bien gérer en même temps un grand nombre de services et un réseau très dense.

On peut schématiser les trois situations comme suit :

Multi-localisation



La grille multi-localisation/multi-services

Source : P. Eiglier et E. Langeard op cité p 135

B. LA DIVERSITE DES RESEAUX

La gestion des réseaux peut être regroupée sous différentes rubriques :¹

1. Réseau dense et réseau sélectif

A côté des critères de choix externes, c'est-à-dire marketing, pour aller vers la densité ou la sélectivité, il y a des critères de choix internes et liés au style de management de l'entreprise.

C'est ainsi qu'une entreprise peut préférer la sélectivité au point de pratiquement refuser de mettre en œuvre un réseau. La cause principale peut être la politique de gestion des ressources humaines et le souci de maintenir un maximum

¹ P. Eiglier et E. Langeard op cité p.p.p. 143 - 144 - 145

de personnes dans une même zone géographique. Il n'est pas étonnant que ces entreprises soient dans le secteur des services professionnels à base de matière grise (bureau de consulting tel que BCG et ADL).

Les sociétés d'ingénierie peuvent refuser le réseau pour une autre raison : tenter de limiter les transferts involontaires de technologie. C'est ainsi que Bechtel numéro 1 mondial de l'ingénierie, concentre tous ses bureaux d'études autour de la baie de San Francisco et refuse en principe des implantations permanentes à l'étranger.

2. Réseau de servuctions et réseau de vente

De même que les entreprises industrielles montent des réseaux dont l'unique mission est l'acte de vente. Les entreprises de services peuvent avoir de bonnes raisons pour adopter la même pratique.

C'est l'exemple des agences commerciales des compagnies aériennes à côté de leurs flottes d'avions et de leurs équipes au sol dans les aéroports. Il ne faut pas confondre ces réseaux

3. Réseau contrôlé, réseau partagé et réseau des autres

Il est admis dans les services que l'absence de tout contrôle sur le réseau est stratégiquement dangereuse si on ne trouve pas le moyen de garantir la qualité de la prestation. C'est de plus très difficile lorsqu'il s'agit des servuctions.

Les nombreux exemples d'utilisation des réseaux des autres concernent la vente (c'est le cas des agences de voyages travaillent, moyennant commission, pour le compte des compagnies de transport, des hôteliers ou loueurs de voiture).

Si l'usage des réseaux est plus pratiqué dans le domaine de la vente au client et de l'information que pour l'ensemble d'une servuction, il en va autrement du réseau partagé. La première application de ce concept est l'interbancaire du moyen de paiement carte. Depuis l'été 1985 tout possesseur de la carte bancaire peut retirer, quelle que soit la banque émettrice, de l'argent liquide dans les GAB ou DAB de n'importe quelle banque. Le réseau partagé est un concept qui plaît aux consommateurs pour des services de masse et de routine.

Il faut éviter que la banalisation de la servuction entraîne dans l'esprit du client la banalisation du service et une totale indifférence vis-à-vis de l'entreprise. Dans ce contexte ne survivront que les meilleurs (qualité régulière du service offert) et les plus créatifs (innovations) à moins que des protections réglementaires ne se mettent en place.

4. Réseau intégré et réseau franchisé

S'il est souhaitable de contrôler le réseau, la forme que prend ce contrôle peut aller de l'intégration totale au contrat de franchise. Dans tous les cas de figure l'entreprise garde la maîtrise de sa stratégie marketing. La décision de recourir ou non à la franchise dépend étroitement de la complexité de la servuction : plus elle est grande, plus l'intégration est nécessaire.

Le marketing, science de l'échange, a pour but la fidélisation du client par le moyen de la différenciation positive du produit ou du service. On ne peut obtenir cette différenciation sans identifier et renforcer des capacités, un savoir faire, un brevet, un professionnalisme que n'ont pas les principaux concurrents de l'entreprise. Cette excellence, si elle existe, doit être présente dans le réseau et dans la manière dont il fabrique et distribue les services. Si à très

court terme l'excellence marketing peut compenser la perte de la compétence distinctive du réseau, à long terme c'est cette dernière qui est prioritaire. Il faut en tirer les conséquences pour la gestion des équipements et des ressources humaines.

Le marketing cherche également à préparer l'entreprise à l'évolution de son environnement. Actuellement, les entreprises à réseau sont très vulnérables, car les nouvelles technologies finiront par rendre obsolète les réseaux traditionnels. Il faut donc innover, c'est-à-dire non seulement lancer de nouveaux services, mais aussi inventer de nouvelles servuctions et organiser de nouveaux réseaux mettant ainsi en cause les investissements réalisés, des qualifications bien rodées et des procédures bien comprises.

Les développements précédents nous ont permis de relever toute l'importance du marketing des services ainsi que du mix-marketing. Etant donné le fait que l'objet de notre travail concerne le secteur bancaire, il est tout à fait légitime de savoir quel marketing conviendrait le mieux pour la banque.

CHAPITRE III

LE MARKETING BANCAIRE

SECTION I : LE CONCEPT DE MARKETING BANCAIRE

SECTION II : L'INFORMATION DANS LA BANQUE

SECTION III : LE MARKETING MIX DE LA BANQUE

SECTION I : LE CONCEPT DU MARKETING BANCAIRE

La première question qui se pose au banquier désirent introduire le marketing dans son organisation est sans aucun doute de savoir ce qu'est le marketing ?

Parmi les nombreuses définitions du marketing, il nous a semblé intéressant de retenir celle de Philippe Kotler dans son livre : "Le marketing management"¹.

"Le marketing, c'est 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 groupe de clients sélectionnés de façon rentable".

Cette définition a comme premier avantage de mettre l'accent sur le fait que la notion de marketing implique la reconnaissance que la production n'est plus une fin en soi mais un moyen au service de la satisfaction des besoins des consommateurs. Cette notion doit servir de base à un changement d'état d'esprit radical dans les banques. Ces dernières ne pourront plus offrir au consommateur un produit ou un service financier et lui dire "prenez-le ou laissez-le". Si la proposition faite ne lui convient pas, il l'écartera et se tournera vers une autre institution.

C'est ainsi que dans une optique marketing les goûts et besoins du "consommateur financier" qu'il s'agisse d'un particulier ou d'une entreprise, deviennent la principale source de création et de promotion des produits et services bancaires.

Pour l'homme de Marketing Bancaire, il est temps de cesser de penser au client à partir des produits et services que sa banque propose.

La plupart des institutions bancaires ont deux fois plus besoin de faire du marketing du fait de leur position doublement orientée vers la clientèle, comme agent fournisseur et emprunteur de capitaux.

¹ P. Kotler "Le marketing management", Prentice-Hall, trad. Française Edition Publi-union

Le marketing bancaire est lié à la fonction de la banque comme étant une entreprise qui commercialise un service aux clients. Ce service est composé de deux grands volets : le dépôt (à vue effectué par les clients et il comprend aussi l'épargne) et le crédit (à terme, vendu aux mêmes clients ou à d'autres, mais c'est rare). Plusieurs paramètres interviennent dans le choix d'une banque par les clients, donc notamment la proximité relationnelle et la proximité de l'agence. C'est pour cette raison que son circuit de distribution a deux spécificités : il est direct (de la banque au client) et intégré (l'agence liée au siège).

La banque est une institution particulière car ses clients sont à la fois des fournisseurs et des utilisateurs de ressources par leurs dépôts, leurs épargnes et leurs prêts.

Face à une clientèle de masse et une concurrence accrue, elle cherche à appliquer des techniques de marketing qui ont fait leurs preuves dans le domaine des produits de grande consommation.

Cependant, il n'est pas aisé pour elle, comme toute autre entreprise de services de communiquer ce qu'est le service en raison de son immatérialité. Elle ne peut montrer que des substituts de service, en général des éléments du support physique, personnel en contact, ou client. De plus, du rôle d'intermédiaire obligatoire, la banque est passée à la position d'institution non dispensable autant pour les entreprises qui choisissent de se financer directement sur le marché que pour les épargnants et les consommateurs qui découvrent d'autres partenaires possibles.

L'introduction du marketing a permis de renverser le sens des flux d'informations, et de priorités ; la banque ou l'entreprise en générale, ne cherche plus uniquement à vendre ce qu'elles produisent, âge de la commercialisation sous forme d'offre à prendre ou à laisser qui coïncide avec une ère de pénurie, elles produisent ce qu'elles peuvent vendre "prédominance de la demande de l'offre".

A. LE ROLE DU MARKETING BANCAIRE

La plupart des institutions bancaires ont davantage besoin de faire du marketing du fait de leur position doublement orientée vers la clientèle, comme agent fournisseur et comme emprunteur de capitaux.

Cette position est renforcée par la concurrence sévère qu'elles subissent de deux types de marché : (voir schéma suivant) figure 1.

- les institutions et organismes financiers.
- Les organismes para-financiers.

Mais la situation se complique du fait que la clientèle de la banque (entreprises ou particuliers), ne dépend pas d'une seule catégorie de prêteurs ou d'apporteurs.

La situation change au moment où la banque satisfait les besoins de l'emprunteur pour se retrouver en position d'apporteur. A ce moment là, si le banquier néglige cette caractéristique, il risque de se couper d'un marché porteur éventuellement sur l'avenir.

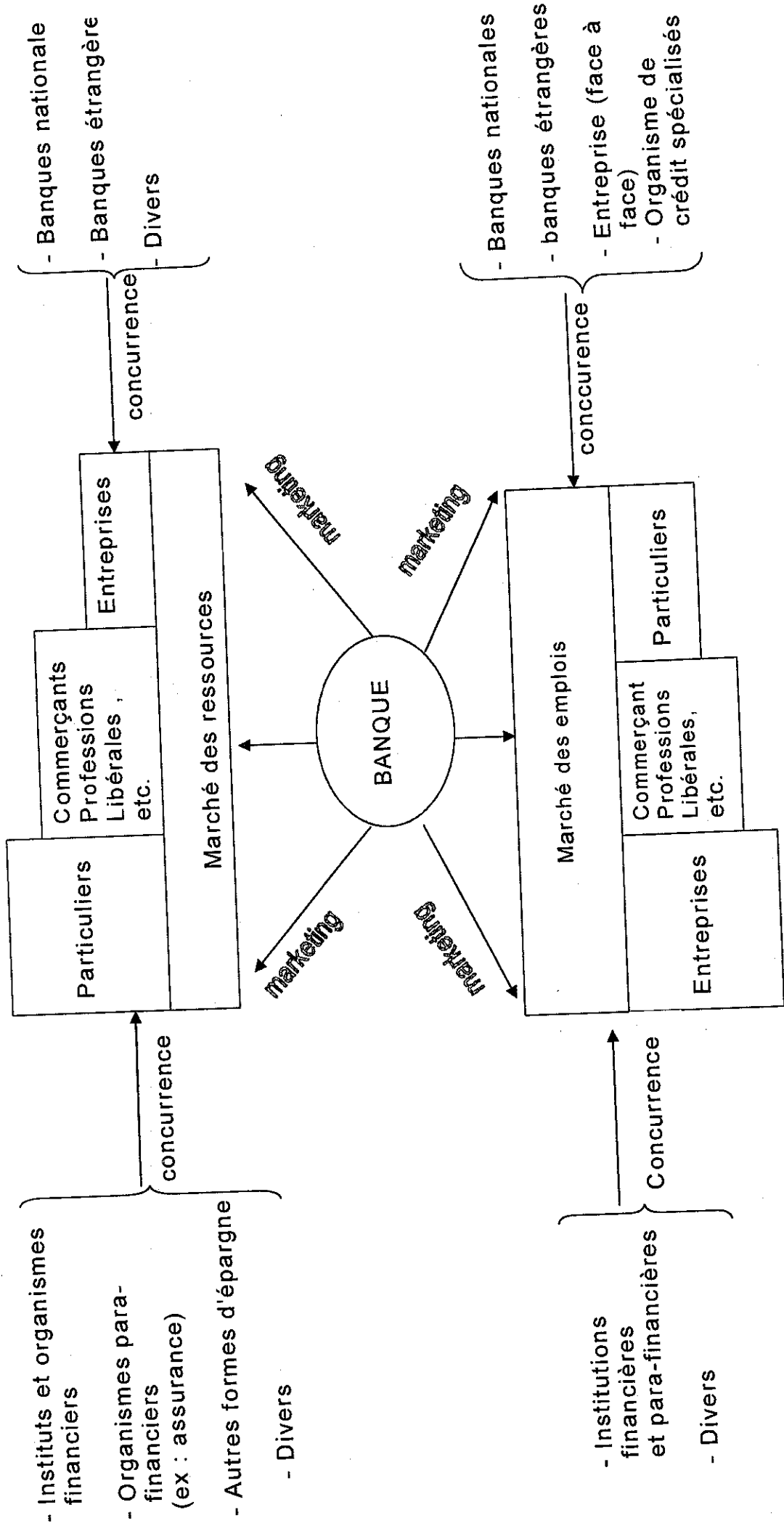


Figure 1 : Les relations de la banque avec ses marchés
 Source : Michel Badoc ; "Marketing bancaire" Edition d'organisation 1980

Ainsi l'intervention de la banque sur le marché en aval et sur le marché en amont, l'incite à élaborer une politique marketing quelque soit la conjoncture économique, bonne ou mauvaise.

Dès qu'une banque décide de recourir au marketing, le problème qui se posera à elle, c'est comment l'introduire ?

Deux solutions peuvent être préconisés : ¹

La première : Le marketing dans ce cas vient s'ajouter à l'organigramme de la banque par la création d'une "direction marketing" qui regroupe tous les services qui utilisaient auparavant l'approche marketing (publicité, service, etc.).

Ainsi la direction marketing pourra être divisé en cinq départements : (voir schéma suivant) figure 2.

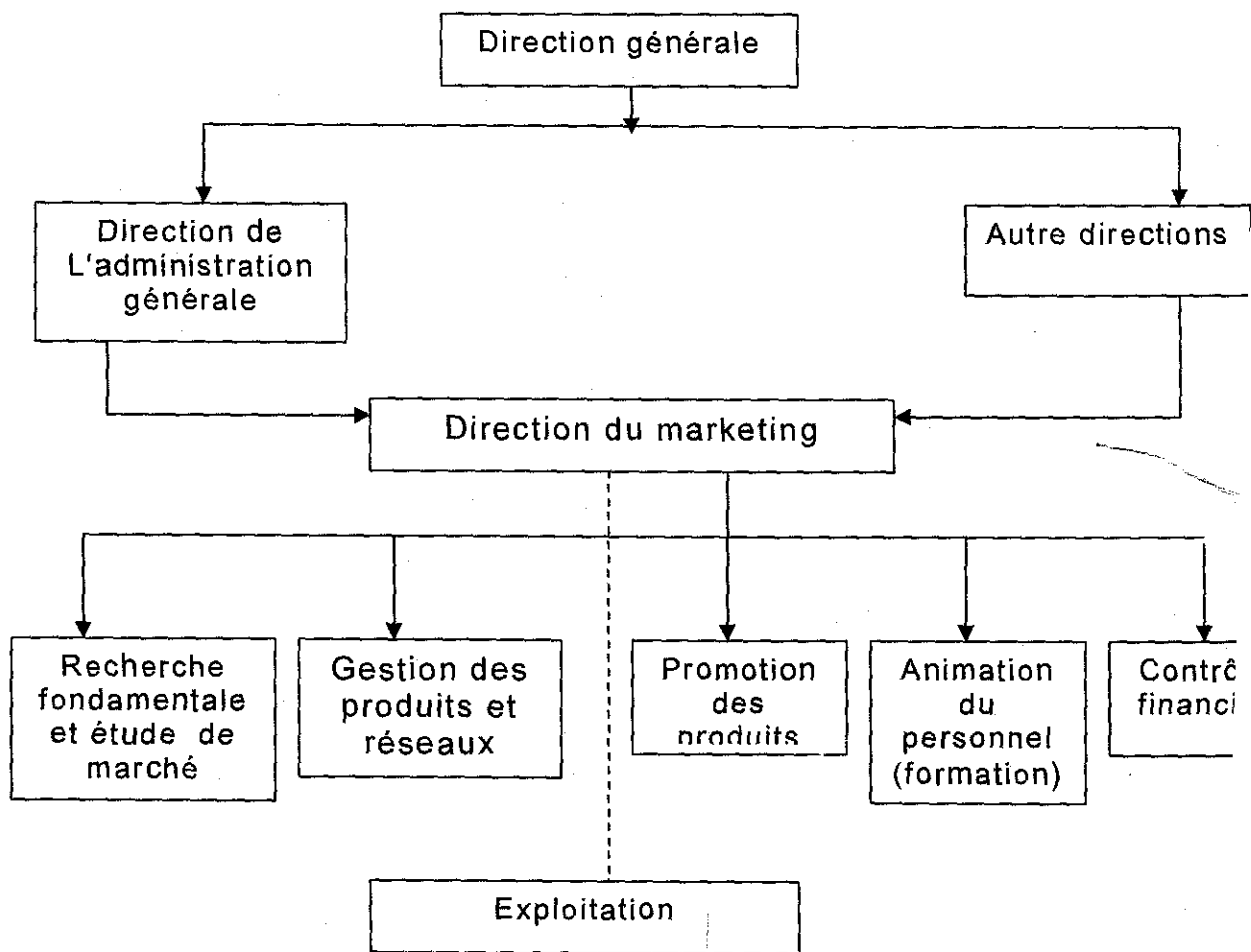


Figure 2

¹ Sylvie de Coussergues : "Gestion de la banque" Edition Dunod 1992

La direction du marketing doit avoir un lien hiérarchique : soit avec la direction générale ou avec la direction de l'administration. Le rôle de cette nouvelle direction est de conseiller et de proposer des actions commerciales, mais n'a aucun pouvoir de décision, dans ce cas, "la direction marketing" doit être suffisamment influente auprès des organes dirigeants pour que ceux-ci rendent opérationnelle la politique de marketing proposée. Cette même direction doit entretenir des liaisons étroites avec l'exploitation, celle-ci assumant les relations avec la clientèle.

L'intégration hiérarchique de la fonction marketing dans une banque présente l'avantage de ne pas perturber l'organisation interne. Elle présente cependant l'inconvénient de laisser subsister un cloisonnement horizontal entre "la direction du marketing" et les autres directions, notamment l'exploitation, qui à terme pourra empêcher l'approche marketing de s'étendre à toutes les activités de la banque.*

Dans ce cas il est préférable que la "fonction marketing" soit incorporée à toutes les fonctions et c'est ainsi qu'on arrive à la deuxième solution.

La deuxième : à l'origine de cette démarche, on constate que la clientèle bancaire, particuliers ou entreprise, est hétérogène avec des besoins différents ce qui va permettre de la segmenter, pour pouvoir appliquer à chaque segment l'action de marketing approprié et qui va permettre à la banque par la suite de se structurer (voir schéma suivant) figure 3.

* (1) J.J. Lambin ; "Le marketing stratégique", Mac Grawhill ; 3^{ème} édition 1994

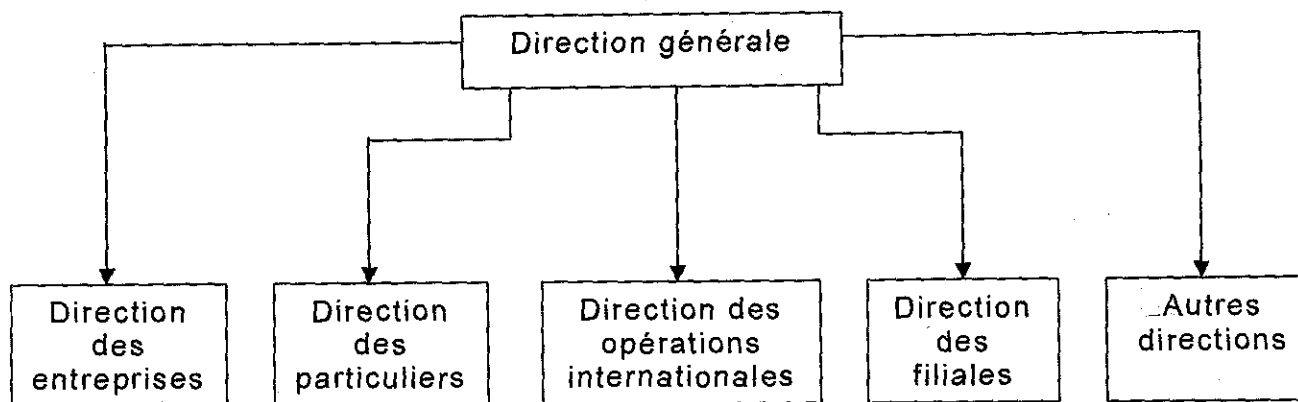


Figure 3

Source : Sylvie de Coussergue, "Gestion de la banque,
Edition Dunod, Paris 1992

Il résulte de ce schéma que chaque direction responsable d'un segment élabore un plan marketing s'insérant dans le plan d'ensemble de la banque. L'intégration fonctionnelle aboutit à la création d'un "chef de clientèle", qui va analyser les besoins de la clientèle et lui proposer les produits adéquats et élaborer la politique commerciale de la banque à partir d'un segment e clientèle. Le marketing de la banque est amené ainsi à jouer un rôle moins hiérarchique et plus fonctionnel. Il doit progressivement devenir une source destinée à éclairer, informer, animer, assister, auditer et communiquer. (Voir schéma suivant) figure 4.

Le rôle du marketing dans la banque et l'assurance de demain

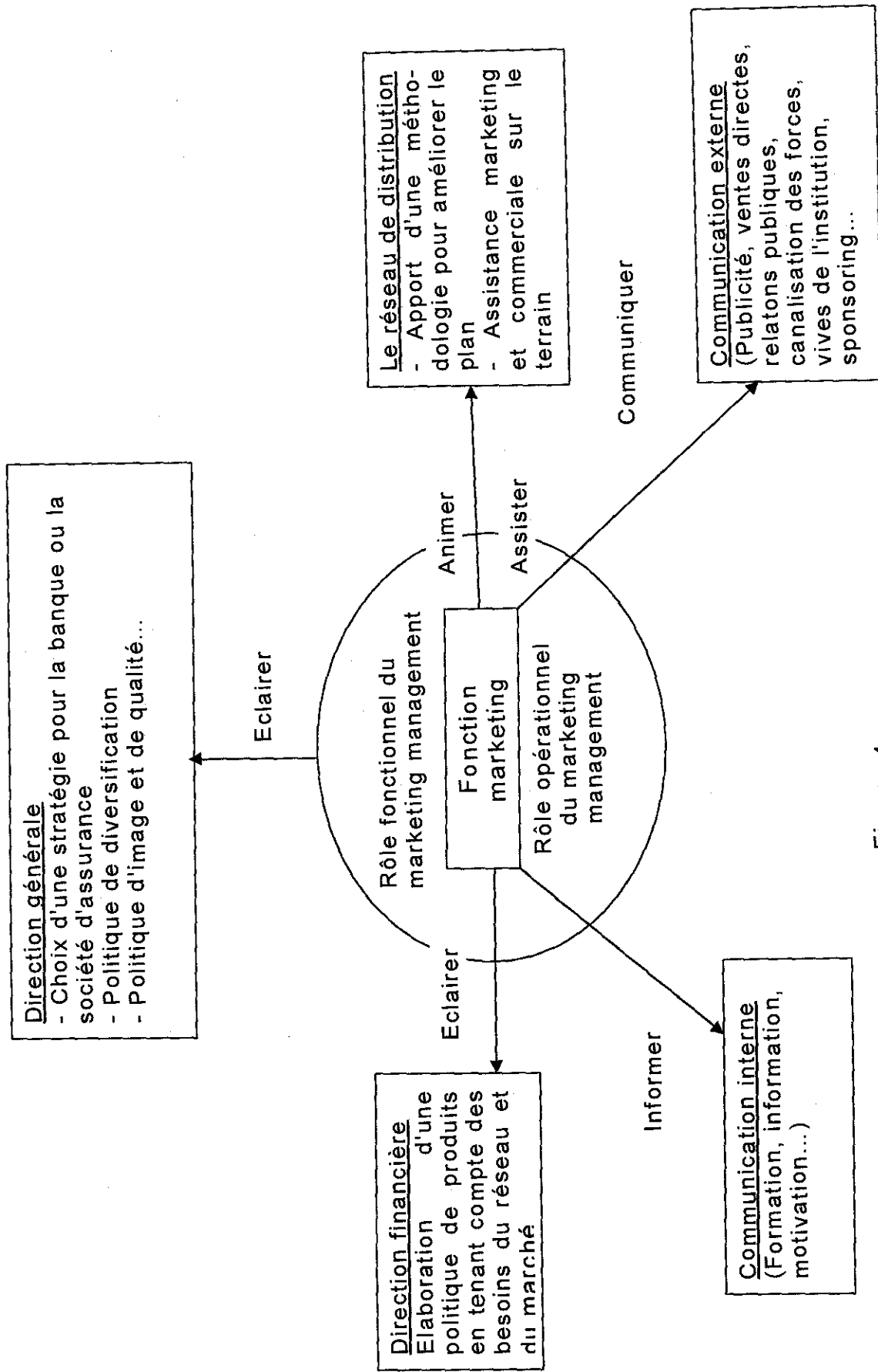


Figure 4

B. EVOLUTION DU MARKETING DES SERVICES BANCAIRES

L'évolution du marketing dans les banques a connu différentes phases importantes, pouvant être analysée en trois étapes ou "âges" de la banque française ¹ :

1) L'âge de la croissance et du marketing "rampant"

(Phase antérieure aux réformes de 1966)

Contexte sectoriel

Supériorité du technicien sur le commercial

Position distante et corporatiste

Concurrence limitée

Spécialisation des banques

Pratique marketing

▪ Clientèle limitée, formée et informée

▪ Publicité d'image austère et prestigieuse

▪ Peu de guichets

▪ Quasi absence d'innovation

2) L'âge de la liberté élargie et de la fuite en avant du marketing

(entre 1966-1984)

Contexte sectoriel

Développement de la collecte des dépôts

Recrutement massif de personnel peu qualifié

Diversification des offres tout azimuts

Nationalisation du secteur bancaire

Pratique marketing

▪ Ouverture massive de guichets

▪ Clientèle moins fortunée, peu informée

▪ Absence de réelle communication

▪ Innovation et services gratuits

▪ Image de banque service public

¹ M. Zollinger : "Les trois âges de la banque en France" Revue eurépargne Luxembourg 1986 p.p 7-10

3) L'âge de la banque - entreprise et du marketing adulte (début de la maturité)

<u>Contexte sectoriel</u>	<u>Pratique marketing</u>
Technologies nouvelles (cartes)	▪ Standardisation de l'offre bancaire
Déréglementation internationale	▪ Segmentation de la clientèle
Décloisonnement des marchés	▪ Choix guidés par la baisse de la rentabilité
Concurrence accrue (extra-sectorielle)	▪ Affichage des prix
Personnel excédentaire	▪ Menace de tarification des services gratuits

C. DIFFERENCES ET SIMILITUDES DE LA BANQUE ET DE L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE FACE AU MARKETING

En dehors de la duplicité des marchés, l'activité des institutions financières présente des caractéristiques réclamant une adaptation du marketing aux problèmes spécifiques rencontrés par ces entreprises. Avant d'agir l'homme de marketing doit prendre sérieusement en compte ces caractéristiques. Il semble intéressant de faire ressortir ce qui, observé sous l'angle de marketing semble davantage ou comparable entre l'activité d'une institution financière et celle d'une entreprise "classique" fabriquant des produits de grande consommation ou des biens industriels.

"Spécificités" des activités bancaires Analogies présentées par rapport à
concernant le marketing

- Dualité des relations banques - marchés (marché des emplois et des ressources, interactions entre ces deux marchés).
- forte réglementation étatique et interprofessionnelle (la banque n'est pas maîtresse de son offre ni de ses prix. Influence de la politique des gouvernements).
- La notion de risque est très forte (manipulation de l'argent).
- Position de la banque demeurant forte pour vendre (des crédits), mais faible pour acheter (des ressources).
- Manque de protection à l'innovation (pas de brevet possible, entraînant une certaine difficulté pour différencier les produits de façon durable).
- Le degré de culture du client lorsqu'il s'agit des particuliers demeure souvent faible face à l'aspect abstrait de certains services bancaires.
- Existence de relations permanentes entre la banque et ses clients (contacts aux agences)

des sociétés industrielles

- (biens de grande consommation d'équipement)
- La demande se répartit sur plusieurs segments de nature souvent très différente (marché des grandes entreprises, des PME, des distributeurs, des commerçants, des particuliers...)
 - Le marché des particuliers est très segmenté.
 - Une gamme très étendue de produits et de services.
 - Possibilité de commercialiser "des packages" de produits et services.
 - Concurrence interne à l'organisme entre différents produits et services, risque de cannibalisation".
 - Existence de nombreux prescripteurs (experts comptables, marchands de biens d'équipement à crédit, entreprises...). Cet élément rapproche beaucoup la banque de la société fabriquant des biens industriels ou pharmaceutiques.
 - Fourniture d'un grand nombre de services gratuits (conseils divers, carnet de chèques...)
 - Utilisation de techniques classiques de communications avec la clientèle (agences, démarcheurs, publicité...).
 - Existence d'un marché de l'occasion (ventes de titres, d'obligations...)
 - Importance des "comptes morts" concept du client acquis inactif.
 - La banque vend à prix réglementé la matière première achetée à prix variable.

Source : Inventaire du marketing bancaire élaboré par 40 spécialistes appartenant à 12 banques, publié en 1973 par O. Gourarte dans le cahier 43 de la revue française du marketing.

D. QUEL MARKETING POUR LA BANQUE

Le marketing de l'offre bancaire s'inscrit dans une perspective de marketing des services caractérisé par l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité et la périssabilité. Néanmoins, dans le domaine bancaire, à ces quatre composantes majeures, communes, des spécificités peuvent être ajoutées (Merdan 1996) ¹

- Un système Marketing fortement individualisé : La personnalisation de la relation avec la clientèle est très importante dans de nombreux cas, aussi bien pour la clientèle de professionnels que pour les particuliers.
- L'absence d'identité spécifique : La différenciation des enseignes est particulièrement difficile à percevoir pour les consommateurs.
- La dispersion géographique de l'activité : que conduit à couvrir des besoins internationaux, nationaux et locaux.
- L'arbitrage croissance/risque : La vente de services financiers se traduit par l'achat d'un risque ; la banque doit trouver un équilibre entre expansion, vente et prudence.
- La fluctuation de la demande : qui est davantage soumise aux variations de l'activité économique générale que dans tout autre secteur.
- La responsabilité fiduciaire : qui est garante du respect des intérêts des consommateurs au niveau macroéconomique.
- L'intensité de la main-d'œuvre dans les processus : traditionnellement importante, qui a une incidence particulière sur les coûts opératoires et rend plus sensibles l'arbitrage standardisation/personnalisation du service et les choix technologiques (mises en place d'automates, etc...).

¹ A Merdan ; "Marketing des services financiers", Mac millan Press 1996

SECTION II : L'INFORMATION DANS LA BANQUE

De bonnes décisions en marketing ne se prennent pas dans le vide. Elles doivent être prises en pleine connaissance des marchés que désire appréhender la banque, et de la concurrence qui sévit sur ces marchés. La recherche marketing en général et les études sur le marché en particulier, ont pour but de réduire l'incertain, de clarifier la compréhension des problèmes pour servir de guide à l'élaboration de politiques efficaces. Toutefois, aussi complète qu'elle puisse être, la recherche ne fait pas la décision. C'est pourquoi elle doit être étroitement liée à l'action. La recherche sur les marchés "market research" s'intéresse tout particulièrement à la connaissance quantitative et qualitative du marché. Elle comprend l'ensemble des techniques de recueil, d'enregistrement, d'analyse et de traitement des faits extérieurs pouvant influencer la politique de marketing. L'homme de marketing dans la banque ne doit pas subir cette information mais l'orienter à des fins opérationnelles. Pour cela, il lui est indispensable de mettre en œuvre une véritable politique de l'information et de s'organiser en conséquence.

A. L'INFORMATION DANS LA BANQUE

La stratégie de l'information est à l'entreprise ce que sont les renseignements généraux à une armée.

Le grand stratège de la Chine ancienne Sun Tsu¹ dans ses propos sur l'art de la guerre écrit : "Connaissez bien votre ennemi et connaissez vous vous-même et vous survivrez à des centaines de batailles. Si vous ne connaissez pas bien votre ennemi mais que vous vous connaissez vous-même, vos chances de perdre et de gagner sont égales. Si vous ne connaissez ni votre ennemi ni vous-même, vous partez perdant dans chaque combat".

¹ Sun Tsu, L'art de la guerre, Economica

Dans la bataille européenne qui va se livrer au cours des prochaines années sur les marchés bancaires, la mise en œuvre d'une politique de renseignements véritable "Intelligence Service" constitue un atout maître pour réussir.¹

Pour cela, elle doit être orientée par les préoccupations ou les objectifs marketing et organisée à partir d'une démarche rationnelle. Sa mise en œuvre sera confiée à de véritables professionnels internes ou externes sélectionnés et formés en conséquence. Les débouchés de cette politique auront des répercussions aux trois niveaux du marketing management : stratégiques, organisationnel et opérationnel.

A.1) La nécessité d'une fonction de recherche et d'étude dans la banque

Une fonction de recherche et d'étude constitue une base indispensable à toute action de marketing. Qu'elle soit l'œuvre d'un service spécialisé, celle de cadres généralistes du marketing ou sous-traitée à une entreprise extérieure, elle doit être inévitablement présente au cœur de l'institution financière. Si la banque décide de l'intégrer dans sa structure, il lui faut la confier à des hommes compétents qui doivent posséder une double expérience : celle du marketing en général et celle de la recherche en particulier. L'expérience du marketing leur procurera une compréhension indispensable des problèmes pour lesquels ils auront à fournir des informations pertinentes. L'expérience de la recherche et la connaissance des techniques de recueil, d'analyse et de traitement de l'information leur permettront de recueillir valablement l'information désirée et de savoir évaluer avec objectivité les résultats de l'étude.

¹ Michel Badoc : "Marketing management pour les sociétés financières"
Editions d'Organisation, Paris 1995

A.2) L'élaboration de la politique d'information

L'entreprise ou la banque doit élaborer une véritable politique d'information qui doit passer inévitablement par une démarche logique comprenant plusieurs stades de réflexion (voir figure)

1. Détermination précise des objectifs d'information pour l'institution.
2. Formulation claire des renseignements dont elle a besoin pour atteindre ces objectifs.
3. Etablissement d'une liste exhaustive des renseignements recherchés.
4. Présélection des informations en fonction de leur importance par rapport au problème à résoudre.
5. Détermination des sources d'informations permettant de recueillir les renseignements désirés.
6. Collecte des données et étude critique de leur validité.

Les responsables de la recherche devront dans ce cas : ¹

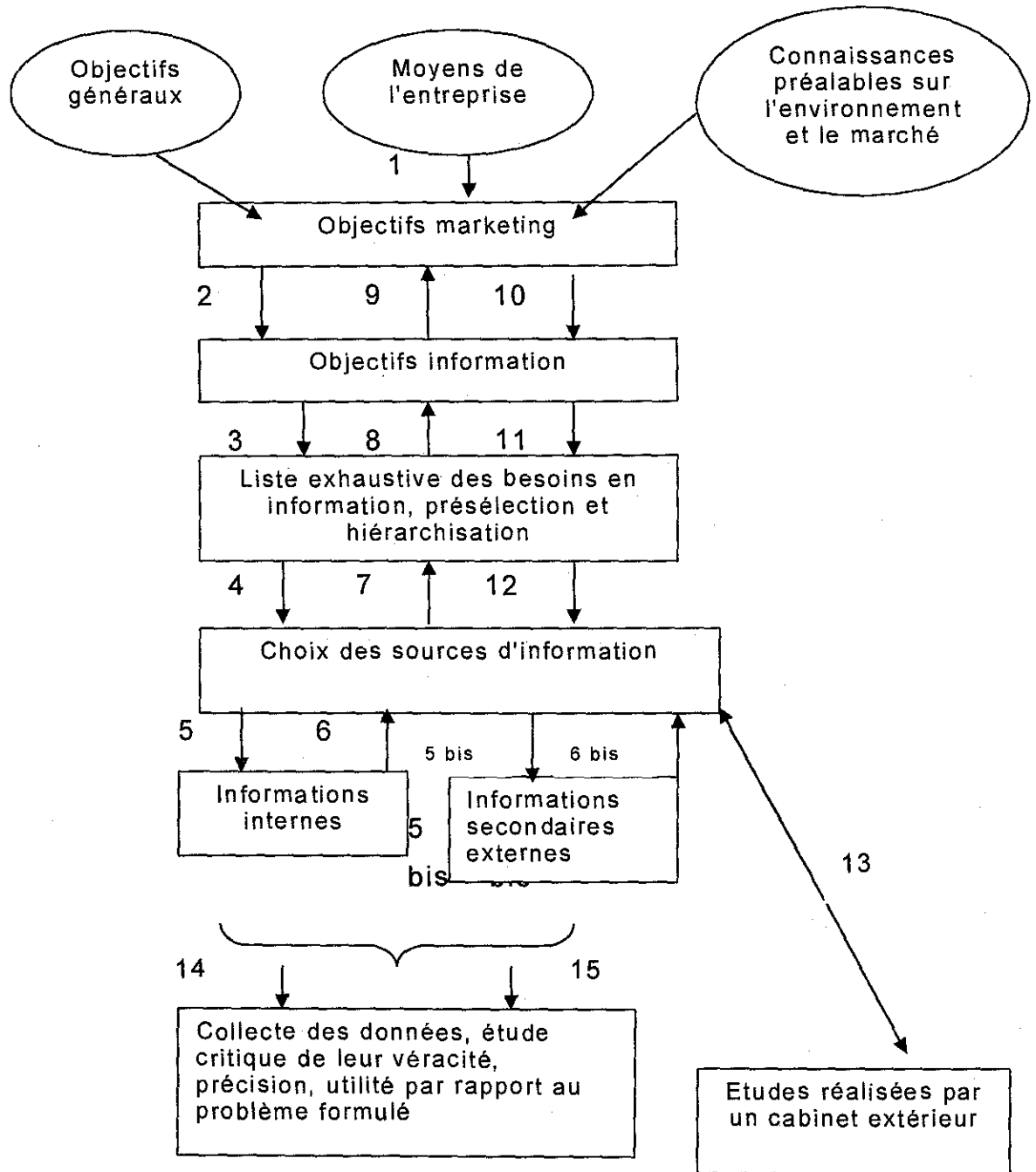
- Aider les dirigeants de l'entreprise à formuler leurs objectifs et leurs besoins.
- Elaborer et étudier plusieurs types d'hypothèse de réalisation des objectifs.
- Choisir les personnes qui devront établir une liste exhaustive des informations nécessaires et par l'utilisation des méthodes psychologiques (jeu de rôles, créativité...), obtenir ces informations.
- Evaluer et classer les informations obtenues selon leur importance.
- Se livrer à une recherche des sources d'informations et les évaluer.

Ces mêmes responsables commenceront par exploiter les sources qui optimiseront le critère de qualité - rapidité - coût, cela les conduira à utiliser en priorité les sources internes, puis

¹ J.L. Gianneloni, E. Vernet ; "Etude de marché", Vuibert 1995

les sources externes secondaires avant la mise en œuvre d'une étude de marché.

Figure : L'élaboration d'une politique d'information pour une institution financière



Source : Michel BADOUC ; Marketing bancaire 1980

B. LES SOURCES D'INFORMATIONS DISPONIBLES POUR LE MARKETING BANCAIRE

B.1) Les sources d'informations internes :

La première source d'information pour une société financière est son fichier clients. Il s'agit d'un outil privilégié permettant de donner aux opérationnels des renseignements complets et détaillés sur la clientèle possédée.

Les informations internes sont toutes sortes de données que possède la banque sur son marché et sa concurrence.

Elles peuvent provenir d'un recueil statistique interne ou de tout autre renseignement que l'institution peut se procurer grâce à son personnel en contact permanent avec le marché (guichetiers, démarcheurs...).

a) Le fichier central¹

Le fichier central regroupe un ensemble de caractéristiques personnelles d'un client ainsi que des renseignements concernant les produits bancaires qu'il possède, est au centre des préoccupations actuelles des banques.

Les avantages d'un fichier, outre la fiabilité, les gains de temps et de coût, sont ceux d'un service bien organisé, permettant de mieux agir sur la clientèle existante et future. La mise au point d'un tel fichier ne se fait pas sans la résolution préalable de contraintes importantes :

- Il est tout d'abord nécessaire de définir l'information à recueillir en amont. Que mettre dans le fichier ? A quelles fins ? Est-ce possible techniquement ? Une sélection préalable de l'information est-elle indispensable ? Un trop grand nombre de critères retenus pour un client ne risquerait-il pas de rendre le fichier non opérationnel ?

¹ Michel Badoç : "Le marketing bancaire : application pour le siège et les agences des banques européennes" Editions d'Organisation 1980 p.p 55

- Obtenir l'information est le second problème. Il faut pour cela définir préalablement les circuits d'information en amont et en aval du système et revoir les moyens administratifs jusqu'ici utilisés pour recueillir l'information.
- La définition et l'obtention de l'information étant effectuées, la conception du système demeure une des difficultés majeures. Elle doit tenir compte des éléments précédents, des limites actuelles de la technique (codification des données qualitatives par exemple), ainsi que des contraintes internes à la banque (financières, humaines...).
- A ces trois contraintes principales vient s'en greffer une dernière moins technique et en apparence moins importante : la dimension humaine. Disons brièvement qu'une direction informatique chargée d'élaborer un tel système prend très rapidement une place considérable dans une banque et n'est pas toujours considérée comme une aide. Il lui est donc, indispensable de savoir se faire accepter par les opérationnels si elle veut élaborer un système efficace.

Le fichier central devrait rassembler des informations dans trois buts principaux :

- Posséder un ensemble de renseignements nécessaires au traitement des opérations - clients (banque de données).
- Avoir des renseignements généraux sur les clients jugés nécessaires pour mener à bien, dans un avenir plus ou moins proche, au niveau de chaque banque comme au niveau national, des études commerciales sur la clientèle, des études d'implantation d'agence, des études sur les motivations d'"achat" des produits bancaires.
- Pouvoir déterminer pour chaque client, entreprise comme particulier, une cote de crédit.

b) Les panels bancaires

Il y a deux moyens de connaître sa clientèle : la connaître en entier, c'est le cas du fichier central, ou bien tirer un échantillon que l'on analyse et qui servira comme un "modèle réduit" de l'ensemble de la clientèle. Chaque panel cherche à atteindre deux buts : la dynamisation dans le temps et la photographie de l'entreprise à un moment donné.

Le panel de clientèle permet à une banque de :¹

- Rechercher les causes de phénomènes enregistrés par l'activité commerciale.
- Rechercher des lois, règles et corrélations.
- Préparer des actions commerciales et sélectionner les clientèles.
- Anticiper des comportements de clientèle préjudiciable.
- Effectuer des simulations.

B.2. Les sources d'informations externes

Ce sont des informations que la banque peut obtenir gratuitement ou à faible coût auprès d'organismes spécialisés en informations, à titre d'exemple : les syndicats professionnels, les revues spécialisées, l'université, etc.

Les avantages présentés par ce type d'informations sont principalement :

- Un coût faible.
- Capacité de les obtenir rapidement.
- Permettant de donner aux entreprises des renseignements qui serait difficile d'obtenir par une étude de marché ex. de I.N.S.E.E EN France ou le CENSUS Bureau aux Etats-Unis.

¹ A. Jolibert et B. Dubois : "Le marketing : fondements et pratiques"
Economica 2^{ème} édition 1992

- Elles constituent une aide fondamentale pour les services d'études et de recherches et leur permettent de mieux cerner les informations nécessaires à la définition des objectifs assignés à une éventuelle étude de marché.

On peut présenter deux tableaux (A, B) qui résument l'ensemble des sources d'informations externes utilisables au niveau d'une banque en France.

Tableau A

Sources d'information utilisables au niveau des agences

1. INSEE (Institut national de la statistique économique européenne)
2. Bulletin de statistique
3. Revue aspect - statistiques régionales
4. Revue ; Vendre aujourd'hui (Proscop)
5. Service des affaires économiques, (Section de documentation et étude)
6. Chambre de commerce et de l'industrie
7. Etablissements d'enseignements supérieur
8. Entreprises de transports urbains locales
9. Direction de la documentation fiscale
10. Promoteurs immobiliers
11. Centre commerciaux
12. Succursale banque de France
13. Annuaire téléphonique
14. Minitel
15. Divers : (Notaires, Agences immobilières, Education nationale, Entreprises de travaux publics, cadastre)

Tableau B

Les sources d'information utilisables au niveau du siège central

1. Les sources officielles d'ordre général
 - L'institut national de la statistique économique européenne (I.N.S.E.E)
 - Centre national du commerce extérieur (C.N.C.E)
 - Centre de recherche économique sur l'épargne (C.R.E.P)
 - Institut national d'études démographiques
 - La documentation Française
 - Centre de recherche et de documentation sur la consommation
 - Commissariat général du plan
2. Les sources ministérielles
 - Ministère des finances
 - Ministère de l'industrie et du commerce
 - Ministère de la construction
 - Ministère des travaux publics
 - Ministère du travail
 - Commissariat général au tourisme
 - Ministère de l'agriculture
 - Ministère des postes et télécommunications
3. La Banque de France
 - Commissariat de contrôle
 - Le C.N.C (le Conseil national du crédit)
4. Organismes internationaux
 - l'ONU
 - le B.I.T
 - l'O.C.D.E
 - la C.E.E
5. Organisations professionnelles
 - l'E.F.M.A.T (l'association européenne du marketing financier)
 - C.N.P.F
 - Chambre de commerce et de l'industrie
 - Syndicats professionnels
 - confédérations générales de PME
6. Organismes divers, para-publics, privés

Ces tableaux (A - B) ont été adaptés d'après une recherche réalisée par B. Dubois, dossier sur études de marché, document C.E.S.A.

Ainsi, l'information apparaît comme un élément de base du fonctionnement des organisations. En effet, les différentes décisions et actions ainsi que leur cohérence au sein de l'entreprise sont fondées sur l'information et sa communication.

Ceci révèle, non seulement l'importance particulière que revêt l'information, point de départ de toute action marketing, mais également la nécessité de la gérer. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ A. HASSAINE : "Tentative d'évaluation du système d'information marketing au niveau des banques publiques algériennes".
Thèse de magister en marketing (2001 - 2002)

SECTION III : LE MARKETING MIX DE LA BANQUE

A. LA POLITIQUE DE PRODUITS ET DE SERVICES BANCAIRES

La politique des produits et des services est longtemps demeurée très traditionnelle dans la banque. Se retranchant derrière une réglementation particulièrement sévère et derrière la technicité financière, le banquier s'est souvent contenté de créer ses produits et services sans la moindre référence au marché. D'autre part, il est assez surprenant de constater que la plupart des banques, lorsqu'elles proposent un produit nouveau à leur clientèle se révèlent difficilement capables d'en évaluer son coût intrinsèque ou même relatif au niveau des clientèles qu'elles désirent conquérir. Enfin en se retranchant derrière la rigidité des réglementations, le banquier a souvent négligé l'innovation : "on faisait comme la concurrence ou comme le ministre le demandait".¹

A. LA CONCEPTION D'UNE POLITIQUE DE PRODUITS ET DE SERVICES BANCAIRES ORIENTES VERS LE MARCHE

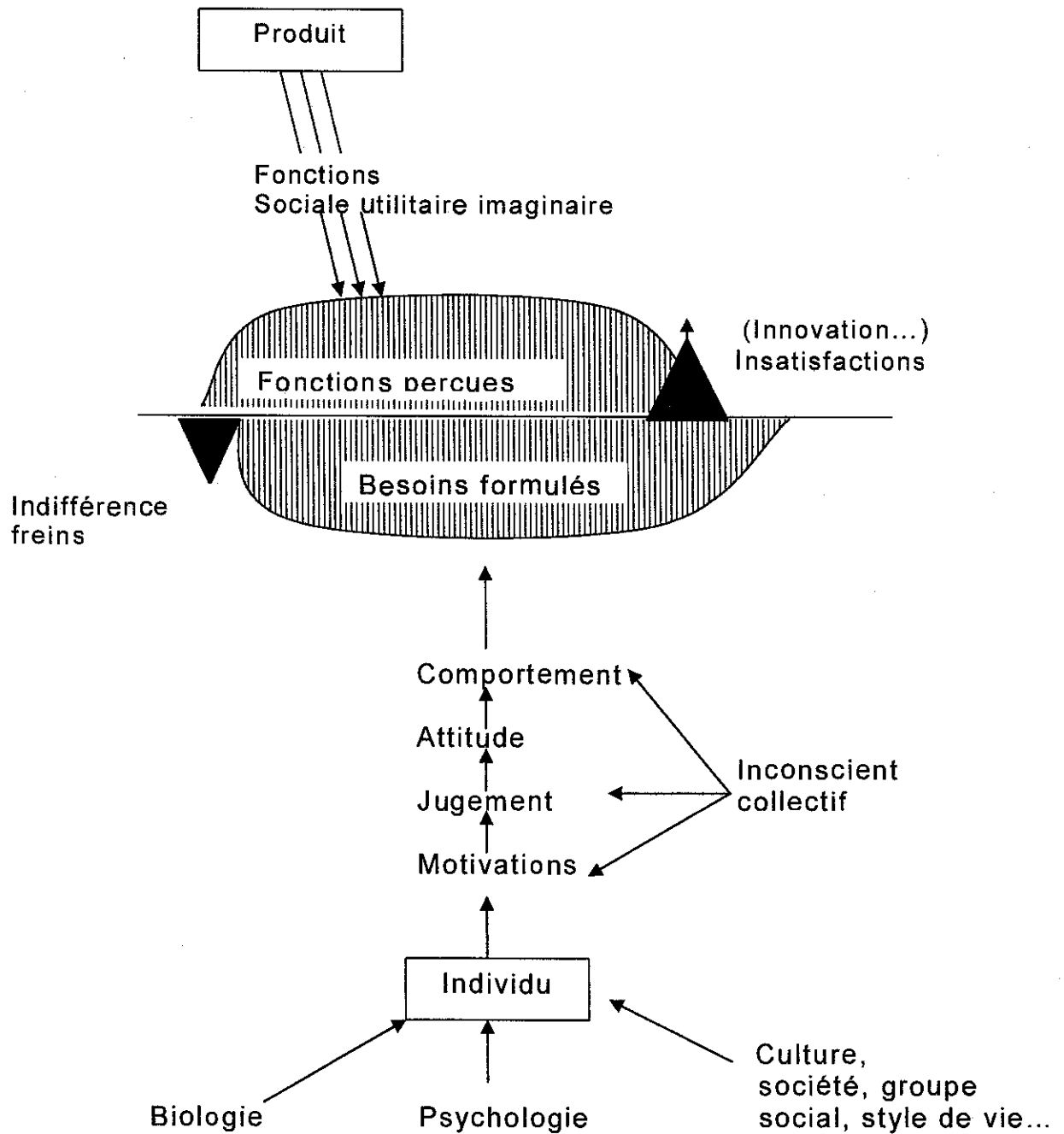
A.1. La prise en compte des besoins du client

Les produits et les services bancaires ne doivent plus être conçus comme des éléments préalablement élaborés par des services techniques mais comme de véritables facteurs du "marketing mix" destinés à satisfaire les besoins décelés auprès de clientèle cible choisies. Conçu de cette manière le produit bancaire ne peut être indifféremment destiné à tout le monde. Chaque cible réclame en fonction de ses besoins, des produits spécifiques.

Le rôle de la politique de produit consiste à réaliser la meilleure adéquation de la production bancaire aux besoins formulés par les clientèles cibles choisies (voir figure 1).

¹ Michel BADOE OP CIT2 P 141

Figure 1 : Rencontre des produits bancaires avec les besoins formulés par les individus.



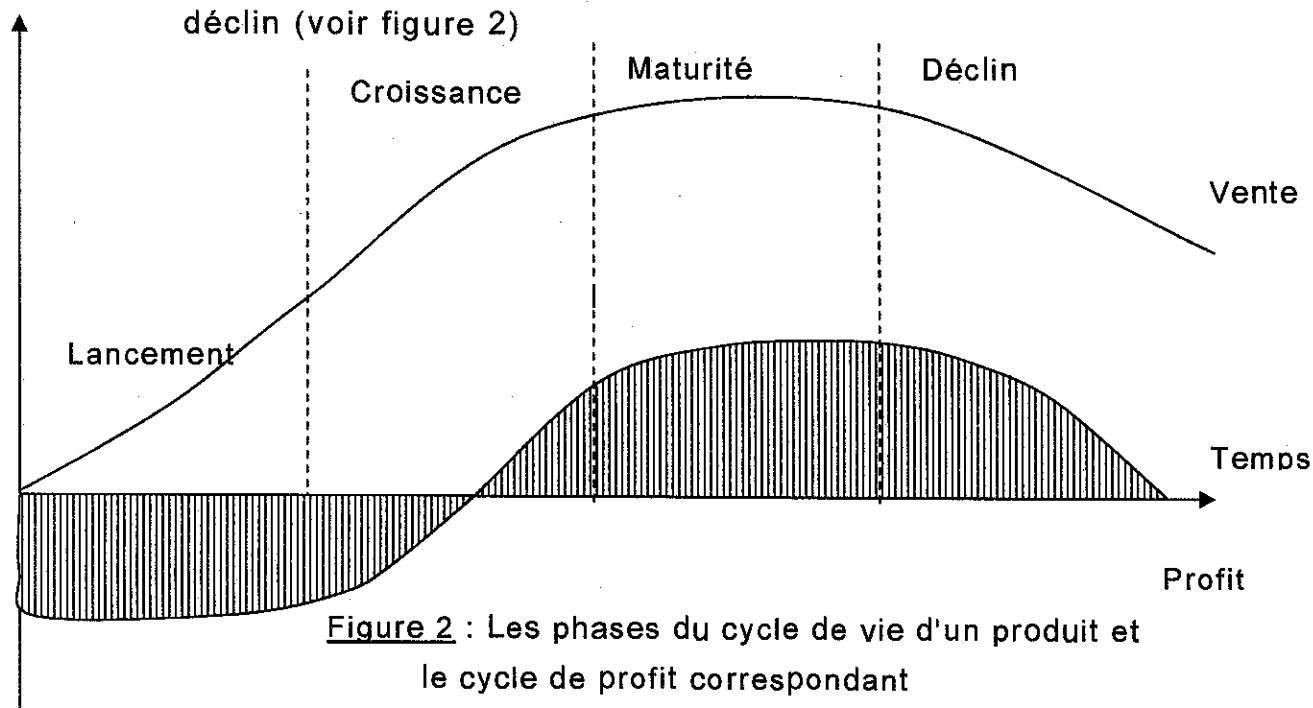
Source : Michel BADOUC 1980 op cité p 144

Commentaires :

- Les fonctions du produit perçues en dehors des besoins formulés, reflètent soit une indifférence, soit une réticence du client, et dans ce cas la banque doit revoir sa politique et entreprendre d'autres efforts pour adapter les fonctions aux besoins.
- Les besoins formulés peuvent ne rencontrer aucune proposition de la banque, cette situation constitue une insatisfaction de la clientèle visée et peut servir de base à une politique d'innovation et de diversification bancaire.

A.2. Le cycle de vie des produits

Un produit naît, vit et meurt comme un être humain ou une civilisation. L'histoire de la majeure partie des produits peut être résumée par leur passage par certaines phases qui leur sont communes. Dans sa formule la plus classique, le cycle de vie des produits est représenté par une courbe en "S" comportant quatre phases : lancement, croissance, maturité, déclin (voir figure 2)



Source : Michel BADOUC 1980 op cité p 145

➤ La phase de lancement : Le nouveau produit est introduit sur le marché, et l'entreprise tente de s'octroyer une demande primaire par ses efforts de marketing. Le produit est lancé sur le marché mais il est encore imparfait. Les ventes sont faibles et les bénéfices réduits. Durant cette phase le produit est donc fragile, c'est sa période infantile.

➤ La phase de croissance : Le nouveau produit commence à attirer la concurrence et la demande globale du marché croît au fur et à mesure que plusieurs entreprises se mettent à le stimuler. Dans cette phase, la notion de risque s'atténue, ce qui ne signifie pas qu'il faut cesser d'investir, bien au contraire, c'est maintenant que se posent les gros problèmes dans la mesure où la demande s'accélère et que la taille du marché s'élargit rapidement.

Durant cette phase, l'entreprise doit prendre certaines mesures :

- améliorer la qualité du produit,
- fidéliser le client à la marque du produit,
- chercher à introduire ce produit dans de nouveaux segments,
- surveiller la manière dont le produit est distribué,
- utiliser une publicité persuasive,
- réfléchir à la politique de prix.

➤ La phase de maturité : La haute standardisation des produits engendre des actions particulièrement orientées vers l'image de marque et des appels publicitaires multiples. La promotion est donc un aspect important du "marketing-mix". La lutte a pour enjeu la part du marché et non pas une quelconque expansion importante au niveau de la clientèle pour toutes les entreprises. C'est une phase plus calme, la production a atteint sa vitesse de croisière, le produit se vend bien et rapporte des bénéfices dans la mesure où la plupart des consommateurs potentiels du produit le possèdent ou l'utilisent.

Cette phase se caractérise par :

- les ventes s'accroissent mais à un taux en diminution,
- les profits sont substantiels,
- une moindre vulnérabilité du produit
- le prix de vente commence à diminuer,
- rétrécissement de la marge (prix de revient/prix de vente).

➤ La phase de déclin : Le produit a été supplanté par un nouveau produit et le total des ventes décline. C'est la phase où le produit vieillit et n'obéit plus aux besoins des consommateurs.

Durant cette phase :

- les ventes diminuent,
- les profits diminuent,
- l'entreprise devra alors penser à lancer de nouveaux produits.

Face à l'évolution de cycle de vie, la banque peut envisager différents types de stratégies : ¹

a) La stratégie de segmentation du marché :

La stratégie de segmentation du marché requiert une étude des marchés-cibles et la création de nouveaux produits spécialement conçus pour satisfaire des besoins non encore rencontrés. C'est-à-dire que l'entreprise va recourir à l'offre exclusive de nouveaux moyens de satisfaire les clients que ceux proposés par la concurrence. Cette stratégie s'adapte particulièrement aux phases de lancement et de croissance du cycle de vie des produits.

b) La stratégie de différenciation :

Cette stratégie consiste à attirer les différents segments de marchés vers un produit proposé par l'entreprise. Pour cela,

¹ Michel BADOUC op cité p 146

elle peut créer une différence psychologique au niveau de ses produits actuels.

Stratégie souvent utilisée en phase de maturité du produit parce que les offres de produit, d'emplacements et de prix faites par les concurrents lancent des défis sérieux ; le combat doit donc se dérouler sur le front de la promotion.

c) La stratégie de diversification : ¹

Les banques se diversifient en proposant une multitude de produits et de services afin d'élargir leur vocation, se positionner sur le marché et entrer en concurrence avec les autres banques.

Cependant la politique de diversification doit être conçue dans le cadre de la stratégie globale de marketing, elle doit demeurer cohérente avec l'image que la banque désire refléter auprès du public.

A.3) La gamme des produits

"On appelle gamme, un ensemble de produits liés entre eux du fait qu'il fonctionnent de la même manière, s'adressant aux mêmes clients ou sont vendus dans les mêmes types de point de vente ou zone de prix". ²

L'entreprise doit définir une stratégie de compromis entre le produit unique sur lequel elle pourrait concentrer tous ses efforts financiers, techniques et humains et des produits plus nombreux pour satisfaire une clientèle diversifiée.

L'analyse de la gamme se fait selon trois variables :

- L'ampleur (ou larguer) qui se réfère au nombre de lignes de produits différents qui existent dans l'entreprise. Augmenter l'ampleur revient à augmenter sa bonne réputation (correspond à une politique de diversification).

¹ Armand DAYAN / "Le marketing" Edition DUNOD 1987

² KOTLER et DUBOIS : op cité (9^{ème} édition)

- La profondeur se réfère au nombre moyen d'articles dans chaque ligne. Augmenter la profondeur revient à attirer la clientèle dont les besoins sont différents.

- La cohérence, qui est l'homogénéité des différentes lignes de produits quant à leur utilisation finale, à leurs impératifs de production à leurs canaux de distribution. Augmenter la cohérence permet de faire acquérir à l'entreprise une grande réputation dans certains domaines de compétence.

A.4) Le positionnement du produit

Le positionnement consiste à donner au produit sur le marché la place et l'image que l'on s'est préalablement fixées. Cela consiste à le positionner par rapport aux autres produits concurrents.

Pour ce faire, cela suppose une mise en œuvre cohérente et harmonieuse des différents éléments du marketing-mix et donc :

- Les caractéristiques techniques du produit doivent être compatibles avec l'image et la personnalité que l'on veut lui conférer.
- Dans ces conditions, la politique de communication revêt une importance majeure : choix des médias, contenu de la promesse et du thème.
- Les variables prix et distribution devront être naturellement cohérentes, et même venir renforcer le positionnement choisi. Le choix du positionnement est stratégique pour l'entreprise. Une erreur dans le positionnement peut entraîner l'échec de la politique commerciale de la firme.

Le propre des produits bancaires est de ne pas s'user lorsque l'on s'en sert. On constate donc que la durée de vie des produits bancaires est assez longue : 10 à 15 ans pour un compte de

¹ J.F JUSTEAU et F. GRABY : "Le marketing objectifs et méthodes"
Dunod 1989 p. 131

chèques ou un compte d'épargne, 5 à 10 ans pour un plan épargne logement. Les crédits immobiliers sont également longs de 10 à 20 ans. Seuls les crédits à la consommation ont une durée de vie plus courte, 1 à 5 ans.

B. LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES PRODUITS ET SERVICES

BANCAIRES

La distribution est considérée par la plupart des experts comme une carte maîtresse de la réussite du marketing. Les sociétés financières qui sauront acquérir et surtout gérer des réseaux correspondant à leur stratégie de développement survivront et prospéreront, les autres risquent de disparaître progressivement à l'optique de l'an 2010. Le choix des canaux de distribution a longtemps occupé une place marginale dans la stratégie marketing des banques toute entière tournée vers la conception de nouveaux produits puis vers la communication. La variable distribution qui ne se limite pas à une problématique d'ouverture de points de vente, semble revêtir deux aspects essentiels inhérents à la nature même de l'activité de service. La gestion du support physique de l'offre et la gestion du personnel en contact.

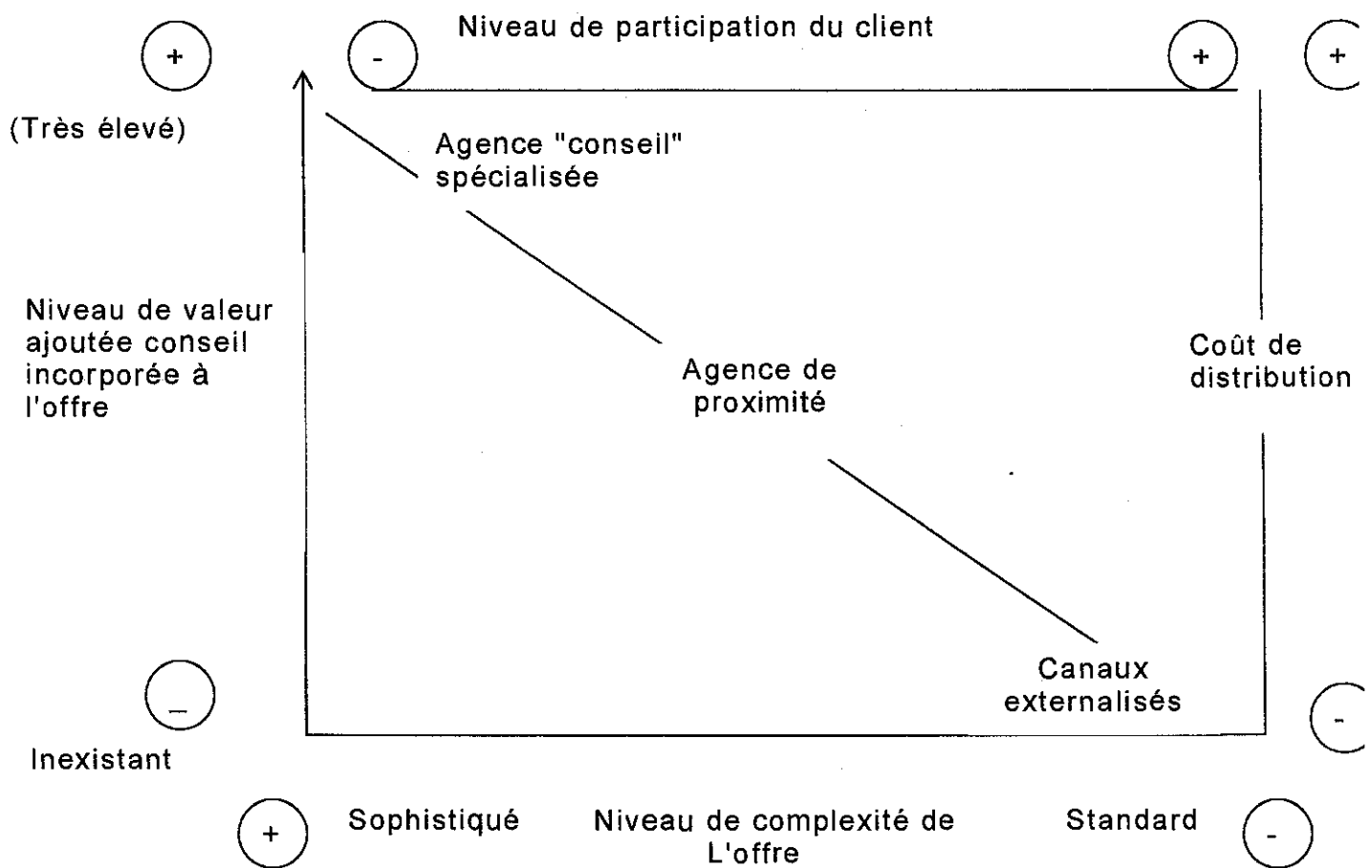
Ces deux dimensions, étroitement liées, sont affectées par le rôle joué par les nouvelles technologies qui induisent de nouvelles formes de présence physique, matérielle et/ou humaine.

B.1) L'importance de la distribution

Dans le secteur bancaire, la variable distribution a été longtemps marquée par l'exclusivité traditionnelle du circuit que constitue le réseau d'agences de chaque établissement. La logique de cette politique était fondée sur l'accumulation : davantage d'agences, plus de clients, plus de comptes et plus de personnel.

Ces pratiques de course à l'ouverture de guichets, maintenant dépassées, ont révélé leurs effets négatifs dès que la saturation du marché a été atteinte : par les problèmes de productivité et de rentabilité qui ont conduit progressivement à des fermetures d'agences dans le cadre de la restructuration des réseaux. ¹

B.2) Différencier les canaux de distribution



Source : Marketing bancaire et financier, cours du Centre de formation de la profession bancaire (CFPB)

¹ Marketing et stratégie de la banque : Monique ZOLLINGER et Eric LAMARQUE
Dunod 3^{ème} édition p 99

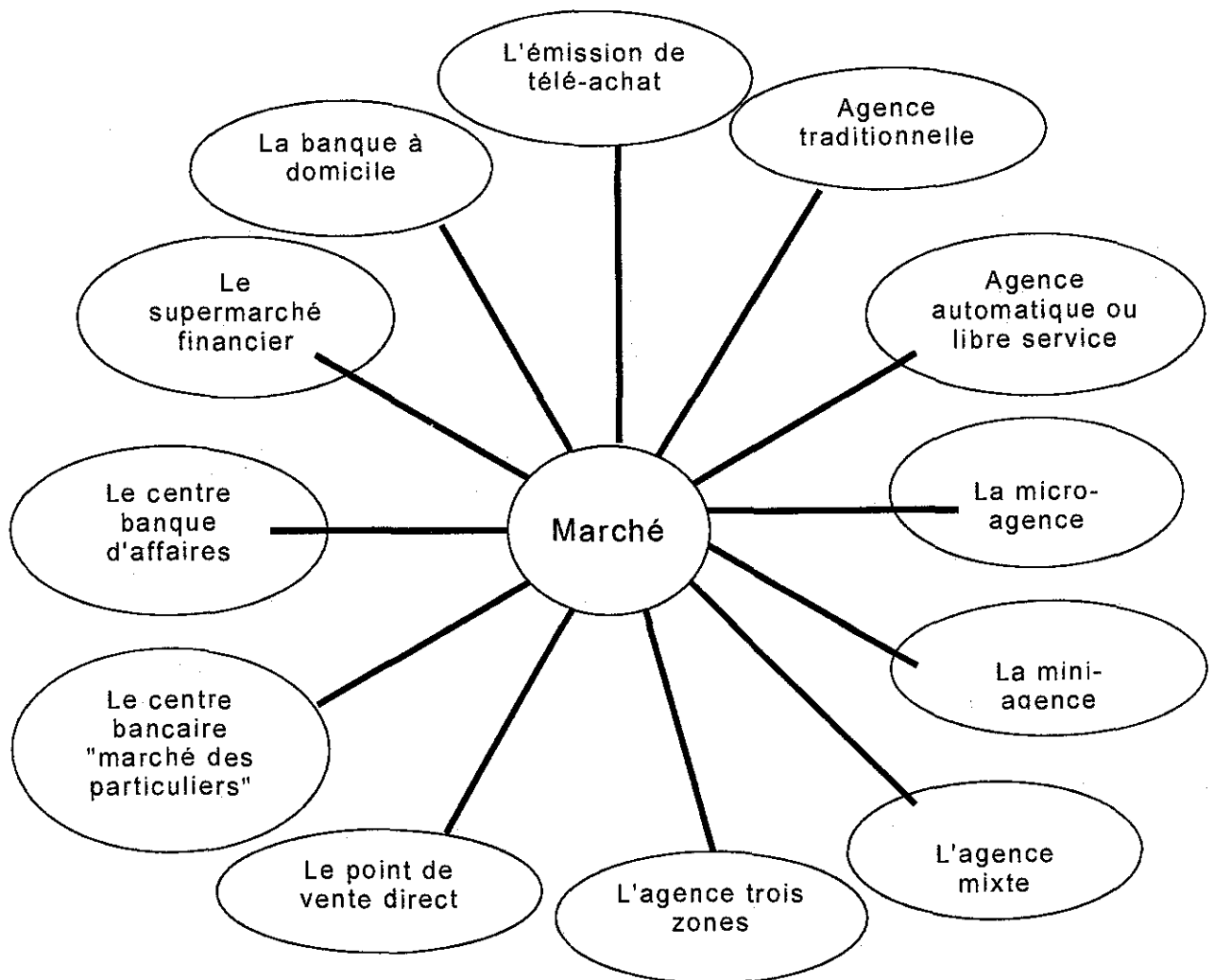
C'est le client qui choisit sa servuction, selon les moments ou les situations.

Il peut se retrouver :

- en canaux externalisés et Agence "conseil",
- en canaux externalisés et Agence de proximité
- ou les trois (plus rarement).

Ces canaux de distribution bancaires doivent être conçus comme des moyens d'accroître de la disponibilité et d'adapter les services afin de satisfaire les clients actuels et de développer leur utilisation par de nouveaux clients.

B.3) Les douze (12) espaces de distribution



Source : "Banque : le retour en grâce des réseaux"
les échos mai 1998 p.p 76-79

Enjeux

Ces canaux de distribution doivent remplir un ensemble de fonctions clés :

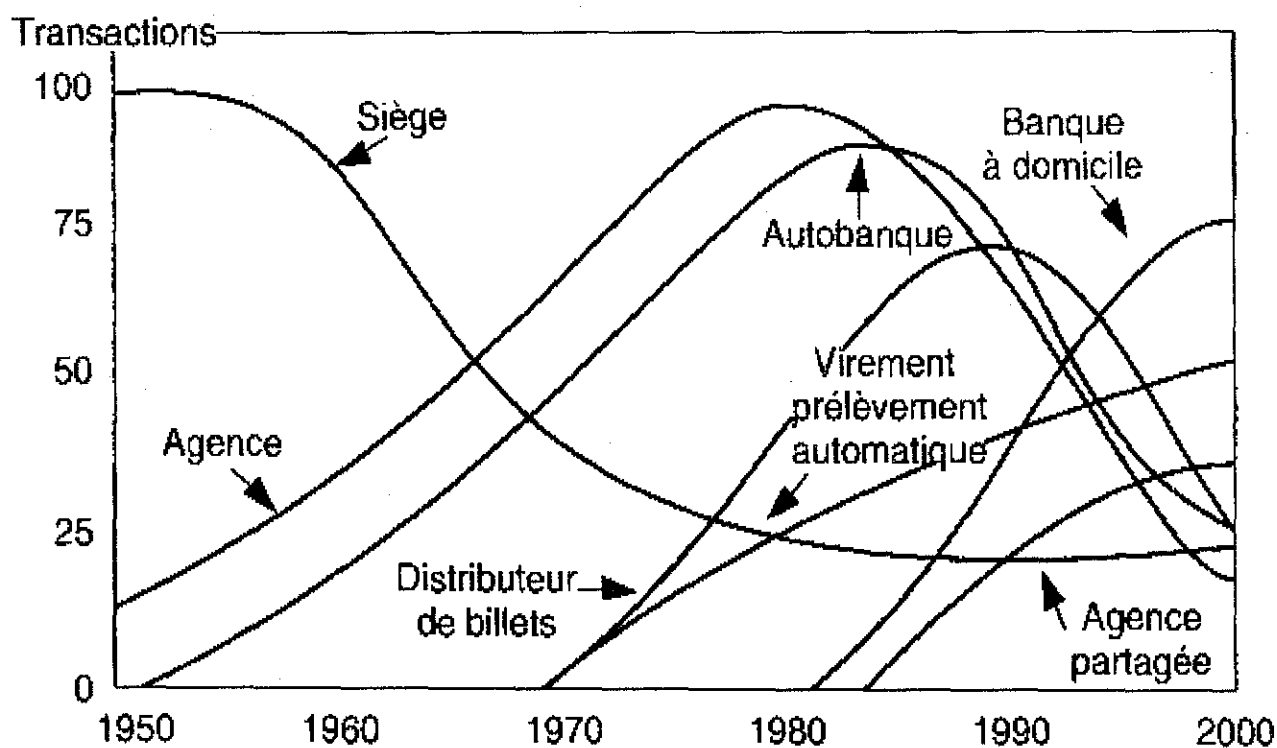
- La vente et l'offre de produits et services ainsi que le conseil à la clientèle,
- Le contact et la liaison avec l'environnement local de manière à améliorer les campagnes de promotion.

- La collecte d'informations 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 terme de :

- sûreté,
- amabilité,
- convivialité,
- simplicité, regroupement des opérations, proximité,
- compétence et personnalisation.

Fig.4) Courbe de vie des différents systèmes de distribution bancaire



Source : J.F Fisher (bank one corp) dans marketing management pour les institutions financières de M. Badoc, éditions d'Organisation 1995 p.173

Depuis 1990, on constate aux Etats-Unis une diminution du poids de la commercialisation directe à partir du siège et des agences traditionnelles au profit de :

- DAB : distributeurs automatiques de banque
- GAB : guichets automatiques de banque
- TPV : terminaux point de vente
- Banque à domicile
- Virements et prélèvements automatiques
- Agence mixte (banque, assurance, expert immobilier, service juridique et fiscal...).

Comme il est aisé de le voir, les sociétés financières risquent d'être confrontées au cours des dix prochaines années à un bouleversement. On assiste notamment à une baisse significative de la part que tiennent les réseaux traditionnels dans la vente des produits financiers et d'assurance au profit de nouveaux élus.

B.5) Les grandes tendances pour la distribution

Le prochain siècle sera celui de la distribution et des clients. La fidélisation de ces derniers, de plus en plus démarchés et sollicités et donc les modes d'accès aux clients, sont les enjeux les plus importants des banques à l'aube de l'an 2000. Tout en restant des acteurs essentiels de la vente de produits financiers, les banques vont devoir -et certaines ont déjà commencé- revoir totalement leurs modes de distribution et entreprendre une tâche énorme d'adaptation et de transformation.

Sept grandes tendances peuvent être observés : ¹

1. Les flux de clientèle
2. La banque par téléphone : banque direct (les ventes ont atteint 5 à 10% des ventes de produits financiers).
3. Internet : ce dernier mettra en évidence l'importance de la marque, élément clé pour obtenir la confiance du client.
4. La banque à domicile : se développera grâce aux percées technologiques combinant les liens câblés et les moyens individuels (tels que les cartes à puce sous toutes leurs formes).
5. Les groupes d'affinités : leur recette est de pouvoir combiner une offre sur mesure à une production et un service de masse, jouant sur les économies d'échelles. Ces groupes sont soit des groupes constitués (associations, groupes religieux, fan clubs...), soit des segments de clients partageant des domaines d'intérêts ou des caractéristiques communes (ethnies, intérêt culturel...).
6. L'agence bancaire : elle va redevenir au cœur de la relation avec certains clients. Ce sera un point de vente et de conseil à valeur ajoutée, dont les conseillers seront également impliqués dans la démarche active par des visites de certaines clientèles, le soir chez eux, comme une force de vente.

¹ DEBARGE BERTRAND ; "Repenser l'agence bancaire" Revue Banque n° 599, janvier 1999

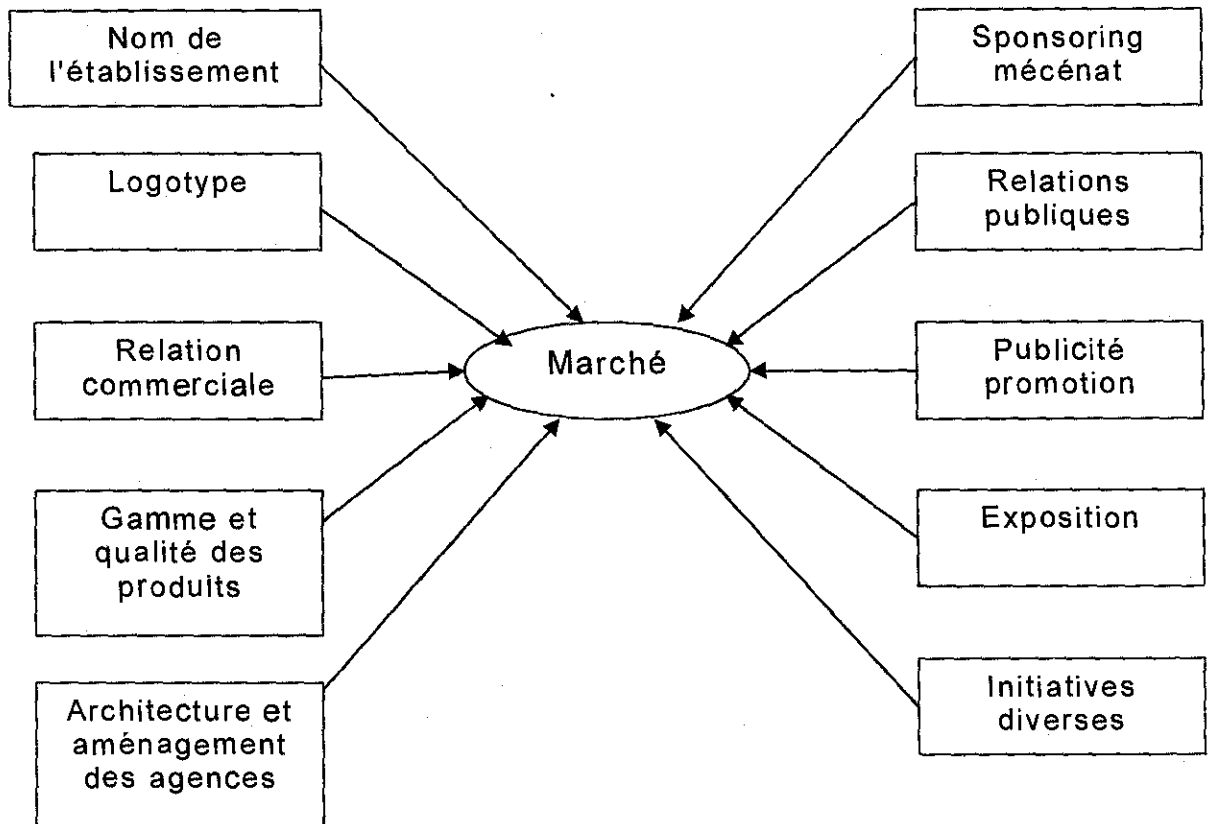
7. Une organisation différente : certaines banques de détail deviendront principalement des distributeurs ou des producteurs ou des opérateurs ou plus rarement une combinaison des trois. Le schéma organisationnel intégré des banques se scindera en trois grandes composantes : la distribution, qui en fait l'origination de clients et la gestion des informations obtenues sur ces clients, la définition de produits et services basés sur des techniques financières ; les opération et fonctions de supports.

C. LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

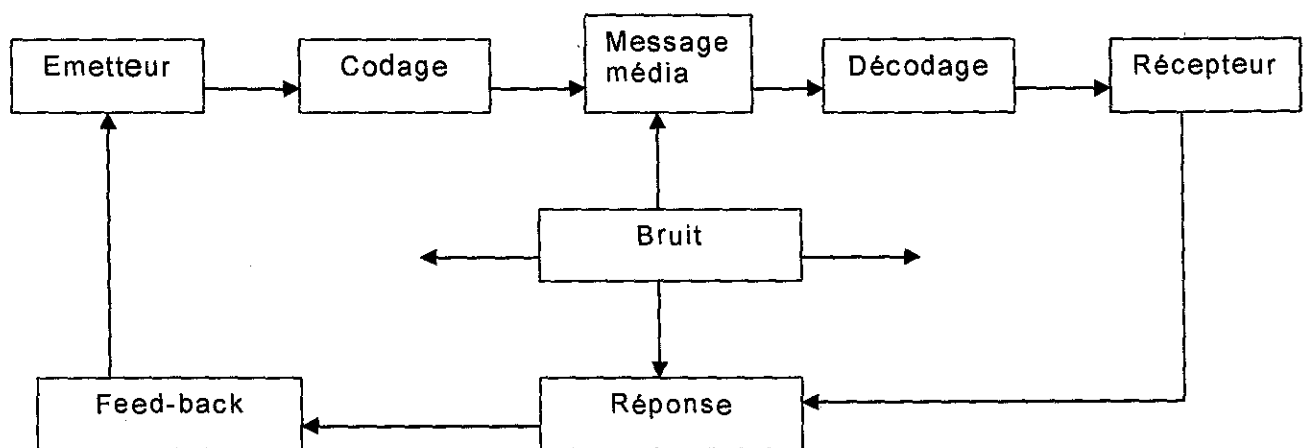
La variable communication présente traditionnellement plusieurs dimensions : la communication externe, destinée aux divers publics de l'entreprise et la communication interne peut être déclinée selon plusieurs thèmes et objectifs : Informative, elle porte sur les produits, Institutionnelle, elle a des objectifs d'image ou de notoriété. Tous ces messages peuvent émaner soit d'une enseigne, soit d'organisations professionnelles - il s'agit alors de publicité générique - . Depuis quelques années, toutes ces variantes ont été exploitées par les messages bancaires.

C.1) Les moyens de communication ¹

- Comment me faire connaître ?
- Comment faire connaître mes produits ? mes offres ?



C.2) Les éléments pour une stratégie de communication



¹ Cours du Centre de formation de la profession bancaire, conception Yves CATHO et Philippe DEAN (consultants du département marketing au CFPB)

Chaque communication suppose qu'il y a échange entre un émetteur et un récepteur. Cet échange codé doit être analysé et interprété par le récepteur. Le support de cet échange est un message qui arrive au récepteur par l'intermédiaire des médias.

1) Les étapes d'une action de communication externe

a) Pourquoi ? L'action de communication a plusieurs objectifs :

- Attirer l'attention :

* éveiller l'intérêt

* interpeller

* faire savoir

- Apporter une réponse : l'aptitude de la banque à travers une image,

- Conforter une image : susciter un ressenti le plus favorable possible,

- Déclencher : une intervention d'achat ou un service,

- Faire agir : faire acheter un produit ou un service.

b) A qui ? Récepteur

Choix d'une cible en cohérence avec les autres éléments du mix (les consommateurs potentiels ou individus, groupes, organismes intermédiaires qui peuvent être influencés)

c) Quoi ?

Fond : thème, axe, l'idée, une proposition...

Forme : format, couleur, graphisme...

d) Comment ? Détermination des supports adaptés à la cible visée.

ñ Les supports publi-promotionnels :

- presse régionale, professionnelle
- magazines
- presse gratuite
- affichage
- radio
- TV
- média

ñ Le hors média :

- la promotion des ventes : jeux, concours
- le marketing direct (mailing)
- les réunions d'informations
- la documentation : PLU, dépliants
- les relations publiques
- sponsoring et mécénat

e) Pour quel effet ? Mesurer le feed back

- taux de notoriété, image
- amélioration de l'image
- développement des ventes.

b) Marketing direct

Ensemble de techniques marketing permettant une approche individualisée de la clientèle, l'objectif pouvant être d'information, publicitaire ou de vente, par opposition à l'utilisation des mass-média.¹

Le marketing direct recouvre :

- le mailing : l'expédition par voie postale
- le marketing téléphonique
- le marketing télématique
- les écrans DAB/GAB
- la démarche traditionnelle (visite à domicile)

L'ensemble des techniques du marketing direct repose sur un outil indispensable : les fichiers, de clients acquis et de prospects.*

La gestion de fichiers actualisés et réellement exploitables constitue sans doute la fonction la plus importante des opérations de marketing direct. La création de ces fichiers, puis le choix des modes de sélection des clients, sont les deux premières étapes essentielles pour toute entreprise souhaitant introduire le marketing direct dans sa politique de communication et /ou de distribution.

Le développement du marketing direct dans la banque et l'assurance créera de nouveaux métiers exigeant des compétences et des capacités tout à fait nouvelles. En voici quelques exemples :

- Les gestionnaires de fichiers
- Les compositeurs de pages écrans vidéotex
- Les télévendeurs
- Les visioconseillers banquiers et assureurs
- Les rédacteurs de mailings

¹ Yves le GOLVAN : "Dictionnaire marketing, banque et assurance"
Edition Dunod 1988 p. 80

* Prospect : est un client potentiel démarché par une entreprise

c) Les relations publiques

L'objet de cette forme de communication est d'établir un climat de confiance et de compréhension entre la banque et ces clients.

"C'est une composante de la politique de communication dont la finalité est de développer de bonnes relations avec les publics d'une entreprise".¹

Les cibles des opérations de relations publiques sont les clients, les prescripteurs, les leaders d'opinion, les pouvoirs publics... tous publics auprès desquels il est important qu'une entreprise ait une bonne image.

Et selon R. Bellanger² les relations publiques sont avant tout "un dialogue" ayant pour objectifs :

- d'accroître la quantité de communication entre une banque et son public,
- d'accroître la qualité de ces communications
- d'ajouter une dimension nouvelle à la communication traditionnelle.

d) Le sponsoring et le mécénat

➤ Le sponsoring pour une banque consiste à accorder son soutien à un événement ou à un individu ; en y associant son nom ou une de ses marques³, on parle dans ce cas de communication par l'action. Le sponsoring est donc une action publicitaire, l'évènement jouant en fait un rôle de support permettant d'accroître la notoriété d'une entreprise ou d'une marque (appelée sponsor). C'est une méthode de plus en plus utilisée par les banques et compagnies d'assurances depuis le début des années 1980, tout particulièrement dans les domaines sportif, culturel,

¹ Yves Le golvan : "Dictionnaire marketing" op cité p. 114

² R. BELLANGER : "Initiation à la mercatique bancaire"

³ Monique ZOLLINGER : "Marketing bancaire, vers une banque de troisième type"
Dunod 1985

scientifique, social, humanitaire... A titre d'exemple, en France "La Société Générale" sponsorise les championnats de rugby en utilisant des slogans tels que "Conjuguons nos talents".

➤ Le mécénat est une forme de communication par l'évènement, il s'inscrit dans une perspective de valorisation sociale de la banque.¹

C'est une aide et assistance, morale ou matérielle, à une œuvre sociale, scientifique ou culturelle.

Le mécénat est une technique de relations par laquelle une entreprise recherche non pas un produit financier, mais un accroissement de sa notoriété ou une amélioration de son image.²

Le mécénat concerne généralement des œuvres ou des manifestations qui ne pourraient être réalisées sans l'aide du mécéné. Son domaine d'action privilégié est celui de la culture.

e) La publicité

Les techniques de la communication commerciale sont tous les éléments d'information et de persuasion dont dispose l'entreprise pour agir sur le marché.³

On distingue :

- La publicité qui pousse le consommateur vers le produit.
- La promotion de vente qui regroupe un ensemble de moyens pour développer les ventes (souvent sur une courte période) d'un produit en le poussant vers le consommateur.

¹ Monique ZOLLINGER : "Marketing bancaire, vers une banque de troisième type"
Dunod 1985

² Yves LE GOLVAN op cité p. 84

³ Med Seghir Djitli op cité p. 197

- Les relations publiques dont l'objectif est de faire connaître et comprendre l'action d'une entreprise, pour susciter des réactions favorables.
- La publicité institutionnelle qui porte le plus souvent sur la société et non sur les produits.
- La force de vente qui est une communication sur "mesure" personnalisée et bilatérale (un dialogue) apportant une information en retour et qui est davantage conçue pour inciter les clients à une action commerciale.

1) Définition de la publicité

- L'American Marketing Association (AMA) définit la publicité comme étant : "n'importe quelle forme de prestation ou de promotion impersonnelle, d'idées, de biens ou de services."
- Kotler et Dubois définissent la publicité : "Toute forme de communication non interactive utilisant un support payant, mis en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel."
- Armand Dayan définit la publicité : "L'ensemble des techniques utilisées pour diffuser des informations et des messages concernant une entreprise, une marque, des produits...".

On peut classer les objectifs publicitaires selon leur but : ¹

Publicité informative	Publicité persuasive	Publicité de confirmation	Publicité de rappel
<ul style="list-style-type: none"> - Informer le marché d'un nouveau produit ou service - Suggérer de nouvelles utilisations - Faire connaître un changement de prix - Expliquer le fonctionnement d'un produit ou d'un service - Décrire les services offerts - Construire une image 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer une préférence pour la marque - Modifier la perception des attributs du produit ou du service par le marché - Encourager une fidélité - Stimuler un achat ou une utilisation immédiate 	<ul style="list-style-type: none"> - Rassurer le consommateur une fois qu'il a réalisé son achat - Supprimer chez le consommateur certains sentiments de doute 	<ul style="list-style-type: none"> - Entretenir la notoriété - Rappeler l'existence du produit - Rappeler les occasions prochaines d'achat et de communication

Les principaux objectifs publicitaires recherchés :

- Augmenter le taux de notoriété d'une entreprise ou de ses produits.
- Créer ou améliorer une image de marque.
- Attirer des clients et donc augmenter le nombre de clients acquis.
- Accroître des volumes de ventes de produits et de service.

On distingue d'autre part :

- La publicité média (presse, radio, cinéma, affichage, télévision),
- La publicité sur le lieu de vente (PLV),
- La publicité directe (mailings, téléphone, catalogues, vidéotex...)

¹ André BOYER, Gérard HIRIGOYEN, Jacques THEPOT, Nadine TOURNAS, Jean Pierre VEDRINE "Panorama de la gestion", Les Editions Chihab

2) Evolution de la publicité bancaire en Europe

Philippe Loup¹ a déterminé quatre étapes caractéristiques d'évolution de la publicité. L'analyse de ces étapes est intéressante pour le banquier qui désire positionner son institution par rapport à l'évolution du phénomène publicitaire. Il ne doit cependant pas oublier que la politique de communication de l'entreprise et donc la publicité font partie intégrante de la stratégie marketing. C'est donc, d'abord à partir du plan de marketing qu'elle doit être élaborée, planifiée et mise en œuvre.

a) Une publicité institutionnelle visant à augmenter la notoriété de l'établissement et à le différencier des autres établissements bancaires

L'identification de l'institution financière et sa différenciation des autres institutions constituent une base indispensable pour toute opération future de publicité.

Cette tentative de différenciation peut reposer sur un simple slogan.

- Ce qui c'est passé pour la BNP en France qui se contentait de répéter à la radio le slogan "BNP... Banque Nationale de Paris" dont l'énoncé contenait les mots riches en connotation de puissance "Nationale" et "Paris", ajoutant par ailleurs "La garantie de la première banque de la C.E.E".
- En Grande Bretagne, cette forme de publicité a été pratiquée par Williams and Glyns pour se faire connaître. Son objectif est de faire que 75 % des classes A, B et C ayant un compte bancaire aient entendu parler de cette banque.
- Les banques italiennes font largement appel à ce type de publicité en publiant des annonces stéréotypes

¹ Philippe LOUP : "Le monde du marketing" Février 1973 n° 6

occupant toute une page suivi de la mention "Toutes les opérations de banque".

b) Une publicité pour présenter les produits et services importants ou nouveaux

Dans une deuxième étape, les banques essayent de mettre leurs produits en avant :

- En France le cas le plus frappant a été celui du CIC (Crédit industriel et commercial) qui a présenté un ensemble de produits et service sous une dénomination commune (impôt-matic, crédit-matic...)

- En Belgique, on semble très attaché aux campagnes par produit qui se déroule en trois temps :

ñ Campagne d'un an à un an et demi pour le lancement d'un nouveau produit,

ñ Relance systématique à des périodes précises : la carte "E.C" aux vacances,

ñ Campagne de reprise pour des produits en régression comme le "chèque S".

- Pour la Midland, Brian Cox¹ déclare : "Des études que j'ai pu faire il y a quelques années m'ont montré que l'efficacité des slogans était relativement faible... Au fond, une banque qui fait de l'excellente publicité pour ses produits n'a pas beaucoup besoin de la publicité institutionnelle, car ce que les gens achètent ce n'est pas la banque mais le produit". Cette expérience était axée sur les produits. "Promouvoir la banque par ses produits et non plus vendre les produits en faisant connaître la banque".

c) Une publicité institutionnelle visant à donner une image à la banque

¹ Brian COX : Group Marketing Advisor Midland G.B

Cette grande tâche incombe à la communication : humaniser la banque en développant une image susceptible de mettre en confiance la clientèle et de lui donner envie d'aller voir son banquier.

Cette tâche est essentielle pour trois raisons souligne M. Pacaud¹ :

- Ce que les banques proposent est abstrait,
 - Elles offrent toutes des produits semblables,
 - La banque est beaucoup plus qu'un simple point de vente : c'est un point de rencontre où le client veut des conseils, mais aussi sécurité, compréhension et une aide.
- Par exemple, en France le Crédit Lyonnais met en avant le sourire : "c'est l'autre façon d'être une banque".
- En Italie, la First National City Bank propose de trouver dans ses guichets "café et sympathie".
- La BNP a lancé une vaste campagne publicitaire allant à contre courant de la notion de sympathie. Son axe repose sur la notion de franchise, et de rapport d'égalité entre le client et son banquier. Le message tourne autour du thème. "Pour parler franchement, votre argent m'intéresse... La BNP, aime bien parler d'argent"².

Ce genre de publicité devrait reposer sur des axes plus spécifiques à l'institution ou au marché, pour obtenir une efficacité accrue.

d) Une publicité privilégiant en priorité des segments de marché

¹ M. PACAUD : Développement, octobre 1973 dans Michef Badoc op cité p. 210

² M. de ROBIEN : (Département marketing de la BNP France) Conférence HEC 1974 dans Michel BADOUC op cité p. 211

Cette forme de publicité repose sur l'élaboration préalable d'une véritable politique de marketing centrée sur la segmentation des marchés. Elle est encore malheureusement assez peu développée par les institutions financières européennes.

Un exemple intéressant d'application de cette politique à la Barclay's en Grande Bretagne a été décrite par A. Robinet¹ :

A la suite de l'analyse du marché, la Barclay's a développé une stratégie publicitaire sur différents segments pré-étudiés et présélectionnés :

- Les classes moyennes : L'un des meilleurs moments pour les toucher, c'est le moment où on les paie.
- Les jeunes : Ce segment représente 740 000 jeunes âgés de 18 à 24 ans particulièrement ouverts à l'innovation. Pour que ce potentiel de jeunes soit exploitable, il faut donc faire apparaître, non pas tellement un "argument" mais plutôt une "évènement", d'où la nécessité de repérer des opportunités par exemple : premier emploi, obtention d'un diplôme, majorité, augmentation de salaire, mariage.
- Les étudiants : Ils sont insérés de force dans le système bancaire car leurs bourses leur sont payées par chèque. Toutes les banques sont donc amenées à récupérer une part de ce segment de marché. On s'est également adressé aux prescripteurs que sont les parents : "Voici une offre intéressante de Barclay's pour vos enfants".

¹ A. ROBINET : Directeur du Marketing à la BRED 5 (Banque régionale d'escompte et de dépôts) : les banques et institutions financières britanniques face à leur clientèle : dans Michel BADOUC op cité

- Les non-actifs : Une campagne a été montée pour aider un segment de femmes âgées, généralement veuves et assez riches, mais peu utilisatrices de services bancaires, souvent parce qu'elles les connaissent mal et qu'elles n'osaient pas l'avouer. Le thème publicitaire était agressif : "Allez à la Barclay's, vous avez le droit de comprendre la finance", et le support choisi était une revue féminine lue en majorité par des personnes âgées.
- Les businessmen : Pour combattre auprès d'eux l'anonymat et insister spécialement sur la dimension de groupe Barclay's, un article rédactionnel et une publicité ont été insérés dans le Times sur le thème : "Le groupe Barclay's est plus qu'un groupe de banques".
- Les agriculteurs : Ils sont abordés de façon plus sentimental, car avec eux l'aspect "contact" et l'aspect "confiance" sont primordiaux. La Barclay's a voulu leur prouver qu'elle s'intéressait réellement à leurs problèmes, par un certain nombre d'initiatives et de manifestations. C'est ainsi qu'elle a récemment édité pour eux une brochure sur le marché commun.

A ajouter aux quatre "P" des services

Pour souligner, toute l'importance accordée aux particularismes du marketing des services, il faut suggérer à la suite de Booms et Bitner (1981)¹, d'identifier dans le

¹ Booms B, Bitner M.J "Marketing stratégies and organizational structures for the service firms" dans Marketing et stratégie de la banque de Monique Zollinger et Eric Lamarque. Edition DUNOD? Paris 1999

marketing-mix bancaire davantage de composantes que les "quatre P" traditionnellement admis. Aux politiques de produit, prix, distribution (place) et communication (promotion), il conviendrait d'ajouter "trois P" représentant :

- Les participants : mettant l'accent sur le rôle de la relation humaine dans le processus de production de services. Donc, on ne peut ignorer l'importance de cette variable en ce qui concerne le marketing bancaire.
- Le lieu physique : (physical evidence) c'est-à-dire l'environnement qui sert de cadre à l'interaction vendeur-client.
- Le processus d'assemblage du service, c'est-à-dire l'ensemble des procédures et mécanismes qui aboutissent à la livraison du service.

Le marketing bancaire suppose la détermination des objectifs et la mise en place des stratégies appropriées, afin de réaliser les objectifs tendant à satisfaire et les clients et la banque.

L'utilisation rationnelle des moyens qu'implique la stratégie suppose la mise en œuvre d'une planification rigoureuse qui fera l'objet de développement dans le chapitre IV.

CHAPITRE IV

LA PLANIFICATION MARKETING

**SECTION I : DEVELOPPEMENT DU MARKETING MANAGEMENT
DANS LES SOCIETES FINANCIERES**

**SECTION II : LA MISE AU POINT D'UN PLAN DE MARKETING
BANCAIRE**

SECTION I : DEVELOPPEMENT DU MARKETING

MANAGEMENT DANS LES SOCIETES FINANCIERES

Le marketing management consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'un produit ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme les individus¹, une telle définition met en relief :

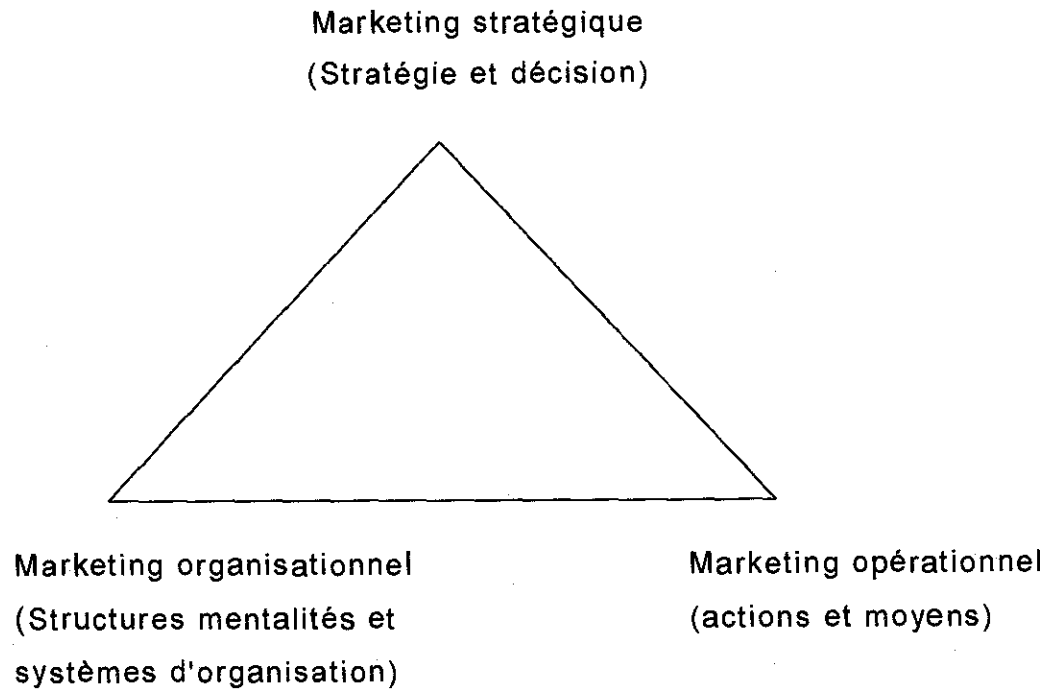
1. Les différentes étapes du processus : analyse, planification, mise en œuvre et contrôle.
2. Le champ couvert : idées, produits et services.
3. Le rôle central de la notion d'échanges.
4. L'objectif poursuivi : satisfaire les parties prenantes.

Le marketing management constitue une évolution souhaitable du marketing dans les sociétés financières. Moins orienté vers la mise en œuvre des moyens qui sont de plus en plus décentralisés auprès des opérationnels à mesure que leur professionnalisme augmente, 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.

Sa réalisation repose sur trois piliers représentés par la figure suivante.

¹ Peter BENNETT, Dictionnaire of marketing terms, 2^{ème} édition (A.M.A 1995) dans KOTLER et DUBOIS : Marketing Management 9^{ème} édition

Les piliers du marketing management¹



1. Marketing stratégique²

Le marketing stratégique a pour rôle d'apporter aux responsables un éclairage suffisant pour qu'ils puissent décider avec le souci de réfléchir préalablement qui seront susceptibles d'avoir leurs décisions auprès des clientèles mais aussi des autres fonction de l'entreprise. Ce marketing ne concerne pas seulement la direction générale mais également mais également les directions opérationnelles décentralisées (filiales, succursales, agences...) à travers un outil privilégié que constitue la planification marketing.

¹ Source : Adapté d'après Gaël de Kerantemy, responsable du DESS banque – finance à l'université de Nanterre

² Michel BADOUC op cité p. 29

2. Marketing organisationnel

Les sociétés financières ne transformeront leur atout stratégique en carte maîtresse que si elles se révèlent capables d'adapter les structures, systèmes d'organisation et les mentalités d'hier aux impératifs des marchés de demain.

Le marketing du futur sera l'affaire de tous ou ne sera pas. Il doit contribuer à la mise en œuvre d'une organisation permettant une gestion participative, décloisonnée, transparente, communicante où l'information circule librement.

3. Marketing opérationnel

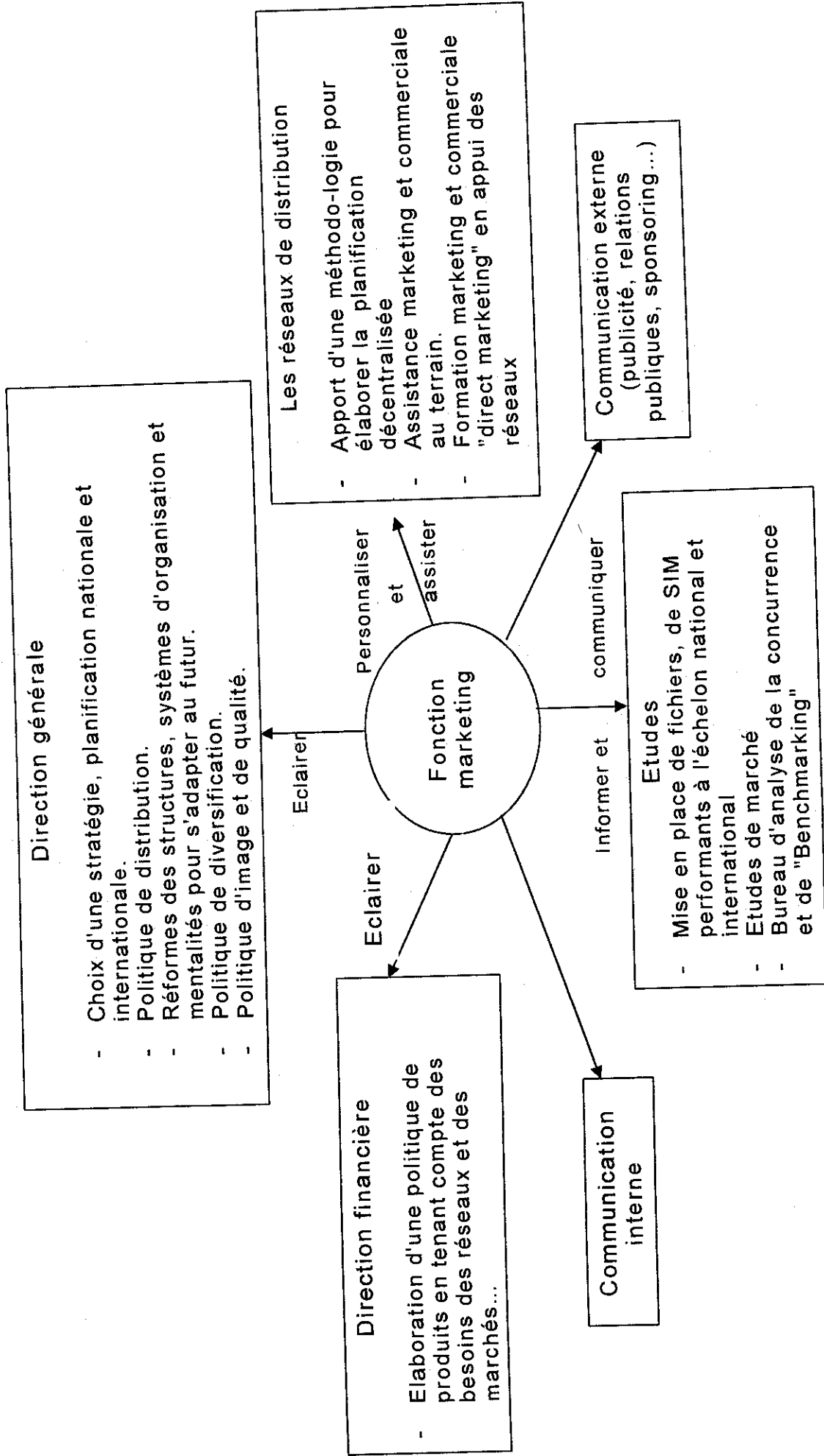
Le rôle du marketing management dans sa phase opérationnelle consiste à proposer une bonne organisation de l'ensemble des forces de développement afin de les rendre plus efficaces.

Le succès des sociétés financières ne peut avoir lieu sans :

- Une profonde adhésion de la clientèle aux propositions de produits et services présentés.
- Une politique de distribution adéquate.
- Une maîtrise totale de la vente, de la qualité.
- La capacité d'intégrer des technologies nouvelles.
- La mobilisation des personnels et l'attrance des clientèles par une importante politique d'information et de communication internes et externes.

Le futur rôle attribué à la fonction marketing peut être schématisé de la manière suivante :

A. ROLE DE LA FONCTION MARKETING MANAGEMENT DANS UNE SOCIETE FINANCIERE



Source : Michel BADOE : Marketing management pour les institutions financières. Editions d'organisations 1995

B. ROLE DE LA PLANIFICATION MARKETING DANS LE DOMAINE BANCAIRE

La planification marketing conduit les institutions financières à proposer des routes en tenant compte de l'ensemble des éléments prévisibles, voir en faisant des hypothèses sur les moyens qui permettent d'atteindre le but fixé. ¹

La planification est un système assurant l'élaboration, la mise en œuvre et le contrôle d'un ensemble de moyens nécessaires à l'atteinte d'objectifs. ²

1. Les différentes catégories de plans

Les plans de marketing peuvent être classés selon divers critères. Le plus souvent, on retient l'horizon du plan et la spécificité des problèmes à résoudre comme principaux éléments de la classification :

1.1 Centralisation et décentralisation de la planification marketing

Ainsi en banque et assurance, on peut distinguer quatre grands types de planification au sein des réseaux³ :

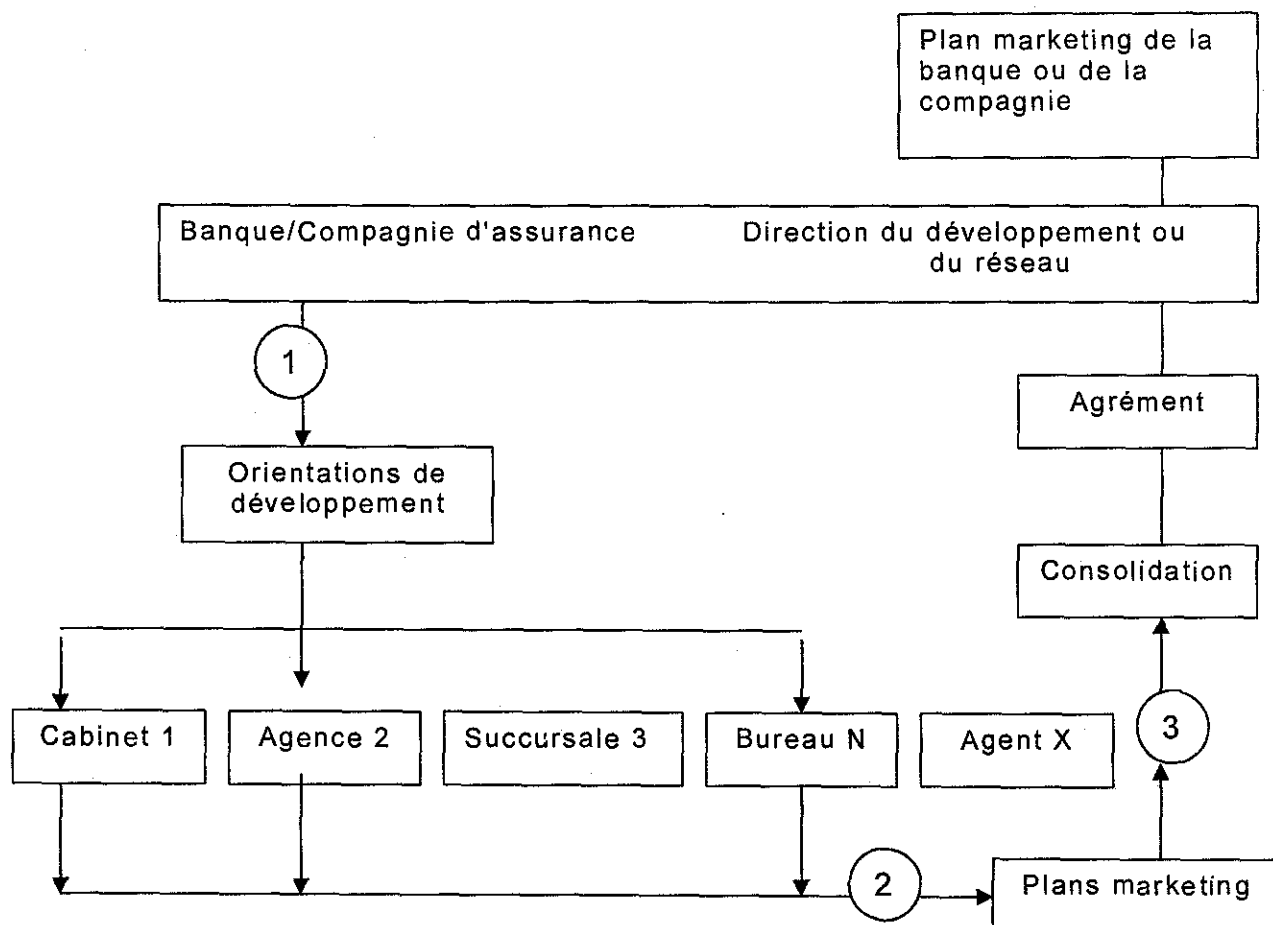
- La planification centralisée, traditionnelle, dans laquelle les objectifs de développement et les actions commerciales des unités du réseau sont une déclinaison des objectifs, orientations stratégiques et plan d'action commercial de l'ensemble de l'entreprise.
- La planification décentralisée, processus dans lequel le plan marketing, de la banque est la sommation des plans marketing des unités, élaborés de manière autonome par les responsables des agences, succursales, bureaux...

¹ Michel BADOUC op cité p 107 (édition d'Organisations 1995)

² Yves le GOLVAN : Dictionnaire marketing "Banque-Assurance" Editions dunod 1988

³ Yves le GOLVAN " " " " " " " " " " "

- La planification pseudo-négozié, processus ascendant mais dans lequel le déroulement de la négociation entre le responsable du réseau (à un niveau national ou régional) et les directeurs des points de vente locaux décrédibilise l'esprit de décentralisation à l'origine de la démarche. En raison de l'intégration du réseau de distribution, cette planification se rencontre de fait plutôt dans les établissements bancaires et les mutuelles d'assurances.
- La planification décentralisée / consolidée, processus ascendant par lequel l'élaboration des plans marketing des unités d'exploitation est de la responsabilité de leurs directeurs, dans le cadre des orientations stratégiques et commerciales de la banque ou de la compagnie d'assurance.



Les conditions de réussite d'un tel système :

- Réelle volonté partagée de la direction générale et de la direction du développement (ou de réseau).
- Acceptation, au sein de la direction de la banque, de modes de management basés sur une plus grande décentralisation, au sein du réseau, de l'ensemble des décisions liées au développement commercial.
- Actions importantes d'information et de formation auprès de tous les responsables d'agences ou de succursales et de leurs adjoints.
- Mise en place -ou refonte- d'outils d'analyse complets et performants au sein de la banque ou de la compagnie d'assurance et de son réseau.
- Elaboration d'une méthodologie et d'un support de planification marketing simples, pragmatiques et communs à l'ensemble du réseau.
- Capacité du département développement à élaborer des orientations conformes à l'esprit de décentralisation de la démarche, à les diffuser au stade opportun de cette démarche et à bien intégrer les niveaux intermédiaires (inspecteurs, animateurs, adjoints...).
- Assistance méthodologique importante des animateurs commerciaux ou inspecteurs régionaux lors de la première année.
- Monitoring de la mise en place du système de planification par un intervenant extérieur, chargé d'en assurer la régulation politique et méthodologique.

1.2 La planification à long, moyen et court terme

1. La planification marketing à long terme

Visée à élaborer de grandes lignes d'actions pour le futur, elle se confond souvent avec le plan de développement de l'entreprise banque¹. Elle repose sur des données internes et externes de la banque ayant pour but de fixer les grandes lignes directrices -objectifs généraux- que l'institution financière doit suivre, et de déterminer les politiques et stratégies globales qui lui permettront de les atteindre. Ce type de planification incombe habituellement à la direction générale. La taille de l'entreprise constitue un critère de fixation de la durée de planification.

2. La planification à moyen terme

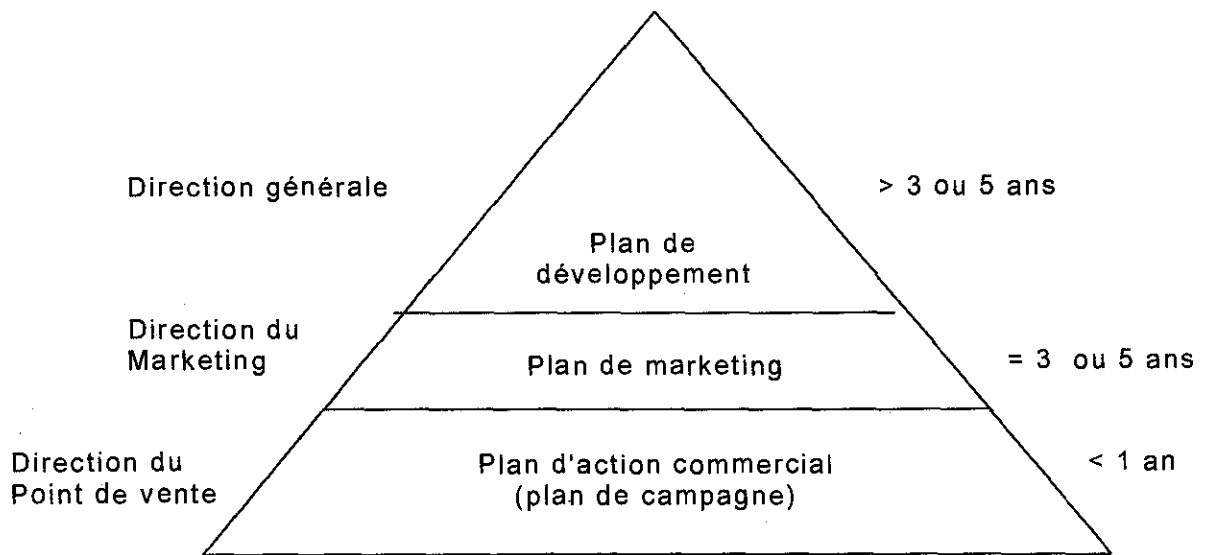
Est considérée comme un processus par lequel on agrège les plans fonctionnels traitant de points précis pour un certain nombre d'années, afin de mettre en œuvre les détails d'application des stratégies qui permettent d'atteindre les objectifs à long terme.

3. La planification à court terme

S'intéresse essentiellement à l'organisation des lignes d'action précises et la détermination des budgets opérationnels. Elle conditionne le tableau de bord à court terme.

Les 3 types de plan peuvent être schématisés de la manière suivante :

¹ Alexandre HIAM, Charles SCHEWE, "MBA : Marketing, les concepts"
Maxima Laurent du Mersil Editeur Paris 1994



Source : Michel BADOUC p 112

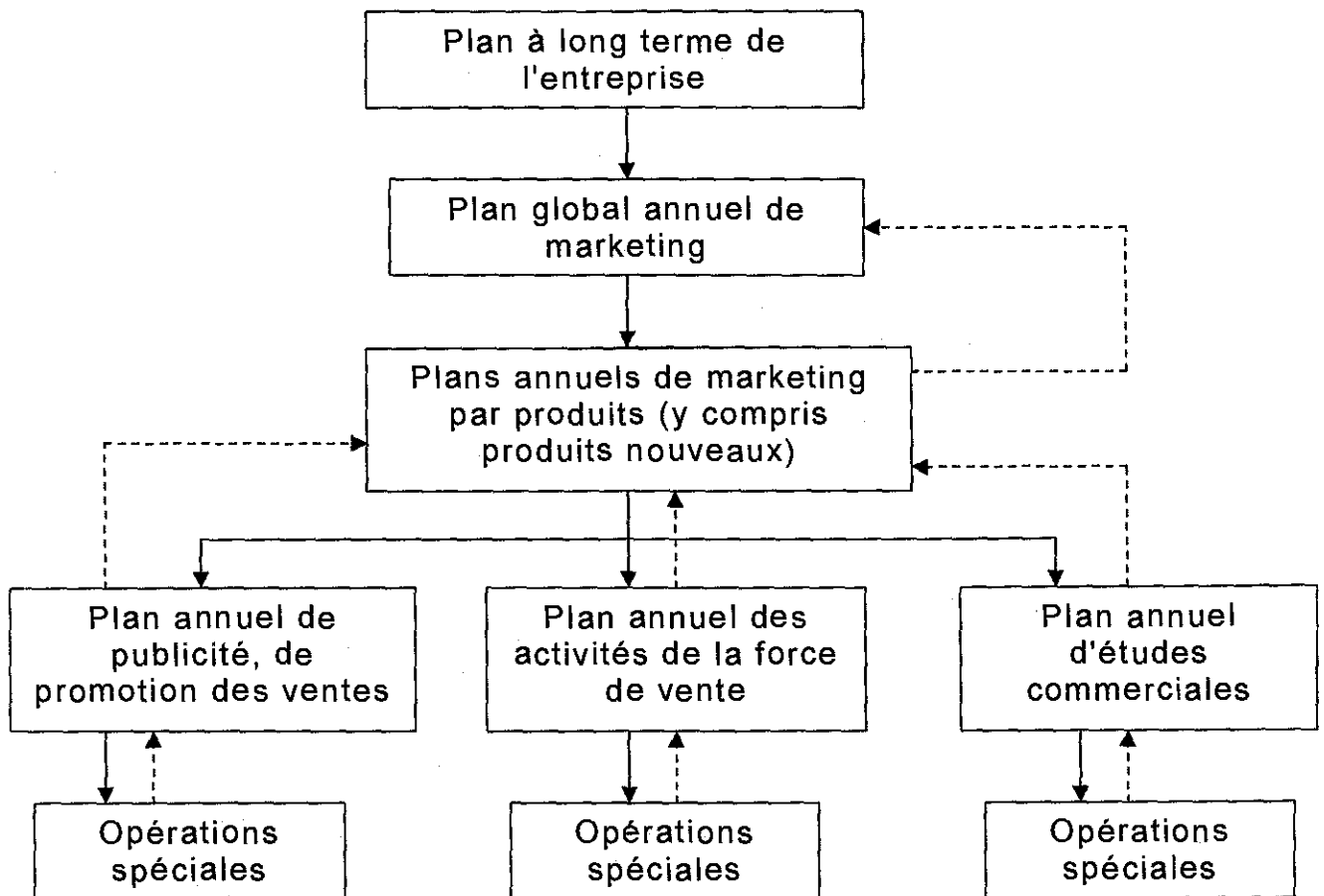
1.3 La planification marketing organisée selon la spécificité des problèmes à résoudre

A des niveaux de spécificité moins élevés peuvent être élaborés des mini-plans destinés à une activité particulière, à un produit ou à un service déterminé, ou bien un plan pour chaque composante du marketing (distribution, publicité, vente...), mais aussi à des opérations limitées dans le temps telles une campagne promotionnelle, un marché test...

1. La coordination des plans

Dans la plupart des cas, les différentes catégories de plan sont assemblées dans un plan global et coordonné afin d'assurer une cohérence à l'ensemble.

Schéma de planification globale pour une entreprise



Source : Michel BADOC : Marketing bancaire (applications par le siège et les agences des banques européennes).

Editions d'organisation 1980

SECTION II : LA MISE AU POINT D'UN PLAN DE MARKETING BANCAIRE

L'environnement des banques ne cesse d'évoluer, les techniques financières se développent de manière considérable, la clientèle devient de plus en plus exigeante, le marché bancaire fait face à une mutation importante. Face à cette évolution, la nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre une véritable politique de marketing se fait sentir de manière accrue.

Le marketing permet à la banque de réagir et de s'adapter aux multiples pressions auxquelles elle est soumise. Pour cela, elle doit savoir définir des objectifs et mettre en œuvre les moyens qui lui permettront d'assurer "le plan marketing est un processus qui reprend pour une période donnée toutes les décisions prises à l'avance, ce qui sera fait, quand il faut le faire, comment et par qui?".¹

Le plan marketing constitue un instrument pour préparer des décisions et orienter l'ensemble des capacités internes vers le marché.

A. Les étapes d'un plan de marketing bancaire

Pour élaborer un plan marketing bancaire, il faudrait passer par quatre étapes importantes :

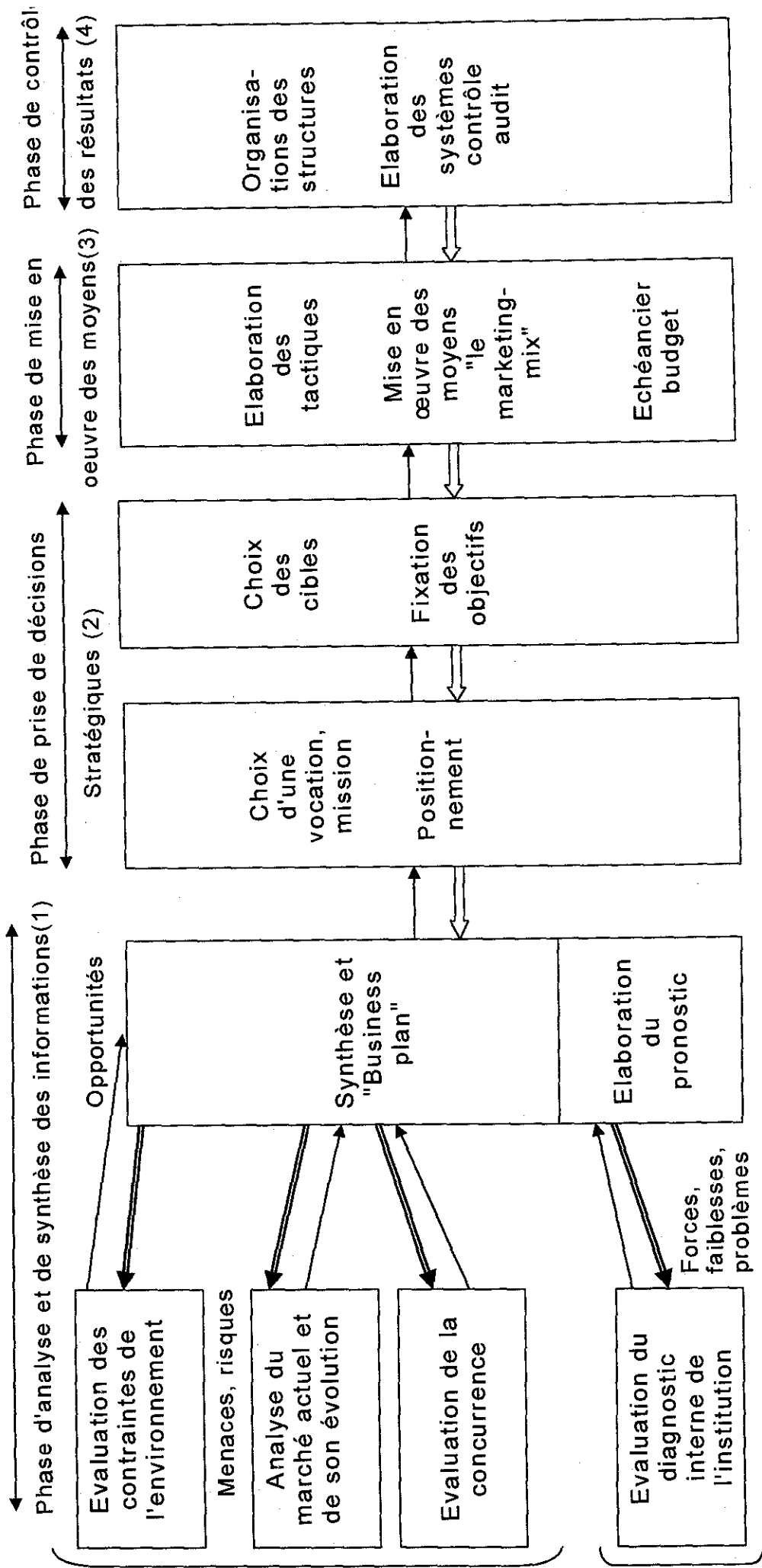
- 1) Une synthèse d'informations préalables : qui va permettre d'éclairer le problème et d'élaborer le pronostic de l'institution, d'où la nécessité d'élaborer des procédures de recueil et de traitement des informations avec l'aide de services compétents sous forme de guide.

¹ André BOYER, Gérard HIRIGOYEN, Jacques THEPOT, Nadine TOURNOIS, J.P VEDRINE : "Panorama de la gestion" Les éditions d'organisations 1997

Les principales informations à recueillir porteront sur :

- L'environnement,
 - Le marché,
 - La concurrence,
 - Le diagnostic interne des principales forces et faiblesses de la banque confrontée au problème posé.
- 2) La détermination des objectifs, cibles, sous objectifs.
 - 3) Le choix des stratégies et des moyens "marketing-mix".
 - 4) Le contrôle des réalisations du plan.

Le schéma suivant présente ces différentes étapes pour une institution financière



Source : Michel Badoc, Marketing management pour les institutions financières, Editions d'organisation 1995 p. 117

Remarque : Les doubles traits soulignent le processus itératif de la planification marketing

A.1. Les éléments d'analyse préalable à l'élaboration d'un plan de marketing

L'élaboration d'un plan de marketing au sein du siège d'une banque ou au sein des agences nécessitent une série d'analyses préalables reposant sur un recueil d'informations.

Selon le niveau le niveau où se réalise la planification, elles comportent des éléments plus ou moins détaillés.

- Le siège s'intéresse à des données globales et prévisionnelles.
- L'agence se limite souvent à l'étude d'éléments locaux et factuels.

Les informations contenues dans les guides, qui seront ensuite distribués à l'ensemble du réseau s'intéressent généralement à quatre domaines :

A.1.1. L'analyse de l'environnement

L'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise fait partie, à part entière, des examens préliminaires ou plan marketing. La difficulté majeure consiste à sélectionner parmi une grande masse d'informations, les quelques informations clés, vitales pour l'entreprise. Le nombre de facteurs de l'environnement à analyser pour une banque est très important, il faut les recenser et prévoir leurs évolutions.

Parmi ces facteurs, on peut citer ¹ :

- La réglementation étatique et professionnelle.
- Rôle exercé par les syndicats de la banque (contexte syndical).
- Changements au niveau du pays ou de la région, changements politique, économique, culturel, sociologique, démographique...

¹ Michel BADOUC op cité p 121 - 122 (1995)

- Influence de la protection du consommateur. Conséquences sur la politique de produit, de prix, vente, communication.
- Evolutions technologiques : développement des nouvelles technologies (télématique, visiophone, satellite, CD Rom, multimédia).

A.1.2. Connaissance du marché

La connaissance du marché global ou local constitue un élément fondamental dans l'élaboration d'un plan de marketing. Les informations sont destinées à :

- Evaluer quantitativement et qualitativement la clientèle actuelle et potentielle.
- Identifier les segments de marché susceptibles de l'intéresser.
- Connaître les besoins, goûts, motivations des clientèles appartenant à ce segment.

A.1.3. Analyse de la concurrence

L'analyse de la concurrence consiste à suivre régulièrement les résultats obtenus par les concurrents directs : chiffres d'affaires, parts de marché, nouveaux produits en cours de tests, présence aux points de vente, prix publics, etc...

Cette analyse consiste aussi en un recensement des caractéristiques essentielles des principaux concurrents estimés dangereux et les concurrents jugés vulnérables. Dans certaines banques des questionnaires simples sont distribués aux responsables des agences, afin qu'ils recueillent dans leur zone d'activité une partie de ces informations.

A.1.4. Le diagnostic interne

Un bon diagnostic est bref et précis. Il n'est pas un résumé des forces et des faiblesses de l'entreprise. C'est tout d'abord une appréciation globale de "l'état de santé marketing" de l'entreprise, un constat lucide et le plus objectif possible.

Le diagnostic consiste à identifier les faiblesses de la banque pour les surmonter et recenser les points forts pour les exploiter et les développer. Cette évaluation porte sur les disponibilités en hommes et en moyens financiers, elle s'articule autour d'éléments tels que l'image de marque, les types de produits, service et nouvelles technologies, l'importance accordée aux activités de vente, d'après vente, de qualité, de distribution...

Mais afin de réaliser une planification réaliste, le responsable du marketing doit intégrer la vocation de l'institution ainsi que le style de commandement exercée par la direction générale.¹

A.1.5. La détermination du pronostic

La présentation d'une synthèse dynamique relative à la première partie du plan de marketing conduit à l'élaboration du pronostic. Ce dernier est issu d'une confrontation entre l'évolution prévisible de l'environnement et du marché comparée aux forces et faiblesses de l'enseigne en tenant compte des actions menées par les principaux concurrents. Il s'articule autour des points suivants :

- Où allons-nous ?
- Quel parcours avons-nous suivi jusqu'ici ?
- Où sommes-nous ?

¹ Alexandre HIAM, Charles SCHEWE : "M.B.A : marketing, les concepts"
Maxima Laurent du Mersil Editeur Paris 1994

Deux options peuvent être présentées :

- Soit une réponse positive : nous allons dans le sens du marché, dans ce cas, la stratégie permet de continuer à assurer, voire à amplifier le développement.

- Soit une réponse négative : nous allons à l'encontre de l'évolution, dans ce cas la stratégie doit permettre de redresser la situation.

Le pronostic constitue la base pour la prise de décision, qui va nous permettre de répondre à la question où allons-nous si nous continuons à travailler de la même manière. ¹

↳ Répondre positivement : nous allons dans le sens du marché.

↳ Répondre négativement : nous allons à l'encontre de l'évolution de l'environnement.

B. La construction du plan marketing

➤ Qu'est ce qu'un plan marketing

C'est un document écrit résumant les choix marketing opérés par l'entreprise et les allocations de ressources correspondantes². Il est rédigé par le directeur marketing. Ce plan s'apparente à une simple recommandation ou au contraire, s'impose comme un impératif, sa rédaction peut être aussi confiée à un consultant.

¹ Michel BADOUC op cité

² Eric VERNETTE : "L'essentiel du marketing : marketing fondamental"
Editions d'Organisation, deuxième édition, quatrième tirage 2001

B.1. La détermination des objectifs

Un objectif est un but à atteindre. Les objectifs servent de guide à la mise en œuvre d'actions qui doivent assurer leurs réalisations ; ce sont également des résultats que l'on propose d'atteindre dans un délai déterminé. Ainsi toutes banques pratiquant la planification fixent des objectifs en termes d'emplois et de ressources.

Selon Peter Drucker¹, il est indispensable de fixer les objectifs dans lesquels la performance et les résultats obtenus influent directement sur la survie de l'entreprise-banque.

Un bon objectif doit remplir certaines qualités, il doit être SMAAC.

S : Il doit être spécifique, c'est-à-dire précis et non vague, il doit être rédigé et explicite.

M : Il doit être mesurable et pour cela il est nécessaire de fixer un indicateur de performance et une période concernée.

A : Il doit être ambitieux mais accessible.

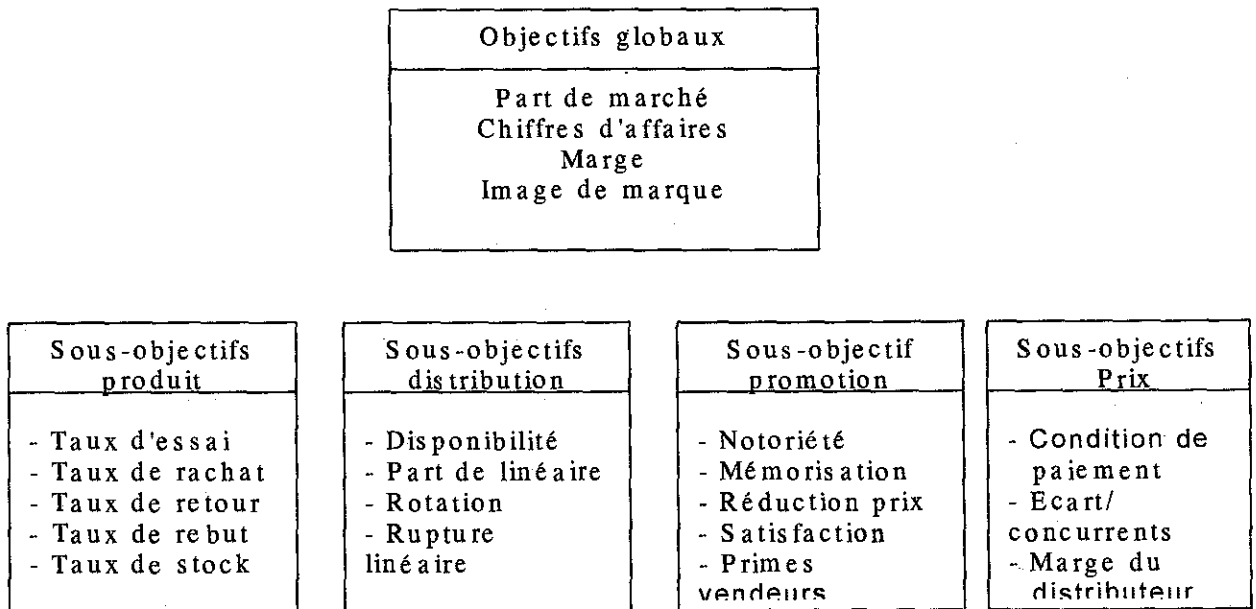
A : Il faut proposer un effort tout en restant accessible sinon il y a démotivation.

C : Les objectifs doivent être compatibles entre eux (cohérence).

Les objectifs globaux du plan marketing se déclinent en objectifs partiels ou sous objectifs, chacun d'entre eux se rattachent à l'une ou l'autre variable du marketing mix et sont détaillés dans la rubrique correspondante du plan.

¹ Peter Drucker : La pratique de la direction des entreprises : les éditions d'organisations, Paris

OBJECTIFS ET SOUS OBJECTIFS MARKETING



Source : Eric Vernet : "L'essentiel du marketing : Marketing fondamental"
Editions d'organisations, 2^{ème} édition, quatrième tirage 2001
page 210

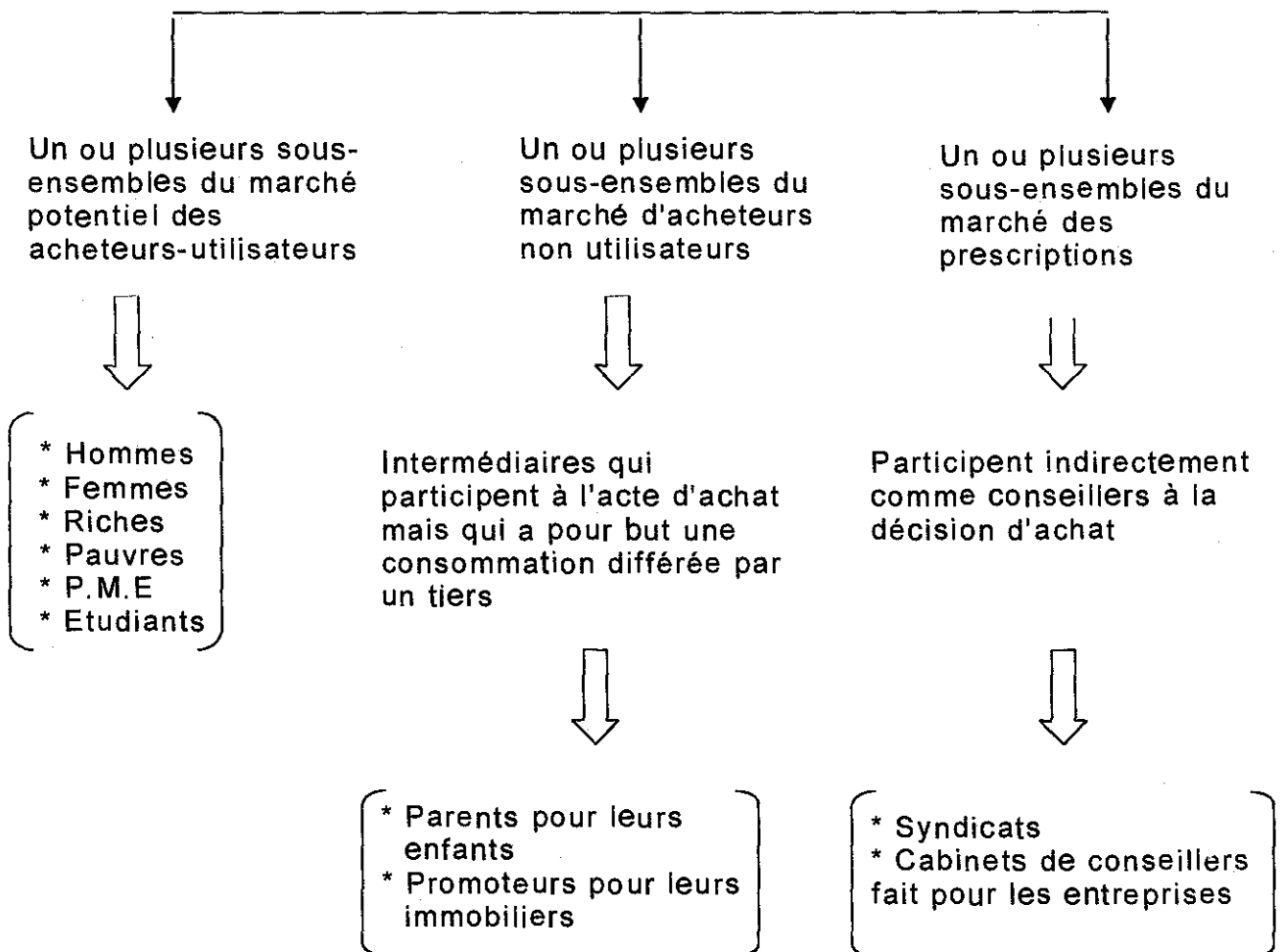
B.2. LE CHOIX DE LA CLIENTELE CIBLE

Ce choix consiste à sélectionner des sous-groupes de la population auprès desquels la banque désire avoir une action prioritaire. Ce choix n'empêche pas la banque d'avoir une action secondaire sur les autres sous-groupes.

Le (ou les) cible(s) retenue(s) sont généralement décrites à l'aide de critères socio-démographiques : âge, revenu, classe sociale, habitat, profession...

La composition de la clientèle-cible d'une banque

Cette cible est constituée de :



Source : Michel BADOCC, Editions d'organisations 1995

B.3. LE CHOIX DES STRATEGIES ET LA MISE EN ŒUVRE DES MOYENS

"La stratégie marketing recouvre l'ensemble des orientations de développement de fonctionnement et d'organisation devant permettre l'atteinte des objectifs marketing (part de marché, conquête de clientèle, rentabilité, notoriété...)¹.

B.3.1. APPORTS DES CONCEPTS DEVELOPPES DANS LA STRATEGIE MILITAIRE

Les concepts de l'art militaire sont adoptés par un nombre accru de sociétés financières qui cherchent à élaborer des stratégies marketing de défense ou d'attaque selon leur position de "leader", "challenger", suiveur ou spécialiste.²

1. La stratégie d'un leader

L'objectif d'un leader est de conserver sa position face aux attaques de ses concurrents, il va donc s'efforcer de préserver sa part de marché, voire de poursuivre sa croissance.

2. La stratégie du challenger

Le challenger, dans la mouvance du leader, cherche l'accroissement de sa part de marché.

Pour permettre au "challenger" de devenir "leader" plusieurs types de stratégies d'attaque peuvent lui être proposées :³

- L'attaque frontale : qui consiste à lutter pied à pied avec le "leader" en utilisant des armes comparables.

¹ Dictionnaire marketing op cité p 125

² Dictionnaire marketing op cité p 125

³ Marketing management op cité p 138

- La guérilla : elle s'efforce d'attaquer le "leader" sur ses points faibles, là où ses troupes sont peu présentes, en se découvrant le moins possible (ex : concentrer ses attaques sur certains segments du marché, régions ou produits un peu délaissés avec une forte densité de moyens).
- La stratégie d'alliance : elle consiste à renforcer indirectement ses positions en faisant des alliances avant d'attaquer "le leader" sur un point sensible, c'est le cas des sociétés financières qui progressent par rachat, concentration... avec d'autres institutions.

Le "challenger" se fixe comme objectif de devenir "leader" et livre à ce dernier un véritable "marketing de combat" sur différents éléments du marketing-mix.

- ñ Baisse des prix
- ñ La prolifération des produits
- ñ L'innovation
- ñ La recherche de prestige
- ñ L'amélioration de la qualité des services
- ñ La réduction de coûts
- ñ Surinvestissement publicitaire

3. La stratégie du suiveur

Certaines institutions jugeant le "leader" trop fort, acceptent délibérément de rester en seconde ou troisième position. Le suiveur accepte son positionnement et recherche plus un développement qualitatif que quantitatif (mieux fidéliser les clients acquis, ou améliorer la qualité de ses produits et prestations plus que de faire croître sa part de marché).

4. La stratégie du spécialiste

Elle concerne les sociétés financières qui ne s'intéressent qu'à une partie du marché (banque des femmes, des riches...). Cette stratégie consiste à se spécialiser sur un créneau suffisamment important et rentable pour assurer le développement de l'entreprise.

B.3.2. APPLICATION DU CONCEPT STRATEGIQUE LIE A LA "COURBE D'EXPERIENCE"

C'est l'une des stratégies qui donne la priorité absolue à la minimisation des coûts. La banque la plus compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, c'est-à-dire que c'est sur la capacité de l'institution à minimiser ses coûts que se fonde son avantage concurrentiel.

B.3.3. MATRICE DES STRATEGIES PRODUITS/MARCHES (D'APRES IGOR ANSOFF)¹

Cette matrice est un outil de réflexion, puis de décision, permettant d'apprécier à partir du positionnement acquis par une entreprise sur ses marchés, la fiabilité des diverses orientations stratégiques possibles en matière de couple produits/marchés.

¹ Marketing management pour les institutions financières op cité p 141

Matrice des stratégies produits/marchés

(d'après Igor Ansoff)

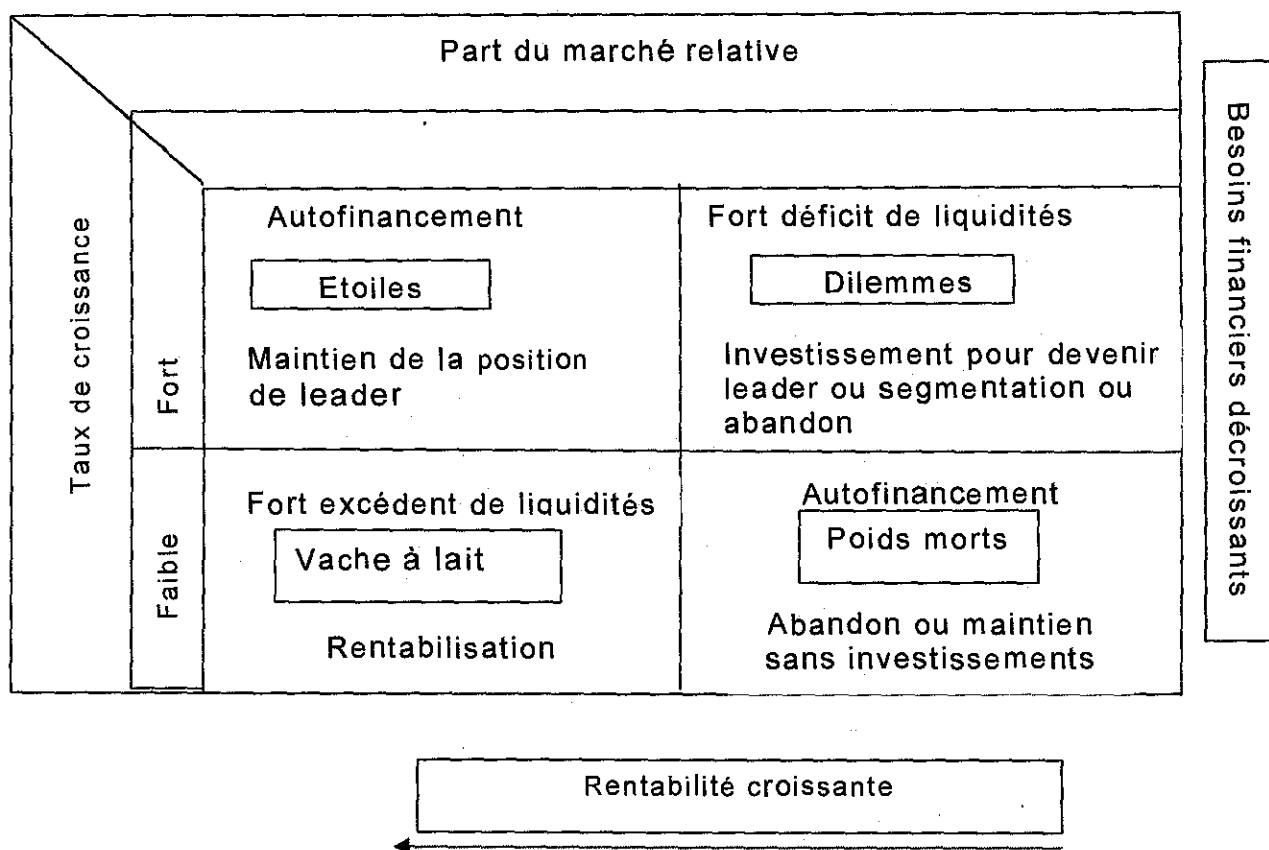
	Marchés actuels	Marchés nouveaux
Produits actuels	<p>Vendre plus de produits aux marchés actuels</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 80%;">Pénétration</div> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer l'efficacité commerciale du réseau de distribution - Augmenter la largeur et la profondeur des gammes. 	<p>Vendre les produits actuels à de nouveaux marchés</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 80%;">Extension de marchés conquête</div> <ul style="list-style-type: none"> - Nouveaux canaux de communication et de distribution
Produits nouveaux	<p>Vendre de nouveaux produits aux marchés actuels</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 80%;">Fidélisation consolidation</div> <ul style="list-style-type: none"> - Suivi de clientèle - conception de produits - Prétests - Nouvelle communication 	<p>Vendre des produits nouveaux à de nouveaux marchés</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: 80%;">Diversification</div> <ul style="list-style-type: none"> - Etudes - conception - Prétests - Nouveaux canaux de communication et de distribution

Source : Yves le Golvan, Dictionnaire marketing

Banque Assurance, Edition Dunod 1988 p 126

B.3.4. LES STRATEGIES LIEES AUX PORTEFEUILLES DE PRODUITS, SERVICES, ACTIVITES (approche du Boston Consulting Group BCG)

Le positionnement des activités ou produits d'une entreprise sur une matrice, dont les deux dimensions sont la part de marché relative et le taux de croissance du secteur, permet d'effectuer un diagnostic stratégique de la structure de l'activité de cette entreprise.



Source : Michel BADOE ; Marketing management pour les sociétés financières, page 147

Les définitions que l'on peut donner des quatre types de produits de cette matrice sont les suivantes : ¹

- ñ Produits vedettes ou étoiles : sur un marché en forte croissance, ces produits qui occupent une forte part de marché autofinancent généralement leur développement. Ils sont normalement appelés à devenir des produits vaches à lait.
- ñ Produits vaches à lait : leaders sur leurs marchés dont la croissance est terminée, ces produits fournissent les liquidités dont les autres activités de l'entreprise ont besoin (et particulièrement les produits et activités dilemmes).
- ñ Produits dilemmes : La part de marché atteinte par ces produits n'est pas encore satisfaisante et leur rentabilité ne suffit pas à assurer leur développement sur un marché toujours en croissance. Ces produits nécessitent donc des choix stratégiques : poursuivre les investissements nécessaires pour répondre à l'appel du marché et pour leur permettre de se positionner et de devenir des produits vedettes puis vache à lait, ou renoncer et les laisser rétrograder et devenir des poids morts.
- ñ Produits poids morts : sur un marché stagnant, voire en régression, ces produits faiblement implantés, doivent à court ou moyen terme être abandonnés.

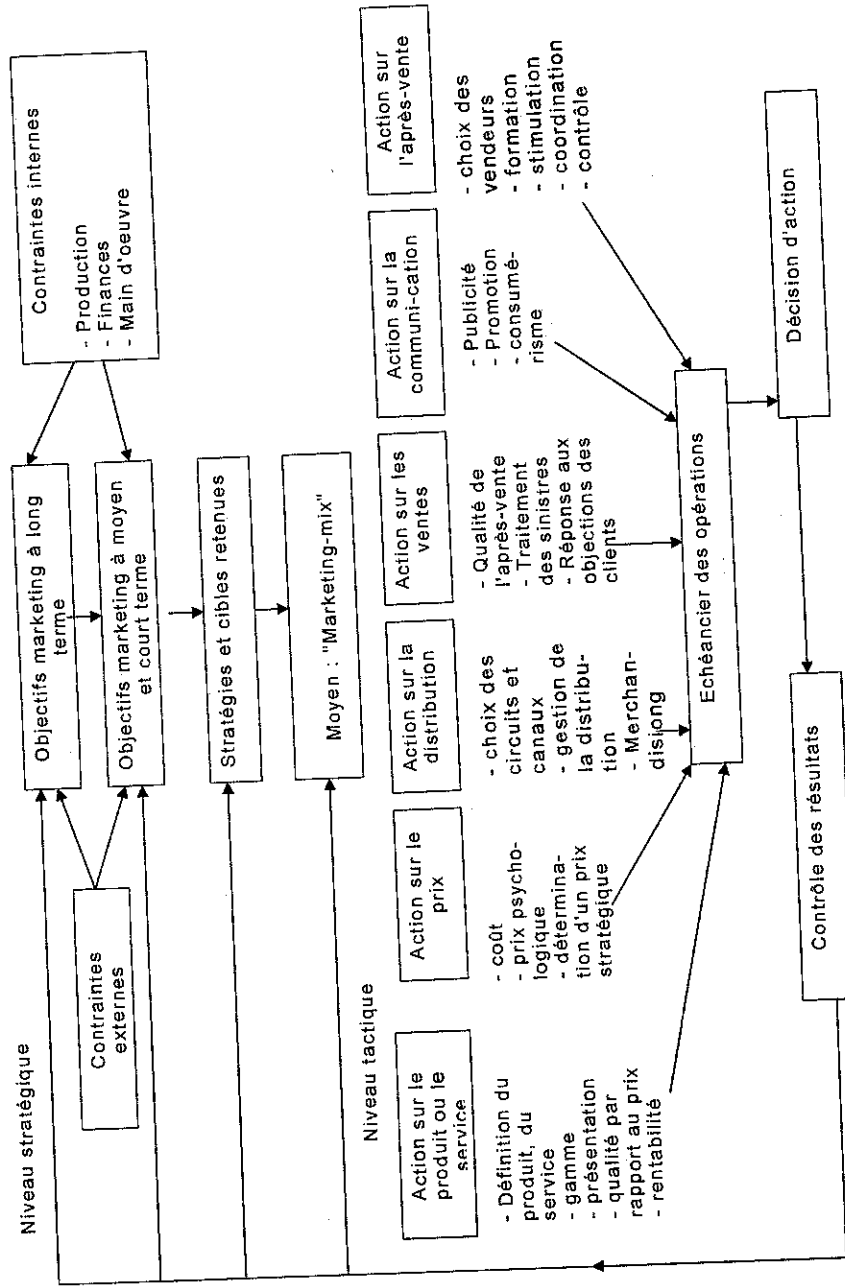
¹ Dictionnaire marketing op cité p 128

B.4. LE CHOIX DES MOYENS : L'ELABORATION D'UN "MARKETING-MIX"

Le "marketing-mix" est un mélange de l'ensemble des décisions que peut mettre en œuvre, à un moment donné, l'homme de marketing afin de réaliser ces objectifs et atteindre les marchés-cibles visés¹. L'élaboration du "marketing-mix" a pour but d'harmoniser l'ensemble des décisions et efforts sur le plan marketing et commercial que doit mettre en œuvre l'institution pour réaliser les objectifs et atteindre les cibles visées dans le cadre du positionnement retenue par la direction générale.

¹ André BOYER, Gérard HIRIGOYEN, Jacques THEPOT, Nadine TOURNOIS, J.P VEDRINE "Panorama de la gestion", les Editions d'Organisation 1977

ELABORATION DU "MARKETING-MIX"



Source : Marketing management pour les institutions financières Michel BADOC Editions d'Organisations 1995

B.5. LE CONTROLE DES REALISATIONS

Le contrôle permet d'évaluer les résultats obtenus et d'analyser les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations pour avoir plus de renseignements dans l'élaboration de plans futurs.

Le contrôle passe généralement par trois étapes : ¹

- La première consiste à définir avec précision les objectifs poursuivis et les normes à respecter.
- La seconde, à comparer la situation réelle à un moment donné avec la situation normale, c'est une étape d'information, de comparaison et d'explication.
- La troisième, à prendre des mesures correctives permettant de pallier les déviations constatées.

Le contrôle peut et doit se faire d'une manière permanente ou du moins avec une périodicité relativement courte : chaque mois, chaque trimestre ou à la rigueur chaque année.

B.6. AUDIT MARKETING

Ce dernier agit habituellement de deux façons :

- D'une manière préventive : Il concerne la pertinence des objectifs, stratégies et cibles, ainsi que la cohérence des moyens engagés avec les décisions prises d'une part et avec les actions du "marketing-mix" d'autre part.

¹ Michel BADOE op cité p 167

- D'une manière curative : Dans cette phase, les hommes de marketing s'efforcent de proposer des solutions marketing ou commerciales adéquates permettant de remettre l'institution dans une bonne direction. De telles solutions concernent chaque phase du plan.

Ainsi, la planification en marketing est indispensable pour l'institution financière à cause de l'augmentation croissante de la concurrence, pour cela, la banque doit savoir se déterminer une vocation, définir des objectifs, élaborer des stratégies et mettre en œuvre des moyens qui lui permettent d'assurer son avenir.

Grâce au plan marketing, la banque peut formaliser ses décisions et les communiquer à l'ensemble des intervenants qui participent à leur réalisation en augmentant aussi, les chances de réussite de cette banque sur son marché.

CHAPITRE V

L'ANALYSE PRATIQUE DE LA BANQUE BADR **EN MATIERE DE MARKETING**

SECTION I : LE SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN

SECTION II : PERTINENCE DE NOTRE CHAMP D'ANALYSE

SECTION III : METHODOLOGIE D'INVESTIGATION RETENUE

SECTION I : LE SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN

Trois étapes essentielles caractérisent l'organisation et l'évolution du système bancaire algérien selon qu'on se situe :

- Dans la période antérieure à l'indépendance nationale (1962) et aux nationalisations successives des établissements de crédit qui sont intervenues entre Juin 1966 et Octobre 1967.
- Dans la période au cours de laquelle s'est opérée la prise en main effective de la profession bancaire par les autorités monétaires avec implication plus accentuée des nouveaux établissements bancaires dans la mobilisation de l'épargne et le financement de l'activité économique et plus particulièrement en direction des entreprises et exploitation du secteur public.
- Dans l'étape récente, actuelle, marquée à la fois par les mesures de restructuration du secteur financier prises à partir de Mars 1982 et la promulgation des deux lois charnières¹ :

1) La loi 86/12 du 19/08/86 :

C'est à partir de la loi 86/12 du 19/08/86, relative au régime des banques et du crédit, que le système bancaire algérien a commencé à retrouver ses marques. Cette loi a fondamentalement modifié la démarche en matière d'investissements productifs, puisqu'elle renvoyait sur l'entreprise la décision d'investir, et sur la banque la décision de financer (ou de ne pas financer) le projet présenté par l'entreprise publique. Mais ce sont surtout les réformes engagées au début des années 90 qui ont accéléré le processus de mutation du secteur bancaire.

¹ F. BOUYACOUB : "Le secteur bancaire algérien : Mutations et perspectives".
Info - BADR n° 1 Janvier 2002

2) La loi sur la monnaie et le crédit du 14/04/90

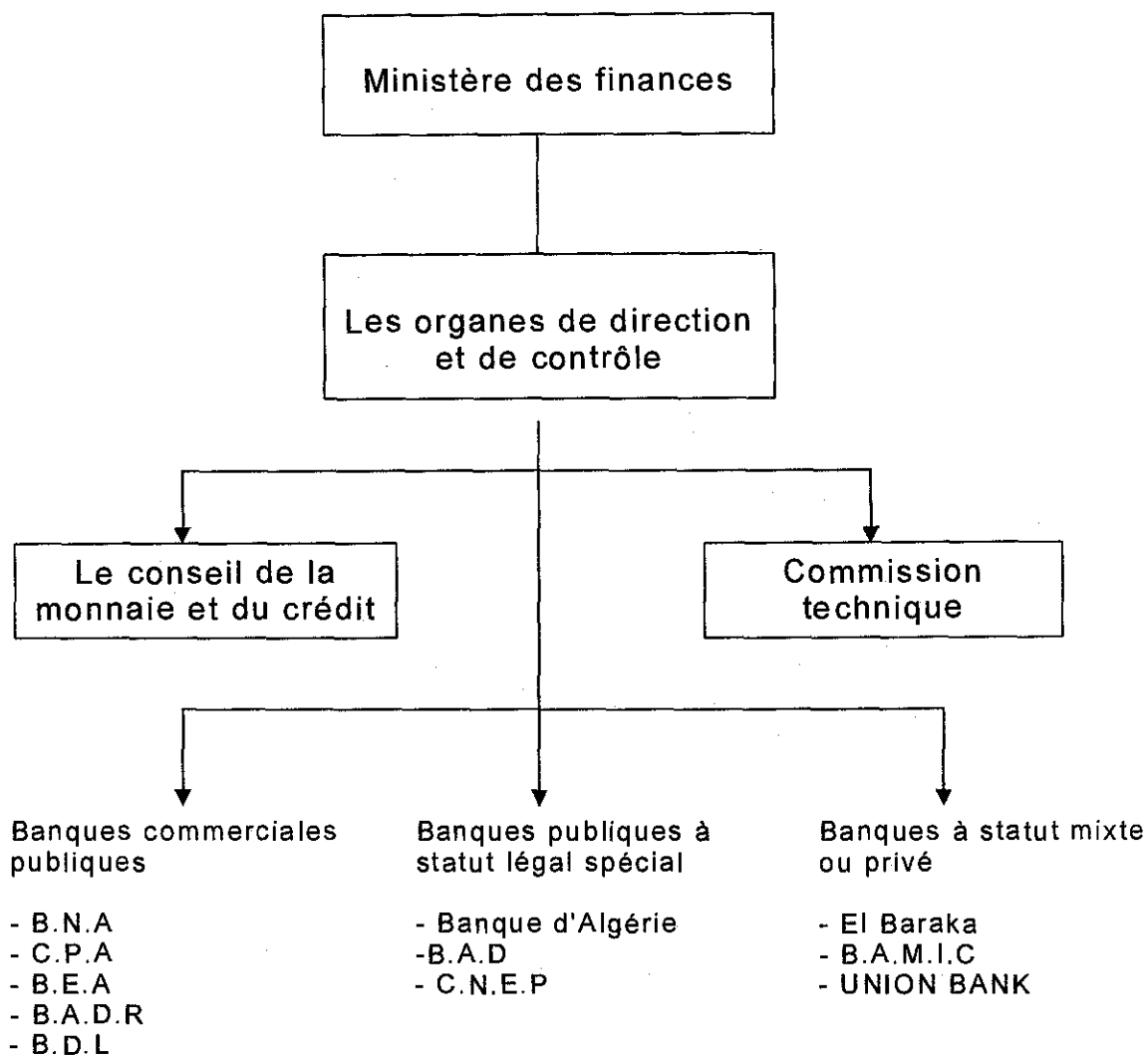
Elle constitue le véritable point de rupture avec les anciennes pratiques. C'est en effet depuis cette loi qu'un nouvel environnement bancaire et financier, plus conforme à la libération de l'économie de sa tutelle administrative, à commencer à se mettre en place. En faisant, de la Banque d'Algérie, la véritable autorité monétaire et en fixant le cadre global d'exercice de la concurrence, cette loi a introduit, pour la première fois en Algérie, la rationalité et les règles de l'orthodoxie bancaire universelle. Elle consacre, en fait, le caractère universel du système bancaire et financier algérien.

Depuis cette loi, l'architecture de l'espace bancaire algérien s'est progressivement modifiée. Des innovations importantes ont été introduites, imprimant aux pratiques bancaires nationales davantage de rationalité économique, d'esprit commercial et une dose naissante de concurrence¹.

A ce titre, le système bancaire algérien issu de la loi sur la monnaie et le crédit du 14/04/1990 se présente comme suit :

¹ Pour plus de précision (voir en annexe l'évolution du système bancaire algérien).

LA STRUCTURE DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN
A PARTIR DE 1990



Source : Ammour BENHALIMA ; "Le système bancaire algérien : textes et réalités" Edition Dahlab 1996

En conclusion à cette première partie de mon exposé, il convient de souligner que l'Algérie a pu, en quelques années, faire progresser son système bancaire en dépit des contraintes socio-politiques et de la "dureté" du processus d'ajustement structurel. Et ce sont précisément ces banques publiques, dont on disait qu'elles avaient été les instruments d'une politique financière centralisée, qui ont constitué un élément régulateur important durant la période de transition de l'économie administrée à l'économie de marché.

Sur le plan bancaire, cette transition douce, "lente" par rapport à certaines expériences, caractérisée, selon certains partenaires, par des imperfections et des lenteurs, n'est pas moins un processus serein qui a permis de préserver les principales grandes banques et de les préparer à être les "ferments" et les catalyseurs du nouvel espace bancaire algérien.

Cet espace consolidé, en pleine phase d'ouverture et de diversification, se caractérise aujourd'hui par sept (07) éléments clés : ¹

- 1) la réglementation bancaire et prudentielle renouvelée, complètement harmonisée avec les pratiques universelles.
- 2) Une indépendance garantie par la loi, de l'autorité monétaire et de l'intégralité de ses attributs par rapport au pouvoir exécutif.
- 3) L'amorce d'un vigoureux processus de modernisation des banques publiques couvant à la fois :
 - ñ La recapitalisation, pour des montants consistants
 - ñ L'assainissement des portefeuilles/engagements
 - ñ La diversification des investissements de valorisation du potentiel existant (domaine informatique, compétence humaine).

¹ F. BOUYACOUB : PDG de la BADR "Le secteur bancaire algérien : mutations et perspectives". Info BADR N° 1 janvier 2002

- ñ Le développement organisationnel des fonctions de management d'expansion commerciale, de maîtrise des risques, et d'audit interne.
- 4) Le lancement, au niveau interbancaire, de divers chantiers portant notamment sur :
- ñ La mise en place d'un réseau de transmission de données.
 - ñ Le développement de la gamme de produit et services bancaires.
 - ñ La normalisation de certains instruments de gestion et d'intervention sur les marchés/clientèle.
 - ñ Le lancement de la monétique.
- 5) L'amorce d'une couverture élargie des besoins de la clientèle.
- 6) Le développement au sein des banques, des activités de marché et gestion de portefeuille en relation avec l'ouverture de la bourse d'Alger et le démarrage du marché financier.
- 7) L'enrichissement de l'espace bancaire national par l'entrée en fonction de nouvelles banques privées et d'institution financières spécialisées. (Voir en annexe)

Il convient de mettre l'accent sur le fait que, même si le processus de mutation des grandes banques n'est pas achevé, et l'expansion des nouvelles banques privées n'a pas encore atteint un niveau élevé, le travail important accompli jusqu'ici dans les domaines de modernisation de la consolidation des assises financières, de l'assainissement des portefeuilles et de la réglementation technique et prudentielle, place désormais l'espace bancaire algérien à proximité des secteurs bancaires des pays développés.

SECTION II : PERTINENCE DE NOTRE CHAMP D'ANALYSE

(Essai d'analyse)

Le thème central de notre mémoire est "l'introduction du marketing au sein de la B.A.D.R". Sur la base de notre recherche théorique, il s'est avéré que pour assurer sa pérennité la BADR devra se doter d'outils performants afin de pouvoir se maintenir dans un environnement en perpétuel changement, caractérisé par la rareté de l'épargne, et par des besoins croissants en matière de financement des agents économiques. C'est à travers l'application de cette nouvelle technique de gestion, qui est le marketing, que le secteur bancaire pourra prendre son essor, dynamiser son activité et devenir compétitif.

Le marketing lui permettra aussi d'adopter les meilleures stratégies et de mettre au point les techniques les plus efficaces en vue de sa rentabilité et la satisfaction de sa clientèle.

Le sujet pour lequel nous avons opté, est d'une actualité indéniable. Notre recherche s'est appuyée sur une étude documentaire réalisée à partir d'ouvrages, d'articles, de revues.

Par ailleurs, ce sujet est une préoccupation essentielle des banques publiques algériennes surtout dans un monde en pleine mutation caractérisé par la dynamique de changement et de modernisation, et face à la concurrence qui se profile à l'horizon.

Lorsque notre recherche théorique a donné ses principales conclusions, il a évidemment fallu la confronter à la réalité de nos propres banques. Dès lors, s'est posé le problème du choix de la banque qui allait faire l'objet de nos investigations.

Un tel choix ne peut être le fruit du hasard, il se doit d'être pertinent et justifié par de solides arguments.

POURQUOI LA BADR ?

La première raison qui a motivé notre choix est que de part la densité de son réseau et l'importance de ses effectifs, la BADR est devenue l'une des banques les plus importantes sur le territoire national.

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) est une banque publique créée en 1982 avec pour mission de développement du secteur rural. Constituée initialement de 140 agences cédées par la Banque Nationale d'Algérie (BNA), son réseau compte aujourd'hui 286 agences et 31 succursales (Directions régionales).

Son effectif au 31/12/2001

Nombre total	Cadres	Agents de maîtrise + Agents d'exécution
6 764	2 327	4 437

De part la densité de son réseau et l'importance de ses effectifs, la BADR est considérée par le "Bankers Almanach"⁽¹⁾ comme :

* 1^{ère} banque en Algérie

* Au niveau africain : 9^{ème}/326 BAC *

* Au niveau maghrébin : 2^{ème}

* Au niveau du monde Arabe : 14^{ème}/255 BAC **

* Au niveau mondial : 668^{ème} sur 4100 banques classées

Etablissement à vocation agricole à sa création, la BADR est devenue au fil du temps, et notamment depuis la promulgation de la loi 90/10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, une banque universelle qui intervient dans le financement de tous les secteurs d'activité.

⁽¹⁾ Revue "Bankers Almanach" Edition 07/2001 dans BADR infos N°2 Mars 2002

(*) BAC : Banques Africaines classées

(**) BAC : Banques Africaines classées

A/ Evolution de la BADR :

Trois étapes caractérisent l'évolution de la BADR : ⁽¹⁾

* 1982 - 1990

Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaine dans le financement de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de l'industrie mécanique agricole. Cette spécialisation s'inscrivait, alors, dans un contexte d'économie planifié où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

* 1991 - 1999

La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, la BADR a élargie son champ d'intervention vers les autres secteurs d'activité et notamment, vers les PME/PMI, tout en restant un privilégié du secteur agricole.

Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques :

- 1991 : mise en place du logiciel "SWIFT" pour l'exécution des opérations de commerce international.
- 1992 : mise en place du logiciel "SYBU" avec ses différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse, gestion des placements, consultation à distance des comptes clientèles).
- 1992 : Informatisation de l'ensemble des opérations de commerce extérieur. Les ouvertures de crédits documentaires sont traitées en 24 heures maximum.
- 1992 : Introduction du nouveau plan des comptes au niveau des agences.

⁽¹⁾ Rapports internes à la Banque BADR

- 1993 : Achèvement de l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau.
- 1994 : Mise en service de la carte de paiement et de retrait BADR.
- 1996 : Introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel).
- 1998 : Mise en service de la carte de retrait interbancaire.

- 2000 - Avril 2002

L'étape actuelle se caractérise par la nécessaire implication des banques publiques dans la relance des investissements productifs et la mise en adéquation de leurs activités et du niveau de leurs prestations avec les principes de l'économie de marché. En matière d'intervention dans le financement de l'économie, la BADR a considérablement augmenté le volume des crédits consentis aux PME/PMI du secteur privé (toutes branches confondues) tout en accroissant son aide au monde agricole et para-agricole.

Afin de se mettre au diapason des profondes mutations économiques et sociales et répondre aux attentes de la clientèle, la BADR a mis en place un programme d'actions quinquennal, axé notamment sur la modernisation de la banque, l'amélioration des prestations, ainsi que l'assainissement comptable et financier.

Ce programme a conduit à ce jour aux réalisations suivantes :

- 2000 : - Etablissement d'un diagnostic exhaustif des forces et faiblesses de la BADR et l'élaboration d'un plan de mise à niveau de l'institution par rapport aux normes internationales.
- Généralisation du système réseau local avec réorganisation du progiciel SYBU en client serveur.

2001 : - Assainissement comptable et financier.

- Refonte et raccourcissement des procédures de traitement, d'acheminement et de sanction des dossiers de crédits. Les délais varient, aujourd'hui entre 20 et 90 jours, selon qu'il s'agisse d'un dossier d'exploitation, d'investissement, ou encore, de son niveau de sanction (Agence, Succursale, Direction Générale).
- Concrétisation du concept de "Banque assise" avec "services personnalisés" (Agence Amirouche, Cheraga...)
- Introduction du nouveau plan des comptes au niveau de la comptabilité centrale.
- Généralisation du réseau MEGA PAC à travers nos agences et structures centrales.
- Mise en place d'une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement et au transport d'images d'appoints.

2002 : Généralisation de la norme "banque assise" avec "service personnalisé" aux agences principales du territoire national.

A.1 Ses comptes au 31/12/2000

- Particuliers	2 343 078
- Exploitations agricoles	131 523
- Entreprises publiques	20 880
- Artisans	19 347
- Entreprises privées	387 637
- Coopératives de jeunes	42 457
- Professions libérales	17 955
- Coopératives immobilières	986
- Organismes sociaux	5 987
- Associations à but non lucratif	14 111
- Autres	4 875
TOTAL	2 988 836

A.2 Ses ressources (en millions de DA) ^{(1) (2)}

Nature des ressources	1999	2000
Compte d'épargne	28.667	33.958
Ressources à vue	116.616	105.876
Ressources à terme	29.136	47.046
Bons de caisse	13.668	14.977
Autres dettes représentées par un titre	42	38.289
T O T A L	188.129	240.146

Ces ressources ont enregistré une augmentation de l'ordre de 52.017 MDA par rapport à 1999, soit en valeur relative de 27,6 %.

A.3 Ses emplois (en millions de Da)

Nature des emplois	1999	2000
Créances commerciales	1 540	1 130
Autres créances commerciales	32 251	44 520
Crédits rétrocédés	15 127	13 313
Autres crédits à la clientèle	49 299	48 599
Comptes ordinaires débiteurs	7 493	5 729
Créances en souffrance	5 609	6 458
Créances immobilisées	2 371	732
Valeurs non imputées	1 127	1 111
T O T A L	113 817	116 392

A fin décembre l'encours des crédits à la clientèle aussi bien en dinars qu'en devises a atteint 116.392 MDA, en hausse par rapport à 1999 de 2.575 MDA, soit en valeur relative de +2 %.

^{(1) (2)} Source : BADR Infos : n° 1 janvier 2002, n° 2 mars 2002

A.4 Ses branches d'activités

- Entreprise classiques : Industrie et service
 - Agro-alimentaires
 - BTPH
 - Tourisme
 - Textile
 - Télécommunications
 - Agriculture
 - Santé

- Micro-entreprises :
 - Transport
 - Services/Divers
 - Maçonnerie
 - Petite industrie
 - Artisanat
 - Agriculture
 - La pêche
 - L'aquaculture

A.5 Ses produits :

- Le livret épargne BADR (LEB) : votre argent est à votre disposition à tout moment sur tout le territoire national (c'est un produit qui peut être avec ou sans intérêts).
- Livret d'épargne junior (LEJ) : un produit d'épargne BADR adapté aux moins de 19 ans, pour aider vos enfants à débiter dans la vie. A sa majorité le titulaire du livret peut bénéficier d'un prêt bancaire pouvant atteindre deux millions de DA (2.000.000 DA), si le livret a plus de 5 ans d'ancienneté.
- Bon de caisse (BDC) : c'est un placement à terme rémunéré destiné aux personnes morales et physiques. Il peut être nominatif, au porteur ou anonyme.
- Dépôt à terme (DAT) : c'est un, compte de dépôt non matérialisé par des titres bancaires, destinés aux

personnes physiques ou morales. Il est ouvert exclusivement sous la forme nominative.

- Carte interbancaire BADR : c'est une carte, de retrait interbancaire qui permet à son titulaire d'effectuer des opérations de retrait d'espèces (billet de banque) auprès des distributeurs automatiques de billets (DAB) affiliés au réseau monétique interbancaire (RMI - SATIM).
- Comptes devises (C.D.N.R.E., C.D.N.R.A) votre monnaie en devises disponible à tout moment et rémunérée selon les conditions générales de la banque.
- BADR Consult : pour vous permettre de gérer vos comptes à distance.
- Télétraitement : pour le traitement de vos opérations en temps réel.

A.6. Ses structures

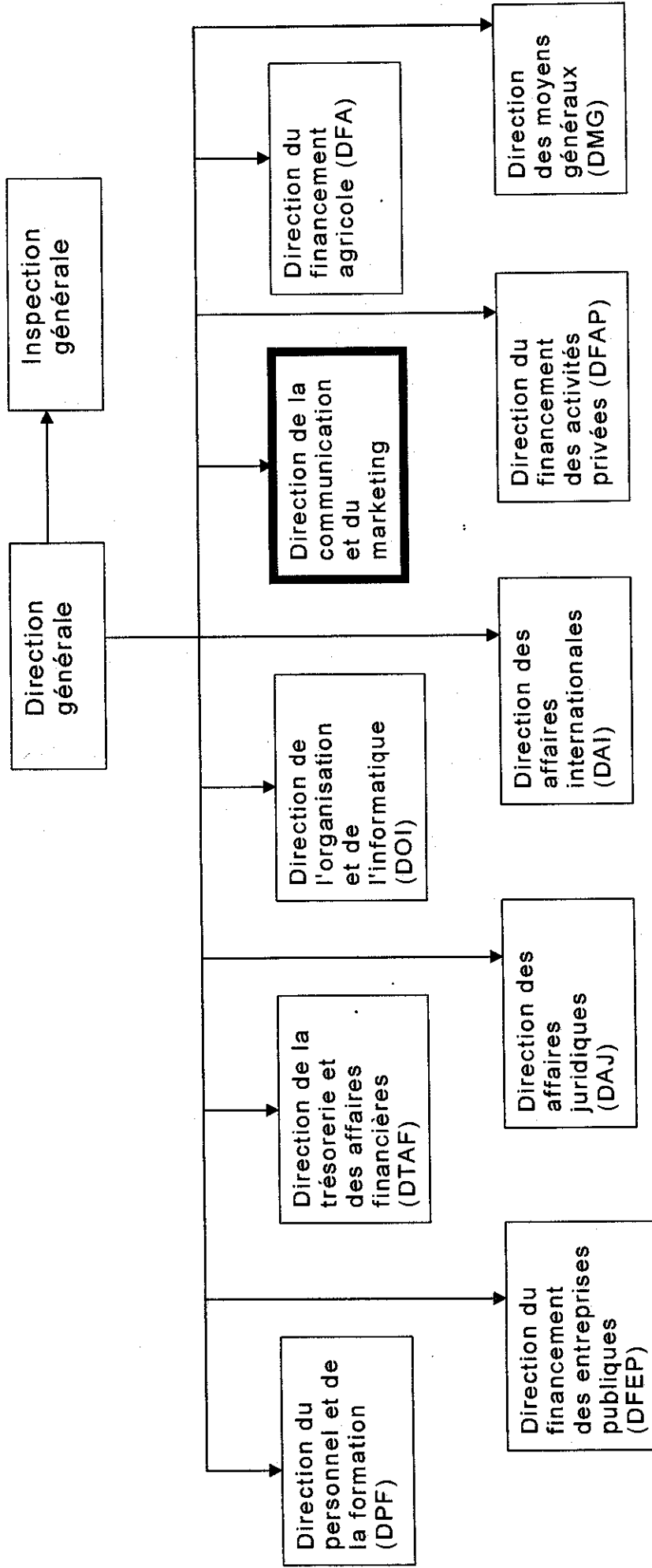
a) organigrammes de la Direction Générale

- Après la loi 90/10 jusqu'à Décembre 2000
- Après l'application de la nouvelle stratégie "Banque assise " à partir de Janvier2001.

L'ORGANIGRAMME DE LA BADR

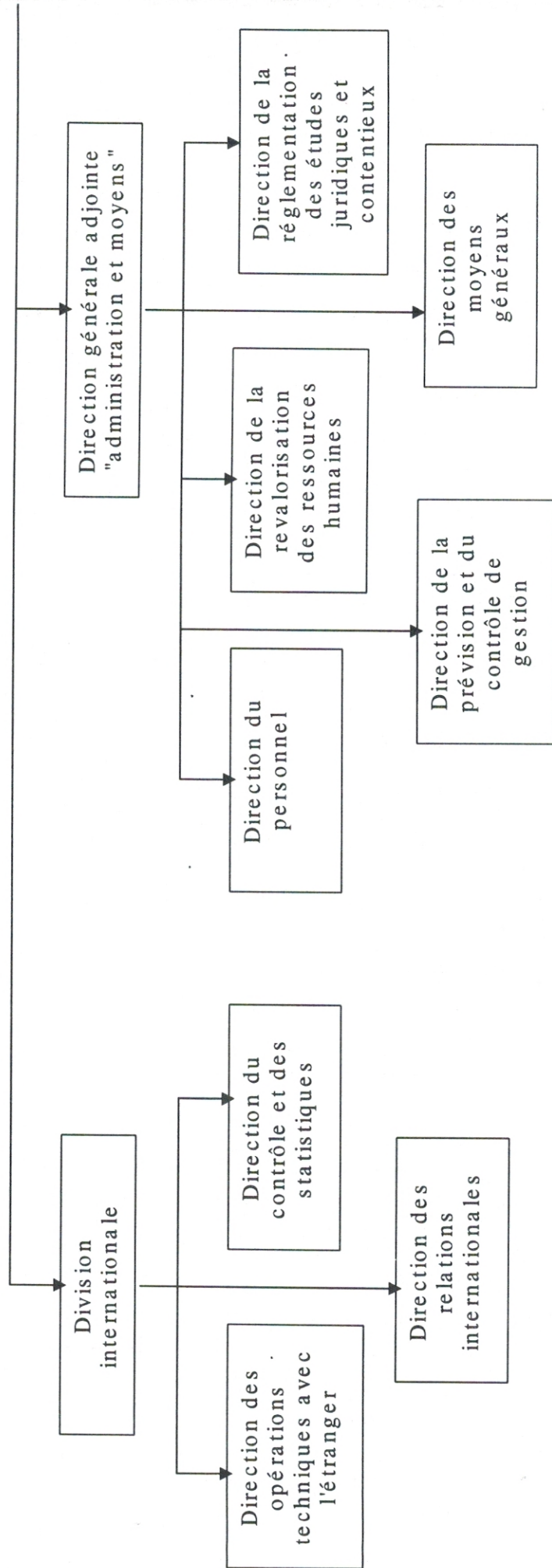
DIRECTION GENERALE

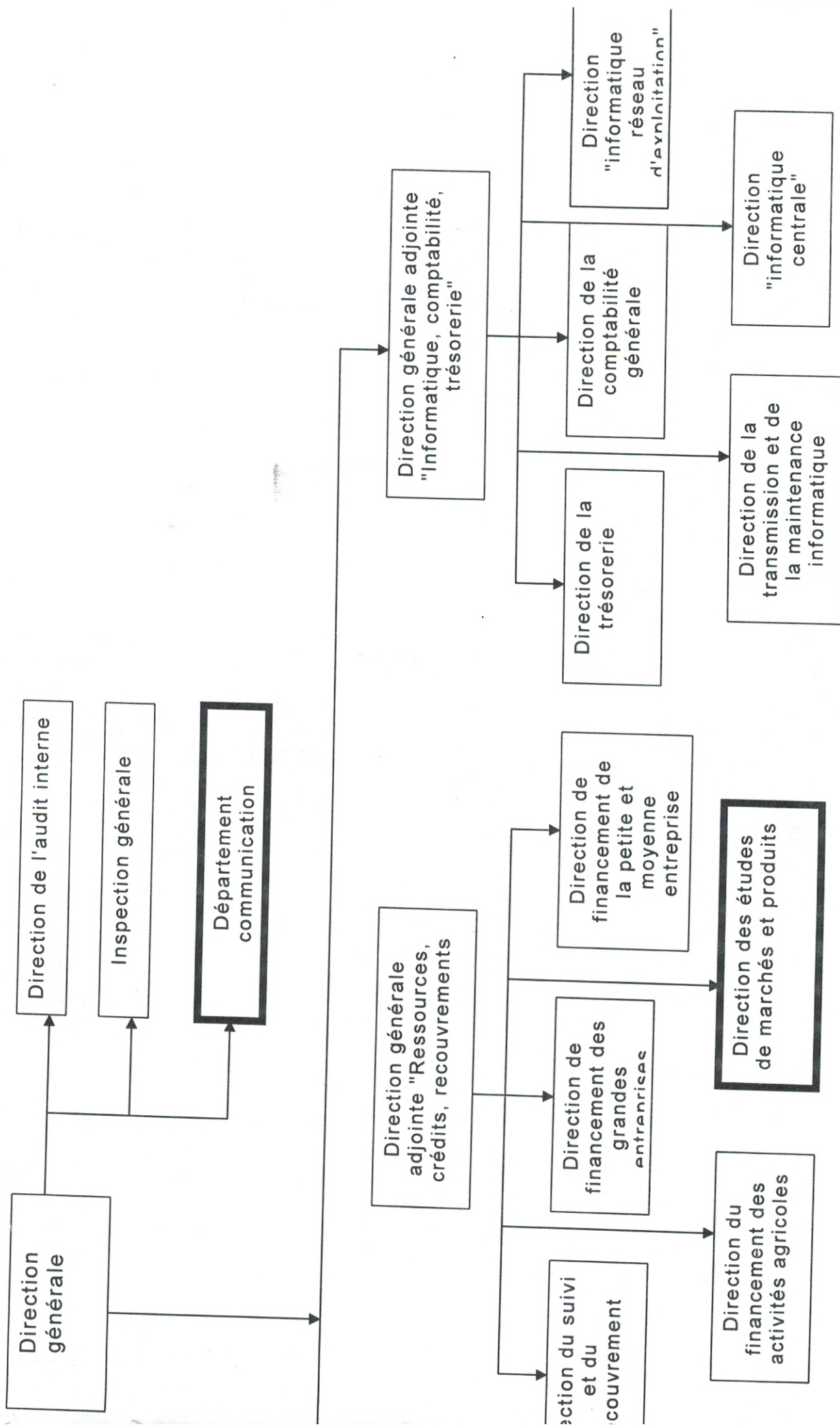
Depuis la promulgation de la loi 90/10 jusqu'à décembre 2000



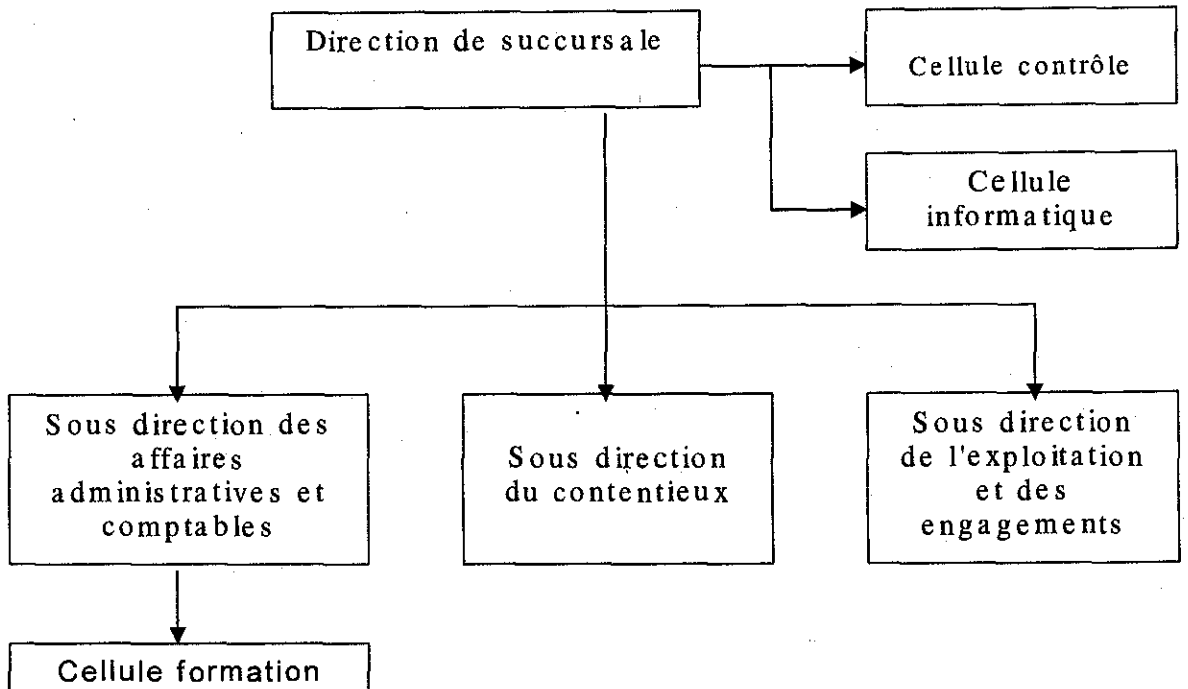
ORGANIGRAMME DE LA BADR

Depuis Janvier 2001 élaboré en conformité avec la stratégie "Banque assise"

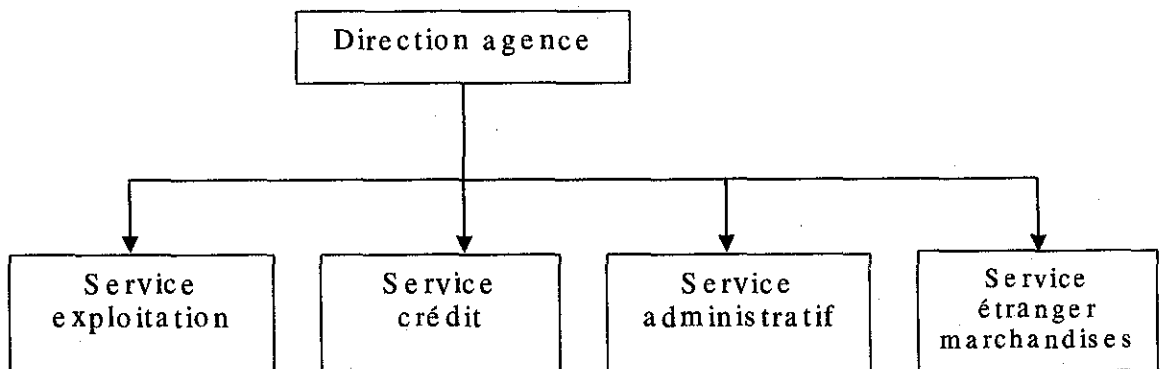




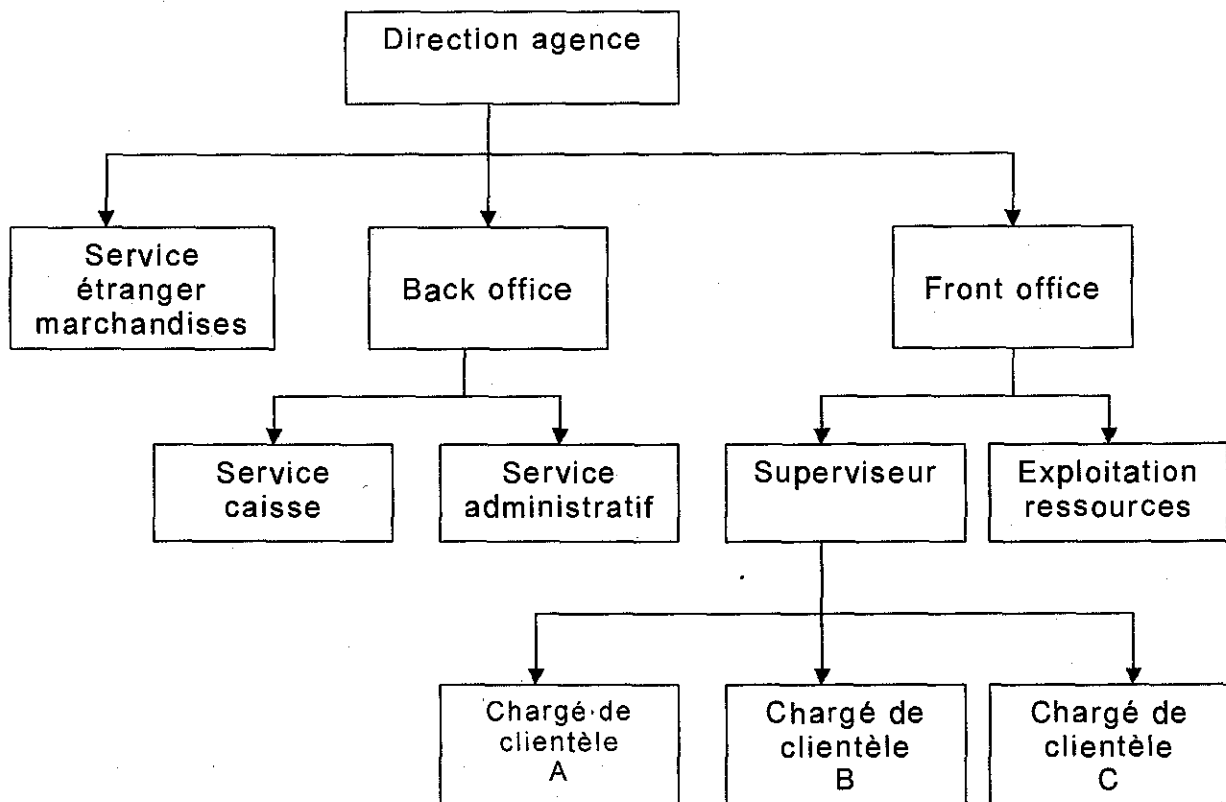
B. L'organigramme de la succursale (Direction régionale)



C. Organigramme de l'agence avant l'avènement du concept de "Banque assise"



D. Esquisse de l'organigramme de l'agence bancaire BADR
depuis l'avènement de la banque assise



N.B. : L'organigramme définitif suppose la réception des notifications afférentes aux nouveaux postes

a) Les attributions de la Direction du marketing et de la communication (D.M.C) (ancienne direction) ⁽¹⁾

Dirigée par un Directeur central, est composée de trois (3) sous-directions :

- sous-direction de la communication
- sous direction du développement des ressources
- sous-direction du budget

Elle est chargée :

- De concrétiser les objectifs généraux, en matière de politique d'extension du réseau.
- De diffuser les instructions de la Direction Générale.
- De concevoir et diffuser le journal de la banque.
- De participer avec les structures concernées à la matérialisation de la politique de décentralisation et de déconcentration.
- De participer avec les directions concernées aux études de normalisation et d'automatisation des opérations bancaires.
- D'étudier les besoins du marché et de proposer à la Direction Générale des produits et services en conséquence.
- De stimuler et suivre la collecte des ressources.
- D'étudier et mettre en œuvre les opérations budgétaires,
- De prendre en charge en relation avec les directions concernées les actions de communication tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la banque.

b) Les attributions de la Direction de l'étude de marché et de produits (nouvelle Direction) D.E.M.P ⁽²⁾

La D.E.M.P est une nouvelle direction. Elle a été créée dans le cadre de l'organigramme général élaboré par la Direction Générale de la BADR en 2001.

⁽¹⁾ D.R. n° 11/1998 du 17/12/1998 portant organigramme général de la BADR

⁽²⁾ D.R. n° 05/2001 du 14/03/2001 portant organigramme général de la BADR

C'est une direction chargée, comme son nom l'indique, de l'étude des marchés et la création de nouveaux produits.

Additionnellement à ses missions, elle prend en charge provisoirement la fonction "communication" en attendant la mise en place du département comme prévu par l'organigramme.

Elle est chargée de :

- Procéder aux études ou analyses susceptibles de contribuer à des réajustements de la politique générale de la banque en matière de financement.
- Réaliser des études de marchés et des études de produits commerciaux pour le compte notamment des directions de crédits.
- Développer et proposer à la direction générale de nouveaux produits attractifs et susceptibles de favoriser le développement de l'épargne des ménages et des entreprises.
- Procéder à des études sur les tendances du marché et les besoins de la clientèle en terme de qualité de service et produits financiers et bancaires.
- Etudier les voies et moyens susceptibles de consolider et d'améliorer la part de marché de la banque, tant en matière de collecte des ressources que de distribution des crédits.
- Explorer les possibilités de maximalisation des rendements des capitaux mis en œuvre.
- Promouvoir les actions de collecte des ressources à vue et à terme, tant en monnaie nationale qu'en monnaies étrangères.
- Mener une politique dynamique en matière de vulgarisation de placement de produits.
- Proposer à la Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion (D.P.C.G) des objectifs réseau en matière de ressources et d'emplois.

- Suivre avec la D.P.C.G. la réalisation des objectifs assignés.
- Acquérir et mettre en place, en collaboration avec les structures informatiques, des matériels et applications informatiques, des matériels et applications informatiques, de gestion et de suivi des produits monétiques : carte de paiement et de retrait, distributeur automatique de billets (DAB), carte interbancaire (CIB).
- Elaborer et diffuser les procédures de gestion, de vente et de suivi des produits monétiques.
- Mettre en place une base de données marchés et produits.
- Réaliser les études relatives aux projets de création de filiales et/ou de prises de participation dans les entreprises existantes ou à créer.
- Contribuer aux actions de formation conduites par la Direction de la Revalorisation des Ressources Humaines et organiser des journées d'études ou d'information à l'intention des "opérationnels".
- Veiller à une gestion de qualité.
- Etablir son programme d'actions annuelles ainsi que son budget prévisionnel et en assurer la réalisation.
- Réaliser des études de conjoncture pour le compte de la Direction Générale Adjointe.
- Elaborer le rapport annuel d'activité de la structure.

SECTION III : METHODOLOGIE D'INVESTIGATION RETENUE

La description de la BADR telle que nous l'avons décrit ci-dessus laisse apparaître une banque en pleine mutation, dans le sens où elle fait l'objet d'énormes changements structurelles et organisationnelles, ce qui fait d'elle une banque compétitif.

Après deux décennies de gestion administrée, la BADR animée d'une réelle volonté de changement s'oriente vers la stratégie de "Banque Assise" avec "service personnalisé".

C'est dans le cadre d'un plan d'action à moyen terme que la B.A.D.R a initié et mis en place le système de "Banque Assise", qui consiste d'une part en une mise à niveau de la banque, et d'autre part en une rupture totale avec une organisation, des pratiques, un état d'esprit et des comportements qui ont freinés jusqu'ici l'évolution des banques publiques algériennes dans le sens des grandes mutations économiques en Algérie.

Ce plan de mise à niveau repose sur une stratégie ambitieuse de formation des ressources humaines, une politique de communication et de marketing, et un développement des moyens informatiques dans le but d'améliorer la qualité de ses prestations.

Les responsables de la BADR ont pris conscience de l'importance du capital client dans le devenir de l'institution. C'est dans cet état d'esprit et dans un souci constant d'améliorer la qualité des services offerts qu'elle a conçu une organisation et une méthode de travail qui fait "du chargé de la clientèle" un élément clé dans l'amélioration des relations banque-clientèle.

C'est ce qui a motivé notre choix de l'échantillon.

A/ Méthode de recherche utilisée

La méthode utilisée consiste à effectuer un sondage d'opinions sous forme de questionnaire.

- Echantillon

L'échantillon est composé de 132 cadres poursuivant la formation de "chargé de clientèle" au niveau du centre de formation d'Alger (S.I.B.F)⁽¹⁾, où était représenté la totalité des succursales du territoire national. Sur les 132 cadres présents (2^{ème} promotion), 113 ont bien voulu répondre à ce questionnaire que j'ai moi-même distribué au niveau de ce centre.

En 2003, plus de 1400 cadres seront concernés par cette formation et ce, suite à la nouvelle politique mise en place par la BADR.

Les cadres concernés par cette formation, sont issus soit d'une formation universitaire, soit ceux ayant obtenu des diplômes professionnels bancaires (Diplôme d'Etudes Supérieur en Banque ou équivalent).

- Description du questionnaire

Le questionnaire utilisé dans cette étude se compose de 19 questions, et est structuré de la manière suivante :

ñ Questions ouvertes : 1

ñ Questions fermées : 8

ñ Questions à choix multiples : 9

ñ Questions à échelle de Lickert : 1

⁽¹⁾ (S.I.B.F) : Société Interbancaire de Formation : qui se présente sous la forme d'une filiale dont les banques commerciales sont les actionnaires et qui assurent des formations de toutes durées.

- Les questions figurant dans le questionnaire

- ñ Questions n° 1 : concerne l'ancienneté dans la banque.
- ñ Les questions 2, 3 et 4 renvoient à la transition vers l'économie de marché et les réformes engagées dans ce sens.
- ñ Les questions 5 et 8 renvoient à la définition et au concept de marketing. La question 8 est une question piège qui nous permettra de vérifier la fiabilité des résultats obtenus à la question n° 5.
- ñ Les questions 6 et 7 nous permettent d'entrevoir comment est organisée la fonction marketing au sein de la B.A.D.R et les attributions de la structure marketing pour mieux l'appréhender.
- ñ Les questions 9, 10, 11, 12, 13 ont trait à la formation en marketing. Elles nous permettent de démontrer la prédisposition de ces cadres à ce type de formation.
- ñ Les questions 14 et 15 renvoient à l'importance du système informatique dans le traitement des informations et son impact sur la performance de la banque B.A.D.R;

- Les quatre dernières questions sont des renseignements personnels à chaque cadre et qui pourront nous aider dans notre analyse.

B) Présentation et analyse des résultats

- Question n° 1 : Depuis combien de temps travaillez-vous à la banque ?

Eventualités	Effectif	%
a) moins d'un an	10	9
b) de 1 à 3 ans	27	24
c) de 3 à 10 ans	33	29
d) 10 ans et plus	43	38
Total	113	100

67 % des questionnés ont plus de 3 ans d'ancienneté au sein de la banque. Ces 67 % représentent 29 % qui ont de 3 à 10 ans d'ancienneté et 38 % 10 ans et plus. Les 33 % restants sont encore nouveaux.

- Question n° 2 : Pensez vous que le rythme d'adaptation de la B.A.D.R à la nouvelle conjoncture économique est :

Eventualités	Effectif	%
a) Lent	31	27
b) Très lent	3	3
c) Rapide	76	67
d) très rapide	3	3
Total	113	100

Suite aux changements structurels et organisationnels qui sont intervenus ces derniers temps au niveau de la BADR, 67 % des interrogés pensent que le rythme d'adaptation de cette banque à la nouvelle conjoncture économique est rapide.

- Question n° 3 : Pensez-vous que la transition de l'économie algérienne vers l'économie de marché nécessite une réforme du secteur bancaire ?

Eventualités	Effectif	%
Oui	110	97
Non	3	3
Total	113	100

97 % des questionnés pensent que la transition de l'économie algérienne vers l'économie de marché passe au préalable par la réforme du secteur bancaire. La loi sur la monnaie et le crédit du 14/04/90 a donné naissance à un nouvel environnement bancaire et financier plus adaptable à l'instauration des prémices d'une économie de marché (voir en annexe le système bancaire algérien).

- Question n° 4 : Est-ce que les réformes engagées actuellement permettent de :

Eventualités	Effectif	%
a	35	32
a c	32	30
a d	13	11
c	20	18
a b c d	3	3
b c	7	6
Total	110	100

Cette question intéresse particulièrement les 97 % de l'échantillon ayant répondu oui à la question précédente.

80 % des questionnés pensent que les réformes engagées actuellement permettent de rompre avec les mentalités de l'ancien système et d'adopter de nouvelles méthodes de gestion (les éventualités a - ac - c).

- Question n° 5 : Que signifie le concept "marketing" pour vous ?

Eventualités	Effectif	%
b d	19	17
a b	5	4,4
b	26	23
d	21	19
b c	4	3,5
c	8	7
a d	1	0,6
e	2	1,7
a b d	9	8
b c d	2	1,7
c e	1	0,6
c d	3	3
a c d	2	1,7
a b c d e	3	3
a	2	1,7
a b c d	4	3,5
a c	1	0,6
T o t a l	113	100

A première vue, ce qui ressort des résultats énumérées ci-dessus c'est que le marketing est perçu comme une fonction permettant de stimuler la vente et la distribution puisque 23 % des questionnés estime que c'est la réponse b.

Néanmoins l'analyse des autres éventualités laisse supposer que certains cadres ont une conception plus managériale du marketing, ainsi 19 % ont associé le marketing à une orientation vers le client et 17 % à des techniques de vente et de distribution et à une orientation client en même temps.

- Question n° 6 : Existe-t-il une structure marketing dans votre banque ?

Eventualités	Effectif	%
a) une cellule	9	11
b) un service	10	12
c) un département	9	11
d) une direction	56	66
T o t a l	84	100 %

Sur les 113 personnes questionnées, 84 ont répondu à cette question : sur les 75 % de répondants :

- 11% estime qu'il existe un cellule marketing
- 12 % estime qu'il existe un service marketing
- 11 % estime qu'il existe un département marketing
- 66 % estime qu'il existe une direction marketing

Les 75 % affirme qu'il existe une structure marketing, mais seulement 66 % ont réussi à la situer au niveau des structures centrales, ce qui confirme les 67 % de cadres ayant plus de 3 ans d'ancienneté.

- Question n° 7 : Quelles sont les attributions de votre structure marketing ?

Eventualités	Effectif	%
c	32	28,3
a b c	4	3,5
d	9	8
b	9	8
b c	4	3,5
a b	3	3
b d	5	4,6
a	12	11
c d	8	7
a b c d	7	6
a d	5	4,6
b c d	4	3,5
a b d	3	3
a e	1	0,5
e	1	0,5
a c d	2	1,5
a c	3	3
a c e	1	0,5
T o t a l	113	100 %

28,3 % des questionnés estiment que la structure marketing de la BADR a pour mission d'élaborer des stratégies commerciales. Donc la conception marketing chez ces cadres se résume à l'offensive commerciale (vente et distribution).

Les réponses à cette question confirment les réponses obtenues pour la question n° 5. Néanmoins les résultats obtenus à cette question infirment les résultats de la question précédente car normalement seulement les 75 % qui ont répondu à la question n° 6 seraient en mesure de déterminer les attributions de la structure marketing.

- Question n° 8 : Est-ce que le marketing permet :

Eventualités	Effectif	%
c d	25	22
b c d	9	8
a d	3	3
c	15	13
b	5	4,6
a c	5	4,6
b d	6	5,1
d	9	8
a b c d	10	9
b c	6	5,1
a	6	5,1
a b c	3	3
a c d	10	9
a b c d e	1	0,5
T o t a l	113	100

Nous remarquons que 43 % des interrogés (ceux ayant répondu aux éventualités c d, c, d) supposent que le marketing bancaire permet de répondre aux exigences de la clientèle et en même temps il joue un rôle déterminant dans l'amélioration de la qualité des produits bancaires.

- Question n° 9 : Pensez-vous que la BADR devrait assurer une formation pour ses agents en marketing ?

Eventualités	Effectif	%
Oui	112	99
Non	1	1
T o t a l	113	100

99 % de la population questionnée pense que la formation en marketing devrait être assurée par la BADR, car elle constitue la clé de voûte de la performance et du savoir faire bancaire.

Denis KESSLER président de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances écrit ⁽¹⁾ : "une des clefs de la réussite dans l'avenir dépendra des efforts de formation réalisés pour améliorer la productivité et la qualité des services rendus".

- Question n° 10 : Où devrait se dérouler cette formation ?

Eventualités	Effectif	%
Sur site	31	27
Au Centre spécialisé (SIBF)	56	50
En partenariat avec l'université	23	20
Autres (préciser)	3	3
T o t a l	113	100

Il apparaît des résultats représentés ci-dessus que 50 % des enquêtés préfèrent que la formation marketing soit dispensée dans des centres spécialisés. Néanmoins 27 % juge qu'elle

⁽¹⁾ Mohamed CHERCHEM : "Le marketing management des services et son impact sur les assurances" Thèse de magister en management (1997-1998) Université d'Oran

devrait se dérouler sur site. Je suppose que ces 27 % sont généralement des chargés de clientèle de sexe féminin puisque ces derniers représentent 31 % des questionnés (voir question n° 17). Cette catégorie de la population trouve des difficultés à se déplacer pour bénéficier d'une quelconque formation, évoquant des contraintes d'ordre familiales. (Suite à des constatations personnelles puisque moi-même je suis responsable de la cellule formation au niveau de cette institution).

- Question n° 11 : Pensez-vous que cette formation devrait-
être ?

Eventualités	Effectif	%
a) de 10 jours à plein temps	9	7
b) de courte durée (une semaine pendant 6 mois)	13	12
c) 03 mois à plein temps	61	54
d) Autres (+ de 03 mois)	30	27
T o t a l	113	100

Pour l'optimisation de la formation en marketing, les enquêtés soit 81 % (éventualités c, d) souhaitent son étalement sur une période de plus de 3 mois.

Cette sollicitation met en exergue la portée de la formation pour ces questionnés et la place qu'occupe le marketing dans leur environnement professionnel. Ce qui confirme la prise de conscience des universitaires (66 % question n° 18) quant à l'importance du marketing.

- Question n° 12 : Que devrait dispenser cette formation ?

L'objectif de cette question ouverte, est de mettre en évidence l'intérêt accordé à la formation marketing et aux différents domaines qui s'y rattachent.

Les réponses à cette question confirment la vision étroite de ces chargés de clientèle quant à la définition du marketing. Le

marketing n'est pas perçu dans sa globalité, il est relié et restreint uniquement aux techniques de vente et de distribution. D'ailleurs le nombre de répondant à cette question représente 34 % seulement de l'échantillon (soit 38 personnes).

Parmi les réponses nous recueillons ce qui suit :

- Les techniques de vente et d'accueil (20 personnes)
- Les études de marché (9 personnes)
- Initiation au marketing bancaire 2 personnes)
- Techniques de communication (7 personnes)

Et toutes ces formations dans un souci constant de répondre aux exigences de la clientèle.

- Question n° 13 : Si vous avez à bénéficier d'une formation en marketing, est-ce que cela suppose que la BADR offrira :

Eventualités	Effectif	%
c	21	19
a b d	1	1
a b c	8	7
d	8	7
b c d	14	12
a c	10	9
b c	14	12
a b	2	2
a	9	8
a b c d	16	14
a d	3	3
c d	4	3
a c d	2	2
b d	1	1
T o t a l	113	100

19 % des questionnés mettent l'accent sur la nécessité d'une meilleure prestation de service à l'issue de la formation dispensée par la banque d'où le label "Formation/Qualité". 14 % sont d'avis que la formation en marketing permettra une meilleure prestation de service suite à l'amélioration de la qualité de l'accueil et à une polyvalence au niveau des postes de travail et constituera la condition sine qua none d'un service personnalisé de qualité.

- Question n° 14 : Comment évaluez-vous l'importance du système "Sybu" dans le traitement de l'information au niveau de la BADR ?

Eventualités	Effectif	%
a) pas important	0	0
b) important	25	22
c) assez important	19	17
d) très important	69	61
T o t a l	113	100

Il ressort des résultats obtenus que le système "Sybu" est très important dans le traitement de l'information au niveau de la BADR (61 % de répondants à l'éventualité D).

Le mérite du système "Sybu" ⁽¹⁾ est l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires y compris le traitement des dossiers de crédit. Il a permis l'amélioration du service client et la prise rapide de décision. Cette "révolution" a permis non seulement un gain de temps mais aussi la compréhension, l'assimilation et de mettre fin aux aberrations induites par le système manuel.

⁽¹⁾ "Sybu" : Progiciel adapté aux spécificités et caractéristiques de la BADR, répond aux besoins des utilisateurs et à la prise en charge des produits nouvellement mis sur le marché.

- Question n° 15 : L'utilisation de l'outil informatique peut-être un facteur permettant la fluidité de l'information ?

Eventualités	Effectif	%
a) oui	111	98
b) non	2	2
T o t a l	113	100

A cette question, un avis unanime se dégage (98 %) ,à savoir que l'outil informatique permet la rapidité de la circulation de l'information. Les ordinateurs seront de plus en plus appelés à produire, envoyer et recevoir des rapports et à transmettre l'information en temps réel. Ceci permettrait une plus grande fluidité des flux d'informations et une célérité dans la prestation de service.

Renseignements personnels

- Question n° 16 : Etes-vous un cadre ?

Eventualités	Effectif	%
a) moyen	91	80
b) supérieur	22	20
T o t a l	113	100

80 % de la population questionnée sont des cadres moyens.

- Question n° 17 : Etes-vous de sexe ?

Eventualités	Effectif	%
a) féminin	35	31
b) masculin	78	69
T o t a l	113	100

69 % des questionnés sont de sexe masculin, ce qui confirme que les formations sont beaucoup plus sollicitées par les hommes. (Prendre en considération les facteurs culturels et de tradition).

- Question n° 18 : Avez-vous une formation ?

Eventualités	Effectif	%
a) universitaire	74	66
b) bancaire	39	34
c) autres	0	0
T o t a l	113	100

Des résultats obtenus, il ressort que la plupart des enquêtes sont issues d'une formation universitaire (66 %). Les 34 % restant sont titulaires de diplômes bancaires. En effet, le recrutement ces dernières années au niveau de la BADR se fait sur la base de diplômes universitaires surtout dans les spécialités suivantes : finance, gestion, économie, juridique, commerce.

- Question n° 19 : Votre spécialité ?

Éventualités	Effectif	%
a) Economie	35	30
b) Gestion	19	17
c) Commerce	17	15
d) Droit	9	9
e) Autres	33	29
T o t a l	113	100

Les réponses à cette question confirment les résultats obtenus à la question précédente (71 % de questionnés répondent aux critères de la politique de recrutement au niveau de la BADR).

Le recrutement sélectif qui doit s'effectuer selon la BADR dans sa déclaration de politique générale et son article 40, "le recrutement sera fonction de l'aptitude à se plier aux exigences de la clientèle et de leur compétence à exercer leurs fonctions"⁽¹⁾, ce qui correspond à un profil d'universitaire.

⁽¹⁾ N. BOUTARENE : "Impact du marketing sur les petites et moyennes entreprises en Algérie" Thèse de magister 1998-1999, université de Mascara.

C / Synthèse des résultats de l'enquête :

Ainsi, il ressort de notre enquête qu'il existe bien une structure marketing au sein de la BADR mais dont les activités restent à l'état embryonnaire par manque de personnel qualifié.

Il semblerait que le marketing n'a pas encore trouvé toutes ses lettres de noblesse comme le prouve les résultats de l'enquête, ce qui confirme la vision étroite des cadres quant au concept de marketing. Pour eux le marketing se résume à la publicité qui n'est qu'une simple étape de toute une démarche.

En effet, il apparaît des résultats de notre enquête que l'introduction du marketing reste tributaire d'une politique de formation ce qui confirme l'hypothèse centrale émise au début de notre étude. Par ailleurs l'utilisation des techniques de l'informatique a permis à la BADR de proposer à sa clientèle des services plus élaborés et de faire face à l'accroissement de la masse des opérations à traiter.

CONCLUSION GENERALE

Ainsi, loin d'être une mode passagère, le marketing s'est imposé comme une réalité concrète à l'institution bancaire.

Il a été implanté de façon formelle dans les banques algériennes, néanmoins il n'est pas très développé et les structures marketing ont un rôle très limité.

En dépit de la volonté économique et politique, la relance économique des banques et l'introduction du marketing sont assez tardives et timides pour les banques algériennes pour trois raisons majeures :

- La démarche technicienne qui prime sur la fonction commerciale. La fonction bancaire étant essentiellement centrée sur les techniques bancaires traditionnelles.
- Le centralisme décisionnel qui a entraîné une gestion administrée basée sur des procédures rigides et bureaucratiques donnant lieu à des injonctions de la tutelle dans la gestion courante de la banque.
- La réglementation établie par les centres de décisions et qui consacre la notion de risque comme critère décisionnel déterminant. Ceci a entraîné une certaine inertie chez les employés de la banque, ainsi que la peur du changement qu'impliquerait l'introduction de nouvelles méthodes de travail.

Afin d'entreprendre ces changements, les banques devront commencer par mettre en œuvre de sérieuses réformes. La première est liée à la transformation de l'état d'esprit du banquier traditionnel.

Le banquier de demain sera un homme qui cherchera en priorité à connaître les besoins des différents marchés susceptibles d'intéresser son institution et s'organiser pour répondre d'une manière rentable à ces besoins. Ce changement d'état d'esprit

ne peut se matérialiser que par une large vulgarisation du concept de marketing et de son utilité comme outil indispensable au développement de la banque.

L'avènement du marketing dans la banque algérienne, en favorisant un état d'esprit nouveau et en orientant les forces vives internes des institutions vers le client rend nécessaire une transformation de leur structure. Cette dernière devra répondre à une logique qui n'est pas seulement dictée par des impératifs liés aux hommes et au passé mais en s'efforçant d'intégrer d'autres éléments tels que le marché, l'environnement, la concurrence...

Le souci de faire pénétrer un état d'esprit orienté vers le client, passe aussi par la décentralisation d'une partie des pouvoirs et moyens des sièges vers les agences, par un "réengineering" des mentalités qui ne peut être durable sans la mise en œuvre d'une mobilisation du personnel afin de faire du marketing et pas seulement par les experts de cette discipline, par la mise en place d'une politique de formation qui consiste à créer auprès du personnel la souplesse nécessaire qui lui permet de s'adapter à des missions variées dans un environnement changeant.

La formation apporte une aide indispensable à l'introduction du marketing. Sa conception doit être sans faille dès le début, car des résultats obtenus par les premiers séminaires dépendront le succès global de la pénétration du marketing.

La pleine efficacité d'une politique marketing au sein des banques algériennes ne peut être atteinte que si les sièges et les agences sont à même d'élaborer et de mettre en œuvre un véritable plan de marketing flexible en fonction de la conjoncture économique du pays.

Enfin, le marketing ne pourra réussir sa tâche d'adaptation des banques publiques algériennes aux défis du futur, sans parvenir à convaincre les Directions Générales que le courage de diriger reposant sur la volonté, l'animation et la valeur de l'exemple

constituera la principale vertu permettant de gérer convenablement ces institutions.

A l'instar des banques publiques algériennes, la BADR est en train de faire sa mue. Son plan de mise à niveau et de modernisation repose sur une stratégie ambitieuse de formation des ressources humaines, une politique énergique de communication et de marketing et un développement continu des moyens informatiques.

C'est à travers un marketing performant que la BADR pourra prendre son essor, dynamiser son activité et devenir compétitif. Le marketing lui permettra d'adopter les meilleures stratégies et de mettre au point les techniques les plus efficaces en vue de sa rentabilité et de la satisfaction de sa clientèle.

Enfin, nous tenons à indiquer quelques imperfections à cette étude, surtout que l'approche théorique est plus consistante en raison de l'importance du sujet qui reste d'actualité, néanmoins son achèvement ne signifie pas la fin de la recherche sur le sujet, mais ouvre la voie à de nouvelles recherches.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES :

- * BENHALIMA .A ; « Le système bancaire Algérien : textes et réalités » Editions Dahlab 1996.
- * BADOUC . M ; « Le Marketing Bancaire : Application pour le siège et les agences des Banques Européennes » Editions d'organisation 1980.
- * BADOUC . M ; « Le Marketing Management pour les sociétés financières » Editions d'organisation 1995.
- * BOYER . A ,GERARD HIRIGOYEN ,JACQUES THEPOT, NADINE TOURNOIS , JEAN PIERRE VEDRINE ; « Le panorama de la gestion » Editions Chihab 1997.
- * BROCHAND . B ET J.LENDREVIE ; « Le publicator » Edition Dalloz 1993.
- * DAYAN . A ; « Le Marketing » Editions Dunod 1987
- * DE COUSSERGUES . SYLVIE ; « Gestion de la Banque » Editions Dunod 1993.
- * DRUCKER . P ; « La pratique de la direction des entreprises » Editions d'organisation 1975.
- * EIGLIER et LANGEARD ; « Servuction » Editions Mac Grawhill 1987.
- * EIGLIER et LANGEARD ; « Servuction :Marketing des services » Editions Ediscience 1994.
- * GIANNELONI.J.L , VERNETTE.E ; « Etude de Marché » Editions Vuibert 1995.
- * LE GOLVAN ; « Dictionnaire Marketing pour les Banques et Assurances » Editions Dunod 1988.
- * Glossaire des termes Marketing ; « Américan Marketing Association » Chicago 1960.

- * HIAM.A , CHARLES SCHEWE ; « MBA : Marketing ; les concepts » Editions Maxima Laurent Du Mersil 1994.
- * JOLIBERT.A et B.DUBOIS ; « Le Marketing : Fondements et Pratiques » Editions Economica 1992.
- * JUSTEAU.J.F et F.GRABY ; « Le Marketing : Objectifs et Methodes » Editions Dunod 1989.
- * KOTLER ; « Le Marketing Management » 6ème Edition.
- * KOTLER et DUBOIS ; « Le Marketing Management » 9ème Edition
- * LAMBIN . J.J ; « Le Marketing Stratégique » Editions Mac Grawhill 1992.
- * LENDREVIE et LINDON ; « Le Mercator » 5ème Edition 1997.
- * LOVELOCK CHRISTOPHER et DENIS LAPERT ; « Le Marketing Des Services » Editions Publi Union 1999.
- * MERDAN . A ; « Marketing des Services Financiers » Editions Mac Millan Press 1996.
- * NORMAN RICHARD ; « Le Management Des Services » Inter Editions 1991.
- * SEGHIR DJITLI .MED ; « Marketing » Editions Berti 1998.
- * TOCQUER.G et M.LANGLOIS ; « Le Marketing Des Services : Le Défi Relationnel » Editions Dunod 1992.
- * VERNETTE . E ; « L'Essentiel Du Marketing : Marketing Fondamental » Editions D'Organisation 2001.
- * ZOLLINGER.M ; Marketing Bancaire : Vers une Banque de troisième type » Editions Dunod 1985.
- * ZOLLINGER et E.LAMARQUE ; « Marketing et Stratégie de la Banque » Editions Dunod 1999.

REVUES :

- * BENHABIB ABDERREZAK ; « Marketing Bancaire et économie de marché » Revue D'économie A.P.S Alger , Mai 1995.
- * BENHABIB ABDERREZAK ; « Importance Stratégique et modèle multi-attributs en Marketing » Revue Administration et Management ENAG N° 12 1995.
- * BOUKHAOUA.S ; « Le Marketing » Revue Economica Mars/ Avril 1996.
- * BOUYACOUB .F ; « Le Secteur Bancaire Algérien : Mutation et Perspectives » Revue BADR – Infos N°1 Janvier 2002.
- * Revue « BANKERS ALMANACH » Edition 07/2001 dans BADR-Infos N°2 mars 2002
- * DEBARGE BERTAND ; « Repenser l'agence Bancaire » Revue Banque N° 599, Janvier 1999
- * Revue Française de Gestion N°9 Mars/Avril 1972
- * LEVITT THEODORE . « pour vendre vos produits intangibles » Revue Harvard Expansion.
- * LOUP. PHILIPPE ; « Le monde du Marketing » Fevrier 1973 N°6.
- * ZOLLINGER.M ; « Les trois âges de la Banque en France » Revue Eurépargne Luxembourg 1986.

THESES :

- * BOUTARENE .NEZHA ; «Impact du Marketing Bancaire sur les petites et moyennes entreprises en Algérie » Université de Mascara 1998/1999.
- * CHERCHEM.MED ; « Le Marketing Management des services et son impact sur les assurances : Cas de la C.A.A.T » Université d'Oran 1997/1998.

* HASSAINE .AMEL ; « Tentative d'évaluation du Système d'information Marketing au niveau des Banques Publiques » Université de Tlemcen 2001/2002.

DECISIONS REGLEMENTAIRES :

* D.R N° 11/1998 du 17/12/1998 portant organigramme Général de la BADR.

* D.R N° 05/2001 du 14/03/2001 portant organigramme Général de la BADR.

ANNEXES

ANNEXE .I

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX CADRES DE LA BADR

J'effectue un sondage, une enquête sur les perspectives d'introduction du Marketing au sein de la BADR.

1/ Depuis combien de temps, travaillez-vous à la banque ?

a / Moins d'un an

b / de 1 à 3 ans

c / de 3 à 10ans

d / 10 ans et plus

2 / Pensez-vous que le rythme d'adaptation de la BADR à la nouvelle conjoncture économique est :

a / lent

b / très lent

c / rapide

d / très rapide

3 / pensez-vous que la transition de l'économie algérienne vers l'économie de marché nécessite une réforme du secteur bancaire ?

OUI

NON

Si non allez à la question N°5

4 / est-ce que les réformes engagées actuellement permettent de :

a / rompre avec les mentalités de l'ancien système

b / faciliter la bancarisation

c / adopter de nouvelles méthodes de gestion

d / redynamiser l'économie algérienne

e / autres (préciser)

.....

5 / Que signifie le concept " Marketing " pour vous ?

a/ publicité

b/ stimuler la vente et la distribution

c/ outil de gestion

d/ orientation vers le client

e/ autres (préciser)

.....

6 / Existe t-il une structure Marketing dans votre banque ?

a/ une cellule

b/ un service

c/ un département

d/ une direction

7 / Quelles sont les attributions de votre structure Marketing ?

- a/ réaliser des études de marché
- b/ fidéliser la clientèle
- c/ élaborer des stratégies commerciales
- d/ assurer une formation pour les cadres
- e/ autres (préciser)
.....

8 / Est-ce que le Marketing permet :

- a / l'élaboration de stratégies
- b / faciliter le changement des mentalités
- c / répondre aux exigences de la clientèle
- d / l'amélioration de la qualité des produits bancaires
- e / autres (préciser)
.....

9/ Pensez-vous que la BADR devrait assurer une formation pour ses agents en Marketing ?

- OUI NON

10/ Où doit se dérouler cette formation ?

- a/ sur site
- b/ en centre spécialisé (S.I.B.F)
- c/ en partenariat avec l'université
- d/ autres (préciser)
.....

11/ Pensez-vous que cette formation devait être :

a / de 10 jours à plein temps

b / de courte durée (une semaine pendant 06 mois)

c / 03 mois à plein temps

d / autres (plus de trois mois) préciser

.....

12 / Que devrait dispenser cette formation ?

13 / Si vous avez à bénéficier d'une formation en marketing est – ce que cela suppose que la BADR offrira :

a / un service personnalisé

b / améliorera la qualité de l'accueil

c / une meilleure prestation de services

d / une polyvalence au niveau des postes de travail

e / autres (préciser)

.....

14 / Comment évaluez-vous l'importance du système Sybu dans le traitement de l'information au sein de la BADR ?

a / pas important

b / important

c / assez important

d / très important

15 /L'utilisation de l'outil informatique peut être un facteur permettant la fluidité de l'information ?

OUI

NON

*** Renseignements personnels**

* Etes vous un cadre ?

a / moyen

b / supérieur

* Etes vous de sexe ?

a / féminin

b / masculin

* Avez vous une formation ?

a / universitaire

b / bancaire

c / autres (préciser)

.....

* votre spécialité

a / économie

b / gestion

c / commerce

d / droit

e / autres (préciser)

.....

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

ANNEXE .II

PRESENTATION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN

Trois étapes essentielles caractérisent l'organisation et l'évolution du système bancaire algérien selon qu'on se situe :

- Dans la période antérieure à l'indépendance nationale (1962) et aux nationalisations successives des établissements de crédit qui sont intervenues entre Juin 1966 et octobre 1967.

- Dans la période au cours de laquelle s'est opérée la prise en main effective de la profession bancaire par les autorités monétaires avec implication plus accentuée des nouveaux établissements bancaires dans la mobilisation de l'épargne et le financement de l'activité économique et plus particulièrement en direction des entreprises et exploitation du secteur public.

- Dans l'étape récente, actuelle, marquée à la fois par les mesures de restructuration du secteur financier prises à partir de mars 1982 et la promulgation de deux textes fondamentaux :

ñ La loi 86/12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit modifiée et complétée par la loi 88/06 du 12 janvier 1988.

ñ La loi 90/10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit abrogeant la loi 86/12 en ses articles 2 à 5.

Et c'est cette troisième période qui retiendra notre attention dans l'élaboration de cette thèse.

EVOLUTION DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN

Le système monétaire et financier algérien a connu une évolution remarquable. En effet, ce système est passé par deux phases très importantes :

- Une première phase où le système était considéré comme véritablement national, mais fermé sur lui-même.
- Une deuxième phase où le système cherche à s'ouvrir à nouveau vers l'extérieur, avec le risque d'une certaine dépendance vis-à-vis des institutions extérieures.

Durant la période antérieure à l'indépendance, l'implantation des structures bancaires s'est établie dans le prolongement du système bancaire français, afin de servir les intérêts économiques de ce dernier.

Ce système ne pouvait continuer à servir après l'indépendance, puisqu'il lésait les intérêts nationaux.

Depuis sa création en 1966 le système bancaire algérien n'a pas cessé d'évoluer.

Les changements qui ont caractérisé le secteur bancaire, soit dans ses structures, soit dans ses prérogatives, résultent de divers événements d'ordre politique, économique et social.

C'est ainsi que les pouvoirs publics ont été amenés à renforcer le secteur par la création de nouvelles banques spécialisées, ensuite à modifier les textes réglementaires régissant les banques (loi n° 86/12 du 19/08/1986 relative au régime des banques et du crédit). Enfin les réformes économiques, en cours actuellement, mais initiées depuis 1988, se sont concrétisées par la promulgation de plusieurs lois, dont la loi 90/10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit. Cette loi apporte une autonomie plus grande au secteur bancaire et un champ d'intervention plus large, avec des organes d'encadrement plus efficaces. Pour mieux situer le système qui est en place aujourd'hui, il est utile de retracer

rapidement les différentes étapes qui se sont succédées durant son évolution.

A. PREMIERE PHASE : DE 1966 - 1970

Le système bancaire se composant de ¹ :

- La Banque Centrale d'Algérie :

Créée le 13/12/1962, elle a le privilège en tant qu'institut d'émission, d'émettre la monnaie légale. Parmi ses multiples missions :

- gérer les réserves en devise et en or du pays,
- diriger et contrôler la monnaie,
- distribuer les crédits.

- La Caisse Algérienne de Développement

Créée le 07/05/1963, elle avait pour mission le financement des investissements productifs à moyen et long terme relevant du secteur étatique.

- Les trois (3) banques primaires

A leur création, ces trois banques avaient chacune, en dehors des opérations courantes de banques de dépôts, une mission bien définie dans le financement de l'économie nationale.

* La Banque Nationale d'Algérie (BNA)

Créée le 13/06/1966, elle avait pour mission le financement des entreprises industrielles et commerciales relevant des secteurs publics et privé. Elle avait aussi le monopole du financement de l'agriculture.

* Le Crédit Populaire d'Algérie

Créé le 19/12/1966, le CPA avait pour principale vocation le financement des petites et moyennes entreprises publiques et privées, ainsi que les secteurs du tourisme, de l'hôtellerie, de la pêche et de l'artisanat.

¹ Système bancaire et financier algérien : Cours de banque pour D.E.S 1^{ère} année au niveau de la SIBF

* La Banque Extérieure d'Algérie

Créée le 19/10/1967, la BEA était au départ spécialisée dans le financement du commerce extérieur.

B. DEUXIEME PHASE : 1971 - 1986

Devant les bouleversements intervenus dans de nombreux secteurs économiques et les dysfonctionnements du secteur bancaire les autorités publiques ont pris certaines mesures tendant vers une organisation plus conforme et plus rationnelle du système. C'est ainsi qu'en 1971, deux organes consultatifs ont été créés : le Conseil de Crédit et le Comité Technique des institutions bancaires chargés respectivement de formuler des avis et des recommandations en matière de monnaie et de crédit et de donner des avis et des recommandations sur la profession bancaire.

Pour mieux, également, contrôler l'équilibre de la gestion financière des entreprises, il leur a été imposé l'obligation de domicilier toutes leurs opérations bancaires auprès d'une seule banque primaire (BNA - BEA - CPA).

La loi n° 63.165 du 07/05/1963 portant création de la Caisse Algérienne de Développement est modifiée par l'ordonnance n° 71.46 du 30/06/1971 érigeant la CAD en Banque Algérienne de Développement avec des prérogatives plus étendues dans le domaine du financement des investissements et la collecte des ressources stables.

Au début des années 1980, les pouvoirs publics ont entamé des opérations de restructuration des entreprises publiques, modifiant la structure du système bancaire en place. C'est ainsi que deux nouvelles banques spécialisées ont été créées :

- La banque de l'Agriculture et de Développement Rural (BADR)

Créée par l'ordonnance n° 82-106 du 13.03.1982 pour financer :

- le développement de l'ensemble du secteur agricole (privé et public)
- la promotion des activités agricoles, artisanales et agro-industrielles.

- La Banque de Développement Local (BDL)

Spécialisée dans le financement des petites et moyennes entreprises relevant des collectivités local, reprenant ainsi certaines prérogatives du C.P.A créée par décret du 30/04/1985.

L'Etat a voulu également donner un rôle plus actif aux banques primaires, en promulguant la loi 86.12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit. Cette loi a apporté, aussi, des changements au niveau des organes consultatifs en créant le Conseil National de Crédit et la Commission de Contrôle des opérations de banques au lieu et place du Conseil de Crédit et du Comité Technique des institutions financières.

LES REFORMES BANCAIRES

Nulle part ailleurs on n'a autant parlé de réformes qu'en Algérie. Aucun secteur n'a été épargné par cette boulimie réformiste. Dans la politique économique globale d'un pays, la politique monétaire constitue un instrument d'action indispensable entre les mains des décideurs pour atténuer les effets des crises conjoncturelles, d'où les banques forment une composante essentielle de la politique monétaire à cause de leur rôle d régulateur de la circulation monétaire.

C'est ainsi qu'on aborde l'innovation majeure induite par les lois 86-12 modifiée et complétée par la loi 88-6 et la loi 90-10.

A. LA LOI RELATIVE AU REGIME DES BANQUES ET DU CREDIT DE 1986

Cette loi procède à une refonte du système précédent en réformant et en élargissant les structures et les compétences des banques existantes.

L'objectif de la loi du 19 août 1986 est de définir le cadre juridique commun à l'activité de tous les "établissements de crédit" quelque soit leur statut légal. ¹

Les dispositions de cette loi avaient trait :

- * à la définition, l'organisation et aux attributions du système bancaire.
- * au privilège d'émission de la monnaie "qui appartient à l'Etat" et délégué -à titre exclusif- à la Banque Centrale d'Algérie.
- * la création du plan national de crédit (PNC) qui a pour mission de déterminer les objectifs à atteindre en matière de collecte des ressources, des priorités et des règles à observer dans la distribution du crédit (articles 26 à 31).
- * aux dispositions particulières définissant la nature et la portée des sûretés et privilèges dont peuvent se prévaloir les établissements de crédit pour le recouvrement en capital, intérêts et frais de leurs créances sur la clientèle.

De cette loi il ressort que : ²

a) Sur le plan institutionnel, le système se compose de :

* La Banque Centrale d'Algérie : institut d'émission, banque des banques et organe de contrôle des changes, de surveillance et de gestion des réserves de change.

* Des établissements de crédit : répartis en deux catégories :

- d'une part, établissements de crédit à vocation générale dénommés "banques", en ce sens qu'ils peuvent recevoir des dépôts de toute forme et de toute durée et consentir toutes opérations de crédit sans limitation de durée et de forme, ce sont généralement les banques de dépôts.
- d'autre part, les établissements de crédit "spécialisés" qui ne collectent que les catégories de ressources et n'octroient que les catégories de crédit relevant de leur objet.

¹ Ammour Benhalima "Le système bancaire Algérien" textes et réalités 1996 Editions Dahlab

² Cours de D.E.S Banque 1^{ère} année dispensé par la Société Inter bancaire de formation

b) Sur le plan de la distribution du crédit et de la collecte de ressources :
Ces deux fonctions doivent être assurés dans le strict respect des objectifs assignés par le plan national du crédit qui s'inscrit lui-même dans le cadre du plan national de développement.

En résumé, la caractéristique essentielle de ce texte de loi réside dans sa focalisation sur deux mécanismes régulateurs de l'activité bancaire, à savoir :

- le plan national de développement
- le plan national de crédit

De même la loi de 1986 se préoccupe d'assurer la sécurité, la garantie des dépôts et le secret bancaire.

B. LA LOI DU 12 JANVIER 1988 MODIFIANT ET COMPLETANT LA LOI BANCAIRE DU 19 AOUT 1986

Cette loi modifie le statut des entreprises publiques et des banques. Aux termes de celles-ci les institutions bancaires sont les EPE dirigés et administrés par des fonds de participation pour le compte de l'Etat.

Cette loi donne désormais à la Banque Centrale d'Algérie le privilège de fixer les conditions de banque y compris la détermination des plafonds de réescompte ouverts aux établissements de crédit mais toujours dans le cadre des principes édictés par le Conseil National du Crédit.

Ainsi, des mesures ont été prises dans le contexte, parmi les plus importantes on peut citer :¹

1. Pour le financement des investissements, la banque est pleinement impliquée dans la décision d'investir, contrairement à l'ancien schéma.
2. Pour les projets d'investissements à caractère "stratégique" dont la rentabilité est souvent incertaine ou lointaine, le financement fera l'objet soit d'une prise en charge totale par la B.A.D, soit d'un financement mixte des autres banques (B.N.A, B.A.D.R, B.D.L, C.P.A ...).

¹ A. Benhabib "A propos de l'évolution du système bancaire et financier en Algérie"
Université d'Alep, Syrie, Novembre 1996

3. La décentralisation de certains types d'investissements : l'entreprise bancaire peut, en toute responsabilité, prendre l'initiative de réaliser certains projets d'investissements adaptés au marché, soit à travers un crédit bancaire "négocié", soit à travers l'autofinancement.

4. Il n'est plus question dans le cadre de ces réformes de maintenir le principe de la "domiciliation bancaire unique", situation qui obligeait les entreprises à concentrer toutes leurs opérations dans une seule banque. Dorénavant les entreprises, peuvent choisir la banque ou leur intérêts sont les mieux défendus.

C. LA LOI SUR LA MONNAIE ET LE CREDIT DU 14/04/1990

Cette loi constitue un nouveau dispositif législatif de soutien aux réformes économiques engagées dès 1988 par les autorités politiques du pays. De ces réformes est attendu un "désengagement de l'Etat" au profit de l'entreprise, dans son acceptation économique, et partant une gestion souple et efficace des activités économiques. ¹

Cette loi vise plusieurs objectifs :

1. Mettre un terme définitif à toute ingérence administrative.
2. Réhabiliter le rôle de la Banque Centrale d'Algérie dans la gestion de la monnaie et du crédit : cette dernière est devenu Banque d'Algérie ou "banque des banques" et se voit doter d'une plus large autonomie et des prérogatives nouvelles.
3. Rétablir la valeur du dinar : c'est la banque d'Algérie qui réglemente les mécanismes de création monétaire.
4. Aboutir à une meilleure bancarisation de la monnaie : c'est-à-dire que cette loi offre un traitement plus approprié à l'épargne des citoyens s'appuyant sur les principes de protection des déposants,

¹ Ammour Benhalima : le système bancaire algérien : textes et réalité
Editions Dahlab 1996 p 82 à p 91

l'égalité de tous devant les produits offerts et l'introduction de nouveaux produits.

5. L'encouragement de l'investissement étranger.
6. Assainir la situation financière des entreprises du secteur public : pour les libérer de toute tutelle exercée sous la contrainte des dettes passées, les entreprises pourront ainsi voir les créances détenues sur elles pouvoir être rachetées par le trésor public.
7. Despécialiser les banques et clarifier les missions dévolues aux banques et aux établissements financiers en les incitant à développer les activités de crédit et à innover en matière de produits bancaires.
8. Diversifier les sources de financement des agents économiques notamment les entreprises par la création d'un marché financier.
9. Supprimer la domiciliation bancaire unique.

Cette loi a donc réhabiliter l'orthodoxie bancaire en vue de la mise en place d'une politique de contrôle de la monnaie et du développement de la collecte de l'épargne.

A ce titre la loi comprend :

- Création de nouveaux organes d'encadrement du système bancaire (le Conseil de la monnaie et du crédit - la Commission bancaire - la Centrale des risques - l'Association des banques).
- Possibilité des banques privées ou étrangères de s'installer sur le territoire national après aval du Conseil de la monnaie et du crédit.

En effet la loi sur la monnaie et le crédit est la seule loi en Algérie qui s'inscrit véritablement dans la perspective d'une économie de marché. Elle exprime réellement la volonté des pouvoirs publics de faire basculer l'économie dirigée vers l'économie de marché. De ce fait, elle est la réforme moderne et centrale du système bancaire algérien.

On se rend vite compte que non seulement, elle innove par rapport à la situation antérieure, mais elle propose un nouveau modèle bancaire qui

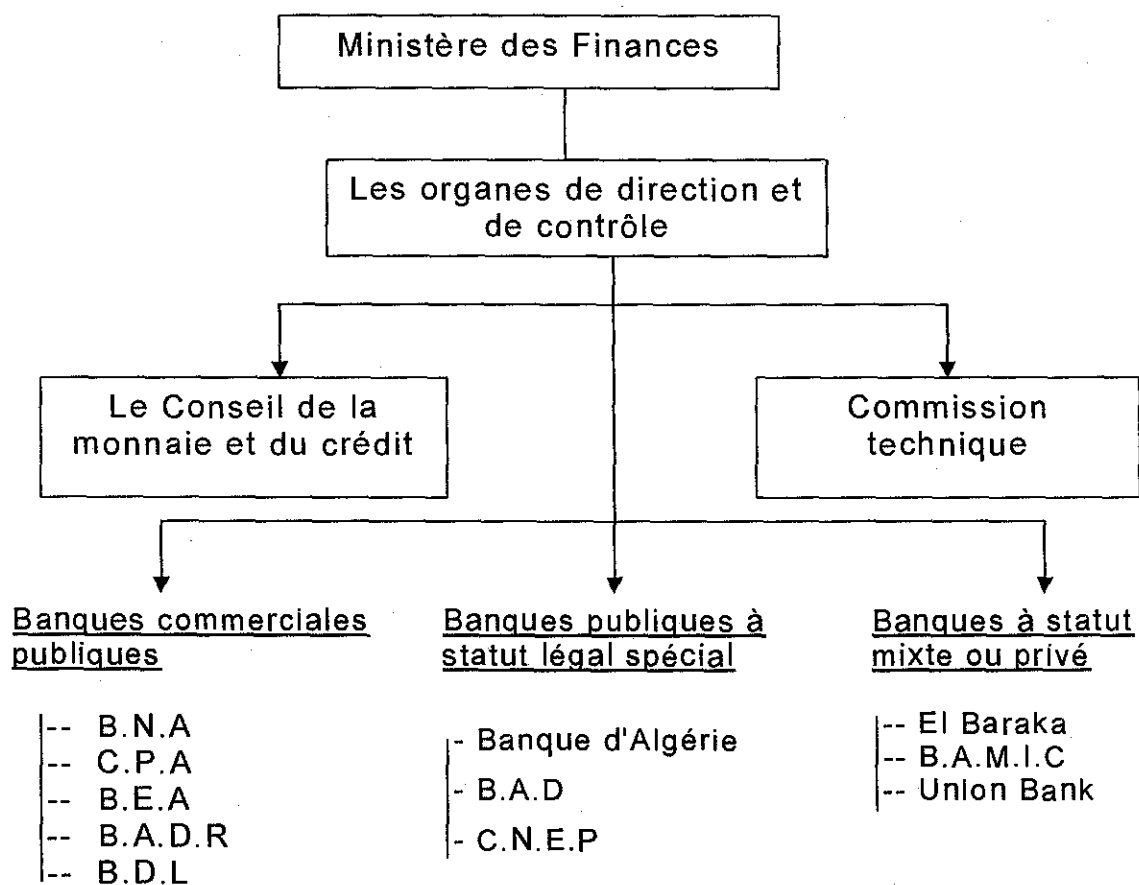
ne se conçoit que dans une économie de marché évaluée compte tenu des :

- La forme juridique des banques (sociétés par action),
- Le champ d'activités (banques universelles, établissements spécialisés),
- La surveillance des banques (reporting prudentiel et organe du contrôle indépendant),
- Les normes de gestion (procédures d'agrément, règles prudentielles, choix et compétence des dirigeants, qualité de l'actionnariat).

Pour nous résumer, le système bancaire algérien issu de la loi sur la monnaie et le crédit du 14/04/1990 se présente comme suit :

La structure du système bancaire algérien

A partir de 1990



Au plan interne, la loi sur la monnaie et le crédit a octroyé une plus grande autonomie au système bancaire et financier, en même temps qu'elle a élargie le champ d'intervention des banques et établissements financiers.

Ces derniers sont en effet devenus, au terme de cette loi, des personnes morales, constituées sous forme de sociétés par actions, disposant d'un capital social et d'une autonomie financière. Leur commercialité, ainsi établie, les a amené à adopter vis-à-vis de leur clientèle, un comportement conforme aux règles universelles de l'orthodoxie bancaire. Cette loi a aussi ouvert l'espace bancaire algérien aux banques et institutions financières, nationales ou étrangères.

Le paysage bancaire algérien, compte aujourd'hui trente et une (31) institutions bancaires et financières, fonctionnelles ou en phase de démarrage. Les institutions peuvent être classées en trois catégories : ¹

1. Les grandes banques publiques :

Au nombre de huit (08), ces banques ont joué un rôle prépondérant dans le développement de l'économie algérienne. Elles sont toutes engagées, actuellement dans un programme de mise à niveau et de modernisation. Elles jouissent d'une crédibilité certaine, à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

* La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) :

Total bilan : 7.072.401.925 \$ US

* La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) :

total bilan : 5.399.523.477 \$ US

* La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP) :

total bilan : 4.439.669.388 \$ US

* La Banque Nationale d'Algérie (BNA) :

Total bilan : 4.377.000.000 \$ US

* Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) :

Total bilan : 4.333.861.728 \$ US

* La Banque Algérienne de Développement (BAD) :

Total bilan 1.901.024.581 \$ US

¹ Farouk BOUYACOUB : "Le secteur bancaire algérien : mutations et perspectives " dans revue "Info-BADR3 n° 1, janvier 2002

- * La Banque de Développement Local (BDL) :
Total bilan : 1.361.166.252 \$ US
- * La Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) :
Total bilan : 349.691.142 \$ US

2. Les nouvelles banques

La seconde catégorie regroupe les nouvelles banques, à capitaux essentiellement privés, d'origine interne ou externe.

Ces institutions au nombre de seize (16), ont l'avantage de démarrer leurs activités dans un environnement plus ou moins assaini, et dans le cadre d'une économie ouverte. La plupart sont beaucoup plus tournées vers des activités de banques d'affaires et de commerce extérieur que des activités de banques de détail.

Il s'agit de :

- * La Banque Al Baraka d'Algérie
- * La Citibank
- * L'Arab Banking Corporation (ABC)
- * La Compagnie Algérienne de Banque (CAB)
- * Al Khalifa Bank
- * La Société Générale
- * L'Union Bank
- * La Mouna Bank
- * La Banque du Maghreb Arabe pour l'Investissement et le Commerce (BAMIC)
- * La Banque Commerciale Industrielle d'Algérie (BCIA)
- * Natexis El Amana Banque
- * Algerian International Bank (AIB)
- * La Banque Générale Méditerranéenne (BGM)
- * El Rayan Bank
- * Trust Bank
- * La Banque Nationale de Paris El Dja zaïr (BNP-Paribas)

3. Les institutions financières spécialisées

Le troisième groupe est constitué des institutions financières spécialisées.

Au nombre de (07) elles remplissent essentiellement deux fonctions :

- Octroyer des financements spécialisés ou prendre des participations dans des projets et des entreprises.
- Mutualiser les risques par des dispositifs de garanties appropriés, afin de permettre aux banques de s'engager davantage dans le financement de l'économie et des entreprises, et donc d'atténuer les risques d'insolvabilité.

Il s'agit de :

- * La Caisse National du Logement (CNL)
- * La Société de Refinancement Hypothécaire (SRH)
- * La Société de Garantie du Crédit Immobilier (SGCI)
- * La Caisse de Garantie des Marchés Publics (CGMP)
- * La Financière Algéro-Européenne de Participation (FINALEP)
- * La Sofinance

L'espace bancaire algérien qui se diversifie progressivement, est cependant loin de couvrir les besoins, de plus en plus croissants en prestations et services bancaires.

De profondes réformes dans les relations banques-entreprises se sont opérées. Elles sont aujourd'hui régies par les lois de marché. Le client est au centre des préoccupations de chaque banque et chacun partenaires (client ou banquier) est apprécié sur ses capacités, ses performances et son professionnalisme.

D. REFORMES POSTERIEURES¹

a) En 1992, la Banque d'Algérie a aboli le plafonnement du crédit pour les opérations de prêts des banques commerciales, prenant entièrement en charge le refinancement de l'économie.

b) En 1994, la Banque d'Algérie a fixé aux banques commerciales un coefficient de réserves obligatoires rémunérées (correspondant à 3 % des dépôts, à l'exclusion des dépôts en devises).

c) En Mai 1995, un régime d'adjudication est entré en vigueur pour la fourniture de liquidité aux banques commerciales. Ce régime visait à faire jouer aux taux d'intérêts un rôle plus actif en donnant libre champ aux forces du marché et en conférant une plus grande transparence à la répartition du crédit. Le nombre d'adjudications a augmenté régulièrement et celles-ci sont maintenant lieu toutes les trois semaines.

d) En décembre 1996, des opérations d'open-market ont été lancées officiellement ; l'activité sur ce marché est toutefois limitée par l'excédent de liquidité qui alourdit actuellement le système bancaire et l'offre réduite de titres échangeables pour assurer l'expansion du marché.

e) Avant la fin 1997 une bourse des valeurs est entrée en activité pour accroître la diversité et le nombre des instruments financiers (dans le cadre de l'élargissement de la gamme d'instruments financiers).

A cet égard, l'Algérie a bénéficié de l'assistance technique du Canada, de la France et de la Tunisie, sur le plan de la formation du personnel. Le marché des obligations devait diffuser ses premiers cours en décembre 1997, tandis que les premières transactions boursières devaient avoir lieu en février 1998.

¹ Karim Nashashibi, Patricia Alonso-Gamo, Stéfania Bazzoni, Alain Feler, Nicole Laframboise et Sébastien Paris-Horwitz : "Algérie : stabilisation et transition à l'économie de marché". Fonds monétaire international, Washington 1998

f) En avril 1997, la banque de financement du logement (CNEP) a été transformée en banque de crédit hypothécaire aux conditions du marché. Une société de refinancement hypothécaire et une société de garantie du crédit immobilier ont été créées en septembre et en décembre 1997, respectivement. Ces deux sociétés devaient contribuer à élargir la gamme du financement disponible pour le logement, et inciter d'autres institutions financières à entrer sur le marché.

g) En février 1997⁽¹⁾, une nouvelle organisation du système bancaire a été décidée par le ministère des Finances.

Cette restructuration consiste en la mise en place de groupes financiers connu sous le nom de - HOLDING FINANCIERS - l'objectif est de permettre à toute l'économie de fonctionner avec les mêmes structures, les mêmes politiques, les mêmes stratégies et les mêmes démarches.

Dans ce contexte, la décision de regrouper les banques commerciales et les assurances est déjà prise.

Le projet prévoit cinq groupes avec mission de prendre en charge l'investissement et l'équipement.

Ainsi, les holding financiers se composent de : (voir tableau A).

⁽¹⁾ "Les holdings financiers", article d'EL WATAN du 27.02.97

Tableau A

Le premier groupe	Le deuxième groupe	Le troisième groupe	Le quatrième groupe	Le cinquième groupe
<ul style="list-style-type: none"> - Il est constitué de la BNA, la SAA et la BDL (en voie de privatisation) - La mission principale de ce groupe est la création de banques locales en associant les chambres régionales de commerce et de l'industrie. - Il peut se spécialiser dans le financement des industries privées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ce groupe est formé du CPA et de la CNEP. - La fusion de ces deux institutions va permettre la création d'une banque de l'habitat. - Il pourra se spécialiser dans le financement des petites et moyennes industries (PMI) et les ménages 	<ul style="list-style-type: none"> - Il renferme la BEA et la Compagnie Algérienne d'Assurances et de Réassurances (CAAR), la CAAT et la Caisse Centrale de la Retraite 	<ul style="list-style-type: none"> - Ce groupe est constitué de la BADR, la Caisse Nationale de la Mutuelle Agricole (CNMA) - Il est chargé de financer l'agriculture et l'agro-alimentaire avec la création de filiales communes et des banques locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Il est composé d'institutions financières spécialisées. - L'objectif est de créer une banque d'investissements avec la participation du trésor public et des banques commerciales ainsi qu'une caisse d'équipement et une caisse centrale des marchés publics.

Toutefois, cette réforme présente deux anomalies.

- 1) Spécialiser les groupes alors que la déspecialisation est souhaitée et annoncée dans la loi 90/10. Dans ce cas ni la concurrence, ni la performance, ni la productivité ne peuvent jouer à fonds leur rôle puisqu'à chaque groupe on fixe les limites de son action.
- 2) Est celle de laisser la porte ouverte à la sollicitation du Trésor Public. Le groupe d'investissement et de l'équipement, en créant une banque d'investissement, aura pour mission essentielle et principale de garantir les lignes de crédit. Ne disposant pas d'argent propre, la B.A.D se tournera encore vers le trésor public qui va fournir la garantie dont les banques commerciales se trouvent déchargées.

Cependant cette nouvelle configuration du système bancaire algérien n'a pas pu se réaliser et ceci pour de multiples raisons. La plus importante est le refus catégorique de la plupart des banquiers d'intégrer leurs banques dans un groupe, ce qui va limiter leurs champs d'action.

h) En février 1999, le Conseil National Economique et Social (C.N.E.S) prévoit pour les années à venir une série de mesure qu'il faudra impérativement mettre en application, qui concernent essentiellement la restructuration de l'ensemble des établissements financiers et bancaires en procédant à :

- La création de filiales,
- La privatisation de certaines banques notamment la B.D.L,
- L'ouverture du capital au privé et étranger.

En conclusion du chapitre 1 de la 2^{ème} partie, il convient de mettre l'accent sur le fait que, même si le processus de mutation des grandes banques n'est pas achevé, et l'expansion des nouvelles banques privées n'a pas encore atteint un niveau élevé, le travail important accompli jusqu'ici dans les domaines de la modernisation, de la consolidation des

assises financières, de l'assainissement des portefeuilles et de la réglementation technique et prudentielle, place désormais l'espace bancaire algérien à proximité des secteurs bancaires des pays développés.

Des progrès considérables ont été accomplis ces dernières années dans le redressement du secteur financier. Ainsi, un robuste système d'intermédiation bancaire fondé sur le jeu du marché a été établi, la conduite de la politique monétaire a été de plus en plus appuyée sur des instruments indirects faisant intervenir les règles du marché. En effet, les indicateurs font état d'une intensification sensible de l'intermédiation financière, dont l'efficacité s'est considérablement améliorée pendant l'accomplissement de ces réformes¹. Néanmoins, d'autres réformes s'imposent pour gonfler l'épargne financière et optimiser l'affectation des ressources.

¹ Abdelali Jbili, Klaus Enders et Volker Treichel : La réforme du secteur financier en Algérie, au Maroc et en Tunisie : Evaluation préliminaire (fonds monétaire international, Washington 1997).