

MARKETING ET PROBLEMATIQUE DE GOUVERNANCE DE LA QUALITE DES SERVICES DANS LES ENTREPRISES BANCAIRES.

*Analyse par questionnaire auprès des banques de la wilaya
de Béjaia.*

LALALI Rachid

*Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion
et des Sciences Commerciales.
Université Abderrahmane MIRA Béjaia*

Résumé

Cet article qui s'inscrit dans le cadre de l'analyse de l'administration de la qualité des services, tente d'expliquer, à travers une étude de terrain par le biais d'un questionnaire adressé aux dirigeants de banques localisées au niveau de la wilaya de Béjaia, le degré de l'intégration de l'action marketing dans les stratégies de gouvernance de la qualité des services au sein des banques algériennes.

L'objectif est de tester empiriquement, dans le cas des banques algériennes, le degré de l'intégration du marketing dans la politique de gouvernance de la qualité des services, la démarche marketing adoptée, le degré de l'incorporation des NTIC dans les techniques d'administration de la qualité des services et de la gestion marketing et enfin, l'état des lieux de la relation banque/client.

Mots clés : banques algériennes, qualité des services, gouvernance, marketing relationnel, fidélisation.

ملخص

من خلال هذا المقال، الذي يندرج في إطار إدارة الجودة في قطاع الخدمات، نحاول فهم مدى إدماج تقنيات التسويق المصرفي في استراتيجيات تحسين جودة الخدمات في البنوك الجزائرية و ذلك عن طريق دراسة ميدانية بواسطة استجواب موجه إلى إطارات البنوك المنتشرة عبر ولاية بجاية. الأهداف المرجوة من خلال هذه الدراسة هي محاولة تبين مدى إدماج التسويق المصرفي في إطار سياسة إدارة الجودة في قطاع الخدمات، سياسة التسويق المتبعة، مدى اللجوء إلى التكنولوجيا الإعلام و الاتصال الحديثة و إلى حالة علاقة البنوك بالزبون.

الكلمات المفتاحية

البنوك الجزائرية، جودة الخدمات، الحكومة، تسويق العلاقات.

INTRODUCTION

A l'ère de la mondialisation, de la déréglementation et de la libéralisation financière, les entreprises bancaires, à l'instar des autres secteurs de services (télécommunication, transport, tourisme, grandes distribution,...), ont été soumises à une évolution profonde et spectaculaire, tant de point de vue des structures que de celui des statuts et de la réglementation, de tendance à s'intégrer, de plus en plus, dans un environnement concurrentiel accru. Dès lors, la recherche de la baisse des coûts et de l'amélioration de la performance globale a accéléré l'industrialisation des activités bancaires, d'une part, et obligé les banques à réorienter leurs stratégies et améliorer leur compétitivité au profit de la clientèle, d'autre part. Ces entreprises sont alors contraintes à innover sans arrêt afin de garder leur existence et de maintenir leurs avantages concurrentiels. Ainsi, l'acquisition, la diffusion des nouvelles connaissances et surtout la gouvernance de la qualité des services qu'elles offrent sont des enjeux fondamentaux à l'épreuve de la transformation des activités qu'elles exercent.

Dans ce contexte, la fidélisation de la clientèle bancaire est aujourd'hui au cœur des nouvelles stratégies de la banque. Ainsi, et partant du principe que le client n'est désormais plus un acquis du fait de l'importance de la concurrence sur le marché qui lui permet de choisir le mieux, il s'agit non seulement de répondre aux besoins et aux attentes de la clientèle potentielle, mais aussi d'accroître la valeur relationnelle entre le client et sa banque et ce, en multipliant les points de contacts, la qualité de ceux-ci ainsi que de créer une véritable intimité qui va bien au delà du simple principe de proximité. Il s'agit plus particulièrement, de proposer une offre adéquate afin de répondre au mieux et au meilleur moment aux attentes des clients. Il s'agira alors de mener une véritable politique de fidélisation de la clientèle qui peut être plus rentable pour l'entreprise bancaire et dirigera à l'instauration d'une relation personnalisée avec ses clients. C'est dans ce sens là, que le marketing relationnel intervient dans le monde de la banque en vue de développer son image de marque et ce, à travers son rôle en tant que technique indispensable pour se rapprocher et fidéliser sa clientèle qui devient, de plus en plus, hétérogène, exigeante, mieux formée et informée. *Comment le marketing peut-il être à l'origine de l'amélioration de la gouvernance de la qualité des services bancaires ?*

La présente étude a pour objet de décrypter le rôle des banques en matière de fidélisation de la clientèle ainsi que de comprendre la logique de l'administration de la qualité des services offerts par les banques algériennes (publiques et étrangères). Ces dernières, suite aux différentes réformes entreprises dès le début des années 1990, ont conduit à l'émergence d'un véritable marché bancaire en Algérie. Depuis, les banques évoluent, de plus en plus, dans un contexte de concurrence entre les banques publiques elles-mêmes, d'une part, et de présence des investisseurs étrangers qui commencent à prendre part sur le marché bancaire algérien, d'autre part. De ce fait, la qualité de service offert par ces institutions est la clé de réussite de toute banque et la prise en considération d'une stratégie de fidélisation s'inscrit justement dans le cadre des nouvelles politiques de gouvernance des relations bancaires avec la clientèle.

En raison du caractère fortement qualitatif de notre étude, nous avons opté pour une analyse exploratoire consistant en une enquête de terrain, par questionnaire, qui a pour objectif de recueillir des informations sur le degré de l'utilisation des stratégies marketing et de degré de satisfaction des clients des services offerts par les banques algériennes et ce, à travers un échantillon de banques¹ (agences bancaires) choisi de l'espace bancaire de la Wilaya de Béjaia.

Après avoir rappelé la méthodologie de l'analyse, l'espace bancaire étudié, les résultats de l'enquête seront présentés autour de quatre axes essentiels : le degré de l'intégration du marketing dans la politique de gouvernance de la qualité des services, la démarche marketing adoptée, le degré de l'intégration des NTIC dans les techniques d'administration de la qualité des services et de la gestion marketing et enfin, l'état des lieux de la relation banque/client au sein des ces banques algériennes.

I. PRESENTATION DE L'ETUDE ET METHODOLOGIE D'ANALYSE

Dans le cadre de l'élaboration de notre objectif et en vue d'avoir le maximum d'informations sur la réalité de l'administration de la qualité des services au sein des banques algériennes, nous avons opté pour une enquête de terrain à travers une étude par questionnaire que nous avons élaboré nous-mêmes. Le choix de cette approche se justifie surtout par l'importance

de l'exploration du terrain en vue de mettre l'accent sur la relation *agence-client*, d'une part, et le souci d'étendre notre étude à un ensemble d'agences bancaires intervenant au niveau de la wilaya de Béjaia, d'autre part.

Pour ce faire, et dans un premier temps, il y a lieu de montrer les différentes étapes d'ordre méthodologique par lesquelles nous avons mené notre enquête pour atteindre nos objectifs. Nous allons procéder d'abord, par la présentation de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia dans lequel nous avons effectué notre exploration, et nous exposerons les traits essentiels de notre questionnaire ensuite. Nous terminerons enfin, dans la deuxième partie de cet exposé, par la présentation des principaux résultats obtenus.

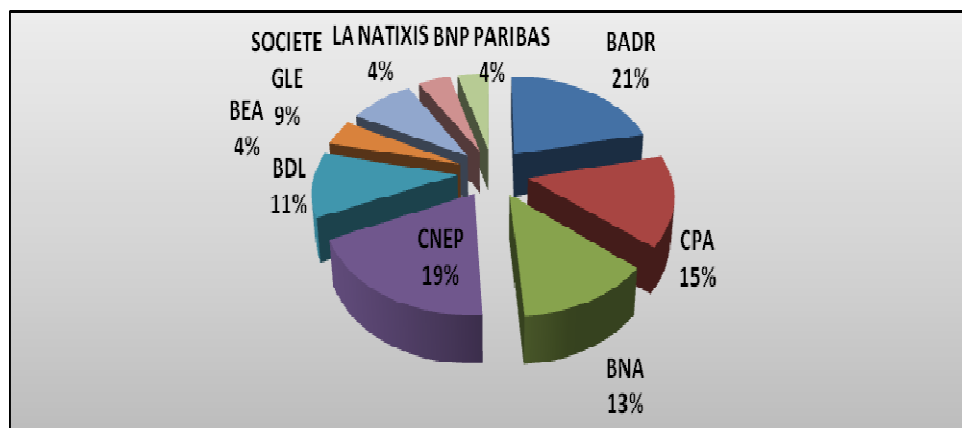
1. Présentation de l'espace bancaire de la wilaya de Bejaia

Au cours de cette analyse, nous aurons l'occasion de confirmer la logique de distribution des agences bancaires localisées au niveau de la wilaya sur l'ensemble de son territoire. Nous verrons également l'extension du réseau bancaire de la wilaya et sa répartition par banques et par communes.

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) ainsi que de banques privées étrangères (la SOCIETE GENERALE, la NATIXICE, BNP PARIBAS), et de certaines agences qui sont en phase d'achèvement des travaux, à l'exemple de Trust ALGERIE.

**Graph n°01/ Répartition du réseau bancaire de la W de Béjaïa par banque
(En nombre et en %)**

BADR	CPA	BNA	CNEP	BDL	BEA	SOCIETE GENERALE	LA NATIXIS	BNP PARIBAS
10	07	06	09	05	02	04	02	02



Source: Notre enquête, avril 2010.

Le réseau bancaire de la wilaya de Béjaïa est composé de 47 agences en plein exercice. Celui des banques publiques (toutes banques confondues) accapare à lui seul 39 agences, soit 82.97% du total des agences, alors que le réseau des banques privées, entièrement composé de banques étrangères, malgré les potentialités et les avantages qu'offre la région en matière d'activités économiques et du développement rapide des investissements, marque une présence très timide avec seulement 8 agences dont 4 appartiennent à la *Société Générale* et quatre autres réparties équitablement entre *NATIXIS* et la *BNP PARIBAS*.

Par banque, le réseau de la BADR est le plus étendu et affiche un nombre d'agence supérieur à 21,27% du total des agences localisées au niveau de la wilaya, soit 10 agences. Son rayon d'exploitation est rattaché à une succursale qui est localisée au niveau de la wilaya elle-même, il assure sa direction et sert de pont avec son réseau national (direction générale) qui se trouve à Alger. La BNA est aussi particulièrement présente avec une

implantation de 6 agences, soit 12,76% du total du réseau de la wilaya. Elle est également dirigée par une succursale implantée dans la wilaya et qui couvre également la wilaya de Jijel. Le réseau du CPA, quant à lui comporte 7 agences, soit 14,89% du total des agences implantées au niveau de la wilaya. Son réseau d'exploitation est assuré par une direction régionale localisée au niveau du chef lieu de wilaya. La CNEP-banque est représentée dans la wilaya de Bejaïa par 9 agences (19,14% du total de réseau bancaire de la place), leur direction qui était assurée par la direction régionale rattachée à la wilaya de Tizi Ouzou est à partir de janvier 2003, assurée par une direction régionale nouvellement mise en place au chef lieu de wilaya. Le rayon d'exploitation de la BDL est composé de 5 agences. Il est dirigé par une succursale implantée au niveau de la wilaya et qui couvre également d'autres agences localisées dans les autres wilayas, en l'occurrence celle de Jijel et de Sétif. Enfin la BEA, caractérisés par une faible présence en termes d'agences au niveau national, est représentée dans la wilaya de Bejaïa par deux agences seulement (soit 4,25% du total du réseau bancaire de la place), dont leur direction est rattachée au réseau d'exploitation d'Alger centre.

Concernant le réseau des banques étrangères, représenté en Algérie par quelques 14 établissements de différentes nationalités (arabes, françaises et américaines), est marqué par une présence très timide dans la région de la wilaya de Béjaia, mais conscientes des opportunités qu'offre la région en matière de développement économique ainsi que de la qualité de la clientèle existante, ces banques commencent à s'investir dans la région. Ce réseau est aujourd'hui composé de trois banques seulement. Les deux banques françaises (*Société Générale* avec quatre agences, soit 9% du réseau bancaire et *PNB PARIBAS* avec deux agences, soit 4% du réseau) et une banque américaine (*NATEXIS* avec deux agences bancaires, soit 4% du réseau bancaire).

De point de vue géographique, et sur les 54 communes que compte la wilaya de Béjaia, seule 11 d'entre elles sont dotées d'agences bancaires, soit un taux de couverture géographique de l'ordre de 20,37% et d'un taux de bancarisation de sa population totale de l'ordre de 0,0047% (soit 21276 habitants par agence), taux qui sont légèrement supérieurs à la moyenne nationale avec un taux de % pour la couverture géographique et un taux de 0,0039% (soit 25235 habitants par agence) pour la bancarisation de la population nationale. Par rapport à l'espace couvert, La répartition de ces agences n'est pas équitable puisque 43,47% d'agences sont implantées au

niveau de la commune de Bejaia, qui représente le noyau de l'activité économique de la wilaya, et cela du fait de concentration de la population et des entreprises. Les autres communes qui disposent de grands centres urbains sont représentées par un taux d'environ 56%, soit exactement 26 agences. (cf. tableau n° 01)

Tableau n°01 / Extension du réseau bancaire de la wilaya de Béjaia

	BADR	BDL	BEA	BNA	BNP PARIBA	CNEP	CPA	NATIXI	SG	total	%
Bejaia	2	2	2	3	1	3	3	1	3	20	43.47
Sidi aich	1	1	-	-	-	1	1	-	-	4	8.69
Akbou	1	1	-	-	-	1	1	1	1	6	13.04
El-kseur	-	1	-	1	-	1	1	-	-	4	8.69
Tazmalt	1	-	-	1	-	1	-	-	-	3	6.52
Amizour	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2	4.34
Aokas	1	-	-	1	-	-	-	-	-	2	4.34
Ouzellguen	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.17
Seddouk	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2.17
Kherrata	-	-	-	-	-	1	-	-	-	2	4.34
tichy	1	-	-	-	-	1	-	-	-	1	2.17
Total	10	5	2	6	2	9	7	2	4	47	100

Source : Notre enquête, avril 2010.

Le réseau bancaire de la wilaya dans son ensemble, qui fait état d'une grande concentration dans les communes situées dans la zone plaine, notamment dans la vallée de la Soummam et le chef lieu de wilaya, nous ont permis de dégager les principaux facteurs de l'implantation de ces agences dans le territoire de la wilaya. En effet, les arguments développés dans la littérature économiques portant sur l'impact de la population et sa répartition sur le territoire ainsi que celui de l'infrastructure économique et sa répartition spatiale², explique cette forte concentration géographique des agences bancaires.

2. Présentation du de l'enquête et démarche méthodologique

Dans le cadre de l'analyse empirique que nous avons accomplie auprès des banques opérant dans la Wilaya de Béjaia et de leurs clientèles, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui consiste en la réalisation d'une double enquête. La première ciblait les responsables de banques commerciales (des directeurs d'agences) au niveau de la wilaya de Bejaia qui sont au nombre de 35 choisis parmi toutes les banques: *BNA, BEA, CPA, BDL, BADR, CNEP, la NATIXIS-Banque, la BNP PARIBAS et la Société Générale*, soit presque trois quart du réseau bancaire de la région. La deuxième enquête, qui vient pour compléter la première, et par là, confirmer ou infirmer les réponses des responsables de banques questionnées, s'inscrit dans une perspective plus élargie. Elle avait pour objectif de cibler la clientèle de chaque banque. Pour ce faire, nous avons opté pour un échantillon de 200 clients³ repartis sur l'ensemble des agences enquêtées.

Lors de la conception et de la rédaction du questionnaire, l'objectif principal assigné à l'enquête est de tenter d'explorer la démarche méthodologique et stratégique des banques algériennes pour atteindre les conditions de réussite d'un plan marketing en vue d'une meilleure administration des services offerts et d'analyser son degré d'application dans les structures de la banque. En effet, nous étudierons la perception des responsables des banques algériennes envers le marketing bancaires et l'administration des services offerts à la clientèle, d'une part, et l'attitude de la clientèle envers les nouveaux produits et services bancaires (convergences et divergences) à travers un questionnaire complémentaire qui a ciblé les clients des différentes agences des banques choisies, d'autre part.

L'enquête s'est déroulée sur huit semaines au niveau de la wilaya de Béjaia (espace choisi pour l'étude). Elle était concentrée sur l'ensemble du réseau bancaire de la région (banques publiques et banques étrangères) et comporte des interrogations de natures différentes. En fait, nous avons considérée une population de 35 agences des différentes banques. A travers cet échantillon, notre souhait est de travailler sur le maximum d'agences du réseau mis en place ainsi que sur l'ensemble du territoire géographique sur lequel sont réparties.

Les opérations de distribution et de récupération des questionnaires ont duré presque deux mois (*mars et avril de l'année 2010*). A chaque fois qu'on remet un questionnaire au responsable d'une agence, on remet de 8 à 10 questionnaires aux clients de la même agence. Les questionnaires qui sont adressés aux clients de la banque sont récupérés immédiatement, alors que ceux qui sont distribués aux dirigeants ont été récupérés ultérieurement. Dans ce sens, et sur les 35 questionnaires distribués, 32 sont récupérés. Ce qui indique que l'on peut prévoir un taux de non-réponse de l'ordre de 8,5%. Un taux que nous supposons très faible par rapport aux répondants (91,5% de la population désirée). Ainsi, l'échantillon cible a été fixé à 35 agences pour un taux de réponses d'au moins 32 agences. A ce titre, la représentativité globale du sondage est de l'ordre de $35/47=74,46\%$, alors que la représentativité de l'échantillon désiré est de $32/47=68,08\%$. (cf. *tableau n° 02*)

Tableau n° 02: Présentation de l'échantillon de l'enquête

Dénomination de la banque	Dimension de la base de l'enquête		Dimension de l'échantillon utilisé		Dimension de l'échantillon désiré	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
BADR	10	21,28	8	22,86	8	25
BDL	5	10,63	4	11,43	4	12,50
BEA	2	4,26	2	5,70	2	6,25
BNA	6	12,76	5	14,28	4	12,50
BNP-PRIBAS	2	4,25	1	2,87	1	3,12
CNEP-banque	9	19,15	6	17,15	4	12,50
CPA	7	14,90	4	11,43	4	12,50
NATIXIS	2	4,26	2	5,70	2	6,25
Société Générale	4	8,51	3	8,58	3	9,33
Total	47	100	35	100	32	100

Source: Notre enquête, avril 2010.

A travers cette distribution, l'enquête à couvert différentes banques et ce, proportionnellement à leur importance aussi bien en termes de l'extension de leur réseau qu'en termes de l'importance de leur activité. Il serait bon de noter ici, que seulement trois questionnaires n'ont pas été récupérés. Par

rapport aux questionnaires recouverts, il y a lieu de noter également qu'un nombre d'entres-eux n'ont pas fait l'objet d'une réponse intégrale à l'ensemble des questions soulevées (soit un nombre de 09 questionnaires sur les 32 récupérés). Chose qui s'explique par la réticence de certains responsables de banques de répondre à quelques questions qu'ils jugent relevant du «*secret professionnel*», d'une part, et par le fait que certains concepts utilisés paraissent flous pour d'autres, ce qui les incite à fuir à la question, d'autre part.

... Le questionnaire : présentation et consignes

En raison de l'absence d'études portant sur l'administration de la qualité des services offerts par les entreprises de services en général et les entreprises bancaires en particulier, nous avons procédé pour une exploration du terrain dans laquelle nous avons élaboré un questionnaire composé de 47 questions (fermées et ouvertes selon le cas) et que nous avons présenté, par rapport aux besoins de l'étude, en quatre grandes parties. Le choix de cette méthode d'analyse s'explique aussi, par l'importance du caractère qualitatif de notre objectif dans lequel nous cherchons de comprendre la politique de la banque en matière d'amélioration des services qu'elle offre à sa clientèle ainsi que de degré de satisfaction de cette dernière. Elle est alors la technique la mieux adaptée pour trouver des réponses à notre questionnement.

Le premier groupe de questions comporte des interrogations sur le degré de l'intégration du marketing dans la politique de gouvernance de la qualité des services au sein de la banque algérienne et ce, à travers l'échantillon d'agences choisi (*questions 1 à 10*). Il traduit la situation générale de la fonction marketing au sein de l'agence ainsi que le suivi des objectifs à atteindre. Le deuxième groupe transpose la démarche marketing au sein des banques questionnées. Ainsi, et pour mieux comprendre la logique et l'état de l'application des différentes variables marketing (*Produit, Prix, Promotion, Distribution*). A travers ces différentes questions, nous aurons l'occasion d'avoir une idée sur l'importance attribuée à la politique de l'amélioration de la qualité des services offerts (*questions 11 à 28*). La troisième rubrique soulevée dans notre enquête, traduit le degré de l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les techniques d'administration de la qualité des services et de la gestion marketing au sein des banques enquêtées (*questions 29 à 38*). Ce troisième bloc de questions nous donnera l'occasion de

recueillir des informations sur le degré de l'utilisation des nouvelles techniques de communication et d'information dans les entreprises bancaires en Algérie. Enfin, le quatrième groupe accosté dans le questionnaire porte sur l'analyse de la relation banque/client (*questions 39 à 47*). Les questions abordées nous permettront en fait, de recueillir des informations sur le degré de satisfaction des clients des services offerts par leur banque ainsi que de la politique de gouvernance de la relation par la banque elle-même.

II. ANALYSE DES RESULTATS DU QUESTIONNAIRE

Après avoir rappelé les principales lignes de notre méthodologie d'approche ainsi que les conditions générales dans lesquelles est déroulée notre recherche, nous allons procéder dans ce qui suit, au traitement et à l'analyse des données recueillies par le questionnaire. Pour entreprendre cette phase, nous avons procédé manuellement. Les informations nous ont servi de base à notre recherche sur les agences bancaires de notre échantillon. Le tableau 03 ci-dessous nous montre les variables étudiées, leur mesure et leur traitement statistique approprié.

Tableau 03 : Principales rubriques et traitement statistique

Principales rubriques	Mesure	Traitement statistique
Données générales sur l'intégration marketing	Questions 1 à 10	Moyenne, maximum, minimum, fréquence, rang.
Suivi des objectifs de la banque	Questions 5 à 11	Même traitement
Application des variables marketing mix	Questions 11 à 28	Même traitement
Intégration des NTIC dans la gouvernance de la qualité des services	Questions 29 à 38	Même traitement
Traitement de la relation banque/client	Questions 39 à 47	Même traitement

Source : Etabli sur la base de notre enquête, avril 2010.

Ainsi, et comme nous l'avons avancé plus haut, l'analyse des résultats de l'enquête seront regroupés en quatre points essentiels : le degré de l'intégration du marketing dans la politique de gouvernance de la qualité des services au sein de la banque algérienne, la démarche marketing au sein des banques algériennes, le degré de l'intégration des NTIC dans les techniques d'administration de la qualité des services et de la gestion marketing au sein des banques et enfin, l'état des lieux de la relation banque/client au sein de ces banques.

1. Marketing et gouvernance de la qualité des services

Compte tenu de l'importance de la fonction marketing dans le développement des performances de la banque en général et dans le rapprochement et la fidélisation de sa clientèle en particulier, nous avons soulevé, dans la première partie de notre enquête, une série d'interrogations portant sur le degré de l'intégration de la fonction dans la politique managériale de l'agence bancaire algérienne. Pour y parvenir, nous avons jugé qu'il est important, dans un premier temps, de collecter quelques informations relatives aux agences bancaires enquêtées. Ces informations ont porté essentiellement sur leurs dates de création, leurs lieux d'implantation ainsi que de l'appréciation de leurs dirigeants du rôle et de l'importance de la fonction marketing dans l'exercice de leur fonction d'intermédiation.

Ainsi, les résultats de notre enquête montre clairement que la plus part des agences auxquelles nous nous sommes adressés, voir 68,75% (22 agences), ont été déjà créées depuis plus de 10 ans et qui représentent l'ensemble des banques publiques (BNA, CPA, BEA, BDL, BADR, CNEP). Les banques privées, intégralement étrangères, qui représentent 17% du réseau bancaire de la wilaya ont une durée de vie qui ne dépasse pas cinq ans.

Concernant le choix du lieu d'implantation de l'agence et comme nous l'avons soulevé avec les responsables des banques en place, la décision pour l'ensemble des enquêtés est prise par la direction générale de la banque. (cf. *tableau n 04*)

Tableau n 04 : Critères de la sélection de lieu d implantation

Critère du choix de la place	Fréquence	Pourcentage
Par rapport aux concurrents	2	6.25
Pour être proche de la clientèle	17	53.12
Sécurité du site	8	25

Source : Notre enquête, avril 2010.

Par rapport aux trois critères sélectionnés : la concurrence, le rapprochement de la clientèle et la sécurité du site choisi, nous avons soulevé que 78,12% des responsables d'agences renvoient les critères de son implantation à l'importance de la clientèle d'abord avec 53,12%, à la sécurité du lieu d'implantation ensuite avec 25% et enfin, au critère de la concurrence avec un taux de 6,25%. Chose qui explique encore une fois la concentration des agences dans les grandes zones industrielles comme les communes de Béjaia (avec environ 45% du réseau bancaire), d'Akbou (avec 12,76% et les communes de Sidi aich et d'El kseur avec 8,51% chacune. Au delà de ces trois critères, certaines agences justifient leur implantation par rapport à l'importance de la population qui représente un potentiel économique consistant.

S'agissant de la question relative à l'intégration de l'action marketing dans le fonctionnement des entreprises, l'opération est définie comme étant l'ensemble des moyens dont disposent ces entreprises pour créer, conserver et développer leurs clientèle. Le marketing est à la fois un état d'esprit, une démarche et un ensemble de techniques qui relèvent du champ de l'analyse des consommateurs et de celui de la conquête des marchés. Selon G. Caudamine et J.Montier (1998) « *L'analyse marketing est la méthode d'étude de la clientèle actuelle ou potentielle d'une entreprise afin de connaître les besoins pour mieux y répondre* »⁴. Le marketing bancaire quant à lui, renvoi à l'ensemble des actions entreprises par l'institution bancaire en vue de satisfaire les besoins de leur clientèle. Il constitue un élément original du marketing en général et bien que la philosophie et les objectifs soient identiques, la démarche et les méthodes sont différentes. Ainsi, les méthodes du marketing des entreprises industrielles et commerciales serviront souvent

d'exemple ou de références, mais la spécificité des produits bancaires implique la recherche de méthodes originales.

Du point de vue théorique, il importe de rappeler que la question de l'intégration de la fonction marketing peut prendre deux formes essentielles : une intégration sous l'angle hiérarchique et une intégration sous l'angle fonctionnelle. La première intégration (*intégration hiérarchique*) renvoie au fait que le marketing est intégré directement sur l'organigramme de la banque en tant que structure rattachée à l'administration générale de l'institution et qui a pour vocation d'incorporer l'ensemble des aspects de la fonction (recherche et études de marketing, gestion des produits et réseaux, animation du personnel et contrôle financier)⁵. Le second type d'intégration (*intégration fonctionnelle*) renvoie au fait que le marketing est incorporé à toutes les fonctions et à tous les niveaux de la banque. Le recours à cette forme d'incorporation s'explique en fait, par la forte hétérogénéisation de la clientèle bancaire qui manifeste, le plus souvent, des besoins différents et par là, la nécessité d'une segmentation clientèle au niveau des chaque agence⁶.

Dans ce sens, toutes les banques interrogées (100%), tout en étant conscient du rôle du marketing en matière de renforcement de leur efficacité, déclarent avoir disposé d'une structure marketing au niveau des directions générales de leur réseau d'exploitation. Il s'agit alors, pour l'ensemble des banques algériennes, d'une incorporation hiérarchique de la fonction marketing. Selon la plupart des banquiers interrogés (80 % des banques questionnées) affirment que les structures marketing de leur réseau d'exploitation sont dotées de moyens et techniques efficaces et d'un personnel qualifié en matière de marketing. Plus de 50% des banques ont créé leur structure marketing il y a plus d'une décennie (depuis plus de 10 ans). Dans ce cadre, il reste à noter que les structures marketing ne sont introduites dans les banques algériennes, notamment publiques, que suite à la promulgation de la loi relative à la monnaie et au crédit du 14 avril 1990 qui vient pour mettre en place de nouvelles règles pour le fonctionnement du marché bancaire et dans lequel la concurrence interbancaires est son mot d'ordre.

En vue de savoir si les agences enquêtées sont contraintes d'atteindre certains objectifs dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, l'ensemble des agences de notre échantillon ont répondu affirmativement. Le principal

objectif visé par ces agences est de rentabiliser leurs capitaux investis (90% des réponses), tout en recherchant une satisfaction optimale de leur clientèle (75%, soit 24 agence), et cela dans l'objectif de sauvegarder leur place au sein d'un environnement, de plus en plus, concurrentiel ainsi que de mettre en place une politique d'offre adéquate afin de gagner plus de parts de marché. (cf. tableau n° 05)

Tableau n° 05 : Les objectifs fixés à atteindre

Les principaux objectifs	Fréquence	Pourcentage
Rentabilité	25	78,12
Mieux satisfaire la clientèle	24	75
Gain de part de marché	17	53,12
Renforcement de l'action commerciale	12	37,50

Source : Notre enquête, avril 2010.

Pour atteindre ces objectifs, la banque met à la disposition de ses agences plusieurs types de moyens et d'instruments choisis par rapport aux besoins de sa clientèle, à sa position concurrentielle et à des opportunités sur le marché. La création de nouveaux produits constitue, dans notre cas, comme étant le moyen le plus récurrent avec un taux de sélection de l'ordre de 95% des agences questionnées. Ce choix est suivi en second lieu, par le recours de certaines agences à l'utilisation des nouvelles technologies (avec 62,5% des agences de notre échantillon), en raison de ce qu'elles apportent comme avantages en matière de coûts et de temps pour toutes les entreprises (industrielles et/ou de services).

Quant à l'utilisation d'autres canaux de distribution que celui de l'agence, il a été observé que seulement cinq agences ont répondues positivement. Une autre réalité qui peut être soulevée dans ce sens est que, les banques algériennes restent encore en retard par rapport aux autres pays concernant les canaux de distribution des produits bancaires. Si l'agence qui était considérée comme étant principal canal de distribution des produits bancaires est aujourd'hui classique, elle reste encore indispensable, si non, l'unique canal de distribution en Algérie. Si le recours à la technique de l'offre de produits ou services gratuit est faiblement fréquenté dans les

réponses obtenues c'est tout simplement parce que l'objectif principal de la banque est la recherche d'un profit (but lucratif). (cf. tableau n° 06)

Tableau n° 06 : Les moyens mis en place pour atteindre ces objectifs

Les actions	Fréquence	Pourcentage
Création de nouveaux produits	26	81,25
Offre de produits ou services gratuit	8	25
Utilisation des nouvelles technologies	20	62,50
Utilisation d'autres canaux de distribution	5	15,62
Autres	4	12,50

Source : Notre enquête, avril 2010.

Dans la perspective de mettre en exergue les difficultés et les entraves rencontrées par les banquiers dans le cadre de l'exercice de leur fonction, nous avons tenté de s'interroger sur quelques critères que nous avons sélectionnés. Dans ce contexte, nous avons soulevé tous les critères mentionnés. Ainsi, plus de 46% des agences ont le problème de fidélisation de leur clientèle qui s'explique, surtout, par l'existence d'autre concurrents qui proposent plus et mieux. En second lieu, les résultats de l'enquête affichent, à hauteur de 12,5%, un autre problème relatif à l'information de la clientèle⁷ ainsi que de l'entretien avec elle une relation personnalisée. Quant à la non maîtrise de l'outil informatique et de la technologie, nous constatons qu'il est faiblement avancé en tant qu'obstacle et ce, en raison des politiques menées par les banques durant ces dernières années à la formation de son personnel d'une part, et au recrutement d'une main d'œuvre plus qualifiée, d'autre part.

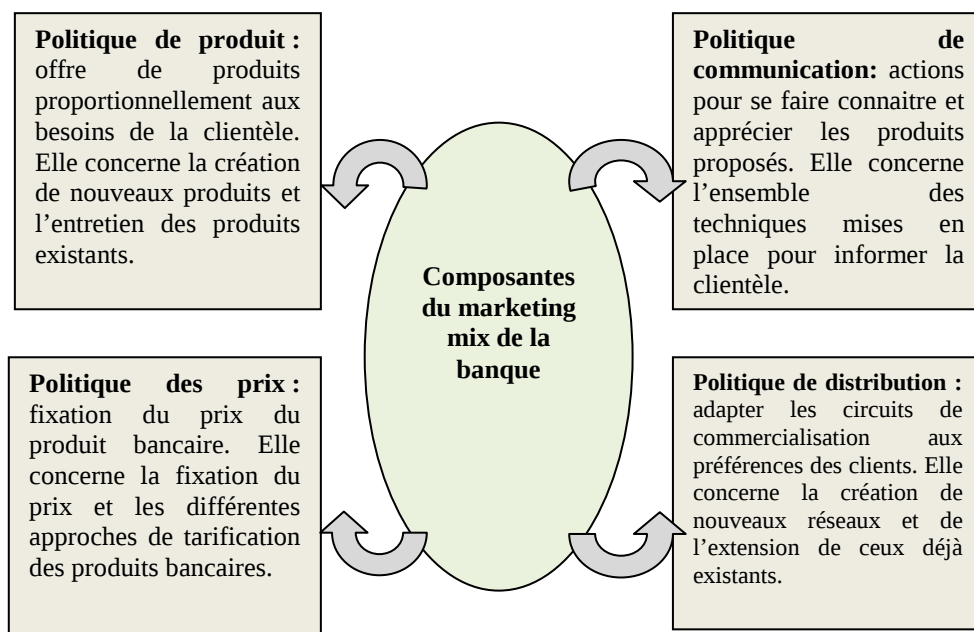
Tableau n°07 : Les obstacles et les entraves rencontrés

Les difficultés	Fréquence	Pourcentage
Non maîtrise de l'outil informatique et de la technologie	4	12,5
Fidéliser la clientèle vue la concurrence	14	43,75
Difficultés d'informer la clientèle sur les nouveaux produits	6	18,75
Entretien une relation personnalisée avec les clients	6	18,75
Autres	3	9,37
Aucune difficulté	7	21,87

Source : Notre enquête, avril 2010.

2. Les politiques marketing-mix dans les banques

Les techniques du marketing-mix sont définies dans notre questionnaire comme étant l'ensemble des actions entreprises par la banque en vue de parvenir aux objectifs assignés dans sa stratégie, de capter ses clients potentiels et de leur proposer des produits en adéquation avec leurs besoins et attentes. Dans ce contexte, quatre types de techniques ont été choisies dans notre enquête: la politique de produit, la politique de prix, la politique de communication et la politique de distribution. A chaque objectif, comme le souligne M. Zollinger (2004), doit être associé une combinaison optimale de ces différents aspects⁸.



S'inscrivant dans cette logique d'analyse et pour mieux comprendre l'action marketing de la banque en vue de répondre aux besoins, sans cesse croissant, de sa clientèle, nous nous sommes intéressés, dans cette partie, à l'analyse de la place et du rôle des quatre composantes du marketing mix au sein des banques algériennes.

... Politique de produit

La politique de produit qui renvoie à la création de nouveaux produits et services se justifie par les importants changements du comportement des consommateurs qui deviennent plus exigeants, d'une part, et mènent dans une situation confortable en termes de choix avec les différentes offres des autres banques, d'autre part. La fidélisation de ces derniers doit passer nécessairement par l'adoption d'une stratégie de création et d'innovation de produits proportionnellement aux besoins de nature différente de sa clientèle. Cette stratégie doit tenir compte également des motivations psychologiques de la clientèle (sécurité, rentabilité, anonymat,...). Ces nouvelles stratégies sont aujourd'hui poussées en avant par les innovations technologiques qui ont permis de mettre sur le marché bancaire des produits plus sophistiqués.



Dans l'objectif de savoir si les banques algériennes font appel aux études de marché pour le lancement de leurs nouveaux produits, pour la détermination des stratégies à appliquer et pour la définition des nouveaux produits à proposer, une série de questions ont été soulevées dans le questionnaire. Dans ce sens, 85% des banques procèdent à des études de marché lors du lancement d'un nouveau produit. Ces études concernent à la fois, l'analyse du consommateur lui-même et l'analyse des concurrents qui offrent le produit sur le même marché.

Relativement à la question des nouveaux produits proposés sur le marché et pour laquelle nous avons sélectionné quelques produits nouvellement introduits sur le marché bancaire algérien, la totalité des agences (100%) ont introduit la carte de retrait en vue de permettre à ses clients de retirer des espèces auprès des DAB tout au long de la journée et auprès de l'ensemble du réseau interbancaire. À côté de la carte de retrait, le leasing en tant que

nouveau produit de la banque et intégrer pour fidéliser davantage sa clientèle, est évoqué à hauteur de 43,75%. 8 agences ont soulevé d'autres produits tels que des crédits automobiles, crédits immobiliers, crédits à la consommation, crédits de bien être, ...etc.

Dans le cadre de l'élaboration de leur stratégie de fidélisation fondée sur le produit, la quasi-totalité des banques interrogées optent pour une politique de diversification des produits qu'elles proposent (gamme de produits), et cela dans l'objectif de maintenir leur place au sein d'un marché caractérisé par une concurrence intense. Le recours aux politiques d'offres adaptées à chaque client est souligné en seconde position avec un taux de 46,8%. Tendis que les autres politiques proposées (offre par banque et offre standardisée) n'ont pas fait réellement l'objet d'adoption en raison des difficultés rencontrées vue la complexité de l'opération.

Tableau n°08 : Principaux axes de la politique de produit adoptée

Politique produit appliquée	fréquence	pourcentage
Diversifier les produits proposés (gamme de produits)	28	87.5%
Offre de produits adaptés à chaque client	15	46.87%
Offre de package (ensemble de produits)	7	21.87%
Offre de produits standardisés (pour chaque segment)	9	28.12%
Autres	3	9.37%

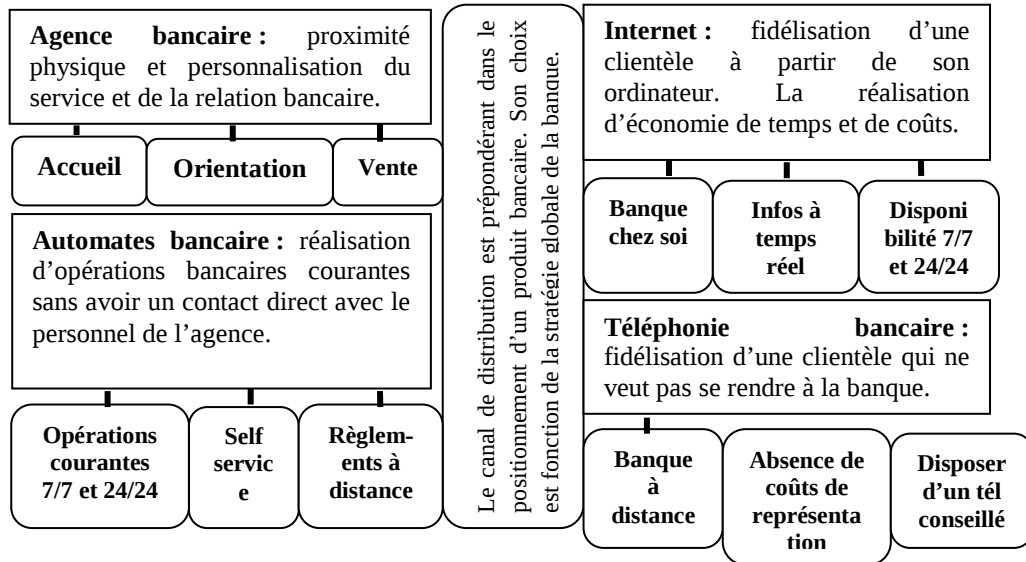
Source : Notre enquête, avril 2010.

... Politique de distribution

Parallèlement à l'évolution de l'activité des banques au cours de ces dernières décennies, les méthodes de distribution, d'organisation et de vente de leurs produits et services ont connu également de profonds changements. Ces nouveaux canaux, favorisés par l'apparition des nouvelles technologies, ont conduit aussi aux changements des besoins et attentes de la clientèle bancaire qui devient plus exigeante. C'est pourquoi la mise en place d'une politique de distribution appropriée est indispensable pour la banque de nos jours. Ainsi, et pour optimiser le degré de satisfaction de sa clientèle, les

réseaux de distribution de la banque doivent tenir compte des différents segments de clients. A cet effet, plusieurs types de réseaux sont à la disposition de la banque : agence bancaire, automates bancaires, site internet, téléphonie bancaire. (cf. schéma n°01)

Schéma n°01 : canaux de distribution des produits bancaires



Conscients de l'avantage concurrentiel durable que peut procurer le choix d'un canal de commercialisation de leurs produits et services, les cadres-dirigeants des banques figurants dans notre questionnaire avouent leur recours aux différents canaux en même temps.

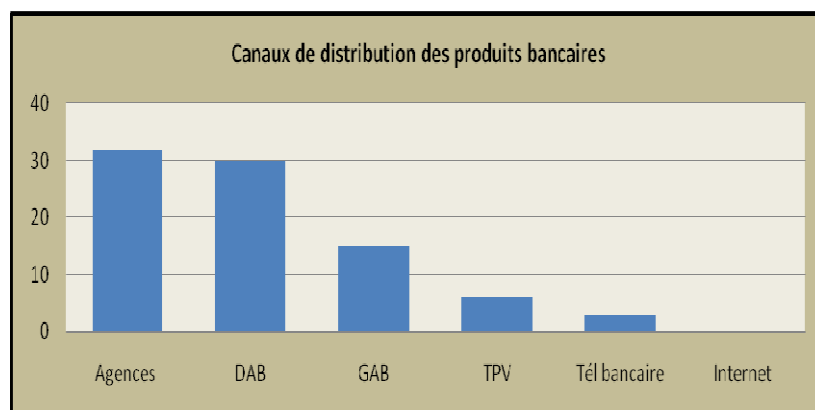
L'agence bancaire en tant qu'ancien et premier canal de commercialisation des produits et services de la banque est, selon les résultats du questionnaire, privilégiée par la totalité des banques enquêtées (100% des banques questionnées). Celle-ci (l'agence), malgré l'apparition de nouveaux réseaux plus rentables pour la banque, joue encore un rôle important dans les relations bancaires. Elle permet en fait, par le biais de sa proximité physique, de mieux comprendre les comportements et les attentes de sa clientèle du fait de son contact direct avec son personnel⁹.

Les automates bancaires que nous avons limités dans notre cas, aux distributeurs automatiques de billets (DAB), guichets automatiques de

billets (GAB) et les terminaux point de vente (TPV), qui sont les nouveautés du système bancaire algérien, sont également évoqué comme canaux de distribution à hauteur de 93% pour les DAB, 46% pour les GAB et 18% pour les TPV. Ces trois automates, selon les questionnés, permettent au personnel de l'agence de se libérer de certains clients et par là, de maximiser la satisfaction de sa clientèle qui est en contact direct avec l'agence.

Cependant, la réalité de ce sujet est loin d'être vraie par rapport à ce qui a été souligné par les banquiers. 17 agences bancaires seulement ont confirmé leur équipement en automates bancaires (DAB). Raison pour laquelle un nombre important de clients, notamment ceux qui sont localisés loin des agences équipées en DAB/GAB, ne font pas recours à l'utilisation de la carte bancaire et de la monétique en général. Dans ce contexte, les répondants croient dans leur ensemble, que la généralisation de ces appareils automatiques peut être une solution aux problèmes de la banque, notamment les chaînes d'attente aux guichets de l'agence et contribuera également, à la réduction des opérations de retraits à l'intérieur de l'agence.

Graph n°02 : Canaux de distribution des produits bancaires



Source : Notre enquête, avril 2010.

Enfin, le recours au principe de la banque à distance, à travers l'utilisation de la téléphonie bancaire et de l'internet pour la réalisation des opérations courantes de la clientèle est très faible en Algérie. Ce qui confirme que beaucoup de choses restent encore à faire pour l'implantation de la banque à distance. 12 agences seulement affirment qu'elles font appel à l'utilisation

du téléphone et du fax dans leurs relations commerciales avec la clientèle. Quant à l'utilisation de l'Internet, toutes les agences questionnées affirment que le canal n'est pas utilisé pour effectuer des opérations courantes avec la clientèle et ce, malgré que la plus part des établissements bancaires implantés en Algérie ont ouvert un site internet qui n'est exploité que comme un moyen d'information plutôt qu'un canal de commercialisation.

...politique de prix

Tenant compte de l'impact des prix sur le comportement des consommateurs de produits et services de la banque, les stratégies de développement commercial de cette dernière doivent intégrer la politique de prix comme une variable stratégique dans son action de fidélisation clientèle. Cette politique de détermination des prix doit être élaborée aussi bien par rapport à la cohérence des objectifs de la banque qu'aux prix exercés par les autres banques concurrentes. Or, contrairement aux politiques de prix des entreprises industrielles, la politique de prix n'est pas aussi importante pour l'entreprise bancaire du fait les liens existants entre la politique monétaire des pouvoirs publics et les tarifs pratiqués. Le prix de certains produits sont fixés par la banque centrale, alors que d'autres sont fixés suite à entente collective entre les différentes banques.

Selon les réponses obtenues à partir de l'analyse du terrain, 60% des agences enquêtées avouent que leur banque se trouve dans plusieurs cas, incapable de fixer elle-même le taux d'intérêt de son produit en raison de leur administration de la part des autorités monétaires. Ceci peut être expliqué aussi par le fait que la banque centrale impose un taux d'intérêt référentiel à ne pas dépasser.

Tableau n°09 : Politique de rémunération des produits et services de la banque

Politique prix adopté	Fréquence	Pourcentage
Rémunération de chaque produit	24	75
Rémunération d'un package (ensemble de produits)	5	15.62
Offre de produits gratuits	9	28.12
Rémunération des produits selon l'ancienneté du client	4	12.5
Autres	4	12.5

Source : Notre enquête, avril 2010.

Par rapport à l'intégration de la variable prix dans leur action marketing, 75% des agences ont opté pour la rémunération de chaque produit. 28% d'entre-elles ont choisi la politique de l'offre gratuit, notamment pour certains services et ce, afin de gagner la confiance de sa clientèle et d'attirer une nouvelle. La rémunération des produits par rapport à un package et selon l'ancienneté des clients est faiblement évoqué dans notre cas (soit respectivement des taux de 15,62% et 12,5%).

... Politique de communication

La politique de promotion où de communication est définie comme étant l'ensemble des actions menées par l'entreprise en vue de se faire connaître et apprécier, elle-même en tant qu'entreprise, et pour faire connaître et apprécier ses produits. Selon J. Lendrevie et D. Lindon (), elle concerne « *l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toute nature, que l'entreprise émet en direction de ses publiques cibles* »¹⁰. Dans ce contexte, la communication dans l'entreprise bancaire doit être tournée à la fois vers l'extérieur et vers l'intérieur de l'établissement. Elle est menée en direction de deux groupes : le personnel de la banque et l'environnement extérieur (clients, concurrents, ...), d'où la distinction entre la communication interne et la communication externe.

La communication interne à pour objectif d'assurer la cohésion interne de l'établissement en donnant au personnel le sentiment de faire partie d'une famille qui va de l'avant. Parmi les moyens choisis, nous constatons, d'après les résultats obtenus, que le journal interne est le plus utilisé (80% des agences). A un degré moins, nous soulignons le recours à la revue de presse et au fonds documentaire. Tandis que la communication externe qui à pour objectif de donner une image de marque à un produit peu différencié techniquement des autres offreurs, elle vise à favoriser le développement des ventes. Dans cette optique, plusieurs moyens de communication sont utilisés par la banque.

Tableau n°10 : Utilisation des principaux moyens d'information

Moyens d'information	Fréquence	Pourcentage
Prospectus, brochures, dépliant	32	100
Sponsoring	8	25
Internet	27	84.37
La presse écrite	21	65.62
La télévision	13	40.62
La radio	9	28.12
Rapport d'activité	7	35
Annuaire téléphonique	10	31.25
Calendriers, agendas, stylos	30	93.75
Autres	4	12.5

Source : Notre enquête, avril 2010.

Selon cette approche, le tableau n°10 nous montre clairement que toutes les banques utilisent des campagnes d'information qui se traduisent par des affiches, dépliant, guides et prospectus (publicité sur le lieu de vente), sensibilisant ainsi, le public sur les facilités et avantages des produits qu'elles offrent. D'autres moyens de communication, entrepris pour mieux informer la clientèle à l'exemple des Calendriers, agendas et stylos ou encore l'internet sont aussi d'une grande importance dans les stratégies de la banque. En troisième lieu, les médias (la presse écrite, la télévision et la radio) sont également cités comme des moyens de communication efficaces pour influencer le consommateur. Enfin, en tant que moyen de promotion des produits bancaires, nous constatons que la part du sponsoring par rapport aux moyens externes est faible (25%).

3. NTIC et gouvernance de la qualité des services bancaires

L'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication accompagnée d'une accélération, sans cesse croissante, des innovations financières au cours de ces dernières années, ont conduit les banques à s'adapter en permanence à l'évolution de la demande de leur clientèle et ce, pour maintenir et/ou gagner des parts de marché ainsi que pour renforcer leurs positions par rapport aux concurrents.

Les importantes avancées en matière des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) représentées par l'ensemble des technologies informatiques ainsi que l'accroissement de la concurrence

entre les acteurs de la sphère financière ont largement contribué au développement des innovations dans le domaine de la banque¹¹. Elles sont devenues des procédées inéluctables pour le développement de l'activité bancaire. Elles sont de nature à influencer le mode de fonctionnement des banques de telle sorte qu'elles permettent de réduire leur coûts de gestion et de distribution d'une part, et d'accélérer le traitement des opérations clientèle en vue d'améliorer la qualité des services qu'elle offre, d'autre part. De ce fait, l'investissement dans les N.T.I.C à largement accompagner les banques dans leur politique d'innovation et de fidélisation.

Le marketing relationnel, tel qu'il est défini auparavant, est également remis en cause suite à l'apparition des nouvelles technologies (Badoc, Lavagessiere, Copin (1998)). L'ensemble des variables marketing-mix sont aujourd'hui directement influencées par ces nouvelles technologies. De même, sur le plan conceptuel, le langage utilisé a également changé. Dans ce sens, on assiste par exemple à l'émergence de la banque à distance, de la banque à domicile, de l'E-banking, de l'E-marketing, ...etc. la fidélisation de la clientèle bancaire est désormais liée aux nouvelles variables telles que l'information, la technologie, les ressources humaines et la logistique de distribution¹² (cf. Badoc, Lavagessiere, Copin (1998)).

Conscient de l'importance de l'intégration des nouvelles technologies et de leur impact sur le comportement des consommateurs, la qualité des services offerts et de développement de la banque en général, nous tenterons dans cette rubrique de mettre en exergue le degré de l'utilisation des NTIC dans les banques algériennes et ce, à travers l'échantillon de banques choisi de l'espace bancaire de la wilaya de Béjaia.

Selon les réponses de nos répondants, toutes les banques disposent d'un système d'information en marketing accompagné de la mise en œuvre du projet d'automatisation des instruments de paiement. Parmi les technologies modernes utilisées par ces banques, l'Internet qui contribue à la réduction des coûts de distribution et à l'accroissement de leur productivité. De même, et dans le cadre de la modernisation des opérations bancaires à travers la généralisation de l'utilisation de l'informatique sur toutes les opérations de la banque, la totalité des agences questionnées ont opté pour l'informatisation des virements et de la compensation dénommée aujourd'hui *télé-compensation*. D'autres opérations (versements et retraits d'espèces, encaissement de chèques, traitement des effets de commerce et

adoption du système RTGS) sont également évoquées, à des degrés différents, mais tendent toutes vers une informatisation, de plus en plus, généralisée.

Le site Internet qui est utilisé pour la modernisation des opérations bancaires, la présentation de ses produits et services ainsi que de les faire connaître auprès du public est aujourd'hui indispensable pour le développement de la banque. Malgré l'absence de son utilisation en tant que moyen de promotion de leurs produits, 100% des banques disposent d'un site internet et d'une adresse e-mail qui leur permet de mieux se rapprocher de leurs clients. Le site est utilisé pour diverses raisons.

Tableau n°11 : Raisons de l'utilisation de l'internet

Banques et l'internet	Fréquence	Pourcentage
Télécharger des fichiers	08	25
Télécharger des logiciels recherche d'informations	24	75
Consulter le courrier électronique	19	59,37
Echange de fichiers avec les coopérants	06	18,75
Echange de fichiers avec les clients	02	6,25
Diminuer les coûts	10	31,25

Source : notre enquête, avril 2010.

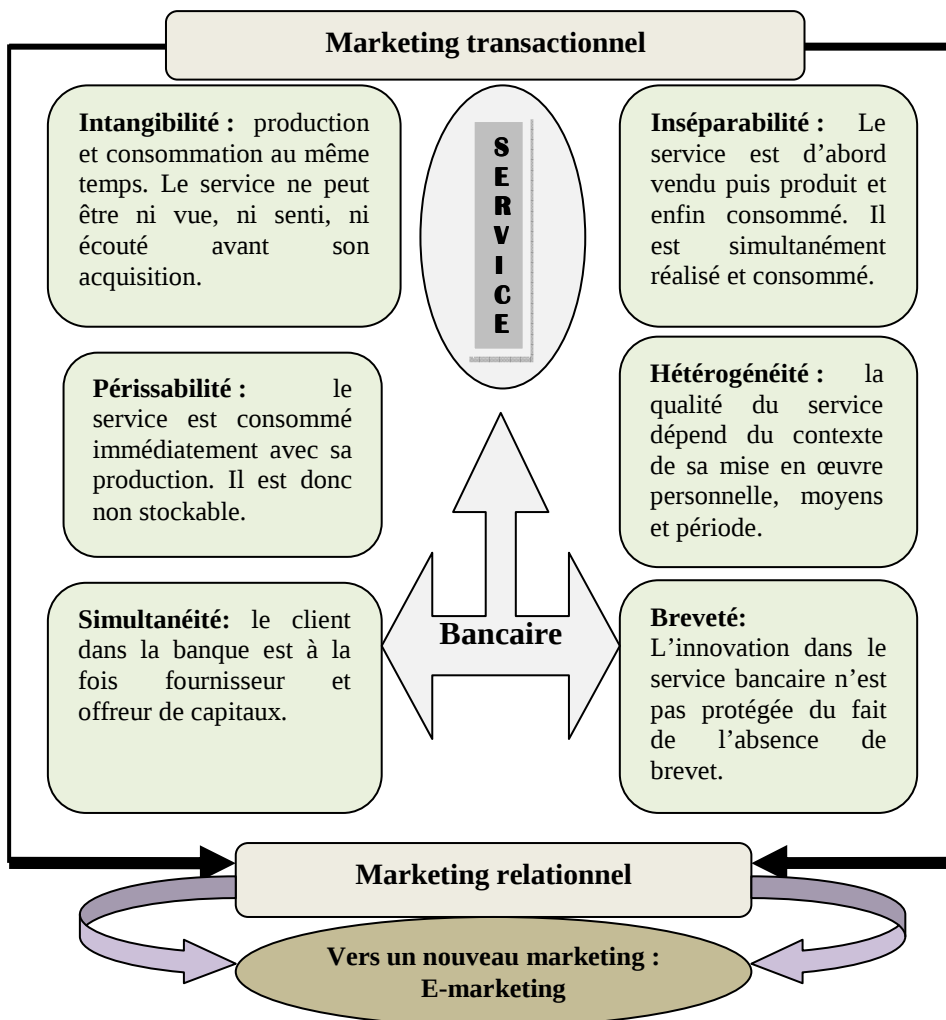
D'après le tableau n°11, la totalité des banques ont créé leur site internet afin de répondre à plusieurs objectifs qui sont essentiellement : la présentation de la banque, l'exposition des services et produits fournis, faire de la publicité et promouvoir les nouveaux produits proposés. Son utilisation permet à 75% des banques de rechercher des informations nécessaires à leurs activités, et à 59,39% de consulter le courrier électronique.

4. Analyse de la relation banque/client : En termes de qualité de services

Etant donné que l'aspect financier est en jeu, la relation entre la banque et son client est une relation de service particulière et unique. En plus des caractéristiques principales, la relation bancaire se distingue par le fait de sa fonction de recherche de la matière première (dépôts) d'une part, et à la nature de sa clientèle qui est à la fois offreur et demandeur de ressources. C'est il est inévitable de concéder une importance particulière au client et à

la dimension relationnelle dans l'industrie bancaire. Le marketing relationnel entre justement dans cette aptitude de personnalisation de la relation clientèle. Cette relation est consolidée davantage par l'apparition des NTIC et par là, de l'essor de l'E-marketing. (cf. schéma n° 02)

Schéma n°02 : Caractéristiques des services bancaires



Cependant, comme il est montré sur le schéma, le service bancaire, en plus des quatre principales caractéristiques qui définissent le service en général, peut être défini par rapport à la nature de la clientèle qui peut agir à la fois

en amont et en aval du fait, qu'elle est en même temps le fournisseur des ressources (déposant) et le demandeur des capitaux (crédits), ainsi qu'à l'absence totale d'une protection des innovations du fait de l'impossibilité de dépôt de brevets. C'est pourquoi il est important, pour une entreprise bancaire de concentrer son action marketing sur une relation clientèle personnalisée plutôt que sur le produit.

De ce fait, la relation *banque/client* et par là, la notion de fidélisation clientèle est définie par rapport à la notion de qualité de service offert. Cette dernière, comme le souligne C. Boudreau (2009), « *recouvre diverses facettes. Elle peut se manifester à travers la compétence et l'attitude des personnes qui offrent les services (ex. : empathie, professionnalisme, diligence, etc.). Elle peut aussi se refléter dans les propriétés des systèmes d'information (ex. : rapidité et fiabilité des traitements, accès à l'information et aux services, sécurité, etc.), dans le contenu de l'information et son organisation (ex.: mise à jour, intelligibilité, exactitude, pertinence, etc.) et dans des pratiques organisationnelles,... etc.)* »¹³.

Le client le mieux servi reste alors fidèle à sa banque et du coup, permet d'accroître le sentiment de confiance. Dès son accès à l'intérieure de la banque (l'agence), le client rentre en contact direct avec le personnel et tisse des relations déterminées par la qualité de l'accueil, la disponibilité et la compétence de celui-ci. C'est pourquoi nous avons jugé important d'interroger nos questionnés de leur appréciation générale sur la qualité des services qu'ils offrent et de les comparer aux appréciations de l'échantillon de client que nous avons sélectionné lors du questionnaire qui leur été adressés.

La conception d'une bonne qualité de service offert aux clients demeure un facteur déterminant pour la résistance de la banque et le ralliement d'autres segments de clientèle. Cette dernière (qualité de service) est placée au cœur même de l'activité d'intermédiation jouée par la banque. Selon les cadres-dirigeants des banques interrogées, la qualité des services qu'ils offrent à leur clientèle est qualifiée de satisfaisant. Les réponses obtenues montrent que 60% des agences pensent que le service est de « *bonne qualité* » alors que, 20% d'entre-elles la qualifiée de « *très bonne* ». Or, conscient des limites de notre étude portant sur l'appréciation de la qualité des services uniquement du côté des banquiers, nous avons essayé de l'évaluer également du côté du client. Ainsi, le sondage que nous avons mené auprès de ces clients sélectionnés nous a permis d'avoir une idée sur le degré de

corrélation entre les réponses obtenues et les attentes de la clientèle. (cf. tableau n° 12).

Tableau n°12 : Qualité des services et exigences clientèles

	Banquiers		Clients	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
<u>La qualité de service offert :</u>				
• Très bonne	7	21,87		
• Bonne	20	62,5	58	32,22
• Moyenne	9	28,12	37	20,55
• Mauvaise	3	9,37	118	65,55
			31	17,22
<u>Les exigences des clients :</u>				
	27	84,37		
• L'offre de service	26	81,25		
	25	78,12		
• File d'attente				85,77
• Information	29	90,62		81,11
• La rapidité de l'exécution des opérations			158	73,33
			146	91,11
			132	
• L'accueil par le personnel de l'agence	22	68,75	164	
				71,11
			128	

Source : Notre enquête, avril 2010.

Compte tenu des réponses obtenues auprès des clients, nous constatons une corrélation moyenne entre les deux types de répondants. En fait, et comparativement aux réponses des banquiers, plus de 65% de la clientèle sondée pense que le service qui lui est réservé par sa banque est d'une qualité « moyenne », elle est « bonne » pour 20,55% des clients et « mauvaise » pour 17,22% uniquement. De ce qui précède, il importe de rappeler que les banques algériennes restent encore au dessous des attentes des clients et la prise en compte de ce facteur est aujourd'hui, une nécessité impérieuse et un défi majeur pour la banque algérienne afin d'assurer sa véritable vocation en tant qu'intermédiaire financier. A cet effet, nous pouvons affirmer que les comportements de certains banquiers (la tenue

vestimentaire, le comportement et le langage) et la médiocrité de la qualité du service, constituent autant de freins pour le bon déroulement des activités de la banque¹⁴.

Quant à la question relative aux exigences de la clientèle, et conformément aux critères choisis dans le cadre de notre enquête (offre de service, file d'attente, information, rapidité de l'exécution des opérations et l'accueil réservé à la clientèle), nous avons constaté que l'ensemble des enquêtés ont opté pour plus d'un critère. Plus de 90% des agences ont déclaré avoir un problème de rapidité d'exécution des opérations au niveau de leur siège. Du côté des clients, ce critère est évoqué à hauteur de 91,11% et très récurrent dans les banques publiques surtout. Non pas loin du premier critère, plus de 84% des banquiers répondants estiment que les clients sont aussi exigeant en matière de l'offre de service et de file d'attente. Chose qui est expliquée par ailleurs, par l'étroitesse de leur réseau de distribution (nombre d'agences) et d'un manque significatif du personnel que dispose l'agence. Ce point est confirmé par le client lui-même, du moment que plus de 85% des clients sondés proclament une amélioration de la qualité du service perçu, notamment ceux qui sont relatifs aux files d'attente et aux délais d'exécution des opérations bancaires. Les critères de l'information et de la qualité de l'accueil par le personnel de la banque sont également évoqués par les banquiers respectivement à hauteur de 78% et de 68%.

Pour ce qui est des stratégies de l'amélioration de la qualité du service offert, 95% des agences déclarent avoir une stratégie pour sa bonification. Ces stratégies seront axées essentiellement sur la qualité de l'accueil et de la rapidité de l'exécution des opérations bancaires. Certains des répondants insistent sur certains facteurs qu'ils considèrent indispensables dans leur stratégie, tels que le développement de l'esprit de communication et d'ingénierie financière. Dans ce sens, 58% seulement des agences déclarent avoir disposé d'un chargé de clientèle ou de chef clientèle. 62% des cas, ont suivi une formation en la matière, alors que dans d'autres non. A l'inverse, les autres agences, soit 48%, n'ont pas de chargés de clientèle.

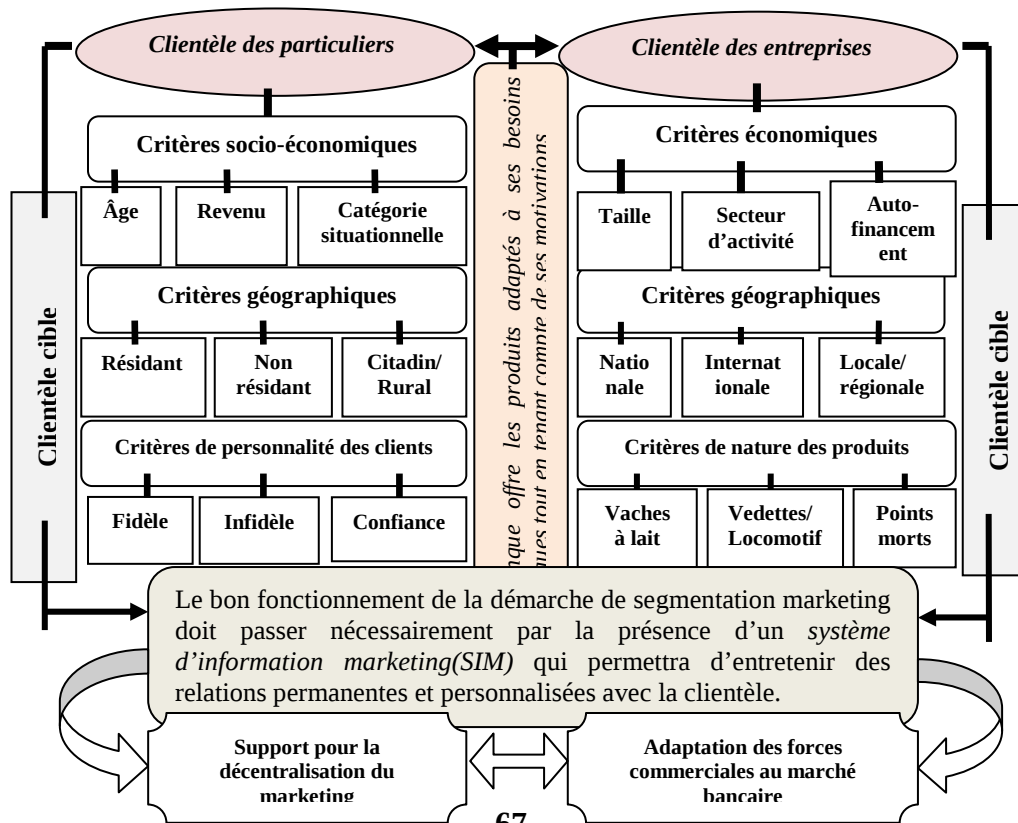
... Gestion de la relation banque/client : réorganisation en termes de segmentation

Dans le contexte de notre étude, la segmentation est définie, par rapport à un ou plusieurs critères (géographiques, socio-économiques, psychologiques,

psycho-graphiques, situationnels,...), comme étant une opération qui consiste à diviser le marché et les clients, par nature hétérogène, en sous groupes d'individus et d'entreprises, homogènes et distincts, et ayant des caractéristiques et des comportements communs. La segmentation clientèle, pour M. Zollinger, (2004), est définie comme «une technique qui permet de regrouper tous les éléments d'une population en catégories homogènes vis-à-vis d'un critère donné, dans le souci de faire apparaître au sein de la population considérée des différences significatives d'une catégorie à l'autre, différences qui rendront possible l'application d'une politique commerciale spécifique.»¹⁵.

Selon le même auteur, et compte tenu des différences entre les besoins et les comportements des différents types de clients de la banque, une distinction fondamentale doit être établie entre la *clientèle des particuliers* et la *clientèle des entreprises*. Les critères de leur classification sont également différents d'un segment à l'autre. (Cf. Schéma n° 03)

Schéma n° 03 : Critères de segmentation de la clientèle bancaire

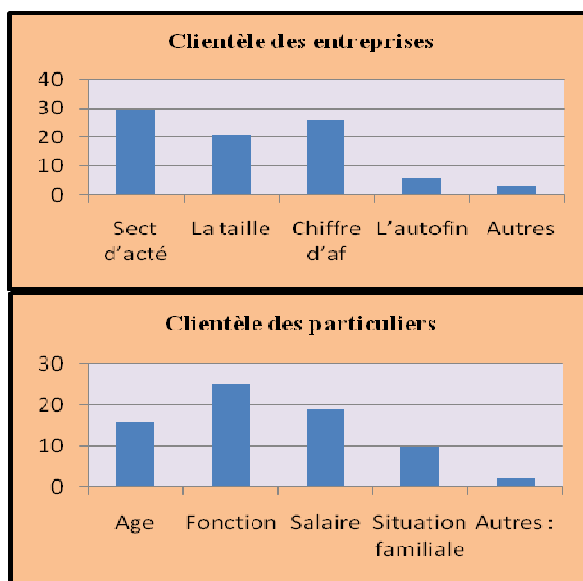


De ce qui précède, il apparaît difficile de placer le client au cœur de l'action des banques. Celui-ci n'étant pas en mesure d'exprimer fidèlement ses besoins, faute de connaissance suffisante sur le détail des offres. C'est pourquoi, les banques algériennes sont appelées à développer des relations personnalisées avec leur clientèle.

Au delà des critères et des caractéristiques relatifs aux techniques de segmentation marketing, le questionnaire d'enquête proposé aux responsables de banques, tente de relever quelques aspects de recours des banques algériennes à la segmentation clientèle. Ainsi, et conformément aux résultats de notre exploration, l'analyse portait essentiellement sur une distinction des clients entre une clientèle des particuliers et une clientèle des entreprises et pour lesquelles nous avons eu recours aux critères d'âge, de fonction, de salaire et de situation familiale pour le premier sous-ensemble et aux critères de secteur d'activité, de taille de l'entreprise, du chiffre d'affaire et l'autofinancement pour le second sous-ensemble (les entreprises). (cf. *graph n°03*)

A partir des réponses obtenues (cf. *graph n°03*), nous constatons que la plus part des banques interrogées soulignent que les critères les plus utilisés dans la segmentation des clients particuliers est le critère de fonction (étudiant, retraité, fonctionnaire, cadre...) avec un taux de réponse de 78,12%. Les critères du salaire et de l'âge viennent ensuite avec des taux de réponses respectifs de 59,37% et de 50%. Le recours à ces trois types de critères s'est expliqué par ailleurs, au fait que l'octroi d'un crédit doit passer nécessairement par l'étude des disponibilités financières et de la capacité du remboursement des clients particuliers. Le critère de situation familiale n'est évoqué que de 31,25%.

Graph n°03 : Critères de segmentation de la clientèle bancaire (particuliers/entreprises)



Source : Notre enquête, avril 2010.

De même, la quasi-totalité des banques segmentent leur clientèle entreprises par rapport au critère de secteur d'appartenance avec 93,75% des cas, de chiffre d'affaire réalisé avec un taux de 81,85% des réponses. Les critères sont aussi importants parce que, selon les banquiers, parce qu'ils sont des éléments essentiels pour l'étude de la solvabilité et de la capacité de remboursement dans le de demande de crédits. L'autofinancement, quant à lui, n'est souligné qu'à hauteur de 18%. Ce dernier ne reflète pas vraiment la situation financière d'une entreprise en Algérie.

Dans l'objectif d'élaborer une politique marketing appropriée pour chaque segment et par là, instaurer une relation solide et personnalisée, la banque doit disposer d'informations suffisantes sur le comportement et les besoins de sa clientèle (leur situation financière, l'utilisation des produits et services bancaires,...etc. Pour ce faire, elle doit faire appel à certaine sources d'informations, telles que les documents comptables et financiers, les documents fiscaux, et la fiche de paie pour les particuliers. D'autre part, l'information doit être aussi à la disponibilité de la clientèle, notamment en ce qui concerne les produits, leurs caractéristiques. Sur cette question, 80%

des responsables de banques interrogées affirment que leurs clients sont bien informés et qu'ils prennent leurs réclamations à ce sujet.

Conclusion et synthèse des résultats de l'enquête

Tout le monde s'accorde à dire que le client est aujourd'hui au cœur de la réussite de l'entreprise bancaire. Il ne s'agit pas uniquement de l'attirer mais surtout de le garder et de le fidéliser sur le long terme. Un client fidèle est celui qui est mieux servi par sa banque. C'est pourquoi la gestion de la qualité des services qu'elle offre est indispensable pour la pérennité de la banque d'autant plus que cette dernière évolue dans un contexte de concurrence rude et sans merci. C'est justement dans ce sens que le marketing relationnel s'est imposé comme l'une des principales stratégies que dispose la banque en vue de fidéliser sa clientèle.

Nous nous sommes interrogés dans ce papier, sur le degré de l'intégration des actions marketing et de leur effet sur l'amélioration de la qualité des services offerts par les banques algériennes depuis l'ouverture du marché bancaire il y a plus de deux décennies. Pour y aboutir, et compte tenu de la nature qualitative des objectifs assignés dès le départ, nous avons opté pour une approche méthodologique de type exploratoire et déductive et ce, à travers une étude par questionnaire d'un échantillon de banques choisi de l'espace bancaire de la wilaya de Béjaia. Trois objectifs ont été ciblés :

- Le degré de l'intégration du marketing dans la politique de gouvernance de la qualité des services et de la démarche marketing au sein de la banque algérienne ;
- Le degré de l'incorporation des NTIC dans les stratégies de l'amélioration de la qualité des services au sein de ces banques ;
- L'état des lieux de la relation banque/client.

Les premiers résultats nous suggèrent une intégration faiblement significative et négative entre l'action marketing et l'amélioration de la qualité des services offerts par les banques en Algérie. Certains éléments indispensables pour le bon fonctionnement de la banque, ne sont pas encore développés au sein des banques considérées. De ce fait, bien qu'elles ont créés des structures chargées du marketing (53,12% des banques disposent

d'une cellule marketing, notamment dans les directions de leur réseau d'exploitation), son incorporation est réduite à sa composante publicitaire qui est développée d'une manière aléatoire et «anarchique». Ce résultat peut être expliqué par le fait que le recours à l'intégration hiérarchique dans laquelle toutes les actions marketing sont centralisées au niveau de la direction générale de la banque a amplifié l'écart entre la réalité du terrain telle qu'est observée par l'agence bancaire et les objectifs marketings tels qu'ils sont définis par la centrale.

Ensuite, on note que l'objectif de l'amélioration de la qualité du service offert par les banques questionnées reste encore non atteint du moment que la relation des banquiers avec leur clientèle est toujours entachée d'une certaine méfiance qui entrave encore le développement d'une relation à long terme. L'absence d'un personnel de réception et d'accueil qualifié et capable de prendre en considération les attentes de la clientèle et ce, malgré la réorganisation du fonctionnement de certaines agences qui ont adopté récemment des organigrammes de type *Back-office* et *Front-office*. L'insuffisance du réseau d'agences, l'étroitesse de leurs locaux et leur éloignement géographique. Les lourdeurs dans le traitement de certaines opérations bancaires. Absence d'une politique de produit fondée sur l'analyse des besoins de leur clientèle. La non diversification des canaux de distribution qui restent encore limités au canal de l'agence bancaire. Absence d'une véritable politique de communication pour se faire connaître et faire connaître ses produits et services. Autant de facteurs parmi d'autres qui expliquent l'absence d'une véritable relation personnalisée entre la banque et son client.

A l'ère de l'E-banking, de l'E-marketing, de la banque à domicile, de la banque à distance, les nouvelles technologies ont contribué d'une manière extraordinaire au développement des activités de la banque. Or, et conformément à notre analyse du terrain, nous avons soulevé une faible intégration de ces technologies dans le fonctionnement des entreprises bancaires algériennes. Malgré les efforts fournis en la matière, les banques restent encore très loin de ce qui se passe dans le monde actuel. Chose qui est largement expliquée par la faible utilisation des nouveaux canaux de distribution tel que les DAB, GAB, TPE, l'internet, l'automatisation des instruments de paiement et de l'état de l'informatisation des agences bancaires en général.

Enfin, et au-delà des résultats obtenus, l'amélioration de la qualité des services bancaires est aujourd'hui un véritable challenge pour les entreprises bancaires en Algérie. Sa concrétisation est déterminante pour sa réussite. Cette nécessité est approuvée davantage par les perspectives du développement du marché bancaire qui est exposé, sur le moyen et le long terme, à une concurrence poussée davantage, notamment avec le développement sans cesse croissant du rôle des banques étrangères en Algérie.

Notes bibliographiques

¹ Le choix de l'agence bancaire s'explique par le fait que celle-ci (agence) est le lieu de fréquentation directe des clients avec leur banque. Elle est le noyau central de la banque et ayant pour objet principal de mettre tous les services de la banque à la disposition de la clientèle. Dans ce sens, l'amélioration de la qualité des services offerts par la banque doit passer nécessairement par la réorganisation du rôle de son noyau central, l'agence bancaire.

² Ces deux facteurs comme nous venons de le voir, sont concentrés dans les communes de Béjaïa et de la vallée de la Soummam en premier lieu, puis dans d'autres communes ayant de grands centres urbains (Amizour, Kherrata, Aokas). Dans ce sens, les dix communes dotées d'agences bancaires sont celles qui ont de grands centres urbains, il s'agit surtout du chef lieu de wilaya, Akbou, Sidi Aïch, Tazmalt, et El Kseur. Ces communes accaparent à elles seules, près de 80% du réseau bancaire de la place. Cet état de fait, s'explique clairement, comme nous l'avons constaté précédemment, par une concentration accrue de la population, des entreprises et des autres services administratifs.

³ Conscient de l'insuffisance de l'échantillon choisi par rapport à la population clientèle totale, l'objectif n'est que d'avoir une idée de degré de satisfaction de ces clients des différents services qui leurs sont offerts par leur banque.

⁴ **G. Caudamine et J.Montier** (1998) « Banques et marchés financiers » ed. Economica. Paris. pp 505.

⁵ Dans ce contexte, la direction du marketing agit pour le compte de la banque tout en assurant des fonctions de conseil et de proposition des actions commerciales. Elle n'a en effet, aucun pouvoir de décision, mais par son rôle, elle être influente auprès des centres de décision.

⁶ Cette forme d'intégration (fonctionnelle) dans laquelle le marketing est présent à tous les niveaux et dans toutes les activités de la banque, aboutit, le plus souvent, à la création d'un « chef clientèle » qui à pour vocation d'analyser les besoins de chaque type de segment

clientèle. Sa fonction consiste en la proposition de nouveaux produits ainsi que de mettre en place les composantes de la politique commerciale de la banque à l'égard de chaque segment de clientèle.

⁷ Ce qui est confirmé par l'ignorance constaté auprès de leurs clients des nouveaux produits proposés.

⁸ Cf. **M. Zollinger** (2004), « Marketing et stratégie de la banque », 4^{ème} édition. Dunod, Paris.

⁹ Au-delà de ces avantages, l'agence bancaire est considérée comme étant le canal le plus chère à gérer par la banque (matériel de fonctionnement, personnel de gestion, lieu physique de localisation et autres frais de fonctionnement tels que, l'électricité, téléphone, transport, ...).

¹⁰ **J. Lendrevie et D. Lindon** (2000), « Le Mercator : Théorie et pratique du marketing. », 6^{ème} édition Dalloz, Paris. pp 411.

¹¹ Sans aucun doute, l'association de l'informatique et des nouvelles technologies à permes d'atteindre des niveaux de performance, de fiabilité et de fonctionnalité extraordinaire dans le domaine bancaire. Se sont ces progrès technologiques qui ont conduit à la construction des nouveaux systèmes d'information dans les réseaux bancaires.

¹² **M.Badoc, B. Lavagessiere, E. Copin** (2000), « E-Marketing de la banque et de l'assurance : Innovations technologiques et mutations marketing » 2^{ème} éd. D'organisation. Paris.

¹³ **C. Boudreau** (2009), « L'amélioration de la qualité des services publics et ses leviers technologiques dans un contexte de gouvernement électronique : le cas du Québec ». *La revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public*, Vol. 14(2), 2009.

¹⁴ Voir **R. LALALI** (2003), «contribution à l'étude de la bancarisation et de la collectes des ressources en Algérie. Cas des banques de la wilaya de Bejaïa. » Université Abderrahmane Mira Bejaia (UAMB. P. 234.

¹⁵ Cf. **M. Zollinger** (2004), « Marketing et stratégie de la banque », 4^{ème} édition. Dunod, Paris.

Références bibliographiques

M.BADOC (2004), « *Rénover le marketing bancaire* », Revue Banque-Stratégie, n°216.

M.BADOC, B. LAVAGESSIERE, E. COPIN (2000), « *E-Marketing de la banque et de l'assurance: Innovations technologiques et mutations marketing* » 2^{ème} éd. D'organisation. Paris.

C. BOUDREAU (2009), « *L'amélioration de la qualité des services publics et ses leviers technologiques dans un contexte de gouvernement électronique : le cas du Québec* ». La revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, Vol. 14(2), 2009.

R. LALALI (2003), « *Contribution à l'étude de la bancarisation et de la collectes des ressources en Algérie. Cas des banques de a wilaya de Bejaïa.* » Université Abderrahmane Mira Bejaia (UAMB. P. 234.

R. LALALI & F.YAICI (2005), « *Bancarisation de l'économie, comportement des banques et contribution au développement économique* » Revue Economies du Nord Africain. N° 02. Mai 2005.

J. LENDREVIE et D. LINDON (2000), « *Le Mercator : Théorie et pratique du marketing.* », 6^{ème} édition Dalloz, Paris.

N. TOURNOIS (1989) « *le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* » Ed. Masson, Paris.

M. ZOLLINGER (2004), « *Marketing et stratégie de la banque* », 4^{ème} édition. Dunod, Paris.