

**Eléments de réflexion sur la relation banque-entreprise en Algérie
-Etude réalisé au niveau de dix Entreprises de l'Ouest Algérien-**

**Elements of reflection on the bank-business relationship in Algeria
-Study carried out at the level of ten Companies from West Algeria-**

Dr. Djamel GODIH *

Maitre de conférences « A », Faculté de SECG

Université de Mostaganem-Algérie

Dr. Mohammed LAZREG

Maitre de conférences « A », Faculté de SECG

Université de Sidi- Bel Abbes- Algérie

Résumé:

Les relations banque-entreprise revêtent une importance d'autant plus grande qu'elles mettent en présence deux partenaires d'un poids économique non négligeable. Les banques sont au cœur de l'économie. Parce qu'elle en est un acteur incontournable, une banque doit évoluer au même rythme que l'économie qu'elle accompagne. Parce qu'elle est le partenaire crucial des entreprises, elle doit suivre l'évolution de sa clientèle pour satisfaire l'ensemble de ces besoins. A l'heure de la mondialisation des économies et des marchés de capitaux, la banque apparait comme le moteur de ce phénomène et doit, avant tous les autres acteurs, savoir s'adapter pour offrir des prestations répondant aux objectifs d'une économie de plus en plus mouvementée. Dans les Pays qui sont pleinement et de longue date établis dans l'économie de marché, les banques sont organisées pour s'assurer avec les agents économiques, des relations étroites, permanentes et multiformes.

Mots clés : Relations banque-entreprise- Stratégie- Management- Financement-Contraintes- Marché financier- Instruments financiers-Moyens de paiement

Abstract:

The Bank-Enterprise relationships assume an increasingly importance that bring together two partners of considerable economic weight. Banks are in the heart of economy. A bank is a key player, so it must evolve at the same pace as the economy it accompanies. also it is the crucial partner of companies, because of that it must follow the evolution of its customers to satisfy their needs. In the era of globalization of economies and capital markets, the bank appears to be the driving force for this phenomenon and must be before all other actors, adapts to offer services that meet the objectives of an economy that is moving towards. In countries which are fully and long established in the market economy, banks are organized to ensure close, permanent and multiform relationships with economic agents.

Key words: bank-enterprise relationship, strategy, management, financing, constraints, financial market, financial instruments, means of payment.

الملخص:

لقد أصبحت العلاقات التي تربط بين البنك و المؤسسة تكتسي أهمية بالغة، و ذلك بحكم أنها تجمع بين شريكين من وزن اقتصادي كبير. على البنك أن يتطور بنفس وتيرة الاقتصاد الذي يرافقه، فيما أنه شريك أساسي للمؤسسات، يجب عليه أن يتابع تطور حاجيات عملائه من أجل اشباعها. في عصر عولمة الاقتصاد وأسواق رأس المال، يظهر البنك على أنه المحرك الفعال لهذه الظاهرة، و لذا يجب عليه قبل

* Corresponding Author

جميع الأعران الإقتصاديين الآخرين، أن يعرف التكيف مع المتطلبات الجديدة للإقتصاد، و ذلك من خلال تقديم خدمات تستجيب لهذه التغيرات. في الدول التابعة لإقتصاد السوق، يتم تنظيم البنوك من أجل ضمان علاقات وطيدة، دائمة و متعددة مع الأعران الإقتصاديين.
الكلمات المفتاحية: العلاقات بنك – مؤسسة- التمويل، قيود- السوق المالي- الأدوات المالية- وسائل الدفع

Introduction :

Les relations banque-entreprise font l'objet de multiples analyses, réactions et discours. Ces relations revêtent une importance d'autant plus grande qu'elles mettent en présence deux partenaires d'un poids économique non négligeable. Dans les systèmes financiers les plus avancés, l'intermédiation bancaire et les marchés de titres coexistent. De plus, les banques ont un avantage comparatif lorsqu'il s'agit de procurer des liquidités à bas coût, tandis que les marchés financiers fonctionnent mieux lorsqu'ils sont soutenus par un système bancaire solide. Même si la désintermédiation en Occident va probablement se poursuivre, les banques continueront à jouer un rôle important sur les marchés financiers, mais sous une nouvelle forme. Les banques restent des institutions de première importance pour drainer l'épargne. Elles sont aussi des acteurs essentiels du système de paiement. Elles ont pour habitude d'effectuer des analyses de crédit et sont la principale source d'information sur les PME. Les banques sont des fournisseurs de liquidités, offrant des lignes de crédit de substitution aux acteurs des marchés financiers. La montée en puissance de la finance de marché, impulsée dès le début des années 1970, a largement remodelé les traits caractéristiques du capitalisme contemporain. Ce processus de financiarisation procède d'un double mouvement. Le premier est la croissance de la liquidité et de la profondeur des marchés de capitaux, traduisant une multiplication de la décomposition et des transferts de risques¹. D'une façon générale les banques en Occident ont élargi le champ des activités bancaires grâce à la technologie et à la déréglementation. Les banques ont participé à l'élaboration de nouveaux produits, comme la création et la gestion d'actifs titrés et de produit dérivés et elles ont amélioré leur efficacité dans la distribution des produits traditionnels. Certaines banques sont en train de se spécialiser dans les domaines où elles ont un avantage comparatif clair comme les services bancaires d'investissement, la gestion du patrimoine, le conseil en fusions et acquisitions et le rôle de courtier pour les fonds spéculatifs. Ainsi, globalement l'industrie bancaire a maintenu sa position dominante dans l'ensemble du système financier, mais en créant des liens avec les marchés financiers. De plus, lors des crises financières, les banques continueront à agir comme prêteur intermédiaire de dernier recours, dernier rempart entre un effondrement financier systémique et l'intervention des banques centrales.

A l'heure de la mondialisation des économies et des marchés de capitaux ; la banque apparaît comme le moteur de ce phénomène et doit, avant tous les autres acteurs ; savoir s'adapter pour offrir des prestations répondant aux objectifs d'une économie de plus en plus mouvementée².

Au final, quelle que soit sa taille, toute entreprise à recours à un établissement de crédit, que ce soit pour administrer les flux financiers qu'engendrent les transactions commerciales avec ses partenaires, pour gérer les différents instruments de paiement nécessaires à tout échange ou pour financer sa croissance. L'Algérie s'est orientée vers l'économie de marché. En fait, le passage d'une économie d'endettement, une économie où les entreprises sont financées essentiellement par le crédit, à une économie de marché où le marché des capitaux joue un rôle principal dans la croissance, implique une réforme globale du schéma de financement de l'économie nationale³. La restructuration du système bancaire est à situer dans un plan de réforme d'ensemble qui intégrerait, outre le cadre dans lequel les banques évoluent, l'administration économique de l'Etat, le trésor, la banque d'Algérie et le marché financier. En l'absence d'un véritable plan de réforme d'ensemble coordonné, la restructuration du système bancaire risque d'être illusoire. De même, la lente évolution de la sphère réelle, l'insuffisance de l'offre bancaire ont fragilisé les relations banque-entreprise et n'ont pas favorisé leur synergie indispensable à la croissance économique en Algérie. Notre réflexion dans ce cadre a trait aux défis que représentent les relations entre la banque et l'entreprise en Algérie.

Une question centrale est au cœur de notre problématique :

Comment dans le nouveau contexte qui caractérise actuellement l'économie algérienne, favoriser cette synergie banque-entreprise et la rendre profitable pour les deux acteurs et favoriser ainsi l'émergence d'une croissance durable ? Nous tenterons de déterminer dans ce cadre les principales pistes de réflexion pour une dynamique accrue des relations banque-entreprise en particulier et pour le renouveau du système financier en général en Algérie et ce, dans les différents points qui suivent d'une part, d'autre part, nous tenterons de mettre en relief un cas pratique ayant trait à la stratégie relationnelle entre l'institution bancaire et l'entreprise.

L'objectif principal de notre modeste contribution à travers cet article est le suivant :

- ✚ Mettre en relief les principales raisons ayant conduit à la situation de non performance dans le cadre des relations entre la banque et l'entreprise en Algérie.

1) Les contraintes managériales liées aux banques :

Le banquier algérien est, dans une certaine mesure, le produit d'une bureaucratie, d'un système longtemps marqué du sceau de l'injonction politico-administrative, et certains réflexes, nés du poids des habitudes négatives, continuent d'entraver l'évolution des relations banques-entreprises. Il est vrai qu'un effort d'adaptation est également demandé aux chefs d'entreprises. Beaucoup d'entre eux restent imprégnés des principes d'assistance qui caractérisent l'économie dirigée. Les uns continuent d'assimiler le crédit à une aide obligatoire de l'Etat, tandis que d'autres le considèrent comme un droit acquis renouvelable, à perte de vue. De la banque administrée d'hier à la banque autonome d'aujourd'hui, la rupture doit nécessairement et définitivement se produire sur tous les plans et notamment au niveau des mentalités. L'économie de marché, ce n'est pas seulement une organisation socio-économique, c'est aussi un état d'esprit et une culture. L'enjeu est de taille, car l'activité bancaire revêt une dimension stratégique. Les contraintes rencontrées dans ce domaine sont de plusieurs ordres.

1.1) Le déficit managérial :

Le déficit chronique de management de la majorité des banques et des entreprises se manifeste à travers un ensemble de pratiques, dont nous énumérons, ci-après, les principales :

- ✚ Absence de délégation de pouvoir et de synergie entre les différents organes de gestion de l'entreprise ;
- ✚ Incapacité à maîtriser les mutations de l'entreprise et son environnement ;
- ✚ Démotivation croissante des personnels et tendance à la destruction de potentiels de compétence ;
- ✚ Absence d'initiatives stratégiques dans la prise en charge des contraintes, et dysfonctionnement de l'entreprise ;
- ✚ Prédominance de la culture du conflit sur la culture de la coopération entre les différents partenaires de l'entreprise ;
- ✚ Prédominance des pratiques informelles de gestion et de communication, sur l'investissement dans la systématisation des structures, les procédures, les valeurs culturelles du travail et de la production.

1.2) Le manque de formation :

Dans le cadre de la future adhésion de l'Algérie à l'OMC et eu égard à l'accord d'association avec l'Union Européenne, les banques algériennes, pour faire face à la concurrence mondiale doivent se former dans les différentes techniques afférentes aux nouvelles "technologies bancaires mondiales". On peut citer par exemple les formations dans les domaines suivants :

- ✚ La communication financière et bancaire ; Les techniques du commerce international ;
- ✚ Les techniques de financement des investissements ; Le système d'information ;
- ✚ La gestion des risques ; L'informatique et "internet" ;
- ✚ Les ressources humaines ; Le marketing ;
- ✚ L'évaluation des projets ; L'analyse financière des grands projets d'investissements, ...etc.,
- ✚ L'audit bancaire.

Et intégrer les concepts qui sont légion en Occident :

- ✚ La gestion des compétences ; La bonne gouvernance ;
- ✚ Le développement durable, ...etc.

Les banques allemandes ont investi massivement dans le capital humain et l'architecture organisationnelles de ces ressources humaines nécessaires à la poursuite d'une stratégie basée avant tout sur de fortes relations banque-entreprise. Les banques ont offert à leurs clients une activité de conseil et de service de grande qualité et la commodité d'un seul interlocuteur pour l'ensemble de leurs besoins financiers, les liens étroits avec leurs clients leur ont également permis de s'adapter aux évolutions du marché⁴.

1.3) Les banques comme unique moyen de financement :

En Algérie, le financement des entreprises se fait quasiment par le biais des crédits bancaires, ce qui constitue un frein pour la prise en charge de tous les projets. Le crédit bancaire ayant des limites qui sont fixées à travers entre autres, les ratios de solvabilité, de liquidité et de division des risques, il est clair que les banques algériennes ne pourront supporter seules indéfiniment tout le poids.

2) Nécessité d'un marché financier :

Une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans un système bancaire et financier moderne, puissant, performant et ouvert. L'un ne va pas sans l'autre. Les pays développés nous offrent le meilleur exemple de cette parfaite osmose. En

Algérie, le décret législatif 93/10 adonné naissance à une commission d'organisation et de surveillance des opérations de bourse (COSOB) dont l'objectif est de préparer les investisseurs en valeurs, l'intégrité et la transparence du marché financier⁵.

Des pays en développement rapide comme la Chine ont créé des fonds souverains dans le but d'utiliser leurs centaines de milliards d'actifs et d'en retirer des revenus qui les aideront à traverser les tourmentes économiques. Certains de ces fonds retourneront en Occident sous la forme d'investissement, promouvant de la sorte une productivité et une compétitivité économique accrues. Toutefois, les investissements directs des puissances émergentes dans le monde en développement augmentent de façon significative⁶.

2.1) La bourse des valeurs mobilières :

Les opérations boursières peinent à décoller et à jouer le rôle qui leur incombe. Une économie de marché, au fur et à mesure que le développement économique s'approfondisse, la place boursière prend de l'ampleur. Le rôle économique d'une place boursière est important. En plus de permettre le financement du développement des entreprises, une bonne place boursière constitue un lieu où s'évalue la qualité managériale des entreprises et la vigueur macroéconomique du pays. Lorsque la tendance boursière de l'indice général est à la hausse, ceci signifie que les investisseurs ont confiance dans cette économie. Ils sont aptes à prendre des risques, à financer l'innovation, l'économie de la connaissance et les moteurs de la croissance de demain. Une baisse régulière des cours des actions indique que les entreprises boudent le pays. La bourse est une nécessité où on peut lire les perspectives économiques du pays. Les décideurs publics peuvent ajuster leurs politiques macroéconomiques à partir des indications boursières. Il en est de même pour le management d'une entreprise.

Les cours des entreprises bien gérées s'améliorent. Ceux des firmes mal appréciées par la communauté des affaires se détériorent. Bien souvent, les managers ajustent leur management interne en fonction des réponses de la place boursière. Aussi, la bourse constitue un instrument en plus à la disposition de l'encadrement pour piloter l'entreprise. Un pays qui ne développe pas suffisamment sa place boursière se prive d'un formidable outil de renationalisation macroéconomique et d'amélioration de la compétitivité des entreprises. En l'absence d'une bourse dynamique, les décideurs font référence dès fois à leur intuition. Lorsqu'on ignore les outils de pilotage macroéconomique et managériaux, il est difficile de prouver qu'on est dans l'erreur. L'Algérie a besoin d'ériger une place boursière qui finance l'économie productive. Le marché financier dans sa configuration actuelle ne s'adresse à travers son compartiment obligataire qu'aux grandes entreprises. Les petites et moyennes entreprises, en l'absence d'une

instrumentation appropriée qui leur est dédiée, ne disposent pas de beaucoup d'alternatives pour mobiliser les financements nécessaires à leur création ou développement. Et pourtant les PME sont les vecteurs de la croissance en termes d'emploi, de valeur ajoutée⁷.

2.2) Peut-on développer le marché boursier en Algérie ? :

L'existence d'un marché boursier permet aux dirigeants de l'entreprise de substituer un ensemble d'information relativement facile à obtenir-les cours boursiers- à un ensemble d'informations qui est impossible à obtenir-le détail des préférences et souhaits des actionnaires. Par conséquent, l'existence d'un marché financier organisé facilite la séparation efficace entre propriété et gestion des entreprises⁸.

La bourse est un moyen de lever et renforcer ses fonds propres. Une entreprise en forte croissance a besoin de fonds propres et ne peut financer sa croissance uniquement par dette bancaire. Les banques peuvent refuser de s'engager si le niveau d'endettement est trop élevé. Ensuite, parce que les entreprises ne doivent pas être trop endettées : l'entreprise devient trop vulnérable et les actionnaires risquent de tout perdre en cas de difficulté conjoncturelle. Il y a un équilibre entre les fonds propres et la dette qu'il est sain de respecter. Evidemment, en termes d'ouverture du capital, le premier pas est toujours difficile à faire. Il peut y avoir des appréhensions et des barrières psychologiques à surmonter.

La gouvernance d'entreprise fournit les outils pour surmonter ces appréhensions. Cela permet de distinguer le rôle des droits et obligations entre ceux qui sont propriétaire de l'entreprise et ceux qui sont gestionnaires. Cela permet de mettre en place les processus et mécanismes qui permettent le partage de la propriété de l'entreprise. Pour l'économie, les effets sont multiples. D'abord, cela permet de diriger l'épargne vers là où elle est utile : les entreprises. Ensuite, le développement de l'économie a besoin d'entreprises qui ont des perspectives et visions de développement durable. Enfin, les obligations de bonne gouvernance et de transparences associées à la cotation en Bourse sont un des moyens qui nous permettront de migrer vers plus d'économie formelle notamment dans les secteurs importants.

Développer nos marchés financiers tout comme le développement de notre économie est un travail de fond et de longue haleine. Mais les résultats peuvent être perceptibles dès lors que l'on instaure une dynamique de mouvement et si on est animé d'une volonté à la hauteur des enjeux que cela représente.

2.3) Le rôle des banques dans les opérations financières :

En Europe, la commission européenne et le conseil des ministres des états membres ont défini dès les années 1970 une politique bancaire et financière inédite pour promouvoir l'intégration et la stabilité financière : elle constitue à combiner une réglementation micro prudentielle européenne harmonisée des établissements, d'une part, et une supervision macro prudentielle par les autorités de contrôle national d'autre part. Ce traitement conduit aussi à séparer la politique monétaire qui est placée sous la responsabilité de la banque centrale européenne et la politique bancaire et financière⁹.

Le rôle des banques dans les opérations financières est très important :

- ✚ Elles sont les conseillers éclairés et écoutés des émetteurs et épargnants ;
- ✚ Vis –à –vis des émetteurs, les banques précisent avec les sociétés les plans de financement qui leur sont proposés ; elles orientent leurs clients vers tel type d'opération adaptée à leurs besoins. Elles mettent au point la formule retenue ;
- ✚ Vis-à –vis des épargnants : transmissions d'informations, centralisations et diffusions de renseignements économiques ou boursiers, suggestions de placement sont les principales formes du rôle de conseiller tenu par les banques ;
- ✚ Les banques sont également des intermédiaires entre l'offre et la demande de capitaux à long terme ;
- ✚ Intermédiaires naturels entre offre et la demande de capitaux à long terme, les banques ont un rôle important à jouer sur le marché financier, dans le placement et l'émission de valeurs mobilières et pendant la durée de la vie des titres ; c'est par elles que se nouent les rapports entre émetteurs et épargnants. A cet effet, les banques ont constitué des services spécialisés dont l'importance et l'appellation varient selon les établissements : affaires financières, services des titres et services de la bourse.

3) Le rôle des instruments financiers :

3.1) Des instruments financiers sans marché :

Beaucoup de pays qui étaient dans la situation de l'Algérie et qui ont entamé les réformes économiques à la même période offrent aujourd'hui aux agents économiques une instrumentation et des mécanismes financiers adaptés aux signaux du marché. Qu'ils s'agissent de PME ou de grandes entreprises, les demandes encadrées par des mécanismes qui donnent la pleine mesure à l'économie de marché. Il en est ainsi du leasing, du capital investissement, de la titrisation, des fonds d'investissements, des fonds de garanties, de la bourse des organismes

de placements de valeurs etc. Tous ces produits en vogue dans la plupart des pays convertis à l'économie de marché ont été initiés pour certains dans un contexte de crise et pour d'autres dans un contexte d'aisance financière.

Dans les deux situations, il s'ont permis au marché de se développer et de négocier la contrainte du financement qui conduit au blocage de la mécanique lourde de l'économie. Satisfaire les besoins ne suffit pas, il faut en susciter d'autres pour faire marcher l'économie et croître sans cesse. Aussi, avec la mondialisation, les techniques financières se sont standardisées. Notre pays a suivi le mouvement de manière administrative avec la volonté de mettre à la disposition du marché les techniques de financement les plus répandues et faciles à maîtriser par les prescripteurs. Mais ces nouveaux mécanismes de financement restent portés uniquement par les textes législatifs. Ils ne sont pas encore opérationnels pour différentes raisons. Certains dispositifs ont été introduits dans notre législation depuis deux décennies sans aucune déclinaison sur le terrain. D'autres ont été défendus et soutenus bec et ongles par leurs initiateurs sous le sceau de l'urgence parce qu'il apportait la bonne réponse aux problèmes qui sont posés, simplement, ils ne sont pas opérationnels à ce jour. Cette boulimie des mécanismes de financement n'a pas fait prospérer l'activité économique qui reste dépendante du seul marché du crédit et on se retrouve aujourd'hui avec des dispositifs inexploités qui ont fait leur preuve dans des contextes similaires.

3.2) Les produits de placement :

Les banques algériennes pour accroître l'offre de crédit n'ont pas étendue aux produits de placement. En fait deux produits offerts au public depuis des lustres en dehors du livret d'épargne, les dépôts à terme et les bons de caisse ? C'est dire qu'en l'absence d'autres opportunités pour faire travailler son argent ; les deux produits classiques ont encore de beaux jours devant eux. Les produits de substitution ne sont pas encore façonnés par les banques. En fait, les excédents de liquidités du système bancaire ne prédisposent pas les banques pour l'instant à développer des stratégies marketing pour capter les ressources additionnelles.

La gestion collective des placements avec OPCM (organisme de placement collectif) en valeurs mobilières n'a pas prospéré à ce jour en raison de l'inefficacité du marché financier qui semble privilégier à chaque émission obligataire les investisseurs institutionnels. Il est connu que lorsque les placements à court terme génèrent des rendements bas, les investisseurs préfèrent s'orienter vers les actions ou obligations en raison de l'attractivité de taux sur une longue période. Mais pour arriver à booster de telles formules de placements, il faut multiplier les sociétés de gestion de placement collectif et mettre sur le marché une large gamme

d'instruments adaptés aux différentes catégories d'épargnants afin que chacun puisse orienter son investissement en fonction de ses goûts.

La réforme en France a réalisé un décloisonnement du système financier qui permet aux banques, au trésor et aux entreprises d'accroître et d'obtenir des ressources et qui offre aux entreprises de nouvelles formes de placement pour leur trésorerie, accentuant par là même le processus de financiarisation de l'économie¹⁰. A l'origine des innovations et transformations financières deux types d'initiatives : d'un côté, l'initiative privée qui a permis dans les pays anglo-saxons une accélération sans précédent d'innovations financières introduites le plus souvent par les banques. De l'autre, l'initiative publique a surtout dominé dans les pays européens, qui pour rattraper le retard de leur place financière ont entrepris d'importantes réformes visant la désintermédiation, la déréglementation, et le décloisonnement de leurs marchés des capitaux. En définitive, les causes de l'innovation financière sont multiples mais peuvent être regroupées en trois grandes catégories : les contraintes de gestion auxquelles font face les agents, la réglementation, la technologie¹¹.

3.3) Développement des moyens de paiement modernes et augmentations du nombre d'agences bancaires en Algérie :

Parmi les mesures fondamentales qu'il faut prendre, c'est la mise en place des moyens de paiement modernes ayant pour support les technologies de l'information et de la communication. Le besoin de l'utilisation de ces moyens de paiement modernes : internet, cartes de crédit... se font ressentir à la faveur de l'accroissement des transactions commerciales à l'intérieur comme à l'extérieur. Le nombre d'agences bancaires doit également être revu à la hausse, car avec 1650 agences sur un territoire aussi vaste que le notre, il devient difficile de bancariser toutes les liquidités qui circulent en Algérie. Aussi, il est nécessaire à notre sens, que la réforme bancaire doit inclure dans son programme une augmentation substantielle du nombre d'agences.

4) Quels outils de financement pour les PME ?

Avec le crédit bancaire et les fonds propres comme quasiment seuls instruments de financement disponibles, les PME nationales n'ont pas vraiment le choix, même si depuis ces dernières années de nouveaux outils de financement comme le leasing sont venus apporter une petite bouffée d'oxygène, visiblement pas assez suffisante. Lors des différents forums, les chefs d'entreprises n'ont pas manqué de souligner le problème de l'accès au financement comme l'une des contraintes majeures accusant les banques d'avoir des liquidités qu'elles préfèrent

utiliser pour financer les activités d'importation considérés comme plus rentables et moins risquées. Pendant longtemps, l'idée d'une banque dédiée aux PME, perçue comme la panacée a été avancée sans pour autant voir le jour. Mais le fait qu'il n'y ait pas de banque spécialisée dans la PME ne signifie pas que les banquiers doivent être limités dans leur soutien aux entreprises uniquement au financement. Il ya quelque chose à apporter aux PME, à la périphérie du financement comme le conseil et l'expertise en matière d'étude de projets par exemple, afin de rendre leurs dossiers bancables et donc éligibles aux financements bancaires. Pourquoi ne pas mettre en place une caisse mutualiste ? Elle serait plus profitable qu'une banque des PME parce que cette caisse aurait des fonds publics et privés et à partir de là, il y aurait des représentants des entreprises dans les commissions de crédit et du coup les engagements accordés se feraient d'une manière plus responsable.

Les pouvoirs publics ont mis en place le FNI (fonds national d'investissement) doté de 150 milliards de DA qui sera suivi de 48 fonds régionaux, soit un fonds par wilaya. Ce fonds est présenté comme une réponse aux besoins en ressources financières de long terme des entreprises et un complément aux efforts des banques. Dans ce cadre, il financera les projets d'investissement public inscrits au budget de l'Etat, les opérations d'équipement public inscrites au budget de l'Etat, les projets d'investissements économiques et la mise à niveau du secteur public économique. Il pourra aussi être associé dans le cofinancement de projets du secteur public et ou économique, dans la participation au capital, en partenariat avec des entreprises publiques, des investissements étrangers, des investissements étrangers etc. Il est éligible à des prêts à taux réduits et à des avances du trésor public. Le fonds accordera donc beaucoup de place à l'investissement public, mais c'est la place du privé qui suscite des questions, ce fonds vise à financer le secteur public et à encourager les investissements directs étrangers et nationaux, mais on se demande quelle place sera réservée aux PME ?

5) Nécessité d'un dialogue banque-entreprise :

Le climat des affaires en Algérie est difficile et l'environnement de l'entreprise est défavorable. Il y a autant de reproches à faire à l'environnement qu'il y en a à faire à l'entreprise de la part des institutions. Les entreprises reprochent aux banques de ne pas les aider, mais ces dernières reprochent à leur tour leur manque de transparence et la qualité des informations financières qu'elles fournissent. La finance de l'entreprise peut avoir pour objectif d'améliorer l'image de l'entreprise en termes d'endettement afin de réaliser des investissements nécessitant des apports extérieurs sur le court terme¹². L'entreprise doit faire un effort de gouvernance en mettant en place la transparence en précisant les responsabilités et une stratégie de croissance.

Les critiques récurrentes et lancinantes adressées par la sphère réelle illustrent bien cette perception de nature conflictuelle. La fragilité de l'économie algérienne est la conséquence de l'économie planifiée adoptée dans les années 1970. Les dégâts sont aujourd'hui visibles sur le tissu économique. D'une part, les entreprises publiques ont été très mal gérées et mal configurées, pour un marché si étroit. D'autre part, cette politique n'a pas permis l'émergence de vrais acteurs économiques comme il en existe en Turquie¹³.

Dans le contexte actuel de l'économie algérienne marqué par une ouverture de plus en plus grande, une concurrence exacerbée et un secteur bancaire sur lequel pèse encore le passé de l'économie administrée, l'avenir des entreprises dépend en grande partie de la possibilité qu'elles ont à financer efficacement leur activité d'exploitation et d'investissement. Les conditions dans lesquelles ces contraintes doivent être assumées sont perçues de façon différente, pour ne pas dire divergente par les entreprises auxquelles elles s'imposent et leurs partenaires les banques. Les critiques récurrentes et lancinantes adressées au secteur bancaire par la sphère réelle illustrent cette perception de nature conflictuelle. Les griefs nourris par les entreprises envers le système bancaire sont nombreux, ils portent sur divers aspects telles les conditions d'accès au crédit, le coût du crédit, les dysfonctionnements et les lourdeurs, voire les excès des banques et leur impact sur l'activité réelle. Les chefs d'entreprise ne comprennent pas que la disponibilité d'importantes liquidités au niveau des banques ne permet pas toujours l'octroi de crédits long. Le temps, c'est de l'argent. Cet adage est une des règles de base de la finance 100euros aujourd'hui ne vaudront pas 100 euros dans un an car le temps a un cout, lié à la renonciation que représente le fait d'attendre. Les investisseurs ne seraient pas totalement rationnels et l'information disponible ne serait pas correctement utilisée par leurs décisions d'investissement. Leur rationalité serait limitée¹⁴.

Les chefs d'entreprises, notamment de PME déplorent le fait que toutes les entreprises n'aient pas un égal accès à des financements adaptés à leur dimension, à leur activité ou à leur structure juridique. D'autres griefs sont formulés : les délais de traitement des dossiers long, l'ingénierie financière est quasi inexistante.

De l'autre coté, la communauté bancaire indique qu'il n'est pas juste que les difficultés de la sphère réelle ne sont que le produit d'une inadaptation du système bancaire. Cette divergence de perception découle de la situation de trop forte dépendance dans laquelle se trouvent les entreprises vis-à-vis de leurs banques, situation qui trouve son origine dans l'absence d'un véritable marché financier, de la faiblesse du crédit-bail, du capital investissement et d'autres instruments adaptés. Souvent insuffisamment dotées en fonds propres, les entreprises ne peuvent de ce fait se tourner vers leurs banques pour trouver des

solutions à leurs contraintes financières. Il est vrai également que le développement de la sphère réelle en Algérie reste tributaire de la réduction des entraves bureaucratiques à l'activité économique, de l'amélioration du climat des affaires. Il est vrai qu'après 20 ans d'application de réformes, le monde des affaires n'a pas encore fait sa mue.

L'activité d'exploitation d'une entreprise entraîne des besoins que l'entreprise doit financer. Il s'agit donc d'identifier les modes de financement et de placement à court terme. Le trésorier doit s'assurer que les conditions négociées avec les banques ont bien été appliquées. Un partenariat avec les banques doit s'instaurer.

Les PME/PMI privées algériennes évoluent encore dans un cadre de propriété familiale et se caractérisent par une taille réduite atteignant rarement la taille critique. Le tissu économique privé est dans l'ensemble constitué de petites entreprises familiales fermées aux investissements extérieurs. Ce caractère familial des PME algériennes aggrave les contraintes institutionnelles auxquelles elles sont confrontées. C'est une question déterminante car les réticences de nos PME à diluer leur capital et à s'astreindre aux exigences de publication des informations constituent une partie des raisons qui expliquent la faiblesse, voire l'absence d'un marché financier en Algérie.

6) La réglementation bancaire internationale :

Les autorités monétaires entendent mettre en œuvre un système de notation bancaire conforme aux standards internationaux Bale II et III¹⁵.

L'intérêt de s'inscrire dans la démarche préconisée par la réglementation internationale Notamment celle de Bale II et III à un intérêt interne au système bancaire algérien dans son ensemble puisque ses finalités sont à la fois d'éviter les défaillances d'établissement de par la survenance de risques non maîtrisés et de protéger le système financier algérien de tout effet systémique créé par une crise de confiance des clients ou des contreparties.

De plus partant du fait, que le système bancaire algérien ne pourra se développer en totale autarcie et de ce fait, n'est pas isolé du système international, il paraît opportun d'apporter le même gage de confiance aux éventuels investisseurs étrangers par la mise en œuvre des dispositifs proposé par les accords de Bale au sein des 3 piliers aux investisseurs étrangers via la notation de la qualité de la gestion des risques (pilier1) validée par le régulateur bancaire (pilier 2) et communiqué (pilier 3).

Aussi, les banques algériennes doivent tenir compte des incidents et des erreurs du passé en appliquant un nouveau modèle de gouvernance en regard des référentiels internationaux et

parce que le système bancaire algérien poursuit sa mutation depuis 1990 dans un environnement juridique extrêmement évolutif, dans un cadre de forte concurrence et avec des perspectives de l'offre de produits aux acteurs économiques.

Aussi, un système de notation bancaire conforme aux standards internationaux est nécessaire. L'objectif est de prévoir l'amélioration de l'évaluation, la gestion et la maîtrise des risques de crédit. La notation financière constitue pour les investisseurs un critère-clé dans l'estimation du risque. La notation financière représente aussi l'un des critères obligatoires pour les investisseurs institutionnels dont les statuts précisent un niveau de notation minimal pour leur investissement. Aussi, dans une économie globale minée par les risques financiers, la notation financière devient un outil de régulation indispensable.

Pour mémoire le nouveau cadre réglementaire oblige les banques et les établissements financiers à relever le capital minimum des banques de 2,5 milliards de DA et à 10 milliards de DA, pour les établissements financiers. Il est primordial pour les banques algériennes de s'organiser pour optimiser leurs relations avec les entreprises au travers de leurs stratégies d'approche globale. Il est à notre humble avis nécessaire que les institutions financières algériennes puissent améliorer leurs processus internes pour rentabiliser leurs opérations, notamment vis-à-vis des entreprises. Cela peut se manifester par la relation de confiance qu'ils sont en mesure d'établir avec leurs interlocuteurs, mais également par leur capacité à coordonner l'offre bancaire. Cela suppose l'existence de processus et d'une organisation leur permettant d'identifier les besoins de l'entreprise. Toutefois, les échecs peuvent provenir des entreprises elles-mêmes. La relation avec le banquier doit tout autant retenir l'attention que celle avec des fournisseurs ou même des clients.

7) La nouvelle logique industrielle :

La technologie bancaire en Occident est passée de la phase préindustrielle à une phase réellement industrielle, qui n'est pas totalement achevée et entre progressivement dans l'économie numérique des services en ligne.

Les trois grands défis à venir pour les responsables des systèmes d'information et la technologie dans les banques. Le maintien de la compétitivité et de la modernité technologique, si ce n'est de l'avance technologique, reste une nécessité impérieuse. Dans ce domaine, l'expérimentation technologique constitue un impératif industriel¹⁶.

Cela suppose pour les banques algériennes des investissements très importants. L'économie numérique pointe son nez et pourrait accélérer le processus industriel, notamment dans les back-offices bancaires.

8) Les stratégies relationnelles ; un impératif majeur pour la banque et l'entreprise :

8.1) Mieux connaître les contraintes de fonctionnement d'un établissement et son processus de décision :

Beaucoup de cadres d'entreprises les ignorent et ou ne comprennent pas très bien les raisons du niveau des taux qui leur sont proposés. De même, ils ne connaissent pas le cadre réglementaire auquel les banques sont soumises et qui conditionne souvent leur offre. L'idée ici n'est pas de leur trouver des circonstances atténuantes mais, comme dans toute relation commerciale voulant évoluer vers des partenariats privilégiés, il faut comprendre les contraintes structurelles qui pèsent sur le processus de « production ». De leur côté, les banquiers devraient davantage expliquer au cours de la discussion la nature de ces contraintes.

Les relations banques-entreprises ; c'est une relation entre clients qui fournissent leurs fonds sous forme de dépôt et fournisseurs qui jouent un rôle de conseillers dans la gestion du patrimoine de l'entreprise. Dans ce contexte, le banquier joue un rôle en matière d'accompagnement de l'entreprise dans la mise en œuvre de sa stratégie dans le domaine des montages financiers. Son rôle d'intermédiaire financier le met dans une position de risque croissante lié à la situation de l'entreprise puis maîtrisée par sa présence auprès des instances dirigeantes¹⁷.

8.2) Mieux maîtriser le contenu des projets :

Le banquier, lorsqu'il analyse un projet, va le faire selon un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs que le dirigeant d'entreprise doit connaître pour pouvoir y répondre. L'observation des dossiers de demande de financement de la part des petites structures, en particulier lors des phases de création, nous ont montré dans le cadre de notre expérience bancaire, une très grande pauvreté en la matière. Aussi, le banquier aura des difficultés d'évaluer correctement le risque qu'il va prendre. Le dirigeant d'entreprise doit s'organiser avec ses équipes pour produire de tels documents.

8.3) Mieux appréhender les aspects humains et relationnels :

Parmi les critères qualitatifs faisant partie du processus de décision, nous pensons qu'il ne faut pas sous-estimer la dimension interindividuelle entre le dirigeant d'entreprise et le banquier. Nous avons constaté lors de notre modeste expérience bancaire que souvent, alors que les aspects quantitatifs et formels ne posent pas de problèmes, le comportement, l'attitude du dirigeant comme d'ailleurs celle du banquier en charge du dossier, aboutissent à des incompatibilités et à des décisions négatives. Tout autant que le projet, le porteur du projet doit être suffisamment convaincant pour augmenter ses chances d'obtenir un financement.

9) Création de banques mixtes et cotation en bourse des banques publiques :

Des projets de banques mixtes à capitaux étrangers et privés nationaux doivent être mises en œuvre d'une part, d'autre part, les pouvoirs publics doivent intégrer des banques publiques dans la liste d'entités publiques à privatiser partiellement et ce, afin de promouvoir l'activité boursière en Algérie.

Toutefois, la liquidation des banques El khalifa et la BCIA a engendré des conséquences socio-économique néfastes tant sur la confiance des déposants auprès des banques que sur les agrégats monétaires et de crédits. Leur liquidation a conduit à une panique générale de leurs déposants d'une part et entamé d'une manière décisive et presque irréversible de la confiance des clients sur les institutions financières bancaires privées algériennes¹⁸.

10) Cas pratique ayant trait aux stratégies relationnelles dans le cadre de la relation banque-entreprise. Exemple de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) :

Nous considérons en effet, que la gestion de la relation client est au cœur des stratégies concurrentielles. En fait, le management de la relation constitue une voie de compétitivité que les banques publiques algériennes doivent prendre en considération eu égard à l'ouverture du paysage bancaire en Algérie, notamment avec l'apparition de nouvelles banques étrangères : telles que la BNP, la Société générale, les banques des Pays du Golfe etc. Aussi, la gestion stratégique des relations doit être efficace au niveau bancaire. Dans ce cadre, les stratégies de fidélisation, la mise en œuvre d'un marketing relationnel, la construction de partenariat suppose la maîtrise des processus organisationnels orientés clients par les banques publiques algériennes. Depuis quelques années, les banques étrangères installées en Algérie s'organisent pour optimiser leurs relations avec la clientèle au travers de leurs stratégies d'approche globales. Cette capacité à proposer et à concevoir une relation globale repose largement sur le chargé de

clientèle, mais tout autant sur la qualité et l'efficacité dans le domaine de l'organisation. Aussi, le paysage de l'industrie financière est en perpétuelle évolution en Occident, déréglementations, ou nouvelles technologies, augmentent le nombre de concurrents potentiels. Ainsi, d'une vision « produit », on est passé à une vision client dans les pays développés. La banque a longtemps considéré ses clients comme autant d'individus que de produits vendus. Le client est aujourd'hui considéré en Occident et la part de clients devient aussi importante que la part de marché. Aussi, la stratégie relationnelle notamment le marketing relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de services notamment les banques. L'institution bancaire en Occident prend aujourd'hui conscience de son importance pour fidéliser ses clients. En Algérie, l'environnement bancaire subit inévitablement des changements. L'ouverture du paysage bancaire commence à modifier le comportement des entreprises et des ménages algériens. Dans ce cadre, les banques publiques doivent pour leur part s'adapter aux changements induits par une clientèle plus exigeante.

Aussi, nous constatons en Algérie que l'industrie financière est en perpétuelle évolution, parallèlement à cette arrivée de nouveaux concurrents, le client n'hésite pas à changer de banques s'il est mécontent, ou à multiplier le nombre de ses comptes. La prise en compte du client a donc évolué. D'une vision « produit », on est passé à une vision client notamment dans les banques étrangères installées en Algérie. Aussi, le marketing relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de service ; la banque prend conscience de son importance pour fidéliser ses clients. Pour analyser, si la stratégie relationnelle est adoptée à la BADR d'Oran, autrement dit, si la gestion de la relation client constitue une véritable culture au sein de cette institution à Oran, nous avons établi un questionnaire.

10.1) Questionnaire afférent aux attitudes et attentes des clients au niveau de la Banque BADR

L'enquête a pour but de mesurer les attitudes et les attentes des clients. Notre but est de déterminer le comportement des clients bancarisés dans plusieurs agences de la BADR. Par client bancarisé, nous avons choisi uniquement les entreprises qui ont un courant d'affaires important avec l'institution.

Le questionnaire a été établi de la manière suivante (l'enquête a duré de Janvier 2017 jusqu'au mois Mars 2017), **Annexe 01**.

10.2) Résultat et analyse du questionnaire.

L'enquête a été réalisée à l'agence principale de la BADR (Direction régionale d'Oran). Nous avons ciblé une dizaine de grandes d'entreprises (**la liste des Entreprises : Annexe 02**).

A la question n°1 :

Comment estimez-vous l'accueil : les résultats montrent que 60% des entreprises interrogées sont satisfaites de l'accueil. Dans ce cadre, nous considérons que la BADR doit faire un effort constant dans ce domaine pour développer cette stratégie relationnelle.

A la question n°2 :

Concernant le réseau de la BADR, plus de 70% des entreprises estiment qu'il est satisfaisant. Les gestionnaires doivent développer encore davantage le réseau en question eu égard à la concurrence bancaire qui prend de l'ampleur.

A la question n°3 :

Concernant la tarification des produits bancaires de la BADR, plus de 90% estiment que la tarification est la même dans les banques publiques. Cet état de fait s'explique, car les conditions bancaires émanent de la banque d'Algérie (Banque centrale), les banques publiques doivent y souscrire.

A la question n° 4 :

Concernant les motivations de l'entreprise, le questionnaire ne donne pas une réponse précise. Cependant, on note une progression des entreprises quant à la sollicitation du service crédit et du commerce international.

A la question n° 5 :

Concernant la qualité de service dans l'agence BADR. 70% des entreprises ont répondu : satisfaisante. Le relationnel est en bonne voie dans cette institution, cependant, à l'avenir la BADR doit « investir » dans ce domaine.

A la question n°6 :

Avez-vous un autre compte dans d'autres banques de la place. Nous avons noté que 80% des entreprises ont répondu oui. Ceci dénote que les entreprises utilisent pour leurs opérations

d'autres institutions bancaires. La BADR doit faire des efforts tous azimuts dans le domaine de la stratégie relationnelle pour fidéliser la clientèle potentielle, les entreprises risquent de désertter les guichets de l'institution, ou transférer leur mouvement d'affaires dans d'autres banques, au cas où un relâchement du relationnel est à constater. Nous préconisons en ce sens, un système de veille relationnel au niveau de la BADR.

A la question n° 7 :

Ayant trait à la relation qu'entretient l'entreprise avec la banque. Nous avons noté que 80% jugent cette relation satisfaisante, ce qui est de bons augures ; toutefois, la veille relationnelle doit être de mise.

A la question n°8 :

Afférente à la concurrence bancaire, 80% des entreprises estiment qu'elle est nécessaire. Le relationnel doit être le leitmotiv de la BADR afin de ne pas perdre les clients.

A la question n°9 :

Concernant le traitement des dossiers de crédit. Nous avons constaté à travers les réponses :

- ✚ 55% des entreprises jugent que le traitement laisse à désirer
- ✚ 45% des entreprises jugent par contre que le traitement est satisfaisant. Ces réponses doivent inciter les responsables de la BADR à redoubler d'effort pour éviter toute forme de bureaucratie d'une part et que la formation dans le domaine des crédits bancaires doit être soutenue avec toute la rigueur nécessaire.

A la question n° 10 :

Concernant l'accompagnement dans les projets , nous avons noté à travers les réponses, que 60% des entreprises ne sont pas satisfaites de la BADR dans ce domaine. Un effort incessant de la part de la BADR doit être entrepris dans ce cadre. Nous estimons que l'accompagnement constitue le Tallon d'Achille d'une institution bancaire. Un effort doit être accompli dans le domaine de la formation d'une part et d'autre part par la création d'une structure spécialisée dans ce domaine.

A la question n°11 :

Concernant la communication au sein de l'agence, la majorité des entreprises ont répondu positivement.

A la question n°12 :

Ayant trait aux suggestions pour une relation client. Les réponses ont été très diverses. Nous pouvons les résumer de la manière suivante : Développement du marketing ; Rapidité d'exécution ; Octroi de crédit ; Accueil ; Informatisation ; Accompagnement.....

10.3 : Recommandations.

Le succès de l'approche relationnelle s'explique par la pertinence d'une stratégie qui repose sur la fidélisation de la clientèle bancaire. En fait, le marketing relationnel consiste à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client. Notre étude empirique nous a permis de cerner les différentes tendances de la clientèle. Les clients sont devenus exigeants concernant la qualité de service. Les banques doivent mettre l'accent sur la rapidité d'exécution de leurs opérations. Les attentes des clients vis-à-vis de la banque demeurent claires. Elles constituent la satisfaction des besoins au maximum dans un délai court. Le personnel en contact doit être attentif, car il représente le pilier essentiel de la prestation de services. Aussi, nos recommandations sont les suivantes : Fidélisation des clients ; Formation accrue dans tous les domaines bancaires ; Développement du marketing relationnel ; Création de nouvelles structures en adéquation avec les besoins de la clientèle ; Informatisation pour répondre à la demande ; Une excellence organisationnelle qui demeure le fondement de la compétitivité bancaire ; Une bonne gestion des connaissances pour l'obtention d'un avantage concurrentiel durable ; Développement de la relation BADR-Entreprise ; Recherche d'un partenariat gagnant-gagnant avec l'entreprise.

Conclusion :

Dans le contexte de libéralisation en cours de l'économie algérienne, il s'agit pour la banque de soutenir la relance économique dans tous les secteurs d'activité. Les besoins du marché sont importants. Mais cela ne peut se faire que par une autre vision des entreprises et un autre type de relations que celles qui ont souvent prévalu jusqu'à maintenant. Dans une économie de marché, le marché financier représente la principale source de financement des entreprises. L'Algérie a pris un retard considérable dans la création et l'organisation d'un tel marché financier. Ce handicap risque de peser lourdement dans la progression du processus de réforme et la relance de la croissance sur les bases saines et durables. C'est une composante principale de

l'environnement qu'il faut mettre sur pied dans les plus brefs délais. Une économie moderne, puissante, performante et compétitive ne peut exister sans de relations harmonieuses entre la banque et l'entreprise et sans un système bancaire et financier performant et ouvert. L'une ne va pas sans l'autre. Les Pays développés nous offrent le meilleur exemple de cette parfaite osmose. Les banques sont donc appelées à œuvrer elles-mêmes à leur propre pérennité. Pas plus que les entreprises des autres secteurs, elles ne peuvent prétendre au soutien inconditionnel de l'Etat actionnaire. Cela ne signifie nullement que les besoins du secteur privé, constitué de petites et moyennes entreprises, doivent continuer à être ignorés par les banques. Au contraire celles-ci seront, peu à peu, et par la simple force de l'évolution de notre économie, ou l'initiative personnelle constituera la source principale du potentiel de croissance, conduites à porter, dans leurs actifs, des crédits de tous types au secteur privé. La distinction artificielle entre secteur public et secteur privé, n'est plus de mise lorsque seule compte la contribution, si minime soit elle, à la prospérité générale (**Benachenhou, 1999**).

BIBLIOGRAPHIE :

- Adler A (2009) : *Le nouveau rapport de la CIA. Comment sera le monde en 2025 ?* Edition Robert Laffont, Paris.
- Aglietta M, Reberoux A (2004) : *Dérives du capitalisme financier.* Edition Albin Michel, Paris.
- Burlaud A, Thauvron A, Guy Varch (2007) : *Finance.* Edition Foucher, Paris.
- Bodie Z, Merton R (2011) : *Finance 3 édition.* Pearson Education, Paris.
- Biales M, Leurion R, Rivaud JL (2007) : *L'essentiel sur l'économie.* Berti Edition, Alger.
- Bensalhi M (2012) : *Le monde en crise. Les dérives de la finance,* Casbah Editions, Alger.
- Bikourane S, Lamarque E, Maque I (2005) : *Management de la banque. Ouvrage collectif.* Edition Pearson, Paris.
- Benachenhou M (1999) : *L'entreprise et la banque. Ouvrage Collectif.* OPU, Alger.
- Bouzar C (2010) : *Systèmes financiers. Mutations financières et bancaires.* Edition Amel, Alger.

- Burlaud A, Mollet M, Langlois G (2007) : *Finance d'entreprise.* Edition Foucher, Paris.
- Benissad H (2016) : *Blanchiment des capitaux : aspect juridiques et économiques.* OPU, Alger.
- Chiha K (2009) : *Finance d'entreprise. Approche Stratégique.* Edition Houma, Alger.
- Camille S (2014) : *L'intégration Maghrébine : un destin obligé ? Ouvrage collectif sous la direction de Mebtoul A et Camille S.* Editions Anwar El Maarifa, Alger.
- Ghernaout M (2004) : *Crises financières et faillites des banques algériennes. Du choc pétrolier de 1986 à la liquidation des banques El Khalifa et BCIA.* Edition GAL, Alger.
- Lamiri A (2013) : *La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ?* Chihab Editions, Alger.
- Mishkin F, Bordes C, et AL (2007) : *Monnaie, banque et marchés financiers.* Editions Pearsons Education, France.
- Nekhili M et Karyotis C (2008) : *Stratégies bancaires internationales.* Editions Economica, Paris.
- Naas A (2003) : *Le système bancaire algérien. De la colonisation à l'économie de marché.* Edition Maisonneuve et Larose, Paris.
- Khelassi R (2010) : *L'économie d'entreprise contemporaine.* Edition Houma, Alger.

-Sitruck H (2005) : La nouvelle économie bancaire. Editions Economica, Paris.

Annexe 01

Questionnaire

Questions	Réponses	Coché
1/ Comment estimez-vous l'accueil au sein de l'agence principale d'Oran. ?	Satisfaisant	
	Laisse à désirer	
	Mauvais	
2/ Que pensez-vous du réseau des Agences BADR	Efficace	
	Peu efficace	
	Pas du tout efficace	
3/ Que pensez-vous de la tarification de la BADR	Acceptable	
	Pas chère	
	Identique aux autres institutions	
4/ Quelles sont les motivations qui amènent votre banque à solliciter la BADR ?	Consultation du compte	
	Solliciter un Crédit	
	Opération de commerce international.	
5/ Quel est l'avis de votre entreprise quant à la qualité de service au sein de la BADR ?	Satisfaisant	
	Pas satisfaisant	
	Mauvais	
6/ Votre entreprise possède d'autres comptes auprès de banque de la place ?	Oui	
	Nom	
7/ Comment estimez-vous la relation qu'entretient la BADR avec votre entreprise par rapport aux autres banques ?	Meilleur	
	Pas de différence	
	Mauvais	
8/ Quelle est l'attitude de votre entreprise quant à la concurrence bancaire, notamment avec l'installation des banques étrangères ?	Favorable	

	Défavorable	
	Pas d'opinion	
9/ Le traitement des dossiers de crédits à la BADR est-il appréciable ?	Satisfaisant	
	Laisse à désirer	
	Mauvais	
10/ Est-ce que la BADR accompagne votre entreprise dans vos projets ?	Oui	
	Très peu	
	Non	
11/ Comment votre entreprise estime-t-elle la communication au sein de la BADR ?	Bonne	
	Laisse à désirer	
	Mauvaise	
12/ Quelles sont les suggestions de votre entreprise quant à la gestion de la relation client ? en quelques lignes.		

Annexe 02

- Office Algérien Interprofessionnel des Céréales d'Oran OAIC
- Office Nationale d'Alimentation des Bétails ONAB
- ALFATRON Groupe ENIE
- ERIAD
- Algériennes des Fonderies d'Oran ALFON
- Port d'Oran
- Union des Coopératives Agricoles d'Oran UCA
- Coopératives des Céréales et des Légumes Secs CCLS
- Complexe Laitières d'Oran CLO
- Groupe HABOUR d'Oran

Citations :

- ¹AgliettaM ,Reberoux A (2004) : Dérives du capitalisme financier. Edition Albin Michel, Paris.
- ²Nekhili M et Karyotis C (2008) : Stratégies bancaires internationales. Editions Economica, Paris.
- ³Naas A (2003) : Le système bancaire algérien. De la colonisation à l'économie de marché. Edition Maisonneuve et Larose, Paris.
- ⁴Bikourane S, Lamarque E, Maque I (2005) : *Management de la banque. Ouvrage collectif. Edition Pearson, Paris.*
- ⁵Benissad H (2016) : *Blanchiment des capitaux : aspect juridiques et économiques. OPU, Alger.*
- ⁶Adler A (2009) : *Le nouveau rapport de la CIA. Comment sera le monde en 2025 ? Edition Robert Laffont, Paris.*
- ⁷Lamiri A (2013) : *La décennie de la dernière chance. Emergence ou déchéance de l'économie algérienne ? Chihab Editions, Alger.*
- ⁸Bodie Z, Merton R (2011) : *Finance 3 édition. Pearson Education, Paris.*
- ⁹Mishkin F, Bordes C, et AL (2007) : *Monnaie, banque et marchés financiers. Editions Pearsons Education, France.*
- ¹⁰Biales M, Leurion R, Rivaud JL (2007) : *L'essentiel sur l'économie. Berti Edition, Alger.*
- ¹¹Bouzar C (2010) : *Systèmes financiers. Mutations financières et bancaires. Edition Amel, Alger.*
- ¹²Khelassi R (2010) : *L'économie d'entreprise contemporaine. Edition Houma, Alger.*
- ¹³Camille S (2014) : *L'intégration Maghrébine : un destin obligé ? Ouvrage collectif sous la direction de Mebtoul A et Camille S. Editions Anwar El Maarifa, Alger.*
- ¹⁴Burlaud A, Mollet M, Langlois G (2007) : *Finance d'entreprise. Edition Foucher, Paris.*
- ¹⁵Bensalhi M (2012) : *Le monde en crise. Les dérives de la finance, Casbah Editions, Alger.*
- ¹⁶Sitruck H (2005) : *La nouvelle économie bancaire. Editions Economica, Paris.*
- ¹⁷Chiha K (2009) : *Finance d'entreprise. Approche Stratégique. Edition Houma, Alger.*
- ¹⁸Ghernaout M (2004) : *Crises financières et faillites des banques algériennes. Du choc pétrolier de 1986 à la liquidation des banques El Khalifa et BCIA. Edition GAL, Alger.*