

Quelles stratégies des banques publiques algériennes face à la présence des banques étrangères ?

What strategies of Algerian public banks face the presence of foreign banks?

*DJEMAH Nouara * / Université de Bejaia*

nghilas@yahoo.fr

OUAOUDIA Lounis / Université de Bejaia

aoudialounis@yahoo.fr

Résumé

Depuis les années 90, les pouvoirs publics algériens se sont engagés dans un vaste programme de réformes en vue d'accompagner le passage de l'économie algérienne d'une économie planifiée à une économie de marché. Le système bancaire algérien, qui était jusque-là un simple instrument au service de la planification centralisée, qui ne jouait qu'un rôle passif dans le financement de l'économie nationale, se voit attribuer une nouvelle tournure dans l'activité de l'intermédiation financière et économique.

Mots-clés : banque publique Algérienne ; banque étrangère ; économie de marché.

Abstract:

Since the 1990s, the Algerian authorities have embarked on a vast program of reforms to accompany the transition of the Algerian economy from a planned economy to a market economy. The Algerian banking system, which was hitherto a simple instrument at the service of centralized planning, which played only a passive role in the financing of the national economy, is being given a new turn in the activity of the financial and economic intermediation.

Keywords: Algerian public bank; foreign bank; market economy.

Introduction

Depuis les années 90, les pouvoirs publics algériens se sont engagés dans un vaste programme de réformes en vue d'accompagner le passage de l'économie algérienne d'une économie planifiée à une économie de marché. Le système bancaire algérien, qui était jusque-là un simple instrument au service de la planification centralisée, qui ne jouait qu'un rôle passif dans le financement de l'économie nationale, se voit attribuer une nouvelle tournure dans l'activité de l'intermédiation financière et économique.

Dans ce contexte, une dynamique de mise en œuvre d'un processus de réformes économiques substantielles, à la faveur d'une politique globale d'ouverture de son secteur bancaire sur le marché international est lancée. Une nouvelle dynamique est amorcée par la loi relative à la monnaie et au crédit promulguée le 14/04/1990. Cette dernière est accentuée par la promulgation de l'ordonnance N°03-11 du 26 août 2003 qui a permis l'émergence progressive de la concurrence au sein du système bancaire, à la faveur de l'installation en Algérie des banques et établissements financiers au capital privé et étranger, modifiant ainsi le paysage bancaire algérien en profondeur.

L'arrivée des banques étrangères a modifié ainsi l'architecture de l'espace bancaire algérien ; elles ont ouvert le champ à la concurrence. Malgré leurs interventions limitées dans le marché bancaire local, les banques étrangères commencent réellement à piétiner sur les espaces autrefois réservés aux banques publiques, menaçant ces dernières par l'instauration des nouveaux principes de management, la diversification des produits et la qualité des services offerts.

L'intensification de la concurrence et la diversification de l'offre de produits et services bancaires proposés par les banques étrangères ont engendré une baisse progressive de la clientèle des banques publiques, en raison des exigences de ces derniers et qui sont de plus en plus éveillées. Car désormais, cette clientèle mieux informée, exige plus d'efforts et d'attentions de la part de leurs banques. De ce fait, les banques publiques se trouvent forcés de réagir et de réviser leurs politiques en mettant au point de nouveaux outils leur permettant de mieux satisfaire leur clientèle.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre recherche. Nous avons tenté, à travers une enquête menée sur un échantillon d'agences bancaires de la wilaya de Bejaia, de déterminer si les banques publiques sont conscientes de la menace que représentent les banques étrangères installées en Algérie ? Et quelles stratégies ont-elles développées pour affronter cette concurrence ?

I- Description de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia

En raison de son importance en tant que pôle économique important à l'échelle nationale, et dans le but de répondre aux besoins d'une clientèle plus exigeante, le réseau des banques de la wilaya de Bejaïa est composé aujourd'hui des agences de six banques publiques (BNA, BEA, BDL, BADR, CPA, et CNEP-banque). Ce réseau dispose d'un tissu important réparti sur le territoire de la wilaya comme le montre le tableau suivant (n°1) et d'une grande maîtrise de la connaissance des métiers classiques.

Quant au réseau du secteur bancaire privé, il est entièrement constitué de six (06) banques privées qui sont des filiales de grands groupes bancaires internationaux à savoir : la Société Générale, la Natixis, BNP Paribas, Al Baraka, Trust et AGB. Ce secteur est récent, assez peu développé en termes de guichets, mais en progression depuis son installation dans la région.

Tableau n°1 : Répartition du réseau bancaire de Bejaia par banque et par agence.

Nom de la banque	Nombre d'agences	Pourcentage (%)
BADR	10	19,61
CNEP	09	17,65
CPA	07	13,73
BNA	06	11,77
BDL	05	09,80
BEA	02	03,92
Société Générale	04	07,84
Natixis	02	03,92
BNP Paribas	02	03,92
AGB	02	03,92
El Baraka Bank	01	01,96
Trust Bank	01	01,96
Total	51	100%

Source: Notre enquête 2014.

Le réseau bancaire de la wilaya de Bejaïa est ainsi composé de 51 agences en plein exercice dont 39 agences sont du secteur public, soit 76.47% du total des agences. le reste sont des banques privés étrangères. Ainsi, malgré, les potentialités et les avantages qu'offre la région en matière d'évolution économique et du développement rapide des investissements, le réseau bancaire privé est composé de 12 agences seulement relevant de six (06) banques, ce qui représente 23,53% du total des agences de la place.

Cependant, dans la perspective d'expansion du réseau, les banques se sont implantées dans la wilaya de Bejaia, en vu de répondre aux besoins croissants des agents économiques locaux, et d'une façon générale de l'économie de la région, prétendant l'élargissement de leurs réseaux, dont certaines agences sont en étape d'achèvement de travaux.

II-Présentation de l'enquête et analyse des résultats

1- Démarche méthodologique

En raison du manque d'informations relatives à l'activité des banques sur le marché bancaire algérien, l'enquête par questionnaire nous est apparue comme la technique la plus efficace pour trouver des réponses à nos questions. Un questionnaire a été distribué sur vingt neuf (29) agences des banques publiques de la wilaya de Bejaia, relevant d'un total de trente neuf (39) agences installées sur tout le territoire de la wilaya, parmi lesquelles vingt deux (22) agences ont répondu favorablement à notre questionnaire, soit 75,86% contre 24,14% de non réponses.

2- Stratégie de pénétration du marché algérien par les banques étrangères

Dans le souci d'accompagner les IDE installés en Algérie et pour mieux répondre aux attentes du marché algérien, les banques étrangères ont mis en place plusieurs stratégies de ciblage et de diversifications de produits fortifiés par un effort de formation de qualité pour son personnel.

2.1- La stratégie de ciblage de la clientèle et de positionnement

En raison de contraintes économiques et institutionnelles, les banques étrangères ne peuvent opter pour une stratégie indifférenciée. Elles se voient ainsi opter pour un ciblage de la clientèle *selon les choix stratégiques de chaque banque*.

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

Par contre, la BNP Paribas El Djazair et la Société Générale Algérie, étant donné qu'elles sont des banques de détail à vocation universelle, elles visent toute catégorie de clientèle soit commerciale ou particulière. Mais cette position s'est développée après des années d'existence en Algérie, car au début de leurs installations, ces banques ont tracé comme objectif primordial, l'accompagnement des entreprises et les citoyens français résidants en Algérie.

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

2.2- Les produits et services bancaires des banques étrangères

Notre enquête de terrain nous a permis de constater, qu'avec l'arrivée des banques étrangères, le marché des produits et services bancaires algériens a connu un épanouissement considérable dans l'ensemble de la gamme offerte aux particuliers et aux professionnels. Ainsi, les banques étrangères non seulement ont introduit de nouveaux produits mais ont également élargi leurs propositions, amélioré la qualité des produits et services proposés afin de répondre à la demande du marché qui reste toujours insatisfaite. Parmi ces nouveaux produits, on peut citer les banques virtuelles, les comptes bancaires en devises, les comptes en dinars convertibles « CEDAC », la mise en place de la monétique, le cash management, l'Energie Commodities Export Project (ECEP)...etc.

2.3- Politique de formation de qualité

Le deuxième volet sur lequel les banques étrangères se sont appuyées pour assurer une position concurrentielle rentable et défendable, est la formation de qualité de ses cadres. Dans ce cadre, la BNP Paribas El Djazair a investi dans un centre de développement des compétences (CDC) inauguré le 09/03/2005 à Staouali (Alger) par Michel Pébereau ; président de la BNP Paribas. Depuis sa création en 2005, le CDC a assuré la formation de près de 100 collaborateurs nouvellement embauchés (06 promotions). L'ensemble des salariés de la banque a également bénéficié de formations spécifiques dans le CDC, comme le souligne le président du directoire de la banque BNP Paribas El Djazair, M J Jarry, lors de l'inauguration du centre CDC : « *cette banque emploie aujourd'hui environ 270 personnes, dont une grande majorité de jeunes universitaires encadrés dans leur formation par des cadres séniors* ». Cette catégorie de recrues est orientée vers une formation supplémentaire pour mieux assimiler les principes de la banque d'accueil.

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

II-3-L'apport des banques étrangères sur l'activité bancaire algérienne

D'après les données recueillies, la part des banques privées, dans la collecte des ressources auprès du public, reste minime (3.3.% en 1999 à 7.4% en 2008), en la comparant avec celle des banques publiques (96.7% en 1999 à 92.6% en 2008).

Actuellement, la part détenue par les banques privées, dans le marché des ressources, reste toujours négligeable (inférieure à 15%), et cela est due au nombre limité de leurs agences. Le principal frein au développement de l'activité des

banques privées est constitué par les lenteurs de la procédure d'autorisation d'ouverture de nouvelles agences par la Banque d'Algérie.

Certaines banques continuent de se retrouver, au début de l'année 2012, avec plus d'une dizaine d'agences entièrement équipées et le personnel recruté, dans l'attente de l'autorisation de la banque centrale (à titre d'exemple : BNP Paribas El Djazair, treize (13) agences en attente d'agrément, AGB, une dizaine d'agences en attente d'agrément, depuis près de deux ans pour certaines d'entre elles, etc.).

En 2009, le marché du crédit en Algérie a connu la suppression des crédits à la consommation. Plusieurs banques étrangères ont vu leurs recettes augmenter grâce notamment, à la formule crédit à la consommation. Le phénomène des produits bancaires destinés à propulser la consommation des ménages a pris une dimension importante en Algérie (a atteint 100 milliards de DA en 2008) selon l'association des banques et des établissements financiers « ABEF »), notamment pour qui est relatif à l'automobile et les biens d'équipements (électroménager et matériel informatique). Grâce aux crédits à la consommation, les banques étrangères ont connu des seuils de rentabilité et de solvabilité jamais aussi égalés, avec un taux de progression annuel très important, même en pleine période de crise financière internationale.

La part des banques privées dans la distribution des crédits est passée alors de 100.2 milliards de DA en 2003 à 430.9 milliards de DA.

Mais malgré la suppression de l'Etat Algérien de l'un des importants produits bancaires (crédits à la consommation), la distribution des crédits à l'économie par les banques (privées et publiques) a fortement progressé en 2011 (19,99%), selon la banque d'Algérie. La poursuite soutenue du dynamisme des crédits à l'économie en 2011 situe l'Algérie dans le groupe des pays émergents à croissance rapide du crédit. Par ailleurs, avec l'implantation d'une quinzaine de banques étrangères, le système bancaire national a vu une modernisation des moyens de paiements et des systèmes d'informations et ce par l'introduction des cartes bancaires, les chèques normalisés et le relevé d'identité bancaire en 2005, la télé compensation, etc.

III-Les stratégies des banques publiques face à la montée des banques étrangères

Malgré que les banques étrangères n'ont qu'une part de marché relativement faible, leur montée commence à inquiéter les banques publiques par leur agressivité marketing et leur gamme de produits très large qui leur permet de s'attaquer aux marchés autrefois détenus par les banques publiques.

Cependant, face à cette situation, les banques publiques restent passives. Malgré le caractère universelle que la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit accorde au banques publiques, notre enquête nous a permis de constater que certaines de ces banques activent dans certains domaines plus que les autres, en abandonnant ainsi des segments au profit des banques étrangères qui optent pour l'opportunisme dans leurs stratégies de développement. Ce comportement passif des banques

publiques face à l'agressivité des banques étrangères s'explique selon des cadres interrogés par la politique de la Banque Centrale d'Algérie: « *nos banques sont soumises aux décisions de la Banque Centrale d'Algérie quant aux agréments fournis pour pratiquer librement certaines activités comme le commerce extérieur, alors qu'elle est moins rigide avec les banques étrangères* ».

Cette passivité s'explique aussi par l'attitude de certains responsables des banques qui pensent que les banques étrangères ne constituent pas une menace. Un des cadres interrogés, nous a déclaré que « *les banques publiques ne subissent aucune concurrence. Pour lui, la domiciliation obligatoire des entreprises du secteur public au sein des banques publiques assure pour ces dernières une part du marché suffisamment important pour assurer leur pérennité* ». Un avis, qui n'est heureusement pas partagé par l'ensemble des responsables, puisque notre enquête nous montre que plus de 31% des cadres interrogés estiment que les banques étrangères représentent une menace très élevée pour leurs activités, comme le montre le tableau N°2 suivant. Une menace qui est due essentiellement selon leurs déclarations aux raisons suivantes :

- Elles offrent des services dans des délais plus courts ;
- Elles permettent aux clients de négocier les taux et les tarifs bancaires, ce qui est impossible pour les banques publiques ;
- La sévérité dans l'exécution des opérations bancaires ;
- L'utilisation des systèmes d'informations modernes ;
- Elles disposent de meilleures formations du personnel ;
- Elles utilisent des technologies plus performantes ;
- Elles sont assez expérimentées et dotées de nouvelles techniques ;
- Elles accordent beaucoup d'importance au marketing bancaire ;
- Elles détiennent un réseau international ;
- Elles sont flexibles et s'adaptent aux changements du marché ;
- Elles ont la possibilité d'accompagner les entreprises dans leurs transactions à l'étranger, ce qui n'est pas le cas pour les banques publiques qui restent uniquement sur le marché national.

Tableau n°2: Le degré de menace que présentent les banques étrangères.

Données	Fréquence	Pourcentage
Très bas	1	4,55%
Bas	5	22,73%
Moyen	6	27,27%
Elevé	7	31,82%
Très élevé	2	9,09%
Sans réponse	1	4,55%
Total	22	100,00%

Source : dépouillement de la question n°12.

Cette prise de conscience de la menace est très élevée chez certains cadres supérieurs que nous avons interrogés. Pour eux, les banques publiques, habituées à agir dans un marché réglementé et monopolistique, sont appelées à réagir face aux changements de leur environnement concurrentiel, en adoptant un nouveau positionnement sur le marché, qui doit faire appel à une démarche marketing agressive et à l'implication de l'ensemble du personnel pour relever le défi.

Malgré cette prise de conscience, notre enquête montre que sur le terrain, les intentions n'ont pas été suivies d'actions d'efforts marketing pour assurer le repositionnement de ces banques, ni d'actions en faveur des cadres pour les inciter à relever le défi. L'adoption des banques publiques du principe de gestion par objectif (GPO), en attribuant à chaque agence un objectif à atteindre, ne constitue pas un moyen de motivation. Les objectifs ne sont pas attribués au personnel, et ils ne sont pas associés à des intéressements comme le souligne un des cadres de la BNA interrogé : *« malgré l'adoption des responsables des banques le principe de gestion par objectifs, en désignant pour chaque agence des objectifs à atteindre, le comportement des agents reste inchangé en raison de non application du principe pour les agents. Ainsi les agents continuent d'agir comme de simples administrateurs puisque leur salaire ne dépend pas des résultats obtenus par l'agence. La performance de leur établissement n'est pas importante puisque leur salaire ne dépend pas de leurs performances et des objectifs réalisés ».*

Cependant, pour de nombreux cadres interrogés, la concurrence des banques étrangères est déloyale en raison de leurs négligences des règles imposées par la banque d'Algérie comme le souligne un des cadres interrogés : *« les banques publiques subissent une concurrence déloyale. Les banques étrangères ne respectent pas les règles prudentielles que la banque d'Algérie impose aux banques publiques ; d'un autre côté, ces banques opèrent uniquement sur les opérations de court terme et dans des segments les plus rentables telles que le financement des opérations d'importations et de l'immobilier. Les banques étrangères ne sont pas obligées de financer les dispositifs et les associations dont les projets sont généralement peu bénéfiques pour les banques tels que les projets ANSEJ et*

ANGEM». Ces derniers projets constituent selon l'ensemble des interrogés un fardeau pour les banques publiques. Plusieurs agents sont mobilisés pour gérer ces dossiers sans grand intérêt pour les banques et avec un taux de recouvrement très faible.

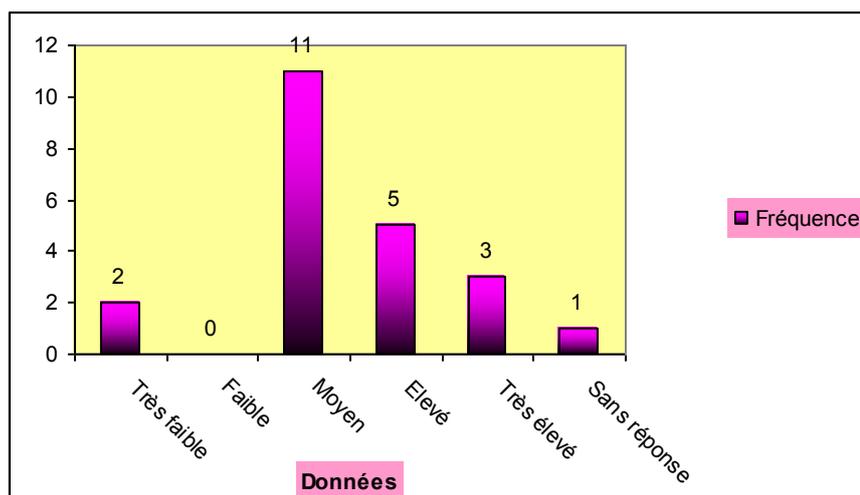
Par ailleurs, à l'inverse des banques publiques qui coulent sous le poids du passif, les banques étrangères n'ont pas un grand passif à gérer, vu que leurs installations sur le marché algérien est récent, ce qui leur permet d'avoir un temps de réaction aux doléances des clients plus rapides que les banques publiques, comme l'explique un des cadres interrogés : *« Ce qui attire les clients vers les banques étrangères, se sont les délais de traitement des dossiers. La performance de ces banques s'explique par le nombre réduit de dossiers à traiter et leur ciblage et la dématérialisation des dossiers »*.

1- L'intégration du marketing dans l'activité des banques

Le marketing constitue un élément très important dans l'activité bancaire, en raison du champ concurrentiel bancaire qui ne cesse de s'accroître et des besoins et attentes des clients bancaires qui deviennent de plus en plus complexes.

L'étude que nous avons menée, nous montre que le degré de conscience des banques publiques du rôle du marketing dans l'étape actuelle, de l'ouverture du marché bancaire algérien, varie d'une banque à une autre comme le montre la figure n° 1.

Figure n°1 : Le degré de conscience de la banque, du rôle du marketing, dans l'étape actuelle de l'ouverture du marché bancaire algérien.



Source : dépouillement de la question n°4.

Cette prise de conscience des dirigeants des banques publiques de l'importance du marketing (comme le montre le schéma précédent) est dicté par

l'obligation de suivre la progression et les mutations que connaît le marché bancaire algérien, en vue de maintenir leurs positions sur le marché local. Un marché sur lequel elles sont fortement concurrencées par les différentes banques et établissements financiers étrangers, qui utilisent des techniques et outils du marketing dans les différentes opérations bancaires ainsi que dans l'organisation interne de leurs banques.

Ainsi, à l'exception de certains directeurs d'agences, pour qui les banques étrangères ne constituent pas une menace, en raison de la domiciliation obligatoire des entreprises et établissements du secteur public au niveau des banques étatiques, 95.45% du personnel d'agences interrogés nous ont affirmé la prise de conscience de la menace et de l'adoption de pratiques du marketing dans leurs agences. Cependant les cadres interrogés précisent que les pratiques adoptées par les banques publiques se réduit à un certains nombres d'outils comme nous allons le voir. La centralisation des décisions au niveau des directions générales constitue selon l'ensemble des interrogés un frein au développement de l'action marketing et l'adaptation de l'offre selon les attentes de chaque cible.

2- Les variables du mix marketing bancaire

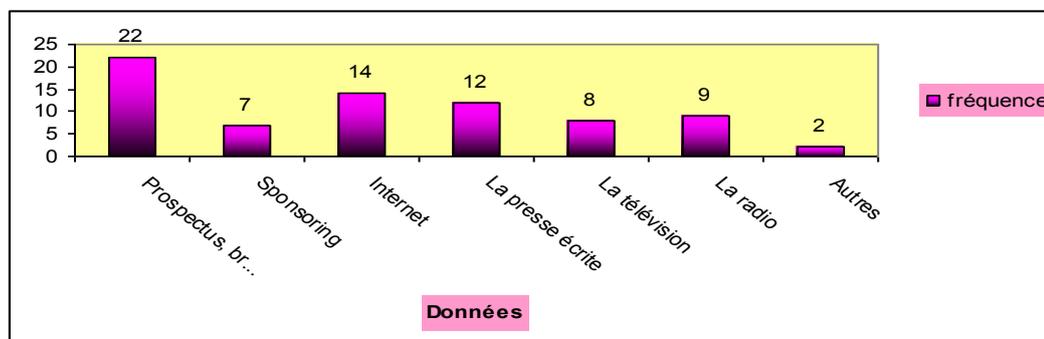
L'effort marketing des banques publiques est loin d'atteindre l'agressivité des banques étrangères qui multiplient les formes de promotions et de communications publicitaires comme le montre notre enquête.

a. La promotion

Les pratiques marketings observées au sein des agences visitées se résume aux dépliantes et aux prospectus présents dans les salles d'attentes et des affichages collés à l'intérieur des agences et quelques participations aux salons et des sponsorings.

Les panneaux d'affichages et les médias et qui sont des moyens de communications fiables vue leurs accessibilités aux grand public, restent négligés par les banques algériennes comme le montre la figure suivante.

Figure n°2: Les moyens utilisés par la banque pour la promotion de ses produits et services.



Source : dépouillement de la question n°27.

De ces différents moyens utilisés par les banques publiques, certaines d'entre elles, soit 31.81%, sponsorisent des activités de différents domaines. C'est le cas de la CNEP-banque qui sponsorise des activités sportives et culturelles, comme nous l'ont déclaré les dirigeants de ses agences : « *notre banque sponsorise une équipe sportive 'C.R.Belouizdad', par le biais du logo de notre banque sur les maillots des joueurs* » et « *notre banque sponsorise les activités d'un peintre en l'accompagnant durant ses expositions* ».

Alors que les banques qui ne sponsorisent aucune activité et qui sont au nombre de 15 soit 68.19% de l'ensemble des agences enquêtées, ont avancé les dires suivants « *les décisions de sponsoriser des activités quelques soient leurs natures, sont prises au niveau des directions générales, et pour que nous puissions participer dans des foires, séminaires, expositions.....il faut que nous soyons invités par les participants eux mêmes* ».

3- La cellule de veille de la banque

La veille devient de plus en plus indispensable pour faire face à la concurrence. Les banques doivent mettre en place une cellule de veille afin de rester informées des changements que subit leurs environnement externe (Etat, concurrents, clients...), ce qui leurs permettra de maintenir leur position sur le marché et d'assurer leur survie.

Bien que les dirigeants des banques publiques soient conscients de l'importance de la veille, il se trouve que dans la réalité, seules les directions générales se chargent de collecter les informations sur l'environnement externe, comme le souligne les responsables de la BEA qui nous ont confié qu'elles se limitent dans leurs activités au niveau de leurs agences aux opérations bancaires traditionnelles, alors que tout ce qui concerne la collecte d'informations sur l'environnement externe se fait au niveau de leur direction générale.

Tableau n° 3 : La prise en considération de l'environnement externe par la banque.

Données	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	81,82%
Non	3	13,64%
Sans réponse	1	4,55%
Total	22	100,00%

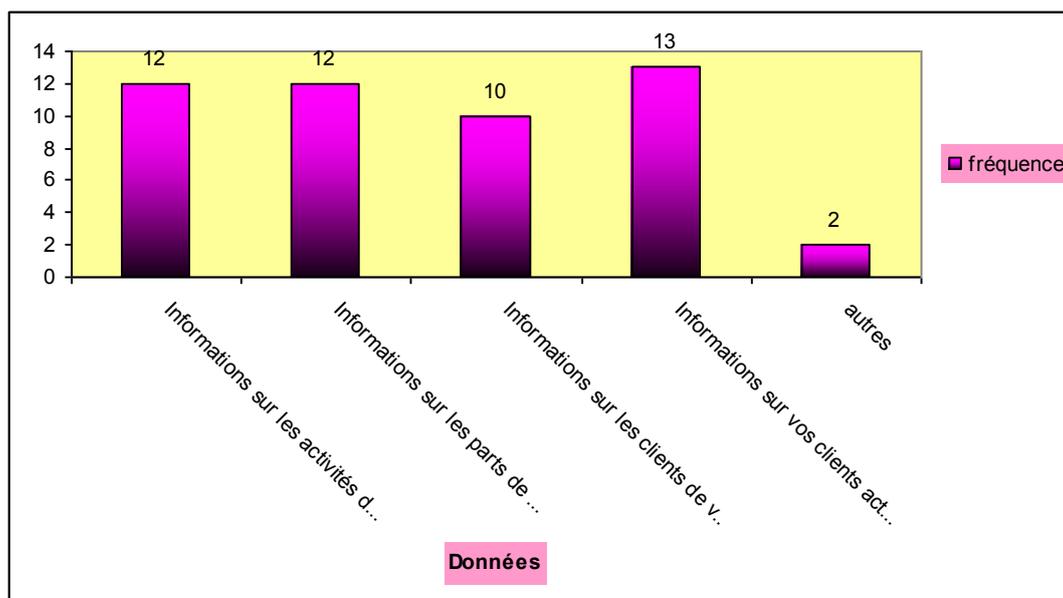
Source : dépouillement de la question n°6.

Effectivement, notre enquête nous a permis de constater que la recherche de l'information se fait uniquement au niveau central et que les banques publiques ne se focalisent pas sur un acteur précis de leurs environnements, mais

plutôt, elles cherchent à recueillir les informations sur l'ensemble des acteurs qui puissent influencer leurs activités (figure n°3).

Ces constatations peuvent être renforcées par la déclaration du directeur de l'agence de la CNEP-banque : « *notre banque s'intéresse à plusieurs facteurs nous entourant : la concurrence, les nouveaux besoins des clients et les changements du marché local* ».

Figure n°3 : Les types d'informations que cherche la banque à recueillir.



Source : dépouillement de la question n°10.

Après avoir recueilli les informations nécessaires, les banques publiques se concentrent sur celles relatives à leurs concurrents, qu'ils soient locaux ou étrangers.

De ce fait, elles font face à la menace des autres banques étatiques ainsi qu'à celle des banques étrangères venues s'installer en Algérie.

Tandis que le reste des agences enquêtées jugent que ce sont les autres banques étatiques qui représentent une concurrence rude, cela revient au fait que ces banques sont issues du système bancaire algérien qui détiennent le monopole dans le secteur bancaire local. Elles accompagnent la politique de l'état, leurs politiques ne sont pas sélectives et s'adressent à toute la population algérienne, elles ont une connaissance plus profonde du marché local et cherchent de plus en plus à s'accaparer d'avantage de parts de marché.

L'arrivée des banques étrangères dans le marché bancaire algérien a engendré un degré de concurrence plus élevé qu'il ne l'a été, cela s'explique par l'amélioration de ces banques, de certains produits et services bancaires, résultat de leurs expériences à l'international.

IV- Les stratégies marketing développées par les banques publiques dans la wilaya de Bejaia

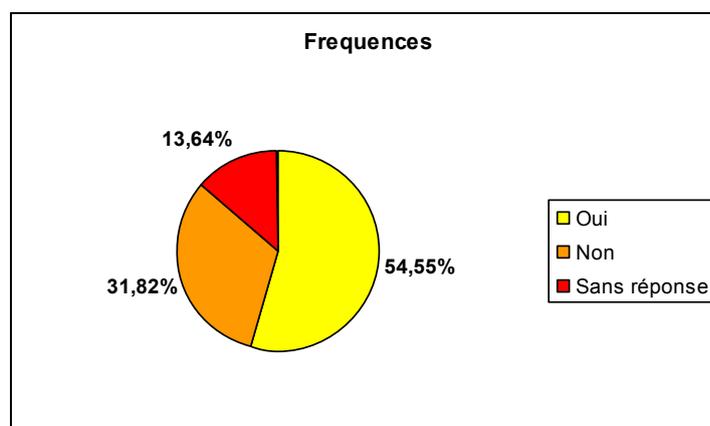
1- Segmentation, ciblage et positionnement

Vu l'hétérogénéité du marché bancaire algérien ainsi que les besoins ressentis par la population, une segmentation s'impose afin d'obtenir des groupes homogènes de clients ayant les mêmes besoins, car il est impossible de satisfaire l'ensemble des attentes des clients.

Notre étude sur le terrain nous a permis de déduire que non seulement la majorité des agences questionnées pratiquent une segmentation (figure n°15), mais cela ne se fait pas seulement en se basant sur des critères de segmentation propres aux clients, mais aussi en fonction de leurs objectifs ainsi que ceux des directions générales.

D'après ce que nous avons observé durant notre étude, les banques algériennes manifestent un besoin de segmentation dans le but de répondre à leurs propres besoins (offre de produits spécifiques pour des clients spécifiques...), et non pas pour réagir à la concurrence étrangère.

Figure n°4 : La pratique de la segmentation par la banque.



Source : dépouillement de la question n°13.

Dans ce cadre, plusieurs critères sont pris en compte (tableau n°4) par les banques publiques lors de la segmentation du marché afin de mieux orienter leurs politiques produit/marché. L'un des dirigeants nous a déclaré : « *au niveau de mon agence, je pratique une segmentation à partir de la base de données de nos clients, et cela pour proposer les bons produits aux bonnes personnes, comme par exemple l'assurance vie que nous proposons aux personnes ayant un certain niveau intellectuel* ».

Tableau n°4 : Les critères de segmentation utilisés par la banque.

Données	Fréquence	Pourcentage
La culture	3	13,04%
Le style de vie	4	17,39%
Les critères sociodémographiques	6	26,09%
Les attitudes face à l'argent	5	21,74%
Autres	5	21,74%
Total	23	100%

Source : dépouillement de la question n°13.1.

Une fois la segmentation faite, plusieurs segments en découlent, il reste alors à la banque de choisir de s'adresser à tous les segments ou de cibler un ou plusieurs d'entre eux.

Pour ce qu'il en est des banques publiques, certaines choisissent leurs segments en fonction de certains éléments qu'elles ont avancés elles mêmes, à savoir :

- ↳ Les besoins exprimés ;
- ↳ La politique de la banque ;
- ↳ L'objectif de diversification de son portefeuille clients ;
- ↳ Les produits bancaires disponibles pour satisfaire la demande de la clientèle ;
- ↳ La nature de l'activité ;
- ↳ Les orientations générales de la banque.

A partir des informations que nous avons pu recueillir, il est vrai que certaines banques algériennes pratiquent une segmentation, mais il en reste que leur politique générale doit s'adresser à l'ensemble de la population (particuliers, industriels, commerçants ou autres).

Des directeurs d'agences ont approuvé ce que nous venons de constater par les dires suivants : *« contrairement aux banques étrangères qui procèdent par une stratégie sélective du marché local et qui ne s'adressent qu'aux gros clients, nous par contre, nous essayons de cibler l'ensemble des segments existants sur le marché algérien ».*

Malgré le fait que, la pratique de la segmentation se fait au niveau de certaines banques seulement, il se trouve que toutes les banques publiques possèdent à la fois des produits standardisés, mais aussi des produits spécifiques qu'elles adaptent à un certain type de clientèle (tableau n°5), et cela se fait pour répondre aux attentes quotidiennes des clients par la mise en place de nouveaux dispositifs de financements adaptés à leurs agences.

Tableau n°5 : L'adaptation de la banque à des offres spécifiques, selon la nature du client.

Données	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	81,82%
Non	3	13,64%
Sans réponse	1	4,55%
Total	22	100,00%

Source : dépouillement de la question n°16.

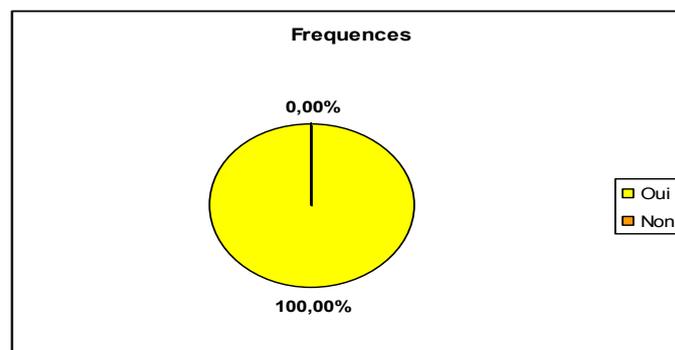
2- La fidélisation des clients

Comme pour une banque, ou tous autres organismes à but lucratif, le client représente la raison d'être de celle-ci. C'est pour cela que la banque doit prendre en considération tout ce qui est relatif au client (besoins, attentes, opinions et réclamations).

Les banques publiques, et en raison de la concurrence qui existe aujourd'hui sur le marché bancaire algérien, sont conscientes des attentes et réclamations de leurs clients (figure n°4) pour le développement de leurs activités.

Cela montre que les banques publiques accordent une importance au client et l'implique dans l'activité de la banque, afin d'y remédier aux insuffisances constatées, d'adapter des offres spécifiques à leurs besoins et de les fidéliser.

Figure n°4 : La prise en considération de la banque, des attentes et réclamations des clients.



Source : dépouillement de la question n°29.

Dans sa démarche de fidélisation de ses clients, une banque doit s'assurer du bon accueil de la clientèle, de les prendre en charge par un personnel qualifié et bien formé, capable de la conseiller et l'orienter vers les bons choix.

Afin de fidéliser leurs clients, 77.27% des agences des banques publiques de Bejaia, disposent de chargés de clientèle, qui s'occupent de la réception des clients. Ils les éclairent également sur les offres mal comprises et fournissent des efforts pour les fidéliser, et ce pour éviter qu'ils décident de choisir les produits des concurrents et d'être de ce fait multi bancarisés comme le précise le directeur de l'agence

BADR : « *notre banque dispose de plusieurs chargés clientèle, chacun d'entre eux prend en charge un type de clientèle bien spécifique* ».

Afin d'assurer l'efficacité de la démarche de fidélisation de ses clients, et s'assurer que ses produits et services répondent de manière efficace aux besoins de ses clients, la banque a généralement recours à des études pour mesurer la satisfaction de ceux-ci.

En ce qui concerne les banques algériennes, 77.27% des agences enquêtées, ont recours à des études pour mesurer le degré de satisfaction de leurs clients, ce qui va leur donner une vue d'ensemble sur la réussite de la pratique marketing au sein de leurs banques.

Conclusion

L'arrivée des banques étrangères sur le marché bancaire algérien a complètement changé la structure de celui-ci, de nouvelles pratiques sont apparues, les produits et services bancaires existants sur le marché local se sont vu renouvelés, ce qui a rendu les clients bancaires algériens plus éveillés et exigeants.

Face à cette nouvelle situation, les banques algériennes ont été amenées à réagir, en intégrant dans leurs politiques générales de nouveaux principes de gestion. L'objectif de notre travail est de savoir s'il y'a une prise de conscience de la part de ces banques afin de développer des stratégies marketing susceptibles d'affronter cette nouvelle forme de concurrence.

Les résultats de notre enquête ont montré, que certes les banques étatiques sont conscientes de la menace des banques étrangères, mais en matière de réaction, cela reste insuffisant. En effet, des efforts sont consentis par certains responsables dans le volet marketing mais cela reste minime comparé aux changements que connaît l'environnement bancaire.

Les banques étatiques se trouvent ainsi dans l'obligation de se perfectionner dans le domaine du marketing et ne pas se limiter à la manipulation de quelques outils mais au contraire à la capacité de la firme de bâtir des plans, à partir d'études préalables sur le terrain qui lui permettent de comprendre les attentes des consommateurs bancaires. Ceci aura pour finalité d'attirer la clientèle et de la fidéliser. Les banques étatiques sont appelées à se positionner sur le marché bancaire national et adopter des stratégies plus agressives et avoir plus de créativité et d'imagination en matière d'innovation produit et organisationnel.

Bibliographie

Ouvrages généraux .

- ↳ Benhalima Ammour, Le système bancaire algérien : textes et réalités, DAHLAB, 2^{ème} édition, Algérie, 2001.
- ↳ De coussergues Sylvie, Gestion de la banque, Edition DUNOD, Paris, 1996.
- ↳ Descamps C et Soichot J, Economie et gestion de la banque, Editions EMS, 2002.
- ↳ Garsuault Philippe et Priami Stéphane, La banque : fonctionnement et stratégie, ECONOMICA Gestion, 2^{ème} édition, Paris, 1997.
- ↳ Jouy-en-Josas, Stratégor : politique générale de l'entreprise, DUNOD, 4^{ème} édition, France, 2004.
- ↳ Kotler Philippe et Dubois Bernard, Marketing Management, PEARSON Education, 12^{ème} édition, Paris, 2006.
- ↳ Lambin Jean Jacques et De Moerloose Chantal, Marketing stratégique et opérationnel : du marketing a l'orientation-marché, DUNOD, 7^{ème} Edition, Paris, 2008.
- ↳ Le Golvant Yves, dictionnaire : Marketing bancaire et d'assurance, France, 1990.
- ↳ Lendrevie et Lindon, Mercator, DALLOZ, 5^{ème} édition, Paris, 1997.
- ↳ Rollande Luc Bernet, Principes de techniques bancaires, DUNOD, 3^{ème} édition, Paris.
- ↳ Zollinger Monique et Lamarque Eric, Marketing et stratégie de la banque, Dunod, 2004.

Articles, revues et rapports

- ↳ Bank of Algeria, Tendances monétaires et financières au second semestre 2011, Bulletin de conjoncture, N°37, Février 2012.
- ↳ CNES, rapport sur la dette extérieure des pays du sud de la méditerrané, Mai 2000.
- ↳ Badoc Michel, Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance, Revue Banque Edition, Paris, 2004.
- ↳ KPMG Algérie, Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, édition ELLIPSE, Algérie, 2012.

Mémoire et thèses

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

- ↳ Chaouche Fatma, « La fonction marketing : réalités et perspectives » au niveau de la CNEP banque, mémoire de fin d'étude DSEB, l'Ecole supérieure des banques, Décembre 2003.
- ↳ Rahmani Lila, « Evaluation du système bancaire algérien à travers sa contribution au financement des projets de développement local : cas des banques de la wilaya de Bejaia », mémoire de Magister, Université de Bejaia, Juin 2008.
- ↳ Ziani L, « Contribution à l'étude de l'impact de l'implantation des banques étrangères sur le financement des investissements en Algérie », mémoire de Magister, Université de Bejaia, 2006.