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

CENTRE UNIVERSITAIRE DE MASCARA
INSTITUT DES SCIENCES ECONOMIQUES

MEMOIRE DE MAGISTER

THEME

IMPACT DU MARKETING BANCAIRE SUR LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EN ALGERIE

PRESENTE PAR
Melle : BOUTARENE NEZHA YAMINA

DIRIGE PAR
Mr le Professeur BENHABIB ABDERREZAK

MEMBRE DU JURY

PRESIDENT : Dr *BELMOKADEM Mustapha* : Professeur Université de Tlemcen
EXAMINATEUR : Dr OUKIL Said : Professeur Université d'Alger
EXAMINATEUR : Mr *CHENINI Abderrahmane* : Chargé de cours Centre universitaire de Mascara
EXAMINATEUR : Dr *BENDI Abdellah Abdessalem* : Professeur Université de Tlemcen

Rapporteur : Dr *BENHABIB Abderrezak* : Professeur Université de Tlemcen

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 dans la rédaction de cette étude.

Je suis particulièrement reconnaissante à mon père qui a su par son savoir et sa rigueur m'orienter et éclairer le long chemin qui m'a mené vers ce résultat, qui j'espère donnera satisfaction à ceux qui m'honoreront par sa lecture.

Je tiens aussi à remercier Tahraoui Mohammed, Mr Ait, Melle Kimri, Mr Mazarine , Mr Kraba . Qu'ils trouvent ici l'expression de ma vive reconnaissance pour leurs attitudes encourageantes à l'occasion des difficultés auxquelles j'ai été confronté .

Je tiens également à remercier par avance les membres du jury 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.

SOMMAIRE

CHAPITRE III LA MISE AU POINT DE LA POLITIQUE ET LE PLAN DE MARKETING

SECTION 1 La mise au point de la politique marketing - Marketing- Mix -

SECTION 2 La mise au point d'un plan de marketing bancaire

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

DEUXIEME PARTIE

LES CONDITIONS ET POSSIBILITES D'INTRODUCTION D'UN MARKETING BANCAIRE EN ALGERIE

CHAPITRE I LE SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN : - SON EVOLUTION ET SES STRUCTURES ACTUELLES

SECTION 1 Les mutations du système bancaire en Algérie

SECTION 2 Les principaux traits du système bancaire algérien

CHAPITRE II: L'ANALYSE PRATIQUE DE LA BANQUE ALGERIENNE EN MATIERE DE MARKETING

CHAPITRE III : LES CONDITIONS ET POSSIBILITES D'INTRODUCTION D'UN MARKETING BANCAIRE EN ALGERIE

Si tu peux contenter l'épargne de l'entreprise,
Accueillir tes clients tout en leur tenant front,
Si tu peux conserver et courage et maîtrise,
Quand tous les autres les perdront,
Alors … tu seras, banquier mon fils.

« *Maurois* »

INTRODUCTION

1 Introduction sur la banque

La banque vieux métier, est aussi un métier d'avenir ou la réussite exige les conditions du succès.

La banque joue un rôle primordial dans l'évolution économique d'un pays, c'est le point de passage des préoccupations et exigences touchant à l'argent .
C'est aussi un intermédiaire, un agent d'équilibre par suite de péréquations permanentes .

L'activité bancaire est une activité à la fois sensible, spécifique et stratégique .

***Sensible**: parceque l'argent cette matière première des banques, est une denrée qui suscite des comportements souvent passionnés voire irrationnels .*
***Spécifique**: parceque la collecte des ressources, la gestion des dépôts et l'octroi des crédits n'est point une activité ordinaire et accessible à tous .*
***Stratégique**: parceque l'activité bancaire conditionne l'ensemble de l'activité économique et sociale .*

Depuis l'expansion technologique, le système bancaire, s'il reste mythique, a cependant connu une évolution radicale .
Hier secrètes, les banques affichent aujourd'hui comme tous les commerçants leurs conditions en matière de prêts ou de services (taux d'intérêts ou d'agios, commissions ....) ainsi elle joue un rôle clef dans la société de consommation, elle facilite par des crédits l'accès immédiat à des biens qui ne sont pas de première nécessité .

A son rôle financier stricto-sensu, est associer un rôle sociologique.
A l'origine, les premiers services mécanographiques, les premiers ordinateurs,achetés pour la tenue d'une comptabilité courante, ont permis aux banques de sortir des limites étroites du monde bancaire .

Aujourd'hui de nouveaux systèmes performants et sophistiqués menacent de rendre caduque tout le réseau bancaire en réalisant une redistribution des rôles et des fonctions économiques et sociales entre la banque et sa clientèle particuliers et / ou entreprises .

L'organisation interne de la banque est remise en cause, la philosophie même de la banque est repensée, le métier de « banquier » va se modifier dans sa substance voire même dans son essence .

Et c'est ainsi que chaque établissement va pouvoir se distinguer non pas par ses produits traditionnels mais par sa performance et son innovation .
Si le monde bancaire évolue ainsi, c'est pour répondre à une demande latente de la clientèle .

De même il a été constaté que la banque très souvent est allée au devant de ses demandes .
La banque en a déduit que ses intérêts l'obligeaient à analyser et diagnostiquer sa clientèle et notamment les entreprises .
Cela a abouti à des relations de la banque vers l'entreprise qui sont influencées par l'adoption dans le monde bancaire de nouveaux principes de gestion et notamment du marketing dont le poids bien qu'inégal suivant les institutions se fait sentir d'une manière croissante .

Cette évolution depuis quelques années a été favorisée par la concurrence sévère entre les institutions financières auprès des entreprises qui les obligent à devenir plus dynamiques et plus concurrentielles .

Il existe par ailleurs d'autres facteurs qui influent sur cette nouvelle relation qualifiée de « marketing bancaire » .
D'une part, la concurrence accrue tant nationale qu'internationale des banques pour attirer vers elles la clientèle des entreprises et particulièrement leur préoccupation de se lancer dans des marchés moins traditionnels qui étaient peu prospectés jusqu'ici tels que les PME-PMI et les micro- entreprises.

D'autres part, il devient de plus en plus important pour le chef d'entreprise de bien cerner et de bien évaluer ces changements tant auprès des banques avec lesquelles il traite, que des concurrentes .

Il est en effet évident que plus la banque décidera de se tourner vers sa clientèle d'entreprises et plus forte sera sa préoccupation de satisfaire les demandes (besoins) de ces entreprises .

Il faut à ce niveau considérer que ces même entreprises désirent des moyens :

Adaptés: *ceci veut dire simples, faciles à employer et répandus.*
Les moyens ne doivent pas en particulier faire appel à une intelligence ou habileté ou capacité particulière des clients .
Ils ne doivent pas rebuter ces clients par des procédures longues et fastidieuses .
L'adaptation n'est pas toujours évidente pour la clientèle de la banque qui d'une façon générale rechigne à la nouveauté .
Cohérents *savoir la recherche d'une normalisation au niveau des moyens offerts aux clients .*
Il faudra éviter tant la multiplicité des appareils que des procédures.
Rentables: *le client doit trouver son intérêts .*
Les nouveaux moyens ne devront pas coûter plus chers que les moyens existants .
Sécurisés: *le moyen devra être fiable et sûr .*
Sous le terme fiable, entendra en particulier disponible .
Le client n'aime pas attendre, il n'aime pas non plus être privé de possibilités qui lui ont été offertes .

De son côté la banque cherche un système :

***Personnalisé**: afin de soutenir et développer sa propre image .*
***Cohérent : le** système devra s'intégrer dans un plan informatique à long terme.*
***Sécurisé**: il doit protéger la banque de sa clientèle d'entreprises contre toute fraude et de la concurrence .*
***Confortable**: parmi tous les critères celui-ci prend un poids qui ne cesse de grandir .*

Le système doit apporter une aide, certes l'idée de rentabilité est toujours sous-jacente mais l'idée de confort a de plus en plus le dessus .

Ainsi le système cherche à décharger l'utilisateur de ses tâches fastidieuses :

- *Eviter les déplacements physiques .*
- *Eviter les recherches longues .*
- *Eviter les saisies multiples .*

Le système doit s'intégrer aussi au cadre ambiant, les problèmes socio-économiques devront nécessairement être pris en considération .

2 Etat de la question

S'agissant de l'Algérie, les institutions financières à l'instar de toute l'activité économique devront subir des mutations nécessaires et indispensables pour s'adapter aux nouvelles mutations économiques et sociales du monde .

Longtemps engoncées dans une gestion de type administratif, soudainement projetées au centre d'un ensemble économique en transition, promues à un rôle d'intermédiaire financier plus important avec la libéralisation progressive de l'économie de la tutelle administrative, réhabilitées dans leurs compétences en matière d'examen de risques et d'octroi de crédits, les banques algériennes devront revoir en profondeur leurs structures et leurs méthodes de travail, parce que celles qui étaient jusqu'à ce jour en vigueur, ont conduit à un constat de carence et à des situations de non performance.

Pour ce faire, elles devront opérer selon les règles d'efficacité et de rentabilité financière tout en modifiant fondamentalement leur approche du marché et de la clientèle, et ainsi, elles seront amenées à redéfinir leurs relations avec les entreprises .

Certes, le secteur bancaire connaît d'énormes problèmes d'ordre institutionnel et fonctionnel, la despécialisation et la démonopolisation introduisent certaines règles de concurrence, de commercialité, de rigueur et de l'orthodoxie bancaire .
Ces organismes doivent acquérir un nouvel état d'esprit et des nouvelles techniques de gestion .

3 Importance du problème posé

L'évolution du secteur bancaire nécessite l'introduction de nouveaux concepts et des obligations qui en découlent, lesquels se heurtent à l'incompréhension de la clientèle et notamment des entreprises encore imprégnées des principes d'assistance qui ont caractérisé l'économie planifiée.

Ce passage obligé à l'économie de marché, exige l'introduction de nouvelles techniques bancaires qui ont fait leur preuves à l'étranger.
Parmi ces techniques et l'une les plus souhaitable est le concept de **« marketing ».**

Cette notion consiste à se placer dans une optique de consommateur, pour déceler et analyser les besoins puis organiser et contrôler les activités pour produire des biens et des services en fonction de ces besoins dans le but de satisfaire et réaliser des profits .
Il faut impérativement se débarrasser des conceptions péjoratives et des fausses assimilations du marketing, surtout en ce qui concerne les institutions financières.

Le marketing ne signifie pas commercialisation ou publicité tapageuse .
Ce sont certes des techniques importantes du marketing, mais elles ne constituent pas a elles seules le marketing .
Malheureusement, on ne fait pas du marketing en débaptisant un ancien département en direction « MARKETING *» .*

Cet effort d'adaptation du secteur bancaire aux techniques de « marketing » peut être facilité par les besoins de plus en plus importants des petites et moyennes entreprises (PME), qui solliciteront les conseils et les services des banques dans le cadre du développement de leurs activités.

4 Problématique

Dans ce cadre, il y a lieu de situer le problème du point de vue de la clientèle PME et celui du « banquier ».

Ainsi, l'entrepreneur (client) à tout intérêt, dans le cadre d'un « marketing » bien compris, à déceler la banque en mesure de répondre à ses besoins.

De son côté, le banquier algérien devra de plus en plus se situer par rapport aux stratégies et politiques développés d'une part, par ses principaux concurrents nationaux (s'ils existent) ou internationaux et d'autre part, par les entreprises, il lui sera aussi indispensable d'analyser, de comprendre et d'évaluer les stratégies et politiques engagées par ses confrères et par les entreprises .

Les institutions financières ont beaucoup plus besoin du marketing que les entreprises industrielles ou commerciales, car elles ont un double contact avec le « consommateur ».
Il est à l'origine des ressources financières (par le biais de l'épargne par exemple)et en même temps il est le « débouché » pour les éventuels placements « crédits .... » .

Il a été constaté que les institutions bancaires algériennes n'ont pas joué leur rôle de mobilisateur d'épargne, en effet notre économie connaît un fort taux de liquidité .
Mais au futur, elles ne pourront plus compter sur les apports de la banque d'Algérie et du Trésor Public comme dans le passé .
Elles devront chercher leurs ressources ailleurs, autrement dit, elles devront développer l'intermédiation financière surtout en ce qui concerne l'épargne .
Ce nouveau rôle qu'elles devront assumer nécessite une rupture avec la mentalité et les mécanismes de l'ancien système de gestion .

Les banques doivent jouer un rôle plus dynamique dans leurs contacts avec les consommateurs des produits et des services bancaires .
Le marketing bancaire en Algérie présuppose une véritable révolution dans les structures mentales .

3 Les questionnements

La résolution de la problématique nécessite les réponses aux questionnements suivants :

1/ Le banquier algérien est- il à même de relever ces nouveaux défis?

2/ Peut –t - il établir un nouvel équilibre relationnel avec sa clientèle d'entreprises? un nouveau partenariat économique ?
Si oui, est ce que se sera en développant une politique ou un marketing spécifique? c'est à dire par la conception d'un nouveau type de relation .

3/ Le poids de la réglementation et les contraintes institutionnelles et environnementales laisse-t-il une marge de manœuvres significative au marketing de la banque ?

4/ Quels choix stratégiques peuvent être mis en œuvre par la banque en Algérie ?

4 Objectif de l'étude et méthodologie

L'objectif de la présente étude est de faire un exposé de l'évolution et des pratiques du « marketing bancaire », du point de vue de la clientèle (PME) et de l'organisme bancaire, de par le monde à travers quelques exemples ciblés.

Par ailleurs, il sera dresser un état des lieux des banques algériennes, de leur clientèle de PME, au regard des besoins réciproques, dans le cadre d'une éventuelle « politique marketing ».

Pour ce faire, il a été adopté la démarche suivante :

***Dans un premier temps**, il semble nécessaire de mesurer et de détecter les variables qui sont à l'origine des différences de l'emploi du marketing, en tant que technique de gestion entre la banque et toute autre entreprise .*

Ce constat, conduira à la définition du marketing bancaire, ses spécificités, il permettra également d'identifier les facteurs internes et externes qui agissent sur le comportement bancaire et de cerner les critères qui influencent les entreprises dans leur choix d'une banque .

Dans ce cadre, il sera étudié successivement, la stratégie marketing pratiquée dans les différentes banques et le « marketing – mix » qui en découle .
Ces méthodes aboutissent à l'élaboration d'un plan marketing .

Tous ces développements seront illustrés d'un exemple tiré des expériences vécues par les banques étrangères et notamment du Crédit du Nord.

***Dans un second temps**, nous tenterons de tirer les conclusions des applications du marketing dans les banques étrangères et leurs éventuelles applications et leurs développements au sein des banques algériennes .*

Dans le cadre de l'expérience algérienne, on a eu recours à des entretiens avec des dirigeants d'organismes bancaires et leur clientèle composée essentiellement des petites et moyennes entreprises – PME - .
Ce choix a été orienté vers des banques commerciales et 50 PME à caractère privé et est justifié par les nouvelles orientations économiques de l'Algérie .

Pour l'élaboration de cet étude, il a été fait appel à différentes publications nationales, des entretiens avec des dirigeants d'entreprises et banques ainsi que des ouvrages de base traitant du marketing bancaire en « général » .

7 Les hypothèses

Dans cette démarche, nous avons identifié et émis deux hypothèses :

- *La première ; liée aux difficultés d'introduction du « marketing bancaire » en Algérie et les problèmes engendrés.*
- *La deuxième ; consacrée aux possibilités d'introduction d'un marketing « spécifique » en Algérie avec les conditions nécessaires et indispensables pouvant favoriser d'éventuelles performances.*

8 Les problèmes rencontrés

Il a été relevé les difficultés s'agissant de l'expérience algérienne, parce que très peu de travaux ont été consacrés en la matière.

S'agissant des entretiens avec les dirigeants de PME, ils ont été comme il fallait s'y attendre, emprunts d'un esprit de suspicion.
Cependant, concernant les cadres dirigeants, les cadres et le personnel en contact des différentes banques visitées, ils ont été très coopératifs.

Première partie

Le Marketing Dans Les Institutions Financières Bancaires

CHAPITRE I

Importance du marketing pour la banque

Section 1 : *Le concept de marketing bancaire*

Section 2 : *Le système d'information dans la banque*

SECTION 1

LE CONCEPT DE MARKETING BANCAIRE

A - DEFINITION DU MARKETING

Définir le marketing, c'est tenter de déterminer une certaine frontière entre lui et les autres disciplines touchant au domaine de la gestion.
C est aux Etats Unis que le mot «marketing » fit son apparition en 1954, lorsque ***RALPH GORDINER*** *président de la Général Electric déclara que sa firme allait utiliser une nouvelle discipline .*

« La firme depuis un certain temps, était parvenue à la conclusion que le consommateur du futur n'accepterait plus passivement ce que la firme avait décidé de produire mais que celui-ci avait des besoins et désirs insatisfaits.
Il ajoute, que le devoir de la firme de déterminer les besoins que la Général Electric pouvait satisfaire et fabriquer des produits qui pourraient l'être moyennant un profit raisonnable. La firme avait aussi l'obligation de développer un approche du marché intégré afin d'introduire le facteur client à tous les niveaux de l'organisation » **(1).**

Ainsi GORDINER modifie l'organisation, restructure les tâches et les responsabilités du personnel et ainsi, Général Electric passa de l'âge de la production à l'âge du marketing.

Cependant, il existe des définitions restrictives et des définitions extensives du marketing, qui ne s'opposent pas mais sont complémentaires dans le temps.
Nous citerons quelques définitions afin de mieux cerner le concept de « marketing ».

Pour l'Américain Marketing Association;

« Le marketing est la mise en œuvre de toutes les activités d'entreprises qui dirigent le flux des biens et services du producteur vers le consommateur ou l'utilisateur final ». **(2)**

C'est une définition descriptive, elle était peut être valable dans le contexte de l'économie américaine avant la deuxième guerre mondiale, elle ne l'est plus aujourd'hui compte tenu des différents changements qui se sont opérés dans la société américaine.

---

(1) Revue : « MUTATIONS n°24 » ; Juin 1998 ; article : « quel marketing pour les banques algériennes ? » ;
(2) **S.MERSAD** ; « *MARKETING ET DEVELOPPEMENT* » ;dans « le marketing » ; éditée par le ministère de la restructuration industrielle et de la participation ; SEPTEMBRE 1995.

Face à cette définition très restrictive et descriptive, ***T.LEVITT*** *propose une définition plus extensive ou le marketing est présenté comme :*

« une méthode globale de conception de la direction d'une entreprise et son orientation vers le profit » **(1).**

Selon ***P.KOTLER****, dont la définition est aussi extensive, elle prend en charge le souci des managers d'humaniser leurs activités d'une part et d'autre part, présente la philosophie du marketing qui se veut une rencontre entre un producteur qui met en œuvre des techniques pouvant apporter des réponses à des besoins exprimés par des consommateurs* **(2).**

Dans une déclaration à l'EXPANSION MANAGEMENT revue en mars 1995, ***PHILIPE KOTLER*** **(3)** *rapporte qu'un groupe d'experts a défini le marketing comme suit :*

« le marketing est une philosophie à l'échelle de l'entreprise selon laquelle l'intérêt de celle-ci passe nécessairement par celui de ces clients. Si le personnel ne pense pas au client, c'est tout simplement qu'il ne pense pas ».

Il poursuit pour mettre en évidence le lien entre le client et le produit.

« Si une société donnée ne satisfait, voire n'anticipe pas, les attentes des clients, une autre le fera. L'entreprise doit certes créer des produits, mais aussi se créer des clients, et les sociétés les plus astucieuses ne sont pas celles qui se contentent de garantir leur produits .....mais celles qui cherchent à garantir la satisfaction de leurs clients ».

Pour PETER DRUCKER :

«Le marketing est issu de l'idée que l'objectif d'une entreprise est de réaliser une rentabilité maximale de ses investissements et que le meilleur moyen de réaliser le profit souhaité à long terme est d'adapter constamment les produits aux besoins du consommateur » **(4).**

---

(1) S.MERSAD ; article « *MARKETING ET DEVELOPPEMENT* » ; dans « *le marketing* » :; éditée par le ministère de la restructuration industrielle et de la participation ; SEPTEMBRE 1995.

(2) Référence cité ci –dessus.

(3) **CHIKHI , F.Racim** ; article « *marketing stratégique et adaptation organisationnelle des entreprises* » ; dans « *LE MARKETING* » ; ED par le ministère de la restructuration industrielle et de la participation ; SEPTEMBRE 1995.

(4) P.DRUCKER ; « *la nouvelle pratique de la gestion* » ; ED d'organisations ;1975.

Ainsi pour PETER DRUCKER et autres théoriciens et chercheurs de la gestion, le marketing est d'une telle importance qu'il conditionne la politique de l'entreprise jusque dans ces choix fondamentaux.
Plus qu'une technique, le marketing devient alors une philosophie managariale.

Retenons encore la définition de MAURICE VIDAL ;

« Le marketing désigne la fonction commerciale moderne, fondée sur la connaissance du marché exercée selon des schémas prévisionnels, conduite de manière dynamique vers des objectifs choisis, coordonnée et contrôlée selon des procédures rigoureuses » **(1).**

Pour ARMAND DAYAN ;

« Le marketing est une série de techniques sous tendue par un état d'esprit particulier, qui vise à satisfaire dans les meilleures conditions psychologiques pour la clientèle et financières pour la distribution, les besoins naturels ou suscités » **(2).**

Le marketing dans ce cas, grâce à la réalisation d'un ensemble de moyens, a pour objet la satisfaction mutuelle de producteurs et de consommateurs, Armand Dayan fait également remarquer que le marketing vise à servir les besoins naturels ou provoquer des consommateurs .

Mais la définition du marketing qui nous paraît la plus adéquate au marketing bancaire, est celle qui est proposée par **PHILIPE KOTLER (3)** *dans son ouvrage intitulé : « LE MARKETING MANAGEMENT » .*

Il définit le marketing comme étant :

« 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 ».

---

(1) M.VIDAL ; *« Publicité et gestion »* ; ED Dunod ; Paris 1971.
(2)**A.DAYAN** ; « *le marketing* » ; ED Dunod ;1987.
(3) **P.KOTLER ;** « *le marketing management* » ; Prentice Hall . Traduction française ; ED Publi - Union 1992 .

Cette définition appelle quelques remarques qui font ressortir les notions suivantes :

La première notion ; *met l'accent sur le fait que la notion de « marketing » implique la reconnaissance que la production est un moyen au service de la satisfaction des besoins des consommateurs .*
Cette notion doit servir de base à un changement d'état d'esprit des banques .

Ces mêmes banques ne pourront plus offrir au consommateur un produit ou un service financier arbitrairement arrêté par leur département technique mais il devra répondre aux goûts et aux besoins du consommateur, ce qui constitue un des fondements principaux du concept de marketing .

Mais à ce stade, il est important de distinguer entre le commerce et le marketing

S'agissant du commerce *; les techniques d'analyse et de conquête des marchés sont utilisés dans le but de mieux écouler un produit dont les caractéristiques ont été préétablis par l'entreprise sans référence au consommateur .*

Dans une optique marketing *; l'objectif n'est plus produire pour satisfaire l'entreprise et écouler ses produits, mais satisfaire les goûts et les besoins du consommateur .*

Et c'est ainsi que les besoins de la clientèle deviennent la principale source de création et de promotion des produits et des services .

La deuxième notion *soulevée par P.KOTLER est celle de la détermination de groupes de clients sélectionnées ou de segments homogènes de clientèles .*

Cette segmentation évoque l'identification des marchés actuels ou futurs en fonction de groupes spécifiques de clients selon leurs goûts, besoins et aptitudes semblables, qui a pour but de déceler sur les marchés financiers, l'apparition d'une clientèle nouvelle ou différente de la clientèle habituelle et qui peut avoir des conséquences sur sa politique marketing.

La préoccupation d'un marché des PME ou de particuliers, par exemple pourra réclamer en plus des connaissances techniques, davantage de conseil, d'accueil et d'amabilité.

D'ou l'importance que revêt pour la banque, la connaissance des changements structurels des marchés qui devront conditionner une transformation des moyens mis en œuvre pour les aborder.

La troisième notion *soulevée dans la définition du marketing est relative à la rentabilité des opérations proposées .*
L'objectif des banques est de connaître la rentabilité des produits ou services qu'elles désirent promouvoir.

Mais depuis quelques années, les banques ont tendances à proposer des produits et services dont elles sont incapables d'évaluer la rentabilité espérée au niveau de leur clientèle.

Toutefois, , selon P.KOTLER, *un des points fondamentaux sur lequel doit se fonder la pénétration du marketing dans une banque est la notion de rentabilité ;* ***« mieux vendre une bonne chose à condition qu'elle soit rentable ».***

La quatrième notion *soulevée par P.KOTLER , insiste sur la nécessité d'analyser, d'organiser, de planifier et de contrôler les activités, les stratégies et les ressources d'une entreprise.*
Le choix du marketing dans ce cas relève d'un certain pouvoir de décision .

La banque doit continuellement remettre en cause la structure et la formation du personnel.

Selon lui, le marketing est aussi un état d'esprit qui doit être omni présent dans l'entreprise et non pas confié à une direction, mais doit imprégner l'ensemble de l'entreprise.

Chaque direction, département ou service de l'entreprise doit prendre conscience du fait que la demande est devenue le centre de gravité du marché et que l'offre en est dépendante.

B – DIFFERENCES ET SIMILITUDES DE LA BANQUE ET DE L'ENTREPRISE FACE AU MARKETING

Le marketing est l'ensemble des actions visant à adapter l'offre d'une entreprise aux besoins des demandeurs.

Selon ***SYLVIE DE COUSSERGUES ; « Le marketing bancaire concerne donc les actions entreprises par les banques pour satisfaire les besoins de leur clientèle »*** (1).

Il ne faut toutefois pas penser que le marketing bancaire est une transposition pure et simple des méthodes du marketing des entreprises industrielles et commerciales aux firmes bancaires.
Le marketing bancaire constitue un élément original du marketing « en général » et bien que la philosophie et les objectifs soient identiques, la démarche et les méthodes sont relativement différentes.

Le marketing des entreprises industrielles et commerciales serviront souvent d'exemple ou de référence mais la spécificité des produits bancaires implique la recherche de méthodes originales.

L'homme marketing doit prendre en considération les caractéristiques des banques qui nécessitent l'adaptation de leur marketing aux problèmes rencontrées.

Dans ce contexte, il est indispensable de faire ressortir en matière de marketing, ce qui semble spécifique ou comparable entre l'activité d'une banque et celle d'une entreprise fabricant des biens de grandes consommation ou industriels (2).

Le tableau **(A)** *qui suit a été élaboré afin de faire ressortir les caractéristiques internes et environnementales nécessaires à l'élaboration d'une politique de marketing bancaire.*

---

(1) SYLVIE DE COUSSERGUES ; « *Gestion de la banque* » ; ED Dunod ; 1992.
(2) MICHEL BADOC ; « *le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes* » ; Les Editions d'organisations 1975.

Tableau A

Spécificité des activités bancaires Concernant le marketing	Analogies présentées par rapport à des entreprises industrielles
▪ *Dualité des relations banque – marché. (marché des emplois et des ressources, interaction entre les deux marchés).*	▪ *La demande se repartit sur plusieurs segments de nature souvent très différente (marché des grandes entreprises, PME, des particuliers...).*
▪ *Forte réglementation étatique et interprofessionnelle (la banque n'est pas maîtresse de son offre ni de ses prix, influence de la politique des gouvernements).*	▪ *Le marché des particuliers est très segmenté.*
	▪ *Une gamme très étendue de produits et services.*
▪ *Notion de risque très forte (manipulation de l'argent).*	▪ *Possibilité de commercialiser des « packages » de produits et services.*
	▪ *Canal de distribution intégré.*
▪ *Manque de protection à l'innovation (pas de brevets possible entraînant une certaine difficulté pour différencier les produits de façon durable).*	▪ *Utilisation de techniques classique de communication avec la clientèle (publicité ...).*
▪ *Existence de relations permanentes entre la banque et ses clients.*	▪ *Concurrence interne à l'organisation entre différents produits et services, risque de cannibalisation.*
▪ *Degré de culture du client (lorsqu'il s 'agit des particuliers) demeure très faible face à l'aspect abstrait de certains services.*	▪ *La banque vend à prix fixé et réglementé de la matière première achetée à prix variable (ex :les pétroliers).*

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 .

a voir

C – LA NAISSANCE DU MARKETING DANS LES INSTITUTIONS FINANCIERES EN EUROPE (*)

Durant les années 1963 et 1964, en Europe (quelques années plutôt aux Etats-Unis),les institutions financières ne permettaient pas aux banquiers de décider de leur propre chef, du type, du prix et du lieu ou il devait vendre leur produits.

Cette période s'est caractérisée par :

- *Une absence de concurrence, qui était due à une spécialisation des secteurs collecteurs de l'épargne.*
- *Un contrôle sévère effectué par un organisme central, en cas d'ouverture de guichets.*

Durant cette période, les grandes et moyennes entreprises pouvaient faire appel aux crédits bancaires sans négocier les conditions.
La petite entreprise, pour sa part (sauf en Allemagne), était réduite à solliciter l'aide du banquier.

Peu à peu, d'abord aux Etats unis ensuite en Europe et sous l'influence de facteurs internes et externes, ces conditions tendaient à se transformer et c'est ainsi que les institutions financières se trouvaient dans une situation telle que l'offre des produits et services bancaires est devenue supérieure à la demande et leurs principaux marchés se rétrécissaient.

Ainsi, l'apporteur de capitaux a été de plus en plus sollicité par les différentes institutions financières et s'est retrouvé en position confortable pour choisir l'entreprise avec laquelle il désirait travailler.
Ce choix est largement conditionné par l'adaptation des entreprises financières aux besoins de la clientèle.

Cette évolution différait d'un pays à l'autre.

Aux Etats Unis *; les grandes banques de dépôts ne se sont souciées des besoins de la clientèle qu'après le développement de la concurrence et la création des « SAVINGS AND LOANS ASSOCIATIONS » ;organisme qui liaient le recueil de l'épargne aux besoins du consommateur bancaire.*

(*) **MICHEL BADOC** ; « *Le marketing bancaire applications pour le siège et les agences européennes* » ; ED d'Organisations ;1975.

En Grande Bretagne ;*les « Buildings societies », qui étaient la principale source de financement pour l'achat de logements privés, ont connu une croissance rapide entre 1963 et 1968.*
Pour accorder des prêts, ces institutions trouvaient leurs ressources en collectant des dépôts auprès du public à des taux de rémunération intéressants faisant ainsi une concurrence aux grandes banques britanniques.

En Allemagne ; *les caisses d'épargne coiffées par leur organisme « Girozentralen », se sont transformées en banques universelles traitant des opérations bancaires et concurrençant ainsi les banques traditionnelles au niveau régional essentiellement.*

Parallèlement à cette évolution, des organismes para- financiers tel que les assurances, se retrouvent de plus en plus en concurrence avec les banques sur les marchés de l'épargne des particuliers et des grandes et moyennes entreprises.
En effet, ces grandes et moyennes entreprises ne sont plus demanderesse de crédits comme par le passé.

Par ailleurs, aux Etats Unis d'abord et en Europe ensuite, à cause de l'introduction des nouvelles conceptions du management et de l'informatique, l'entreprise industrielle s'est transformée en adaptant sa trésorie et a recherché des moyens extra- bancaire pour résoudre ses difficultés en matière de financement.

C'est ainsi qu'en Grande Bretagne, les banques ont développé l'idée du « troisième système bancaire » ou se rencontrent directement les grandes entreprises qui se prêtent et empruntent les unes aux autres se passant ainsi des institutions financières.

Enfin, la concurrence des banques américaines et étrangères en Europe, a contribué à restreindre les débouchés des banques vers les entreprises.

Il résulte de ce qui précède, que les banques essentiellement européennes, réalisant des affaires moins rentables sur leurs marchés traditionnels, se sont vues contraintes de s'adapter et de rechercher d'autres débouchés (clients) tels que la petite et moyenne entreprise (PME) ,les commerçants et les particuliers.

Cette nouvelle vision est importante pour la banque à deux niveaux :

➢ *Les taux qu'acceptent de payer les particuliers sont sans commune mesure avec ceux acceptés par la grande entreprise.*
➢ *La liaison entre le marché de l'emploi et celui des dépôts qui fait que l'apporteur traditionnel ressent les besoins d'obtenir des prêts de sa banque à tout moments complique l'existence du banquier .*

Ainsi, l'épargnant peut choisir librement l'organisme avec lequel il désire traiter.
Ce choix est conditionné par les propositions qui lui sont faites pour répondre à ses propres besoins.
Négliger ces aspects risque de compromettre pour une banque son marché de ressources.

En conclusion, l'introduction du concept de « marketing » dans la gestion de l'entreprise bancaire devient une nécessité, il se révèle un facteur indispensable de développement pour l'institution financière dans le cadre d'une plus grande libéralisation.

D – LE RÔLE ET LA PLACE DU MARKETING DANS UNE BANQUE

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.

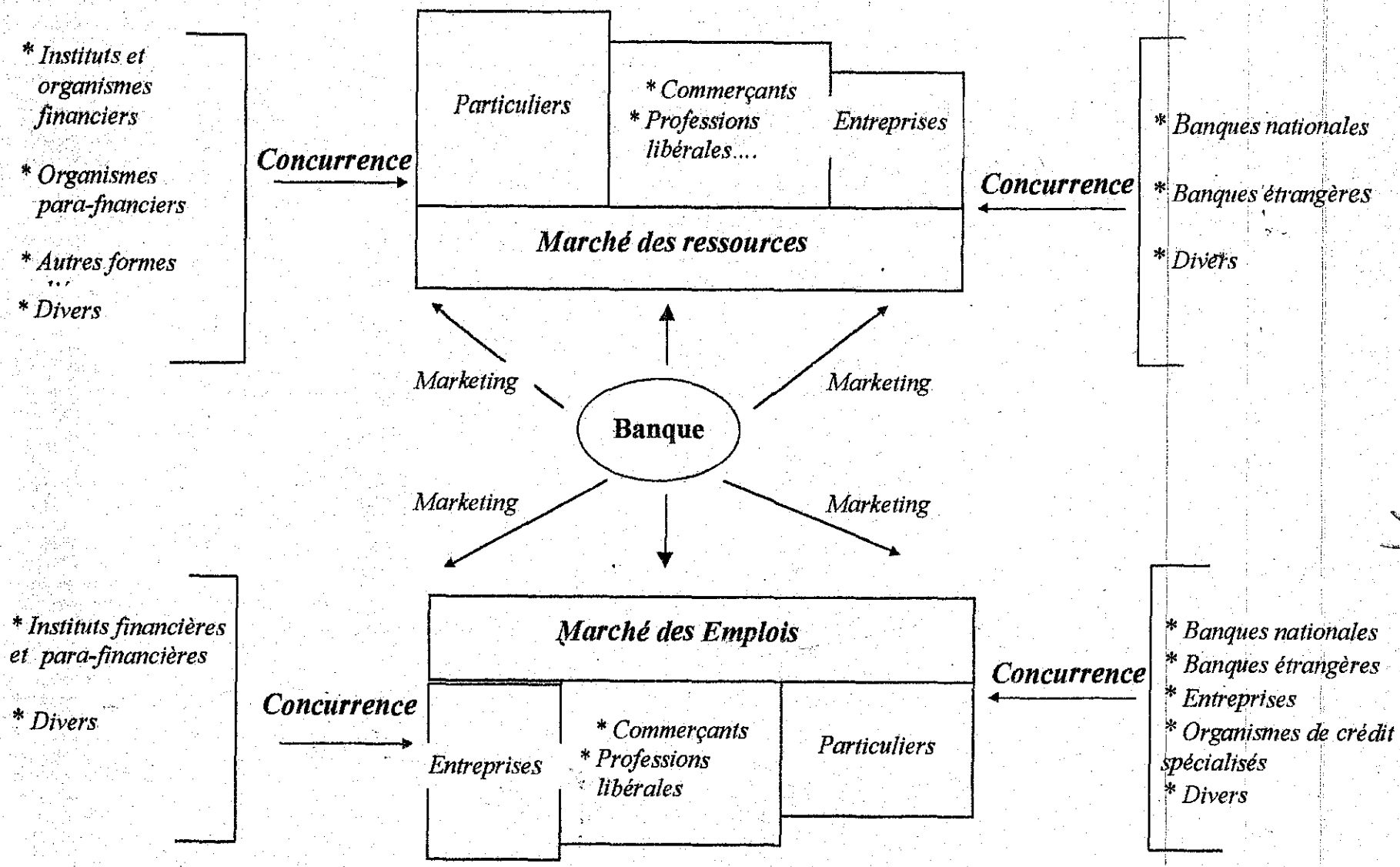
Cette position est renforcée par la concurrence sévère qu'elles subissent de deux types de marché : ***(voir schéma n°01)***

- *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 ou 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.

Schéma 1 : **Les relations de la banque avec ses marchés**



Source: *Michel .BADOC « Le marketing bancaire » Ed. d'organisation Paris 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.

Dés qu'une banque a décidé de recourir au marketing, le problème qui se posera dans ce cas c'est ***:comment l'introduire ?***

Deux solutions sont envisageables ***(*)*** *:*

La première *se présente sous un angle hiérarchique. Dans ce cas le marketing vient s'ajouter à l'organigramme de la banque par la création d'une « direction du marketing » qui regroupe tous les services qui utilisaient auparavant l'approche marketing (publicité, service... etc.).*

Ainsi, la direction marketing pourra être alors divisée en cinq départements :(***voir schéma n°02)***

- *Recherche fondamentale et études de marché ; sa fonction consiste à analyser la clientèle, ses besoins, ses motivations et mettre au point de nouveaux produits..*

- *Gestion des produits et réseaux ; ce département à pour objectif de suivre les produits existants et d'adapter le réseau de commercialisation aux exigences de la clientèle.*

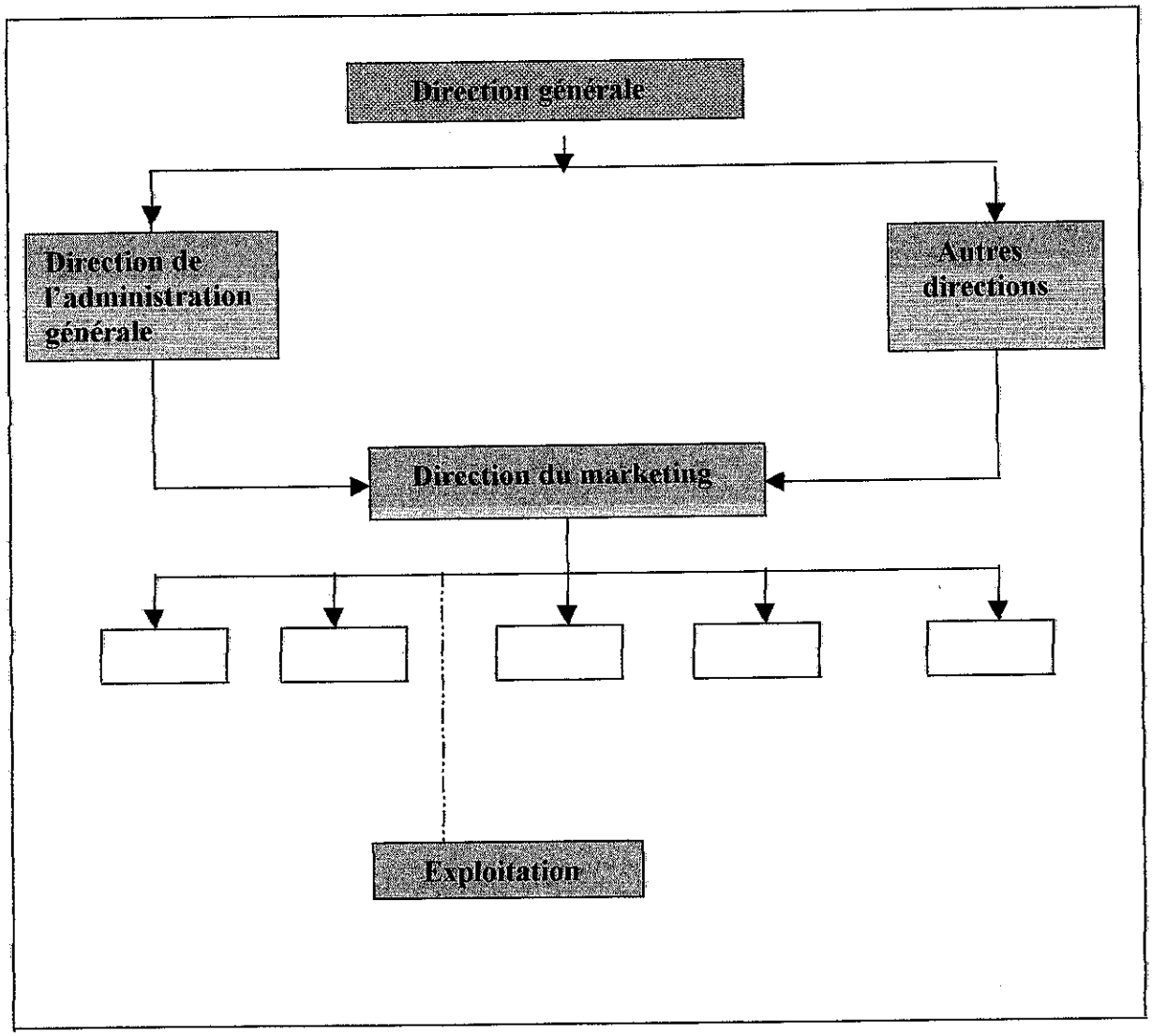
- *Promotion des produits.*

- *Animation du personnel ;c'est à dire sensibiliser les exploitants aux méthodes du marketing :formation professionnelle ... etc.*

- *Contrôle financier ;ce dernier département analyse les coûts et contrôle les résultats obtenus.*

(*) **SYLVIE DE COUSSERGUES** ; « *Gestion de la banque* » ; ED Dunod ; 1992.

Schéma n°02 :



Source :

Sylvie De Coussergues ; « Gestion de la banque »,Ed Dunod, Paris 1992.

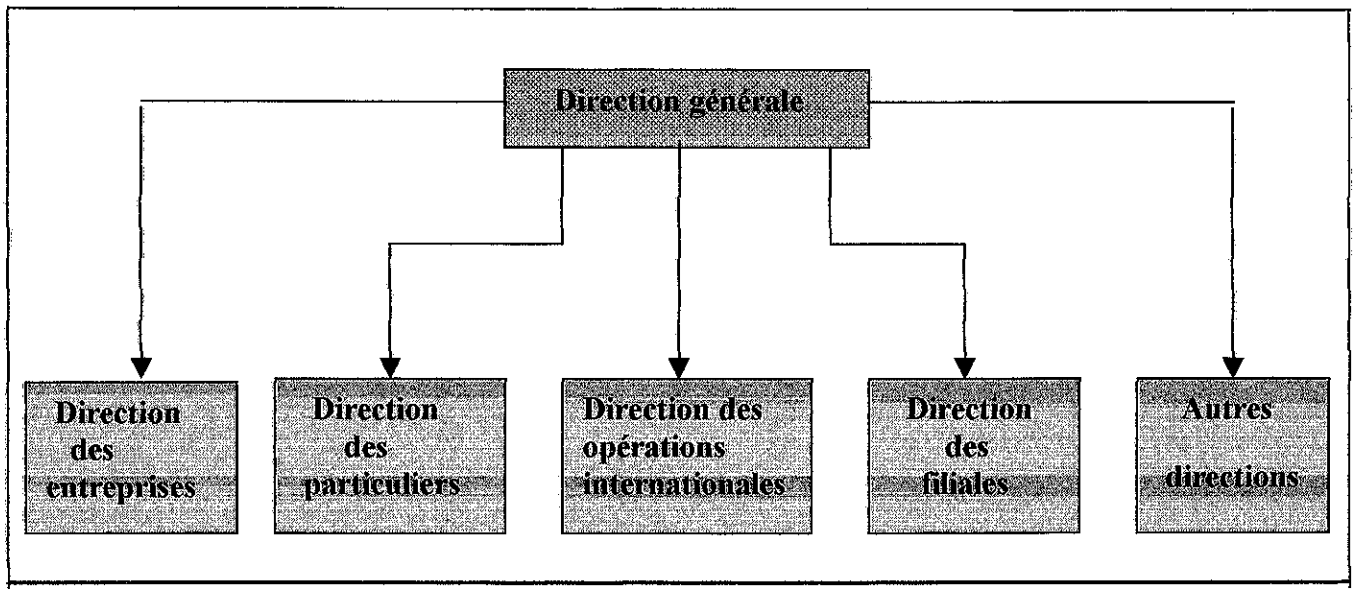
La direction du marketing doit avoir un lien hiérarchique ; soit avec la direction générale ou la direction de l'administration.
le rôle de cette nouvelle direction est de conseiller et de proposer des actions commerciales mais n'a aucun pouvoir de décision , dans ce cas, « la direction marketing » doit 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 toute 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 .

Le deuxième *; à l'origine de cette démarche, on constate que la clientèle bancaire, particuliers ou entreprises, 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 permettra à la banque par la suite de se structurer (* ***voir schéma n°03****).*

Schéma n°03 :

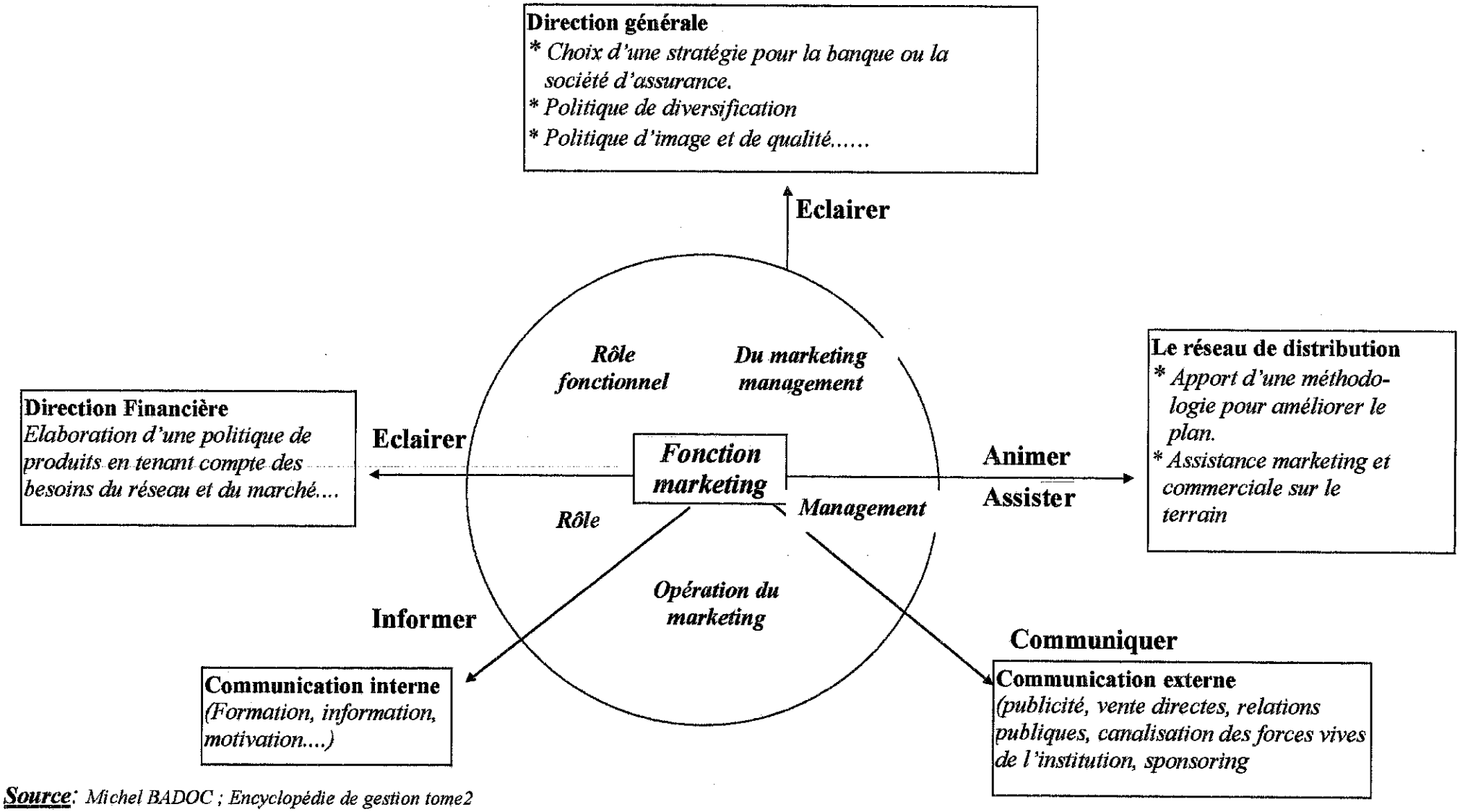


Source : *Sylvie De Coussergues ; « Gestion de la banque »,Ed Dunod, Paris 1992*

---

* **J.J LAMBIN** « ***le marketing stratégique*** » ; MAC GRAW HILL ; 3éme EDITION 1994.

Schéma 4 **:** **LE ROLE DU MARKETING DANS LA BANQUE ET L'ASSURANCE DE DEMAIN**



Source: *Michel BADOC ; Encyclopédie de gestion tome2*

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 de 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 n°04).***

Nous apportons quelques explications ce que l'on entend par :

Eclairer *;la direction générale sur la réalisation de choix stratégiques à moyen et long terme, à partir du plan central du marketing mais également sur la politique à suivre ; éclairer aussi la direction financière dans sa politique d'adaptation des produits et services aux besoins des marchés.*

Informer *; l'ensemble du personnel, grâce à l'élaboration d'un système de communication interne, sur les choix stratégiques.*

Animer *; les réseaux en leur apportant des méthodologies de travail et en les aidant à les mettre en application et assister le terrain par un appui technique.*

Auditer *; d'une manière préventive les politiques suivies afin d'apporter des remèdes rapides et efficaces aux écarts négatifs.*

Communiquer *;avec la clientèle en s'appuyant non seulement sur les médias mais en orientant vers elle, d'une manière positive, l'ensemble des forces internes de l'institution.*

Le marketing est donc à tous les niveaux de l'activité bancaire.
Cependant, sa mise en œuvre en tant que mode de gestion nécessite l'élaboration d'une stratégie qui détermine les principales orientations à long terme.

(*) M.CARL ; *« Encyclopédie de gestion » ;* ECONOMICA ; 1989.

E - L'ANALYSE STRATEGIQUE DANS LA BANQUE

Le terme stratégie est utilisé pour désigner l'ensemble des décisions qui engagent l'avenir d'une firme ou plus précisément à horizon lointain. Cependant, l'analyse stratégique développé par une banque, emploie les outils qui sous- entendent des principes :

- *De rapidité par rapport à la concurrence.*
- *D'économie de moyens, autrement dit, l'utilisation des moyens disponibles là ou ils sont efficaces.*

Dans ce cas, toute prise de décision nécessite un diagnostic préalable de la situation de départ et les méthodes pour y parvenir sont fournies par l'analyse stratégique.

Parmi les méthodes utilisées par la banque, une d 'entre elles est présentée ci-dessous.

L'identification des métiers :

Le métier ou l'activité d'une banque peut être caractérisé par (1) *:*

- *Son savoir faire ; sa maîtrise des procédés technologiques ; ses réseaux de distribution* (2).
- *Ses contraintes réglementaires ; sa clientèle- cible, ses concurrents.*

Dans ce cas, on peut subdiviser l'activité bancaire selon différents critères :

- ***Critère de la clientèle** :la banque est une banque généraliste, c'est à dire présente sur tous les segments du marché, comme elle peut être spécialiste, et dans ce cas sa clientèle peut être les petites et moyennes entreprises(PME), les entreprises d'un secteur d'activité ..., les particuliers.. etc.*

- ***Critère du produit** : la banque peut être spécialisé dans le crédit au logement, à la consommation... etc.*

- ***Critère du réseau de distribution** :à titre d'exemple ; la banque à réseau de guichets... etc.*

---

(1) **A. BENHABIB ;** *« marketing et économie de marché : cas du marketing bancaire » ;* Séminaire international ; ANNABA ; 1993.

(2) ce point va être détaillé dans le chapitre III

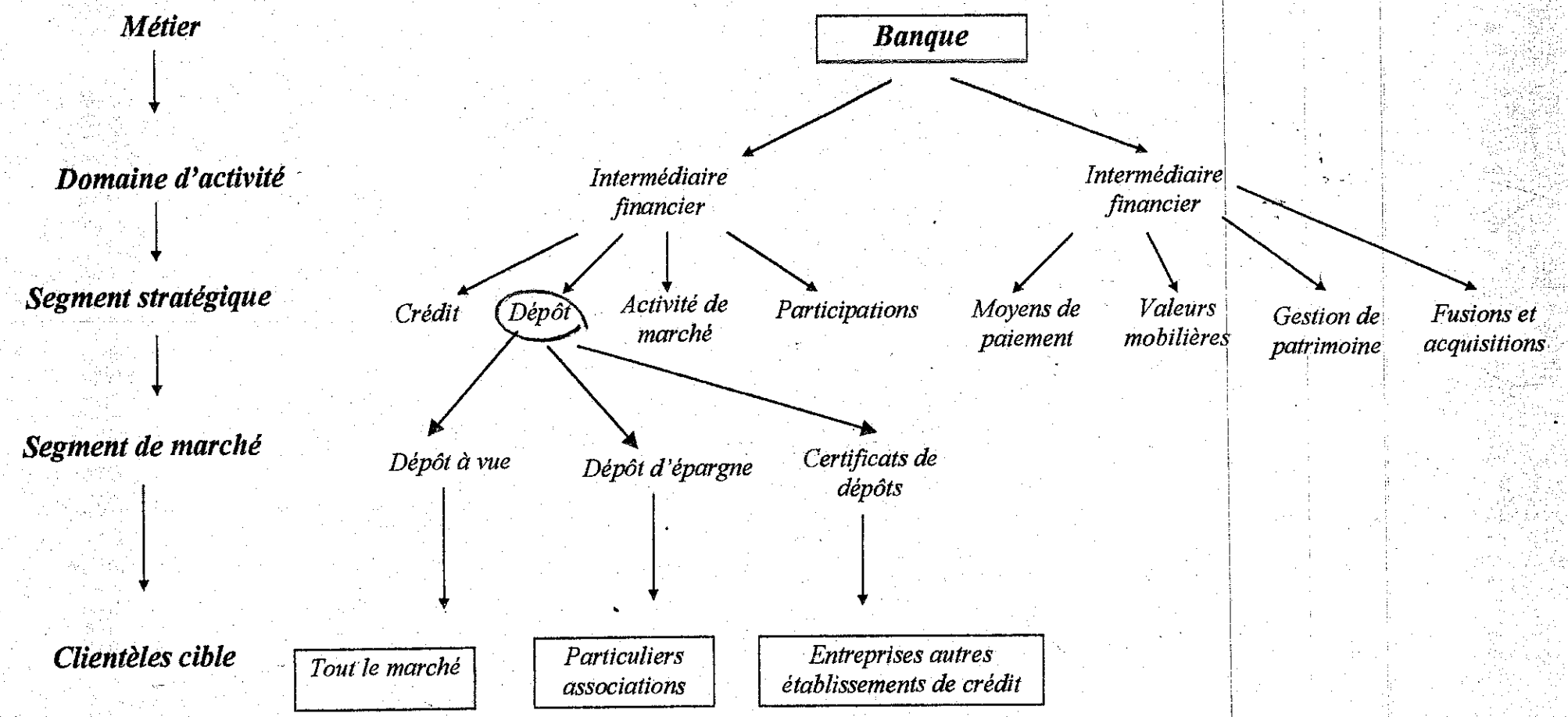
Lme le déroulier

A partir de chaque segment stratégique, la banque identifie les facteurs clés de sa compétence :bonne maîtrise informatique des procédures de traitement, monopole géographique, qualité des produits... etc.

La banque peut alors décrire son activité pour pouvoir identifier son métier de base .

Le ***schéma n°05*** *définit le métier de la banque et identifie les différentes composantes de l'activité d'une banque .*

Schéma (2): **L'approche stratégique des métiers de la banque**



Source: *Sylvie de Coussergues*
« Gestion de la banque » Dunod Paris 1992

SECTION 2

LE SYSTEME D'INFORMATION DANS UNE BANQUE

Les décisions prises en marketing par la banque doivent être prises en connaissance des différents marchés de la banque et de la concurrence.

La recherche marketing en général et les études de marché en particulier, serviront à l'élaboration de politiques efficaces.

Cette même recherche s'intéresse à la connaissance quantitative et qualitative du marché, elle comprend l'ensemble des techniques de recueil, d'enregistrement, d'analyse et de traitement des variables extérieures qui peuvent influencer la politique marketing (1) .
L'homme marketing va pouvoir dans ce cas, orienter l'information obtenue à des fins opérationnelles.

Les services concernés par le recueil de l'information ont pour seul objectif celui de faire entreprendre une étude de marché.

A- PRESENTATION DES ETUDES DE MARCHE:

On définit les études de marché comme des activités organisées de collecte et d'analyse d'informations, relatives aux marchés dont dépend la banque, dans le but de servir de base aux décisions marketing, selon des procédures formalisées fondées sur le principe de la méthode scientifique, afin d'assurer la qualité de ces informations (2) .

Une étude de marché a, selon le cas pour objet (3) *:*

✓ *L'analyse macro-environnementale avec une étude de l'environnement économique, juridique, technologique et socio-culturel ;*

✓ *La description du marché sous l'angle de sa taille, de sa répartition entre les différentes catégories de consommateurs et entre les différentes marques en présence, ainsi que l 'évolution de ces éléments.*

---

(1) La politique marketing va être étudiée en détail dans le troisième chapitre.
(2) **P.KOTLER ET B.DUBOIS** ; « *marketing management* » ; 8 éme EDITION ;PUBLI UNION 1994.
(3) **BOUDRA ABDELKRIM** ;« *le marketing bancaire* » ; dans « Perspectives » N°49 DU 11 AU 17 AVRIL 1992.

✓ *L'étude des consommateurs avec l'identification de leurs motivations, de leurs attitudes, de leurs comportements et de manière générale, leurs processus de choix .*

✓ *L'étude de distribution à travers des canaux* de distribution utilisés et leur évolution, les attitudes et les comportements des clients consommateurs vis-à-vis de ces canaux, les stratégies des distributeurs*

✓ *L'étude des concurrents avec leur identification, l'analyse de leurs stratégies et leurs résultats.*

B – L'ELABORATION DE LA POLITIQUE D'INFORMATION

L'étude de marché, lorsqu'elle est réalisée par un organisme extérieur à la banque coûte cher, c'est pour cela il est indispensable que la banque définisse préalablement les renseignements dont elle a besoin pour guider sa politique marketing, dans ce cas la banque élabore une politique d'information, cette même politique passe par une démarche logique ***(voir schéma n°06)*** *comprenant* (1) *:*

1. La détermination des objectifs d'information pour l'institution .
2. La formulation des renseignements dont elle a besoin pour atteindre ces objectifs.
3. L'établissement d'une liste exhaustive des renseignements recherchés.
4. La présélection des informations en fonction de leur importance par rapport au problème à résoudre.
5. La détermination des sources d'informations .
6. La collecte des données et étude critique sur leur validité.

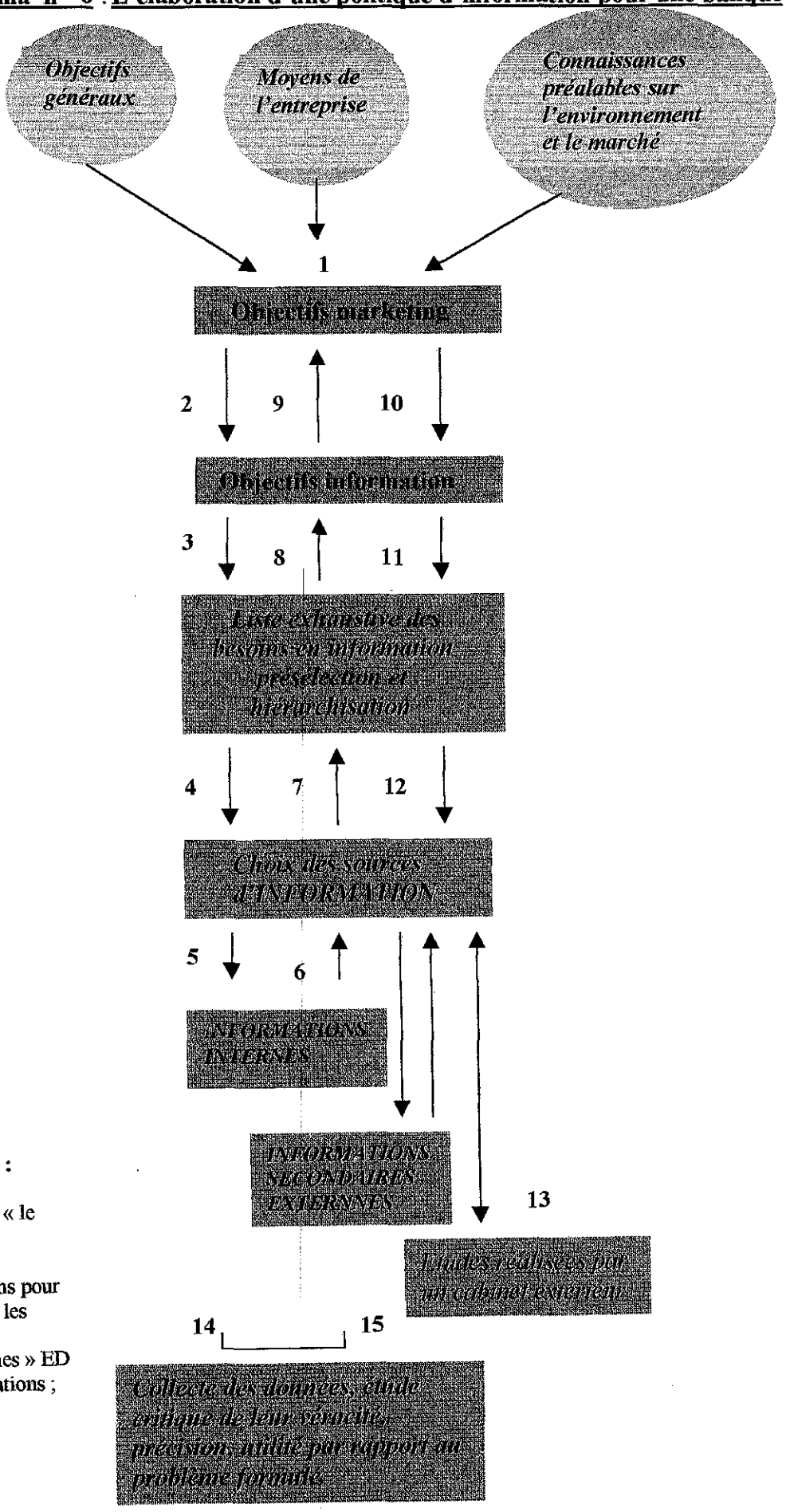
Les responsables de la recherche devront dans ce cas (2) *:*

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

---

(1) **MICHEL BADOC ;** *« Le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes » ;*Les éditions d'organisations ;PARIS 1975.
(2) **J.L GIANNELONI , E. VERNETTE ;** « *études de marché » ;* VUIBERT 1995.

Schéma n° 6 : L'élaboration d'une politique d'information pour une banque



SOURCE : MICHEL BADOC ; « le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes » ED d'organisations ; 1975.

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

C- LES SOURCES ET TYPES D'INFORMATION

C-1 les sources d'informations

C-1 –1 *les sources d'informations internes*

Ces informations sont issues de la banque elle-même - le fichier central - .
Le fichier central dans une banque concerne l'ensemble des données qu'elle possède sur son marché et sur sa concurrence.
Ces données peuvent provenir d'un recueil statistique interne ou autre renseignements que l'institution financière peut avoir par l'intermédiaire de son personnel (guichetiers, démarcheurs...).

Les avantages de ce fichier qui sont la fiabilité, les gains de temps et de coût, constituent un service clientèle bien organisé, permettant de mieux agir sur la clientèle existante et future.

L'information peut provenir également soit des services fonctionnels (marketing, études ...), soit d'une plus haute hiérarchie dans la banque.
Ces informations concernent des données socio- démographiques sur la population (âge, sexe, csp : catégorie socioprofessionnelle , revenu... etc.).
En ce qui concerne les entreprises, la banque essaie de les recenser par taille, par secteur d'activité....etc.

C-1-2 *Les sources d'informations externes*

Les sources d'informations externes 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 (1) *:*

- *Le faible coût ; car il suffit seulement à l'institution d'envoyer une personne rechercher les données ou renseignements dans un organisme connu.*
- *Elles sont obtenues rapidement ;(environ quelques semaines)*
- *Elles permettent d'obtenir des informations difficiles à obtenir par une étude de marché, à titre d'exemple ; on peut citer l'I.N.S.E.E. en France ou le CENSUS Bureau aux ETATS UNIS*
- *Elles constituent une aide fondamentale pour les services d'études et de recherche et leur permettent de mieux comprendre et d'étudier les informations obtenues ce qui contribuera à la fixation des objectifs assignés à une étude de marché.*

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

Tableau B

Sources d'informations utilisables au niveau des agences
1. *I.N.S.E.E (institut national de la statistiques économique).*
2. *Bulletin de statistiques.*
3. *Revue Aspect- statistiques régionales.*
4. *Revue ; Vendre aujourd'hui (PROSCOP)*
5. *Service des Affaires économiques ; (section documentation et études).*
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. *Centres commerciaux.*
12. *Succursale Banque de France.*
13. *Annuaires téléphoniques*
14. *Minitel*
15. *Divers : (notaires, agences immobilières, Education nationale, entreprises de travaux publics, cadastre).*

Tableau C

Sources d'informations utilisables au niveau du siège central

1. **Les sources officielles d'ordre général**.

- *L'institut national de la statistique économique européenne.*
- *C.N.C.E. (centre national du commerce extérieur).*
- *Le C.R.E.P. (centre de recherche économique sur l'épargne).*
- *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).*

3. **Organisations internationales**

- *L'O.N.U. (l'organisation des nations unies).*
- *Le B.I.T. (bureau international du travail).*
- *L.O.C.D.E.(l 'organisation de la coopération et de d développement économique).*
- *La C.E.E.*

5. **Organisations professionnelles**

- *L'E.F.M.A.(l 'association européenne de marketing financier).*
- *C.N.P.F*
- *Chambre de commerce et de l'industrie .*
- *Syndicats professionnels.*
- *Confédérations générales des P.M.E.*

6. **Organismes divers, para- publics, privés..**

Source

Ces tableaux ont été adapté d'après une recherche réalisée par B.DUBOIS , dossier sur études de marché, Document C.E.S.A .

C-2 Les types d'informations ;

La banque peut, selon le cas, faire appel à des types d'informations très diverses (1) ;

✓ *Les informations* ***quantitatives*** *qui concernent le comportement manifeste des publics .*
✓ *Les informations* ***qualitatives*** *qui cherchent essentiellement à comprendre les raisons du comportement des publics étudiés .*
✓ *Les informations* ***primaires*** *qui sont crées au cours de l'étude de marché pour traiter le problème scientifique étudié.*
✓ *Les informations* ***secondaires*** *qui préexistent à l'étude de marché et qui sont réunies à partir d'études documentaires.*

La méthodologie la plus couramment utilisée pour le recueil de l'information comporte trois étapes successives **(2)** *:*

➢ *L'étape* ***documentaire*** *;qui est destinée à collecter l'information préexistante ;*

➢ *l'étape* ***qualitative*** *; qui permet d'élaborer un corps d'hypothèses concernant le comportement des consommateurs ou plus généralement des publics concernés ;*

➢ *l'étape* ***quantitative*** *;qui a pour objet de procurer des informations destinées à la validation des hypothèses émises.*

C'est au cours de la phase de ***traitement de l'information*** *que la validité des hypothèses est testée , l'analyse des résultats obtenus doit aboutir à une série de* ***propositions*** *permettant d'aider au traitement du problème posé.*

On peut illustrer ces explications par un exemple des types d'informations obtenus auprès des sources secondaires extérieurs **(Voir tableau D).**

---

(1) **S.MARTIN , J.P VEDRINE ;** *« marketing : les concepts clés » ;* LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1993.

(2) **ANDRE BOYER, GERARD HIRIGOYEN, JACQUES THEPOT, NADINE TOURNOIS, J.P VEDRINE ;** *« Panorama de la gestion » ;* LES EDITIONS CHIHAB ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1997

Tableau D :

Des données Démographiques	Des données Economiques	Des chiffres concernant le marché
▪ *Population d'un pays* ▪ *Répartition de cette population par région* ▪ *Variation de cette répartition.* ▪ *Age de la population.* ▪ *Nombre de ménages.*	▪ *Production nationale.* ▪ *Répartition par secteur des investissements.* ▪ *Emplois et ressources.* ▪ *Transports.* ▪ *Consommation...*	▪ *Comptes de chèques.* ▪ *C.C.P* ▪ *Cartes de crédits...*

SOURCE : Nadine TOURNOIS , « le marketing bancaire face aux nouvelles technologies » ; Masson ;1989.

D –LES AUTRES TECHNIQUES DE COLLECTE DE L'INFORMATION

D-1 les enquêtes par sondages ;

Les enquêtes par sondage constituent la méthode la plus souvent utilisée au cours de l'étape quantitative de recueil de l'information.

Il n'est pas généralement concevable d'enquêter auprès de l'ensemble de la population (PME) concernée, il s'agit dans ce cas, d'effectuer le sondage en sélectionnant un ***échantillon représentatif*** *des PME auxquelles s'intéresse le banquier.*
Les informations tirées de l'échantillon sont ensuite extrapolées à l'ensemble de cette population.

Le choix de l'échantillon demande au préalable de définir quelle est la population concernée dont on désire obtenir des informations, ***la population mère,*** *puis au sein de cet ensemble de sélectionner les individus qui seront effectivement enquêtes .*

Réaliser donc un sondage, demande de déterminer le mode d'administration du « questionnaire », ou encore la façon d'entrer en contact avec les interviewés et obtenir leurs réponses (1) .

---

(1) André BOYER , Gérard HIRIGOYEN, Jacques THEPOT, Nadine TOURNOIS, Jean Pierre VEDRINE , « *Panorama de la gestion » ; Les éditions Chihab ; Les éditions d'organisation ; 1997.*

Il existe quatre modes principaux d'interrogation :

- *Les entretiens en face- à- face :à domicile, sur le lieu d'achat,... etc.*
- *Par téléphone.*
- *Par correspondance.*
- *Par moyen télématiques (Minitel, Internet..) .*

Ces modes sont choisis en fonction de différents critères ; on citera, entre autres, le coût, la rapidité d'obtention et la fiabilité des réponses, la longueur du questionnaire, la nature des questions, ainsi que la dispersion des personnes interrogées.

D -2 les autres techniques de collecte de l'information :

Les études qualitatives sont utilisées le plus souvent, dans une phase préalable au sondage quantitatif.

Il s'agit de mettre en évidence les différents motifs sous-jacents aux comportements, de repérer les principaux éléments du processus de comportement du consommateur ainsi que les facteurs qui peuvent l'influencer.
Ce travail s'effectue sur des petits échantillons qui doivent intégrer des PME de catégories très diverses, de façon à mettre en évidence la plupart des motivations qui peuvent se rencontrer et les différents types de processus de choix.
Plusieurs techniques peuvent être employées notamment (1) *:*

- ***Les entretiens non directifs**, ou encore entretiens en profondeur , qui sont des enquêtes non structurées.*
Ces entretiens ont pour finalité l'exploration d'un thème sur lequel la personne enquêtée peut s'exprimer spontanément et en toute liberté, les seules interventions de l'enquêteur étant des reformulations neutres des propos de l'enquête.
- ***Les entretiens semi – directifs** qui utilisent des guides d'entretiens comportant une liste de questions ouvertes posées dans un ordre déterminé.*
- ***Les réunions de groupes** permettent de créer des interactions entre les participants ce qui a pour intérêt de faire apparaître de nouvelles idées.*
- ***Les tests projectifs** ont pour but de permettre aux individus d'exprimer leurs motivations sans s'impliquer directement dans la réponse.*

---

(1) ARMAND DAYAN ; « *Le marketing* » ; LES EDITIONS DAHLAB ; 1996.

Parmi les autres techniques de recueil de l'information, il conviendra de citer aussi les panels et les expérimentations.

➢ ***Le panel*** **(1)** *;est un échantillon permanent de personnes ou d'entreprises qui sont interrogées de façon périodique au sujet de leur comportement manifeste (quantités achetées, marques, modèles, lieux...), motivations, opinions...*
La pérennité de ce panel permet de suivre les évolutions quantitatives ou qualitatives.

Un panel de clientèle peut ainsi permettre à une banque de **(2)** *:*

- *Rechercher les causes de phénomènes enregistrer par l'activité commerciale.*
- *Rechercher des lois, règles et corrélations.*
- *Préparer des actions commerciales et sélectionner les clientèles.*
- *Anticiper des comportements de clientèle préjudiciables.*
- *Mesurer et interpréter les résultats d'opérations commerciales.*
- *Effectuer des simulations.*

➢ ***Les expérimentations*** *;ont pour objectif de repérer , à l'aide de procédures relevant de la démarche scientifique, les réactions des consommateurs à des décisions marketing données (modification de prix, ou de conditionnement, nouveau produit).*

Le recueil de ces informations auprès des consommateurs bancaires qui avaient pour but de cerner leurs besoins et leurs attentes, permettront au banquier de mieux adapter son attitude vis -à- vis de sa clientèle de PME.

---

(1)Yves LE GOULVAN , « *Dictionnaire marketing :Banque- Assurance* », ED DUNOD,1988.
(2) A.JOLIBERT et B. DUBOIS ; «*Le marketing : fondements et pratique* » ; Economica ,2° édition ; 1992.

CHAPITRE II

Eléments explicatifs du comportement de l'entrepreneur / dirigeant et du banquier

Section 1 : *Le comportement du consommateur bancaire (PME).*

Section 2 : *Les paramètres d'analyse du banquier.*

SECTION 1

LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR BANCAIRE (LES PME)

Par comportement du consommateur, on entend toutes les activités visant à l'acquisition et à l'utilisation d'un produit ou d'un service.
La clientèle est l'élément d'actif le plus important d'une banque .
Il est donc nécessaire de bien connaître son comportement.
Une partie importante des efforts de la recherche marketing est orientée dans cette direction.

A - LES FACTEURS EXPLICATIFS DU COMPORTEMENT

Le consommateur bancaire et notamment l'entreprise est au centre de toute activité marketing, il présente une dimension qualitative ; qui signifie que seuls quelques causes profondes de son comportement sont perceptibles et mesurables.
Il présente aussi une dimension quantitative ;c'est à dire, l'ensemble de ses comportements au sein de la société.

Parmi les facteurs qui expliquent le comportement du dirigeant de PME, on citera ;les facteurs individuels et les facteurs sociologiques .

A- 1 Les facteurs individuels (1)

➢ ***Les besoins et les motivations ;***

C'est à dire, tout ce qui peut pousser l'individu à entreprendre une action.
Selon la théorie des « motivationnistes »,l'étude des besoins et motivations permet d'expliquer le comportement d'un individu. (2) .

Le besoin : est une situation inconfortable provoquée par un état de manque physiologique (faim, soif....), ou psychologique (affection, reconnaissance...)
Il peut être conscient ou inconscient.

---

(1) **André BOYER , Gérard HIRIGOYEN, Jacques THEPOT, Nadine TOURNOIS , Jean Pierre VEDRINE,** *« Panorama de la gestion »* , LES EDITIONS CHIHAB, LES EDITIONS D'ORGANISATIONS, 1997.
(2) **ARMAND DAYAN,** *« le marketing » ;* EDITIONS DAHLAB ;1996.

Dans le premier cas ;le consommateur est capable de l'exprimer spontanément, mais parfois de façon confuse.
Dans le second cas ; le besoin est latent, sa verbalisation est délicate, les techniques d'études qualitatives tentent de le mettre à jour (1) .

La motivation : est une force qui pousse à l'action, déclenchée par un besoin impérieux.
L'identification des motivations est difficile, elles ne sont pas toujours conscientes et avouables.
C 'est l'objectif des études de motivations que de les mettre en évidence.

Cependant, tous les besoins ne se transforment pas en motivation, ils doivent atteindre un niveau critique d'intensité pour que l'individu agisse.

La traduction de tout cela en marketing (*) *se fait de la manière suivante :*
Le consommateur est confronté à un nombre illimité de besoins et ne peut à chaque fois les satisfaire par un achat, il procède à une sélection en fonction de ses priorités personnelles du moment.
MASLOW en 1954, dans son ouvrage « Motivation and personnality » a proposé puis hiérarchisé ces besoins dans une étude.

➢ ***La personnalité ;*** *définie comme la configuration unique des caractéristiques, croyances, comportements, habitudes que chaque individu représente.*
Cette personnalité différencie deux individus dans leur réaction face à un événement donné.

➢ ***L'attitude ;*** *est la prédisposition d'un individu à évaluer, d'une certaine manière, un objet et à agir d'une certaine façon à son égard.*
C'est un facteur important, car il intervient dans le processus d'achat ou prestation de service.

➢ ***Le style de vie ;*** *est une approche récente du comportement du consommateur, il repère de façon synthétique le mode de vie adopté par un individu et qui s'exprime par ses activités, ses intérêts et ses opinions.*

C'est une variable plus précise que la personnalité, puisque liée aux activités, mais plus générale que l'attitude qui est associée à un objet spécifique.

??

(1) **A. BENHABIB ;** *« marketing tome I : le marché et son comportement » ;* I.S.E UNIVERSITE DE TLEMCEN 1997.
(*) **Eric VERNETTE ,** COLLECTION *« marketing fondamental »*, ED EYROLLES , 1992.

A-2 Les facteurs sociologiques

Le facteur sociologique influe également sur le comportement du consommateur bancaire qui va permettre de l'étudier aux prises avec les petits groupes qui l'attirent ou le repoussent.
Ainsi l'environnement de l'individu ou du consommateur bancaire comporte plusieurs facettes ; qui se manifeste par l'appartenance à une culture, à une classe sociale, à une famille... (1).

➢ ***La culture ;*** *est l'ensemble des manifestations intellectuelles et artistiques d'une société, au sens étroit du terme.*
Au sens large, la culture comprend les habitudes, les valeurs et les normes d'une société.
Au cours d'une période donné, la société est plus au moins orientée vers l'individualisme, le rôle de la famille, le matérialisme, le goût de l'ordre et de la discipline ou le respect de l'environnement.

➢ ***La classe sociale ;****est composée de groupes d'individus, ordonnés et classés par apport aux autres, qui détiennent dans la société une position voisine sur le plan du statut économique, du comportement et des opinions.*

➢ ***La famille ;*** *joue un rôle important, les chercheurs se sont beaucoup intéressés à la répartition des rôles au sein de la famille, de façon à identifier quel membre du couple prenait ou prend les décisions pour l'acquisition d'une catégorie de produits ou services* (2) .

Le rôle du marketing pour une banque consiste à identifier et analyser les groupes plus au moins homogènes parmi l'ensemble de la clientèle afin de les servir selon leur spécificité d'une manière profitable.
La compréhension du comportement du consommateur bancaire est l'une des tâches les plus ardues que l'homme marketing doit affronter.

Mais les banques, en plus de tout cela, connaissent des problèmes complexes dus à leur relations avec deux styles de consommateur totalement différents :les particuliers et les entreprises.
Les décisions d'achat varient selon que le client soit un particulier ou une entreprise.
Pour les entreprises, la décision d'achat est complexe, car c'est un processus qui engage plusieurs intervenants (décideurs, conseillers..) et il est caractérisé par une objectivité et une rationalité dans la prise de décision.

---

(1) **M.FILSER** ; *« le comportement du consommateur »* DALLOZ 1994.
(2) **ARMAND DAYAN** ; *« le marketing » ;* EDITION DUNOD 1987.

De plus l'intervenant dans l'entreprise, lors de sa participation à la prise de décision, fait appel à deux types de critères (*) *:*

- *d'ordre personnel ;(qu'il utilise comme étant un consommateur individuel) ;*
- *lié à sa fonction dans l'entreprise (selon la forme de gestion qu'il développe).*

Ainsi, le processus de prise de décision varie selon les caractéristiques suivantes :

- *La branche d'activité.*
- *La taille.*
- *L'organisation interne.*
- *Le style de commandement.*

Besoins qui démontre l'importance de les détecter par un SIM et

B – LES BESOINS ET LES ATTENTES DES PME

B-1 – Les besoins des PME

Les besoins des petites et moyennes entreprises sont multiples, il est possible de les regrouper en quatre catégories (1) *:*

B-1-1- *Le besoin d'argent ;*

Selon une étude effectuer par la B.U.E (Banque de l'union européenne) et le journal « l'Expansion », un nombre important de PME ont des problèmes de capitaux insuffisants.
Ces problèmes se posent à deux niveau :

- *Au niveau de la gestion courante de la trésorie*
- *Au niveau des programmes d'investissement.*

Le plus aigu est celui dit « des mauvais payeurs », qui attendent souvent de la banque qu'elle couvre leurs découverts, alors que ces mêmes entreprises ne remplissent pas leur engagements .

(*) **BOUDRA ABDELKRIM,** *« le marketing bancaire » DANS* « PERSPECTIVES » N°49, du 11 au 17 avril 1992.

(1) **Michel BADOC** , *« Le marketing Bancaire ; applications pour le siège et les agences européennes », LES EDITIONS* D'ORGANISATIONS 1980.

B-1 –2 ***Le besoin en conseil*** *;*

L'entrepreneur est souvent amené à prendre des décisions importantes et complexes concernant son entreprise.
Dans certains cas, il éprouve le besoin d'être conseillé et à ce moment là, le banquier peut intervenir pour apporter son aide au chef d 'entreprise et le conseiller en matière de gestion, d'élaboration de plans de financement et de la mise en œuvre de plans de croissance de l'entreprise.

Cependant, dans ce cas la méfiance à l'égard des banques est très grande.
L'activité de conseil doit être pratiquée par la banque avec le maximum de discernement.
En effet, il y a lieu de cerner les limites du conseil et celle de l'immixtion dans la gestion de l'entreprise.
Le banquier, qui est sollicité de plus en plus en matière de conseil, va voire se consacrer un devoir général d'information et de conseil, d'ou le problème de sa responsabilité .
Les tribunaux considèrent que sa responsabilité est une obligation de moyens et non de résultats (1) .

B-1-3- ***Le besoin en outil de gestion*** *;*

Souvent les PME n'ont pas les moyens de s'équiper d'ordinateurs et aimeraient dans ce cas faire exécuter un certains nombre de travaux par la banque.

Ainsi, le service informatique de la banque intervient pour répondre aux besoins de traitements spécifiques (le traitement des salaires et sa gestion.....).
Il peut aussi proposer des programmes de gestion prévisionnelle ou d'analyses financières susceptibles de l'aider à améliorer la qualité de sa gestion.

Ces mêmes entreprises ressentent également un besoin important de formation financière qu'elle peuvent acquérir auprès des banques.

Il peut y avoir des cas ou le chef d'entreprise ne maîtrise pas les techniques d'approche du commerce international, de plus il est peut voyageur et contrairement à ses collègues étrangers, il ne sait pas exporter.
le banquier a un rôle important à jouer, d'assistance, de conseil et d'aide financière.

---

(1) **HABIB ZERHOUNI** (Avocat conseil) ; « *LA RESPONSABILITE DU BANQUIER ET LE DROIT PENAL* », EXTRAIT d' EL WATAN , du 18 janvier 1998.

Les chefs de PME réclament de leur banque (1) *:*

- *L'apport d'informations sur la qualité de l'acheteur (solvabilité, capitaux, réputation commerciale...) ;*
- *de les mettre en rapport avec une banque étrangère ;*
- *de les aider à nouer des contacts avec des conseillers commerciaux des ambassades ;*
- *d'utiliser leur réseau de correspondants dans différents pays.*
- *de les mettre en rapport avec ses correspondants, ses bureaux ou délégations sur place ; voire ses agences si la banque est importante.*

B-1-4- *Le besoin d'être considéré* ;

La majorité des PME, sont des entreprises familiales, les dirigeants de ces entreprises aime être bien considérés par les banques ; le problème peut surgir à l'accueil du client, qui aime se sentir apprécié, respecté et suivi par la banque ou l 'agence.

Les banques doivent jouer un rôle très important dans ce domaine, en établissant des liens très spéciaux avec les dirigeants des PME ;la confiance mutuelle est un élément déterminant dans ce cas (2) .

En résumé, l'entrepreneur a besoin de connaître les raisons des décisions de sa banque afin d 'apprécier sa situation et aussi pour contacter, le cas échéant, un autre banquier avec de bons arguments.

Actuellement, les chefs d'entreprises demandent plus de conseils financiers concernant la gestion de l'entreprise mais refusent tout conseil relatif à leur activité, leur technicité, la commercialisation de leurs produits (3)..

Donc, les relations entre le banquier et les chefs d 'entreprises doivent être teintée de transparence et personnalisées afin d'assurer leur fidélité.

---

(1) **Nadine TOURNOIS**, « *le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* »,MASSON ;1989.
(2) **CHANTAL BAYART – VAN HILLE ;** « *l'accueil dans les entreprises et les administrations* » ; CHIHAB ; PARIS 1991.
(3) **Michel BADOC ,** « *Le marketing Bancaire applications pour le siège et les agences européennes* », *LES EDITIONS* D'ORGANISATIONS 1980.

B-2- Les attentes des PME

Les attentes d'une PME concernent les financements et les services accordés à cet entreprise ainsi que le style de rapports qu'elle souhaite entretenir avec le banquier.
Ces exigences vont générer une certaine image du banquier.

B-2-1- *Le banquier idéal ;*

Les responsables d'une petite et moyenne entreprise cherche un interlocuteur qui a une attitude humaine et compréhensive.
Le banquier idéal pour ces responsables devrait (1) *:*

- Prendre ses responsabilités (le responsable de l'agence dispose d'une certaine autonomie) et surtout ne pas fuir et se réfugier derrière des détails et mesures administratif.

- Etre disponible et compétent (être renseigner et connaître les problèmes liés aux secteurs d'activité et à la gestion de l'entreprise).

- Etre un homme de parole et discret concernant les entretiens entre lui et les responsables des PME.

- Etre rapide en ce qui concerne la prise de décision et doit surtout réagir vite à une demande.

Même si le responsable de PME est satisfait des relations établies ; il peut signaler quelques difficultés rencontrées soit au moment de la création de l'entreprise et dans ce cas, la banque peut être méfiante soit durant la vie de l'entreprise et dans ce cas, elle peut refuser un crédit ou un découvert.

B-2-2- *Les financements ;*

Certaines PME attendent uniquement de la banque qu'elle leur fournisse du crédit et dans ce cas, la banque est présupposée accepter les risques et cesser de s'entourer de garanties, mais tout cela est contradictoire avec la mission de la banque.
Le risque encouru par le chef d'entreprise est incommunicable à un banquier.

Les crédits sont sans aucun doute nécessaires au développement de la PME à travers des financements du développement et de la trésorie.

---

(1) Nadine TOURNOIS, « *le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* »,MASSON ;1989.

En résumer, les dirigeants des PME souhaitent que (1) *:*

➢ *La banque accepte les risques comme c'est le cas d'une grande entreprise.*
➢ *Le taux de crédit soit en rapport avec le risque final encouru par la banque et doit tenir compte des garanties personnelles et réelles offertes.*
➢ *L'aide de la banque doit être certaine et non incertaine.*

B-2-3- *Les services* ;

Les chefs d'entreprises, hormis son rôle de fournisseur de capitaux, attendent du banquier qu'il fournit des services.

➢ *L'information ; les responsables des PME souhaitent avoir des informations régulières sur les crédits, les services et leurs coûts.*

Ils préfèrent s'adresser directement à leurs banquiers lorsqu'ils ont un problème et obtenir des informations spécialisées à leur cas et non pas comme il est de pratique des informations générales auxquelles tout un chacun à accès.

➢ *L'aide au recouvrement de créances ; c'est le service qui est le plus demandé par les dirigeants des PME et en même temps le plus difficile à assumer, car d'un côté, la banque ne peut être juge et partie ; elle a intérêt que l'argent rentre.*

D'un autre côté, les renseignements que fournisse la banque peuvent être erronés dans certains cas.
Ainsi, le recouvrement des créances dans ce cas est nécessaire et en même temps peu crédible pour les chefs d'entreprises.

➢ *L'aide au développement international ; les entrepreneurs, pour obtenir plus facilement des crédits à des conditions favorables, avancent le fait que leur production est destinée à l'exportation.*
Le banquier pourrait être sensible à ce genre d'arguments.

---

(1) ARTICLE « *A la conquête des PME* » ; dans REVUE « BANQUE » N° 585 ; octobre 1997.

C – ETUDE DU COMPORTEMENT DES DIRIGEANTS DE PME

Les comportements sont étudiés au travers du choix, de l'abandon, des contacts établis avec une ou plusieurs banques et du niveau auquel se situent ces contacts.

C-1 Les critères de choix d'une banque

La première étape pour l'entreprise est le choix du ou des partenaires financiers .

Il faut déterminer d'abord, la cible des banquiers potentiels à travers une analyse de l'environnement externe et des données internes à l'entreprise.
Il sera nécessaire ensuite d'enrichir la relation banque \ client .

Le choix de la banque en ce qui concerne les PME, est du ressort du chef de l'entreprise, le directeur financier se spécialisant dans des problèmes plus techniques et plus quotidiens, le décideur dans ce cas quel qu'il soit, subit de multiples influences extérieures ; à ce titre , l'expert comptable ou le conseiller juridique peuvent jouer un rôle important , à la fois dans le choix de la banque et dans la cohérence des programmes d'investissement (1) .

Par ailleurs, les relations, les collègues, amis ou syndicats professionnels, les guideront dans leur choix de la banque et par leur expérience ; leur feront connaître les possibilités de crédits ou de services auxquels ils n'y auraient pas pensé.

Des critères objectifs interviennent également dans le processus de choix d'une banque.
Pour mener à bien cette opération, il est indispensable de répondre à deux questions importantes :

➢ *Parmi les caractéristiques qui définissent l'entreprise, quelles sont celles qui interviennent au cours de la sélection ?*

➢ *Parmi les éléments qui définissent la banque considérée, quels sont ceux qui correspondent aux besoins de l'entreprise ?*
Ces paramètres relatifs aux caractéristiques de la banque découlent des services qu'elle propose.

---

(1) **FABIENNE MEYSSONNIER ;** *« Banque : mode d'emploi ; guide pratique à l'usage des PME, des entrepreneurs individuels et des professions libérales » ;* ED EYROLLES 1992.

De la confrontation entre les besoins de l'entreprise et les données caractéristiques de l'environnement bancaire, naîtra la cible sur laquelle l'entreprise approfondira son analyse et effectuera le choix final.

Entreprise ⟶ Besoins ⟶ **ZONE DE CHOIX** ⟵ Services ⟵ Banque

C-1-1 - *Les critères internes à l'entreprise :*

Il s'agit de faire intervenir tous les éléments qui caractérisent l'entreprise dans le processus de la détermination de la cible.

Dans ce cas, il est indispensable d'énumérer tous les paramètres de l'entreprise et de voir s'ils correspondent à ses besoins financiers.
De la mise en évidence de ces besoins découlent les critères de choix retenus.

Les paramètres les plus couramment utilisés sont présentés dans le tableau ***(E)*** *et leur correspondent les besoins issus des critères de choix.*
Les besoins sont classés selon leur degré d'importance, en fonction de l'évolution de l'entreprise.

En outre, les dirigeants de PME doivent préalablement déterminer le nombre de banques avec lesquelles ils souhaitent travailler.

C-1-2 - *Les critères de choix externes à l'entreprise*

L'environnement externe d'une entreprise est constituée des banques présentes sur le marché.
L'étude des caractéristiques des banques potentielles est réalisée sous l'angle d'une série de critères de choix.
Parmi lesquels on peut citer (1) *;*

❖ *La banque imposée*

Dans certains cas, la banque est imposée par la direction centrale, le siège ou les entités décentralisées n'ont aucune autonomie de décision.
En revanche, au niveau du groupe, la banque est présente sur les différents sites d'exploitation qui dépendent de la direction centrale.

---

(1) ARTICLE « *A la conquête des PME* » ; dans REVUE « BANQUE » N° 585 ; octobre 1997.

Thème	Caractéristiques	Besoins	Critères
Structure	*Affiliation à un groupe.*	*Harmonisation des banques.*	*La maison mère peut imposer ses banques.*
	Plusieurs lieux d'implantation.	*Proximité géographique de la banque.*	*Densité du réseau bancaire.*
	Filiale implantée à l'étranger.	*Rapidité des transferts de fonds.*	*Implantation directe de la banque dans le pays.*
Nature De l'activité	*Cycle d'exploitation long.*	*Besoins de financement à court terme importants.*	*Compétence et pouvoir de décision du banquier proportionnels au volume et à la complexité des besoins financiers.*
	Outil de production lourd.	*Besoins fréquents de financements à moyen et long terme.*	*Même chose*
	Prestation de services impliquant des délais de règlements \ client longs.	*Nécessité de mobiliser des créances.*	*Même chose*
	Activité \ recherche et développement importante.	*Besoins de financement long et moyen terme.*	*Même chose*
Marché	*Local, régional, national, international.*	*Rapatriement rapide des fonds.*	*Densité du réseau bancaire dans le pays et à l'étranger.*
Organisation De la gestion comptable et Financière	*Gestion informatisée*	*Liaison informatique directe avec la banque.*	*Existence de services informatiques adaptés (traitement des supports informatiques, connexion directe...)*
Nature Des besoins financiers	*Degré de complexité des opérations traitées*	*Interlocuteur compétent et disponible.*	*Siège teneur du compte : direction régionale ; bureau..*
	Volume des besoins	*Nombre de banquiers*	*Partage du risque financier.*

❖ *La densité du réseau bancaire*

Pour pouvoir effectuer un choix et déterminer l'offre potentielle, le chef d'entreprise est tenu de faire l'inventaire des banques présentes et pour chacune d'elles, connaître les points de vente situés sur les différents sites d'exploitation. Le nombre de banque doit être limité à une dizaine.

❖ *La vocation de la banque*

La banque peut être régional, national ou international, une entreprise qui réalise des transactions internationales aura tout intérêt à choisir une banque présente dans de nombreux pays à travers son réseau ou un réseau de correspondants.

De même, une entreprise possédant une filiale à l'étranger privilégiera une banque ayant une représentation directe dans les pays d'implantation.

Dans les deux cas, l'objectif est d'obtenir une similitude de services en nature et en qualité dans le pays et à l'étranger.
Ainsi, plus le nombre d'intermédiaires bancaires est faible et plus courts seront les délais et plus faibles seront les coûts des transferts de fonds.

❖ *Les produits et les services proposés*

Ce sont les conditions et la qualité des produits et services qui déterminent le choix d'une entreprise pour une banque.
La proposition de conditions avantageuses est un critère important pour la majorité des chefs d'entreprises.

Ces propositions portent essentiellement sur(1) *:*

- *La durée*
- *Le volume et le taux de crédit*
- *Les commissions*
- *Le coût*
- *Les problèmes de garanties*

Car les banques ne présentent pas les mêmes conditions.
En ce qui concerne les tarifs, les banques sont tenues d'afficher les conditions des principales opérations, ces derniers sont relatifs à la politique commerciale du moment et au volume d'affaires traités avec le client.

---

(1) **FABIENNE MEYSSONNIER ;** *« Banque : mode d'emploi ; guide pratique à l'usage des PME, des entrepreneurs individuels et des profession libérales » ;* ED EYROLLES 1992.

La qualité des services attire beaucoup plus de suffrage.
Elles recouvrent essentiellement le traitement des opérations courantes, relevés de compte, encaissement des créances, respect des échéances etc.. Autrement dit, tout ce qui concerne les rapports de routine entre l'entreprise et la banque.

❖ *La proximité géographique et la facilité d'accès*

Ce critère est important au moment ou la fréquence des contacts incompressibles est élevée (dépôts d'espèces, remises diverses...) (1) .
Ainsi, il est nécessaire de se rendre et se garer à proximité de la banque.

❖ *Le savoir faire du banquier*

Le chef de la PME aime avoir en face de lui des interlocuteurs compétents et discrets .
Leur compétence se manifeste par la connaissance du secteur d'activité de l'entreprise et par l'imagination et la technicité face aux opérations délicates.
Quant à la discrétion, elle s'argumente par le secret professionnel et la confiance mutuelle entre les banquiers et leur clientèle.

❖ *L'image de la banque*

Ce critère est souvent en relation avec la notion de « réputation » .
Bien que différentes ,ces deux notions sont étroitement liées.

L'une se repose sur l'impression directe que l'usager éprouve au travers des campagnes publicitaires, de l'accueil, de la rapidité et de la qualité des réponses, de l'identité visuelle déclinée sur les différents points de vente.
L'autre s'appuie sur la publicité indirecte faite par des clients actuels ou anciens.

Un certain nombre d'autres critères de nature différente viennent influencer le choix de la banque.
Ce choix peut être dicté par des raisons « affectives », il est courant qu'un compte soit ouvert chez un banquier ami et dans ce cas ; les relations sont plus faciles à instaurer entre le banquier et les chefs de PME .
Les chefs d'entreprises sont sensibles aux relations directe avec le directeur d'agence.

Ainsi, la sélection et le choix d'une banque se fait à l'aide d'une grille qui met en évidence les critères internes et externes à l'entreprise.

---

(1) Nadine TOURNOIS, « *le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* »,MASSON ;1989

C-1-3 *La sélection des banques éligibles*

La grille d'aide à la décision est appliquée au groupe de banques présélectionnées (une dizaine de banques environ) .

A l'issue de cette étape, il restera en liste de choix trois à cinq banques entre lesquelles, le chef d'entreprise pourra effectuer son choix final au travers d'un entretien avec le responsable ou le chef de l'agence.

Cette grille de décision prend la forme d'un tableau à double entrée :

- *Verticalement on y trouve les critères retenus.*
- *Horizontalement apparaissent les différentes banques.*

En tenant compte des critères, chaque banque est apprécié selon sa performance à travers une note comprise entre zéro et dix (0 – 10).
Une fois la notation effectuée, on procède à la sommation des notes qui permettra d'obtenir un résultat (un score) et effectuer par la suite un classement des différentes banques.

Toutefois, il est indispensable d'analyser les résultats obtenus, car il peut y avoir des critères primordiaux et autres secondaires et dans ce cas, on peut pondérer certains critères à l'aide d'un coefficient qui majore ou minore sa part relative.

A titre d'exemple, dans le cas ou le paramètre « réseau international » est plus important que les possibilités de stationnement à proximité de la banque, il est possible de le pondérer , ce qui a pour conséquence d'obtenir un score plus réaliste et significatif.

*La grille qui va suivre,***(F)** *est à titre d'exemple seulement, la liste des critères est très simplifié ainsi que le nombre des banques éligibles.*

Sans pondération le score aurait été :
- *22 pour la banque A*
- *16 pour la banque B*
- *18 pour la banque C*

Les tarifs, les taux et les valeurs sont présentés dans des grilles séparées de celle qu'on vient de voir .
Car, c'est des critères de choix qui n'appartiennent pas au premier niveau.

Cette grille prend la forme d'un tableau similaire au premier tableau à double entrée :

- *Verticalement ;figurent les produits et services offerts.*
- *Horizontalement, apparaissent les banques.*

Et de la même façon on procède pour obtenir à la fin un score qui permettra d'effectuer un classement et donc arriver à choisir une banque.

TABLEAU **(F)**

Banques / Critères	Coefficient	Banque A	Banque B	Banque C
- Densité du réseau bancaire.	3	3	6	9
- Densité du réseau bancaire.	1	3	2	1
- Densité du réseau international :réseau propre ; correspondants.	1	1	2	3
- Implantation de la banque dans le pays ou se trouve la ou les filiales.	1	3	0	0
- Pouvoir de décision du banquier.	2	6	4	2
- Niveau de compétence de l'interlocuteur habituel.	3	6	3	9
- Services informatiques...	2	6	4	2
- Proximité géographique.	2	4	6	2
- Parking...	1	3	1	2
SCORE TOTAL	-	37	29	33

SOURCE :

FABIENNE MEYSSONNIER ; *« Banque : mode d'emploi ; guide pratique à l'usage des PME, des entrepreneurs individuels et des profession libérales » ;* ED EYROLLES 1992.

C – 2 L'abandon d'une banque

L'abandon d'une banque (1) *passe souvent par la rupture de contacts humains entre le banquier et le chef d'entreprise, résultat de mauvaises relations entre eux.*

L'abandon est quelquefois vécu sans problème notable, la banque n'étant pas rejetée pour des causes strictement financières et le compte s'éteignant progressivement à la suite d'un nouveau contact passé avec une autre banque.

En fait deux cas de figures sont possibles (2) *:*

- *Soit le responsable d'entreprise est trop faible pour imposer ses idées : c'est la banque qui l'abandonne ;*

- *Soit le responsable d'entreprise est en position de force et fait jouer la concurrence , il quitte la banque mais encore faut - il qu'il ait peu d'engagements.*

Il existe entre autres des incitations à l'abandon d'une banque par une PME qui sont essentiellement : le changement du directeur d'agence, le refus de crédit ou la mauvaise qualité des services et produits proposés par la banque.
Ces deux dernières raisons agissent quasi instantanément, alors que les facteurs personnels provoquent un détachement progressifs.

C – 3 La polybancarisation

Avoir plusieurs banques est perçu comme une preuve de dynamisme par le chef d'entreprise.
En mettant les banques en concurrence, l'entrepreneur peut imposer sa volonté et aussi répartir l'information sur son entreprise.

Les principales raisons qui ont conduit cet entrepreneur de choisir plusieurs banques sont essentiellement (3) *:*

- *Il est plus sûr d'avoir plusieurs banques en cas de difficulté .*
- *La concurrence permet d'obtenir de meilleures conditions .*
- *D'avantage de crédits .*
- *Le chiffre d'affaire est devenu trop important pour une seule banque.*
- *Il est possible de comparer les services offerts.*
- *Disposer d'un éventail de services plus important....*

---

(1) **Nadine TOURNOIS,** « *le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* »,MASSON ;1989.
(2) **BOUDRA ABDELKRIM ;** « *le marketing bancaire* » ; dans « Perspectives » N°49 ; DU 11 AU 17 AVRIL 1992.
(3) **MONIQUE ZOLLINGER** « *marketing bancaire : vers une banque du troisième type* » ; DUNOD 1985.

Ainsi, si une banque ne s'aligne pas sur les conditions offertes par les autres banques, elle prend le risque d'être abandonnée par l'entreprise.

Le chef d'entreprise ne met pas les banques sur le même pied d'égalité .
Il peut y avoir une banque principale choisie soit pour sa fidélité soit pour des raisons financières ou géographiques , ou bien chaque banques peut avoir un rôle déterminé (spécificité de certains services... etc.).

Selon une enquête de la SOFRES (1978, réactualisée en 1985) auprès de 1000 petites et moyennes entreprises, le taux global de multibancarisation est passé de 54% en 1978 à 64% en 1985 et le nombre de banques utilisées augmente avec la taille des entreprises (1) .

- *Dans les petites PME (11 à 49 salariés), 58% sont multibancarisées.*
- *Dans les PME de taille moyenne (50 à 99 salariés), 78% ont plusieurs banques (dont 45% au moins trois banques).*
- *Dans les grande PME (100 à 499 salariés), 84% sont multibancarisées (63% d'entre elles ont au moins trois banques).*

C-4 Les contacts

La nature des contacts entre le chef d'entreprise et son banquier est traduite par l'attitude de ce chef d'entreprise à l'égard de son banquier.
Cependant, il existe trois types de contacts (2) *:*

Le banquier est « respecté »	Le banquier est « supporté »	Le banquier est « muselé »
Les contacts sont Amicaux	*Les contacts sont Plutôt froids*	*Les contacts peuvent être, soit limités, soit cordiaux suivant que le chef d'entreprise cherche à tenir le banquier dans son rôle de fournisseur d'argent.*

Le responsable d'une PME, attache une grande importance à la qualité de ses relations personnelles avec le directeur de l'agence ou la personne qui s'occupe des problèmes de son entreprise.
Il semble donc que si le responsable d'une PME n'arrive pas à s'entendre avec le directeur de l'agence, c'est donc avec sa banque qu'il refuse de travailler.

Enfin, l'entrepreneur semble regretter que le banquier ne vienne plus le voir pour constater ses réalisations ; il ne se plaint jamais que la visite d'un banquier soit trop fréquente mais plutôt de son indifférence.

---

(1) Monique ZOLLINGER « *marketing bancaire : vers une banque du troisième type* » ; *DUNOD, 1985.*
(2) Nadine TOURNOIS, « *le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* »,MASSON ;1989.

SECTION 2

LES PARAMETRES D'ANALYSE DU BANQUIER

A- LES ATTENTES DU BANQUIER A L'EGARD DES PME

Les attentes du banquier rejoignent celles de son client (PME) sur le fonds, mais elles diffèrent sur la forme.
Cependant, le banquier souhaite en effet (1) *:*

➢ *Une communication directe et une personnalisation des contacts, car une communication de qualité entre le banquier et son client est fondamentale ;ça permettra de résoudre les problèmes sans recourir à des méthodes sévères comme « la lettre de recommandation » par exemple.*

➢ *Un point régulier sur l'évolution de l'entreprise ;le client de la banque doit l'informer périodiquement sur l'évolution de son affaire.*

➢ *Des informations comptables intermédiaires (minimum tous les six mois et si les outils informatiques du client sont performants , ça peut être de manière fréquente).*

➢ *Il ne doit pas être placé devant le fait accompli ;*
Le banquier ne peut pas se permettre de subir les événements et souhaite conserver la maîtrise du jeu.
La conséquence d'une telle attitude peut être le rejet d'un appoint pour faute de provision (2) .

➢ *Une information détaillée lors d'un changement significatif dans la stratégie de l'entreprise (commerciale, financière....).*

Le tableau (G) ci – dessous présente les principaux cas de figure ou il faut informer son banquier :

---

(1) **FABIENNE MEYSSONNIER ;** *« Banque : mode d'emploi ; guide pratique à l'usage des PME, des entrepreneurs individuels et des profession libérales »* ; ED EYROLLES 1992.
(2) **YVES LE GOULVAN ;** *« Dictionnaire marketing : Banque- Assurance »* ; ED DUNOD ; 1988.

TABLEAU (G)

Type d'événement	Conséquences à signaler au banquier
Juridique	*Modification de la forme juridique (transformation d'une S.A.R.L en sociétés par actions par exemple), de la géographie du capital, changement de gérant ou de PDG...*
Commercial	*Augmentation du niveau d'activité, apport d'un nouveau segment de clientèle, modification des délais de paiement client \ fournisseur...*
Comptable	*Changement du mode de facturation, du mode de règlement...*
Financier	*Augmentation de capital, transformation du team bancaire, investissement nécessitant ou non la participation du banquier...*
Organisationnel	*Informatisation (stocks, comptabilité, gestion de trésorie...), présentation des collaborateurs de direction..*
De politique générale	*Evénements susceptibles de modifier le cours de l'histoire de l'entreprise (succession, désir de cession...).*
D'exploitation	*Il s'agit des opérations touchant au flux financiers et qui sont suffisamment significatives pour être mentionnées, telles les rentrées de fonds imprévus ou les retards de règlements clients..*

SOURCE

FABIENNE MEYSSONNIER ; *« Banque : mode d'emploi ; guide pratique à l'usage des PME, des entrepreneurs individuels et des profession libérales » ;* ED EYROLLES 1992.

B - LES PARAMETRES D'ANALYSE DU BANQUIER

La démarche utilisée par le banquier dans la conduite d'une analyse d'une PME s'inspire largement de la démarche marketing.

***Tout d 'abord**, il procède à l'analyse de l'environnement (environnement légal, juridique, les données du marché, l'état de la concurrence, l'environnement technologique... etc.).*

***A partir de cette analyse**, le banquier peut déterminer les opportunités ou les menaces qui peuvent influencer la pérennité de la PME.*

***Une fois l'analyse externe effectuée**, il va s'intéresser aux caractéristiques internes de l'entreprise (le système d'objectifs, la structure financière, le produit, les moyens de production, la politique commerciale, les ressources humaines...) et à partir de cette analyse, le banquier va mettre en évidence les faiblesses et les forces de cette entreprise.*

Le but de cette démarche est de déterminer le potentiel de l'entreprise ce qui déterminera l'attitude que le banquier adoptera vis – à – vis de l'entreprise à savoir (1) *:*

- *Le désengagement pur et simple ; se traduisant par une réduction des lignes accordées ;*
- *l'attente, le banquier maintient ses positions (provisoire), la conséquence d'une telle attitude est, soit le désengagement total, soit la prise de parts d'engagements supplémentaires ;*
- *l'attitude « pushing » ; suivre le client dans sa politique de croissance.*

A partir de cela, il est indispensable de recenser les critères qui alimentent la réflexion du banquier.

B- 1 Les macro - paramètres

Le banquier doit, au préalable, distinguer le segment composé des artisans, petits commerçants, autres affaires familiales de taille modeste, du segment composé uniquement des entreprises, car les critères d'appréciation sont sensiblement différents.

---

(1) SYLVIE DE COUSSERGUES ; « *Gestion de la banque* » ; ED DUNOD 1992.

Ensuite, il doit prendre en considération, dans son analyse les paramètres qui suivront.

B-1 –1 *le profil du dirigeant* ;

Dans le cas du dirigeant d'une PME, le banquier doit mettre en évidence :

- *Son âge ; pérennité de la société ou problèmes de succession.*
- *Ses diplômes et son expérience professionnelle pour connaître ses compétences professionnelles.*
- *La situation de famille ; dans ce cas, l'harmonie familiale est primordial, des études ont démontré que 20% des dépôts de bilan d'entreprises unipersonnelles sont dus à l'éclatement de la cellule familiale.*
- *Le régime matrimonial ; il doit être connu lors de la prise de garantie.*
- *Le patrimoine personnel ou familial ;le revenu familial dépend – t – il uniquement de l'affaire ou le conjoint exerce – t – il une activité professionnelle à l'extérieur ?*
- *La personnalité du dirigeant ; c'est à dire essayer de savoir et connaître les capacités de ce dirigeant à manager.*
- *Le responsable de l'entreprise, est – il également client de la banque à titre privé ou non ?*

Dans le cas des entrepreneurs individuels et des professions libérales, la notion d'avoirs totaux est des plus importantes, il importe de ne pas diviser ses avoirs en multipliant le nombre de banquiers pour faire jouer la concurrence.

B-1-2 *Le profil de l'équipe de direction* ;

Le banquier dans ce cas doit connaître essentiellement (1) :

- *L'âge, la formation, les compétences, l'ancienneté dans l'entreprise, l'existence d'une relève...*

- *Les membres de l'équipe sont-ils des clients à titre privé ? la banque est toujours à la recherche de ce type de segment.*

- *Quels sont les liens éventuels avec d'autres entreprises ?contrôle des courants d'affaires, mise en place de concours sur la maison mère qui les répartit sur ses filiales.*

---

(1) Nadine TOURNOIS , « *le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* » ,MASSON, 1989.

B-1-3 ***La typologie de la clientèle*** ;
La clientèle peut être classée en cinq grandes catégories.
(voir tableau **H** *ci-dessous).*

B-1-4 ***Les aspects juridiques*** ;

Le banquier doit être informer de :

- *La forme juridique de l'entreprise ; affaire personnelle, S.A.R.L, profession libérale. ..etc.*

Son analyse est différente selon qu'il s'agit d'une S.A.R.L ou autre car chacune à des besoins différents.

- *La date de création et l'ancienneté des relations avec la banque ; de la connaissance du client... etc.*
- *Les statuts ; analyse de l'étendue des pouvoirs des dirigeants.*
- *Le montant du capital et sa répartition entre les différents actionnaires, l'évolution prévisible de l'actionnariat et la composition du conseil d'administration... etc.*

B-1-5 ***La nature de l'activité principale ;***

Il est important pour le banquier de connaître si l'entreprise est industrielle, commerciale ou une société de services, car l'analyse des besoins d'une entreprise dépend essentiellement de son activité principale.

B-1-6 ***Le couple marché \ produit*** ;

Le marché :

- *Concernant « le marché » de l'entreprise, le banquier, se doit, de connaître « la réglementation » qui régit le type d'activité.*

Non obstant, le fait que pour certains produits, le marché est très fermé et confidentiel.

- *Le climat intervient également, s'agissant de perte de récolte en cas d'intempéries,(cas d'une entreprise agricole), ou d'avaries de denrées alimentaires, (cas d'une entreprise commerciale).*

Les dociles satisfait	**Les résignés mécontents Ou les Philosophes Martyrs**	**Les combatifs Pessimistes Ou les bagarreurs Perdants**	**Les combatifs optimistes ou les bagarreurs gagnants**	**Les francs tireurs**
• *Acceptent le rôle que la banque impose (crédit accordé en fonction de la réussite de l'entreprise), sont plutôt passifs, s'efforcent de plaire au banquier.*		• *Refusent le rôle que la banque veut s'attribuer selon eux.*	• *Sont en mesure de s'imposer à leur banque et de faire semblant de jouer le jeu.*	• *Considèr-ent qu'ils n'ont pas besoin de la banque.*
• *S'efforce-nt de ne jamais avoir rien à demander à la banque.* • *En province sont souvent démarchés Par les banques.* • *Les incidents sont toujours minimisés.*	• *Appartie-nment à des secteurs subissant la crise.* • *Sont de création récente.* • *En cas de litige, ils récriminent contre le système mais ne s'insurgent pas.*	• *Eprouve —nt des difficultés financières.* • *Ont des rapports mouvementé s avec la banque.* • *Ont des relations basées sur mépris et condescend a—nce réciproques* • *La banque ne soutient pas les PME* • *Elle n'aime pas prendre de risques (veut s'entourer de garanties).* • *Elle ne joue pas son rôle de fournisseurs d'argent.*	• *Ils acquièrent des facilités bancaires.* • *Ils obtiennent des services à meilleur Compte.* • *Ils n'hésitent pas à mettre les banquiers en concurrence.* • *Ils restent constamment sur leur garde.*	• *Ils utilisent la banque pour les seules absolues nécessités légales ou fiscales.* • *Ils ignorent le crédit et tourne avec leur propre argent.*
• *Se comportent plus comme un élève vis-à-vis d'un inspecteur* • *Les contacts peuvent être amicaux, utilisent peu la banque.*		• *Rapports plutôt froids et limités .*	• *Contact égal à égal, relations cordiales, amicales .*	• *Rapports de méfiance avec leur banquier.*

• *Le banquier doit avoir toutes les informations concernant la demande de l'entreprise et pour cela il lui faut* (1) *:*

➢ *Connaître le rayon d'influence de l'entreprise ; marché local, régional, national, ou international.*
➢ *Evaluer le marché potentiel et la croissance de ce marché, la Part du marché actuelle et prévisionnelle :perspectives d'avenir.*
➢ *Evaluer les besoins financiers :les délais de remboursement.*

• *En matière d'offre, ce qui est important pour lui c'est le nombre, la taille et les caractéristiques des entreprises concurrentes.*

Le produit

Le banquier doit avoir quelques informations sur le ou les produits d'une entreprise.
Pour pouvoir effectuer son analyse, il est indispensable de connaître :

• *La répartition du chiffre d'affaires par produit ou lignes* (2) *de produits ;*
• *Le degré d'innovation et le processus de fabrication ;*
• *La vulnérabilité du produit : est-il soumis aux phénomènes de mode risquant d'entraîner des méventes ?*
• *Le prix unitaire :valeur ajoutée et son positionnement par rapport à la concurrence.*
• *Ou se situe-t-il dans le cycle de vie ?est-il évolutif ?ou se situe-t-il dans la gamme* (3) *de produits ?*
• *La durée du cycle de fabrication et le carnet de commande :évaluation des besoins financiers.*

B-1-7 *La politique commerciale de l'entreprise* ;

Les clients

• *Le type de clients :particuliers, entreprises...*
Cette notion est importante pour le banquier, car elle a une incidence directe sur les délais de règlements.

---

(1) **M FILSER ;** *« le comportement du consommateur » ;* DALLOZ ; 1994.
(2), (3) CES POINTS VONT ÊTRE DETAILLES DANS LE CHAPITRE III.

• *La répartition de la clientèle ; savoir si la clientèle est divisée ou il y a un petit nombre réalisant chacun un chiffre d'affaires important.*

Dans le cas ou il y a un nombre important de petits clients, cela se traduit par une grande indépendance commerciale de l'entreprise et qui permet de diviser les risques mais les coûts sont élevés.
Contrairement au cas ou il y a peu de clients , ce qui implique une dépendance commerciale et donc un risque élevé pour le banquier.

Les fournisseurs :

• *Connaître le type de fournisseur :fournisseur de marchandises ou des sous traitants, la part du chiffre d'affaires qui leur est confiée, le degré de dépendance commerciale... etc.*

• *Les caractéristiques des fournisseurs ; leur nombre, les principaux fournisseurs, les délais de règlements consentis, tout cela afin de déterminer les besoins de financement à court terme.*

B-1-8 *La politique marketing* ;

Le banquier peut obtenir des renseignements concernant une PME, essentiellement :

• *Les spécificités de son réseau de distribution et sa force de vente.*

• *La politique publi \ promotionnelle de cette entreprise ; volume de la demande, dynamisme commercial..*

B-1-9 *Les moyens d'exploitation* ;

Pour en juger, le banquier a deux options :

- *A travers le chiffre d'affaires.*
- *En se rendant sur le terrain.*

---

(1) Monique ZOLLINGER « *marketing bancaire : vers une banque du troisième type* » ; *DUNOD, 1985.*

Le banquier va prendre en compte les éléments suivant :

- *Les éléments incorporels qui serviront à l'évaluation du fonds de commerce.*

- *Les immeubles :savoir si l'entreprise possède son propre immobilier.*
Dans certains cas, les biens immobiliers « sortis du bilan » de l'entreprise au travers d'une société civile immobilière familiale , cette formule a pour avantage de constituer une opération de patrimoine et de le soustraire des actifs.

- *L'outil de production :matériel neuf ou ancien ;valeur du bilan et valeur marchande, localisation, plusieurs lieux d'exploitation, y a t- il des investissements en cours ou prévus ?*

- *La répartition des effectifs entre les départements administratifs, commerciaux et production, la proportion des cadres, le climat et la politique sociale .*

- *L'organisation de la gestion ;*
- l'organisation comptable :la qualité et la rapidité de la facturation qui a une influence directe sur le recouvrement des créances donc sur l'utilisation des concours de fonctionnement.
- La gestion financière :remise de documents comptables intermédiaires... etc.
- La gestion des stocks et de la production... etc.

- *Le système informatique :son type et les applications qui sont développées.*

B-1-10 ***Le système d'objectifs à moyen et long terme*** ;

Ce système est défini à travers la politique générale de l'entreprise, il doit être connu par le banquier car il le traduit en termes de résultats financiers notamment (1) *:*

- *Si la croissance a la priorité, la rentabilité est la seconde sans être négligée.*
- *Si la priorité est donnée à la rentabilité , c'est surtout dans le cas de fort développement qui permettra d'augmenter les fonds propres avant de se lancer dans une nouvelle phase de croissance.*

ARTICLE « *A la conquête des PME* » ; dans REVUE « BANQUE » N° 585 ; octobre 1997.

B-1-10 ***Les paramètres extérieurs à l'entreprise*** ;

Le banquier peut puiser à plusieurs sources d'informations essentiellement (1) *:*

• *Les journaux d'annonces légales comme les publications commerciales qui renseignent le banquier sur les dissolutions d'entreprises, les décisions de tribunaux comme les règlements judiciaires, liquidations... etc.*

• *Le fichier central des chèques qui est mis à la disposition des banques par la banque centrale , permet de connaître l'existence d'éventuels incidents de paiement inscrits au nom de la société , de son gérant ou ses mandataires.*

• *Un état décadaire ou sont répertoriés tous les incidents sur effets de commerce d'un montant significatif classés suivant leurs motifs.*

• *Le fichier bancaire des entreprises auxquels seuls les établissements de crédits ont accès, donne des informations générales, comptables et financières en particulier les incidents de paiement autres que sur les chèques.*

Il existe par ailleurs une autre source d'informations concernant les dirigeants d'entreprise mais moins détaillée entre autre (2) *:*

- le bouche à oreille, à écouter avec beaucoup de prudence, est parfois fondé.
- les renseignement obtenus auprès des confrères fournis par les sociétés d'assurance-crédit...

B-2- Les micro- paramètres

L'analyse financière et spécialement l'examen des comptes de bilan et des comptes de résultat sur plusieurs exercices et leur analyse dans le contexte de la profession de son client, permet au banquier de juger de la solidité de la structure financière et du potentiel de développement de l'entreprise.

La majorité des banques traitent les informations contenues dans la liasse fiscale en déduisent des ratios et procèdent à une analyse poste par poste.
Le banquier préfère posséder un exemplaire de cette déclaration fiscale plutôt que des documents comptables car l'unicité de la présentation du document facilite la lecture du banquier.

---

(1) **FABIENNE MEYSSONNIER ;** *« Banque : mode d'emploi ; guide pratique à l'usage des PME, des entrepreneurs individuels et des profession libérales »* ; ED EYROLLES 1992.
(2) **J.L GIANNELONI ET E. VERNETTE** ; *« Etude de marché »* ; VUIBERT 1995.

La banque fonde son analyse sur une série de critères qui sont :

Critères	
1°/ A quelle date le bilan de l'entreprise est-il arrêté ?	*A quel moment du cycle d'exploitation correspond la date ? favorable ou non.*
2°/ L'entreprise gagne-t-elle de l'argent ?	*Pour répondre à cette question, le banquier utilise le compte de résultat, il se porte sur :* • *Le résultat courant ; qui permet de mesurer la performance et d'apprécier la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices.* • *Le résultat net ; augmenté des dotations aux amortissements et les autres annuités, permet d'évaluer l'aptitude de l'entreprise à rembourser ses dettes à terme.* • *La capacité d'autofinancement financière ; sert à déterminer le nombre d'années nécessaires à l'entreprise pour rembourser ses dettes (au delà de 4 ans l'entreprise est trop endetté).*
3°/ Comment le gagne-t-elle ?	• *Le niveau du chiffre d'affaires et son évolution ; comment a-t-il évolué en valeur et en volume par rapport aux exercices antérieurs.* • *La marge brute ; à travers : le taux de marge pour une entreprise de négoce, et la marge de production pour une entreprise industrielle et de services (voire son évolution par rapport aux normes de son secteur d'activité).* • *Les frais généraux et leur progression particulièrement ; les frais financiers qui sont rapportés au chiffre d'affaires.* *Si l'entreprise dégage des produits financiers, elle témoigne de sa volonté de placer ses excédents de trésorie .* • *L'excédent brut d'exploitation ; permet de juger :* *- la rentabilité de l'exploitation de l'entreprise selon les moyens utilisés .* *- la rentabilité brute des capitaux apportés par les actionnaires.* • *La dotation aux amortissements et provisions ; établie pour des considérations fiscales.* *- si les provisions ont un caractère de réserve ; elles seront assimilées à des fonds propres.* *- si les provisions sont exigibles (perte, risque probable..) ; elles seront assimilées à des dettes à court terme.*

4°/ Quelle est l'allure générale du bilan ?	• *L'allure générale du bilan ; permet au banquier de déterminer les ressources et les besoins de sa clientèle à la date arrêté .* • *Le suivi de la trésorie ; permet au banquier de connaître et déterminer la politique de l'entreprise concernant sa trésorie donc son fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement (BFR) afin de savoir si l'entreprise est indépendante financièrement ou a recours aux crédits de fonctionnement (minimiser le fonds de roulement).*
5°/ Qu'en est-il du fonds de roule ment ?	• *Les capitaux permanents ; le banquier doit être informer sur le niveau des capitaux permanents mis à la disposition de l'entreprise, celui-ci doit être supérieur à la moitié des besoins en fonds de roulement.* *...Le banquier doit connaître aussi la part des fonds propres et leur évolution, le minimum doit être égal à la moitié des immobilisations nettes .* *Si le niveau de ces fonds propres est faibles, il offre peu de garanties et dans ce cas, le banquier est peu disposer à accorder des financements importants.* *Des réserves conséquentes représentent un élément favorable, car elles témoignent d'une rentabilité soutenue et une faible distribution des dividendes.* *Quelle est l'importance des fonds propres au regard des capitaux engagés par les différents intervenants économiques (fonds propres \ total bilan), dans ce cas il est souhaitable pour le banquier que les capitaux propres soient supérieurs aux dettes à terme ou à la moitié des capitaux permanents.* *Connaître la politique de l'entreprise en matière d'affectation de ses résultats (distribution aux actionnaires ou conservés en réserves ?)....* *Le niveau d'endettement de l'entreprise...* • *L'actif immobilisé ;* *Connaître la politique de l'entreprise en matière d'investissement : renouvellement pur et simple, investissement de croissance, amélioration de la productivité...* *Dans le cas ou une entreprise n'a pas effectué des investissements depuis des années, cela ne laisse pas le banquier indifférent . ...../...*

	Le financement des investissements par augmentation des fonds propres, emprunt à moyen et long terme, ponction sur le fonds de roulement ... *Le fonds de roulement doit être positif même si les BFR sont inexistants.*
6°/ Qu'en est-il des besoins en fonds de roulement (BFR) ?	• *<u>Les stocks</u> :sont exprimés en jours de chiffre d'affaires hors taxes par le ratio :* *Stocks / CAHT x 365 jours* *Il permet de porter un jugement sur les niveaux des stocks selon la nature du produit commercial et sur plusieurs exercices.* *Un simple ratio, ne permet pas au banquier d'établir un jugement, il lui faut visiter les entrepôts.* • *<u>Les clients</u> : ce poste est aussi exprimé en jours du chiffre d'affaire, mais toutes taxes comprises :* *Clients + effets escomptés / CA TTC x 365 j* *Il doit être comparer sur plusieurs exercices .* *Un allongement ou une réduction des délais de recouvrement des créances, ont une implication sur la trésorie.* *Il faut que le banquier connaisse le détail du poste client ; une augmentation de ce poste sans accroissement de l'activité, s'explique soit par le laxisme de l'entreprise dans sa politique de recouvrement de créances, soit que ses propres clients ont des difficultés à payer* • *<u>Les fournisseurs</u> : ce poste est exprimé en jours d'achats toutes taxes comprises afin d'obtenir un délai moyen de paiement : fournisseurs / Achats TTC x 365 j* *Si le délai est trop long, il diminue les besoins et minimise les ressources.* *Dans cette optique, un raccourcissement des délais de paiement à des conséquences négatives sur la trésorie de l'entreprise.*
7°/ Quel est le degré d'endettement à court terme de l'entreprise ?	*Le degré d'endettement est définie comme étant la différence entre le fonds de roulement et les besoins en fonds de roulement ; la trésorie dans ce cas, doit être comparée à la composition des dettes à court terme.* *.../...*

	• *Les emprunts auprès des établissements de crédits ;* *Les concours bancaires courants augmentés des postes banque constituent une trésorie négative.* *Un niveau élevé de ces concours démontre qu'il y a un manque structurel des ressources.* *L'examen de ce poste permet au banquier de déceler si le client utilise un crédit par caisse chez un autre banquier.* • *Les dettes diverses ; si les dettes envers l'Etat sont très élevé, cela constitue un élément défavorable.*
8°/ L'analyse du plan de financement.	*Le plan de financement est utile pour le banquier, il lui permet outre la détection des besoins de financement, de porter un jugement sur :* • *La politique d'investissement de l'entreprise ; sur une période donnée, l'excédent cumulé par les ressources sur les besoins doit être au minimum 20% du montant des crédits d'investissement consentis.* • *La politique d'autofinancement des investissements ; qui a pour conséquence la dégradation du fonds de roulement donc la trésorie.* *Le banquier peut étudier dans ce cas, la possibilité d'éviter ce genre de problèmes.* • *La politique de distribution des dividendes ; le banquier va essayer de déterminer la part laissée à l'entreprise pour assurer son développement sur plusieurs exercices, ainsi lors d'une demande de crédit, le banquier souhaite que l'entreprise lui fournit un plan de financement prévisionnel.* *Fin*

B – 3 Les paramètres liés au compte

Les paramètres liés au compte résultent de l'analyse que le banquier effectue à partir du fonctionnement du compte du client ; il procède donc des informations régulières sur les opérations traitées.
Le banquier a cependant besoin de:

B-3-1 *Connaître les banquiers du client ;*

Pour le banquier, il est indispensable de connaître la composition du « team bancaire » de son client autrement dit ; combien de banques le client possède- t - il ?quelle part de mouvement réserve –t - il à chacune d'elle ?

B-3-2 *Connaître le fonctionnement du compte* ;

Chaque jours, le banquier est informé du solde des capitaux enregistré la veille par le compte de son client.
Si le compte est débiteur, le banquier effectue une comparaison entre ce compte et l'autorisation de facilité de caisse qu'il lui est accordé .

Si le compte ne respecte pas les limites qui lui sont imposées, deux réactions sont possibles de la part du banquier et en fonction de l'analyse du risque effectués :

- *Le banquier accepte les dépassements, il en fait part à son client afin que celui-ci prenne ses dispositions pour rétablir le fonctionnement normal du compte, ou bien le banquier lui adresse un avertissement écrit en lui précisant le caractère du dépassement.*

- *Le banquier n'accepte pas les dépassement, il cherche alors à diminuer le débit par tous les moyens (par exemple : rejets d'appoints) .*

B-3-3 *Les opérations traitées sont elles rentables* ?

La rentabilité des opérations est un élément fondamental, car elle conditionne la négociation des conditions.

B-3-4 *Les garanties* ;

Les garanties possédées permettent souvent d'apaiser les velléités du client et du banquier dans le cas ou certains dépassement sont fait au règlement .Ainsi, le banquier contrôle périodiquement la validité des garanties de son client.

CONCLUSION DU CHAPITRE II

La compréhension du consommateur constitue pour le banquier une base indispensable à l'élaboration d'une bonne politique de marketing.

De ces études dépendront en partie la détermination et compréhension de la clientèle - cibles.
Ces études constitueront les supports des différentes actions de marketing entreprises, que ce soit au niveau de l'élaboration des produits et services, de l'implantation des points de vente tout comme à celui de la communication de l'institution avec la clientèle des PME.

CHAPITRE III

La mise au point de la politique et le plan de marketing bancaire

Section 1 : *La mise au point de la politique marketing – marketing Mix –.*

Section 2 : *La mise au point d'un plan de marketing bancaire.*

SECTION 1

LA MISE AU POINT DE LA POLITIQUE MARKETING
- *Le marketing – mix* -

Définition du concept de marketing - mix

Elaboré par NEIL BORDEN, *professeur à l'université de Harvard Business School, la notion du « **marketing – mix** » a été popularisée en 1971 par* MAC CARTHY, *il a développé le concept des « 4P » ; (product, price, promotion, place).*

*Le marketing – mix regroupe quatre catégories, permettant de faciliter les transactions et multiplier la clientèle (schéma n°**06**).*

Les catégories enoncées portent essentiellement sur:

- *Les caractéristiques du produit ; qui est proposées aux clients potentiels.*
- *Le prix ;que l'organisation va faire payer au client au titre de la transaction.*
- *Le mode de distribution du produit au client ; autrement dit, où ?quand ?et comment le client a – t – il accès au produit ?*
- *La communication ; c'est à dire le choix du contenu adressé au client ainsi que le choix des médias qui vont véhiculer ces messages .*

Ainsi, selon P.KOTLER ,***« le marketing – mix, un élément central de la stratégie marketing, à trait à la façon dont l'entreprise va présenter son offre sur le marché »*** **(1) .**

Le rôle du responsable marketing à ce niveau est de réaliser le meilleur dosage ou « mixage » des politiques précédemment défini, de manière à obtenir le maximum d'efficacité de l'ensemble.

Cependant, pour obtenir le maximum d'efficacité, l'élaboration du « marketing – mix » dans une banque doit répondre à trois règles fondamentales **(2)**:

---

(1) P. KOTLER ; « *le marketing management* » ; PRENTICE HALL, TRADUCTION FRANCAISE ; ED PUBLI UNION ; 1992.

(2) MICHEL BADOC ; « *le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes* » ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1975.

✸ ***L'interdépendance des politiques*** ;

Pour définir et mettre en œuvre le marketing – mix ,il doit être pris en considération l'ensemble des politiques, ainsi toute décision prise au niveau d'une politique se répercute obligatoirement sur les autres.

L'introduction, par exemple, d'un nouveau canal de distribution a non seulement des répercutions sur la politique menée au niveau du réseau traditionnel mais également sur la politique des produits (conditionnement...) et sur celle de la politique de communication (adaptation de la publicité....).

✸ ***La cohérence des politiques*** ;

Ce principe est lié directement à celui qui précède, le responsable du marketing, après avoir élaborer ses différents choix, doit s'assurer de la cohérence de l'ensemble.

Dans une banque par exemple, s'il existe une distribution efficace et plus sensibilisée à l'accueil que ses concurrents et si cette différence est notable, la communication constitue un appoint considérable pour faire connaître cette qualité à l'ensemble de la clientèle visée **(1).**

✸ ***La rentabilité de la politique la plus faible*** ;

Ce dernier principe constitue l'effet « de chaîne », on sait qu'une chaîne casse toujours à son maillon le plus faible ;il en va de même pour le rendement de la politique de marketing ;si par exemple, le produit vaut 10 /10, la communication 10/10, la distribution 2/10, le rendement final sera égal à 2/10.
Même si on augmente continuellement le budget publicitaire ; la distribution constitue une issue par laquelle s'écoulent tous les investissements sans affecter le rendement final.
S'il existe des fuites, le responsable du marketing doit les résorber avant d'investir dans n'importe quel autre élément du « marketing – mix » .

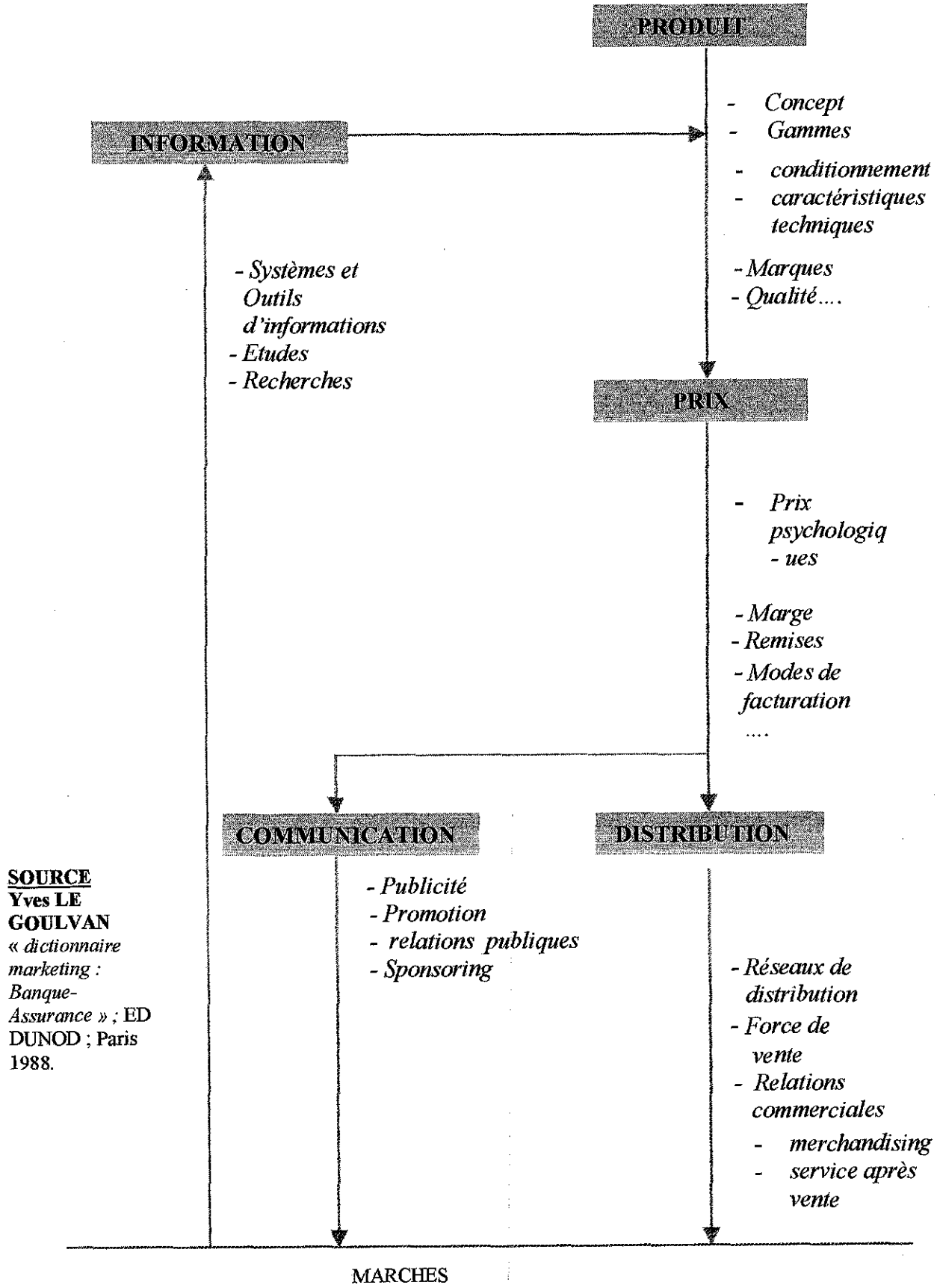
Et pour mieux comprendre ces différentes politiques, il est nécessaire de les étudier.

---

(1) Y.LE GOULVAN ; *« Revue banque » ;n°154 ; 1994.*
(2) J.LENDREVIE , D.LINDON, R.LAUFER ; *« Merkator »* ;Ed Dalloz ;1994.

SCHEMA N° 06 :

LES COMPOSANTES DU MARKETING - MIX



SOURCE
Yves LE GOULVAN
« dictionnaire marketing : Banque-Assurance » ; ED DUNOD ; Paris 1988.

A- LA POLITIQUE DU PRODUIT

Le produit constitue l'élément de base du marketing- mix.

Selon P. Kotler *et* B. Dubois, ***" on appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon a y être remarqué, acquis et consommé en vue de satisfaire un besoin »*** (1) .

Un produit est aussi un ensemble d'avantages perçus par le consommateur (client), il peut être étudié à l'aide du concept de base sur lequel il a été établi notamment ; à travers ses caractéristiques, sa marque, son conditionnement et par la place qu'il occupe dans son cycle de vie.

Cependant, des efforts non négligeables ont été entrepris par les banques pour intégrer les désirs du consommateur comme un préalable à l'élaboration de la politique du produit.

A-1 La prise en compte des besoins du client:

Les produits et services bancaires doivent être conçus comme des facteurs du marketing-mix, destinés à satisfaire les besoins décelés auprès de clientèles- cibles choisies.

Chaque cible réclame, en fonction de ses besoins, des produits spécifiques présentés selon ses propres désirs, mais certains produits et services peuvent être proposés à plusieurs clientèles- cibles à conditions qu'ils ont en communs les besoins décelés auprès de ces derniers.

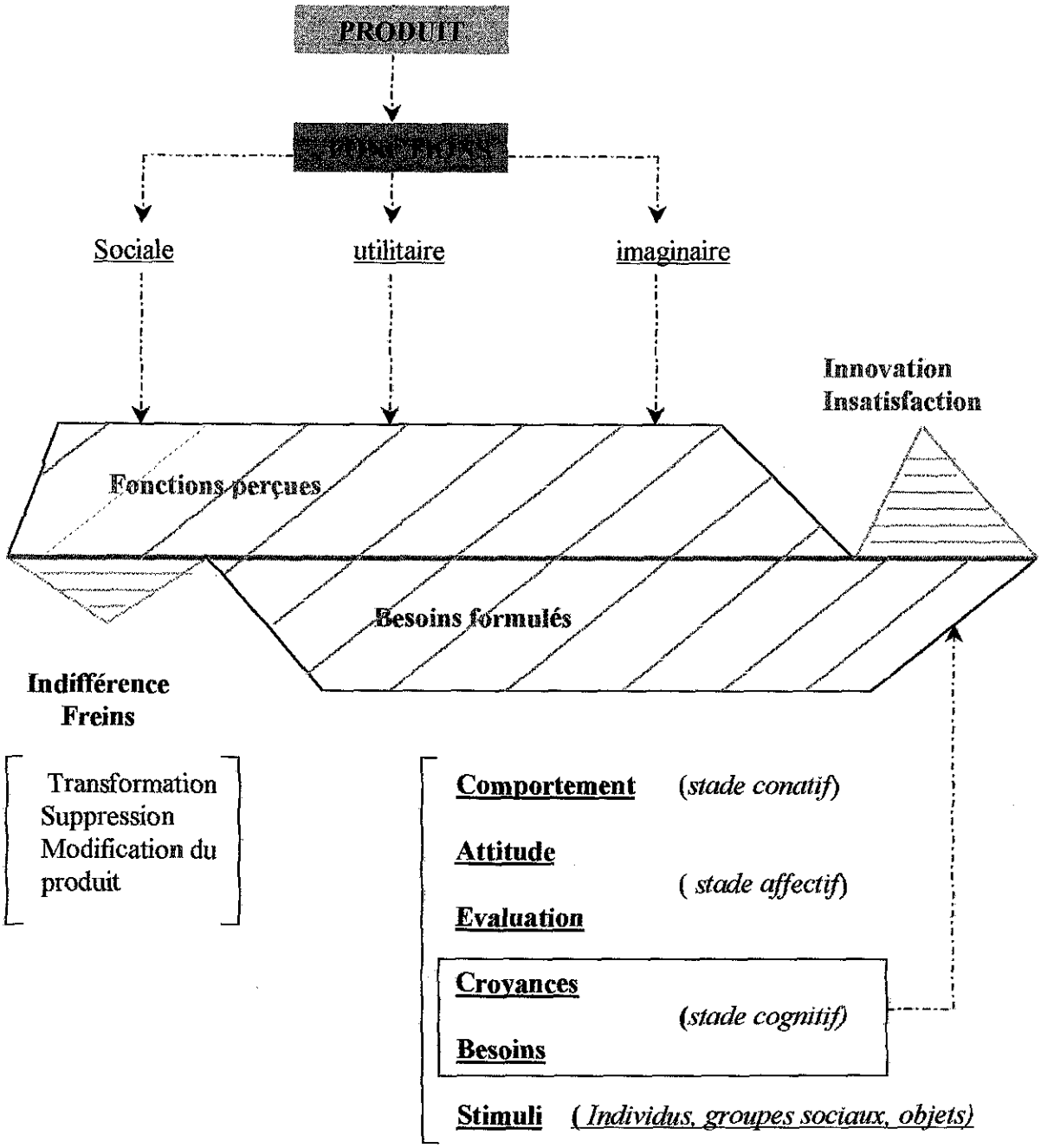
Ainsi, la politique du produit consiste à réaliser la meilleure adéquation de la production bancaire, aux besoins formulés par les clientèles- cibles choisies(2) **(voir schéma N°07)**.

---

(1) **P.KOTLER et B.DUBOIS** ; « *Le marketing management* » ;Edition Publi- Union ;1994.
(2) **M. FILSER** ; « *le comportement du consommateur* » ; DALLOZ 1994.

Schéma N°07

Rencontre des produits bancaires avec les besoins formulés par les individus



SOURCE

A. BENHABIB ; *« MARKETING BANCAIRE ET ECONOMIE DE MARCHE »* ; PUBLICATIONS DANS REVUE D'ECONOMIE APS ; ALGER ; MAI 1995.

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.*

Le produit bancaire constitue donc l'élément de base pour le marketing- --mix, les autres composantes du mix en sont largement dépendants.

La gestion des produits sera abordée à travers:

- *L'analyse de leurs caractéristiques.*
- *Le cycle de vie des produits.*
- *La politique de gamme.*
- *La politique d'innovation.*

A- 2 L'analyse du produit

A-2-1 *Les composantes du produit*

Un produit bancaire peut être étudié à différents niveaux d'analyse correspondant à des approches plus au moins fondamentales.

Le produit n'est pas appréhendé uniquement à travers ses caractéristiques, mais comme un ensemble d'avantages perçus par la clientèle.
Il peut être défini par ses caractéristiques fonctionnelles et aussi d'image (1).

✓ *Les caractéristiques fonctionnelles sont essentiellement d'ordre physique; composition, dimensions, performances techniques.....etc.*
Elles dépendent aussi de certains services offerts avec le produit tels que le service après-vente...etc. (2)

✓ *Les caractéristiques d'image: correspondent au contenu symbolique qui est plus au moins associé à des valeurs données, à des motivations spécifiques à l'expression d'une image souhaitée....*

---

(1) **André BOYER, Gérard HIRIGOYEN, Jacques THEPOT, Nadine TOURNOIS, Jean Pierre VEDRINE**, « *Panorama de la gestion* » ; Les éditions Chihab ; Les éditions d'organisation ; 1997.
(2) **ERIC VERNETTE** ; « *Collection : marketing fondamental* » ;ED EYROLLES ; 1992.

Il est à cet égard, symptomatique que l'image soit le plus souvent façonnée à partir d'un logo.

Ce sont par exemple, « l'écureuil » de la caisse d'épargne, « le palmier » de la banque populaire de la côte d'Azur ou encore, « le lion » du crédit lyonnais.

Chacun d'entre eux a une signification précise (1) .

- *L'écureuil est perçu comme un petit animal sympathique, qui se caractérise par une vie « économique » centrée sur la thésaurisation Les caisses d'épargne en adoptant ce symbole, se retrouvent en parfaite cohérence avec leur slogan « L'ami financier ».*

- *Le lion du crédit lyonnais, c'est le roi des animaux, le nom de cet animal très fort et courageux, cet emblème évoque la force, la puissance et une certaine tranquillité, on pourrait dans ce cas dire que cette image est dans la tradition de la banque: Une puissante machine, stable, que l'on respecte en partie par la crainte latente qu'elle suscite....*

A-2-2 *La marque et le conditionnement*

- *La marque ; est un signe de reconnaissance qui sert à distinguer les produits d'une banque* (2) .

Une marque est un terme, un signe, un symbole un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à l'identifier de celui des concurrents.

A titre d'exemple ; le lion du crédit lyonnais, l'écureuil de la caisse d'épargne, le palmier de la banque de la nouvelle Méditerranée....etc.

La marque remplie plusieurs fonctions :

- *Elle sert à identifier l'origine du produit.*
- *Elle offre au client une garantie.*
- *Elle contribue à le différencier des produits concurrents et donc à son positionnement.*

---

(1) **Nadine TOURNOIS** ; « *Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* » ; MASSON ; 1989.
(2) **A.JOLIBERT et B.DUBOIS** ; « *Le marketing : Fondements et pratiques* » ; ECONOMICA 2éme EDITION 1992.

➢ *Le conditionnement; désigne l'enveloppe du produit, tel qu'il se présente à l'offre suivant les produits, cette notion recouvre différentes exceptions* (1) :

** Le conditionnement primaire ; est en contact direct avec le produit, il définit l'unité de consommation du produit.*
** Le conditionnement secondaire; constitue l'unité de vente (d'offre) proposée à la clientèle ou consommateur, il sert de support promotionnel.*
** Le conditionnement d'expédition; sert à l'identification....etc.*

Le conditionnement a de plus en plus une fonction marketing à remplir car il est conçu pour faciliter l'utilisation du produit, il constitue aussi un support d'information pour le client, c'est également un moyen de communication et de promotion, c'est enfin un instrument du positionnement du produit.
Cette fonction s'est développée parallèlement à l'évolution du libre-service et le poids de l'image de marque.

A- 3 Le cycle de vie du produit

La théorie du cycle de vie des produits est apparue dans les années cinquante.

Cette notion repose sur le fait que les produits comme les être humains suivent un cycle de vie (2), *elle permet de décrire, de comprendre et de prévoir les interactions qui existent entre un produit (service) et son marché.*

Dés lors, elle permet à la banque de l'aider à mieux gérer le présent, à déployer ses stratégies, à fixer ses politiques et à conduire ses actions avec des perspectives à court et moyen terme.

*Le cycle de vie du produit est matérialisé par quatre phases :***(voir schéma n°07)**, *lancement, croissance, maturité, déclin.*

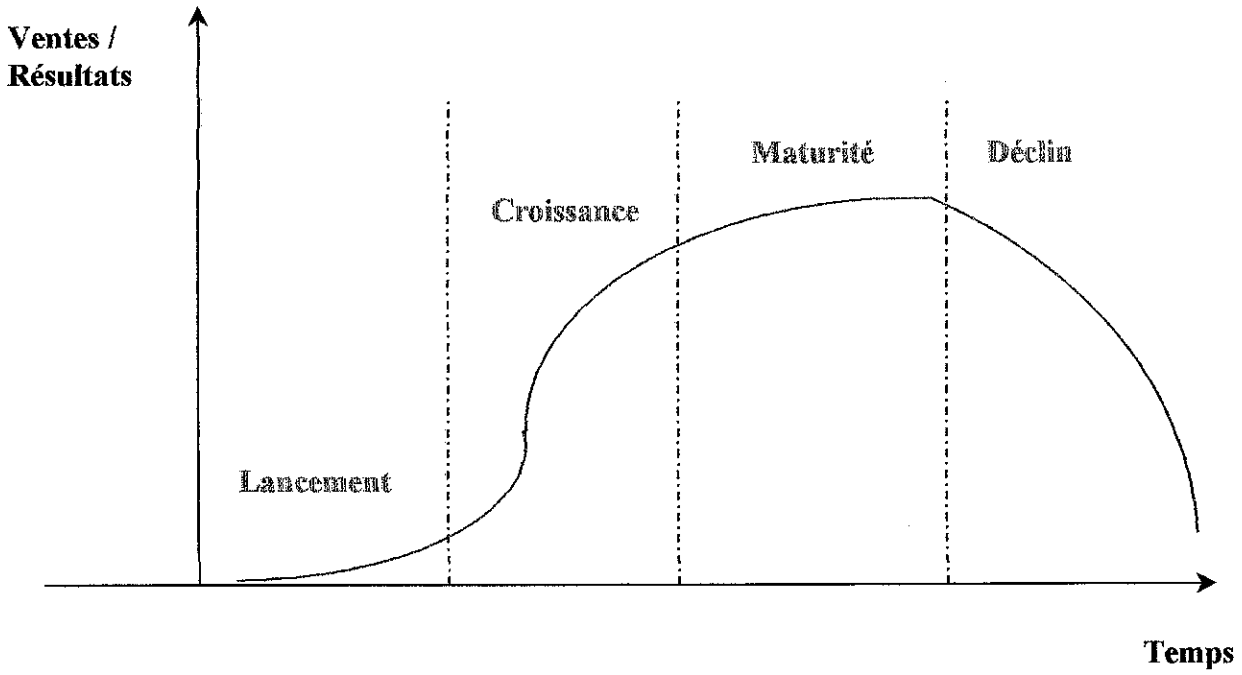
• ***La phase de lancement:*** *(d'introduction);*
Le produit est introduit sur le marché, il est encore imparfait, peu connu de la majorité des clients; cette période est caractérisée par une faible concurrence et croissance et un profit négatif (3) .

---

(1) **S. MARTIN et J.P VEDRINE ;** *« Marketing : les concepts clés » ;* LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1993.
(2) **M. CARL ;** *« Encyclopédie de gestion » ;* ECONOMICA ;1989.
(3) **BENHADJ** *; « Marketing et cycle de vie des produits » ;* Dans ; « LE MARKETING » ; Editée par le Ministère de la restructuration industrielle et de la participation ; SEPTEMBRE 1995.

Schéma n°07

LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT



SOURCE : **André BOYER , Gérard HIRIGOYEN, Jacques THEPOT, Nadine TOURNOIS, Jean Pierre VEDRINE ,** « P*anorama de la gestion » ;* Les éditions Chihab ; Les éditions d'organisation ; 1997.

- ***La phase de croissance:***

Le produit est de plus en plus accepté par la clientèle et la concurrence sur le marché, les premiers bénéfices commencent à apparaître.

- ***La phase de maturité:***

Le marché potentiel est atteint, la concurrence est très forte, il y a une tendance à la sur - capacité.
Ainsi pour stabiliser la situation, la banque ou l'entreprise (en générale) engage des actions orientées vers l'image de marque et des appels publicitaires multiples, dans ce cas les bénéfices atteignent leur niveau maximum puis se stabilisent.

- ***La phase de déclin:***

De nouvelles technologies permettent de mieux satisfaire les besoins, les goûts et les habitudes et motivations des clients se modifient.
Le produit considéré devient obsolète: ses ventes et ses résultats baissent, ceci peut conduire à l'abandon du produit.

Malgré la simplicité du concept de cycle de vie du produit quoi que son utilisation se heurte à différentes difficultés (1) .

Le premier problème ; il faut choisir le niveau d'analyse auquel on doit se placer, faut-il considérer le produit, le marché ou la marque? Il est possible de définir un cycle propre à chacun de ces niveaux se situant à des stades différents.
Le niveau le plus évident et opérationnel est celui du couple produit- marché, il reflète à la fois l'évolution du produit et celle du marché.

Un second problème ; apparaît, lorsque les cycles de vie ne respectent pas toujours l'évolution en quatre phases du modèle de base.
On ne peut observer des « cycles atypiques », dans ce cas les produits passent directement de la phase de lancement à celle de déclin..

D'autres connaissent qu'une phase de croissance accélérée et une phase de déclin rapide.

D'autres cycles sont caractérisés par des phases de croissance à rebondissement.

---

(1) André BOYER, Gérard HIRIGOYEN, Jacques THEPOT, Nadine TOURNOIS, Jean Pierre VEDRINE, « *Panorama de la gestion* » ; Les éditions Chihab ; Les éditions d'organisation ; 1997.

Dans ce cas, l'application de ce concept à des fins de prévision devient difficile, en modifiant son produit, en lui donnant des applications nouvelles, les banques arrivent à prolonger les phases de croissance ou de maturité.

Face à l'évolution du cycle de vie, la banque peut envisager différentes stratégie:

➢ ***La stratégie de segmentation du marché:**, cette stratégie requiert une étude des marchés- cibles et la création de nouveaux produits* (1) *conçus pour satisfaire les besoins, non encore rencontrés, cette stratégie engendre ainsi, de nouveaux produits élaborés exclusivement pour les cibles de clientèle, qu'il n'existe pas de concurrence immédiate.*

La stratégie de segmentation s'applique aux phases de lancement et de croissance du cycle de vie des produits.

➢ ***La stratégie de différenciation ;** cette dernière à pour but d'attirer les différents segments de marché vers un produit proposé par l'entreprise-banque, elle peut dans ce cas créer des différences psychologique au niveau de ces produits actuels* (2) .

Cette stratégie est utilisée en phase de maturité car les produits, les emplacements et les prix proposés par la concurrence oblige la banque à différencier ses produits.

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

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

---

(1) **MICHEL BADOC ;** « *le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes* » ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1975.

(2) **ARMAND DAYAN ;** « *le marketing* » ;ED DUNOD ; 1987.

A-4 la gamme de produits :

A-4-1 *La notion de gamme ;*

Une banque ne produit pas un seul produit, mais plusieurs, l'ensemble de ces produits constitue un « product- mix » ou son « portefeuille de produits » Il est nécessaire pour une banque de regrouper ses produits en groupes homogènes afin de constituer une « gamme de produits ».

Une gamme est constituée par l'ensemble des produits proches les uns des autres parcequ'ils remplissent la même fonction, sont vendues au même groupes de consommateurs ou clientèles.....etc. (1)

A-4-2 *L'analyse de la gamme de produit;*

L'étude de la gamme de produits s'effectue à travers l'analyse des dimensions, du rôle des produits, de leur poids économiques et leur âge.

Une gamme est caractérisée par ses ***dimensions*** *, autrement dit par sa largeur et sa profondeur.*

- *La largeur d'une gamme est égale au nombres de lignes* (2) *ou de catégories des produits existants, une augmentation de la largeur est associé à une politique de diversification.*

- *La profondeur de la gamme se mesure par le nombre de modèles différents au sein de chaque ligne.*
Une gamme plus profonde correspond à un objectif de segmentation du marché.

Toutefois, les produits qui constituent « la gamme » ont de multiples rôles à assurer on peut en citer quelques uns (3) *:*

➢ ***Les produits leader****; sont ceux qui assurent la plus grande part du résultat, les bénéfices qui en résultent peuvent être investis sur d'autres produits*

➢ ***Les produits d'appels****; sont généralement les premiers prix et constituent des versions simplifiées des produits leader, il sont pour vocation d'attirer le client.*

---

(1) **YVES LE GOULVAN ;** « *Dictionnaire marketing : Banque- Assurance* » ;DUNOD PARIS 1988.
(2) *Lignes de produits : l'ensemble des gammes permettant à l'entreprise de couvrir l'éventail des besoins de ses marchés.*
(3) **ERIC VERNETTE** « *Collection : marketing fondamental* » ;ED EYROLLES ; 1992.

➢ ***Les produits de prestige***; *ont pour but de valoriser la gamme, lui conférant une image de haute qualité.*
Leur existence répond à des préoccupations commerciales.

➢ ***Les produits tactiques***; *ont pour objet d'occuper le terrain et de contrer la concurrence.*

➢ ***Les produits régulateurs***; *ont une vocation financière, ils sont destinés à fixer et amortir les variations des résultats.*

L'analyse de la structure de la gamme doit également prendre en compte le poids économique des produits à l'aide du résultat qu'ils dégagent mais aussi leur position dans le cycle de vie.
Une gamme équilibrée doit comporter des produits répartis sur toutes les phases du cycle de vie.

A-4-3 *La gestion de la gamme*

La gestion d'une gamme de produits se traduit par son extension ou contraction.(*)

Une politique d'extension ; de gamme revient à augmenter la largeur (adjonction de lignes supplémentaires) ou la profondeur (augmentation du nombre de modèles au sein des lignes) de la gamme existante.

Une telle politique assure une meilleure couverture du marché, réduit la vulnérabilité de la banque par diversification, permet une meilleure rentabilisation des moyens mais risque d'entraîner une dispersion (1) .

Cette extension peut revêtir plusieurs modalités (2) *:*

➢ *L'extension vers le bas; permet de présenter un produit de qualité à un public plus large.*
➢ *L'extension vers le haut ; repositionne l'image de la banque et lui ouvre des segments plus rentables.*
➢ *La consolidation; consiste à ajouter de nouveaux modèles afin de compléter la gamme.*

(*) **André BOYER , Gérard HIRIGOYEN, Jacques THEPOT, Nadine TOURNOIS, Jean Pierre VEDRINE** , « *Panorama de la gestion* » ; Les éditions Chihab ; Les éditions d'organisation ; 1997.
(1) **A. JOLIBERT et B.DUBOIS ;** *« le marketing : fondements et pratique » ;* ECONOMICA 2éme Edition 1992.
(2) **S. MARTIN et J.P VEDRINE ;** *« Marketing : les concepts clés » ;* LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1993.

• *La politique de contraction de gamme vise à concentrer les efforts sur un nombre de produits plus faible afin de réduire les coûts.*

A-5 Les produits nouveaux en marketing- bancaire - (l'innovation) -

On parle beaucoup d'innovation et de créativité dans les milieux bancaires, à mesure qu'elles s'ouvrent au marketing, les banques découvrent avec étonnement le besoin d'innover.

Cependant, l'innovation est rendue complexe dans un milieu peu protégé, où la rigueur et les lois étatiques oblige à soumettre, à des comités souvent constitués par des représentants affiliés à diverses banques, donc à la concurrence, certains projets nouveaux afin qu'ils rouvrent une autorisation officielle pour exister.

A partir de cela, on arrive à définir la notion de nouveaux produits et son utilité pour la banque.

A-5 –1 *La notion de produit nouveau*

La création de produits nouveaux est une nécessité pour la banque, elle permet de relancer les ventes dans des marchés saturés et d'équilibrer le portefeuille de produits pour lutter contre le déclin des produits anciens et éviter le dépérissement, car les buts de toutes banques est de survivre et mieux vivre et pour cela obtenir plus d'argent, plus de puissance.

Cependant, il est difficile de dire à partir de quand un produit peut être qualifié de véritablement nouveau. Pour certains un produits nouveau ne résulte que d'une découverte majeure, pour d'autres, une modification même mineure du produit peut être considérée comme innovation.

Ainsi, une innovation pour une banque **1** *n'est pas nécessairement une innovation pour sa clientèle, cette même banque peut crée de nouveaux produits ou en effort des services déjà commercialisés par* ***(2, 3)*** *.* *
Du point de vue des responsables en marketing, cette commercialisation de produits nouveaux sera considérée comme innovation, du point de vue des clients, il n'y a pas d'innovation véritable car ils ne perçoivent aucune différence entre les produits offerts par ***(1), (2), (3)*** *.*

(*) **S.MARTIN** et **J.P VEDRINE** « *Marketing :les concepts clés* » ;les éditions d'Organisations ;1993.

On voit ainsi, que l'innovation n'est pas seulement ce qui est techniquement ou objectivement nouveau, mais ce qui est perçu comme tel par le client (consommateur) .

L'important est donc, que ces derniers perçoivent une différence entre un produit et ses concurrents ou un produit et le manque qu'il a comblé, pour que l'on puisse parler d'innovation .

Si l'on s'intéresse à la source de l'innovation , on distinguera (1)*:*

➢ *Les innovations à dominante technologie ; portent sur les caractéristiques physique du produit.*

➢ *Les innovations à dominante marketing ; s'inscrivent dans le processus de commercialisation d'un produit, elles relèvent moins du progrès technique et sont plus axées sur les sciences humaines.*
Elles sont souvent issues d'études auprès des utilisateurs.

Ainsi le degré d'innovation s'analyse à partir de ces deux dimensions

A-5-2 ***Analyse et mise en œuvre du processus d'innovation***

Nous allons tenter d'analyser le processus d'innovation au sein d'une banque, à travers les cinq phases suivantes (2) *:*

- *La recherche d'idée nouvelles.*
- *L'analyse et la sélection des idées nouvelles - Le filtrage- .*
- *Le développement d'un projet.*
- *Le test de l'innovation.*
- *La commercialisation de l'idée.*

C'est au terme de ces cinq phases qu'on pourra dire que « l'idée initiale », se concrétisant en un produit ou un service, est un succès ou non et constituant ainsi une innovation ou non..

---

(1) **ARMAND DAYAN** ; « *le marketing* » ; LES EDITIONS DAHLAB ; 1996.
(2) **MICHEL BADOC** ; « *le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes* » ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1975.

1.La recherche d'idées nouvelles :

Il existe trois sources de productions d'idées nouvelles (1) *:*

- *Les entreprises du groupe (agences, banques affiliées, entreprises spécialisées, filiales... etc.).*
- *Les agents extérieurs au groupe.*
- *La cellule recherche et développement* ***(R/D)*** *changée de l'innovation.*

• *Les entreprises du groupe ;.*

Les idées apportées sont différentes selon qu'elles concernent ou non leur propre système d'exploitation.

Dans le premier cas, elles apparaissent au moment ou il y a des problèmes à résoudre.
Ces idées gardent la marque de fabrique de leur initiateur.

Dans ,le second cas, l'idée n'a aucun lien avec le système d'exploitation de son initiateur, ainsi il n'est pas responsable et se contentera de livrer l'idée à la cellule recherche et développement ***(R \ D)*** *.*
Ces idées apportées par les entreprises du groupe apparaissent au hasard des problèmes d'exploitation ou de l'imagination de certains, donc elles courent le risque d'être qualitativement médiocres et de ne pas remonter à la cellule recherche et développement.

L'objectif, dans ce cas, de ***(RID)*** *est de:*

- Sensibiliser les entreprises du groupe aux problèmes d'innovation à tous les niveaux.
- Faire remonter l'information vers elle.

• *Les agents extérieurs du groupe ;*

Ce sont l'ensemble des personnes physiques et morales productrices d'idées et n'appartiennent pas au champs d'influence de la banque.

La collecte des idées est assurée par les membres de la cellule ***(R\D)****, à partir de leurs lectures, leurs relations ou les autres contacts.*
L'avantage réside dans la souplesse de cette collecte, elle permet d'obtenir des idées de différents milieux (industriels, commerciaux...etc.).

---

(1) MONIQUE ZOLLINGER ; « *marketing bancaire : vers une banque du troisième type* » ; DUNOD 1985.

*Cependant, la procédure qui doit être suivie par la cellule **(R\D)** est la suivante* (1):

➢ *Tout d'abord, constituer une banque de données des idées nouvelles et innovations en phase de commercialisation sur les marchés étrangers, et pour cela, il faut envoyer des membres de la cellule **(R\D)** en mission d'étude, afin de ramener des idées nouvelles pouvant s'adapter au marché local, cette implantation implique la convergence des modes de vie dans les sociétés industrielles développées.*

➢ *Ensuite mettre sur pieds une structure d'accueil des innovateurs afin de drainer, les gens passionnés par une idée et qui sont bloqués à cause du manque de moyens financiers ou le manque de connaissances en gestion, vers la banque.*

➢ *Et enfin, surveiller de façon continue les produits et gammes de produits des concurrents afin d'avoir une vue globale de la structure, les dimensions et les tendances du marché de l'offre .*

• *La cellule recherche et développement ;*

*Malgré l'important travail que ferait les différentes cellules de **(R\D)** dans les banques, à travers la recherche d'idées nouvelles et de créativité et qui aboutissent au foisonnement de ces idées, il existe des problèmes dans l'application pratique.*

En règle générale, la copie de ce que fait une autre banque innovatrice demeure un fait courant.

*Ainsi si une cellule de **(R\D)** n'est pas en continuelle coordination avec le marketing cela risque de l'entraîner vers des activités marginales et une perte d'énergie importante.*

2. L'analyse et la sélection des idées nouvelles.

*La cellule **(R\D)** sélectionne de « petits » projets .*
L'analyse de chaque projet doit répondre à un certain nombre de questions dont il a été résumé les principales dans un tableau. **(voir tableau I** *).*

---

(1) P.KOTLER ET B.DUBOIS ; « Le *marketing management* **»** ; PUBLI UNION ; 8éme EDITION 1994.

TABLEAU (I)

DOMAINE	Questions
• **Les caractéristiques financières du projet.**	✓ *Quel investissement est exigé ?* ✓ *Quelle rentabilité est espérée sur les capitaux investis ?* ✓ *Quel retour sur l'investissement ?* ✓ *Combien coûterait la mise au point du lancement ?* ✓ *Quelle pourra être la contribution de l'activité projetée au chiffre d'affaires du groupe ?*
• **Les caractéristiques commerciales du projet.**	✓ *Quelle pourrait être la demande apparente du produit ou service nouveau ?* ✓ *Quel positionnement lui donner ?* ✓ *Quel bénéfice pourrait en tirer le client ?* ✓ *Quel espérance de vie donner à un produit ?* ✓ *Quel planning ?Quelle cible ?* ✓ *Quels objectifs marketing ?*
• **Sa place dans la banque.**	✓ *S'agit-il d'un produit nouveau, s'intégrant dans une gamme existante ?* ✓ *S'agit-il d'une innovation pour laquelle un système d'exploitation nouveau doit être mis en place par la banque ?* ✓ *L'innovation intéresse-t-elle la clientèle actuelle de la banque ?*
• **Les problèmes humains qu'il soulève ?**	✓ *La banque dispose-t-elle des ressources en hommes disponibles ?* ✓ *Quelle sera la place de la cellule (R\D) dans son développement ?*

(3) **Source :** **MICHEL BADOC ;** « *le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes* » ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1975.

*Une fois les réponses obtenues, cette liste devrait constituer une « **grille d'évaluation** » des projets utilisés lors de la phase d'analyse, à côté de cela, la cellule **(R\D)** devra accorder une large place à « **l'intuition** ».*

En plus, l'analyse puis la sélection des projets importants devra s'opérer en tenant compte de la politique à long terme de l'institution bancaire.

3. Le développement du projet

Cette phase est la plus importante dans le processus d'innovation, elle exige les premiers investissements et c'est à partir de cette phase qu'on va constater si l'on continue ou l'on abondonne le projet.

Le développement du projet concerne essentiellement la mise au point du produit aussi bien au niveau physique, à l'aide de la réalisation de prototypes, qu'au niveau de son programme de commercialisation.

Le produit ou le service nouveau est le résultat d'une série de vecteurs.
Afin que sa soit une véritable innovation, il faut analyser cette résultante du point de vue du client.

Ces vecteurs concernent:
- *L'image.*
- *Le positionnement.*
- *Le contexte d'utilisation.*
- *Le conditionnement.*
- *Le bénéfice perçu par le client.*
- *Les caractéristiques techniques.*
- *La distribution....etc..*

Pour « développer » ces points, il faut définir chacun d'entre eux en s'aidant de techniques de « créativité ».

On peut donc à ce stade considérer deux types de développement, tels qu'ils sont perçus par la banque et par le client- consommateur.

Développement d'une innovation clients	***Développement d'une innovation pour la banque***
- Besoins de spécialistes en marketing. *- Appel à d'autres spécialistes (finances, fiscalité....).*	*- Besoins de spécialistes divers (droit, finance...).* *- Besoins plus faible de spécialistes en marketing.*

4. Le test de l'innovation.

Le recours à un marché test est important du moment qu'il permet de vérifier l'adéquation d'un produit à un marché.

*La cellule concernée **(R\D)** procède à des tests psychologiques, comme les tests d'acceptabilité par exemple,*

Le rôle de la recherche en marketing dans le cas est de contrôler le déroulement des tests et d'indiquer les éventuelles modifications à apporter au produit ou au service.
Le test doit s'intégrer dans un processus d'innovation ordonné donc créatif et intuitif dont le contrôle s'effectuera par la logique du marché.

5. La commercialisation de l'idée.

*Dans le cas ou la commercialisation d'un produit ou service nouveau va s'intégrer dans le système d'exploitation de la banque, la solution du problème est liée directement à l'organisation interne de la banque, la cellule **(R\D)** va s'occuper de le résoudre.*

*Si par contre, l'idée d'un nouveau produit est apportée par un agent extérieur au groupe, ce dernier est tenu d'assurer sa commercialisation avec l'aide de **(R\D)**, comme il peut déléguer sa mission à la cellule **(R\D)** s'il le désire par le biais d'un brevet (*) par exemple.*
Et dans ce cas cette dernière doit de disposer d'homme (spécialistes) susceptibles d'être détachés, afin d'assurer la commercialisation.
Un responsable de projet par exemple, qui prendra la direction de la commercialisation du produit et il lui faudra être apte à passer d'un travail de recherche à un travail opérationnel.

*Le département **(R\D)** peut faire appel à des sociétés chargées de commercialiser l'innovation, dans ce cas la forme de contrôle que peut exercer l'institution sur cette société peut être soit:*

- *La **(R\D)** et le groupe contrôlent un très petit nombre de ces sociétés qui commercialisent des produits nouveaux ayant une espérance de réussite très élevée sur le marché; cette politique privilégie les quatre premières phases pour ne retenir, dans la commercialisation, qu'un petit nombre de projets et qu'ils marcheront à coup sûr.*

(*) **Brevet** : document attestant à une personne la qualité de propriétaire d'une invention.

➢ *La* ***(R\D)*** *laisse foisonner de petites sociétés exploitant des produits crées à partir d'idées nouvelles et disposant d'une relative autonomie; ce qui permettra de multiplier les produits nouveaux et les commercialiser.*

On peut dire, en conclusion, que la clientèle des P.M.E. se voit proposer une quantité croissante de services et produits nouveaux, parmi eux ; l'information économique sur les marchés nationaux et internationaux, des conférences diverses sur le sujets ont été organisées intéressant les entreprises concernant l'aide à la gestion et la formation.....etc.

Pour ne citer que quelques exemples, ***BARCLAYS Business Advision Service,*** *a introduit un nouveau service destiné à conseiller les petites entreprises du Royaume-Uni :gestion du budget, gestion comptable, investissements....*
Ces conseils sont gratuits et toutes les petites entreprises clientes de la BARCLAYS ou non, peuvent en bénéficier.

Par ailleurs, un service spécialisé dans les problèmes de la C.E.E, dont le but est d'aider au développement commerciale des P.M.E britanniques dans le marché commun, a été crée.
Ainsi, quelque soit la nature du produit, elle influence la rapidité avec laquelle il sera adopté par le marché.

Plusieurs facteurs conditionnent son rythme d'adoption. :

➢ *Son degré de compatibilité avec les habitudes et motivations de la clientèles.*
➢ *Et son prix.*

B- LA POLITIQUE DE PRIX

Le choix du prix de vente du produit est conditionné par les objectifs de l'entreprise, le prix parait 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.

B-1 Les objectifs de la politique de prix

A travers sa politique de prix, une banque où toute autre entreprise peut rechercher plusieurs objectifs notamment (1) *:*

B-1-1 *La survie*

L'entreprise veut se positionner sur le marché, éviter des guerres de prix ou empêcher l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché en pratiquant des prix suffisamment bas.

Dans certains cas, la fixation des prix est liée à la survie de l'entreprise (banque).
Ainsi en période de surcapacité, elle désire avant tout maintenir ses employés en activité et diminuer ses stocks.

Aujourd'hui, les constructeurs d'autocars de tourisme offrent des remises atteignant jusqu'à la moitié du prix de vente.
Les marges, dans ce cas, sont alors à peine suffisantes pour continuer à exister.

B-1-2 *La maximisation du profit ;*

Il se traduit par la recherche de la rentabilité à long terme ou à court terme (2) .
Dans ce cas, l'entreprise pratique des prix stables lui assurant des résultats réguliers.

Dans le second cas, elle exploite le plus possible la situation actuelle sans tenir compte des répercussions à long terme .

---

(1) **André BOYER , Gérard HIRIGOYEN, Jacques THEPOT, Nadine TOURNOIS, Jean Pierre VEDRINE ,** « *Panorama de la gestion* » ; Les éditions Chihab ; Les éditions d'organisation ; 1997.
(2) **P. EIGLIER et E. LANGREAD** ; « *Servuction* » EDITION EDISCIENCE ; 1994.

B-1-3 *La politique d'écrémage*

Cette politique consiste à fixer un prix relativement élevé de manière à attirer une clientèle limitée au début du lancement de l'opération et par la suite, le prix va baisser graduellement (1) .

*Autrement dit, certaines entreprises préfèrent être « **leader** » en qualité plutôt qu'en volume d'un produit, elle peut par exemple adopter le prix élevé à chaque innovation afin de limiter la concurrence pour but de conserver une certaine image de marque.*

B-1-4 *La recherche de l'image*

Le prix est un moyen de communication sur la qualité des produits
Par une politique de prix élevés, l'entreprise se vise un positionnement haut de gamme dans l'esprit du consommateur.

B-1-5 *L'objectif du volume*

Dans ce cas, la fixation des prix a pour finalité d'accroître les parts de marché et obtenir un taux de croissance élevé.

B-1-6 *La maximisation de la croissance*

Les entreprises qui cherchent avant tout la croissance, estiment qu'un volume de vente supérieur entraîne, grâce aux économies d'échelle, des coûts réduits et donc des profits plus importants et un taux de croissance élevé.

B-1-7 *La maximisation du chiffre d'affaire*

Certaines entreprises cherchent à optimiser le chiffre d'affaires plutôt que les bénéfices, c'est le cas lorsque les coûts sont mal connus ou difficile à répartir.
Le revenu est donc un indicateur de conquête de part de marché et de rentabilité.

Toutefois, la politique des prix présente quelques contraintes.

---

(1) **J.P HELFER, J. ORSONI ;** « *Marketing* » ; 4éme EDITION VUIBERT ; 1995.

B-2 Les limites de la politique de prix

Plusieurs cas sont à distinguer:

B-2-1 *Le prix du marché*

Dans le cas où il existe de nombreuses entreprises en concurrence où chacune d'entre elles fabriquent des produits identiques.
La fixation d'un prix supérieur conduirait les consommateur à s'adresser automatiquement aux concurrents.

De même, il est inutile d'offrir des biens ou services au dessus de cette valeur, car au prix du marché, l'entreprise peut déjà écouler sans difficultés ses produits ou services.

En définitive, on peut dire que le prix du marché est une méthode qui permet de fixer les prix en prenant en considération les décisions de la concurrence (2) .

B-2-2 *Le prix fixé par l'état*

L'état peut intervenir dans la fixation des prix et dans ce cas, les responsables en marketing ne disposent plus de liberté pour agir sur les prix.
Les prix peuvent être réglementés ou déclarés:

Dans le premier cas, on peut dégager deux hypothèses:
- *Soit l'état peut garantir un prix minima (blé).*
- *Soit plafonner les prix ou les marges bénéficiaires au stade de la distribution (médicaments).*

Dans le second cas, les prix sont soumis à un régime de prix déclarés.
Ce régime ouvre la voix aux mécanismes du marché dans régulation des prix.

Ainsi, à travers la politique de fixation des prix, l'état peut promouvoir et contrôler le développement économique au niveau national ou régional et cela à travers (3) *:*
♦ *L'expansion de l'économie nationale; afin d'éviter l'inflation, les pénuries pour diverses raisons....*
♦ *Une meilleure répartition du revenu national entre les régions et les différentes catégories socioprofessionnelles.*

---

(1) , (2) **J P. HELFER et J.ORSONI ;** « *Marketing* » ; Vuibert ;4°édition ; 1995.
(3) **S. MARTIN et J.P VEDRINE ;** « *Marketing : Les concepts clés* » ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1993.

B-2-3 *Le cas où une branche est dominée par une entreprise puissante*

Les autres entreprises n'ont autres possibilités que de s'aligner sur les prix du leader qui possède une part très importante du marché.

B-3 Problématique du prix dans les services

Selon **.Y. Le Golvan (1)**, *le domaine de la politique des prix est relativement neuf dans le secteur bancaire pour trois raisons essentielles:*

➢ *Le poids des contraintes réglementaires, dont les prix sont pour une grande partie dépendants.*

➢ *La difficulté de mesurer la responsabilité des clients suivants les produits ou services offerts, les deux sont totalement indépendantes, ce qui n'est pas le cas des activités industrielles.*

➢ *La position de force des établissements bancaires par rapport à leur clientèle.*

Selon **P. Eiglier** *et* **E. Langeard (2)**, *l'établissement du prix suppose la compréhension de trois phénomènes majeurs:*

- *La perception des clients;*
- *Les coûts;*
- *La concurrence.*

B-3-1 *Le problème des coûts*

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

Il est le résultat du quotient du coût total par le volume du produit, le coût total étant la somme des coûts fixes et des coûts variables.

La répartition entre coûts fixes ou coûts de structure et coûts variables ou coûts de fonctionnement, repose sur la liaison entre le coût étudié et le niveau d'activité.

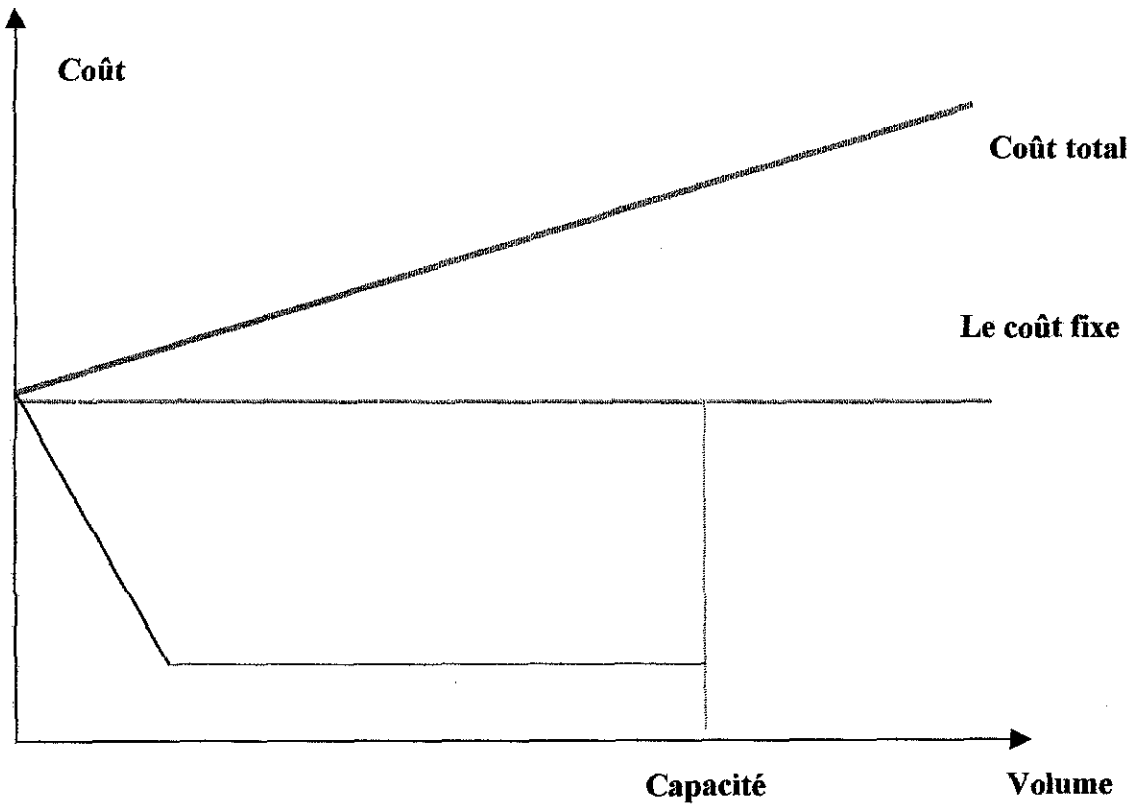
---

(1) Yves LE GOULVAN ; *« Dictionnaire marketing : Banque, Assurance »* ; ED Dunod ;1988.
(2) P.EIGLIER et E.LANGEARD ; *« Servuction »* ; ED Ediscience ; 1994.

Un coût sera qualifié de variable s'il dépend du niveau d'activité; il sera fixe s'il en est indépendant.

Il est clair que le coût unitaire est d'autant mieux cerné que la proportion de coût fixe dans le coût total est faible.
Or, dans les services, si l'on écarte certaines branches comme la distribution, la proportion du coût fixe s'élève dans la plupart des cas à plus de neuf dixième (9/10) du coût total.

Ainsi, le coût unitaire est une fonction décroissante du nombre d'unités de services fabriqués.
Le schéma n°08, illustre ce phénomène.



SCHEMA N°08 ***Diagramme des coûts dans les services***

B-3-2 *La perception des prix par le client*

Des études réalisées à partir de nombreuses enquêtes ont montré que la connaissance des prix était relativement réduite et qu'elle variait selon les types de consommateurs.

Les problèmes de la perception des prix par les clients- consommateurs peuvent dépendre de 3 aspects essentiels (1) *:*

• *Prix et immatérialité du service; ce premier point est lié au fait que les services sont immatériels, intangibles par nature; le consommateur a du mal à comprendre comment le prix d'un service est fixé.*

En effet, ce qui permet de juger du niveau d'un prix, est l'expérience du consommateur et la comparaison qu'il peut faire avec d'autres produits et par l'évaluation qu'il fait des composantes et du façonnage de l'objet lui même.

• *Les attentes de gratuité; le second point est le corollaire du premier; si ce même client n'arrive pas à trouver des raisons satisfaisantes qui justifient le niveau du prix du service, il pourra dans ce cas, penser que le service pourrait être gratuit.*

Dans certains pays, les services sont du ressort du secteur public et bien souvent gratuits malgré leur coût élevé pour l'état.

• *Le rapport qualité/ prix; dans beaucoup de cas, le prix est un indicateur de qualité.*
Pour le consommateur le prix est lié au coût du produit; si le prix est élevé, c'est que le coût est élevé et donc la qualité est supérieure.

B-3-3 *Le problème de la concurrence*

L'analyse économique classique classe les marchés selon les critères suivants :
- *Nombre d'intervenants.*
- *Type de produits (homogène ou différencier).*
- *Fluidité du marché; c'est à dire facile d'y entrer ou d'en sortir.*

---

(3) **Yves LE GOULVAN** ; « *Dictionnaire marketing : Banque, Assurance* » ; ED Dunod ;1988.

D'autres facteurs jouent également un rôle important, entre autre ; l'offre et la demande (*) .

En ce qui concerne ***la demande,*** *on distingue les cas où le marché est expansible ou saturé, segmentable ou non, sensible ou insensible aux autres variables du mix et enfin, si les clients sont ou non informés.*

Concernant ***l'offre,*** *la banque est tenue d'être informé de la situation des autres ou de ses concurrents (surcapacité, économies d'échelle....etc.)*

D'une part, la concurrence sera forte s'il existe un nombre élevé d'intervenants sur un marché fluide et pour un produit homogène.

Ces conditions réunies, l'entreprise ou la banque pourrait vendre son produit à un prix supérieur à celui du marché.

D'autre part, la concurrence est vive ce qui permet l'existence de capacités de production excédentaires, le demande dans ce cas sera expansible, homogène, insensible aux autres variables du mix et dans ce cas, les clients disposent de beaucoup d'informations concernant l'offre du produit ou service.

Comment l'entreprise bancaire va procéder pour fixer le prix du produit ou du service?

• *Si elle fixe le prix de son produit en tenant compte de la concurrence; elle doit s'aligner sur le prix du marché, si son produit ne présente pas d'avantage comparatif particulier, sinon elle peut le commercialiser au- dessus du prix du marché.*

• *Si par contre, elle fait intervenir le point de vue des consommateurs, l'entreprise peut mesurer la part de marché dont bénéficiera sa marque par rapport aux concurrents et va essayer de repérer le supplément de prix pouvant être obtenu pour différents niveaux de part de marché.*

Dans le cas d'un ***nouveau produit****, la banque est en position de monopole,et donc elle peut:*

- Soit présenter son produit à des prix élevés ce qui fera apparaître des marges fortes mais limité la diffusion du produit et peut susciter l'apparition de concurrents (l'écrémage).

(*) André BOYER , Gérard HIRIGOYEN, Jacques THEPOT, Nadine TOURNOIS, Jean Pierre VEDRINE , « *Panorama de la gestion* » ; Les éditions Chihab ; Les éditions d'organisation ; *1997.*

- Soit, présenter son produit à des prix bas (faibles), ce qui permettra une diffusion rapide du produit et une réduction du coût et dans ce cas, le protéger de la concurrence.

Que fera une entreprise bancaire face d'une réduction des prix d'un concurrent?

Pour faire face à une réduction de prix d'un concurrent, l'entreprise devra, avant de réagir, identifier les causes et la durabilité de cette réduction, puis adopter une des trois stratégies suivantes (1) *:*

✓ *Maintenir- les prix, si elle pense que la réduction des prix chez le concurrent est provisoire, ou que celle-ci a peu d'effet sur sa part de marché.*

✓ *Contre- attaques ; sur d'autres variables du mix en améliorant son produit ou son positionnement.*

✓ *Réduire ses prix, si elle estime que ceux de la concurrence sont durables, que le marché est sensible aux prix et que les produits sont homogènes.*

Néanmoins, on considère que la concurrence par les prix comporte des risques ; c'est une concurrence visible sur des marchés de grande consommation et donc imitable.
Elle peut engendrer aussi la baisse des prix de toutes les entreprises et donc la réduction des bénéfices (Chiffres d'affaires.. etc..).

---

(1) J.LENDREVIE et D. LINDON ; « *Mercator* » ; 4éme EDTION ; DALLOZ 1990.

C- LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION

L'étape importante du « marketing-mix » dans les banques est la distribution du produit ou du service.
On entend par distribution l'ensemble des opérations qui permettent au produit ou au service d'être mis à la disposition de ses utilisateurs.

La distribution selon **Y.Le Goulvan** , *« est un ensemble des circuits*(1) *et des canaux* (2) *intermédiaires permettant de mettre en contact physique les produits ou les services de l'entreprise et les marchés auxquels ils sont destinés »* (3)

La politique de distribution consiste à choisir les circuits de distributions en fonction de diverses contraintes et la stratégie adoptée par la banque et à les gérer, à l'aide d'un système de motivation, de techniques de merchandising et à travers l'action de la force de vente.

Cette politique constitue une contrainte pour les banques dans le cadre de leur marketing-mix car les décisions de sélectionner un canal, acheter ou louer un local, s'affilier à un réseau, impliquent des choix financiers et juridiques importants et difficilement modifiables à court terme, la clientèle bancaire constitue elle aussi un élément capital, c'est pour cette raison que la banque accorde une importance particulière à cette politique dans le cadre de leur mix.

Ainsi, les données qualitatives et quantitatives du marché vont permettre d'effectuer le choix des circuits, des lieux d'implantation, et l'aménagement interne des locaux.

Les caractéristiques de la concurrence, l'évaluation de ses forces et faiblesses, la connaissance de ses pratiques en matière de distribution sont aussi à prendre en compte pour élaborer une politique de distribution.

---

(1) ***un circuit de distribution :système choisi pour la distribution des produits et services et composé de plusieurs canaux.***
(2) ***un canal de distribution ; est un mode de distribution qui met en contact les produit et la clientèle.***
(3)**Y. LE GOULVAN** ; *« Dictionnaire marketing : Banque- Assurance »* ; Ed Dunod ; PARIS 1988.

C-1 La distribution des produits et services bancaires

C-1-1 *L'agence*

La forme privilégiée de la distribution des produits et services bancaire est l'agence intégrée multiproduits et multiservices.
Cette agence est formée essentiellement d'une série de guichets organisés et façonnés selon les besoins.

Elle constitue donc une décentralisation géographique du siège car c'est à travers l'agence que le client se fait une idée de sa banque et c'est dans son contact avec le personnel de l'agence que se joue l'achat du produit bancaire (1).

Pour les grandes banques en Europe, sur les marchés de la clientèle-entreprise, les agences prennent forme de filiales spécialisées.
Pour ne citer qu'un exemple, la ***Midland*** *en* ***Grande Bretagne****, possède deux filiales: La Midland Montaigu Industrial Finance* ***(M.M.I.F)*** *et la Midland Bank Corporate Finance* ***(M.B.C.F)*** *chacune d'elles a un réseau d'agences spécialisé dans les problèmes de restructuration du capital et de financement de l'exportation; ces types de réseaux se trouvent dans la plupart des pays d'Europe* (2) .

Ces banques n'ont eu aucun mal à adapter la distribution à leurs besoins, du fait que la clientèle d'entreprise n'accorde pas d'importance à la densité et uniformité du réseau bancaire, sauf si le critère de proximité géographique intervient dans le choix d'une banque.

Enfin, la vente d'un service ou produit bancaire ne se conçoit pas forcément avec un point de vente matérialisé (guichets..), il existe d'autres techniques de ventes telles que le terminal dans l'entreprise qui est un vecteur fondamental des modifications des relations de la banque avec l'entreprise.

C-1-2 *Les réseaux bancaires*

Il existe deux types de réseaux ;

➢ *Les démarcheurs salariés bancaires ; les réseaux dits de « producteurs salariés » repose sur le principe de la séparation de la fonction de production, de gestion et de vente.*

---

(1) **NADINE TOURNOIS ;** « *le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* » ; MASSON 1989.
(2) **MICHEL BADOC ;** « *le marketing bancaire applications au siège et agences européennes* » ;LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

Ils ont pour but de remplacer l'agent général, qui submergé par les différentes activités de gestion, n'a pas la possibilité d'effectuer toutes les tâches qui lui sont conférées.

Ces producteurs, lorsqu'ils détiennent une gamme de produits limitée, peuvent atteindre la clientèle plus facilement vu leur haute qualification technique dans ce domaine.

Cependant, une fois qu'un client potentiel est sur le point de devenir un client effectif il faut lui procurer quatre choses, comme « le fait remarquer ***Georges Gallais- Hamonno*** *»* (1) .

- Un conseil honnête; signifie ne pas forcer la vente seulement pour obtenir une commission.
- Un conseil compétent; qui nécessite une formation des vendeurs.
- Une formule de placement souple et facile.
- Etre en contact et avoir des conseils aux fins de placement.

Les avantages de ce type de réseaux sont essentiellement:

- *La qualification des vendeurs due à leur spécialisation.*
- *Leur motivation.*
- *Le faible coût des collectes.*
- *La faiblesse des charges fixes.*
- *La possibilité de couvrir le territoire national sans guichets.*

Toutefois les risques encourus sont ceux du manque d'après vente et le fait d'avoir un seul produit.

C-1-3 ***Les « technico- commerciaux bancaires » ;***

Les réseaux dit de « technico- commerciaux » sont directement rattachés et dirigés par le siège et sont destinés à la clientèle commerciale.
Ils sont spécialisés par type d'entreprise; en fonction de critères tels que la taille, la branche d'activité ou par produits (prêt. etc.).
Ils ont pour but de satisfaire les besoins de la clientèle selon leur spécialisation.
Ces réseaux sont composés de cadre de haut niveau rémunérés par un salaire « fixe » contrairement aux démarcheurs, le domaine d'intervention des « technico- commerciaux », est plus large et englobe le démarchage, le conseil, la vente, l'intermédiation entre la banque et le client et enfin l'après - vente.

---

(1) **GEORGES GALLAIS HAMONNO ;** « *les marchés financiers à l'heure du marketing* » PUB A.N.D.S.E dans **MICHEL BADOC ;** « *le marketing bancaire applications au siège et agences européennes* » ;LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

C-2 L'élaboration d'une politique de distribution:

C-2-1 *Les variables préalables à l'élaboration d'une politique de distribution*

Le choix d'une politique de distribution dépend de plusieurs variables .

1. Les objectifs de la société ;

Pour sélectionner et organiser un canal de distribution, implanter et gérer une entité, il faut prendre en considération la stratégie globale de la banque laquelle est définie par des objectifs précis et rester, de surcroît, cohérentes avec la totalité de la politique marketing, afin d'éviter de ce retrouver avec une politique de distribution antagoniste (1) .

2. L'environnement et son évolution, le marché, ses besoins et ses goûts et la concurrence;

Il existe des lois et réglementations dans le domaine bancaire qui freinent l'élaboration d'une politique de distribution.
Mais ces contraintes ne sont pas les seules à prendre en compte, l'évolution de l'environnement démographique, sociologique, culturel et économique intervient dans l'élaboration de la politique (2) .

La clientèle bancaire constitue aussi un élément important, puisque c'est elle qu'ont cherche à atteindre.
Ainsi les donnés qualitatives et quantitatives du marché vont permettre de choisir les circuits, les lieux d'implantation et l'aménagement interne des locaux.

La concurrence quand à elle est indispensable dans l'élaboration de la politique et ceci à travers l'analyse de ses forces et ses faiblesses et la connaissance de ses pratiques en matière de distribution.

3. diagnostic de sa propre société;

Taille, puissance financière, image de la société, gamme et caractéristiques des produits à promouvoir, forme et qualité du réseau, quantité et emplacements des points de vente existants, aident à cerner les nouveaux choix.

---

(1) **MICHEL BADOC ;** « *le marketing bancaire applications au siège et agences européennes* » ;LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.
(2) **P.KOTLER ET B.DUBOIS ;** « LE *Marketing management* » ; PUBLI UNION ; 8éme EDITION 1994.

C-2-2 *Le choix de la politique de distribution*

Le choix d'une politique de distribution se situe d'abord au niveau du canal, cette politique s'élabore à partir d'un réseau d'agences et de guichets existants.

Selon, **A.Le Corre** (1) *, l'adaptation d'une politique de distribution pour les banques s'explique par le développement et l'optimisation du rapport:*

$$\frac{\text{Ressources}}{\text{Population}} = \frac{\text{Ressources}}{\text{Clients}} \times \frac{\text{Clients}}{\text{Point de vente}} \times \frac{\text{Points de vente}}{\text{Population}}$$

1 L'optimisation du rapport (points de vente \ population) ;

Cette optimisation correspond à ***une stratégie de distribution extensive*** *qui se traduit par une ouverture massive de guichets et une prolifération des points de vente .*

Elle permet de répondre à la concurrence des autres institutions financières, et aussi d'élargir les réseaux dans les zones de développement régional et dans les centres ruraux qui sont inaccessibles.

En Suisse (2) *par exemple, pour une population de* ***3,5 millions*** *d'habitants on comptait en 1960,* ***2825*** *succursales et agences, en 1970 pour une population d'environ* ***6 millions*** *d'habitants, les banques suisses entretenaient un réseau d'environ* ***3327*** *agences et succursales.*

Toutefois, cette évolution n'a pas été uniforme pour toutes les banques, certaines cherchent seulement à s'implanter le plus rapidement possible ce qui a engendré la saturation de certains secteurs rentables et la diminution de la rentabilité de certaines banques car en multipliant les points de vente, elles ont multiplié les frais fixes.

Enfin l'implantation ayant souvent précédé l'élaboration d'une stratégie marketing, il s'en est suivi une inadéquation de certains points de vente aux cibles de clientèles visées.

---

(1) **ALAIN LE CORRE** Ancien Directeur de recherche et du développement à la chambre syndicale des Banques Populaires de France ; Conférence prononcée à l'Université de Paris –Dauphine :Réflexions sur les marchés bancaires et les problèmes de croissance ; Dans **MICHEL BADOC ;** « *le marketing bancaire applications au siège et agences européennes* » ;LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

(2) **RAOUL VEIT ;** « *Le marketing bancaire en Suisse* » ; ETUDE H.E.C ;Réalisée sous la direction de MICHEL BADOC ; Document C.E.S.A 1973 ; publiée dans son ouvrage « *le marketing bancaire applications au siège et agences européennes* » ;LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

La banque est amenée ,dans le cadre de cette politique, à se détacher de la notion de vente de produit unique et élaborer des gammes complets de produits et de services rentables qu'on peut associer au « packages ».

Le « package » est le regroupement d'un ensemble de produits et services, la banque, par cette composition, essaye de plaire au client en lui proposant un ensemble de services qui répondent à ses besoins.

C-3 L'implantation des points de vente bancaires.

Les banques sont de plus en plus concernées par l'implantation des points de vente.

Selon **M.C.TAYLOR** (1), *la plupart des banques se sont souvent contentées d'utiliser des méthodes empiriques en laissant libre choix à un directeur d'agence qui, en fonction de son expérience, proposait au siège un lieu justifié par quelques vagues calculs d'éléments économiques et financiers.*

Depuis, ces mêmes banques ont évolué; l'expérience des banques Américaines à démontrer ces dernières années un souci accru pour élaborer des méthodes rationnelles d'implantation des points de vente.

Une telle préoccupation faisait déjà dire à **M.C.Taylor:**

« Actuellement, l'étude des emplacements d'agences est bien plus un art qu'une science, mais la confrontation continue de l'objectif et des méthodes permettra, d'aboutir à l'amélioration de celles-ci; la recherche des emplacements deviendra alors presque une science » (2).

Les institutions financières les plus avancées qui désirent implanter une agence doivent connaître la « Substance bancaire » du secteur d'implantation. Elle doit réussir à déterminer un potentiel d'activité grâce à des études qualitatives et quantitatives.

Pour obtenir ce résultat, ces banques ont transposé les méthodes traditionnelles des études de marché et utiliser des méthodes spécifiques.
La future agence doit réaliser des choix globaux en matière d'implantation.
Ce choix permettra de sélectionner un ou plusieurs localisations à partir des critères déterminer par la politique générale d'implantation.

(1) **M.C TAYLOR**, assistant vice président de la banque of América, San Francisco : *locating profitable office Sites .Banking.*
(2) **MICHEL BADOC** ; « *le marketing bancaire applications au siège et agences européennes* » ;LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

Dans cette localisation, elle étudie les différentes disponibilités pour l'implantation d'une agence (locaux de construction, locaux à louer....), ce n'est qu'après avoir achever ce processus, que la banque est amenée à résoudre deux types de problèmes :

➢ *Le premier, consiste à étudier la potentialité bancaire qu'offrent les localisations choisies.*
➢ *Le second, consiste à décider du choix définitif de la localisation.*

Et dans ce cas, il faut procéder à trois types de recherche :

- *La définition d'une zone d'attraction* **(*)**
- *La connaissance des possibilités offertes par cette zone pour le future de l'agence.*
- *La détermination du potentiel bancaire du nouveau point de vente.*

Dans la ***« revue banque »*** **(1) , Y .Le Golvan** *a soulevé quelques points importants concernants l'implantation et la restructuration qualitative des réseaux de distribution.*

Un certain nombre d'organismes bancaires devra diminuer le nombre des implantations car plus le réseau régional d'une banque est dense, et plus la nécessité de revoir le nombre et la structure de ce réseau est impérative.
Et dans ce cas, il est nécessaire de fermer des points de vente pour essentiellement deux raisons à savoir:

- La dégradation de la rentabilité d'un point de vente due à la diminution de la part de marché conséquence d'une forte concurrence.

- La diminution de la rentabilité due à une activité minorée, du fait que le marché est local et décentré (s'adresser à des agences plus loin).

C-4 La gestion des circuits de distribution

Une fois les réseaux de distribution choisis, l'homme de marketing doit mettre au point un ensemble de méthodes d'évaluation et de motivation des distributeurs et de techniques concernant l'aménagement de ces points de vente.

---

(1) YVES LE GOULVAN, revue « Banque » n°483 ; Mais 1988.
(*) *La zone d'attraction ; constitue le rayon d'influence de la future agence.*

Cette motivation peut être obtenue grâce à des avantages financiers ou une assistance technique notamment (1) *:*

➢ ***Les avantages financiers;*** *portent principalement sur les conditions de référencement ; les primes, la participation aux compagnes publicitaires et promotionnelles.*
Dans certains cas, lorsque le banquier est en mesure de contrôler les prix, il peut alors déterminer sa marge et donc l'inciter plus ou moins à promouvoir le produit.

➢ ***L'assistance technique;*** *peut revêtir différents aspects comme la fourniture d'information sur le marché, l'aide à l'implantation des agences, à la mise en place des produits, la gestion de ces produits ou encore à la formation du personnel.*

Et pour cela, il faut utiliser des techniques de ***Merchandising*** *et leur enseignement dans l'animation, l'organisation et l'aménagement des points de vente qui permettra par la suite d'accroître leur impact commercial* (2).

➢ ***Le merchandising;*** *est un ensemble de méthodes de choix qui concernent l'aménagement d'un point de vente (agence), la sélection des produit* (3) *.*

Il peut recouvrir également toutes les techniques publicitaires et promotionnelles pratiquées sur le lieu de vente.
Cette technique qui concerne les produits et les services et leur disposition dans les points de ventes joue un rôle actif de vente.

Dans une banque, le merchandising recouvre les thèmes suivants:

- ✓ *L'aménagement et la disposition des produits et services.*
- ✓ *La composition et l'assortiment des produits et services proposés.*
- ✓ *La publicité sur les points de vente.*
- ✓ *Les moyens d'accueil et d'orientation de la clientèle.*
- ✓ *La décoration...etc.*

---

(1) ANDRE BOYER, GERARD HIRIGOYEN, Jacques THEPOT, NADINE TOURNOIS, JEAN PIERRE VEDRINE ; *« Panorama de la gestion » ;* LES EDITIONS CHIHAB ; LES EDTIONS D'ORGANISATIONS ; 1997.
(2) Y.LE GOULVAN ; revue « Banque », n°483 ; Mai 1988.
(3) OUADAH KADDOUR ; *« Aux portes de l'économie de marché : quelles stratégies pour la banque algérienne » ;* MEMOIRE EN VUE DE L'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.

Les décisions de merchandising peuvent être prises séparément ou conjointement par le siège central et l'agence.

Elles visent à accroître la rentabilité du point de vente et l'écoulement des produits et faciliter l'accès des clients aux produits et services que l'agence souhaite promouvoir.

D - LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

Une fois la politique de distribution élaborée, il est primordial pour la banque d'étudier la manière adéquate pour pouvoir informer sa clientèle de P.M.E, des produits et services qu'elle offre et ceci à travers une politique de communication..

D- 1 Définition et objectifs de la politique de communication

La communication est l'ensemble des signaux émis par l'entreprise à destination de ses partenaires dans le but de leur transmettre des informations, susceptibles de modifier leur comportement, leur connaissance et leur attitude vis-à- vis d'une banque, d'un produit, d'une marque ou d'une idée, dans un sens souhaitable (1) .

Le choix d'une politique de communication nécessite, de regrouper l'ensemble des actions et des moyens qui vont permettre de transmettre le message aux clients d'une banque.

Les objectifs de la politique de communication correspondent aux réactions qu'elle attend de sa clientèle ou autre individus ou P.M.E vers qui elle est dirigée.

Ces réactions ont été modélisées à l'aide de divers schémas théoriques, tel que le modèle **A.I.D.A** (2) *, qui repose sur le concept de* ***hiérarchie des effets****.*
*Selon ce modèle, l'individu traverse une succession d'étapes correspondant respectivement à trois dimensions de l'attitude cognitive, affective, comportementale.***(voir schéma n°09).**

Stade cognitif **Stade affectif** **Stade comportemental.**

Schéma N°09 : le modèle A.I.D.A

(1) **YVES LE GOULVAN** ; « *Dictionnaire marketing : Banque – Assurance* » ; PARIS DUNOD 1988.
(2) **A. BENHABIB** ; « *Importance stratégique et modèles multi- attributs en marketing* » ; Publication dans la revue « Administration et management » ; de L'ECOLE NATIONALE SUPERIEURE D'ADMINISTRATION ET DE GESTION , ENAG ALGER ; n°12 SEMESTRE 1995.

- ***Au stade cognitif***: ; *la politique de communication à pour but, la prise de conscience, l'attention, la notoriété et l'information de la cible au sujet de la banque concernée, le produit, la marque, l'idée...etc.*

- ***Au stade affectif***: ;*la politique de communication agit sur l'attitude, elle a pour objectif d'éveiller chez les individus leur intérêt, leur désir et leur préférence.*

- ***Au stade comportemental;*** *le but est d'entraîner une action, se traduisant par l'adoption d'un nouveau comportement.*

D- 2 Les niveaux de la communication.

Pendant longtemps, la communication a surtout porté sur les produits ou les services d'une banques.

Cependant, de plus en plus la banque devient l'objet de sa propre communication.
On est ainsi amené à distinguer quatre niveaux de communication (1) *:*
Le produit, la marque, l'institution et la banque.

D-2-1 *La communication du produit*

Ce type de communication cherche essentiellement à présenter aux clients- consommateurs les caractéristiques intrinsèques des biens ou services proposés.

D-2-2 *La communication de marque*

Elle valorise plutôt l'image et les symboles qui lui sont rattachés.
Elle s'intéresse surtout aux aspects subjectifs du comportement du consommateur bancaire.

D-2-3 *La communication d'entreprise (banque)*

Ce niveau de communication a pour objet de décrire de façon objective les caractéristiques physiques, socio- économiques et financières d'une banque ainsi que sa politique.
Elle s'adresse en priorité au personnel (les banquiers).

---

(1) ANDRE BOYER, GERARD HIRIGOYEN ; JACQUES THEPOT, NADINE TOURNOIS, JEAN PIERRE VEDRINE ; *« Panorama de la gestion » ;* LES EDITIONS CHIHAB, LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ;

D-2-4 *La communication institutionnelle*

Ce type de communication met l'accent sur le système de valeur de l'entreprise, elle s'adresse aux individus appréhendés en tant que membre d'une société appartenant ou nom à l'organisation bancaire (1) .

*Cette communication est appelée également « **communication corporate** ».*

Selon **J. Lendrevie** *et* **B. Brochand**, *ils définissent également la « **Communication Corporate** » comme étant :*

« une campagne de communication visant la notoriété et le système de valeurs d'un organisme, d'une entreprise, de causes politiques, sociales et culturelles.. » (2) .

Il existe cependant différents types de communications institutionnelle ou corporate qu'on peut diviser en deux catégories, qui sont les suivantes :

- *Des cibles non commerciales; c'est à dire, adressée à une partie du public qui n'est pas directement consommateur.*
A titre d'exemple; les pouvoirs publics, la communauté scientifique, les collectivités locales, les associations de consommateurs, le marché de l'emploi et le marché financier.

- *Des cibles commerciales; elle peuvent être le substitut de la communication du produit, lorsque les activités de la banques sont peu différenciables de celles de la concurrence où lorsque l'activité est une prestation de service immatériel qui ne se traduit pas par un catalogue de produits précis (société de conseil en management..).*

D-3 Le mix- communication

Il existe de multiples outils de communication qui sont mis à la disposition de la banque que l'on peut classer selon divers critères.

➢ ***Premièrement*** *; on distinguera les canaux de communication selon:*

- *Le degré de personnalisation; la communication pouvant être spécifique ou non pour chaque individu ou entreprise visée.*
- *Le degré de contrôle que la banque peut exercer.*

---

(1) ARMAND DAYAN ; « *le marketing* » ; EDITION DUNOD ; 1987.
(2) J.LENREVIE et B. BROCHAND ; « ***le publicitor*** » ; Edition Dalloz.1993.

➢ ***Deuxièmement;*** *on oppose les moyens de communication en fonction des supports utilisés .*

• *Les médias; qui comprennent les instruments de publicité traditionnelle tels que la presse, la radio, la télévision et l'affichage....*

• *Le hors- média; qui comprend tous les autres moyens de communication avec par exemple, la promotion des ventes, les relations publiques...(Ce point fera l'objet de plus amples développements plus loin).*

➢ ***Troisièmement :****Le degré de formalisation peut être également pris en compte.*

Selon **J. Lendrevie** *et* **D. Lindon**,(1) *la communication est divisée en deux parties:*

• *La communication formelle; qui est organisée en programmes.*
Ce types d'opération est prévue et budgetée dans les plans de communication. Pour la réaliser, il est toujours fait appel à des spécialistes, parfois extérieurs à la banque.

• *La communication informelle; comprend tous les signes émis par la banque et susceptible d'influencer les cibles visées (produit, nom, logotype, packaging...).*

L'ensemble de ces moyens constituent la communication globale de la banque.

Parmi tous les outils à sa disposition, la banque doit retenir ceux qui sont les plus adaptés à son problème de communication .

On désigne par mix- communication, l'ensemble des moyens qu'elle sélectionne, le choix de ces outils dépendra donc de différents facteurs (2) *:*

♣ ***Le type de produit****; avec la distinction entre les biens et les services mis à la disposition des particuliers ou des entreprises (P.M.E..).*

♣ ***Le type de marché****; influence également le choix des moyens de communication: dispersion géographique des consommateurs, possibilité ou non de segmenter le marché.*

---

(1) **J.LENDREVIE et D.LINDON** ; *« Mercator »* ; 4° Edition ; Dalloz 1990.

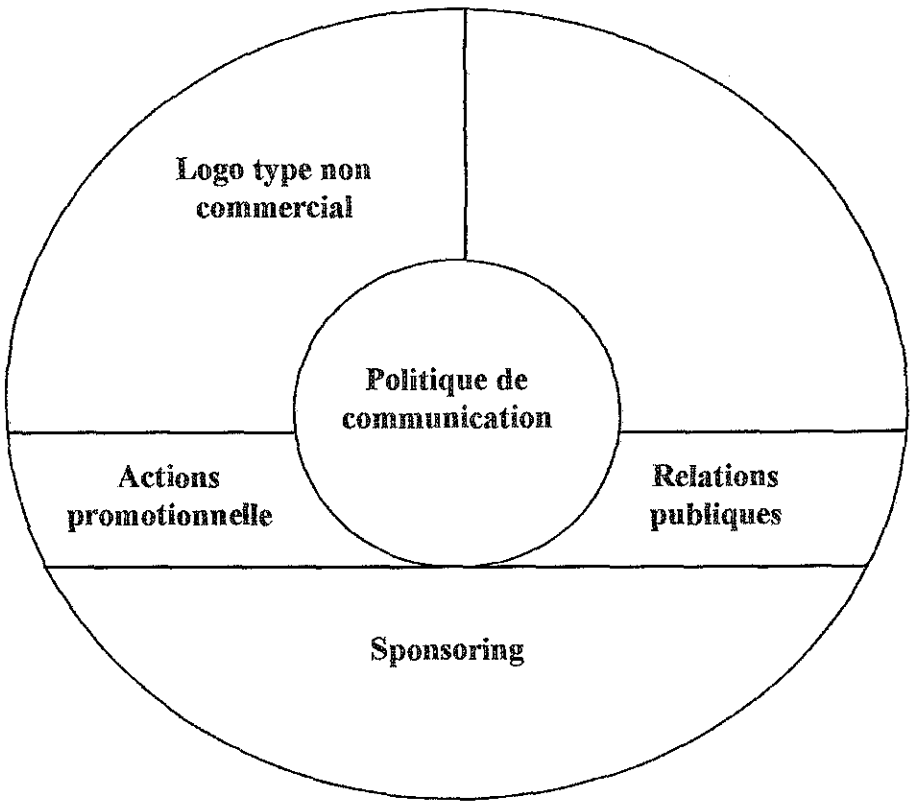
(2) **ANDRE BOYER, GERARD HIRIGOYEN ; JACQUES THEPOT, NADINE TOURNOIS, JEAN PIERRE VEDRINE ;** *« Panorama de la gestion » ;* LES EDITIONS CHIHAB, LES EDITIONS D'ORGANISATIONS

♣ ***Le contenu du message***; *doit également être pris en considération.*

Pour arbitrer entre les différents moyens de communication, on utilise fréquemment la communication médias/ hors- médias.

Y. Le Golvan (1) *démontre en 1988 les composantes d'une politique de communication dans la banque dont voici la figure.*

Les composantes de la politique de communication



Source: **Yves .LE GOULVAN ;** « *Dictionnaire marketing : Banque, Assurance* » ; Edition Dunod ; 1988

(1) **Yves .LE GOULVAN ;** « *Dictionnaire marketing : Banque, Assurance* » ; Edition Dunod ; 1988

D- 4 Les différents moyens de communication d'une banque :

*La différenciation entre la communication médias/ hors- médias a été introduite par des entreprises Américaines tel que « **Procter and Gamble** » qui sont toujours considérées comme les « Ecoles de marketing »* **(1)** .

*Ainsi, elles ont divisé la communication en « **Above the line** »: médias et « Below the line »: hors- médias.*

Médias et hors- médias

Dépenses de publicité: • *Presse* • *T.V* • *Affichage* • *Radio* • *Cinéma.*	**Médias** **Ou** **Above the line.**
Dépenses de promotion et autres: • *Promotion des ventes* • *Sponsoring* • *Relations publiques* • *Salons, foires, expositions....*	**Hors- médias** **Ou** **Below the line.**

Source :J.LENDREVIE et D.LINDON ; *« Mercator »* ;4°Edition Dalloz ; Paris *1993.*

D-4-1 *La publicité*

On appelle 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 **(2)** .

---

(1) P.KOTLER ET B.DUBOIS ; *« LE marketing management » ;* PUBLI UNION ; 8éme EDITION 1994.
(2) M. VIDAL ; *« Publicité et gestion » ;* EDITION DUNOD ; PARIS 1971.

On peut classer les objectifs publicitaires selon leur but (1) *:*

Publicité Informative	Publicité Persuasive	Publicité de Confirmation	Publicité de Rappel
• *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.*	• *Créer une préférence pour la marque.* • *Modifier la perception des attributs du produit ou du service par le marché.* • *Encourager une fidélité.* • *Stimiluer un achat ou une utilisation immédiate.*	• *Rassurer le consommateur une fois qu'il a réalisé son achat.* • *Supprimer chez le consommateur certains sentiments de doute.*	• *Entretenir la notoriété.* • *Rappeler l'existence du produit.* • *Rappeler les occasions prochaines d'achat et de communication.*

Cependant, l'introduction de la publicité et son rôle dans les institutions financières sont variables, certains utilisent l'utilise pour faire connaître leur raisons sociale auprès du public, d'autres l'intègre dans le processus de communication global de l'entreprise.

Philippe. Loup(2) *a déterminé une succession d'étapes caractéristiques de l'évolution de la publicité dans les banques étrangères.*

L'analyse de ces étapes est intéressante pour le banquier qui désire positionner son institution par rapport à l'évolution du phénomène publicitaire.

---

(1) **ANDRE BOYER, GERARD HIRIGOYEN ; JACQUES THEPOT, NADINE TOURNOIS, JEAN PIERRE VEDRINE ;** *« Panorama de la gestion » ;* LES EDITIONS CHIHAB, LES EDITIONS D'ORGANISATIONS

(2) **PHILIPPE LOUP ;** ***« le monde marketing »*** FEVRIER 1973 N°06 ; dans MICHEL BADOC ; *« le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes » ;* LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

1 L'évolution de la publicité bancaire

La première étape : *Une publicité institutionnelle qui vise l'augmentation de la notoriété de l'organisme et à le différencier des autres organismes bancaires,*

Afin de différencier une banque des autres banques, la publicité est un moyen indispensable.
Cette différenciation peut être fondée sur:

- *Un simple slogan tel que:« **Ne vivez pas en marge de la société générale** ».*
  ou :
- *Un autre raisonnement qui est selon* **Ph. Loup**:

« La liaison entre le banquier et son client est gouvernée par le problème de confiance .Par contre, la motivation de sécurité est très forte et peut influer sur les relations » **(1).**

C'est ainsi ,qu'en France par exemple, la **BNP(BANQUE NATIONAL DE PARIS)** *répétait à la radio le slogan:*

*« **B.N.P..... Banque Nationale de Paris** », dont l'énoncé contenait- les mots riches en connotations de puissance.*

Le crédit lyonnais quant à lui faisait état du nombre d'agences qu'il possédait sur les 5 continents.
*Hormis, ces évocations de la taille et la puissance des banques en France, d'autres arguments faisaient apparaître le caractère de banque de service complet: pour la BNP: « **A votre service tous les sévices de la B.N.P.** ».*

En Grande Bretagne, cette forme de publicité a été pratiquée par **Williams and Glyns,** *dont l'un de ses responsables de marketing déclare:*

« Etant donné qu'une banque est nouvelle, nous faisons de la publicité institutionnelle pour la faire connaître.
L'objectif est de faire que 75% des classes A.B et C ayant un compte bancaire , aient entendu parler de Williams et Glyns, quand l'objectif sera complètement atteint, nous nous tournerons vers un autre type de publicité » **(2)** .

---

(1) PHILIPPE LOUP ; « ***le monde marketing*** » FEVRIER 1973 N°06 ; dans MICHEL BADOC ; « *le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes* » ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

(2) M. VIDAL ; *« Publicité et gestion »* ; EDITION DUNOD ; PARIS 1971.

La deuxième étape *Une publicité pour présenter les produits et services importants ou nouveaux.*

Les banques dans une seconde étape vont mettre les produits et services bancaires en avant.

• *La cas le plus citer est celui du C.I.C (crédit industriel et commercial) en France, qui a présenté un ensemble de produits et de services sous une dénomination commune « **Impôts- matic, crédit- matic...** ».*

• *Pour le Midland,* **Brian Cox (1)** *déclare:*

« Des études que j'ai pu faire il y a quelques années m'ont montré que l'efficacité des slogans étaient relativement faibles.....
Au fond, une banque qui fait de l'excellente publicité sur 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 ».

La troisième étape *: Une publicité institutionnelle visant à donner une image à la banque:*

Une fois arriver au terme des deux premières étapes de la publicité, la banque s'aperçoit que l'aspect « pécuniaire » apparaît souvent dans la plupart des messages.
Cependant, à travers sa politique de communication, la banque va essayer d'introduire l'aspect « humain » c'est à dire développer une certaine image susceptible de mettre en confiance la clientèle et lui donner envie d'aller vers son banquier.

Selon **M. Pacaud (2) :«** *cette tâche est primordiale car:*
• *Ce que les banques proposent est abstrait.*
• *Elles offrent toutes, des produits et des services presque semblables.*

---

(2) (1) Brian COX ; Group Marketing Advisor Midland G.BL Arcangioli et G.Hovelacque ; : « *Le marketing bancaire en Grande Bretagne* ». Etude HEC ; Document C.E.S. A ;1972 Dans MICHEL BADOC ; « *le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes* » ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

(3) (2) M.PACAUD ; responsable de la division de communication à la chambre syndicale des banques populaires de France, Article « *Pour une banque, une politique de marque est importante* ». Développement 1973 Dans MICHEL BADOC ; « *le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes* » ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

- *La banque est beaucoup plus qu'un simple point de vente: c'est un point de rencontre où le client vend des conseils, mais aussi sécurité, compréhension et aide.*

Les différentes banques en prenant en considération ces 3 raisons, ont fait des efforts pour se rendre plus sympathiques à l'égard de leurs clientèles.
*Par exemple, en France, le crédit lyonnais met en avant le sourire: « **C'est l'autre façon d'être une banque** ».*

*Le crédit agricole: « **La banque qui est plus proche de sa clientèle** ».*
*La société générale: « **La banque de ceux qui demandent plus à la vie** ».*

En Italie, **la First National City Bank of Italia,** *propose de trouver dans ses guichets « **Café et sympathie** ».*

Cependant, il ne suffit pas de se présenter comme sympathique pour l'être réellement.
Dans certaines banques, il existe une incohérence entre la promesse publicitaire de sympathie et l'accueil effectif reçu dans les guichets.

Et pour éviter ces désagréments, la B.N.P. en France a lancé une vaste compagne publicitaire axée sur la notion de francise et d'égalité:
« Pour parler franchement, votre agent m'intéresse... La B.N.P. aime bien parler d'argent ». *

La quatrième étape *: une publicité privilégiant en priorité des segments de marché:*

Cette dernière étape privilégie les segments de marché.
Un exemple intéressant de l'application de cette forme de publicité, à la **Barclay's Bank** *en Grande Bretagne, qui a été décrite par* **A. Robinet (1)** *:*

« A la suite de l'analyse du marché, la Barclay's Bank a développé une stratégie publicitaire sur différents segments pré-étudiés et pré- sélectionnés.. ».

---

(1) (*)**M. de Robieu** (département marketing de la BNP France) conférence H.E.C. 1974 ; dans MICHEL BADOC ; *« le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes » ;* LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

(2) (1) **A. Robinet** , directeur du marketing à la BRED (Banque Régionale d'Escompte et de Dépôts) : les Banques et Institutions financières britanniques face à leur clientèle ; dans MICHEL BADOC ; *« le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes » ;* LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

2 La publicité: Son intégration dans le marketing- mix et dans le processus de communication:

a- La publicité et le marketing- mix;

Selon **H. Ulbrich** (1) : *« La publicité n'est pas un but en soi, la publicité a besoin de buts et de tâches bien définis qui ne peuvent lui être assignés pleinement qu'à condition que l'entreprise pratique une étude de marché, élabore des produits répondant aux besoins de la clientèle et agisse en fonction du marché ».*

Et c'est ainsi que la publicité est une partie, très importante de la politique marketing d'une banque.

Cependant trois remarques sont à faire à cet égard (2).

➢ *Tout d'abord. le sucés d'une publicité dépend d'une conception claire et sensée de sa fonction.*

➢ *Ensuite; la publicité ne peut promouvoir que la vente; le produit doit faire ses preuves lui- même.*

➢ *Enfin ; la publicité a besoin d'informations complètes pour être efficace comme moyen de communication.*

Ces Informations concernent essentiellement:

- *La politique marketing.*
- *Les résultats des politiques antérieures.*
- *L'offre des produits et services de la banque.*
- *L'offre des concurrents.*
- *L'image de la banque auprès de la clientèle.*
- *L'environnement et son évolution.*
- *Le marché.*

---

(1) **H. ULBRICH** ; Directeur DEUTSHER SPARKASSENVERLAG STTUTGART ; *« le marketing du point de vue de la publicité » ;* 9éme Conférence international des caisses d'épargne ; SEPTEMBRE 1972 ; dans MICHEL BADOC ; *« le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes » ;* LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

(2) **ANDRE BOYER, GERARD HIRIGOYEN ; JACQUES THEPOT, NADINE TOURNOIS, JEAN PIERRE VEDRINE ;** *« Panorama de la gestion » ;* LES EDITIONS CHIHAB, LES EDITIONS D'ORGANISATIONS

b- La publicité et le processus de communication ;

Chaque élément de la politique marketing comporte des facteurs de communication.

Cependant, il est indispensable de les déterminer afin de les coordonner et les organiser les dans une « communication- mix » **(schéma n°10)** *qui comporte les différentes potentialités de communication des composantes du «marketing-mix ».*
Ces éléments sont déterminés à différents niveaux qui sont **(1)** *:*

- *Le produit et le service, son prix, sa présentation...*
- *La distribution, sa localisation et son aménagement, l'accueil, la réception, la compétence du personnel, la qualité de la force de vente, le suivi de la clientèle et l'après- vente.*
- *L'image de marque de l'institution financière.*
- *La publicité.*
- *La promotion des ventes.*
- *Les relations publiques au niveau du siège comme à celui des agences.*

Toutefois, la publicité à elle seule ne suffit pas à communiquer un message à la clientèle, il existe une « communication- mix » qui revêt des critères semblables au « marketing- mix », parmi lesquels la cohérence, condition nécessaire pour assurer une rentabilité et une synergie convenable à l'ensemble.

- *<u>Les décisions publicitaires:</u>*

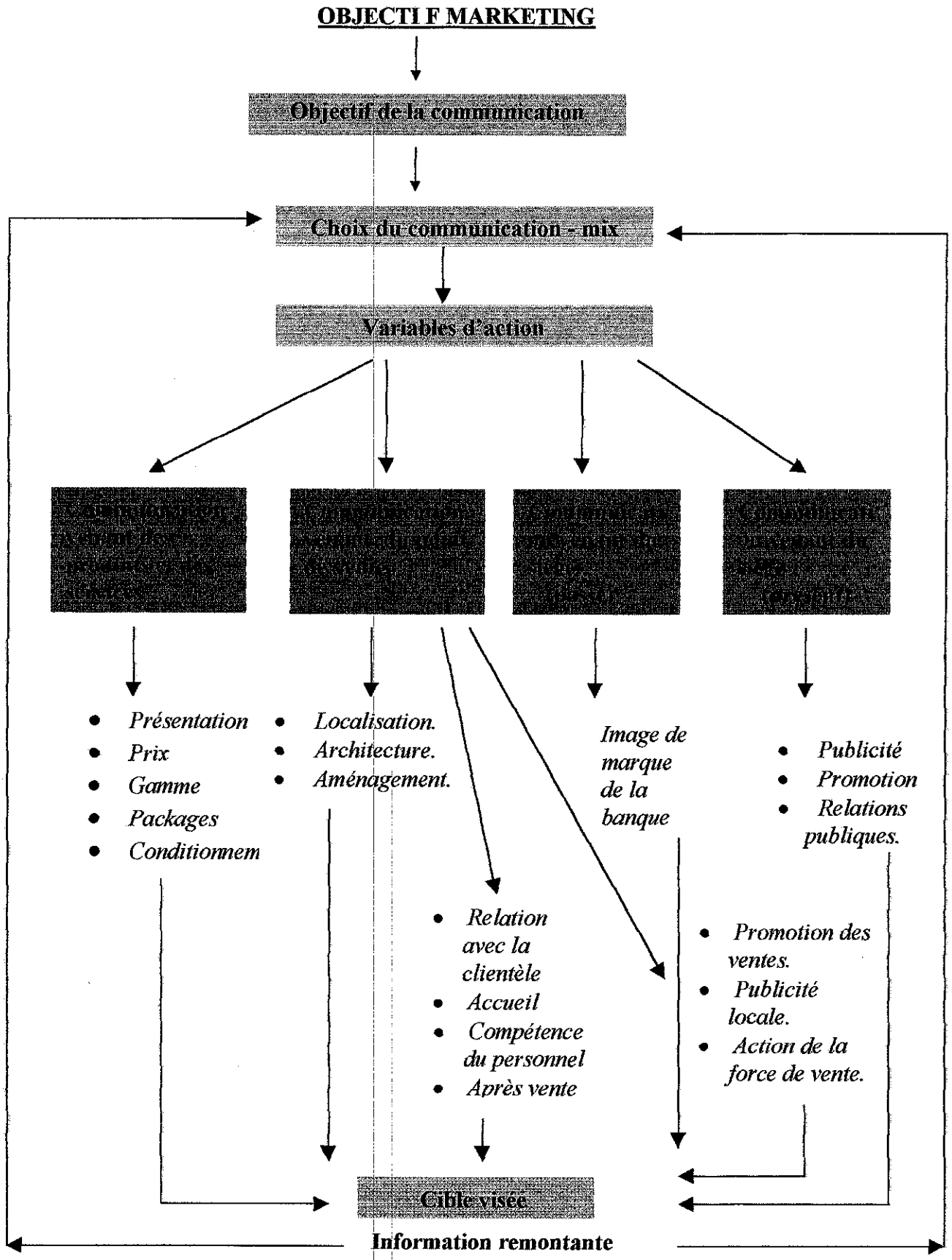
Les décisions publicitaires s'insèrent dans un processus qui met en évidence, à partir des choix stratégiques et des objectifs publicitaires, plusieurs éléments, tels que la création des messages et leur test, le choix des budgets, des médias et des supports, la réalisation de la campagne et le contrôle de son efficacité.

La détermination du budget publicitaire est sans doute une des décisions de marketing les plus compliquées qui soient, la plupart des banques utilisent des méthodes empiriques dans ce domaine.

---

(1) J.J LAMBIN ; « le *marketing stratégique* » ; MAC GRAW HILL ; 3éme EDITION 1994.

Schéma (N°10) : ***« La communication- mix » dans une banque.***



SOURCE : MICHEL BADOC ; *« le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes » ;* LES EDITIONS D'ORGANISATIONS 1975.

Deux pratiques se rencontrent fréquemment (1) :

• *Avec la méthode du pourcentage des ventes, on considère qu'il faut soutenir en priorité les produits à fort potentiel.*
• *Selon la méthode du rapport aux dépenses publicitaires des concurrents; la part du marché d'un produit dépend du poids relatif des dépenses publicitaires de la banque par rapport aux dépenses totales du marché, si elle veut augmenter sa part de marché, elle doit faire progresser son effort publicitaire plus rapidement que ses concurrents.*

Il existe d'autres méthodes plus scientifiques qui font appel à des techniques économétriques...etc.
Cependant, il est difficile d'évaluer l'effet d'une opération publicitaire, il est plus simple d'évaluer son effet sur les variables cognitives et affectives, c'est à dire à partir des objectifs de communication.
Il existe cependant d'autres moyens de communication dans un organisme bancaire.

D-4 -2 *Les autres moyens de la communication.*

♣ ***La promotion des ventes ;***

La promotion des ventes consiste à donner un avantage supplémentaire provisoire à un produit ou un service bancaire, dans le but d'obtenir une augmentation rapide mais temporaire des ventes.

Toutefois, on distingue deux types de promotion (2) :

- Celle qui a pour but de faire acheter (attirer le client),menée auprès des consommateurs bancaires.
- Et celle qui a pour but d'offrir des produits et services, dirigée auprès des réseaux de distribution.

Dans les deux cas, il s'agit de mettre le produit en avant et dans ce cas, on parle d'action Push .*

---

(1) **ANDRE BOYER, GERARD HIRIGOYEN ; JACQUES THEPOT, NADINE TOURNOIS, JEAN PIERRE VEDRINE ;** *« Panorama de la gestion » ;* LES EDITIONS CHIHAB, LES EDITIONS D'ORGANISATIONS

(2) **SYLVIE DE COUSSERGUES ;** *« gestion de la banque » ;* 2éme EDITION ENRICHIE ET MIS A JOUR ; DUNOD 1996.

* Push: poussée.

Il ne faut pas confondre la promotion des ventes avec d'autres éléments du mix, car par rapport aux politiques de produit et de prix, la promotion se distingue par son caractère provisoire, et par rapport à la publicité, la promotion poursuit surtout des objectifs commerciaux en facilitant l'essai ou l'acquisition du produit ou du service bancaire.

Elle intervient rarement aux stades cognitifs du comportement du consommateur bancaire.

Cependant, il existe différentes formes de la promotion des ventes (1) *:*

- *La distribution d'échantillons;*
- *L'essai gratuit;*
- *La réduction temporaire de prix;*
- *Les primes et cadeaux;*
- *Les jeux et concours.*

Certaines pratiques de merchandising, telles que la présentations d'un produit nouveau, font partie des techniques promotionnelles.

♣ ***Le marketing direct*** *;*

Le marketing direct est l'ensemble des moyens de communication directs, individuels, interactifs, ayant pour but de déclencher de la part des personnes visées, une action immédiate, il est à la fois une technique de communication et de distribution (2) *.*

Il s'agit d'une démarche qui se caractérise (3) *:*

- Par l'utilisation d'une base de données, permettant d'établir des contacts personnels et différenciés entre l'entreprise et ses clients potentiels.
- Par l'emploi de techniques de traitement des données, pour cibler la population visée, afin d'assurer un meilleur résultat aux actions commerciales.
- Par le recours à des techniques de promotion et de communication ayant pour effet, de susciter une réponse immédiate, en fournissant à la cible visée les moyens de transmettre directement cette réponse à l'entreprise banque.

---

(1) **ARMAND DAYAN ;**« *Le marketing* » ; ED DAHLAB ; 1996.
(2)**YVES LE GOULVAN ;** « *dictionnaire marketing : Banque- Assurance* » ; DUNOD 1988.
(3) **SYLVIE DE COUSSERGUES ;** « *gestion de la banque* » ; 2éme EDITION ENRICHIE ET MIS A JOUR ; DUNOD 1996.

Toutefois, le marketing- direct présente quelques avantages qui sont essentiellement:

- *Assurer un nombre de contacts ciblés plus nombreux et moins coûteux.*
- *Dans la mesure où il fournit aux prospects des moyens de transmettre leur réponse, il assure plus rapide de leur part que la plupart des autres moyens de communication.*
- *La mesure des remontées des réponses rend plus facile le contrôle de son efficacité.*

Cependant les outils utilisés dans ce type de communication sont variés on y trouve:

- La vente par correspondance (catalogue....etc.)
- Le publipostage ou le mailing ; (forme postale qui regroupe toutes les actions de prospection , vente, communication effectuée par voie postale).
- La vente par téléphone.
- La vente par des moyens télématiques (ex : Internet).
- La vente par annonces dans des revues ou des journaux.

♣ ***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 marques*(1).
On parle dans ce cas de communication par l'action.

Il existe différents domaines pour le sponsoring ;Sportif, culturel, scientifique, sociale, humanitaires...etc.
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'événement, il s'inscrit dans une perspective de valorisation sociale de la banque* (2).

Par rapport au parrainage, la banque a un plus grand souci de discrétion et le désir de s'effacer derrière événement.
Son domaine d'action privilégié est celui de la culture.

---

(1) , (2) MONIQUE ZOLLINGER ; *« marketing bancaire ; vers une banque du troisième type » ;* Dunod 1985

D-5 Le personnel en contact

Il s'agit des personnes employées par la banque et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client; ce personnel personnifie la banque aux yeux de la clientèle des P.M.E.

La banque est quelque chose d'abstrait, et le service quelle propose est aussi abstrait, la seule chose tangible et sa relation avec le client qui aux yeux de ce même client représente une sécurité et l'image de la banque (1).

Ce personnel est employé par la banque afin de servir le client, représenter et défendre les intérêts de la banque.
Autrement dit, le banquier va retrouver son ancien rôle celui de connaître le monde, d'en juger l'évolution, puisqu'il doit faire passer un message plus large aux P.M.E.

La formation du banquier et donc en évolution vers un aspect plus humaniste et économique et moins financier.
Mais alors le client se retrouvera en face d'un personnel généraliste,

Comment doit- il se comporter?

La nature des relations de la banque avec sa clientèle P.M.E. a évolué. En effet avec la multiplication des volumes de comptes et d'opérations, les organisations en place se sont retrouvées plus au moins remises en causes.
Cette modification qui a trait à l'aspect « relations humaines » des contacts avec la banque, réside dans le fait que le client P.M.E ne va plus se déranger.

C'est le banquier qui va apprendre à connaître les locaux de travail de ses clients, et non plus l'inverse, il va également voir ses clients sur les lieux de travail et par conséquent mieux connaître les entreprises, leur problèmes et avoir une meilleure appréciation de leurs équipes de directions (2).

Enfin, puisque de plus en plus de tâches purement techniques sont effectuées automatiquement, le banquier, afin de répondre au besoin d'information des P.M.E, doit connaître les marchés étrangers de crédit, la technique des opérations internationales et devra étendre ses connaissances économiques et enfin discerner les courants de l'évolution technologique.

---

(1) **SYLVIE DE COUSSERGUES ;** « *gestion de la banque* » ; 2éme EDITION ENRICHIE ET MIS A JOUR ; DUNOD 1996.
(2) **NADINE TOURNOIS,** « *le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* » ; MASSON 1989.

Ainsi ,pour mieux définir quel devrait être le profil- type d'une P.M.E, il faut se rappeler quels sont les soucis majeurs de P.M.E.

Ils peuvent se résumer en quelques mots:

- *Obtention de crédit;*
- *Conseil- information;*
- *Contact personnalisé.*

« Le conseil » est aujourd'hui une condition de survie de la P.M.E, il faut donc, que le chef de P.M.E soit convaincu que ces conseils sont donnés pour le bien de son entreprise et non celui de la banque, il faut donc que le chef de PME ait « confiance » en son banquier.

Le contact est facile lorsque le client s'adresse à un interlocuteur qui lui est semblable.
La confiance passe mieux.
Cette proximité d'attitude mentale et de comportement selon Christian Baudry[1] *, voit que face à un client, le personnel en contact le plus adapté, est celui qui est issu de la même formation ou presque et qui a effectué le même parcours professionnel.*

Le premier aspect de la motivation chez la clientèle P.M.E est que cette dernière doit être renouvelée et continue à chaque contact.

Le second aspect de la motivation; trouve son origine dans l'appartenance à une société dynamique ou prestigieuse, la fierté de faire partie d'une banque est un moteur puissant orchestré par le concept de projet d'entreprise.

<u>Arriver à ce stade, comment donner confiance au chef de P.M.E en son banquier?</u>

Il est impératif de rendre le banquier crédible.
Les conditions de réalisations d'un tel objectif ne sont pas évidentes.
Il faut disposer à la fois d'un analyse de banque autrement dit « Un appréciateur du risque » et d'un spécialiste qui pourra de ce fait faire autorité.
Ces deux conditions exigent des aptitudes à la fois économiques, techniques, bancaires, commerciales et surtout avoir le sens du contact dans les relations avec la clientèle P.M.E.

---

[1] Christian Baudry « management des services » Ed, Economica, 1986.

Classiquement, la demande d'un crédit ou d'un conseil d'une P.M.E est instruite par le chef d'agence qui transmet le dossier au siège, qui le plus souvent réclame une multitude de documents, le client perd patience et quitte même parfois son banquier: il a perdu confiance en sa banque.

Il faut dans ce cas, pour y remédier faire du chargé de la clientèle P.M.E le seul responsable au sein de la banque au yeux du chef d'entreprise, charger de collecter l'information, l'analyser, instruire le dossier, le présenter au comité et rendre la réponse au client.

Cette évolution permettra au client d'éviter de devoir réexpliquer plusieurs fois « son histoire » à différents interlocuteurs, car cet état de fait est ressenti négativement par le client P.M.E voir même comme une humiliation, il se sent mis en état d'infériorité.

De plus, une banque qui se veut dynamique et performante se doit de gommer autant que possible, des éléments de ce type, qui évoquent une image de système bureaucratique figé.

Depuis, il est serait souhaitable que le client ait l'impression d'être « écouter »; autrement dit, retenir effectivement l'attention du banquier.

La communication comme le marketing de demain, se verra assigner l'impératif d'appuyer les actions du terrain; devenant plus régionalisée, elle sera conduite à faire appel à des supports différents de ceux utilisés à l'heure actuelle dans certaines banques.

Il apparaît évident pour la banque comme l'ensemble des entreprises, que la communication du futur a besoin de s'adapter à l'évolution des médias qui se prépare à l'aube du XXI siècle(télévision par satellites, câbles et fibres optiques permettant les chaînes à péage de fonctionner, terminaux vidéotex.....).

Tout ceci nécessitera de la part des spécialistes une réforme profonde de leur savoir faire et de leur méthode de travail.

SECTION 2

LA MISE AU POINT D'UN PLAN DE MARKETING BANCAIRE

La planification se situe en aval du processus stratégique.
La stratégie générale de l'entreprise- banque puis la stratégie marketing ont été choisies, les marchés, cibles et le marketing- mix qui en résultent ont été également définis.
Ces divers éléments doivent maintenant conduire à l'élaboration d'un plan de marketing.

Le plan de marketing est un processus, qui reprend pour une période données, toutes les décisions prisent à l'avance; ce qui sera fait, quand il faut le faire, comment et par qui (1) .

Chaque entité décentralisée de la banque (succursales, agences, bureaux...) doit pouvoir préparer son propre plan marketing de développement et d'exécution, les responsables de ces diverses entités n'ont pas une complète liberté à cause de la stratégie d'ensemble, mais possèdent, dans le cadre de ces directives, une réelle latitude d'action qu'il peuvent développer avec profit grâce à l'élaboration d'un plan à leur échelon.

Ainsi, c'est ce processus qui va permettre d'apporter à la direction générale des réponses à certaines questions telle que (2) *:*

- *Quels sont les objectifs à long terme de l'institution?*
- *Quels sont les produits et services qui vont ou ne vont pas se démoder?*
- *Quand remplacera- t - on ces produits et services, et par quoi?*
- *Quels sont les marchés de la banque?*
- *Quelles sont les parts de marché que veut la banque atteindre?*
- *Comment- y - parvenir?.....*

Néanmoins, la planification en marketing présente l'inconvénient de la rigidité, car, en effet, elle risque de réduire les facultés d'adaptation de l'institution et lui faire manquer des occasions et pour cela, la planification doit demeurer souple.

---

(1) **ANDRE BOYER, GERARD HIRIGOYEN, JACQUES THEPOT, NADINE TOURNOIS, J.P VEDRINE ;** « *Panorama de la gestion* » ; LES EDITIONS CHIHAB ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1997.

(2) **ARMAND DAYAN ;** « *le marketing* » ; EDTIONS DAHLAB ; 1996.

Ce désir de souplesse peut conduire à l'élaboration de plusieurs plans pour un même problème répondant à diverses hypothèses prévisibles de réalisation.

Cependant, qu'ils soient conçues à long ou à court terme, les plans doivent être itératifs, autrement dit, l'apparition de facteurs nouveaux dans l'élaboration du plan à court terme peut occasionner des révisions au niveau des plans à moyens et long terme (1) .

A - LES DIFFERENTES CATEGORIES DE PLAN.

Le plan de marketing relève de différents niveaux d'analyse, en fonction de son horizon temporel, et la spéficité des problèmes à résoudre.
Lorsque le plan se situe au niveau de la fonction marketing dans son ensemble, on se place dans le long et moyen terme.
La planification de l'activité relève d'un horizon à long terme et celle du produit et service du court et moyen terme.

A-1 La planification à long, moyen et court terme.

La distinction entre planification à long, moyen et court terme est toujours délicate.

A-1-1 *La planification marketing à long terme; vise à élaborer de grandes lignes d'actions pour le futur, elle se confond souvent avec le plan de développement de l'entreprise- banque* (2) .

Le plan marketing à long terme doit permettre à la banque « d'Inventer » son avenir.

En se reposant sur des données internes et externes de la banque, la planification marketing à long terme a 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.

A-1-2 *Le plan à court terme; s'intéresse essentiellement à l'organisation des lignes d'action précises et la détermination des budgets opérationnels.*

---

(1) **ARMAND DAYAN ;** « *le marketing* » ; EDTIONS DAHLAB ; 1996.

(2) **ALEXANDER HIAM, CHARLES SCHEWE ;** « *MBA : marketing : les concepts* » ; MAXIMA LAURENT DU MESRIL EDITEUR PARIS 1994.

A-1-3 *La planification marketing 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(*

Les préoccupations majeures de la planification à court et moyen terme sont essentiellement (1)*.:*

- La détermination chiffrée annuellement des objectifs et des frais qui devront être engagés pour atteindre ces objectifs.
- La sélection des « marchés- cibles » autrement dit le choix de certains groupes de consommateurs.
- La mise au point d'un « marketing- mix » afin de combiner les outils du marketing pour réaliser les objectifs fixés en atteignant les cibles choisies.

Ces deux typologies de plan doivent être intégrer dans le système de planification marketing à long terme de la banque.

A-2 Le plan de marketing classé en fonction de la spécificité des problèmes à résoudre:

Le plan marketing concerne plusieurs domaines, au plan général, il concerne la politique de marketing de la banque, ainsi dans ce cas il se confond souvent avec le plan général de développement de l'institution.

Cependant, on peut élaborer des plans de marketing destinés à une activité particulière, à un produit ou service.
Chaque composante du marketing (distribution, publicité, vente, communication...) peut également faire l'objet d'un plan spécifique.

Le plan marketing peut être aussi destiné à des opérations limités dans le temps, telles qu'une compagne promotionnelle, un marché- test, ...etc.

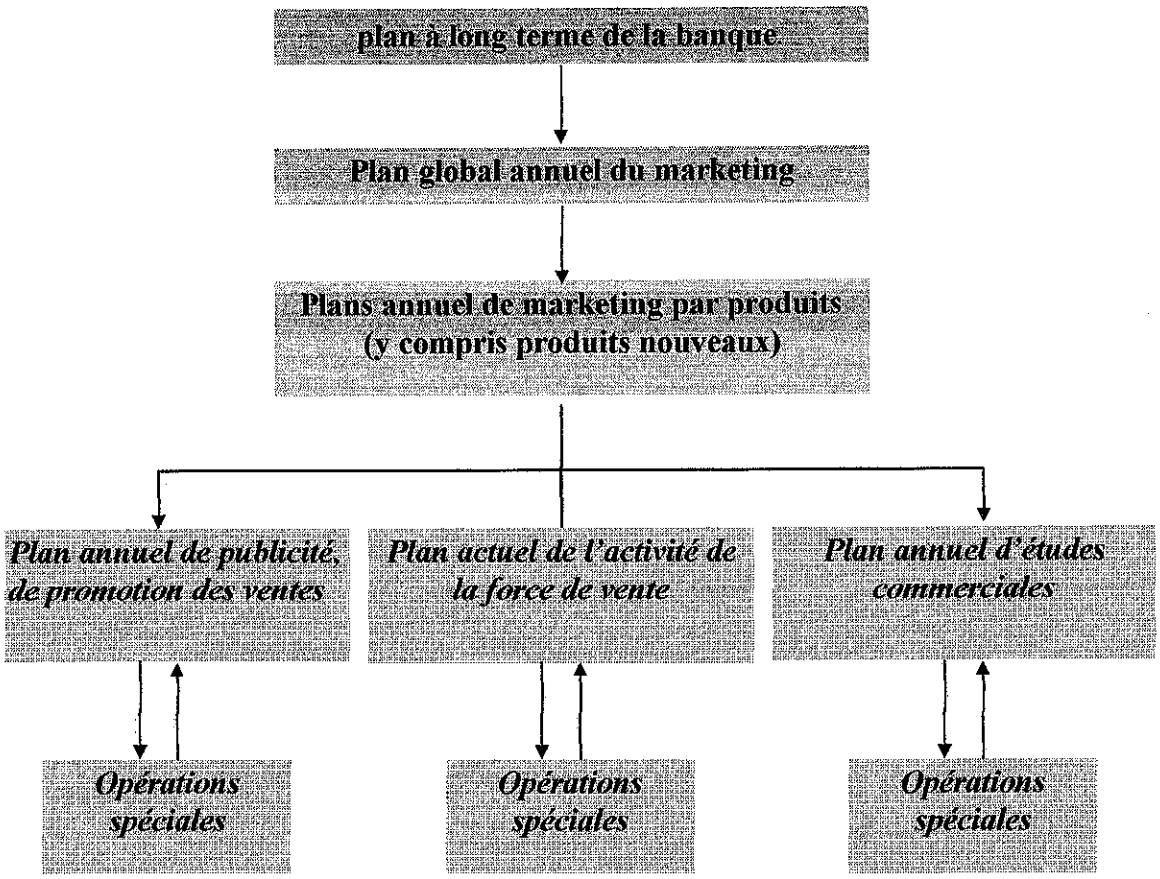
A-3 La coordination des plans.

Dans la plupart des cas, les différentes catégories de plans (quelque soit leur nombre) sont assemblées dans un plan global et coordonné afin d'assurer une cohérence à l'ensemble.
Le schéma (**n°11**) *présente un exemple de planification globale.*

---

(1) **SYLVIE DE COUSSERGUES ;** « *gestion de la banque* » ; 2éme Edition enrichies et mis à jour ; DUNOD 1996.

Schéma n°11: ***La planification globale en marketing.*** *



* **Source: J Lendrevie, D.Lindon, R Laufer**: *« Mercator : théorie et pratique du marketing »*- Dalloz , 1975.

B – LES ETAPES D'UN PLAN DE MARKETING BANCAIRE

Le plan marketing comporte quatre rubriques importantes:

1°/ *Une synthèse d'informations préalables; qui permettront par la suite d'éclairer le problème et d'élaborer le pronostic de l'institution.*

Ces renseignements concernent essentiellement:

- *L'environnement (principales contraintes extérieures, technologies,....).*
- *Le marché.*
- *La concurrence.*
- *Le diagnostic interne des principales forces et faiblesses de la banque confrontées au problème posé.*

2°/ *La détermination des objectifs, cibles, sous- objectifs.*

3°/ *Les choix des stratégies et des moyens « marketing- mix ».*

4°/ *Le contrôle des réalisations du plan.*

***Le schéma (n°12)**, présente ces différentes étapes pour une institution financière telle qu'une banque.*

B-1 Les éléments d'analyse préalables à l'élaboration d'un plan de marketing:

B-1-1 *L'analyse de l'environnement*

Le nombre des 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: Il est fondamental pour une banque de prendre en considération la réglementation et son évolution, la négliger peut conduire à des préconisations irréalistes et inapplicables.*

---

(1) **MICHEL BADOC ;** « *le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes* » ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1975.

Les pressions syndicales: le pouvoir des syndicats joue un rôle important dans les banques, certaines sont parfois à la base du refus d'adapter un produit ou un service à un réel besoin du client, et c'est pourquoi, que ces formes de revendications doivent être analysées et être intégrées comme une contrainte.

➢ *L'évaluation du milieu économique: La banque évolue dans un milieu économique en perpétuelle mutation.*
Ainsi, il faut pour chaque banque ,évaluer et déterminer les facteurs qui peuvent influencer son existence.

➢ *L'évaluation de la technologie: Pour la banque, il est indispensable de savoir si ces produits et services ne sont pas obsolètes du fait de l'existence d'autres plus pratiques et modernes, et pour cela il faut qu'elle s'informe constamment à travers le monde.*

➢ *Les systèmes de valeurs des hommes et les indicateurs sociaux: Les systèmes de valeurs concernent particulièrement les attitudes et les opinions que les gens manifestent à l'égard du confort, de la dignité humaine, du matérialisme.....*
Une banque qui serait capable de prévoir les changements de ces systèmes de valeurs serait avantagée...

Les indicateurs sociaux quand à eux, sont associés à la qualité de la vie; tels que la sécurité, la santé....

L'analyse de l'environnement permet à l'entreprise de déterminer un certain nombre d'opportunités mais aussi de prévoir les menaces et les risques.

B-1-2 *Le marché et la concurrence*

Les résultats des études réalisés sur le marché accompagnés des commentaires vont servir par la suite à élaborer un plan marketing.
Ces résultats concernent la clientèle actuelle et potentielle, leur besoins et motivations.

L'évaluation de la concurrence et son pouvoir compétitif comprend un recensement de ses caractéristiques principales ainsi qu'une estimation détaillée de ses forces et faiblesses comparées à celle de la banque.
Dans certains cas, un questionnaire est utilisé pour obtenir les informations nécessaires (1) .

---

(1) ANDRE BOYER, GERARD HIRIGOYEN, JACQUES THEPOT, NADINE TOURNOIS, J.P VEDRINE ; *« Panorama de la gestion » ;* LES EDITIONS CHIHAB ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1997.

B-1-3 *Le diagnostic interne de la banque.*

Il s'agit pour l'institution d'identifier ses faiblesses afin d'essayer de les surmonter et de recenser ses forces pour les développer et les exploiter.

Cette évaluation porte essentiellement sur les disponibilités en hommes et moyens financiers, elle s'articule autour d'éléments tels que l'image de marque, les types de produits et services disponibles,.....

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

B-1-4 *La détermination du pronostic*

Le pronostic peut être établis en confrontant l'évolution de l'environnement avec celle de la banque.
Il s'articule autour des points suivants (2) *:*

- *Où allons- nous?*
- *Quel parcours avons- nous suivi?*
- *Où en sommes- nous?*

Deux options peuvent être présentées:

- Soit les réponses sont positives, et dans ce cas le plan va continuer à assurer le développement.
- Soit les réponses sont négatives; et dans ce cas le plan va permettre de redresser la situation de la banque.

B-2 La détermination des objectifs, cibles, sous objectifs à atteindre

B-2-1 *La détermination des objectifs*

Les objectifs servent de guide à la mise en œuvre d'actions qui doivent assurer leur réalisation; ce sont également des résultats que l'on propose d'atteindre dans un délai déterminé.

---

(1) **ALEXANDER HIAM, CHARLES SCHEWE ;** *« MBA : marketing : les concepts » ;* MAXIMA LAURENT DU MESRIL EDITEUR PARIS 1994.
(2) **MICHEL BADOC ;** *« le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes » ;* LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1975.

Ainsi toutes banques pratiquant la planification fixent des objectifs en termes d'emplois et de ressources.

Selon **Peter Drucker (1)**, *il est indispensable de fixer les objectifs dans lesquels la performance et les résultats obtenus influent directement sur la survie de l'entreprise banque.*

Les domaines concernent essentiellement: la position sur le marché, l'innovation, la productivité, les ressources physiques et financières, l'efficacité des cadres et leur comportement.....[*]

Les objectifs peuvent être fixés par la direction générale sans analyse approfondie ou être élaborés à partir des résultats des recherches.

Cependant, les objectifs que veut atteindre une banque, doivent être:

- *En mesure de motiver; autrement dit plus ils sont concrets et spécifiques, plus ils ont des chances de remplir ce rôle.*
- *Réalistes; ils ne doivent pas être surestimés par rapport aux prévisions.*
- *Bien assimilés et compris; par ceux qui ont la charge d'assurer leur réalisation.*
- *Cohérents et bien reliés entre eux.*

La détermination des objectifs à court et moyen terme doit s'accompagner d'une prévision des dépenses à engager pour la réaliser.

B-2-2 <u>Le choix de la clientèle- cibles.</u>

Ce choix consiste à sélectionner des sous- groupes de la population auprès des quels la banque désire avoir une action prioritaire, ce choix n'empêche pas la banque d'avoir une action secondaire sur les autres sous-groupes.
Cette cible est constituée de☹ ***schéma n°*** **12)**

Dans le cas ou le choix de marché- cibles est volontairement restreint, pour certaines banques de petites et moyennes taille, il leur permet d'éviter d'affronter une concurrence plus forte sur leurs marchés potentiels.

---

[*] Peter Drucker: la pratique de la direction des entreprises: les éditions d'organisations, Paris.

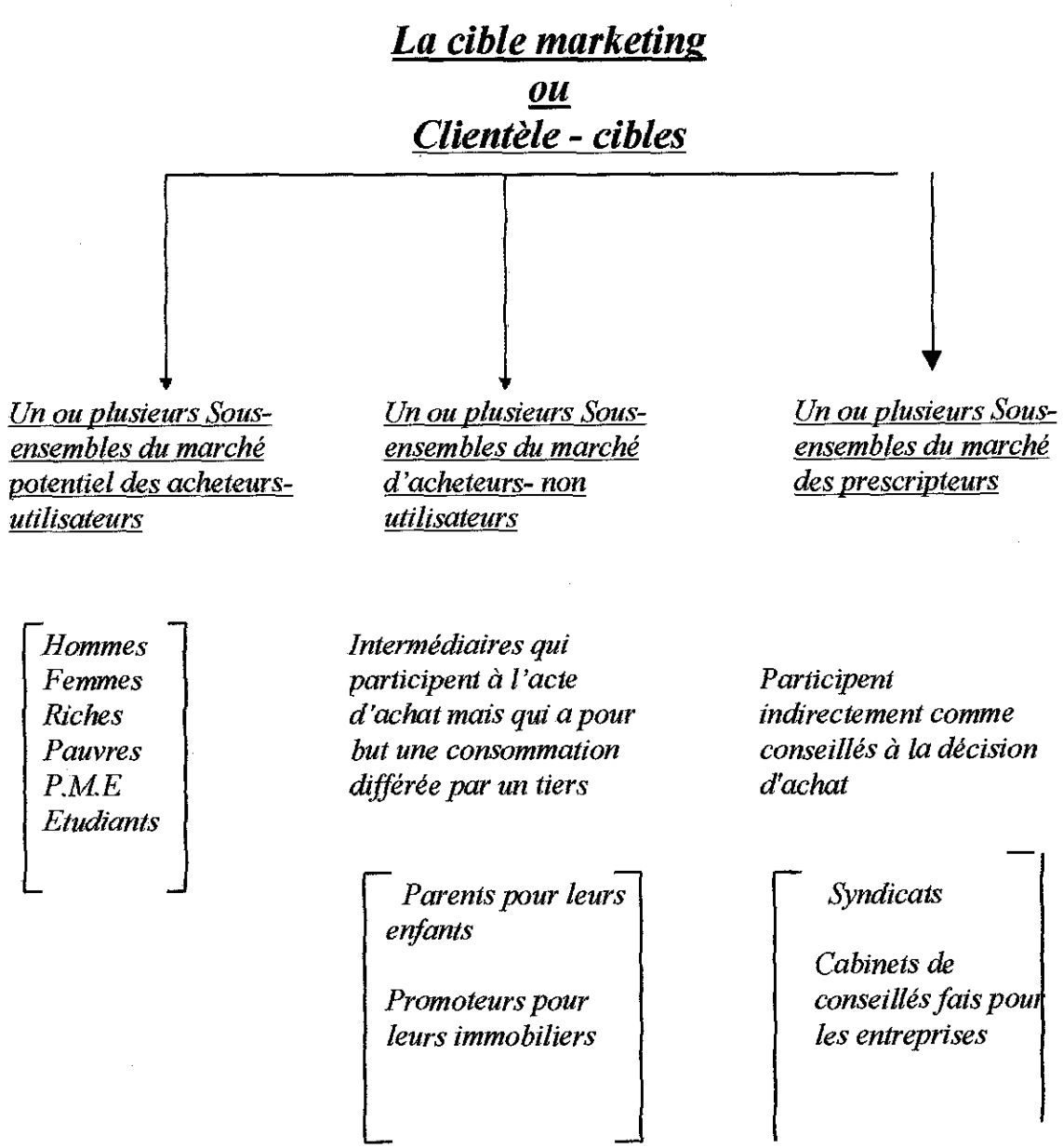


Schéma n°12: La composition de la clientele-cibles d'une banque

Source :

MICHEL BADOC ; « *le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes* » ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1975.

B-2-3 *La fixation des sous- objectifs*

L'institution financière va déterminer les sous- objectifs assignés à chaque cible.
Il s'agit de diviser les objectifs généraux par produit et en fonction de la clientèle visée.

B -3 Le choix des stratégies et la mise en oeuvre des moyens.

B-3-1 *Le choix des stratégies:*

Les stratégies sont des actions spécifiques, importantes qui supposent l'utilisation des ressources disponibles.
Le tableau **(k)**, *montre 4 possibilités de stratégies de développement qui peut s'appliquer à une banque au niveau des marchés et produits.*

Produits, services

		Actuels	Nouveaux
Marchés	ACTUELS	**Stratégie 1:** • *Clientèle bancaire traditionnelle.* • *Produits classiques.*	**Stratégie 2:** • *Clientèle traditionnelle.* • *Produits et services nouveaux en améliorés.*
	NOUVEAUX	**Stratégie3:** • *Clientèle nouvelle (P.M.E...).* • *Produits et services classiques parfois habillés d'une manière différente (package différent).*	**Stratégie 4:** • *Clientèle nouvelle.* • *Produits et services nouveaux:* - *adaptation des produits de la stratégie 1,3 à des clients nouveaux.* - *diversification au niveau des produits.* - *constitution de packages plus élaborés.*

Tableau k: *Exemple des stratégies marketing de développement pour une institution financière.*

Source : **MONIQUE ZOLLINGER ;** «*Marketing bancaire : vers une banque du troisième type* » » ; DUNOD 1985.

Stratégie 1:

La première possibilité consiste à augmenter la part du marché dans lequel la banque est implantée en essayant d'améliorer sa gamme actuelle de produits et de services.
Dans ce cas, la banque va rechercher plus de dépôts et plus d'emplois dans sa clientèle traditionnelle.

Cette stratégie repose sur une politique intensive de la banque dans ses points de vente traditionnels et sur une recherche d'innovation en matière de produits et services.

Cette stratégie a pour avantage d'être simple et de comporter moins de risques, mais minimise la possibilité de développement de la banque dans des secteurs de forte croissance.

Stratégie 2:

Elle vise à produire et à commercialiser des produits et services nouveaux ou améliorés dans des marchés actuels en utilisant les moyens de production et les structures de la banque.

Cette méthodes privilège l'étude des besoins des clients actuels et leurs motivations ça peut toucher par exemple, l'application de plans d'épargne et de crédit pour l'achat d'une habitation secondaire, packages adaptés....

Stratégie 3:

Elle consiste à envisager la distribution des produits actuels dans des marchés nouveaux, ça suppose l'élargissement de la politique commerciale, des connaissances et des moyens de production.

Cette stratégie repose davantage sur une politique extensive au niveau de la distribution (création de points de ventes et amélioration du marketing extensif au niveau des implantations existantes), sans création de nouveaux produits et services mais seulement changer leur présentation.

Stratégie 4:

Elle consiste à développer de nouveaux produits pour de nouveaux marchés en utilisant un marketing extensif; elle comporte le plus grand nombre de risques à cause de la multitude des facteurs inconnus.

En effet, la banque utilise peu de connaissances et ressources techniques et commerciales , elle doit se soucier davantage de la cohérence de la stratégie et de son image de marque et évaluer les conséquences qui en découlent auprès de sa clientèle actuelle.

Ce choix a conduit certaines banques en Europe de diversifier leurs activités auprès de clientèles nouvelles.

B-3-2 Le choix des moyens: L'élaboration du « 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 visés (1) .
*Il se compose essentiellement de la politique du produit, de prix, de distribution, de vente, de communication.... (**voir schéma n°** 13).*

Dans la plupart des cas, la politique de prix ne constitue pas une composante du « marketing- mix » bancaire car le prix est réglementairement fixé à l'avance.

D'autres part, les efforts relatifs à la politique de vente sont du ressort des agences.

B-4 Le contrôle des réalisations.

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

Ce contrôle comporte trois étapes (2) *:*

- *Tout d'abord, la définition avec précision, les objectifs poursuivis et les normes à respecter;*
- *Ensuite, la comparaison de la situation réelle, à un moment donné, avec la situation normale et l'explication des éventuelles déviations;*
- *Enfin, prendre des mesures correctives pour pallier les déviations constatées.*

Le contrôle de la politique de marketing d'une banque doit se faire d'une façon permanente.

---

(1) **ANDRE BOYER, GERARD HIRIGOYEN, JACQUES THEPOT, NADINE TOURNOIS, J.P VEDRINE ;** *« Panorama de la gestion » ;* LES EDITIONS CHIHAB ; LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1997.

(2)) MICHEL BADOC ; *« le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences européennes » ;* LES EDITIONS D'ORGANISATIONS ; 1975.

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 à ce plan, la banque peut formaliser ses décisions et les communiquer à l'ensemble des intervenants qui participent à leur réalisation et il augmente les chances de réussite de cette banque sur son marché.

C-PORTRAIT D'UNE BANQUE PAR RAPPORT AU MARKETING

Ce n'est que depuis 1983 qu'une banque comme le **Crédit du Nord** *a restructuré son réseau en créant deux lignes distinctes: la ligne particuliers et la ligne entreprises.*

Dans les succursales et les grandes agences, chaque ligne comporte un responsables avec une équipe de chargés de clientèle et de prospection. Dans les petites agences, compte tenu du fait que la clientèle entreprises est très réduite, le chef d'agence est beaucoup plus polyvalent.
La ligne entreprises est composée a son tour de ligne grandes entreprises et ligne petites et moyennes entreprises (PME).

Concernant les entreprises, la cellule marketing élabore au siège les stratégies marketing que la ligne est ensuite chargée d'appliquer.
Cette cellule doit, à partir d'études ad hoc (marché, concurrence, environnement) fixer les objectifs commerciaux à atteindre pour chacun des servics proposées à la clientèle des entreprises et doit également concevoir de nouveaux services ou produits.

La responsabilité de cette cellule marketing s'étend également à la définition d'une politique de communication pour faire connaître les services ou produits offerts et à la formation de la force de vente pour les nouveaux produits mis au point.
Les résultats obtenus sur le terrain par les équipes commerciales sont ensuite analysés et discutés afin de tirer les conclusions en vue de les adapter aux réalités du marché.

La cellule marketing responsable de la clientèle entreprises est organisée en cinq lignes de produits:

- *Financement des investissements.*
- *Création et développement de l'entreprise.*
- *Financement du cycle d'exploitation et placements à court terme, moyen ou long terme.*
- *Commerce international.*
- *Relations informatiques avec la clientèle.*

La gamme de produits s'est développée, puisque le Crédit du Nord commercialise un programme informatique d'aide à la gestion dde trésorie pour les PME! Face à la difficulté croissante, rencontrée par toutes les entreprises, de récupérer rapidement les règlement de leur clientèle (chèques ou effets de commerce) , **M. Guy CAMENSULI** *le reponsable de cette cellule (marketing), cherche à promouvoir auprés du réseau la procédure de mobilisation des créances commerciales des entreprises autrement dit; la transformation de factures non honorées en trésorie disponible.*

Nous présentons ci- dessous, à titre d'exemple, l'organigramme d'une banque qui est le Crédit du NORD accompagné d'un commentaire explicatif des différentes attributions des différents services de la banque (siège central et succursales).

Directions réalisant des opérations courantes (placements, crédits, tenue de comptes)

Directions réalisant des opérations spécifiques (opérations boursières et de change, gestion de patrimoine, émission d'actions et d'obligations etc.)

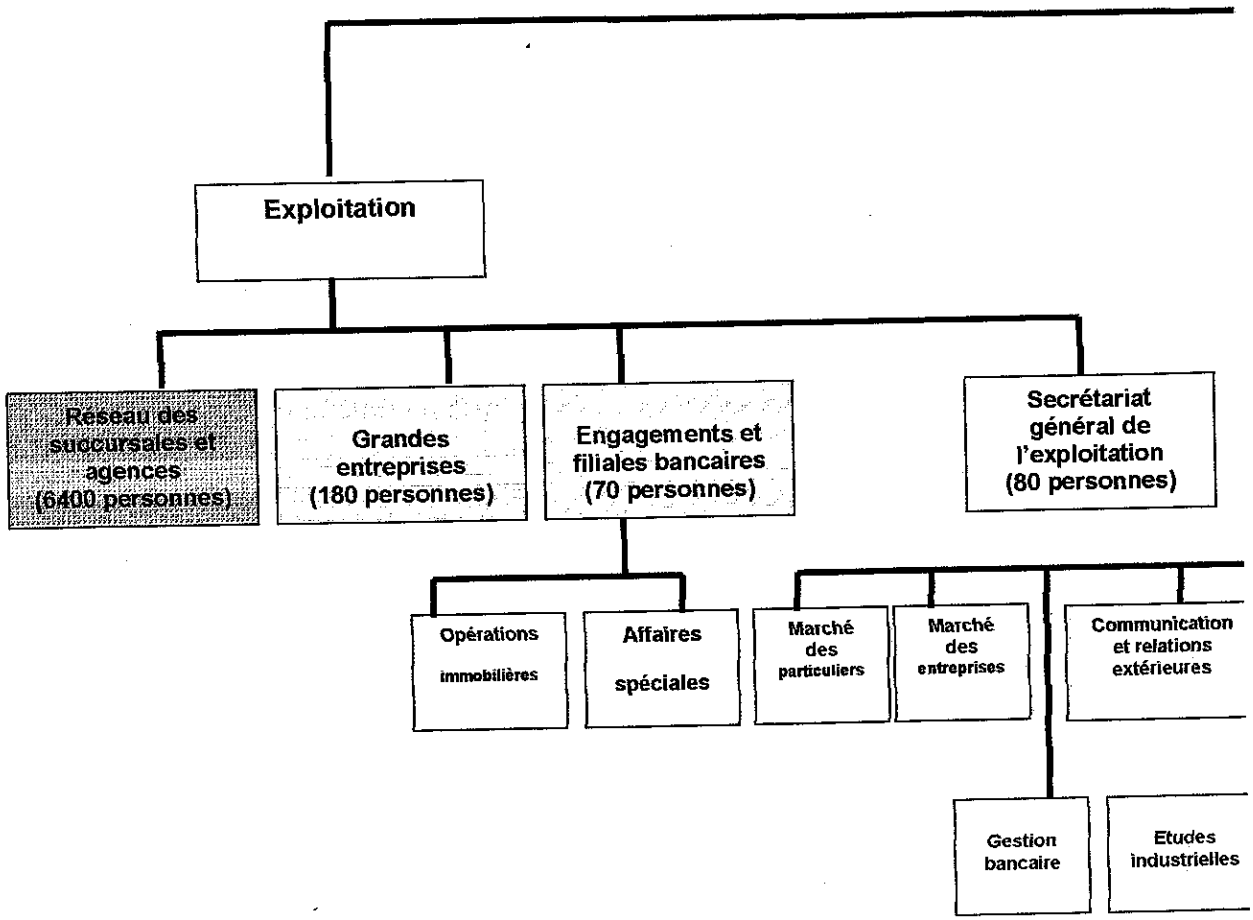
Directions n'ayant pas de contact direct avec la clientèle

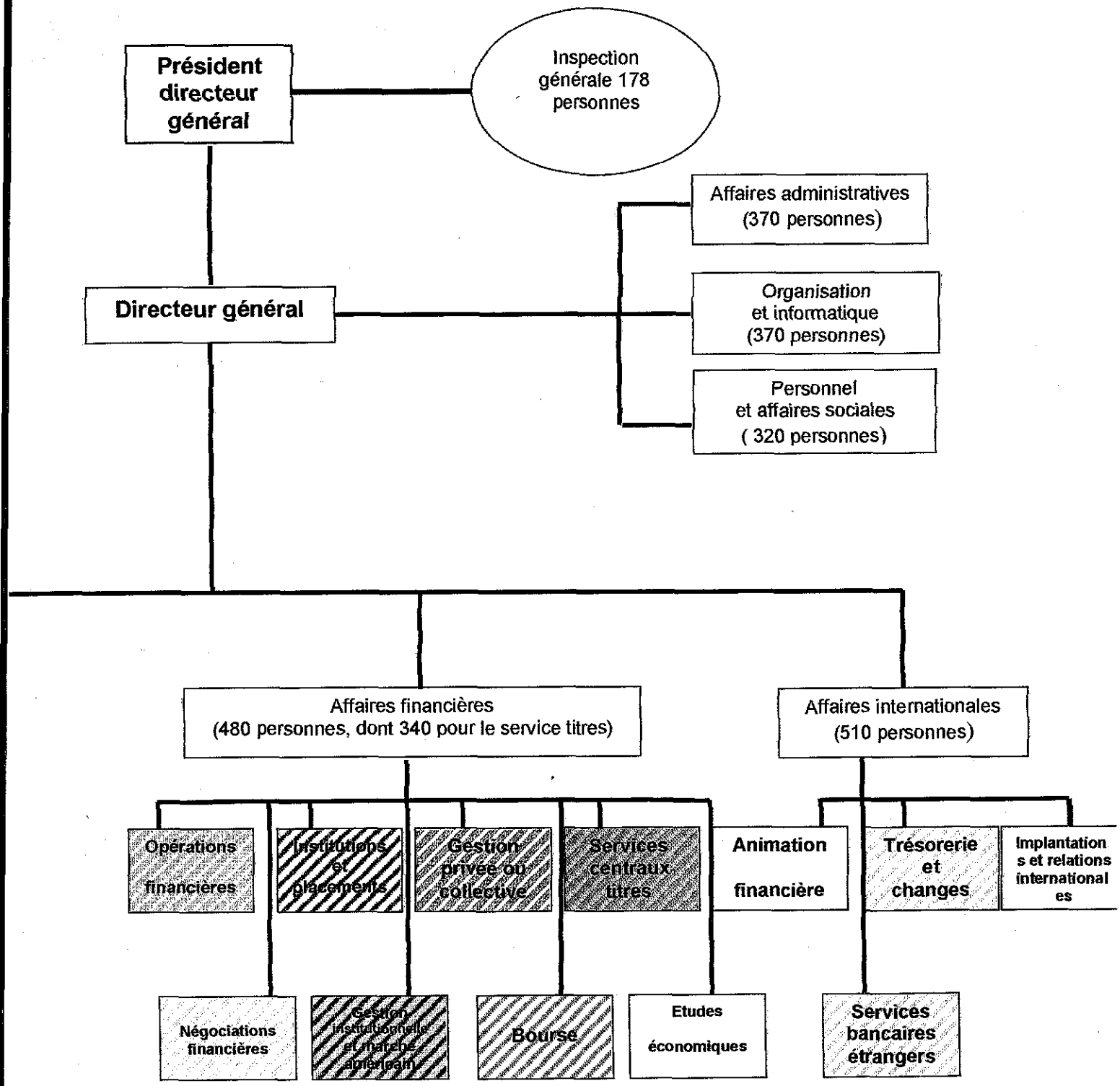
Clientèle " entreprises "

Clientèle " particuliers "

Clientèle " entreprises et particuliers "

Clientèle " investisseurs institutionnels "




Président directeur général
Inspection générale 178 personnes
Directeur général
Affaires administratives (370 personnes)
Organisation et informatique (370 personnes)
Personnel et affaires sociales (320 personnes)
Affaires financières (480 personnes, dont 340 pour le service titres)
Affaires internationales (510 personnes)
Opérations financières
Institutions et placements
Gestion privée ou collective
Services centraux titres
Animation financière
Trésorerie et changes
Implantations et relations internationales
Négociations financières
Gestion institutionnelle et marché américain
Bourse
Etudes économiques
Services bancaires étrangers

COMMENTAIRE :

Il résulte de cet organigramme que :
A la tête de la banque siège un président directeur général (PDG) qui coiffe les services de **l'inspection générale** *laquelle effectue un audit interne et un contrôle permanent.*
Le PDG est assisté d'un directeur général lequel supervise les activités de trois services :

- **Affaires administratives** *: comptabilité, services fiscaux et juridiques, contentieux, Gère également tous les immeubles (réseau de siège* **).**
- **Organisation et informatique**
- **Personnel et affaires sociales** *:recrute, gère et forme le personnel.*

De l'organigramme, il ressort également que sous l'autorité du PDG assisté du directeur général, fonctionnent trois services à savoir:
- ✓ *L'exploitation.*
- ✓ *Les affaires financières.*
- ✓ *Les affaires internationales.*

A- EXPLOITATION : *divisée en services de:*

- **Réseau des succursales et agences** *: ensemble de 600 points de ventes (guichets) établis sur le territoire français , toutes opérations pour la clientèle courante.*
- **Grandes entreprises** *: regroupe les entreprises par secteur d'activité, cette direction s'occupe des compte de très grandes entreprises (plus de 500 millions de chiffre d'affaires) ou des*
  Comptes des grands organismes (investisseurs institutionnels).
- **Engagements et filiales bancaires** *: cette direction est chargée de surveiller les risques importants correspondant à des crédits accordés et de contrôler les filiales bancaires du Crédit du Nord.*
  Les opérations immobilières étudient, en liaison avec des promoteurs, des crédits ou des participations.
  Les affaires spéciales contrôlent et surveillent les opérations présentant un risque ou des caractéristiques spécifiques.

- **Marché des particuliers et marché des entreprises** *: directions chargées du*
  - MARKETING -.

- **Gestion bancaire** *: réalise l'interface entre la réglementation bancaire et le réseau.*
- **Etudes industrielles** *:ingénieurs conseils qui préparent des méthodes d'analyse globales, des dossiers d'investissements et des diagnostics d'entreprises pour le compte du réseau.*
- **Communications et relations extérieures :** *toute formes de publicité pour la France et l'étranger (institutionnels, produits....) .*
  Edition de dépliants, brochures, publications internes et externes, relations presse.
  Interface avec les agences de publicité chargées des campagnes du CREDIT du NORD .

B- AFFAIRES FINANCIERES : *subdivisées en:*

- **Opérations financières :** *toute opération haut de bilan avec des sociétés ou organismes cotés (augmentation de capital, émission d'emprunts obligataires....). Création de SICAV du Crédit du Nord.*
- **Négociations financières :** *toutes opérations haut de bilan avec sociétés non cotées :négociation, introduction sur le marché financier, etc....*
- **Institutions et placements :** *gestion des relations avec les investisseurs institutionnels et le réseau pour les placements de valeurs mobilières (essentiellement les obligations).*
- **Gestion institutionnelle et marché américain :** *gère des SICAV investis en valeurs Américaines, soit pour le compte de la clientèle (en gestion collective) soit pour des clients Institutionnels.*
- **Gestion privée ou collective :** *gère les SICAV de la banque pour le compte de la clientèle, soit en gestion collective, soit en gestion individualisée et privée (pour les possesseurs d'un important patrimoine).*
  Fait également, pour ces derniers, de la gestion du patrimoine sous toutes ses formes :immobilier, valeurs mobilières, objets d'art ..ect..
- **Bourse :** *exécute les ordres en bourse.*
- **Services centraux titres :** *conservation des titres, comptabilisation, transmission, détachement du coupon et règlement, dossiers fiscaux de déclarations....ect..*
- **Etudes économiques :** *études macro- économiques sur les conjonctures française et mondiale.*
- **Animation financière :** *conseille le réseau et lui fait connaître les marchés et les produits financiers.*
  Intervient pour appuyer la vente sur le terrain.

C -AFFAIRES INTERNATIONALES : *divisée en :*

- **Trésorie et changes :** *gère les risques de la banque en matière de taux, de liquidités et de change .Réalise les opérations de trésorie, de placement et de change correspondantes pour la clientèle de la banque.*
- **Services bancaires étrangers:** *gère les crédits documentaires, les trasferts telex, les avances en devises et toutes les opérations de crédits ou de réglements avec l'étranger pour le compte de la clientèle .Assiste et anime le réseau pour les produits liés au commerce extérieur.*
- **Implantations et relations internationales:** *coiffe les filiales du Crédit du Nord à l'étranger.*
  Sert de lien avec les banques étrangères.

Après avoir exposé cet exemple, on peut dire que le marketing est présent à tous les niveaux et services du Crédit du Nord.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La compréhension du consommateur, source des études élaborées à cet effet, constitue une base indispensable à l'élaboration d'une bonne politique de marketing.

De ces études dépendront en partie la détermination et la compréhension de la clientèle- cible.
Ces études constitueront enfin, le support des différentes actions du marketing entreprises, que ce soit au niveau de l'élaboration des produits et des services, de l'implantation des points de vente et de même pour la communication entre l'institution et la clientèle des entreprises et particulièrement celle des petites et moyennes entreprises (P.M.E).

Toutefois, il existe encore des insuffisances au marketing dans les institutions financières, que les banques désirent y remédier.

On peut citer celles qui nous paraissent les plus importantes ;

- ***Premièrement**, le fossé qui existe entre les «spécialistes » marketing et les autres directions des établissements bancaires reste souvent important.*

- ***Deuxièmement,** les banques n'ont pas réussi à se doter d'images institutionnelles réellement différentes et positives.*

- ***Troisièmement**, malgré la centralisation encore forte des centres de décisions, les différentes composantes du marketing- mix sont encore souvent incohérentes.*
  Cela est généralement dû à la trop fréquente absence de plans marketing à moyen terme.

- ***Quatrièmement**, toujours beaucoup de réticence dans de nombreux établissements à faire évoluer la vocation de l 'entreprise bancaire.*

- ***Cinquièmement**, tendances corporatistes et protectionnistes envers les concurrents hors banque.*

Après avoir exposé les notions et les applications du marketing bancaire dans les institutions financières dans des pays développés, nous allons tenter d'étudier leurs adaptations à l'Algérie et de faire ressortir les difficultés liées à l'introduction de ce type de marketing .

Il va sans dire que l'on ne saurait transposer le type de marketing bancaire utilisé dans une économie libérale occidentale, dans un pays du tiers monde qui au surplus entame avec difficulté la libéralisation de son économie.

Deuxième partie

Les conditions et possibilités d'introduction d'un marketing bancaire en Algérie

CHAPITRE I

Le système bancaire algérien, Son évolution et ses structures actuelles

Section 1 : *Les mutations du système bancaire en Algérie.*

Section 2 : *Les principaux traits du système bancaire algérien.*

INTRODUCTION DU CHAPITRE I

Il serait difficile de bien comprendre les principaux problèmes rencontrés dans la gestion des banques en Algérie, si le secteur bancaire, son évolution récente et ses perspectives d'avenir n'étaient pas présentées au préalable.

Deux points seront abordés dans ce chapitre :

- *Le premier concerne ; les mutations du système bancaire en Algérie*
- *Le deuxième concerne ; les principaux traits du secteur bancaire algérien.*

SECTION 1

LES MUTATIONS DU SYSTEME BANCAIRE EN ALGERIE

Le système bancaire en Algérie a évolué au rythme des changements politico- économiques.
Le secteur financier dont, les banques sont une partie prenante compte tenu de son rôle considérable dans les économies modernes, a été la propriété de l'état de façon à permettre et à rendre possible la concrétisation du projet de développement basé sur une stricte planification.
Ceci a conduit à l'instrumentalisation de ce système financier devenu une condition importante pour la réalisation d'une planification financière qui, à son tour détermine la planification économique.

Pour ce faire, l'analyse du système bancaire en Algérie et son évolution comporte trois axes de recherche :

1. *La nécessité de faire le point sur l'héritage colonial qui a pesé lourdement sur l'activité des banques.*
2. *La nécessité de faire le point sur le rôle exercé par le système bancaire algérien dans l'économie et le financement des entreprises.*
3. *La nécessité de faire le point sur la nature du système bancaire algérien.*

Pour pouvoir développer ces axes, l'analyse de l'évolution du système bancaire en Algérie sera conduite en plusieurs étapes :

- *La première étape ; traitera de l'évolution historique du système bancaire en Algérie.*
- *La deuxième étape ; traitera de l'organisation du système bancaire avant la loi bancaire du 19 août 1986.*
- *La troisième étape ; traitera de la loi bancaire du 19 août 1986.*
- *La quatrième étape ; traitera des modifications apportées par la loi du 12 janvier 1988 portant «autonomie des entreprises ».*
- *La cinquième étape ; traitera de la loi sur la monnaie et le crédit du 14 avril 1990.*
- *La sixième étape ; traitera de la structure actuelle du secteur bancaire algérien.*
- *La septième étape ;traitera des perspectives d'avenir du secteur bancaire en Algérie.*

Chaque étape traitée comportera d'abord un exposé suivi éventuellement des insuffisances ou des constats de carence qui ont été relevés çà et là.

A – LE SYSTEME BANCAIRE EN ALGERIE DE 1962 A 1970 EN PASSANT PAR LES NATIONALISATIONS DE 1966.

A-1 le système bancaire algérien de l'indépendance à 1966

L'indépendance acquise en 1962, il importait à l'Algérie de transformer le système bancaire hérité de la France et recouvrir pleinement les attributs de sa souveraineté.

A ce titre, la définition que donne **P.PASCALLON** *de l'économie algérienne après l'indépendance est très pertinente :* ***« L'Algérie indépendante s'est attachée, depuis juillet 1962, conformément au programme de Tripoli, repris par la charte d'Alger, à modifier ce satellisme économique monétaire et bancaire »*** **(1)** .
Les changements réalisés à partir de cette date, ont certes modifié la situation du système bancaire mais cependant ils ont été que des changements limités, laissant subsister l'essentiel du système antérieur.

Les banques installées en Algérie restent des banques privées; elles restent surtout contrôlées par des français et constituent à cet égard des banques étrangères.
On peut citer dans ce cas quelques importantes banques françaises installées, durant cette période en Algérie notamment ; le Crédit Lyonnais, la Société Générale de France, le Crédit du Nord, la Banque nationale du commerce et de l'industrie algérienne... etc.
Toutefois, les transformations réalisées ont d'abord porté sur les organes directeurs de la politique bancaire .
A cette fin, l'Algérie s'est dotée à partir du 12 décembre 1962(2) *de la Banque Centrale d'Algérie.*

A-1-1 *La Banque Centrale D'Algérie (B.C.A)*

La Banque Centrale d'Algérie travaille en liaison très étroite avec le ministère des finances .
Son rôle traditionnel est le contrôle des mouvements de devises et l'obtention de financements extérieurs pour les investissements des sociétés d'Etat.

---

(1) **P.PASCALLON ,** *« le système monétaire et bancaire algérien » ;* Revue Banque N°289 ; Octobre 1970.
(2) J.O.R.A. N° 10 DU 28.12.1962.

Cette institution assure la régulation de l'émission monétaire, elle est composée de 49 succursales **(1)** *réparties à travers le pays.*

Cependant, il est nécessaire de rappeler que d'une part, le système bancaire hérité de la colonisation se composait exclusivement de filiales de banques étrangères, devant nécessairement obéir, en matière de politique de financement, aux orientations de leurs sièges dont le principal souci consistait à rentabiliser leurs activités jugées complémentaires à l'économie de développement de la métropole .
Ceci a conduit à une forte concentration du secteur « réseau » bancaire dans le nord du pays.

D'autre part, l'exécution de la politique bancaire reste par contre réalisée par des banques étrangères, or ces dernières devaient manifester rapidement une attitude réticente à jouer pleinement leur rôle, hésitant à s'engager devant les incertitudes que réservait l'avenir.

Cette réticence dans l'octroi des crédits fut particulièrement forte à l'égard du secteur socialiste, contraignant ainsi les pouvoirs publics algériens à se substituer aux banques privées défaillantes, pour assurer le financement du secteur socialiste **(2)** .

De là, une autre transformation du système bancaire algérien, mais au niveau des banques primaires (commerciales) cette fois.
A côté des banques privées existantes, deux institutions ont été créée par souci d'efficacité : la C.A..D (la caisse algérienne de développement) et la C.N.E.P (la caisse nationale d'épargne et de prévoyance).

A-1-2 *La caisse algérienne de développement (C.A.D)*

Le 07 mai 1963, la C.A.D (devenue par la suite la banque algérienne de développement) a été créée, en tant qu'institution de financement de l'effort de développement .

Elle servira jusqu'en 1970 d'instrument d'exécution du budget de l'Etat et accessoirement a contribué au financement de quelques projets d'investissements **(3)** .

---

(1) *« les structures du système financier algérien » ;* Revue Problèmes Economiques N° 2.223 ; JUILLET 1991.
(2) **AMMOUR BENHALIMA ;** *« Le système bancaire algérien : Textes et réalités» ;* EDITIONS DAHLAB ; 1996.
(3) **SAYAH SID AHMED ;** *« Genèse et évolution du système bancaire de l'Algérie de 1851 à 1992 » ;* MEMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR DE BANQUE ; I.D.R.H 1996.

Néanmoins, la B.C.A et la C.A.D ne pouvaient à elles seules, faire face à l'ensemble des problèmes soulevés par les entreprises publiques en croissance, d'autant plus que les banques étrangères installées en Algérie n'exerçaient, selon **P. PASCALLON,** *leurs activités que dans la mesure ou* ***« certaines opérations étaient possibles et notamment avec l'étranger qui se traduisent d'une part, par des bénéfices très appréciables et d'autre part, par une exportation des capitaux vers l'étranger »*** **(1)** .

A-1-3 *La caisse nationale d'épargne et de prévoyance (C.N.E.P)*

Le 10 août 1964 **(2)** , *la C.N.E.P a été créée aux fins d'assurer de façon satisfaisante, les mécanismes touchant à la collecte de la petite épargne, à la distribution du crédit à la construction aux collectivités locales et au financement de certaines opérations d'intérêt national.*

Parallèlement aux tâches initiales confiées à la C.N.E.P, un arrêté du 19 février 1971 du Ministère des Finances, confère à cette institution une vocation de « Banque de l'Habitat » qui fut renforcé par la suite par une instruction du Ministère des Finances du 27 avril 1971 qui oblige la caisse à participer au financement des différents programmes de l'habitat collectif.

Il y a lieu de signaler que, la Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance dispose d'un statut spécial, elle n'est pas tout à fait une banque, car n'étant pas considérée comme telle par le Conseil National du Crédit **(3)** .
Toutefois, l'évolution de son statut vers celui d'une banque est envisagée.

Le système ainsi mis en place, n'était pas médiocrement satisfaisant.
Il laissait en effet une importante partie de l'activité bancaire à des banques privées, cette situation ne pouvait continuer dans un régime socialiste et devait conduire à une réforme qui fut réalisée à partir de 1966.

Elle devait essentiellement, au niveau primaires, réduire l'importance du secteur privé et développer le rôle du secteur public.

---

(1) P.PASCALLON , *« le système monétaire et bancaire algérien » ;* Revue Banque N°289 ; Octobre 1970.
(2) Loi n° 64- 227 du 10.08.1964 – JORA n°898 du 14.08.1964.
(3)LE CONSEIL NATIONAL DU CREDIT ;Il a un rôle consultatif, selon l'article 01 de l'ordonnance n°71-47 du 30 juin 1971, stipule que le rôle du C.N.C est de *« formuler des avis, recommandations et observations en matière de monnaie et de crédit ».*
Le gouvernement conserve les prérogatives de définir « la politique du crédit », mais doit s'entourer dans l'élaboration de cette politique, d'avis et conseils du C.N.C.

A-2 Les nationalisations de 1966 et les réformes jusqu'à 1970

On assiste dans le cadre d'une « volonté d'indépendance » à l'émergence, au cours de cette période, d'un système bancaire totalement nationalisé à travers la création de trois importantes institutions qui sont :

- *La Banque Nationale d'Algérie (B.N.A).*
- *Le Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A).*
- *La Banque Extérieure D'Algérie (B.E.A)*

A-2-1 *La Banque Nationale D'Algérie (B.N.A)*

Créée le 13 juin 1966 (1), *elle constitue un tournant important dans l'émergence du système bancaire algérien et doit se comprendre comme un compromis entre une banque agricole et une banque commerciale face aux banques étrangères défaillantes.*

Selon **H. TEMMAR (2),** *à travers la création de la B.N.A, les autorités politiques algériennes retrouve une certaine indépendance, définit en termes économique comme « la nécessité de maîtriser le futur » et en termes politiques, comme « la nécessité d'organiser la démocratie du peuple ».*

Cette institution est chargée d'assurer le service financier des groupements professionnels, des entreprises et exploitations du secteur socialiste et du secteur public et de participer au contrôle de leur gestion.

Sa mission en tant que banque commerciale, a été étendue à l'exécution de la politique de l'Etat vis- à- vis des entreprises agricoles, non agricoles autogérées et des entreprises publiques dans le domaine du crédit à court terme et de collaborer avec les autres institutions publiques de crédit en matière de distribution de crédit à moyen et long terme.

- Dans le domaine agricole, la B.N.A ,à partir de 1967 (3) *, a utilisé le réseau des caisses de Crédit Mutuel Agricole en fournissant des ressources pour assister le secteur autogéré agricole.*

En octobre 1968, la banque intervient dans le financement de l'ensemble du secteur agricole.

---

(1) Ordonnance n° 66- 155 du 08.06.1966 –J.O.R.A. DU 14.06.66.
(2) **H.TEMMAR,** « *Structure et modèle de développement de l'économie algérienne* » ; SNED Alger ; 1974 .
(3) **M.E.BENISSAD,** « *Economie de développement de l'Algérie », O.P.U , 1979.*

Depuis 1982, cette mission est confiée à la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (B.A.D.R).

- *Dans le domaine industriel et commercial, la B.N.A contribue aussi au financement d'une partie de ces secteurs en accordant des crédits à court terme aux secteurs étatique et privé et intervient également dans le financement des crédits à moyen terme pour les investissements planifiés et productifs.*

Quelques mois après, fut crée le Crédit Populaire d'Algérie qui a repris les activités gérées auparavant par certaines filiales de banques étrangères (par exemple : la B.N.C.I).

A-2-2 *Le crédit populaire d'Algérie (C.P.A)*

Crée le 11 mai 1967(1) *, le C.P.A a pour mission de promouvoir l'activité et le développement de l'artisanat, de l'hôtellerie, du tourisme, de la pêche et activités annexes des coopératives non agricoles, de production, de distribution, de commercialisation, de services et des petites et moyennes entreprises de toute nature y compris celles qui font partie du secteur autogéré.*

En outre, le C.P.A est habilité à apporter son concours financier aux professions libérales.

Par ailleurs, dans le but de « faciliter et de développer les rapports économiques avec les autres pays »(2)*, les pouvoirs publics ont été amenés à parachever l'édifice du système bancaire algérien en créant le 01 octobre 1967*(3)*, la Banque Extérieure d'Algérie.*

A-2-3 *La Banque Extérieure d'Algérie (B.E.A)*

A cette banque étaient domiciliées toutes les entreprises publiques du secteur des hydrocarbures et de la pétrochimie (SONATRACH), de l'acier, des transports maritimes et des assurances.

---

(1) **M.E.BENISSAD,** « *Economie de développement de l'Algérie* », *O.P.U , 1979.*
(2) **AMMOUR BENHALIMA ;** « *Le système bancaire algérien : Textes et réalités* » ; EDITIONS DAHLAB ; 1996.
(3) ORDONNANCE N° 67- 204 du 01.10.1967- J.O.R.A. DU 06.10.1967.

Désormais, comme le souligne **P.PASCALLON,** *« l'algérialisation des structures financières peut être considérée comme terminée »*(1).

Cependant, il reste toutefois à indiquer que le champ d'action arrêté en faveur de ces différentes banques n'a pas été effectivement respecté.

En effet, il était pratiquement impossible d'asseoir une activité bancaire sans assise extérieure, de même, il était pratiquement impossible à une banque à activité tournée vers l'extérieur de se mouvoir sans assise de clientèle nationale, d'ou on assiste selon **P.PASCALLON,** *à un « chevauchement de compétences au niveau des banques... ».*

Les nationalisations de 1966 et les évolutions entreprises durant la période de 1966 à 1970, ont eu le mérite de mettre fin à la présence coloniale dans le secteur bancaire.

B – LES REFORMES DE 1970 ET LES EVOLUTIONS JUSQU'A 1978

B –1 Les réformes du système bancaire de 1970 à 1978

C'est à partir de 1970 que les banques sont appelées à vivre une évolution importante de leur histoire.
L'activité des banques est depuis, dominée par leurs relations avec le secteur public jusqu'à la fin des années 1980, due à une stricte planification.

La phase d'investissement intense qui s'ouvre avec le premier plan quadriennal est organisée de manière telle que l'attention des gestionnaires est entièrement tournée vers sa réalisation.

Le niveau de consommation des crédits pour les investissements est le critère décisif d'appréciation des responsables des entreprises publiques.
Le système de planification alors en place, se fondait sur l'allocation centralisée des ressources, l'Etat supportant l'essentiel de l'effort de développement même pour les investissements publics dits « productifs ».
Les banques sont ainsi chargées de (2) *:*

- *Veiller à l'allocation des crédits aux projets conformément aux décisions des planificateurs.*

---

(1) **P.PASCALLON** , *« le système monétaire et bancaire algérien » ;* Revue Banque N°289 ; Octobre 1970.
(2) **MOHAMED BELFODIL** ; ancien P.D.G de la B.A.D.R ; « *Du dirigisme à l'autonomie » ;* dans « INFO BADR » ; N°16 ; direction de la communication ; 4éme trimestre 1996.

- *Octroyer accessoirement des prêts à moyen terme pour la réalisation de ces projets, lorsque ceux ci sont prévus dans la structure de financement.*

La banque est alors astreinte à s'organiser pour assurer un suivi de type administratif des projets domiciliés à ses guichets.
*Et dans ce contexte, l'ordonnance **n°69-107** du **31.12.1969** portant la loi de finances pour **1970** dans son article **18**, arrête comme principe que :*

« les entreprises publiques et les établissements publics à caractère industriel et commercial doivent obligatoirement concentrer leurs comptes bancaires ainsi que leurs opérations bancaires au niveau d'une seule banque ».

Dans le même temps, la banque qui n'a pu choisir ni l'entreprise et ni ses projets, est, aux termes de la loi de finances de 1970, tenue de répondre aux besoins de son client public même si ces besoins venaient à dépasser les besoins exprimés annuellement ou révisés périodiquement

Dés lors, la banque a perdu non seulement le pouvoir de décision d'octroi des crédits mais aussi toute motivation dans la collecte des ressources.
Ainsi, cette situation a fait apparaître des dysfonctionnements et des chevauchements de compétences.

B –2 Les problèmes posés par les réformes de 1970 à 1978

Le premier inconvénient (1) *; réside dans la centralisation de la décision d'investissement, c'est à dire celle émanant de l'organe de planification qui donne lieu à une décision d'investissement qui relève à son tour du ministère des finances.*
Une fois cette procédure accomplie, seule la banque domiciliatrice pouvait et avait le droit de financer un projet quelqu'il soit.

Il faut toutefois rappeler que la domiciliation bancaire était unique et avait pour objet de contrôler les comptes des entreprises.
Le tout étant destiné au contrôle financier des entreprises publiques au profit de l'Etat qui faisait jouer aux banques seulement un rôle de transitaire de fonds en matière d'investissement.

---

(1) **SAYAH SID AHMED** ; *« Genèse et évolution du système bancaire de l'Algérie de 1851 à 1992 »* ; MEMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR DE BANQUE ; I.D.R.H 1996.

*Cette situation était préjudiciable aux banques, car d'une part, elle interdisait d'apprécier l'opportunité de l'investissement et dans ce cas les a transformé en un « **organisme administratif** » chargé de contrôler la conformité des financements avec les préférences du planificateur*(1).

D'autre part, cela a conduit les banques uniquement à mettre en application les décisions d'investissements prises par le ministère des finances à cause des injonctions de la tutelle et cela quelque soit l'impact de l'investissement sur la structure financière des banques.

M.BENISSAD (2) *a noté que le rôle dévolu aux banques était de maintenir artificiellement les entreprises publiques en vie au détriment d'elles mêmes.*

Le deuxième inconvénient ; a trait à l'absence de stratégie d'épargne, qui est une des raisons d'être d'une banque.
A L'exception de l'épargne institutionnelle réalisée par le biais d'agents financiers non bancaires destinée à alimenter les caisses du Trésor Public, les banques algériennes n'ont jamais fourni un effort dans ce sens.

Le troisième inconvénient ;le système de financement institué à partir de 1970 comporte en lui même ses propres insuffisances dans la mesure ou le rôle qu'il confiait au secteur bancaire impliquait des conditions de réalisation incompatibles avec l'environnement économique et social .

C'est ainsi que les documents fournis par les entreprises aux banques sont insuffisants pour permettre à ces institutions de juger de l'opportunité économique des produits sollicités par ces entreprises ; les études présentées par ces dernières ne se trouvent rattachées à aucune norme de gestion et l'impossibilité pour la banque de bloquer l'activité de ces entreprises car, continuellement soumises aux injonctions administratives.

C – LES EVOLUTIONS DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN DE 1978 A 1986

C-1 la situation du système bancaire en Algérie en 1978

Le système bancaire cède le pas au Trésor Public dans le financement des investissements planifiés du secteur public.

(1) **M.E.BENISSAD ;** « *la réforme en Algérie* » ; OPU ; ALGER 1991.
(2) **M.E.BENISSAD,** « *Economie de développement de l'Algérie* », *O.P.U , 1979.*

Les crédits à moyen terme bancaires sont supprimés du système de financements des investissements planifiés, à l'exception de certaines activités (transport, services....), les banques primaires n'intervenant plus que pour la mobilisation des crédits extérieurs.

L'intervention des banques devrait, à partir de cette date, obéir aux critères de rentabilité financière.
Par ailleurs, ce cheminement pourrait être complété d'une part, par l'autofinancement si la structure financière ne le permet pas, d'autre part, par des crédits extérieurs.

En ce qui concerne le secteur privé, les banques interviennent rarement comme sources de crédits.

C- 2 la situation du système bancaire en Algérie entre 1982 et 1986

Cette période est marquée par la restructuration du secteur bancaire et la préparation de textes à caractère législatif ou réglementaire.

La restructuration du système bancaire à partir de 1982 a, selon **BADOU CHERIF** *pour but de « renforcer la spécialisation des banques en créant de nouvelles, qui se chargent de secteurs précis.*
Elle vise également à diminuer le pouvoir de certaines qui, à la faveur du monopole qu'elles ont acquis sur des pans entiers de l'économie, se sont retrouvées avec un poids financier considérable » **(1).**

Dans ce cadre, deux institutions bancaires ont été créées : la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (B.A.D.R) et la Banque de Développement Local (B.D.L).

C-2-1 *La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (B.A.D.R)*

Cette banque a été créée le 16 mars 1982 **(2)** *, elle a repris les attributions de la B.N.A en ce qui concerne le financement du secteur agricole.*

Cet établissement et conformément à la politique du gouvernement de l'époque, a pour mission additionnelle, de promouvoir les activités agricoles, artisanales et agro-industrielles.

---

(1) BADOU CHERIF ; *« Système bancaire algérien : un système au service de la planification » ;* Article dans la Revue : *« BANQUE ET MANAGEMENT » ; DECEMBRE 1985.*
(2) J.O.R.A N° 11 DU 16.03.1982.

C-2-2 *La Banque de Développement Rural (B.D.L)*

Cet établissement de taille modeste, a été crée le 30 avril 1985 (1) *à partir d'un démembrement du C.P.A , il a pour mission de contribuer au développement économique et social et au financement des entreprises sous tutelle des wilayas et des communes* (2).

Dans le domaine de la réglementation, deux textes ont été élaborés durant cette période :

- ✓ *L'un portant réaménagement des conditions de la banque.*
- ✓ *L'autre a trait aux règles générales relatives au régime des banques et du crédit.*

D – LA LOI RELATIVE AU REGIME DES BANQUES ET DU CREDIT DE 1986 ET LA LOI DE 1988 PORTANT « AUTONOMIE DES ENTREPRISES »

D-1 la loi bancaire du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit.

Cette loi est fondamentale, car elle 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 bancaire de 1986, est de définir essentiellement le cadre juridique commun à l'activité de tous « les établissements de crédit » quelque soit leur statut légal.
Les modifications les plus importantes de la loi sont celles qui ont trait à la définition des établissements de crédit, à partir de leur fonction économique.

---

(1) DECRET N° 85- 85 – J.O.R.A. N° 19 DU 01.05.1985.
(2) « *les structures du système financier algérien* » ; Revue Problèmes Economiques N° 2.223 ; JUILLET 1991.
(3) OUADAH KADDOUR ; « ***Aux portes de l'économie de marché : quelles stratégies pour la banque algérienne*** » ;MEMOIRE en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.

C'est à dire de la réalisation d'opérations de banque (1):

- ✓ *Réception des fonds du public.*
- ✓ *Opérations de crédit.*
- ✓ *Emission ou gestion des moyens de paiement.*
- ✓ *Conseil et assistance.*

Par ailleurs, cette loi respecte la diversité des établissements de crédit et distingue à cet effet deux catégories d'établissements (2) :

- ♦ *les établissements de crédit à vocation générale « banques ».*
- ♦ *les établissements de crédit « spécialisés ».*

➢ *les établissements de crédit à vocation générale dénommés « banques » qui ont une vocation universelle.*
Cette disposition a été prise pour permettre aux établissements de crédit à vocation générale de disposer de ressources plus importantes et plus durables afin qu'ils puissent participer d'une façon plus active au financement des investissements.

➢ *Les établissements de crédit « spécialisés » ; ne collectent que les catégories de ressources et n'octroient que des crédits relevant de leur objet.*

La loi bancaire de 1986 se préoccupe également d'assurer la sécurité, la garantie des dépôts et le secret bancaire (3).
Toutefois il est prévu que les concours aux entreprises doivent se faire en relation avec les objectifs fixés par le plan national du crédit.

Jusqu'aux réformes de 1986, on peut dire que le système bancaire n'a pas évolué comme le prévoyaient les différentes réglementations.

---

(1) OUADAH KADDOUR « ***Aux portes de l'économie de marché : quelles stratégies pour la banque algérienne*** » ;MEMOIRE en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.

(2) *loi du 19 août 1986 ; Article 14.*

(3) *Prévu par les dispositions de « lois bancaires » dont les infractions sont punies conformément aux différentes dispositions répressives notamment l'article 44 de la loi algérienne n°86-12 du 20 août 1986, relative au régime des banques et du crédit, dispose que : « En dehors des obligations qui lui sont légalement imposées, toute personne ayant la qualité de travailleur dans un « établissement bancaire », agissant pour le compte de celui-ci, ou intervenant dans un contrôle, est tenue par le secret professionnel ». « toute infraction à cette disposition est punie conformément au code pénal » selon l'article 301 du code pénal.*

D'une part, ***le système de planification centralisée*** *instauré en 1967 –très ambitieux en matière d'investissements- donnait peu d'importance à la contrainte financière, bien que la réforme de 1970 a confié au secteur bancaire une part de responsabilité dans le financement des investissements planifiés des entreprises publiques, il n'en demeure pas moins que les banques sont exclues de la décision d'investir ce qui a totalement « perverti »* **(1)** *la fonction bancaire en Algérie.*

D'autre part, ***le développement d'une organisation hiérarchisée et titulaire*** *de la gestion économique a engendré de multiples contraintes, il suffit seulement d'évoquer l'endettement considérable des entreprises publiques à l'égard des organismes bancaires.*

En confiant aux banques le contrôle « à priori » des opérations financières des entreprises publiques, les pouvoirs publics ont, compte tenu de l'importance de cette charge et des moyens requis, forcé ces institutions à marginaliser la fonction essentielle pour laquelle elles ont été créées à savoir : la collecte des ressources.

Tous ces aspects ont abouti à des dysfonctionnements considérables dans la structure des banques et des entreprises publiques, comme le relève la rapport général du gouvernement de l'année 1986.

> ***« l'accumulation des contradictions aboutit au fait que l'économie algérienne enregistre, en permanence et dans le même temps, le surinvestissement et la pénurie du fait du partage défectueux des ressources par la gestion et l'organisation hiérarchisée, incapable de résoudre la question centrale de la crise de productivité ».***

partant de l'objectif de recherche d'une meilleure gestion des ressources et des banques « en général », une série de réformes sont engagées dans le cadre de « l'autonomie des entreprises ».

---

(1) MOHAMED BELFODIL ; ancien P.D.G de la B.A.D.R ; « *Du dirigisme à l'autonomie* » ; dans « INFO BADR » ; N°16 ; direction de la communication ; 4éme trimestre 1996

D –2 Les nouvelles relations banques – entreprises à partir des réformes de 1988

Les réformes engagées à partir de 1988, développent trois principes(1):

- ✓ *Une responsabilité accrue des agents économiques.*
- ✓ *Une répartition claire et précise des tâches.*
- ✓ *Une autonomie au plan de gestion*

Ces réformes visent à rétablir une certaine orthodoxie dans les relations banques –entreprises en réaffirmant leur « caractère commercial » et en rompant avec la perception administrative jusque là en vigueur.

Ainsi, des mesures ont été prises dans ce contexte, parmi les plus importantes, ont peut citer (2) *:*

Premièrement *;pour le financement des investissements, la banque est pleinement impliquée dans la décision d'investir, contrairement à l'ancien schéma.*

Deuxièmement *; pour les projets d'investissement 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….).*

Troisièmement *;la décentralisation de certains types d'investissements.*
L'entreprise bancaire peut, en pleine 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.

Quatrièmement *;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.*
A partir de cette date, les entreprises peuvent choisir la banque ou leurs intérêts sont les mieux défendus.
Ainsi, ces réformes offrent une marge d'initiative appréciable aux institutions bancaires pour la fixation des conditions de banque.

---

(1) **AMMOUR BENHALIMA ;** *« Le système bancaire algérien : Textes et réalités » ;* EDITIONS DAHLAB ; 1996.
(2) **A .BENHABIB** *« A propos de l'évolution du système bancaire et financier en Algérie » ;*UNIVERSITE D'ALEP SYRIE ; NOVEMBRE 1996.

E – LA LOI SUR LA MONNAIE ET LE CREDIT DU 14 AVRIL 1990 ET LES REFORMES POETERIEURES.

E –1 la loi sur la monnaie et le crédit

L'économie algérienne s'était trouvée dans une phase de transition vers l'économie de marché, de nouveaux éléments caractérisent les relations banques –entreprises.

C'est ainsi que, la loi du 14 avril 1990 dite « code de la monnaie et du crédit », a réorganisé complètement le système monétaire et celui du crédit.
Elle constitue la première grande mesure de libéralisation de l'économie (1) .

Cette loi vise plusieurs objectifs, parmi les plus importantes ont peut citer :

1. *La Banque Centrale d'Algérie est devenue la Banque d'Algérie et se voit doter d'une plus large autonomie et des prérogatives nouvelles.*
2. *Mettre un terme définitif à toute ingérence administrative au secteur bancaire.*
3. *Aboutir à une meilleure bancarisation* (2) *de la monnaie ; c'est à dire, la loi offre un traitement plus approprié à l'épargne des citoyens s'appuyant sur les principes de protection des déposants, l'égalité de tous devant les produits offerts et l'introduction de nouveaux produits.*
4. *L'encouragement de l'investissement étranger.*
5. *Déspécialiser les banques et clarifier leurs missions afin de les inciter à développer des activités de crédit et à innover en matière de produits bancaires.*
6. *Supprimer la domiciliation bancaire unique, chaque agent économique est libre de choisir la banque qui lui convient pour sa domiciliation.*

---

(1) « *les structures du système financier algérien* » ; Revue Problèmes Economiques N° 2.223 ; JUILLET 1991.
(2) **BANCARISATION (taux de) :** *indicateur global signifiant le pourcentage des ménages ayant un compte ouvert dans un établissements bancaire.*
La France est le pays ayant le taux de bancarisation le plus élevé :95% essentiellement en raison de la mensualisation et la domiciliation des salaires.
Le taux de bancarisation n'est, à l'opposé, que de 2% dans certains pays du tiers monde.

Aux termes de la loi sur la monnaie et le crédit, les banques commerciales publiques accèdent à un statut de « banque universelle » et se trouvent de ce fait autorisées à effectuer les opérations suivantes(1) *:*

A titre principal ; l'ensemble des opérations de banque c'est à dire la réception des fonds ; les opérations de crédit ; la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et leurs gestion.

A titre accessoire ;les opérations de change ; les opérations sur or, métaux précieux et pièces ; les opérations de placement ; achat ; conseil et assistance en matière de gestion du patrimoine ; création et développement des entreprises ;détention de participation dans les entreprises.

En parallèle, les banques commerciales sont tenues d'observer le respect de la législation et de la réglementation en vigueur, ainsi que les règles de bonne conduite.
Pour ce faire, la loi relative à la monnaie et le crédit a prévu l'installation d'une commission bancaire (2) *.*

Le non respect des règles citées ci-dessous, fait courir aux banques des sanctions et même, le cas échéant, la liquidation.

Durant la même période, une série de banques ont été créée (voir le tableau qui va suivre).

A partir de la loi 90\14 relative à la monnaie et le crédit, les banques commerciales sont totalement libérées de la tutelle contraignante qui s'exerçait sur elles auparavant, ce qui a dénaturé le rôle du système bancaire en Algérie pour retrouver avec la réforme une relative autonomie de gestion.

---

(1) **MOHAMED BELFODIL ;** ancien P.D.G de la B.A.D.R ; « *Du dirigisme à l'autonomie » ;* dans 3INFO BADR » ; N°16 ; direction de la communication ; 4éme trimestre 1996.
(2) Elle est composée de deux magistrats et deux autres membres choisis pour leur compétence en la matière (article 143).

Tableau a :

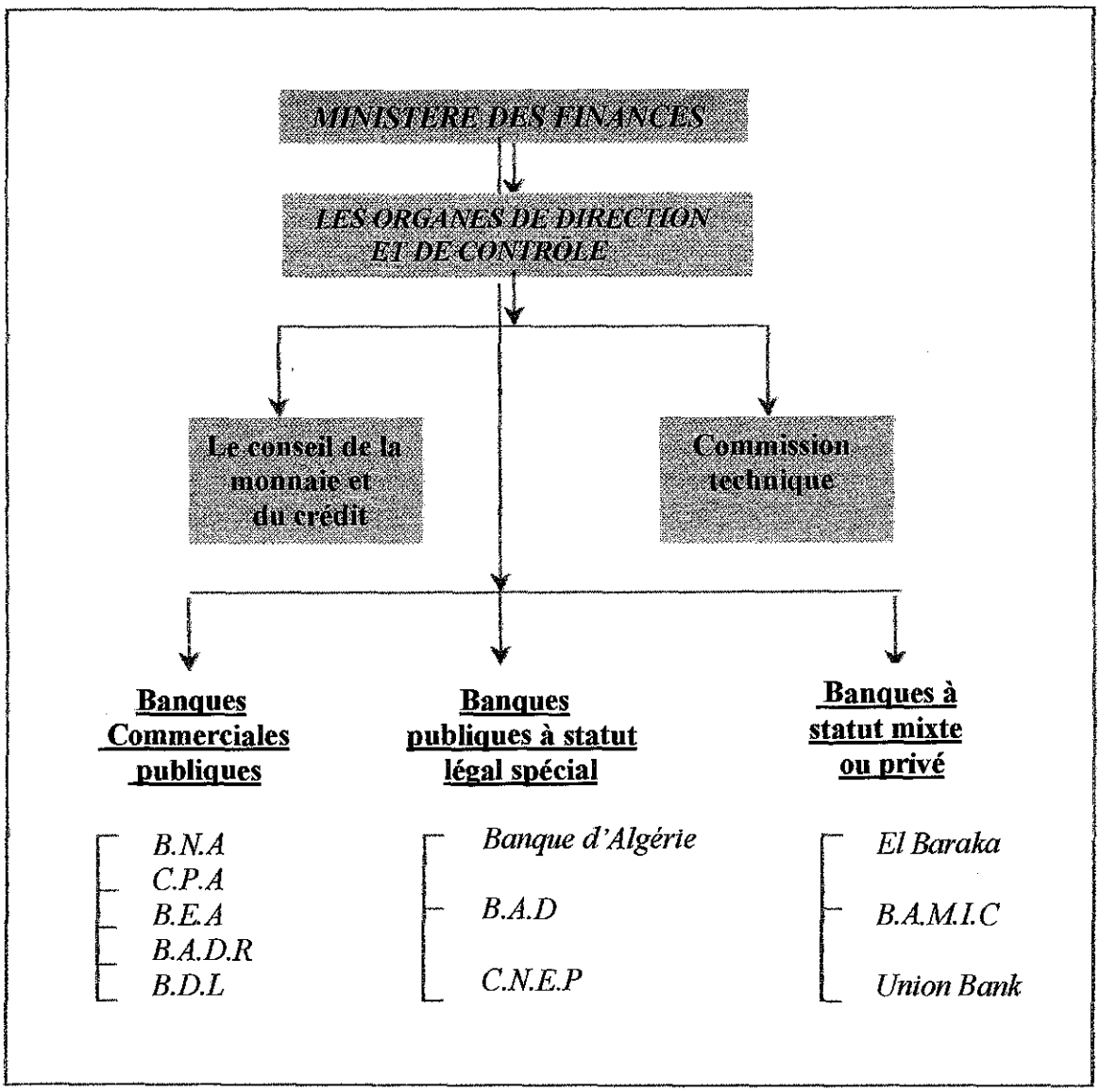
	La banque commerciale mixte ***–EL BARAKA -***	*La banque mixte offshore* ***– la B.A.M.I.C-***	***La banque d'affaires privée - L'UNION BANK-***
Création	*La banque EL BARAKA, a été créée le 6 décembre 1990 avec la participation d'EL BARAKA INTERNATIONAL dont le siège est à Djeddah (Arabie Saoudite) et la B.A.D.R.*	*La B.A.M.I.C a été créée le 19 juin 1988 entre la Banque Extérieure de Libye et quatre banques commerciales publiques (B.N.A ,BEA, C.P.A, B.A.D.R)..*	*L'UNION BANK a été créée le 7 mai à l'aide de l'association de capitaux privés nationaux et étrangers.*
Capital	• *49% par EL BARAKA.* • *51% par la B.A.D.R.*	• *50% la Banque Extérieure de Libye.* • *50% les 04 banques.*	----
Mission	• *La réalisation de toutes les opérations bancaires conforme à la charia islamique.*	• *La réalisation de toutes les opérations bancaires, financières et commerciale en devises convertibles.* • *La promotion de l'investissement.* • *Le développement du commerce dans les pays du Maghreb.*	• *La collecte de l'épargne.* • *Le financement du négoce international.* • *Le conseil et l'assistance.* • *Les prises de participation dans les affaires existantes ou en création.*

Source :

AMMOUR BENHALIMA ; *« Le système bancaire algérien : Textes et réalités » ;* EDITIONS DAHLAB ; 1996.

Pour nous résumer, le système bancaire Algérien issu de la loi sur la monnaie et le crédit du 14 avril 1990, se présente comme suit :

LA SRUCTURE DU SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN A PARTIR DE 1990



E – 2 Les réformes postérieures

Le 25 février 1997(1) *, une nouvelle organisation du système bancaire a été décidé 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 b)

Tableau b :

Le premier groupe	Le deuxième groupe	Le troisième groupe	Le quatrième groupe	Le cinquième groupe
▪ ***Il est constitué de la B.N.A, la S.A.A et la B.D.L (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.***	▪ *Ce groupe est formé du C.P.A et la C.N.E.P.* ▪ *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.*	▪ *Il renferme la B.E.A et la compagnie Algérienne d'Assurances et de Réassurances (C.A.A.R), la C.A.A.T ( ) et la caisse centrale de la retraite.*	▪ *Ce groupe est constitué de la B.A.D.R, la Caisse Nationale de la Mutuelle Agricole (C.N.M.A).* ▪ *Il est chargé de financer l'agriculture et l'agro-alimentaire avec la création de filiales communes et des banques locales.*	▪ *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.*

(1) « ***LES HOOLDINGS FINANCIERS*** » ; ARTICLE D'EL WATAN DU

Toutefois, le système proposé présente deux anomalies :

- ***la première anomalie*** *;est de spécialiser les groupes alors que la despécialisation est souhaitée et annoncée dans la loi 1990.*
  La concurrence, la performance et la productivité ne peuvent jouer à fonds leur rôle si à chaque groupe on fixe les limites de son action.

- ***la deuxième anomalie*** *; 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 est du a de multiples raisons, parmi les plus importantes est que la plupart des « banquiers » refusaient que leurs banques soient intégrer dans un groupe ce qui va limiter leurs actions.

Toutefois, le Conseil National Economique et Social (C.N.E.S), dont les membres se sont réunis en février 1999(1)*, prévoit pour les années à venir une série de mesures 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.*

L'Algérie, qui pendant longtemps semblait hésiter dans ses choix économiques entre plan et marché, met désormais en place progressivement des éléments permettant d'assurer une véritable transition vers l'économie de marché.

---

(1) Article « *LA REFORME BANCAIRE ETUDIEE PAR LE C.N.E.S* » D'EL WATAN DU 22 FEVRIER 1999.

SECTION 2

LES PRINCIPAUX TRAITS DU SECTEUR BANCAIRE ALGERIEN

Le système bancaire algérien, tel qu'il se présente à l'heure actuelle, est le produit d'une évolution passée.
Des textes à caractère législatif et réglementaire sont venus façonner l'organisation bancaire de l'Algérie et lui donner sa physionomie présente.
Sans schématiser à l'extrême, on distingue ainsi trois composantes dans le système bancaire algérien, qui sont la conséquence de l'évolution :

- *La Banque d'Algérie.*
- *Les banques commerciales.*
- *Les institutions financières non bancaire.*

Ce qui nous intéresse dans la présente étude sont les banques commerciales qui porteront tout au long de l'étude seulement l'appellation de « banques », ces précisions ayant été apportées, il s'agit à présent de décrire les principaux trois banques principales commerciales, qui sont :

- *La Banque Nationale d'Algérie –B.N.A-*
- *La Banque Extérieure d'Algérie- B.E.A-*
- *La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural-B.A.D.R-*

En indiquant les données s'y rapportant, notamment leur nombre, leur moyens d'exploitation et leur structure.

A- LES BANQUES COMMERCIALES

Au 31.12.1998, on dénombré **(93)** *succursales* (1) *ou agences principales, pour lesquelles la commission bancaire a établi la classification suivante :*

TABLEAU N°01 *:* **Nombre de succursales**

➢ *La Banque Nationale d'Algérie -B.N.A-*	**42**
➢ *La Banque Extérieure d'Algérie- B.E.A-*	**22**
➢ *La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural-B.A.D.R-*	**29**

Ce tableau indique qu'il s'agit d'une catégorie hétérogène puisqu'elle comprend :

➢ *Des établissements de taille différente ; (bilans différents).*

➢ *Des établissements à activité différente ;parmi eux on trouve :*

- *Des banques à services multiples présentes sur tous les segments de marché ;*
- *Des banques spécialisées ; le critère de spécialisation étant soit la région, soit le produit, soit la clientèle.*
- *Des banques à réseau de guichets et des banques sans réseau.*

Mises à part la B.A.D.R dont les domaines d'intervention sont spécifiques, les autres établissements se partagent la clientèle des entreprises industrielles, des PME et des services.

Compte tenu de sa vocation particulière – mais non exclusive- en matière de commerce extérieur, la B.E.A est l'établissement ou sont domiciliées les grandes entreprises publiques du secteur des hydrocarbures et de la pétrochimie :SONATRACH en premier lieu, mais aussi l'entreprise nationale de raffinage et de distribution des produits pétroliers (exemple : NAFTAL) ainsi que les petites et moyennes entreprises du secteur privé.

---

(1) **Succursales ;** *niveau intermédiaire, dans un circuit de distribution long et interne d'une entreprise. Ce terme est utilisé tant dans la banque que l'assurance, pour désigner une grosse agence régionale au sein de laquelle sont souvent regroupés des moyens administratifs et commerciaux mis à la disposition des autres agences.*

La B.N.A comporte dans son portefeuille de nombreuses entreprises de l'industrie lourde et légère tel que :l'E.N.C.C et d'autres entreprises du secteur privé.

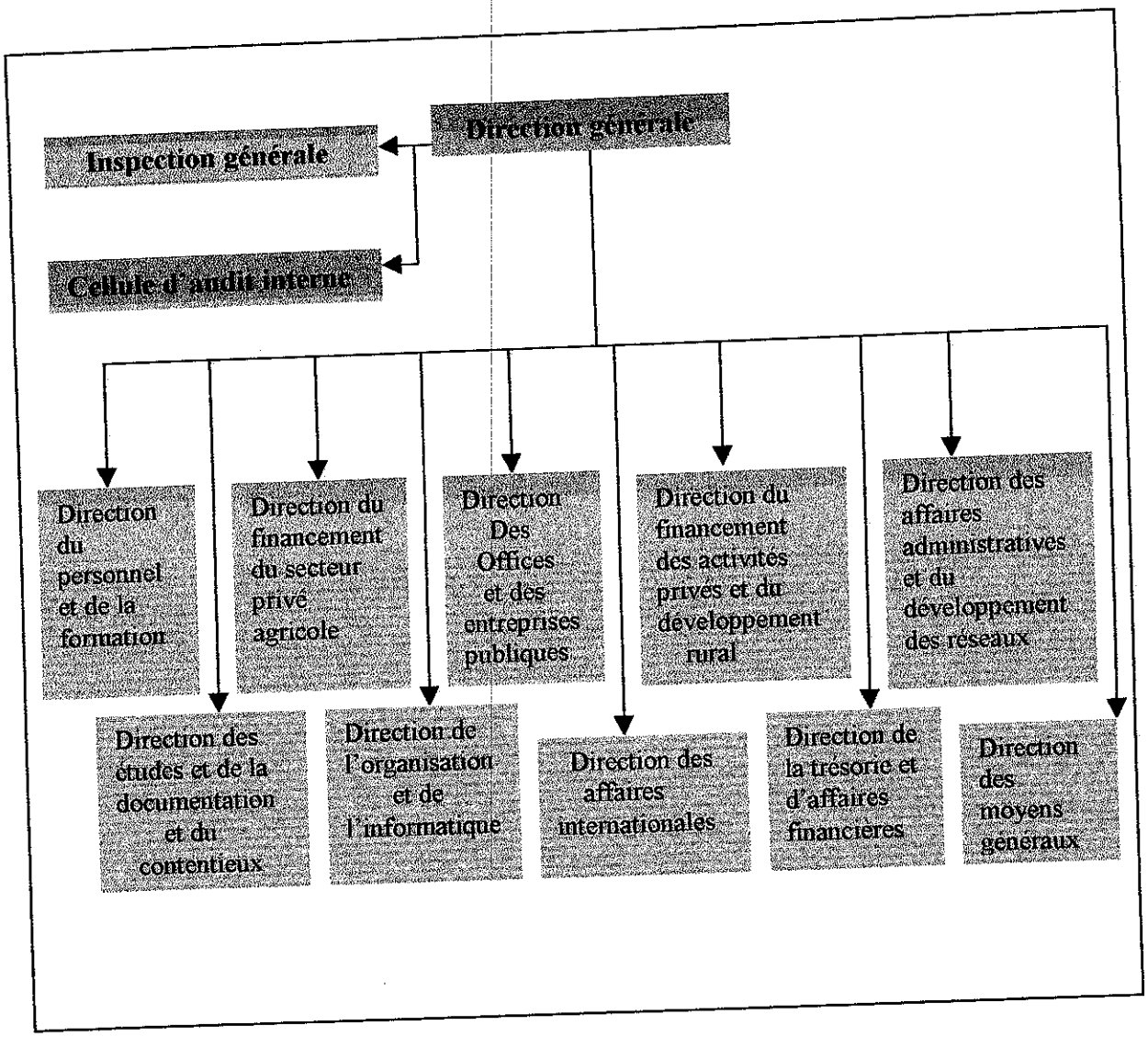
Il convient de préciser qu'il n'existe pas un partage strict des domaines d'intervention entre les trois établissements (B.N.A, B.A.D.R, B.E.A) ; la situation actuelle est le fruit des circonstances seulement.

B - LES STRUCTURES

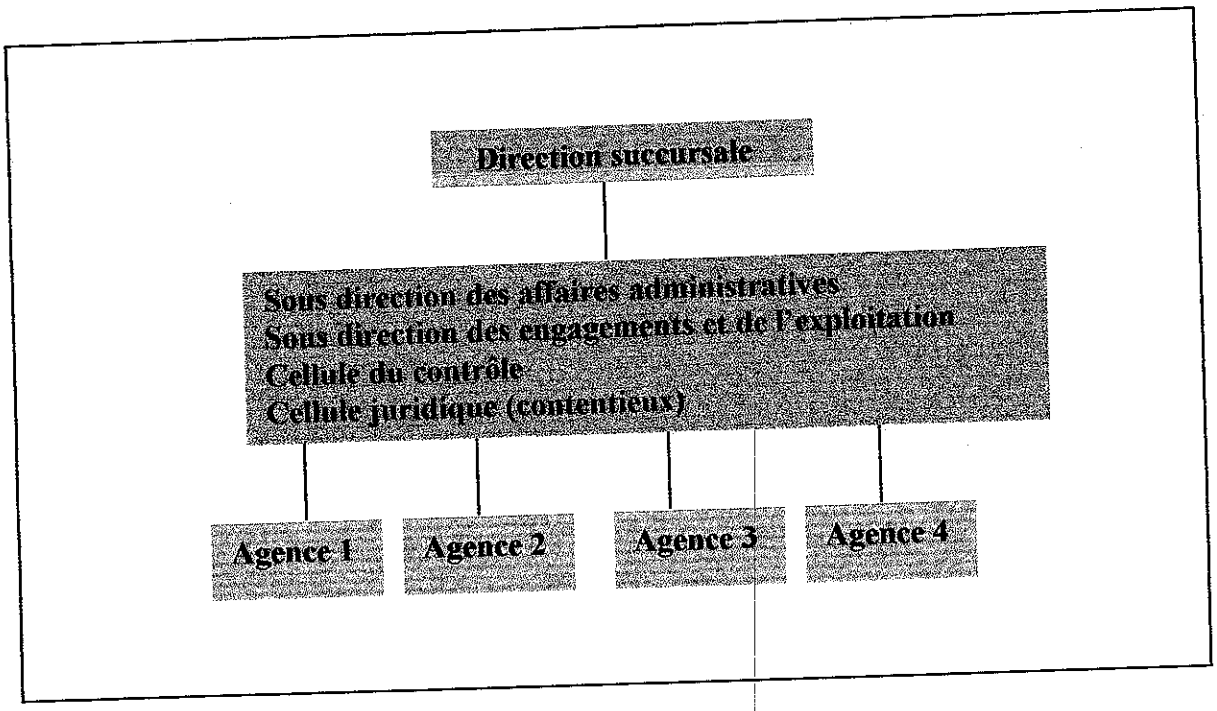
L'organisation et la structure des différentes banques citées ci- dessus va être présentée dans ce qui suivra.

B-1 LA B.A.D.R

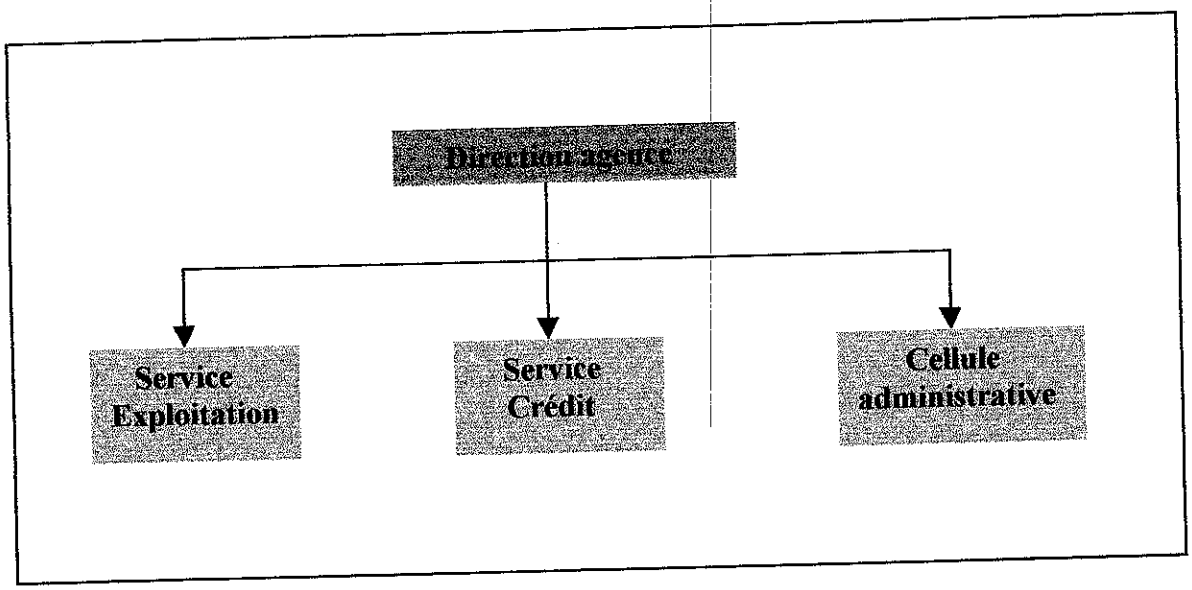
B-1-1 L'organigramme de la direction générale



B-1- 2- L'organigramme de la succursale

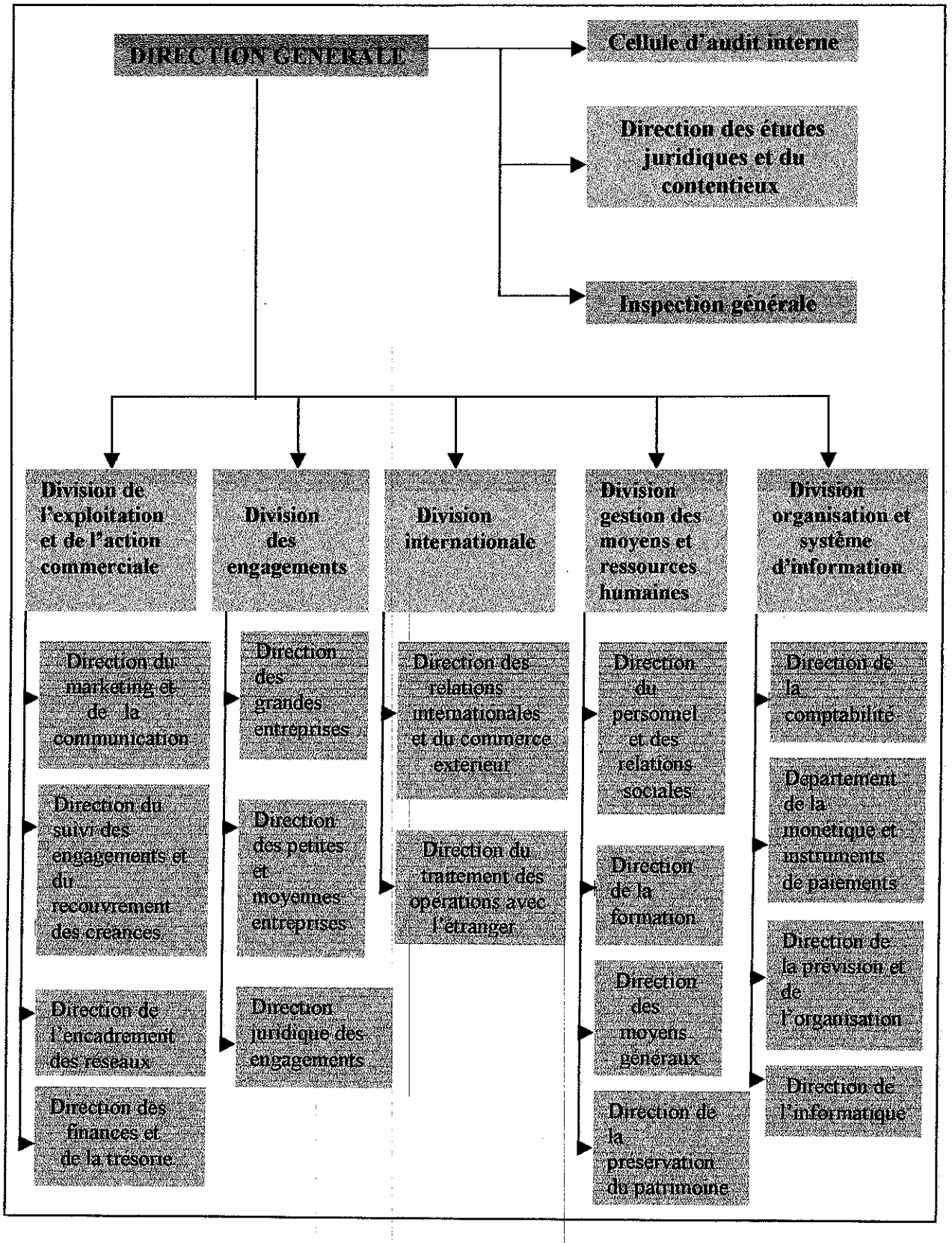


B-1-3- l'organigramme de l'agence (guichet)



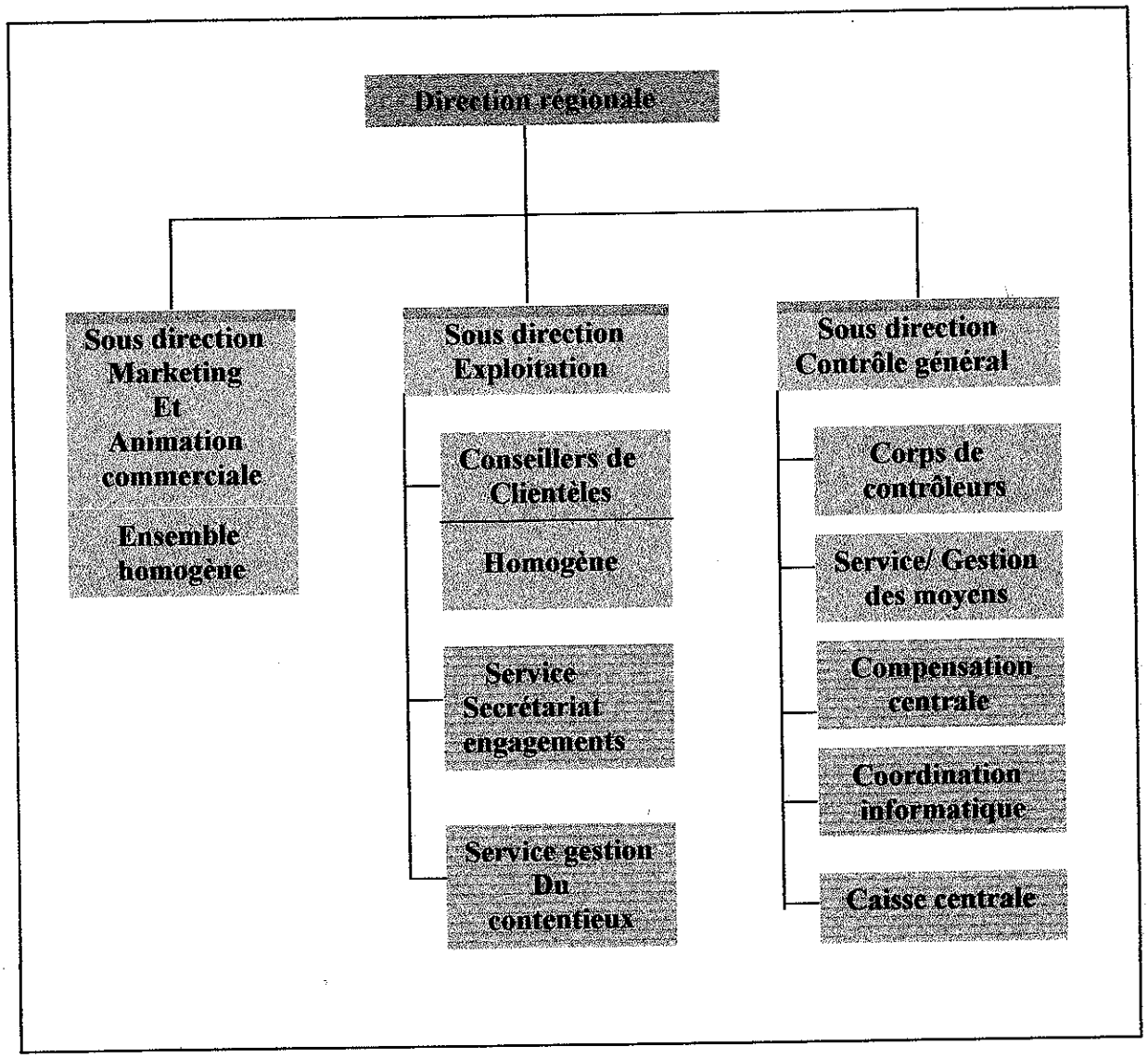
B-2 la B.N.A

B-2-1 l'organigramme de la direction générale



B - 3 LA B.E.A

L'organigramme de la direction régionale



Commentaire

A travers les organigrammes présentés ci- dessus, il y a lieu de relever que l'ensemble des services opérationnels sont des services techniques et financiers.

Schématiquement, la structure bancaire des différents établissements présentés est conçue de la même manière.

A tête de l'institution se trouve une direction générale assistée de services qui lui sont directement rattachés qualifiés soit de cellule et inspection générale.

Les services techniques à l'échelle central sont structurés sous forme de directions ou de divisions qui elles même peuvent se subdiviser en sous directions.

Au niveau régional, la banque est présente sous forme de succursales ou agences principales.

Cette subdivision est purement technique et sert de coordination au réseau commercial en contact avec la clientèle qualifiée d'agences ou guichets.

L'implantation des succursales obéi à des structures qui sont propres à chacune des banques suivant sa présence à travers le pays.
De ce fait, elle n'a aucun rapport avec le découpage administratif.

Au bas de l'échelle de la structure bancaire, se situe l'agence ou le guichet ;image de marque de la banque.

Il résulte de l'examen de l'ensemble des structures des différentes banques (B.N.A, B.A.D.R, B.E.A), que le service chargé du marketing et de la communication est essentiellement présent au niveau national et est rattaché à une direction.

Cette direction est chargée, sur le plan théorique, de :

- ✓ *Réaliser toute analyse pouvant contribuer à conforter et à améliorer la présence de la banque par rapport a celle de la concurrence (si elle existe).*
- ✓ *De participer à la conception et au lancement de produits et services bancaires adaptés aux attentes de la clientèle.*
- ✓ *Consolider les prévisions d'activité des agences principales (succursales) et d'en vérifier la fiabilité.*
- ✓ *Elaborer et communiquer à la direction du réseau les prévisions d'activités devant servir à la détermination des objectifs commerciaux.*
- ✓ *Ventiler les objectifs commerciaux par agence après adoption du plan d'action commercial.*
- ✓ *Suivre et contrôler les performances commerciales.*
- ✓ *Organiser des actions de promotion et de communication dans les agences principales.*
- ✓ *Assurer de manière permanente, une assistance technico- commerciale aux conseillers de clientèle.*

- ✓ *Soutenir le lancement des produits nouveaux et / ou services et apporter aux agences principales une assistance technique pour leur diffusion dans les meilleures conditions.*

A l'échelle intermédiaire, au niveau des succursales, peuvent apparaître des services que l'on peut considérer comme étant chargés du marketing.
C'est ainsi, que les « conseillers clientèles », sont présents dans certains services d'exploitation.

C- LE NOMBRE DE GUICHETS (AGENCES)

Le nombre de guichets ou agences permanentes ouvertes par les principaux établissements bancaire au 31.12.1998 est indiqué dans le tableau n°2.

Tableau n° 2

➢ *La Banque Nationale d'Algérie -B.N.A-*	**260**
➢ *La Banque Extérieure d'Algérie- B.E.A-*	**252**
➢ *La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural -B.A.D.R-*	**269**

Soit un total de **781** *guichets ou agences.*

D- LES EFFECTIFS

Les effectifs employés par les trois banques commerciales (B.N.A ,B.A.D.R, B.E.A) sont environ **19110** *personnes qui se répartissent comme suit : (voir tableau n°04).*

Tableau n°04

	Nombre d'effectifs	cadres	personnel en contact
B.N.A	5470	1368	4102
B.A.D.R	7500	1875	5625
B.E.A	6140	4605	1535
Total	**19110**	**7848**	**11262**

A partir du tableau n°4, on constate que les cadres des différentes banques commerciales (B.N.A, B..A.D.R, B.E.A.) représentent seulement le quart de l'effectif global de chaque banque.

Quant au personnel en contact, il représente les ¾ de l'effectif global de chaque banque.

CHAPITRE II

L'analyse pratique de la banque algérienne en matière de marketing

Section 1 : *La perception de la politique de marketing bancaire par les dirigeants de PME.*

Section 2 : *La perception de la politique de marketing bancaire par les « banquiers ».*

INTRODUCTION DU CHAPITRE II

Dans ce chapitre, nous tenterons d'analyser l'implantation du marketing dans différentes banques en Algérie ainsi que le comportement de la clientèle de PME à l'égard de ces banques.

A- LA METHODE DE RECHERCHE

La méthode utilisée est une enquête effectuée par sondage (un questionnaire), exécutée auprès d'une part, des clients à savoir des cadres et dirigeants de PME et d'autre part, auprès des cadres- dirigeants et personnel en contact de banques.

B- METHODOLOGIE DU SONDAGE – QUESTIONNAIRE –

1° *Le sondage que nous avons arrêté contient environ* **25** *questions qui ont une relation avec :*

- ✓ *Le marketing – mix dans une banque ;*
- ✓ *Le comportement du personnel en contact avec la clientèle de PME ;*
- ✓ *La clientèle de PME et son comportement à l'égard des banques.*

2° *ce sondage a été élaboré et effectué en deux phases :*

La première phase *; concerne les PME dont 50 d'entre elles ont été interrogés et qui sont en relation avec au moins une banque.*
L'échantillon est constitué uniquement d'entreprises implantées dans une même région, elles emploient entre 06 et 25 employés.
Le type d'échantillon « par quotas » a été retenu.

Nous retrouveront dans l'échantillon sondé les activités suivantes :

- *Transports*
- *Bâtiment*
- *Imprimerie- papeterie*
- *Clinique*
- *Alimentation*
- *Electronique- Electricité*
- *Services*
- *Ameublement*
- *Menuiserie*

La deuxième phase ; *concerne les trois banques que nous avons évoquées plus haut (dans le premier chapitre).*

Le sondage a concerné autant les cadres – dirigeants que le personnel en contact direct avec la clientèle.

3° *l'étude s'est déroulée en deux temps pour chaque phase :*

- *Un questionnaire qui a été divisé en deux parties,* **18** *questions posées aux* **50** *PME et* **07** *questions adressées aux* ***03*** *banques.*
- *Des entretiens individuels semi- directifs avec les dirigeants et cadres de PME et des banques.*

Concernant ***le questionnaire, semi-ouvert, adressé aux P.M.E,*** *il se divise suivant les thèmes retenus :*

- **05** *questions (de la première à la cinquième) relatives au choix de la banque par le client.*
- **05** *questions (de la sixième à la dixième) relatives à l'offre des produits et services bancaires.*
- **04** *questions (de la 11 éme à la 14 éme) relatives à la communication.*
- **03** *questions (de la 15 éme à la 18 éme) relatives à la distribution des produits et services bancaires.*

S'agissant du ***questionnaire « ouvert » adressé aux banques,*** *il se divise en* **07** *questions se subdivisant en :*

- *la question n°01 est relative aux critères de choix d'une banque selon les banquiers.*
- *La question n°02 concerne les paramètres d'analyse du banquier.*
- *La question n°03 concerne l'offre des produits et services bancaires.*
- *La question n°04 est relative à l'étude de marché.*
- *La cinquième question concerne la politique de communication.*
- *La sixième et septième question concernent le personnel en contact.*

4° *le questionnaire a été mis au point à la suite d'une première enquête qualitative dont l'objet était d'effectuer une recherche aussi exhaustive que possible de l'univers, des préoccupations (perceptions, attitudes, attentes...) des responsables de PME vis –à –vis des banques et inversement de la banque vis – à- vis de sa clientèle de PME et de déterminer les critères les plus explicatifs des comportements étudiés.*

Toutefois, il faut rappeler que les réponses obtenues de la première série de questions, qui est adressée aux dirigeants de PME, comportent des chiffres et des pourcentages, quant aux réponses qui résultent de la seconde série de questions, qui est adressées aux cadres – dirigeants et personnel en contact direct avec la clientèle, ne comportent ni chiffres ni pourcentages mais seulement des points de vue.

De la synthèse des réponses au questionnaire, des entretiens et des observations personnelles, nous allons tenter de faire ressortir les difficultés soulevées.

- **Commentaire** :

Le tableau n° 3 nous montre que :

✓ ***50%*** *des petites et moyennes entreprises ont choisi leur établissement bancaire à cause de la domiciliation d'un compte personnel celui du dirigeant de cette entreprise.*

✓ ***20%*** *ont conservé la banque de la société.*
✓ *Cependant,* ***20%*** *des chefs d'entreprises affirment que leur choix a été dictée du fait de la relation « amicale » qui les lient au directeur de la banque ce qui facilite les transferts pour* ***10%*** *d'entre eux.*

Toutefois, l'image de marque de la banque n'intervient pas comme critère de choix de la banque par les dirigeants de PME.
Car, s'ils devaient prendre en considération ce critère, l'image de la banque est, selon eux, plutôt négative.

On peut expliquer cette position par le fait que le banquier (d'après les résultats), est souvent un ami, une personnalité que les dirigeants de PME respectent, ils ont donc tendance à reporter les griefs sur l'institution et non sur le banquier qui est mis hors de cause.

Tableau n° 4

Question 4: *Est-ce que vous avez précédemment abondonné certains établissements bancaires ?*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
Oui	05	10%
Non	45	90%
Total	50	100%

Si oui, pourquoi ?

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *Pour des raisons Financières.*	05	10%
▪ *Mauvaises relations Avec le banquier.*	-	-
▪ *Une autre banque nous A fait un crédit.*	-	-

- **Commentaire :**

*Le tableau n°4 nous fait apparaître que **90%** des PME n'ont pas abondonné leurs établissements bancaires et ceci est dû au fait que depuis leur création, ces entreprises préfèrent travailler avec la même banque, par contre seulement **10%** des PME ont déjà abondonné une banque et ceci est dû, selon eux dans la plupart du temps à l'absence de facilités financières.*

Tableau n°5

- **Question 5 :** *Quand vous avez choisi votre banque ; de quoi avez – vous besoin ?*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *D'un ou plusieurs Services particuliers Que n'obteniez pas chez votre banquier habituel.*	10	20%
▪ *De tous les services Bancaires.*	35	70%
▪ *D'avoir une banque Supplémentaire.*	05	10%
Total	**50**	**100%**

- **Commentaire**

*A partir du tableau n°5, nous constatons que **35** clients- PME, ce qui représente **70%**, ont choisi la banque avec laquelle ils travaillent et ceci parcequ'ils avaient besoin de tous les services bancaires, cependant **10** ce correspond à **20%** avaient besoin d'un ou plusieurs services particuliers qu'ils n'obtenez pas chez leur banquier habituel et seulement **10%** avaient besoin d'avoir une banque supplémentaire.*

A titre d'exemple, nous pouvons citer quelques privilèges qui sont offerts par certaines banques en Algérie pour la clientèle PME : les guichets particuliers à la BEA qui ont pour but la sécurité des dépôts et des retraits pour les clients importants et fidèles.

B - L'OFFRE DES PRODUITS ET SERVICES BANCAIRES

Tableau n°6

- **Question 6:** *D'après – vous, quel est le plus important dans l'offre des produits et services bancaires ?*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *L'explication*	11	22%
▪ *La rapidité*	27	54%
▪ *L'accueil et la Courtoisie du personnel*	12	24%
▪ *Autres :à préciser*	-	
Total	50	100%

- **Commentaire** :

D'après le tableau n°6, nous pouvons dire que **54%** *de la clientèle-PME trouve dans le critère de rapidité des opérations bancaires l'aspect le plus important dans l'offre des produits et services bancaires,* **24%** *d'entre elle, préfèrent que le personnel en contact soit accueillant et courtois, d'autre (environ* ***22%****) estime que l'explication des opérations est plus importante.*

Tableau n°7

- **Question 7:** *Comment jugez- vous la cadence des services ventes et après-vente de la banque ?*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *Prestation rapide*	10	20%
▪ *Prestation longue*	35	70%
▪ *Autres, à préciser :* - *prestation moyenne car le dirigeant de PME connaît le directeur de la banque.*	05	10%
Total	50	100%

- **Commentaire :**

D'après les pourcentages obtenus à partir du tableau n°7 concernant la cadence des services vente et après – vente de la banque, nous constatons que :

✓ ***20%** des dirigeants de PME estiment que la prestation est rapide et ceci est dû principalement au fait de la relation personnelle la liant au directeur ou au personnel en contact.*

✓ ***70%** des dirigeants de PME estiment que la prestation est longue, il s'agit dans ce cas de l'existence d'un goulot d'étranglement majeur *, qui réside dans la lourdeur bureaucratique des procédures et la lenteur de circulation de l'information.*
« la banque reflète fréquemment l'image d'un « bloc administratif » : la machine est lente et l'on se retranche derrière les règlements pour ne pas prendre ses responsabilités, ce qui éloigne la banque de sa vocation commerciale » (1).

✓ ***10%** estime que la prestation est moyenne (48 heures environ).*

Tableau n°8

- **Question 8 :** *Etes – vous satisfait de la qualité des produits et services de la banque avec laquelle vous travaillez ?*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *Très satisfait*	05	10%
▪ *Peu satisfait*	25	50%
▪ *Non satisfait*	20	40%
Total	50	100%

- **Commentaire :**

Le tableau n°8, nous démontre que :

✓ ***50%** de la clientèle –PME est peu satisfaite de la qualité des produits et services de la banque avec laquelle elle travailles car, selon cette clientèle, ceci est dû à une mentalité administrative.*

(1) **BOUALEM TAFIANI ;** « *les assurances en Algérie* » ; OPU ; 1986.

- ✓ ***40%*** *sont non satisfaits parce que d'une part, le banquier à un comportement rigide et tatillon et il n'informe pas son client dans les délais voulus de la situation de son compte.*
  Il est signalé par ailleurs, l'absence de liquidités dans certaines banques .

- ✓ *seul* ***10%*** *d'entre eux sont satisfaits, car pour les mêmes raisons déjà citées (relations personnelles).*

Tableau n°9

- **Question 9** *: A l'heure actuelle, la banque joue t- elle pour votre entreprise, le rôle de :*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *Simple fournisseur*	50	100%
▪ *Conseil*	-	-
Total	50	100%

- **commentaire** *:*

le tableau n°9, laisse apparaître que ***100%*** *des dirigeants de PME estiment qu'à l'heure actuelle, la banque joue le rôle d'un simple fournisseur et pas du tout de conseil.*

Ce rôle est fondamental pour la quasi- unanimité des entreprises, qui s'en contenterait si la banque le jouait bien, à savoir si elle ne venait au secours des entreprises en cas de difficultés et ce dans le cadre de la réglementation.

Malheureusement, la banque fréquemment assimilée à un fournisseur sur lequel les entreprises ne peuvent compter avec certitude (1)*, elles le considèrent beaucoup plus comme une administration « fiscale ».*

---

(1) **MICHEL BADOC ;** *« le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences des banques européennes » ;* les EDITIONS D'ORGANISATION ; PARIS 1975.

Tableau n°10

- **Question 10** *:qu'attendez- vous de votre banquier ?*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *Qu'il fasse preuve D'imagination.*	-	-
▪ *Des informations Générales ou Spécialisées*	05	10%
▪ *De conseil*	12	24%
▪ *Qu'il fasse preuve de De rapidité.*	20	40%
▪ *Une plus grande Simplicité dans les Relations.*	13	26%
Total	**50**	**100%**

- **Commentaire** *:*

A partir du tableau n°10, nous constatons que :

- ✓ ***26%*** *des PME attendent de leurs banquiers qu'ils fassent preuve d'une plus grande simplicité dans les relations.*
- ✓ ***40%*** *des PME espèrent qu'ils fassent preuve de rapidité dans les opérations bancaires.*
- ✓ ***10%*** *attendent des informations générales.*
- ✓ *Seulement* ***24%*** *d'entre elles préfèrent que le banquier conseille plus la clientèle.*

C- LA COMMUNICATION

Tableau n°11

- **Question 11**: *Comment jugez-vous la manière dont la banque vous informe sur les produits et les services ?*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *Tout à fait bon*	-	-
▪ *Plutôt bien*	25	50%
▪ *Plutôt mal*	20	40%
▪ *Autres : à préciser* - *A la demande*	05	10%
Total	**50**	**100%**

- **Commentaire** :

*L'information sur les produits et les services de la banque est plutôt bien perçue, selon **50%** des dirigeants de PME, d'autre **(40%)** estiment que la banque informe de manière plutôt mal sa clientèle.*

*Toutefois, seulement **10%** des PME concluent que la banque ne fournit pas des informations sur les produits et les services de manière spontanée mais seulement à la demande, il est signalé par ailleurs, l'insuffisance professionnelle du banquier ou du personnel en contact.*

Tableau n°12

- **Question 12** : *A l'intérieur de l'agence, l'information sur les produits (dépliants - prospectus) vous semble :*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *Suffisante*	35	70%
▪ *Insuffisante*	15	30%
Total	50	100%

- **Commentaire** :

Selon les pourcentages affichés dans le tableau n°12, la majorité des clients PME interrogés disent que l'information à l'intérieur de l'agence (banque) est suffisante.

Nous avons constaté dans les différentes agences et succursales des différentes banques citées ci-dessus, qu'elles possèdent deux types de prospectus et dépliants selon que la communication soit institutionnelle (sur l'entreprise- banque elle même) soit du produit ou le service qu'elle propose.

✓ ***Les prospectus et dépliants à caractère institutionnel*** *;ce sont ceux dont le thème est la banque elle même et non pas ses produits.*
Il s'agit, à travers ces prospectus et dépliants, de présenter à la clientèle potentielle ou actuelle :l'histoire, la vocation, la structure de la banque.
Ces dépliants n'ont aucune incidence sur le rendement et la satisfaction de la clientèle.

✓ ***Les dépliants et prospectus à caractère « produit de la banque »*** *; ce sont ceux qui concernent les produits de la banque.*
Il s'agit de présenter aux clients potentiels ou actuels, l'ensemble des produits et services offerts par la banque et leur avantages.

Tableau n°13

- **Question 13** *:A l'extérieur de l'agence, l'information sur les produits de la banque vous semble :*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *Suffisante*	05	10%
▪ *Insuffisante*	45	90%
Total	50	100%

- **Commentaire** *:*

*Le tableau n°13, nous montre que **90%** de la clientèle interrogée ce qui correspond à un nombre de **45,** juge que l'information à l'extérieur de l'organisme bancaire est insuffisante voire absente.*
Les dirigeants de PME ne possèdent aucun renseignement sur les produits et les services de la banque et estiment que l'information est inexistante.

*Seulement **10%** qui correspond à un nombre de **05** PME jugent qu'elle est suffisante.*

Tableau n°14

- **Question 14:** *Quelles sortes d'informations attendez- vous de votre banquier ?*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *Une information Personnalisée pour Chaque client (par Branche d'activité).*	11	22%
▪ *Une information Générale.*	10	20%
▪ *Une information Financière.*	22	44%
▪ *Une information Economique.*	07	14%
Total	50	100%

Par ailleurs, un autre point mériterait d'être signalé à savoir celui de la répartition géographique de l'implantation des agences.
A partir de l'enquête que nous avons pu effectuer, nous avons pu constater qu'il y a une forte concentration des agences et des succursales des différentes banques (B.N.A, B.E.A, B.A.D.R) dans le centre ville et aucune dans les périphériques et les zones rurales de la zone d'enquête.

Toutefois, s'agissant du nombre d'agences, en Algérie, pour une région d'environ 700 000 habitants, les banques entretiennent un réseau de 07 agences et succursales.
*En Suisse en 1980, pour une population d'environ 6 millions d'habitants, les banques entretenaient un réseau de 3500 agences et succursales, soit un guichet pour 1800 habitats et un pour 1350 habitants, si l'on compte les caisses de Crédit Mutuel *.*

Ainsi et d'après les résultats obtenus de l'enquête, on peut dire que la politique d'implantation des points de vente présente quelques lacunes.

Tableau n°16

- **Question 16 :** *y- a – t- il quelqu'un dans l'agence dont vous savez qu'il est chargé de suivre votre dossier et de s'occuper de vous ?*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *Oui*	35	70%
▪ *Non*	15	30%
Total	50	100%

- **Commentaire**

*A partir du tableau n°16, nous constatons que **70%** des clients de la banque ce qui correspond à un nombre de **35,** sont en contact avec la même personne qui est chargée de suivre leur dossier et s'occuper d'eux.*

*Seulement **30%** des clients ce qui correspond à un nombre de **15,** estiment que la personne n'est pas la même*
Ce critère est d'autant plus valable lorsqu'il s'agit de petites agences avec une clientèle réduite et plus ciblée.

---

* **MICHEL BADOC ;** *le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences des banques européennes » ;* les EDITIONS D'ORGANISATION ; PARIS 1975.

Tableau n°17

- **Question 17** : *comment jugez- vous la situation du personnel en contact avec la clientèle - PME ?*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *Défendre les intérêts de sa banque.*	37	74%
▪ *Défendre les intérêts de son client.*	13	26%
Total	50	100%

- **Commentaire :**

D'après les chiffres indiqués dans le tableau n°17, on peut dire que la majorité de la clientèle – PME, soit un pourcentage qui correspond à **74%** *;estime que le personnel en contact avec elle défends plus les intérêts de sa banque et néglige ceux du client.*
Cette situation, dans la plupart des cas, engendre le mécontentement du client.

Ces réactions constituent des séquelles d'un système bancaire administré dans lequel le banquier ne s'est pas départi de sa mentalité de salarié.
La notion d'intéressement de l'agent bancaire est encore absente tant que le critère de commercialité n'est pas entré dans les mœurs et n'est pas traduit pour l'agent bancaire en terme de rémunération et de simulation de cette dernière.

Tableau n°18

- **Question** : *Comment trouvez-vous le personnel en contact avec la clientèle ?*

	Nombre de client	Les pourcentages (%)
▪ *Accueillant*	08	16%
▪ *Compétent*	07	14%
▪ *Indifférent*	35	70%
Total	50	100%

- **Commentaire** :

Le tableau n°18, fait ressortir davantage le point de vue de la clientèle concernant le personnel en contact dans la banque.
Car la majorité soit **70%** *estime qu'il est indifférent, seulement un nombre minime trouve qu'il est compétent et accueillant et ceci est du au fait que le client est lié par des liens subjectifs.*

Il résulte des réponses obtenues auprès des dirigeants d'entreprises et s'agissant de leur relations avec le personnel en contact dans la banque, qu'il a été relevé essentiellement des points négatifs desquels ressortent le plus souvent les aspects suivants :

- *Le personnel en contact qui n'a ni la présentation physique adéquate ni le sourire commercial ni le minimum de formules de politesse, est souvent absent de son poste.*
- *L'indifférence ; le personnel en contact semble non concerné et non motivé dans ses activités.*

- *Les dirigeants de PME déclarent s'adresser à des guichetiers alors qu'ils s'attendent à avoir en face d'eux de véritables commerçants chargés de vanter leurs produits et de les placer bien sur avec la motivation matérielle nécessaire et indispensable à ce genre d'opérations.*

Ce personnel en contact avec les dirigeants est le plus souvent mécontent, dévalorise sa banque ; ce qui renforce davantage l'image déjà négative de l'organisation qui est perçue par le client.

- *Le personnel en contact avec la clientèle a souvent tendance à sélectionner de sa propre initiative les produits qu'il préfère et les clientèles qu'il préfère, il vend parfois des produits inadaptés aux besoins des clients et compromet par cette action, l'image de l'institution qui l'emploie.*

- *l'incompétence technique du personnel en contact, dans certaines agences ou succursales n'est malheureusement pas une exception, cette incompétence est souvent accentuée par une absence de sens commercial qui se traduit parfois par une négligence, pour ne pas dire un mépris total du client.*

- *Il a l'esprit de « fonctionnaire- salarié », il se désintéresse du résultat de sa banque.*

- *Il répond maladroitement aux demandes avec l'utilisation d'un langage le plus souvent négatif.*

- *Il a tendance à se « débarrasser » du client en adoptant des solutions irréalistes.*

Pourtant, l'accueil au guichet (l'agence) devrait constituer un élément essentiel du « marketing-mix » dans une banque.

C'est à travers ses contacts que le client se représente la banque, décide ou non de confier son compte à une banque, choisit de continuer ou de cesser d'avoir des relations avec cette banque.

SECTION 2

LA PERCEPTION DE LA POLITIQUE DE MARKETING BANCAIRE PAR LES « BANQUIERS »

Dans la seconde phase du questionnaire, nous nous adressons au cadres- dirigeants et personnel en contact des différentes banques (B.E.A, B.N.A, B.A.D.R).

Toutefois, il faut rappeler que les différentes questions adressés à eux ainsi que les réponses obtenues ne comportent ni de pourcentages ni de chiffres, mais seulement des points de vue que nous avons essayer d'analyser au fur et à mesure afin de nous permettre d'étudier le « marketing- mix » dans ces banques s'il en existe un.

A- LES CRITERES DE CHOIX D'UNE BANQUE SELON LES BANQUIERS

- **Question 1:** *Selon vous, quelles sont les motivations conscientes ou inconscientes de votre clientèle pour choisir une banque ?*

- **Réponse 1**

Les critères de choix d'une banque en Algérie différent d'une entreprise à une autre et selon la banque à laquelle elle s'adresse et la branche d'activité dans laquelle elle évolue.

Cependant, on peut classer ces critères en trois catégories importantes :
- *les produits et les services.*
- *Le savoir faire de la banque et du banquier.*
- *D'autres critères importants.*

***En premier lieu**, ce sont la qualité des services et les conditions avantageuses qui déterminent le choix d'une banque.*
L'avantage des conditions réside dans :

- *les échéances ; le volume des crédits ;*
- *les garanties ... et les facilités...*

En second lieu, *la bonne qualité des services et produits qui réside dans le contact de la banque et donc du « banquier » avec la clientèle PME, le bon accueil, la rapidité de la prestation du service et la débureaucratisation des activités :traitement des opérations courantes à « temps réel », circulation des chèques, respect des échéances...*
Les autres facteurs *qui déterminent le choix d'une banque par les PME en Algérie selon certains banquiers sont essentiellement :*

- *la domiciliation du compte de la société ;*
- *la proximité géographique ;*
- *les relations personnelles et humaines avec le banquier ;*
- *la télétransmission ou la disponibilité de l'information pour le dirigeant de PME ;*
- *la « puissance » de la banque et de son image de marque.*

Dans ce contexte, les critères qui interviennent dans le choix d'une banque sont assez subjectifs car, si l'on se réfère aux propos de « banquiers » ; les clients potentiels (PME) continuent à réagir suivant la raison sociale initiale de la banque.

A titre d'exemple, la B.E.A, banque qui s'occupe du commerce extérieur donc elle manipule des devises, elle est en contact avec l'étranger donc plus performante dans ce domaine.

La B.A.D.R banque liée à l'activité agricole alors qu'on fait et dans l'optique actuelle, la despécialisation des banques est une réalité et elle ont actuellement vocation à offrir tous les produits et services bancaires.

B – LES PARAMETRES D'ANALYSE DES BANQUIERS ALGERIENS

- **Question 2 :** *Hormis les paramètres financiers, quels sont les autres Paramètres qui vous permettent d'analyser une PME Et donc d'accepter de travailler avec elle ou non ?*
- **Réponse 2:**

A partir de l'entretien que nous avons pu effectuer avec les quelques « banquiers » ; nous avons constater que les paramètres d'analyse utilisée se composent de :

- *paramètres objectifs (financiers)*
- *paramètres subjectifs.*

Ce qui nous intéresse dans notre présente étude sont les paramètres subjectifs. Toutefois, ces mêmes paramètres (subjectifs) peuvent différer, selon les cas ou les PME étudiées et à leur tour se subdivisent en paramètres liés :

- ✓ *au dirigeant de la PME ;*
- ✓ *à l'environnement de la PME ;*
- ✓ *à la réglementation en vigueur.*

➢ ***Les paramètres liés au dirigeant de PME*** ;

▪ *L'honorabilité et la solvabilité du client quant au respect de ses engagements vis-à-vis de sa banque et dans ce cas, la « confiance » intervient comme stimulant.*

▪ *La compétence et l'expérience du ou des dirigeants de PME dans la gestion intervient comme facteur important et ceci va conduire le « banquier » à étudier et connaître la qualité du management de la PME.*

▪ *Avant d'accepter une demande de crédit, le responsable de l'étude du dossier d'une PME doit, tout d'abord, contrôler si son client n'a pas d'antécédent judiciaire ou des problèmes fiscaux.*

▪ *Un autre paramètre intervient qui est celui de « l'âge » car dépassant un certain seuil, la banque ne peut octroyer un crédit par peur de non remboursabilité.*

▪ *La culture intervient aussi comme facteur important.*
Suivant les régions du pays, les activités économiques varient.
Textile : Tlemcen
Olives : Sig.

➢ ***Les paramètres liés à l'environnement de l'entreprise***

Autres série de paramètres liés à l'environnement ou la PME évolue :
▪ *Le « banquier » s'informe sur le secteur d'activité de la PME pour savoir si ce secteur à tendance à se développer ou au contraire.*

▪ *Il s'informe aussi sur la qualité du marketing de l'entreprise autrement dit, connaître ses clients, fournisseurs....réseau de distribution, marché de l'entreprise ..ect..*

▪ *La conjoncture économique , autrement dit connaître le pouvoir d'achat de la clientèle potentielle de la PME suivant le produit, l'inflation... ect..*

➢ ***Les paramètres liés à la réglementation*** ;

Pour mieux expliquer ce facteur, il serait préférable de le présenter à partir d'un exemple.
A l'heure actuelle, il existe une circulaire qui interdit aux « banquiers » de financer le secteur ou l'activité « viande » ceci est dû à la maladie de « la fièvre aphteuse » qui a touché le cheptel.
On peut aisément comprendre que le banquier ne peut se hasarder à financer une entreprise avec des risques certains de non solvabilité.

C-L'OFFRE DES PRODUITS ET SERVICES BANCAIRES

▪ **Question 3**: *votre offre est-elle clairement définie auprès de votre personnel*
en contact et vos prospects ?
Par offre on entend :produit, packaging, services, conditions de crédits, délais, garanties...

▪ **Réponse 3**

D'après les entretiens et les résultats obtenus, on peut dire que le client- PME n'est pas toujours au courant des conditions de l'offre des produits et services de la banque.
Et ceci est dû au fait que le personnel en contact avec lui ignore lui même ces conditions qui sont dues à leur tour à divers facteurs essentiellement :

▪ *Difficulté de circulation de l'information à l'intérieur même de la banque.*

▪ *Une rotation continue du personnel en contact due au départ des cadres et autres (retraites, mutations, congés de maternité...) ce qui ne va pas faciliter l'assimilation rapide des conditions.*

▪ *Le non intéressement aux conditions à cause du centralisme de la décision, le personnel en contact ne pouvant prendre aucune décision et initiative, se désintéresse de la clientèle.*

▪ *Rétention de l'information pour des raisons subjectifs.*

▪ *Devant l'importance de la clientèle, le personnel en contact a tendance à dépersonnaliser ses relations, alors que dans ce cas précis, la relation banquier-PME doit être personnalisée.*

E- LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

- **Question 5 :** *Avez-vous une politique de communication pour faire connaître vos produits auprès du personnel en contact et de la clientèle ?*
- **Réponse 5**

Il existerait une communication interne à l'aide de support écrit, de stages, de regroupements animés par des cadres supérieurs de la banque algérienne et même de banques étrangères.

C'est ainsi que certaine banques disposent de périodique ;à titre d'exemple :le cas de **« Convergences »** *s'agissant de la B.E.A et* **«Info- B.A.D.R »**.

Quant aux relations publiques avec la clientèle, elles sont de l'avis général limitées à des initiatives personnelles.

Il est a relevé que le recours au placards publicitaires (presse, TV, radio...) est quasiment inexistant si ce n'est quelques tentatives qui n'ont aucun impact sur la rentabilité de la banque.

Exemple ; *le budget consacré à la publicité pour la B.N.A représente 2%du budget global de la banque.*

F -LE PERSONNEL EN CONTACT

- **Question 6 :** *Existe-t-il une collaboration entre le personnel en contact et les cadres dans la réalisation du service offert?*
- **Réponse 6:**

D'après les conclusions retenues à la suite des différents entretiens, il ressort que :

***D'une part**, il est presque impossible d'instaurer et d'entretenir un climat et un style de relations spécifiques entre le personnel et la clientèle si ce même climat est presque absent dans les relations hiérarchisées .*

Ainsi, la plupart du personnel en contact a avoué que la communication est insuffisante ou presque inexistante avec les cadres.

Cette situation aura tendance à réduire à la fois la qualité du service offert, la motivation au travail des employés et donc la satisfaction du client.
Ce qui ne manquera pas d'affecter les résultats de la banque.

D'autres part**, certains « banquiers » par contre, estiment que cette collaboration existe entre le personnel en contact et les cadres dans la réalisation du service et du produit bancaire et donc il y a une **interaction.

Ainsi, selon eux, il faudrait instituer une véritable communication interne nécessaire à une activité bancaire performante.

Selon **MICHEL BADOC ;**

« entretenir un état d'esprit et de confiance dans l'organisation à tous les niveaux et faire qu'une majorité de collaborateurs se sentent véritablement traités en adultes responsables et concernés par les politiques suivies est indispensable » *.

- **Question n°07 :** *Donnez-vous une importance à l'encadrement du personnel en contact avec la clientèle ? Et quel type de formation estimez-vous primordial ?*
- **Réponse n°07**

Il résulte des différents entretiens avec les cadres- dirigeants des différentes banques que la formation est une partie intégrante du processus d'organisation d'une banque.

Toutefois, nous avons constaté que, la formation technique (comptabilité, caisse, portefeuille...) constitue un outil primordial d'assistance pour les réseaux des banques algériennes quant aux autres types de formation (juridique et surtout techniques de vente, action commerciale ou marketing) demeurent malheureusement trop souvent le parent pauvre de l'institution bancaire en Algérie.

Cependant, pour être pleinement efficace, il ne faut pas que ces banques se limitent seulement à la diffusion du savoir technique mais doivent permettre d'acquérir davantage de connaissances :

- *managariales.*
- *juridiques.*
- *en marketing.*

---

* **MICHEL BADOC ;** *« le marketing bancaire : applications pour le siège et les agences des banques européennes » ;* LES EDTIONS D'ORGANISATION ; PARIS 1975.

CHAPITRE III

Les conditions et possibilités d'introduction d'un marketing bancaire en Algérie

Section 1 : *Les insuffisances et les contraintes liées à l'impossibilité d'introduction du marketing bancaire en Algérie.*

Section 2 *Conditions minimales et possibilités d'introduction d'un marketing performant dans les banques algériennes.*

SECTION 1

Les insuffisances et les contraintes liées à l'impossibilité d'introduction du marketing dans les banques algériennes

En dépit de la volonté politique et économique, la relance économique des banques et l'introduction du marketing, n'a pu malheureusement être concrétisée sur le terrain pour des raisons multiples et diverses dont la nature varie selon l'angle sous lequel on l'analyse.

A- Les contraintes et les insuffisances d'ordre réglementaire

L'impact sur la gestion bancaire est lourd de conséquences, en effet, les banques qui totalement intégrées dans le système de planification, ont été absentes.
Toutefois différentes raisons permettent d'expliquer les résistances quant à l'évolution et l'introduction du marketing dans la banque en Algérie.
Parmi lesquelles :

A-1 Le centralisme décisionnel ;

le centralisme décisionnel a permis de maintenir des procédures rigides, des normes intangibles basées sur une vision traditionaliste de l'activité bancaire.
La banque a ainsi toujours été opposée à la décentralisation des décisions et ceci pour des raisons financières, en ce sens que cela risque d'entraîner des coûts supplémentaires à la banque dans le cadre d'un contrôle à posteriori(1).

A-2 la réglementation ;

La réglementation, qui est établie par les centres de décisions et qui concerne les techniques de montage de crédits, a été à l'origine de l'instauration de la notion de ***risque*** *comme critère décisionnel déterminant.*
Il est à relever la sensibilité des banquiers au risque. Selon un directeur central d'une banque algérienne : ***« le banquier algérien apparaît comme un monsieur timoré et soucieux de ne pas prendre trop de risques »*** (2) .

---

(1) **BENHABIB ABDEREZAK ;** « *Marketing et économie de marché : cas du marketing bancaire* » ; publication dans revue d'ECONOMIE A.P.S ; ALGER. MAI 1995.
(2) **FAROUK BOUYACOUB ;** « *Banques- entreprises : nécessité d'une nouvelle forme de relation* » ; *DANS* REVUE ;« INFO- B.A.D.R » ; N° 12 ; Direction de la communication ;1995.

A-3 l'interventionnisme des pouvoirs publics ;

Cet intervention, dans la définition et la limitation des activités bancaires, en ce qui concerne (1) *:*

- *les conditions tarifaires ; la banque n'est pas maîtresse de ses prix sauf dans la fixation des taux d'intérêts ou une marge de manœuvre est tolérée.*
- *La fixation des contraintes administratives de fonctionnement qui ont engendré les lenteurs liées à la bureaucratie traditionnelle dans la gestion de la banque.*

A-4 Une connotation de « service public » née de dispositions réglementaires ;

Une connotation de service public née de dispositions réglementaires ;a titre d'exemple : (la domiciliation des salaires de certains agents publics en Algérie) et le langage commercial et publicitaire des banques. Dans ce contexte, en Algérie il n'existe pas encore de langage de positionnement de l'image d'une banque car dans l'esprit de certains il s'agit d'un service public.

B - Les contraintes et insuffisances liées à l'environnement de la banque

B-1 les relations de la banque avec les autorités judiciaires ;

S 'agissant de la relation avec les tribunaux, il y a lieu de relever les contraintes qui grèvent cette relation et qui résident essentiellement dans (2) *:*

- *L'absence de culture bancaire et financière parmi les corps des magistrats.*
- *Absence de juridiction spécialisée en la matière.*
- *Le manque de formation des magistrats dans les domaines spécifiques touchant les aspects commerciaux, bancaire, comptable et financier.*
- *L'inadaptation des textes légaux en matière bancaire.*
  Le plus souvent on fait référence à des réglementations qui n'ont pas suivi l'évolution de l'activité économique et bancaire.

---

(1) **BENHABIB ABDEREZAK** ; « *Marketing et économie de marché : cas du marketing bancaire* » ; publication dans revue d'ECONOMIE A.P.S ; ALGER. MAI 1995.

(2) **MADJID NASSOU** ; *« la banque et les principales contraintes de l'environnement institutionnel » ; dans* ALGERIE ACTUALITE N°1501 DU 19.07.1994.

B-2 Une concurrence très imparfaite et artificielle :

Cette concurrence est liée au cadre réglementaire qui définit des compétences différentes d'où des accès réservés à certains marchés pour certains établissements.
En Algérie, il existe une prétendue concurrence dans la mesure ou la spécialisation théorique édictée par les textes n'était pas suivie au niveau pratique (1).

A titre d'exemple, la B.E.A qui devait se consacrer aux activités liées avec l'étranger, exerçait les mêmes activités que la B.N.A.
De même pour la B.A.D.R, qui devait évoluer dans les activités liées à l'agriculture, s'est trouvé exerçait des activités multiples.

B-3 Développement de l'économie informelle ;

Dans tout cela, il faut noter que le développement de l'économie informelle est venue comme un coup de grâce.
Elle aura constitué pour le secteur bancaire algérien un handicap supplémentaire dans la mobilisation de l'épargne.

Comme le signalent les «banquiers », le niveau de rémunération offert par les banques et sans comparaison avec ce que propose le marché informel, la lutte paraît dés lors inégale.
Sur un autre registre, la banque souffre également de l'absence d'un marché financier qui reste il est vrai conçu pour un régime de banques opérant avec d'autres voies et moyens.
Trait caractéristique, les établissements bancaires nationaux ne sont en mesure de distribuer que des crédits à court terme.

A l'occasion d'une journée d'étude en 1994 consacrée à l'investissement dans le secteur touristique pour la wilaya de Tipaza, certains participants s'étaient étonnés que les banques manquassent à ce point d'agressivité et ne cherchant pas à investir dans les secteurs économiques et principalement dans le tourisme.
Les investisseurs eux-mêmes ne pouvaient bénéficier de crédits d'investissement (crédits à long terme).
La réponse du banquier à une telle interrogation a été que pour aboutir à cela, il fallait que les banquiers changent de métier (2).

---

(1) **OUADAH KADDOUR ;** « *Aux portes de l'économie de marché ; quelles stratégies pour la banque algérienne* » ; *MEMOIRE en vue de* l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.

(2) **MOHAMED TARIK SOFIANE ;** « *secteur bancaire et concurrence : un métier en cache un autre* » ; *dans* ALGERIE ACTUALITE N° 1523 ; semaine du 20 au 26 décembre 1994.

L'explication c'est que, la banque au stade actuel de son organisation et son développement ne peut souscrire qu'à un crédit à court terme dont la durée ne saurait excéder quelques semaines voire quelques mois.

Le financement à long terme fait appel –soulignait **Mourad Benachenhou** *-, à d'autres techniques par lesquelles l'épargnant ou la PME met son argent à la disposition de la banque ou de l'intermédiaire financier pendant une longue période, ces techniques – ajoutait* **Mourad Benachenhou-** *n'existent pas dans l'économie algérienne, il y a absence d'institutions spécialisées, chargées du traitement de cette épargne longue* (1) .

Cette situation pose évidemment des problèmes cruciaux qui dissuade davantage la clientèle- PME et l'incite à s'adresser au marché informel ou à d'autres sources.

C- les insuffisances et contraintes liées à la politique marketing de la banque.

Les obstacles qui entravent la mise en œuvre des techniques de «marketing» dans les banques algériennes concernent différents points au niveau interne à la banque.

Ils sont essentiellement liés à : - l'offre des produits et services bancaires.
- la distribution des produits et services bancaires
- la communication et l'information.
- le personnel en contact avec la clientèle.

C-1 les insuffisances de l'approche relatives à l'offre des produits et services bancaires ;

« faute d'avoir pris en considération la catégorie consommation ... l'économie algérienne se trouve confrontée à d'importants déséquilibres » (2) *qui sont dus à :*

1. l'incompatibilité des produits offerts et demandés parcequ'ils ne sont pas adaptés aux préférences de la clientèle selon ses besoins.

---

(1) **MOHAMED TARIK SOFIANE** ; *« secteur bancaire et concurrence : un métier en cache un autre » ; dans* ALGERIE ACTUALITE N° 1523 ; semaine du 20 au 26 décembre 1994.

(2) **BENISSAD M.E** *« Economie de développement de l'Algérie : sous développement »* 2 éme EDITION ECONOMICA ;PARIS 1982.

Les produits bancaires dans ce domaine n'ont pas évolué, pourtant les traditions, la culture et les besoins du client bancaire pourraient être source d'inspiration et matière à réflexion pour l'élargissement de la gamme proposée jusqu'ici.

2. La matière première ; l'argent a un poids affectif particulier, car il est porteur de multiples significations sociales, psychologiques et religieuses qui influencent fortement la perception de l'image de la banque ainsi que son rôle et relations avec les clients.

Il en est de même de l'institution du chèque et de son utilisation comme moyen de paiement.
Dans tout pays développé ou en vue de l'être, la circulation de l'argent se fait en majeure partie à l'aide de la monnaie scripturale.
Mais en Algérie, cette institution est discréditée à cause de sa non vulgarisation due essentiellement au manque de confiance qu'elle inspire.

Une grande partie de responsabilité incombe aux pouvoirs publics et aux juridictions qui ne répriment pas suffisamment le délit de **«chèque sans provisions ».**
D'où l'appréhension du commerçant ou des chefs d'entreprises qui hésitent à accepter le chèque comme moyen de paiement qui engendre une circulation importante d'argent en espèces avec toutes ses conséquences.

Une économie moderne se doit impérativement de réhabiliter le chèque comme moyen de paiement et prendre toutes les mesures nécessaires pour imposer son utilisation en appliquant rigoureusement les dispositions répressives déjà existantes et contenues dans **l'article 374 du code pénal et les dispositions identiques du code de commerce .**

3. Le faible taux de bancarisation ; l'activité bancaire en Algérie n'est que faiblement bancarisée et le client affiche un enthousiasme mesuré vis-à-vis des banques ou la procédure de gestion des comptes et sa complexité sont dissuasives **(1)** .

Aussi, n'avions-nous pas relevé combien de fois le personnel en contact (guichetiers..) de banques refusent l'ouverture de comptes aux clients pour des motifs injustifiés dus selon eux à la saturation des comptes.

---

(1) OUADAH KADDOUR ; *« Aux portes de l'économie de marché ; quelles stratégies pour la banque algérienne » ; MEMOIRE en vue de* l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.

Ou encore, combien de banques pour des considérations prétendument juridiques et inexplicables, refusent l'ouverture de comptes à des gens parcequ'ils sont illettrés.

N'-a-t-on pas vu des clients bouder la banque parce que celle-ci se caractérise par sa lourdeur et son interdit, non seulement au niveau du contact avec la clientèle mais aussi au niveau de l'exécution des opérations.

Ainsi, cette panoplie d'incohérences n'est pas de nature à favoriser une bancarisation, d'autant plus que d'autres facteurs sont venus freiner cette démarche qui favorise «l'évasion fiscale » et qui contribue au développement de l'économie informelle.

4. *Les produits bancaires, qui malgré l'importance psychologique de la matière première, sont souvent intangibles et sans représentation concrète* (1).
Cette dématérialisation identifie le produit bancaire au marketing des services.
Cependant, la représentation matérielle d'un produit bancaire peut être rattachée à l'image d'un établissement : livret d'épargne, C.N.E.P, B.N.A... ce qui confère le caractère de produit parce que non abstrait.
Le produit bancaire est donc un «produit hybride » (2) *qui est à la fois produit et service.*

5. *En matière d'innovation ou création de produits nouveaux, il existe un manque de protection de l'innovation en Algérie, d'où la prolifération du phénomène d'imitation qui entraîne une certaine difficulté quant à la différenciation des produits bancaires d'une façon durable.*
Cette non-différenciation est renforcée par les orientations économiques et sociales de l'Etat en ce qui concerne la vente des même produits.

6. *La fixation des prix des produits bancaires est dirigée par les autorités de tutelle.*
Toutefois, ces prix diffèrent suivant les secteurs de développement jugés prioritaires.

---

(1) **BENHABIB ABDEREZAK ;** « *Marketing et économie de marché : cas du marketing bancaire* » ; publication dans revue d'ECONOMIE A.P.S ; ALGER. MAI 1995.
(2) **MONIQUE ZOLLINGER** « Marketing bancaire : vers une banque du troisième type » ; EDITION DUNOD ; PARIS 1985.

C-2 les insuffisances et contraintes liées à la distribution des produits et des services bancaires :

Il faut bien noter que malgré les efforts des différentes banques algériennes, le niveau qualitatif et quantitatif des prestations reste bien en deçà des attentes et des espoirs de la clientèle bancaire.

Au niveau des infrastructures, les agences continuent à offrir, le plus souvent, une image de désolation et de tristesse qui exerce un effet rébarbatif sur le clientèle potentielle, seules les agences des grands centres urbains échappent, un tant soit peu, à cette réalité.

Ainsi, la politique d'implantation des points de vente présente des lacunes qui sont dues essentiellement à :

1. L'absence de hiérarchisation dans les choix des sites et des agglomérations, selon un responsable à la direction générale d'une banque : ***« l'extension des points de vente engendre des coûts supplémentaires et l'accroissement des charges pour la banque »*** (1).
Cette affirmation n'exclut pas un choix judicieux lié à l'activité économique.

2. La création des points de vente (guichets) est souvent dictée non pas par une méthode scientifique mais pour des considérations de disponibilité des locaux et les objectifs des pouvoirs publics.

Ainsi et dans le cadre de la libéralisation du secteur bancaire, le critère d'implantation des points d'une agence sera soumis de plus en plus à des principes de commercialité et on à ceux liés à des normes de découpage administratif à caractère « politique ».

C-3 les insuffisances et contraintes liées à la communication et à l'information dans la banque :

Le degré de culture du client reste faible quant à l'utilisation du produit ou service offert, car ce dernier, de par sa technicité, ne véhicule pas l'information nécessaire d'une gestion marketing.

---

(1) **FAROUK BOUYACOUB ;** « *Banques- entreprises* : nécessité *d'une nouvelle forme de relation » ; DANS* REVUE ;« INFO- B.A.D.R » ; N° 12 ; Direction de la communication ; 1995.

Toutefois, il existe une série de raisons qui font que l'information est peu diffusée au niveau interne et externe à la banque, parmi elles, on peut citer :

1. Le secret professionnel ; les banquiers sont appelés ,de par leur profession, à détenir un grand nombre d'informations, c'est pourquoi, ils assurent le service annexe de fournitures de renseignements.
Mais le problème des informations bancaires soulève un conflit entre l'usage sanctionné par la loi sur la monnaie et le crédit et le code pénal dans son article qui interdisent au banquier de divulguer les « secrets à lui confiés » et l'usage imposé par la vie des affaires qui l'oblige à informer ses clients (1).

Il s'agit en fait de concilier le besoin d'information dans le monde des affaires avec les exigences du « secret » qui s' impose non seulement sur un plan moral, relevant de l'éthique, mais en tant qu'obligation tirant ses racines d'un accord tacite entre le client et le banquier (2).
Le compromis est consacré dans la qualification renseignements « confidentiels » et renseignements « non confidentiels » en principe d'ordre général.
Aussi, le banquier manquerait à son « obligation préexistante de diligence » s'il diffusé des informations erronées portant préjudice à son client, malheureusement cette pratique est courante dans les banques en Algérie.

2. Le banquier n'est pas intéressé des informations que peuvent contenir un produit ou un service bancaire du fait qu'il ne peut prendre de décision concernant le produit ou service bancaire proposé.

C-4 les insuffisances et contraintes liées à l'attitude et le comportement du personnel en contact :

L'élément humain est un facteur déterminant de toute entreprise, ceci est encore plus vrai quand cette entreprise appartient au secteur des services et l'est encore plus pour la banque.

Ainsi, la question des ressources humaines est au cœur de l'enjeu de modernisation des banques algériennes depuis leur naissance.

---

(1) **HABIB ZERHOUNI** ; « *la responsabilité du banquier et le droit pénal* » ; dans journal EL-WATAN du 18 janvier 1998.
(2) **FATIHA TALEB** ; *« limites du secret bancaire et économie de marché » ;* dans « revue algérienne des sciences juridiques, économiques et politiques » ; N°03 du 07.1995.

Cette notion s'est toujours posée mais de manière différente en fonction des caractéristiques de chaque période.*

- *A la naissance, il s'agissait de recruter du personnel pour pallier le départ massif des effectifs de nationalité française ;*

- *Durant la phase d'extension, il s'agissait de répondre au développement des réseaux et des activités et de prendre en charge le volume considérable des flux financiers.*
- *dans la phase actuelle, il s'agit de reconsidérer tous les paramètres des ressources humaines.*

A l'heure actuelle, l'effectif global des banques commerciales avoisine les 30000 employés.
Nous sommes donc en présence d'un secteur non négligeable du point de vue de l'emploi.

Il convient néanmoins, de présenter certaines insuffisances qui dans ce contexte, sont liées essentiellement au :

1. poids du rapport de confiance qui s'établit entre les agents de la banque et leurs clients de toute nature, rapport qui nous fait dire que ce n'est pas l'argent qui constitue la matière première du travail bancaire mais la confiance.

Le problème qui se pose actuellement au niveau des différentes banques algériennes et au travers des propos recueillis auprès des « banquiers » qui affirment, le banquier ne manque-t-il pas souvent d'envergure en ne faisant pas beaucoup « confiance » à l'homme et en attachant trop d'importance à la réalité, parfois surfaite, d'une opération commerciale déterminée, ou d'un bilan et au passé plutôt qu'à l'avenir (1).

2. l'encadrement de l'agence qui connaît parfois mal l'entreprise avec laquelle il travaille et plus généralement les problèmes de ces entreprises.
Et ceci est du au manque de contact entre lui et les dirigeants de PME et à l'abus des réglementations, qui ont enserré la profession bancaire jusqu'à ces derniers temps.

---

* **AMEZIANE FERHANI ;** *« Banques- Entreprises : Dépasser les contraintes » ; dans* « INFO- B.A.D.R » ; N°15 ; direction de la communication ; 3éme trimestre 1996.

(1) **OUADAH KADDOUR ;** *« Aux portes de l'économie de marché ; quelles stratégies pour la banque algérienne » ; MEMOIRE en vue de* l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.

3. Le banquier est plus souvent en « décalage » avec l'évolution technique et les courants technologiques et craint davantage les conséquences du changement (1) *, la banque a tendance à préserver les acquis et gains générées par le système économique dévolu.*

Toutefois, concernant l'informatique en la considérant comme une véritable révolution pour les banques étrangères, son utilisation reste très timide dans les banques algériennes et ceci est du à différentes raisons (selon quelques banquiers), parmi elles on peut citer :

- ✓ *Les incidences de coûts et de budgets.*
- ✓ *Indisponibilité du matériel informatique.*
- ✓ *Les risques de fuites et divulgation des informations.*
- ✓ *Les risques de pannes techniques et d'accidents lesquels se répercutent rapidement sur les réseaux confrères ou clientèle voire sur l'environnement bancaire en entier.*
- ✓ *La bureaucratisation ; pour mieux expliquer ce point, il est préférable de l'illustrer d'un exemple qu'a vécu une banque algérienne la (B.E.A).*
  L'installation d'un réseau interbancaire informatisé n'a pu se concrétiser depuis des années à cause d'une autorisation que les services des postes et télécommunications n'ont pas délivré pour des motifs des plus contestables.

4. Concernant la « formation », il n'y a pas un métier de banquier mais une infinité de spécialité : financière (métier central avec une diversité très grande de clientèle et de responsabilité), juriste, spécialiste en immobilier, économiste, spécialiste du commerce extérieur et comme dans toute entreprise responsable du personnel ..etc.... .
Toutefois, la formation du banquier reste insuffisante et se fait le plus souvent « sur le tas » .

La conjugaison de ces contraintes et insuffisances, fait que le marketing bancaire est considéré, par beaucoup de « banquiers algériens », comme une discipline non encore prioritaire.

Les tenants du marketing bancaire disposent cependant d'arguments pour répliquer à ces insuffisances et obstacles qui se présentent comme suit :

---

(1) **MOHAMED BENTOUNSI ;** « *Les motivations fondamentales en matière de détermination de crédit* » ; *dans* « INFO- B.A.D.R » ; N°16 ; direction de la communication ; 4éme trimestre 1996.

SECTION 2

CONDITIONS MINIMALES ET POSSIBILITES D'INTRODUCTION D'UN MARKETING PERFORMANT DANS LES BANQUES ALGERIENNES

Les professionnels de la banque ont reconnu, que les relations banques- entreprises pour avoir été tumultueuses et confuses dans le passé, doivent revenir à plus de sérénité et surtout s'inscrire dans une logique économique ayant pour fondement la relation d'affaires à l'exclusion de toute autre considération.

Ce processus n'est possible aujourd'hui, que dans la mesure ou l'Algérie et plus précisément les banques algériennes s'inscrivent dans une logique de marché et de rationalité économique.

Une approche «marketing » pourrait permettre de relever ses insuffisances et de proposer des solutions adéquates en vue de rendre les banques algériennes plus performantes.

*Ainsi, le marketing «facteur de démocratie économique peut être un moteur de progrès » *dans les banques algériennes en mettent l'accent sur :*

- *La reconsidération du rôle de l'Etat dans l'activité économique.*
- *La réorganisation des banques en matière de marketing.*
- *L'adaptation des structures.*
- *L'amélioration de l'offre des produits et services bancaires.*
- *La valorisation de l'importance de la communication de l'information bancaire.*
- *La valorisation des ressources humaines.*

A- LA RECONSIDERATION DU RÔLE DE L'ETAT

Le passage à l'économie de marché modifiera le comportement de la banque.
Elle doit s'adapter aux changements induits par une clientèle de plus en plus exigeante.
Ces changements impliquent :

- ✓ *Le désengagement progressif de l'Etat ;*
- ✓ *La concurrence ;*
- ✓ *L'ouverture au secteur privé de l'activité bancaire.*

A-1 le comportement de l'Etat ;

Au niveau de l'Etat et afin d'améliorer la gestion des banques algériennes et de permettre plus de liberté d'initiatives, cela suppose :

- *Un désengagement progressif de l'Etat ;*
- *Une harmonisation des textes législatifs et réglementaires ;*
- *Décentralisation des centres de décisions.*

A-2 la concurrence bancaire ;

Selon **ALI BENOUARI** *– ancien ministre délégué du Trésor- le passage de l'économie administrée à l'économie de marché ne pourra se réaliser sans un secteur bancaire diversifié, performant et surtout concurrentiel.*
Et cet objectif ne peut être atteint sans l'ouverture de ce secteur à l'investissement privé, résident et non résident (1)

La concurrence va conduire l'ensemble des banques algériennes à rechercher les formules les plus efficaces pour développer les ressources les moins coûteuses, diversifier l'activité et introduire davantage de sélectivité dans l'octroi des crédits (2). .
Elle tend à rendre le système bancaire, dans son ensemble, plus performant.

- *Du point de vue des ressources ;*

Chaque banque se trouve dans l'obligation de faire en sorte qu'elle puisse offrir des services d'une qualité au moins équivalente à celle des confrères.

---

(1) **ALI BENOUARI ;** « *La concurrence bancaire* » ; *dans :* « l'entreprise et la banque : dans les mutations économiques en Algérie» ; OPU 1994.
(1) **MOHAMED SOFIANE TARIK ;** « *Secteur bancaire et concurrence : un métier en cache un autre* » ; dans : ALGERIE ACTUALITE ; N°1523 ; Semaine du 20 au 26 décembre 1994.

La qualité des services se mesure d'abord par les infrastructures et les conditions d'accueil de la clientèle.
La clientèle potentielle ou acquise, attache également une grande importance à la rapidité d'exécution des opérations bancaires ainsi qu'à la fiabilité des documents de leurs banques.

Aussi, la banque qui offre la meilleure prestation de ce genre aura toutes les chances de conserver sa clientèle et même d'attirer vers elle la clientèle des confrères .

- *Du point de vue des emplois ;*

La concurrence se situera dans ce cas, dans les capacités des banques à identifier les secteurs d'activité porteurs, qui garantissent les emplois les moins risqués.
A ce titre, la création d'une centrale des bilans serait un apport considérable pour les banques dans leurs recherches d'emplois sains.

La libre concurrence devra ainsi, inciter chaque banque à investir perpétuellement, dans les domaines de la recherche et de l'innovation, du choix et de la formation des hommes, de l'acquisition d'équipements informatique et de la conception de logiciels efficaces et rationnels.

L'imminence d'une concurrence étrangère et la création de banques privés nationales, pourrait elle aussi constituer en quelque sorte l'aiguillon (2) *nécessaire à une prise de conscience et précipiter ainsi l'effort d'adaptation des banques aux besoins du marché* (1) .

Il est en effet, utile d'accorder une importance toute particulière à l'ouverture du marché algérien à des banques privés nationales ou étrangères si l'on accepte le fait que dans l'esprit de la clientèle ,potentielle ou acquise, algérienne, les banques étatiques ne bénéficient pas toujours d'un préjugé favorable.

Aussi, ***« à défaut d'apporter la preuve sur le terrain d'être au service du client pour mettre à sa disposition les solutions bancaires à ses problèmes, le risque serait grand de voir nos clients nous quitter et s'orienter vers les nouvelles banques qui viendraient éventuellement à s'installer »*** (2) .

---

(1) **MOHAMED SOFIANE TARIK ;** « *Secteur bancaire et concurrence : un métier en cache un autre » ;* dans : ALGERIE ACTUALITE ; N°1523 ; Semaine du 20 au 26 décembre 1994.
(2) **S. MERSAD** *;« marketing et développement » ; dans* Revue : **« la marketing »** EDITEE PAR Le MINISTERE DE LA RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE ET DE LA PARTICIPATION ; *SEPTEMBRE* 1995.

B - LA REORGANISATION DES BANQUES EN MATIERE DE MARKETING

B-1 la réorganisation des banques ;

L'ampleur de la profondeur des réformes induites dans le monde économique et leurs répercussions sur le secteur bancaire ont conduit rapidement à une reconsidération des modes d'organisation des établissements.

Le processus de réorganisation est actuellement en cours et il le demeurera encore longtemps, car en dehors des nécessités de la transition, l'adaptation performante au marché et la dynamisation de la concurrence vont amener des stratégies d'organisation dépendantes des conjonctures.

Ainsi, on peut noter toutefois plusieurs caractéristiques communes aux organigrammes mis en place ou en projet (1) ; *notamment :*

- *L'apparition de directions générales adjointes multiples et opérationnels fonctionnant comme des pôles de décision intermédiaire regroupant plusieurs directions centrales complémentaires ;*

- *La suppression de certains anachronismes tels que la séparation des structures de crédit public et crédit privé au profit parfois d'une approche par branche d'activité ;*

- *La création de structures auparavant inexistantes telles que la direction de marketing et de communication au sens réel du terme ; les directions d'organisation et système d'information....etc.*

Ces transformations organiques doivent et sont souvent accompagnés d'une refonte des missions et prérogatives des structures déjà existantes, d'une révision des procédures (2) .
On assiste parfois à la régionalisation de certaines fonctions jusque là exclusivement centralisées comme (l'inspection et la formation ...etc.) sous forme de directions ou de délégations régionales plus proches des agences.

---

(1) **AMEZIANE FERHANI** :directeur marketing et communication CPA ; « *Modernisation de la banque algérienne : un enjeu de taille » ; dans* Revue « INFO B.A.DR » ; N°15 ; direction de la communication 3éme trimestre 1996.

(2) **OUADAH KADDOUR ;** « *Aux portes de l'économie de marché : quelle stratégie pour la banque algérienne » ;* MEMOIRE en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.

Selon **AMEZIANE FERHANI** *directeur marketing et communication du C.P.A, les deux prochaines années vont permettre sans doute d'observer les mouvements suivants* (1) *:*

➢ *Un renforcement et une généralisation de la réorganisation des structures centrales avec des phases d'adaptation progressives de ces nouvelles architectures ;*
➢ *Une extension de cette démarche au niveau des directions régionales ; succursales et agences en vue d'adapter et améliorer aussi bien le fonctionnement que les conditions d'accueil de la clientèle.*

Une fois l'organisation terminée, il faudra aux banques algériennes de reconsidérer leur plan marketing.

B-2 le plan marketing :

Au lieu de réagir au coup par coup, l'application d'une « planification marketing » performante à la banque lui permet de faire face aux aléas du futur et de la prédisposer à agir, réagir et s'adapter aux multiples pressions émanant de l'économique (2) *, le plan marketing est un outil nécessaire à la banque qui doit planifier son développement dans un environnement instable.*

L'application d'un plan marketing ne pourra s'opérer que si la banque algérienne définisse sa vocation ainsi que sa mission, puis fixe ses objectifs et élabore des stratégies en tenant compte de ses forces et faiblesses ainsi que des éventuelles menaces et opportunités émanant de l'environnement dans lequel elle évolue.

Conséquemment, elle doit tracer des plans d'action dans le cadre d'un « marketing- mix » performant qui se concrétisera par la coordination et l'orientation de l'ensemble des forces de l'entreprise bancaire vers une plus grande satisfaction des objectifs et du client.

C – L'ADAPTATION DES STRUCTURES

L'organisation actuelles de la banque algérienne est articulée souvent autour d'un réseau d'agences et cette situation va engendrer une attitude défensive face à la concurrence (fictive) mieux armée parce que mobile.

---

(1) **AMEZIANE FERHANI** :directeur marketing et communication CPA ; « *Modernisation de la banque algérienne : un enjeu de taille » ; dans* Revue « INFO B.A.DR » ; N°15 ; direction de la communication 3éme trimestre 1996.
(2) **ALEXANDER HIAM – CHARLES SCHEWE ;** *M.B.A .Marketing : les concepts »* ; MAXIMA Laurent Du Mesril EDITEUR ;PARIS 1994.

Il a été constaté qu'une banque telle que la B.A.D.R ou la B.N.A dont les réseaux sont les plus denses, ne peuvent faire gain de productivité si leurs fonds de commerce décentralisés ne sont pas utilisés d'une manière efficiente.

En effet, la réorganisation des structures décentralisées de la banque algérienne et leur adaptation à l'environnement suppose le ***redéploiement*** *des agences, leurs éventuelles* ***spécialisation*** *et leur* ***agencement*** *eu égard à l'évolution économique et démographique des marchés et des secteurs sur lesquels ont été implantés les agences.*

C-1 le redéploiement des agences :

L'ouverture d'une agence ou bien son implantation ne devra pas, dans l'avenir, se faire pour des raisons politiques ou sociales comme nous l'avions exposé plus haut, mais suppose une étude socio- économique et financière et donc de rentabilité.

A partir de quel seuil de ressources collectées ou de crédits consentis, l'agence couvrira- t- elle ses frais de fonctionnement ? ou bout de combien d'années ce seuil sera- t- il atteint ?(1)
A l'occasion de chaque implantation nouvelle, un calcul prévisionnel de rentabilité doit être effectué et ce sont les résultats de ce calcul qui en définitive orienteront les choix de la banque.

Un redéploiement si nécessaire, un regroupement d'agences secondaires en agences centrales, doit être envisagé et pour une meilleure maîtrise des charges budgétaires et une adaptation cohérente aux besoins de la clientèle.
Toutefois, deux possibilités sont offertes (2) *;*

La première : *est à l'occasion de l'implantation d'une nouvelle agence ; plusieurs décisions doivent et peuvent être prises dans ce cas ;*

- ✓ *En premier lieu ; il faut choisir la zone d'implantation, elle doit être fréquentée par le ou les clientèles- cibles retenues.*
  Dans la mesure du possible, la densité d'agences ouvertes par les autres banque ne doit pas être élevée.
- ✓ *En second lieu ; il faut choisir un site d'implantation au sein de la zone suscitée.*

---

(1) **OUADAH KADDOUR ;** « *Aux portes de l'économie de marché : quelle stratégie pour la banque algérienne* » ; MEMOIRE en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.
(2) **SILVYE DE COUSSERGUES ;** « *Gestion de la banque* » ; 2 éme EDITION ENRICHIE ET MIS A JOUR ;DUNOD ; 1996.

L'emplacement retenu doit être bien situé (accès facile, proximité d'autres commerces, ...etc.) afin d'exercer une attraction suffisante sur l'ensemble du périmètre prospecté.

La seconde *; concerne les agences déjà existantes ;une restructuration du réseau est nécessaire et ceci afin de redéfinir la fonction commerciale de chacune d'entre elles.*

Toutefois, la banque peut prendre la décision de diminuer le nombre de ces agences si plusieurs facteurs sont réunis notamment (1) *:*

1. La dégradation de la rentabilité de l'une d'entre elles, autrement dit, l'équilibre d'exploitation n'est plus assuré parce que d'autres banques (agences) se sont implantées ou bien l'environnement extérieur (quartier en rénovation par exemple) s'est modifié.

2. La banque a changé de créneau et n'a plus besoin d'un réseau aussi dense ou bien elle a choisi d'autres canaux de distribution.

C-2 la spécialisation des agences *;*

La spécialisation suppose l'assortiment de l'agence aux « goûts » de la clientèle par une transformation d'activité (2) *.*
Les recherches menées jusqu'à nos jours par les différentes banques en Algérie, permettent d'envisager une évolution du réseau d'agences articulée autour de deux axes principaux :

✓ ***Le premier*** *; concerne la création d'agences spécialisées telles que :*
- *les agences conseils ;*
- *agences de crédits ;*
- *agences de jeunes ;*
- *agences libre- service : ouverture après l'horaire classique ;*
- *agences spécialisées en entreprise (PME...)*

La clientèle d'entreprises est de plus en plus exigeante en matière de produits et services, eux mêmes de plus en plus complexes, seuls des exploitants ayant reçu une formation spéciale peuvent satisfaire les besoins de ce segment de clientèle.

---

(1) **SILVYE DE COUSSERGUES** ; « *Gestion de la banque* » ; 2 éme EDITION ENRICHIE ET MIS A JOUR ;DUNOD ; 1996.
(2) **OUADAH KADDOUR ;** « *Aux portes de l'économie de marché : quelle stratégie pour la banque algérienne* » ; MEMOIRE en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.

✓ ***Le deuxième*** *; concerne la création au sein des agences existantes d'espaces destinés à être affectés à une clientèle ciblée ou à des activités spécifiques.*

C-3 la réorganisation et l'agencement ;

La politique de distribution élément axial du « marketing- mix» sera les prochaines années une composantes essentielles de l'exercice de la concurrence entre les différents établissements bancaires.

L'enjeu qui sera commercial en termes (d'accueil, de suivi des relations avec la clientèle) et fiancier, impliquera la mise en œuvre de nouvelles techniques de distribution et d'agencement dont l'efficacité n'est plus à démontrer notamment « les techniques de merchandising ou autres...).*

L'objectif de ces différentes techniques est de (1) *:*

- ✓ *Rendre les agences bancaires plus attractives aussi bien pour les clients potentiels qu'acquis.*
- ✓ *Améliorer la qualité des conditions de vie et de travail du personnel au sein de l'agence.*
- ✓ *Optimiser la rentabilité des produits et services proposés aux clients.*
- ✓ *Faciliter et rendre plus agréable l'accueil, l'attente, le conseil et la circulation des clients au sein de l'agence.*

Ces techniques se traduisent en termes de :

- *Aménagement extérieur.*
- *Aménagement intérieur.*

➢ *L'aménagement extérieur ;*

Les barreaux et les grillages qui donnent à l'agence bancaire un caractère de forteresse qu'on ne peut atteindre, peuvent être doublés par de grandes baies vitrées permettant l'installation d'affiches, de panneaux publicitaires ou d'objets divers à caractère commercial ou culturel selon les actions de promotion de ventes.

Concernant ce point, il a été constaté en Algérie, que seule les banques n'utilisent pas leurs vitrines (si elles en ont une) pour la présentation de produits ou services.

---

* **AGENCEMENT;** *Composition, disposition et enchaînement.*

(1)MOURAD DAMARDJI ; PDG de la B.A.D.R ; « *Stratégie d'adaptation des banques au nouvel environnement économique » dans « L'entreprise et la banque : dans les mutations économiques en Algérie » ;* OPU 1994.

Dans l'aménagement extérieur, une uniformisation peut être recherchée afin de donner à toutes les agences d'une même banque, un même aspect.

Cette uniformisation provient de l'emploi des mêmes matériaux (vitres teintées, formes des fenêtres...) ou des mêmes couleurs ou encore en utilisant un graphisme identique pour l'enseigne et en faisant figurer le logotype en évidence sur la devanture.

L'uniformisation dans l'aspect extérieur des agences d'une même banque doit donner une impression de solidarité, de sérénité et de durée dans le temps.

Ces différentes actions doivent s'inscrire dans un objectif d'attirer l'attention du consommateur, épargnant potentiel et lui donner envie de pénétrer à l'intérieur pour en devenir un client acquis.

➢ *<u>L'aménagement de l'espace intérieur</u> ;*

Certaines études d'image de marque dans les banques ont révélé que la clientèle est souvent impressionnée par l'aménagement intérieur des agences bancaires ; les hauts comptoirs donnent à ces agences un caractère de forteresse inaccessible (1)
Ainsi, une modernisation de l'agence bancaire au niveau interne va rendre les points de vente accueillants.

Cependant, malgré l'existence de quelques contraintes :caisses, terminaux d'ordinateurs, salles de coffres, l'aménagement intérieur peut se faire de nombreuses façons (2) *:*

- ✓ *Maintien d'un comptoir comprenant la caisse ou sont concentrés les opérations de caisse (retraits, dépôts..) ;*
- ✓ *Installation de bureaux remplaçant le comptoir dans les autres opérations ;*
- ✓ *La décoration et l'animation qui constituent des moyens d'agencement et d'embellissement de l'agence.*
  Celle- ci se traduit par la mise en place de panneaux d'orientations, et d'information de la clientèle sur les produits existants, les réglementations

L'objectif est de donner à l'agence un aspect accueillant et agréable et en dépit des questions de sécurité, le caractère accessible des guichets doit être maintenu.

---

(1) **MOHAMED BENTOUNSI ;** *« les motivations fondamentales en matière de détermination de crédit » ;* dans « INFO BADR » N° 16; DIRECTION DE LA COMMUNICATION ; 4 éme trimestre 1996.
(2) **SILVYE DE COUSSERGUES ;** *« Gestion de la banque » ;* 2 éme EDITION ENRICHIE ET MIS A JOUR ;DUNOD ; 1996.

D – AMELIORATION DE L'OFFRE DES PRODUITS ET SERVICES BANCAIRES

L'amélioration de la prestation bancaire suppose le développement et la prise en charge de plusieurs axes liés à la clientèle notamment :

- *L'accueil de la clientèle (PME) ;*
- *La satisfaction en matière d'offre des produits et services ;*
- *La dynamisation de la notion de collecte de l'épargne ;*
- *La célérité dans l'exécution des opérations bancaires ;*
- *L'utilisation de l'outil informatique.*

D-1 l'accueil de la clientèle ;

Les agences bancaires en Algérie , ayant été développées et implantées dans des conditions plus au moins difficiles (structures inachevées...) ne pouvaient se développer et encore moins répondre aux besoins des clients.

Toutefois, et hormis ces problèmes, l'accueil du client et le respect dû à son égard, constitue un facteur déterminant et non négligeable pour le rehaussement de la prestation de service.
Et pour cela et afin de consolider les relations avec le client et donc améliorer son accueil, il faut ***d'une part*** (1) *:*

- *Respecter chaque client et l'écouter avec attention en vue de répondre efficacement à ses besoins.*
- *Instaurer un état d'esprit et une dynamique commerciale.*
- *Veiller en permanence à la tenue vestimentaire et à l'aspect physique du personnel en contact avec le client.*

D'autre part *; réactiver la notion de « confiance », car elle est la base de toute décision.*

Cette confiance englobe des aspects divers, allant de l'honnêteté à la compétence du « banquier ».
Lorsque le dirigeant de PME se trouve face au personnel en contact, la confiance en celui- ci s'établit par sa façon de faire, sa correction , son respect des engagements pris, sa manière d'exposer les solutions et sa compétence (2) .

---

(1) **BRAHIM HADIAS** ; *PRESIDENT D'ALGERIE- INVESTISSMEMENT FINANCE ; « Projet de banque privé en Algérie » dans « l'entreprise et la banque : dans les mutations économiques en Algérie »* ; OPU 1994.
(2) **MOURAD DAMARDJI** ; PDG de la B.A.D.R ; *« Stratégie d'adaptation des banques au nouvel environnement économique » dans « L'entreprise et la banque : dans les mutations économiques en Algérie »* ; OPU 1994.

Toutefois, la confiance demande du temps qui servira à nouer progressivement des relations entre le client et son banquier.
Ces contacts vont permettre de comprendre le client (dirigeant de PME) en cas de difficultés.

D-2 la satisfaction en matière d'offre des produits et services bancaires :

L'offre des produits et services bancaires ne doit pas se faire qu'après :

➢ *Une segmentation du marché ;et donc adapter à chaque type de clientèle le produit ou service adéquat selon leurs besoins et préférences.*

➢ *Une étude de marché* (1)*; cela suppose un certain nombre de questions en relatives à la place de la branche industrielle ou commerciale dans laquelle la PME exerce ses activités, de même que la situation du dans sa branche économique.*

Il est cependant possible de réaliser des études de marché qui permettent d'éviter des erreurs à condition de se contenter de méthodes plus rudimentaires et faire largement appel au jugement et du bon sens (2).

Et dans ce cas il faut :

- *utiliser des échantillonnages, empiriques.*
- *Recruter les enquêteurs en fonction des populations étudiées.*
- *S'appuyer sur les méthodes qualitatives (ex : étude du comportement du consommateur bancaire... etc.).*
- *Faire des enquêtes exploratoires pour mieux comprendre les motivations.*

Avec du temps et de la souplesse et de l'imagination, les informations rassemblées et collationnées permettront aux « banquiers » d'affiner leur stratégie de « marketing », cerner les conditions dans lesquelles évolue la PME et les attentes du chef d'entreprise et ainsi satisfaire ces besoins et attentes.

---

(1) MOHAMED BENTOUNSI ; *« les motivations fondamentales en matière de détermination de crédit » ;* dans « INFO BADR » N° 16; DIRECTION DE LA COMMUNICATION ; 4 éme trimestre 1996.
(2) S. MERSAD ; *« marketing et développement » ;*dans « le marketing » ; revue éditée par le ministère de la restructuration industrielle et de la participation ;SEPTEMBRE 1995.

➢ *Les attentes des PME* ;*le chef d'entreprise algérien attend de son banquier d'être, à l'instar de ces confrères étrangers, à la fois l'auxiliaire du management financier et du développement international de son entreprise, en même temps qu'un partenaire (collaborateur)*(1) .

▪ ***En tant qu'auxiliaire du management financier*** *de son entreprise, il demande à sa banque de l'informer des produits et services utilisables (crédits-placements...) en l'avisant de leurs coûts et les précautions d'utilisation et comme il s'agit de services institutionnalisés et proposés à l'ensemble des clients, le chef d'entreprise voudrait et aimerait bénéficier de prestations personnalisées sur la base de rapports privilégiés.*

▪ ***Concernant le développement international de sa PME ;*** *l'entrepreneur considère que le banquier algérien a un rôle important à jouer notamment celui d'assistance, de conseil et d'appui financier.*
Il souhaite que « le banquier » contribue à son effort d'exportation et de témoigner de cette volonté de conquête de marchés nouveaux, en collectant pour son entreprise des renseignements concernant la qualité de l'acheteur étranger.

▪ ***Comme partenaire de son entreprise*** *;l'entrepreneur souhaite que son « banquier » l'assiste et le conseille.*
Car occupant une position clé dans l'économie, le banquier à un rôle d'observateur privilégié et donc une connaissance des faits obligatoirement riche qu'il lui demande de mettre à sa disposition tout en veillant à son devoir de réserve.

En bon professionnel, le banquier doit en effet éviter « l'ingérence » dans la gestion de l'entreprise (PME) et laisser son client assumer sa responsabilité d'entrepreneur au sens étymologique du terme.

L'entrepreneur considère le banquier comme un « partenaire » car de plus en plus impliqué dans la vie de son entreprise.

De nos jours et partout dans le monde, la vie de l'entreprise dépend de plus en plus des concours et des services bancaires.
Le « banquier algérien » doit donc prendre en considération ces évolutions.

---

(1) FAROUK BOUYACOUB ; *« Banques- entreprises : nécessité d'une nouvelle forme de relation »* ; dans revue « INFO BADR » ; N°12 ; DIRECTION DE COMMUNICATION ; 1995.

D-3 La dynamisation de la notion de collecte de l'épargne :

L'épargne constitue la matière première de tout investissement ou action visant une rentabilité, un gain commercial ou financier.
La collecte de cette épargne devra constituer la préoccupation majeure de tout banquier.
Pour promouvoir cette épargne, il faut « réorganiser le système financier et ses différents rouages » (1) .

Cela étant dit, comment la banque algérienne doit- t- elle réagir pour asseoir une politique visant une collecte efficace de l'épargne et assurer sa pérennité ?

Pour arriver à maîtriser cet aspect, il est indispensable pour « le banquier algérien » de(2)*:*

- *Promouvoir un programme marketing visant à segmenter le marché et à étudier les différentes motivations des diverses catégories d'épargnants potentiels.*

- *Valoriser les produits existants et concevoir des produits nouveaux adaptés aux différents types de motivations tels que les « cartes de paiements » et les « comptes sur livrets » ... etc.*
Les premières démarches faites dans ce sens par le C.P.A et la B.A.D.R, sont autant d'indices révélateurs sur les possibilités exploitées et celles offertes.

- *Diversifier les sources de l'épargne pour pouvoir toucher le grand public et faire prédominer la part du secteur privé sur le secteur public.*

- *Vulgariser l'utilisation du chèque comme moyen de paiement dans l'ensemble des transactions financières* (2) .
L'aspect juridique du chèque, sa maniabilité, sa contexture, son mode de transmission, sa certification, son traitement en cas de perte ; sont autant d'aspects qu'il y a lieu de porter à la connaissance du grand public, et notamment des chefs d'entreprise, au moyen des médias et autres revues spécialisées.

Aussi, la généralisation de l'utilisation du chèque ne saurait être effective si elle n'est pas accompagnée de textes réglementaires et législatives traitant de la prévention, la lutte et la répression des délits qu'il engendre.

---

(1) **FAROUK BOUYACOUB ;** *« Banques- entreprises : nécessité d'une nouvelle forme de relation »* ; dans revue « INFO BADR » ; N°12 ; DIRECTION DE COMMUNICATION ; 1995.
(2) **OUADAH KADDOUR ;** *« Aux portes de l'économie de marché : quelle stratégie pour la banque algérienne » ;* MEMOIRE en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.

La Banque d'ALGERIE a d'ailleurs pris certaines mesures dans ce sens par la promulgation du règlement n°92\03 du 22\03\1992 complété par l'instruction d'application n°71\92 du 24\11\1992.

D-4 la célérité dans l'exécution des opérations bancaires ;

*Le facteur « **temps** » est posé avec pertinence, en ce sens qu'une bonne canalisation et une offre efficace des produits et services au sein des agences, sont à même de relativiser cette notion proportionnellement à la nature des opérations courantes de banque à exécuter* (1).

Le paiement d'un chèque, le versement d'espèces, ou l'exécution d'un ordre de virement, même s'ils relèvent du même cycle administratif, ne doivent pas constituer des opérations nécessitant le même temps.
Ceci est également valable pour les dossiers de crédits ou la lenteur déconcertante et injustifiée peut engendrer des conséquences néfastes pour le client.

Les « banquiers algériens » doivent donc axer leurs efforts sur l'exécution rapide des opérations de la banque à l'aide de moyens appropriés et notamment l'informatique.

D-5 l'utilisation de l'outil informatique ;

L'informatique n'a jamais pu établir totalement ses quartiers à la banque algérienne pour diverses raisons, d'ailleurs, tenant aux possibilités financières, à la densité des transactions, à l'évolution même du secteur et au niveau technologique atteint.

Toutefois, il s'agit sans conteste d'un des éléments les plus importants du processus de modernisation des banques algériennes.

Malgré les différentes contraintes, on peut dire que les banques ont entamé leur processus d'informatisation partiel dans les années quatre vingt par l'acquisition de configurations d'agence reliées à un site central de traitement par des moyens divers (2) .

---

(1) **OUADAH KADDOUR ;** « *Aux portes de l'économie de marché : quelle stratégie pour la banque algérienne* » ; MEMOIRE en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.
(2) **Mohamed TARIK Sofiane ;** « *informatique et secteur bancaire : le bond qualitatif* » ; dans ALGERIE ACTUALITE N°1523 ; semaine du 20 au 26 décembre 1994.

On peut qualifier cette première phase de l'outil informatique dans le sens ou il s'agissait de répondre prioritairement aux besoins de la comptabilité en lui permettant alors de disposer d'un instrument moderne.

Cette démarche est aujourd'hui dépassée, puisque toutes les banques sont engagées dans une démarche de mise en place d'un système d'information, c'est à dire d'un « progiciel bancaire » en mesure de répondre aux besoins de la banque en matière de comptabilité, finances, gestion, commercial, opérations avec l'étranger... etc.

Ce système d'information recouvre par ailleurs, un ensemble de mesures d'organisations et de procédures qui assure une véritable intégration de l'informatique non plus comme un appoint supplémentaire mais comme le cœur d'un nouveau type d'organisation.

***L'objectif en la mise en place de ce nouveau système** est* (1) :

- *Le traitement rapide des opérations bancaires ;*
- *La disponibilité immédiate et fiable de l'information à travers le réseau d'agences .*
- *Le gain de temps.*
- *La mise en place de la télématique* (2) *afin de rapprocher la banque de ses clients.*
- *La simplification des procédures de traitements afin d'assurer la célérité, la sécurité et la fiabilité des opérations.*

Il a été enregistré le 10 mai 1996 (3), *pour être plus précise, une prouesse informatique appréciable, par l'introduction à la « B.A.D.R BANK » et pour la première fois dans le système bancaire algérien le traitement des opérations à temps réel.*

Il est désormais possible d'entrevoir un système d'information offrant de nombreux services à la clientèle et une maîtrise des opérations sur la plan interne.
Ceci peut se faire par le développement d'applications informatiques adéquates, par l'utilisation du réseau de communication ***DZ.PAC*** *mais aussi du réseau* ***R.T.C (commuté).***

---

(1) **la direction de l'organisation et de l'informatique de la B.A.D.R** *« la B.A.D.R s'oriente vers une autre informatique » ;* dans « INFO BADR » N°14 ; 2éme trimestre 1996.

(3) **LA TELEMATIQUE ;** *ensemble des systèmes, procédures, matériels et programmes permettant l'accès, la consultation et le traitement à distance d'informations détenues dans des banques de données stockées de manière informatique.*
La télématique associe donc les technologies de l'informatique et des télécommunications.

(3) la direction de l'organisation et de l'informatique de la B.A.D.R *« la B.A.D.R s'oriente vers une autre informatique » ;* dans « INFO BADR » N°14 ; 2éme trimestre 1996.

Il s'agit de bâtir un réseau téléinformatique « B.A.D.R BANK » dont 100 agences constituent le réseau télématique.
Les opérations traitées portent essentiellement sur les retraits, les virements ...etc. mais également la transmission des données des succursales vers le site central, la télémaintenance des logiciels... etc.

L'objectif est de rapprocher davantage le client de sa banque, intégrer les activités et les produits, faciliter le suivi et le contrôle et réduire les distances entre les agences et les structures de la banque isolées (1).
Cela permettra également, de faciliter les échanges entre la B.A.D.R et les autre institutions et entre cette banque et les entreprises qui y sont domiciliées.

Dans ce cadre, un autre service ***«B.A.D.R CONSULT»*** *profitable aux entreprises est en cours de réalisation.*
A travers ce nouveau système, les entreprises pourront consulter leurs comptes, suivre l'évolution de leur comptabilité ... etc.

Ainsi, on peut en conclure, que l'informatique joue un rôle stratégique dans la modernisation des banques algériennes.
Facteur que l'on ne saurait sous estimer.

E-VALORISATION DE L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION DE L'INFORMATION BANCAIRE

La communication bancaire doit être dirigée dans une double direction :

- *Au niveau interne.*
- *Au niveau externe.*

E-1 la communication interbancaire ;

L'absence de la communication interbancaire a engendré le fait que les banques algériennes régies par un même dispositif législatif, l'interprètent différemment et contradictoirement.

Aussi et dans ce sens, quelle explication donner au refus d'une banquier d'informer son confrère sur la notoriété ou la moralité d'un client ?

---

(1) **MOURAD DAMARDJI** ; PDG de la B.A.D.R ; «*Stratégie d'adaptation des banques au nouvel environnement économique » dans « L'entreprise et la banque : dans les mutations économiques en Algérie »* ; OPU 1994.

Les banques algériennes et afin d'éviter ce genre de problèmes, devront se concerter davantage, adapter leurs démarches à la législation en vigueur et créer un espace d'échange d'informations en dehors des organes crées par la Banque d'ALGERIE (1).

E-2 la communication interne :

La communication interne de l'information bancaire doit se faire en temps utile en direction de l'ensemble du personnel en contact et cadres de la banque et ceci par une meilleure diffusion, à grand échelle, des circulaires, notes, lettres, circulaires sous forme de courrier tournant et d'affichage (2) .

Il faut toutefois, améliorer la culture bancaire du personnel et cadres, en mettant à leur disposition une revue de presse internationale spécialisée.
Ces différents modes de communication, vont permettre à toutes les catégories d'employés de banque, de s'imprégner des procédures bancaires et d'apporter leurs concours pour la réalisation des objectifs de l'institution bancaire, notamment lors du lancement d'un nouveau produit.

*Cette opération a été concluante lors du lancement de l'opération d'émissions obligataires « **Or vert** » ; et « **Epis vert** », (des obligations à coupons convertibles), lancées par la B.A.D.R ou encore le projet monétique mis en œuvre par le C.P.A, tout ceci à la faveur d'un intéressement pécunier, qui a conduit une mobilisation importante du personnel.*

E-3 la communication de l'information au client :

Afin de faire connaître la banque et les produits et services qu'elles offre, il y a lieu de mettre en place une politique de communication en relation avec les objectifs à atteindre par (3) *:*

- *Une utilisation efficace des supports médiatiques (presse, TV, radio, ... etc.) appropriés tant internes qu'externes.*
- *La diffusion par des moyens adéquates de toute information financière, économique ou réglementaire susceptible d'intéresser la clientèle et en marge des statistiques financières et monétaires de la banque d'ALGERIE.*

(1) **AMEZIANE FERHANI** :directeur marketing et communication CPA ; « *Modernisation de la banque algérienne : un enjeu de taille* » ; *dans* Revue « INFO B.A.DR » ; N°15 ; direction de la communication 3éme trimestre 1996.

(2) **RECOMMANDATIONS DES ASSISES NATIONALES DES BANQUES ALGER 07 ET 08 DECEMBRE 1993** ; dans « l'entreprise et la banque : dans les mutations économiques en Algérie » ; OPU 1994.

(3) **MOURAD DAMARDJI** ; PDG de la B.A.D.R ; « *Stratégie d'adaptation des banques au nouvel environnement économique* » *dans* « *L'entreprise et la banque : dans les mutations économiques en Algérie* » ; OPU 1994.

E-4 le traitement diligent des doléances et réclamations :

La réclamation et les doléances sont des phénomènes nés d'une mauvaise communication ou d'une prise en charge déficiente.

La mauvaise communication se traduit par une information insuffisante du client ou dirigeant d'entreprise notamment sur les aspects des conditions de la banque, d'usage des moyens de paiement ou encore des aspects procéduraux et juridiques des engagements ou crédits (1) .

Dans tous ces domaines, l'entrepreneur ou client est à même d'émettre des réclamations ou requêtes.
Ce volet n'est pas pris en charge avec la célérité voulue et ne bénéficie pas de l'attention nécessaire.

Ainsi, il est indispensable pour une banque de dégager des structures susceptibles de traiter rapidement les réclamations de la clientèle et les litiges qui en découlent.
Car un client insatisfait va le pousser à quitter le guichet.

Le traitement rapide et efficace des réclamations est impératif, car il met en jeu l'image de marque de la banque, sa réputation et son savoir faire.

Cette pratique visant à encourager la présentation par la clientèle de réclamations et doléances loin de constituer une image défavorable de la banque, peut au contraire engendrer une source d'information pour les cadres-dirigeants.

En effet, seul le client est à même de relever les insuffisances, de proposer des solutions que les cadre- dirigeant devra prendre en considération et apporter les aménagements adéquats.

---

(1) **OUADAH KADDOUR ;** « *Aux portes de l'économie de marché : quelle stratégie pour la banque algérienne* » ; MEMOIRE en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.

F- VALORISATION DES RESSOURCES HUMAINES

La mutation des banques algériennes suppose non seulement une modification des structures, une remise en cause des méthodes et techniques de travail mais aussi et surtout un changement radical des comportements, des mentalités voire même de culture des « banquiers algériens ».

Ainsi, et pour affronter les aléas du futur et donc « de l'économie de marché », ni l'antériorité commerciale, ni la supériorité technique et encore moins la puissance économique ne font la différence entre les banques, mais les **« HOMMES »** *et l'efficacité de leur engagement et leur travail* (1).

Une telle conception implique que la gestion des ressources humaines, (personnel en contact, cadres, cadres- dirigeant), au niveau de la banque algérienne et la promotion des compétences doivent être considérés comme étant des éléments importants dans le développement des banques.

Dans ce contexte, **FAROUK BENYACOUB,** *directeur central de la B.A.D.R demandait en s'adressant aux banquiers dans la revue « **INFO B.A.D.R** » :*

« l'exigence d'un véritable ajustement structurel des mentalités des banquiers algériens » (2).

Cependant, pour mieux gérer ces ressources humaines, les valoriser et les organiser, il faut inévitablement revoir certains point notamment :

- ✓ *Le recrutement ;*
- ✓ *La formation et le recyclage ;*
- ✓ *La gestion des carrières ;*
- ✓ *L'intéressement et la motivation.*

F-1 le recrutement ;

Le recrutement du personnel et cadres dans une banque est une tâche ardue, il doit se faire en fonction de l'aptitude et de l'exigence des tâches imputées.

---

(1) **OUADAH KADDOUR ;** « *Aux portes de l'économie de marché : quelle stratégie pour la banque algérienne* » ; MEMOIRE en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.

(2) FAROUK BOUYACOUB ; « *Banques- entreprises : nécessité d'une nouvelle forme de relation* » ; dans revue « INFO BADR » ; N°12 ; DIRECTION DE COMMUNICATION ; 1995.

Cependant, trois étapes importantes doivent être franchies par les banques algériennes pour améliorer cet aspect dans la gestion des ressources humaines.

***Tout d'abord**, le recrutement sélectif qui doit s'effectuer, selon la B.A.D.R dans sa déclaration de politique générale et son article 40, « en fonction de l'aptitude à se plier aux exigences de la clientèle et de leur compétence à exercer leurs fonctions ».*
Ainsi, on peut conclure que les critères exigés ci- dessus sont très précis, ceux – ci doivent être inspirées des qualifications personnelles requises.

***Ensuite**, le nouveau personnel, qui a été recruté, devra être soumis à une période probatoire d'essai conformément aux textes existants.*
Cette période doit être suivie avec rigueur afin de situer la capacité d'intégration et d'assimilation du personnel.

***Enfin**, l'affectation du personnel à des postes d'encadrement, de maîtrise ou d'exécution se fera au terme de la période d'essai, (si elle est concluante et positive).*
*Cette affectation doit être en rapport avec leur **aptitude personnelle et professionnelle.***

Toutefois, les postes de responsabilités ne peuvent être occupés que par des cadres de haut niveau ayant une expérience confirmée.

Mais l'exercice de l'activité professionnelle ne peut être performant que s'il est suivi de perfectionnement et de recyclage permanent.

F-2 la formation et le recyclage ;

Le passage de l'économie de marché amène les banques algériennes aujourd'hui à reconsidérer leurs politiques de « formation ».

Au côté des formations classiques qui étaient assurées par le passé, apparaissent de nouveaux thèmes jusque là inconnus ou limités :marketing, management, accueil de la clientèle... etc (1) .

---

(1) **AMEZIANE FERHANI** :directeur marketing et communication CPA ; « *Modernisation de la banque algérienne : un enjeu de taille » ; dans* Revue « INFO B.A.DR » ; N°15 ; direction de la communication 3éme trimestre 1996.

Pourquoi former ?

L'effort de formation doit répondre aux objectifs suivants(1) *:*

➢ *Compléter les notions acquises du savoir bancaire et conforter le capital expérience ;*
➢ *Perfectionner les connaissances professionnelles acquises et faciliter les reconversions ;*
➢ *Promouvoir le personnel et lui offrir la possibilité de se recycler et se développer régulièrement, donc une mise à niveau permanente ;*
➢ *Modifier les attitudes du personnel en contact et les cadres et les mettre en adéquation avec les obligations de performance des résultats et des exigences de la survie de la banque.*

Cela étant dit, ***comment former ?***

Le programme de « formation » doit être lié aux objectifs de la banque elle même.
Il doit cependant, revêtir plusieurs aspects notamment(2) *:*

▪ *Susciter la prise ne charge de la formation bancaire dans les programmes officiels d'enseignement.*

▪ *Organiser des stages de moyenne et longue durée au profit du personnel en contact- cadres- cadres dirigeants devant bénéficier de promotion ou d'affectation à des postes de responsabilité.*

▪ *Faire participer les cadres aux séminaires de recyclage et de perfectionnement pour l'acquisition de nouvelles techniques en matière de management en usage à l'étranger.*

▪ *Organiser des journées d'études au profit des personnels de maîtrise et d'exécution des agences leur permettant de s'imprégner des procédures bancaires en vigueur.*

▪ *Mettre à contribution les correspondants étrangers pour le perfectionnement de l'encadrement.*

---

(1) **A. OUDGHIRI ;** *« le rôle de la banque face à la crise économique » ;* dans « INFO BADR » N° 07 ; direction de la communication ; Juillet 1994.
(2) **MOURAD DAMARDJI ;** PDG de la B.A.D.R ; *« Stratégie d'adaptation des banques au nouvel environnement économique » dans « L'entreprise et la banque : dans les mutations économiques en Algérie » ;* OPU 1994.

Pratiquement toutes les banques algériennes disposent de structures de formation et de centres spécialisées qui leur permettent d'assurer une formation interne.
Celle- ci est complétée par un recours important à la formation externe auprès des instituts et autres structures de formation.

Pour donner une idée de l'ampleur de cet effort , il a été signalé qu'en 1994, plus de la moitié de l'effectif d'une banque a été concerné par la formation ou le recyclage.

La préoccupation actuelle des banques en Algérie consiste à réunir les conditions d'un développement qualitatif de cette formation et d'une plus grande adaptation aux changement que connaît et connaîtra la monde bancaire car, il s'agit désormais d'anticiper et de promouvoir une formation qui réunisse savoir- faire et savoir- être.

La dispositif bancaire de formation a été renforcé depuis le début de cette décennie par la mise en place de structures communes au secteur.
Il s'agit de la **SIBF** *(Société inter- bancaire de formation) qui se présente sous la forme d'une filiale dont les banques commerciales (primaires) sont les actionnaires et qui assurent des formations de toutes durée* (1) .

Plus récemment encore, la création de **l'Ecole supérieure de banque**, *à l'initiative de la Banque d'Algérie, permet d'envisager de nouvelles perspectives en la matière* (2).

Le secteur bancaire a fourni aux entreprises ainsi qu'aux diverses administrations de nombreux cadres financiers.

F-3 la gestion des carrières ;

La gestion des carrières du personnel en contact et cadres de la banque requiert une organisation cohérente et efficace des moyens.
Celle qui prévaut actuellement s'est révélée insuffisante.

---

(1),(2) **AMEZIANE FERHANI** :directeur marketing et communication CPA ; « *Modernisation de la banque algérienne : un enjeu de taille* » ; *dans* Revue « INFO B.A.DR » ; N°15 ; direction de la communication 3éme trimestre 1996.

Toutefois, pour concevoir une saine gestion des carrières du personnel de la banque, il faut (1) *:*

- *Etablir un statut ou plan de carrière pour chaque catégorie professionnelle.*
- *Revoir les procédures d'avancement et de promotion en fonction du mérite.*
- *Stimuler le personnel par la participation aux résultats de la banque mais aussi par la réalisation des objectifs stratégiques de celle- ci.*

F- 4 l'intéressement et la motivation ;

L'intéressement suppose la participation du personnel de la banque à la gestion, pour arriver à un management coopératif.

Les cadres de la banque algérienne doivent changer de modèle d'autorité et négocier de plus en plus en vue de faire savoir et connaître aux partenaires sociaux que l'objet de la banque ne peut être atteint qu'avec l'abnégation, le dévouement et le sacrifice de l'ensemble des travailleurs.

GERARD CONSTANT (2) , *dans son article intitulé « marketing » social affirme que :*
« chacun doit pouvoir vérifier dans son service, son unité, son agence qu'une hausse de salaire non gagée par un progrès de productivité n'améliore pas le niveau de vie mais détériore la compétitivité et menace l'emploi ».

la cohésion et la solidarité des travailleurs sont également des éléments prédominants quant à la préservation d'un climat social empreint de sérénité et de calme (3) .
Ces deux objectifs, s'ils venaient à être réalisés, permettront d'assurer une certaine pérennité.

Le banquier algérien doit aussi faire preuve d'un certain nombre de qualités humaines liées notamment à la franchise, la sincérité.

S'il existe une profession qui nécessite une motivation indispensable, c'est celle de « banquier » tant le cadre que le personnel.
En effet, l'ensemble du personnel devra se sentir et ce à l'aide de stimulants tant matériels que moraux appartenir à une même famille.

---

(1) **OUADAH KADDOUR** ; *« Aux portes de l'économie de marché : quelle stratégie pour la banque algérienne »* ; MEMOIRE en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; SOCIETE INTERBANCAIRE DE FORMATION ; 1996.
(2) REVUE *« BANQUE »* N° 465 ; OCTOBRE 1986.
(3) **A. OUDGHIRI** ; *« le rôle de la banque face à la crise économique »* ; dans « INFO BADR » N° 07 ; direction de la communication ; Juillet 1994.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

A travers ce qui précède, nous avons essayé de montrer que l'application des principes et techniques du **« marketing bancaire »** *est certes malaisée, mais elle peut contribuer efficacement au développement des banques algériennes.*

Il serait exagérer d'en faire la solution miracle au progrès économique, mais elle est certainement l'un des moteurs.

CONCLUSION GENEARALE

L'objectif de la présente étude avait pour but essentiel de diagnostiquer les applications du marketing dans la banque algérienne.
Cette expérience est à ses premiers balbutiements et se heurte à de nombreuses entraves , celles- ci sont dues à l'héritage de la gestion étatique du secteur bancaire, aux hésitations et à la mentalité d'assistanat de la clientèle.

La première partie de l'étude a été consacrée à un historique du « marketing bancaire » et à ses applications actuelles dans différentes banques étrangères.
Il a été étudié les différents concepts et applications du « marketing bancaire » ainsi que le comportement des intervenants à savoir les dirigeants de PME et les banquiers.

Dans la seconde partie, consacrée à l'Algérie et à travers une enquête exécutée auprès d'établissements bancaires et de dirigeants de PME, il a été relevé que si le « marketing bancaire » n'est ni une conditions nécessaire et suffisante au développement, il peut cependant constituer un facteur déterminant et ce à condition d'appliquer les méthodes et les techniques modernes en les adaptant aux réalités locales.

De l'enquête exécutée, il a été constaté , premièrement que les banquiers ont été ,lors du premier abord, réticent à répondre à nos questions relatives à leurs expériences en matière de « marketing ».

Cette attitude réflexe d'un « fonctionnariat » hiérarchisé confine à des refus de divulguer des secrets professionnels.
Lorcequ'ils se laissent à dialoguer, nous avons pu constater que le marketing se limite, dans la majorité des cas à un service purement formel.
L'absence ou l'insuffisance de « marketing » est due, selon eux :

- *à une hiérarchie pesante qui ne laisse aucune initiative au banquier ;*
- *au manque de formation ou de recyclage en la matière ;*
- *au non intéressement du banquier dans les risques qu'il peut prendre dans le cadre de son activité.*
- *à l'absence de structure matérielle (locaux inadaptés, instruments de travail défaillants ou non performants.. etc.).*

Deuxièmement, s'agissant de la clientèle ciblée essentiellement les dirigeants de PME, ces derniers ont été plus prolixes dans leurs interventions, qui en fait se limitaient en grande partie à des critiques adressées à leurs banquiers.

Ils leurs reprochent notamment :

- *un désintérêt vis-à-vis de la clientèle ;*
- *un comportement purement administratif ou basé sur des relations personnelles ;*
- *un manque de professionnalisme dans leur activité de « banquier », qu'ils les considèrent comme de simple « guichetier » ignorant tout du marché local ;*
- *la vétusté des locaux, les lenteurs et les erreurs dans l'exécution des opérations bancaires sans que cela prête à conséquence aux yeux des banquiers.*

De cet exposé, nous avons donc tenté de faire un inventaire des problèmes soulevés et de suggérer quelques solutions, partant du fait que les chances de succès de l'application du « marketing bancaire » en Algérie nécessitent l'adhésion de tout les intervenants à savoir :les banquiers, la clientèle (dirigeants de PME) et les pouvoirs publics.

- *Les banquiers doivent impérativement se défaire de la gestion étatique avec toute ses incidences bureaucratiques, institutionnelles et environnementales.*

- *La clientèle se doit, pour sa survie, d'abandonner sa mentalité d'assistée et se comporter comme un partenaire à part entière.*

- *Les pouvoirs publics doivent, par une législation et une réglementation adaptées, traduire en faits et en actes l'introduction de la banque dans une économie de marché.*

Cette législation et réglementation ou plus exactement leurs applications sur le terrain devront laisser plus d'initiatives à un banquier mieux formé, plus performant et imprégné de son nouveau rôle dans l'économie de marché.

En espérant avoir répondu d'une manière certainement incomplète aux différents questionnements que soulève l'application du « marketing bancaire » en Algérie, l'on doit se poser la question si :

Le banquier et son client sont-ils à même de relever les nouveaux défis liés à l'ouverture du marché à la concurrence internationale ?

Il en va de la survie de l'entreprise algérienne dans son entier et ce dans le concept d'une économie de marché intégré dans un cadre plus global celui de la mondialisation.

Les différents partenaires se doivent d'élaborer un nouvel équilibre dans leur conception d'un marketing « spécifique ».

Les chances de succès du « marketing bancaire » sont tributaires également du choix stratégique d'une politique de développement ouverte sur l'économie de marché.

L'esprit d'initiative devra être stimulé, car il constitue le moteur d'une économie ouverte au capital privé tant national qu'étranger ou les lois de la concurrence s'appliqueront sans états d'âme.

L'Etat se doit de se désengager en adaptant sa réglementation et tendre à la levée de toutes les contraintes réglementaires et environnementales et permettre ainsi l'émergence d'un « marketing bancaire » spécifique.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

OUVRAGES

- AMMOUR BENHALIMA ; 1996 ; « ***Le système bancaire algérien : Textes et réalités*** » ; Editions Dahlab.

- BADOC Michel ; 1975 ; « ***Le marketing bancaire ; applications pour le siège et les agences européennes*** » ; Les éditions d'organisation.

- BAUDRY Christian ; 1986 ; « ***Management des services*** » ; ED Economica.

- BAYART Chantal ; VAN HILL ;1991 ;« ***L'accueil dans les entreprises et les administrations*** » les éditions Chihab ; Les éditions d'organisation.

- BENISSAD M.E; 1979 ; « ***Economie de développement de l'Algérie*** » ; OPU.

- BENISSAD. M.E ; 1982 ; « ***Economie de développement de l'Algérie ; sous développement*** » ; 2 éme Edition Economica.

- BENISSAD M.E; 1991. « ***La réforme en Algérie*** » ; OPU.

- BENOUARI Ali; 1994 ; « ***La concurrence bancaire*** » dans « ***L'entreprise et la banque : dans les mutations économiques en Algérie*** » ; OPU.

- BOYER André ; HIRIGOYEN Gérard ; THEPOT Jacques ; TOURNOIS Nadine ; VEDRINE Jean Pierre; 1997 ; « ***Panorama de la gestion*** » ; Les éditions Chihab ; Les éditions d'organisation.

- CARL M ; 1989; « ***Encyclopédie de gestion*** » ; Economica

- DAMARDJI Mourad ; P.D.G de la B.A.D.R ; 1994 ; « ***Stratégie d'adaptation des banques au nouvel environnement économique*** » ; DANS « L'entreprise et la banque : dans les mutations économiques en Algérie » ; OPU.

- DAYAN Armand ; 1987 ; « ***Le marketing*** » ; ED Dunod.

- DAYAN Armand; ; 1996 ; « ***Le marketing*** » ; EDITIONS DAHLAB .

- De COUSSERGUES Sylvie; 1992 ; « ***Gestion de la banque*** » ; ED Dunod.

- DE COUSSERGUES Sylvie; 1996 ; « ***Gestion de la banque*** » 2éme Edition enrichie et mis à jour ; ED Dunod.
- DRUCKER Peter ;1975.; « ***La nouvelle pratique de la gestion*** » ; Les éditions d'organisation.

- DRUCKER Peter ; « ***La pratique de la direction des entreprises*** » Les éditions d'organisation.

- EIGLIER.P & LANGREAD.E ;1994; « ***Servuction*** » ; Edition Ediscience.

- FILSER M ;1994 ; « ***Le comportement du consommateur*** » ; Dalloz.

- GIANNELONI .J.L & VERNETTE Eric ; 1995 « ***Etude de marché*** » ;VUIBERT.

- HADJAS Brahim ; Président d'Algérie –Investissement-Finance ; 1994 ; « ***Projet de banque privé en Algérie*** » ; DANS « L'entreprise et la banque : dans les mutations économiques en Algérie » ; OPU.

- HELFER J.P & ORSONI.J ; 1995 ; « ***Marketing*** » ; 4 éme Edition Vuibert .

- HIAM Alexander & SCHEWE Charles ; 1994 ; « ***MBA : Marketing ; les concepts*** » ; Maxima Laurent Du Mesril Editeur.

- JOLIBERT.A & DUBOIS.B; 1992 ; « ***Le marketing :fondements et pratiques*** » ; Economica 2éme ED.

- KOTLER Philippe ; 1992 ;« ***Le marketing management*** » ; Prentice Hall ; Traduction Française ED Publi- union.

- KOTLER.P & DUBOIS.B ; 1994 ; « ***Marketing management*** » ; Publi- Union ;8éme ED.

- LAMBIN J.J ; 1994 ; « ***Le marketing stratégique*** » ; Mac.Graw Hill 3 éme ED.

- LE GOULVAN Yves ; 1988 ; « ***Dictionnaire marketing : Banque- Assurance*** » ; ED Dunod.

- LENDREVIE J. & LINDON D. & LAUFER R ; 1975 ; « ***Mercator : théorie et pratique du marketing*** » ; Dalloz.

- LENDREVIE.J. & BROCHAND.B; 1993 ; « ***Le publicitor*** » ; Edition Dalloz.

- LENDREVIE.J & D. LINDON & R. LAUFER; 1994. « ***Merkator*** » ;ED Dalloz.

MARTIN.S & VEDRINE.J.P ; 1993 « ***Marketing : les concepts clés*** » ; Les éditions d'organisation.

- MEYSSONNIER Fabienne; 1992 ; « ***Banque : mode d'emploi ; Guide pratique à l'usage des PME, des entrepreneurs individuels et des professions libérales*** » ; ED Eyrolles.

- TAFIANI Boualem ; 1986 ; « ***Les assurances en Algérie*** » ; OPU.

- TEMMAR Hamid. ; 1974 ; « **Structure et modèle de développement de l'économie algérienne** » ; SNED.

- TOURNOIS Nadine; 1989 ; « ***Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies*** » ; Masson.

- VERNETTE Eric ; 1992 ; « ***Collection : Marketing fondamental*** » ; ED Eyrolles.

- VIDAL Maurice; 1971 ; « ***Publicité et gestion*** » ; ED Dunod.

- ZOLLINGER Monique ; 1985 ; « ***Marketing bancaire : Vers une banque du troisième type*** » ; ED Dunod.

ARTICLES

- ARTICLE : « A la conquête des PME » ; DANS REVUE BANQUE N° 585 ; OCTOBRE 1997.
- Article « ***Les holding financiers*** » ; EXTRAIT d'EL WATAN----.
- Article « ***La réforme bancaire étudiée par le C.N.E.S*** » ; Extrait d'EL WATAN du 22 Février 1999.
- Article ; « ***Les structures du système financier algérien*** » Dans Revue - problèmes Economiques n° 2223 ; Juillet 1991.
- BADOU Cherif; « ***Système bancaire algérien : un système au service de la planification*** » ; dans la Revue « Banque et Management » ; Décembre 1985.

- BELFODIL Mohamed ; ancien P.D.G de la BADR ; ***« Du dirigisme à l'autonomie »*** ; Dans « INFO – BADR » ; N° 16 Direction de la communication ; 4éme Trimestre 1996.

- BENHADJ ; Septembre 1995 ; ***« Marketing et cycle de vie des produits »*** ; Dans - Le marketing - Revue éditée par le Ministère de la Restructuration Industrielle et de la participation.

- BENHABIB Abderrezak ; 1993 ; ***« Marketing et économie de marché : cas du marketing bancaire »*** ; Séminaire International Annaba.

- BENHABIB Abderrezek ; 1995 ; ***« Importance stratégique et modèles multi- attributs en marketing »*** ; Publications dans la revue « Administration et management » ; De L'école Supérieure D'administration et de gestion ; ENAG ; N° 12 .

- BENHABIB Abderrezak ; Mai 1995 ***« Marketing bancaire et économie de marché »*** ; Publications dans la revue D'économie ; A.P.S ; ALGER.

- BENHABIB Abderrezak ; Novembre 1996; ***« A propos de l'évolution du système bancaire et financier en Algérie »*** ; Université d'ALEP SYRIE ;.

- BENHABIB Abderrezek ; 1997 ; ***« Marketing Tome I :Le marché et son comportement »*** I.S.E Université de TLEMCEN.

- BENTOUNSI Mohamed ; ***« Les motivations fondamentales en matière de détermination de crédit »*** ; Dans « INFO – BADR » N° 16 ; Direction de la communication ; 4éme édition Trimestre 1996.

- BOUDRÂA Abdelkrim; ***« Le marketing bancaire » ;*** Dans Perspectives – N° 49 Du 11 AU 17 AVRIL 1992.

- BOUYACOUB Farouk ; ***« Banques- Entreprises : Nécessité d'une nouvelle forme de relation »*** ; Dans « INFO- BADR » ; N°12 Direction de la communication ; 1995.

- CHIKHI & F. RACIM ; Septembre 1995 ***;« Marketing stratégique et adaptation organisationnelle des entreprises »*** ; DANS - Le marketing - Revue éditée par le Ministère de la Restructuration Industrielle et de la participation.

- FERHANI Ameziane; ***« Banques- entreprises : Dépasser les contraintes » ;*** dans « INFO- BADR » ; N° 15 ; Direction de la communication ; 3éme Edition Trimestre 1996.

- FERHANI Ameziane ; Directeur marketing et communication C.P.A ; ***« Modernisation de la banque algérienne : un enjeu de taille »*** ; Dans revue « INFO- BADR » N° 15 ; Direction de la communication ; 3éme Trimestre 1996.

- LARAB ;***« Quel marketing pour les banques algériennes »*** ; Juin 1998 ;dans Revue « Mutations» ; N° 24.

- LE GOULVAN Yves; 1994 ;Revue –Banque- N° 154.
- LE GOULVAN Yves; ; MAI 1988 ;Revue -Banque- N° 483 .
- La Direction de L'organisation et de L'informatique de la B.A.D.R ; ***« La BADR s'oriente vers une nouvelle informatique »*** ; Dans « INFO-BADR » ; N° 14 ; 2éme Trimestre 1996.

- MERSAD S; Septembre 1995 ; ***« Marketing et développement »*** DANS - Le marketing- Revue éditée par le Ministère de la Restructuration Industrielle et de la participation.
- NASSOU Madjid; ***« La banque et les principales contraintes de l'environnement institutionnel »*** Dans - Algérie Actualité N° 1501 du 19/07/1994.
- OUADDAH Kaddour; ; 1996 ; ***« Aux portes de l'économie de marché : quelles stratégies pour la banque algérienne*** ; Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'études supérieures de banque ; Société Interbancaire de formation.

- OUDGHIRI .A. ; ***« Le rôle de la banque face à la crise économique »*** ; Dans « INFO- BADR » ; N° 07 ; Direction de la communication ; Juillet 1994.

- PASCALLON.P; ***« Le système monétaire et bancaire algérien »*** ; Revue – Banque- N°289 ; Octobre 1970.

- Recommandations des assises nationales des banques ; Alger 07 et 08 Décembre 1993 ; Dans « L'entreprise et la banque : dans les mutations économiques en Algérie » ; OPU 1994.
- SAYAH Sid Ahmed; ***« Genèse et évolution du système bancaire de l'Algérie de 1851 à 1992 » ;*** Mémoire en vue de l'obtention du brevet de technicien supérieur de banque ; I.D.R.H 1996.

- TALEB Fatiha; 07/1995 ; « ***Limites du secret bancaire et économie de marché*** » ; Dans La revue algérienne des sciences juridiques ,économiques et politiques ; N° 03.

- TARIK SOFIANE Mohamed; « ***Secteur bancaire et concurrence :un métier en cache un autre*** » ; Dans Algérie Actualité N° 1523 du 20 au 26 DECEMBRE 1994.

- TARIK SOFIANE Mohamed; « ***Informatique et secteur bancaire : le bond qualitatif*** » ; Dans - Algérie actualité- N° 1523 ; Semaine du 20 au 26 décembre 1994.

- ZERHOUNI Habib; « ***La responsabilité du banquier et le droit pénal*** » DANS – EL WATAN- DU 18 JANVIER 1998.

TEXTES REGLEMENTAIRES :

(J.O.R.A : Journal Officiel de la République Algérienne)

- J.O.R.A ; n°11 DU 16 /03 /1982 .
- DECRET N°85/85 ; Dans J.O.R.A n° 19 ; du 01/05/1985.
- LOI DU 19/08/1985 ; Article 14.
- ORDONNANCE n° 67- 204 ; du 01/10/1967 ; Dans J.O.R.A du 06/10/1967.
- J.O.R.A n° 10 DU 28/12/1962.
- LOI n° 64- 227 DU 10/08/1964 ; Dans J.O.R.A n° 898 ; du 14/08/1964 .
- ORDONNANCE n°66- 155 du 08/06/1966 ; Dans J.O.R.A ;du 14/06/1966.