



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management Bancaire

Thème

**MARKETING DES SERVICES BANCAIRES,
CAS DE LA BNA, AGENCE N°462 AZAZGA**

Réalisé par

OULD SAID SABRINA
SAIBI OUNISSA

Dirigé par

MME. SI MANSOUR FARIDA

Devant les membres du Jury :

Président:	Mr. SADOUD. A.	M.A.A.	UMMTO
Examinatrice:	Mme. LOUGGAR. R.	M.A.A.	UMMTO
Rapporteur:	Mme. SI MANSOUR. F.	M.C.B.	UMMTO

Promotion: 2018/2019



REMERCIEMENTS

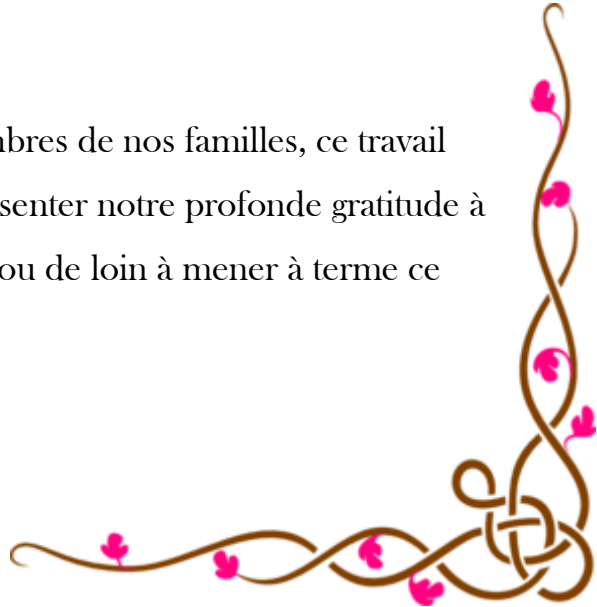
Avant tout, nous remercions le bon Dieu qui nous a donné la santé, le courage et la volonté pour réaliser notre mémoire.

Nous tenons à remercier notre directrice de mémoire Mme. **SI MANSOUR** Farida, pour son aide, ses judicieux conseils et sa disponibilité, qui ont contribué à alimenter notre réflexion.

Nous remercions également les membres du Jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail. C'est un immense plaisir de pouvoir soumettre à votre aimable appréciation ce modeste travail.

Nos reconnaissances vont aussi à tous les responsables des différents services de l'agence BNA, pour leur accueil et les différentes réponses fournies, mais aussi à toutes les personnes que nous avons rencontrées lors de notre enquête et qui ont pris le temps de répondre à nos questions.

Nous n'oublions sans doute pas les membres de nos familles, ce travail vous est évidemment dédié. Nous tenons à présenter notre profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à mener à terme ce modeste travail.





DÉDICACÉS

À ma mère Fatima,

Tu m'as donné la vie, la tendresse et le courage pour réussir. Tout ce que je peux t'offrir ne pourra exprimer l'amour et la reconnaissance que je te porte. En témoignage, je t'offre ce modeste travail pour te remercier pour tes sacrifices et pour l'affection dont tu m'as toujours entourée.

A mon père Hocine,

L'épaule solide, l'œil attentif compréhensif et la personne la plus digne de mon estime et de mon respect. Aucune dédicace ne saurait exprimer mes sentiments, que dieu te préserve et te procure santé et longue vie.

À mes chères et adorables sœurs Katia & Wissem, pour leur appui, encouragement et leur soutien, tout au long de mon parcours universitaire, que Dieu vous protège et vous garde près de moi.

À mon cher petit frère Amine, ma moitié, la prunelle de mes yeux !

Je n'oublie pas de dédier ce travail à mon amie et très chère camarade Ounissa, pour son amitié sincère et son dévouement, car sans elle, ce travail n'aurait pas eu lieu,

Dans l'impossibilité de citer tous les noms, je dédie ce travail à tous les gens qui ont crus en moi et qui me donnent l'envie d'aller de l'avant, je vous remercie tous. Votre soutien et vos encouragements me donnent la force de continuer.

SABRINA





DÉDICACÈS

Je dédie ce modeste travail

À la mémoire de mon père, que Dieu l'accueille dans son vaste paradis.

À ma mère « Fatima », pour m'avoir mis les pieds à l'entrée de la vie et pour m'avoir enseigné que la compassion et le courage comptent autant que la compétence et la réussite. Ils sont d'une considération particulière tous les sacrifices que tu as consentis pour mon instruction et mon bien-être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagnera toujours.

À mes très chères sœurs : « Salima, Atika », pour leur attachement fraternel, leur soutien et leur aide incessants, à qui je souhaite un avenir rempli de bonheur, je vous aime tellement.

À mes frères : « Sofiane, Hacem, Hillel et Nassim » ; pour leur soutiens.

À mes nièces : « Alicia, Iméne et Emily »

À tous mes amis.

À ma très chère amie et camarade « Sabrina » et à sa famille.



OÙNISSA

Introduction générale	1
Chapitre I : Le marketing des services	5
Introduction	6
Section1 : Fondements du marketing	7
Section 2 : Le marketing des services	16
Section3 : Les moyens d'action marketing	28
Conclusion	40
Chapitre II : Le marketing bancaire et l'approche de la rentabilité	41
Introduction	42
Section1 : la banque et le marketing bancaire	43
Section 2 : l'approche de la rentabilité	57
Section3 : Les méthodes d'analyse de la rentabilité de la banque	67
Conclusion	79
Chapitre III : Étude d'un cas de marketing des services bancaires	80
Introduction	81
Section 1 : Présentation de la BNA	82
Section 2 : Les produits bancaires et le marketing au sein de la BNA	90
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats/ des données	103
Partie A : Évolution des produits bancaires et comptes clientèle	103
Partie B : mesure de la rentabilité BNA- Direction Générale	111
Conclusion	114
Conclusion générale	115
Références bibliographique	119
Annexes	124
Table de matières	138
Résumé	145

Liste des figures

Figure 01 : Le marketing interactif.....	18
Figure 02 : Les caractéristiques des services	21
Figure 03 : Représentation simplifiée du modèle de servuction	22
Figure 04 : Fleur des services selon Lovelock.....	25
Figure 05 : L'espace marketing.....	49
Figure 06: Le cycle de vie d'un produit	56

Liste des schémas

Schéma 01 : La démarche marketing	12
Schéma 02 : Organigramme fonctionnel de la Direction Générale de la BNA.	85
Schéma 03 : Organigramme fonctionnel de l'agence BNA-Azazga	86
Graphique 01 : Évolution du produit E-banking.....	104
Graphique 02 : Mesure de la rentabilité du produit « E-banking »	105
Graphique 03 : Évolution du produit « Bancassurance ».....	106
Graphique 04 : Mesure de la rentabilité des souscripteurs au produit « bancassurance »	107
Graphique 05 : Évolution du nombre de porteurs de la carte CIB	107
Graphique 06 : L'évolution de la rentabilité du produit « carte interbancaire ».....	108
Graphique 07 : Évolution du nombre de clients souscrits au produit crédit immobilier.....	109
Graphique 08 : Évolution du nombre de comptes clients	110
Graphique 09 : Répartition des comptes clientèle par segments au 31/12/2019	111

Liste des tableaux

Tableau 01 : Les différentes formes de participation.....	23
Tableau 02 : Évolution du nombre d'abonnés au produit « E-banking ».....	104
Tableau 03 : Mesure de la rentabilité du produit « E-banking » en chiffre entre 2017 et 2019.....	105
Tableau 04: Évolution du nombre de souscripteurs au « produit bancassurance ».....	105
Tableau 05 : Rentabilité du produit « bancassurance ».....	106
Tableau 06 : Évolution du nombre de porteurs des cartes (CIB).....	107
Tableau 07 : Rentabilité du produit bancaire (CIB).....	108
Tableau 08 : Évolution du nombre de clients détenteurs du produit « crédit immobilier ».....	109
Tableau 09 : Évolution des comptes-clients.....	109
Tableau 10 : Répartition des comptes clients par segments au 31/12/2019.....	110
Tableau 11 : Mesure de la rentabilité bancaire à partir des bilans et TCR de la BNA-DG.....	112

Liste des annexes

Annexe N° 1 : Le service E-banking de la BNA	125
Annexe N° 2 : Les cartes interbancaires (Gold et Classique)	126
Annexe N° 3 : Les distributeurs automatiques (DAB)	127
Annexe N° 4 : Le guichet automatique (GAB).....	128
Annexe N° 5 : Extrait de l'état financier de la BNA pour l'année 2016	129
Annexe N° 6 : Extrait de l'état financier de la BNA pour l'année 2017	131
Annexe N° 7 : Extrait de l'état financier de la BNA pour l'année 2018	134
Annexe N° 8 : Guide d'entretien destinée au chargé de la clientèle de la BNA.....	136

Liste des abréviations

BNA: Banque national d'Algérie

BtoB: Business to business

BtoC: Business to consumer

CBE : Coefficient brut d'exploitation

CIB : Carte interbancaire

CLT : Crédit a long terme

CMT : Crédit à moyen terme

CNE : Coefficient net d'exploitation

CP : Capitaux propres

DAT : Dépôt à terme

DAB : Distribution automatique des billets de banque

EDI : Echange de Données informatisées

FSIE : Fonds de Soutien à l'investissement et à l'Emploie

GAB : Guichet automatique bancaire

KDA : Millions de Dinars

LPA : Logement promotionnel aide

PNB : Produit net bancaire

RBE : Résultat brut d'exploitation

RCAI : Résultat courant avant impôts

RN : Résultat Net

RE : Résultat d'exploitation

RH: Ressources humaines

Liste des abréviations

ROA: Return On Assets

ROE: Return On Equity

SNMG : Salaire National Minimum Garantie

TPE: Terminal de Paiement Électronique

Nbr : Nombre

4P : Quatre (4) politiques du mix marketing

Introduction générale

Depuis les années 80, le domaine bancaire a connu de profonds bouleversements, sans doute plus remarquables que ceux de tout autre secteur : dérégulation, concurrence accrue mais aussi modification des activités et des coûts d'exploitation face à une clientèle de plus en plus exigeante, mieux formée et informée. Le nouveau contexte concurrentiel a visiblement stimulé le renouvellement de la conception du métier de banquier, ses pratiques et son image. C'est dans le souci de mondialisation qu'apparaît le rôle essentiel pour la survie et le développement que joue le marketing bancaire. Ainsi, une banque qui veut rester concurrentielle doit se baser sur des stratégies fondées sur la satisfaction permanente du client. Ces stratégies visent à créer de la valeur pour le client, en proposant en plus de l'offre habituelle, un meilleur service, en recourant à des interactions personnalisées, et en tenant compte de la valeur potentielle de chaque client au cours de sa relation avec sa banque.

La réalisation du profit et l'optimisation de la rentabilité reste l'objectif que poursuit toute banque. Cependant, nous remarquons que l'entreprise se heurte, souvent et de façon inattendue, à une rude concurrence avec d'autres acteurs qui veulent aussi avoir une emprise sur le marché.

C'est ainsi que les entreprises concernées doivent apporter des solutions qui lui permettront de se démarquer de la concurrence, développer et mettre en place des stratégies efficaces pour faire face aux exigences du marché et pour parvenir à garder une forte clientèle.

Ces stratégies, principalement orientées marketing, jouent un grand rôle pour l'accomplissement des ventes, la maximisation des recettes et surtout l'augmenter de la rentabilité, dans un environnement marqué par la concurrence, où seuls les résistants tiennent le coup, au risque de disparaître de la scène.

Le secteur bancaire ne reste pas indifférent face à cette réalité avec tout ce que l'on constate actuellement du fait de la prolifération des banques. L'approche de marché fait apparaître que l'analyse précède l'action et nécessite une certaine adaptation, sans toute fois perdre de vue le profit qui en résulte de cette action. C'est dans cette optique que s'inscrit le marketing bancaire, qui est l'application de la démarche et des techniques de marketing à l'activité bancaire.

1- La problématique

Il est apparu nécessaire pour nous, de réaliser une étude de cas dont l'objectif est de décrire en profondeur l'apport du marketing sur la rentabilité de la banque. C'est la raison pour laquelle, la question principale à laquelle nous essayerons de répondre tout au long de notre travail est : **quel est l'impact du marketing sur la rentabilité de la banque?**

Cette question principale soulève des questions secondaires :

- De quelle manière une banque mène-t-elle sa démarche marketing dans un environnement sensiblement ouvert à la concurrence?
- Est-ce que la démarche marketing suffit-elle en elle-même pour maintenir ou augmenter la rentabilité?

2- Les objectifs de la recherche

La présente recherche a pour objectifs de faire une étude sur l'approche du marketing bancaire et démontrer son impact sur la rentabilité de la banque.

3- Méthodologie de recherche

La méthodologie adoptée pour réaliser ce travail est répartie selon deux aspects : d'abord l'aspect théorique, qui a été inspiré du document « Méthodologie de recherche documentaire », établie par l'INSA de Toulouse. La démarche suivie se résume en une recherche bibliographique et une collecte d'informations sur différents outils de recherche (ouvrages, thèses, documentation interne de la BNA, rapports et sites web, etc.), que nous avons organisé et pour lesquelles nous avons établi par la suite une bibliographie.

Subséquentement, pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une approche descriptive, sous forme d'analyse de données récoltées, afin d'étudier l'application des différentes politiques marketing et leur impact sur la rentabilité.

4. Présentation du plan de rédaction

Afin d'aborder le thème choisi, nous avons réalisé un plan composé de trois chapitres. Les deux premiers sont d'ordre théorique, tandis que le troisième constitue une étude empirique.

Dans le premier chapitre, nous avons étudié tout d'abord, les fondements théoriques du marketing. La deuxième section porte sur le marketing des services. Quant à la troisième section, elle traite le « mix marketing ».

Dans le deuxième chapitre intitulé « le marketing bancaire et la rentabilité », nous apportons initialement un éclairage sur les concepts du marketing bancaire, sur son évolution et ses spécificités ainsi que sur l'approche de rentabilité et ses instruments d'analyse.

Le troisième et dernier chapitre consiste en une étude empirique. Il porte sur « les pratiques marketing au sein de la BNA- Agence AZAZGA ». En premier lieu, nous nous intéressons à la présentation générale de l'organisme d'accueil, qui est une agence régionale de la Banque Nationale d'Algérie. Par la suite, on passe à l'application des pratiques marketing au sein de la BNA. Nous clôturons ce chapitre, pour répondre à la problématique, par une analyse et interprétation des données récoltées et une représentation des résultats obtenus.

Chapitre I

Le marketing des services

Introduction

Les pratiques du marketing sont nées sans doute avec les premiers échanges commerciaux. Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'histoire du marketing et les facteurs ayant permis son essor. En revanche, le marketing n'a été formalisé en tant que concept qu'au début du XXe siècle.

L'objet de ce premier chapitre est de présenter le marketing des services ainsi que son évolution. Dans la première section, nous présentons les différents concepts du marketing, son organisation et son rôle dans l'entreprise. Dans la deuxième section, nous nous intéressons au marketing des services en abordant ses différents types et caractéristiques. La troisième et dernière section porte sur les différents moyens d'action marketing.

Section1 : Fondements du marketing

Dans toute entreprise quelque soit son domaine d'activité, quelque soit sa taille, une partie de ses activités est commerciale. L'objectif fondamental consiste à trouver un moyen pour accroître ses ventes et non pas de savoir produire, d'où le recours au marketing. Cette section comporte les définitions du concept marketing, son évolution dans le temps, ainsi que ses domaines d'application.

1- Définition du concept marketing

Le marketing est un terme anglo-saxon traduit en français par « mercatique ». Il peut se définir comme l'ensemble des actions qui ont pour objet de prévoir, constater, stimuler ou renouveler les besoins de consommateur¹.

Le marketing est une démarche méthodique et permanente qui consiste à étudier le marché sur lequel se situe l'entreprise, à coordonner réflexions et actions pour créer et développer une offre de bien et/ou de service adaptée aux besoins des consommateurs, réels ou potentiels, et garantir ainsi la satisfaction de sa clientèle et la rentabilité de l'entreprise.

Le marketing est composé de deux mots : « **Market** »= le marché+ « **ing** » qui induit une notion de mouvement².

De nombreuses définitions existent aussi, on a opté pour la définition du KOTLER & DUBOIS, ainsi que celle de HALFER Jean-Pierre et ORSONI Jacques.

Selon KOTLER, DUBOIS : « Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la communication et la distribution d'une idée, d'un produit, ou d'un service en vue d'un échange mutuellement satisfaisant pour les organisations comme les individus³ ».

Selon HALFER, Jean-Pierre, ORSONI, Jacques : « Le marketing est un processus, un ensemble de décisions et d'actes de gestion, reposant sur l'étude méthodique des consommateurs et plus largement du marché, tout en participant à la réalisation d'objectifs de

¹ Sophie Richard-LANNEYRIE, Les Clés du Marketing, 5eme édition, Génie Éditeur, Paris, 2015, p10.

² Sophie Anneau Guillemain, MARKETING, L'extenso édition, 2015, p4.

³ KOTLER, Philip., DUBOIS, Bernard., MONCEAU, Delphine. Marketing management. 11ème Edition, Pearson Éducation, Paris, 2004, p. 13.

rentabilité. Le marketing permet à l'entreprise d'offrir, à une ou plusieurs cibles de clients visés, un produit ou un service convenant à leurs attentes⁴ ».

Avoir un « état d'esprit » marketing, c'est être capable de se placer du point de vue du consommateur de façon à répondre au mieux à ses besoins. L'entreprise doit donc, à la fois, satisfaire les besoins du consommateur tout en sauvegardant ses intérêts et la nécessité de conserver la clientèle en la fidélisant ce qui suppose que le consommateur soit pleinement satisfait de son achat⁵.

2- Naissance et évolution du marketing

2-1- La naissance du marketing

La naissance du marketing est parfois située après la crise de 1929, mais il est fort probable qu'auparavant, des entreprises faisaient le marketing sans le savoir, le rôle du marketing dans la gestion des entreprises s'est accru au fil du temps. Pendant longtemps, le marketing s'est confondu avec la vente. Jusqu'à la fin du XIX^e siècle, les activités de banque étaient considérées comme accessoires, car la question pour les entreprises était de produire et non pas de vendre. Le problème de moyens de production de masse n'existait pas encore. Le marketing n'était pas absent mais considéré comme une fonction accessoire et peu prestigieuse.

Les préoccupations commerciales prennent de l'importance au XX^e siècle avec la crise de 1929 et la nécessité de développer de nouvelles techniques de vente afin de créer des débouchés.

La fonction principale de l'entreprise n'est plus de produire avec pour obligation accessoire d'écouler la production mais de vendre pour pouvoir continuer à produire.

Aujourd'hui, la fonction marketing conditionne la survie de l'entreprise, sa prospérité et sa croissance. Cette importance se manifeste par la place qui lui est consacrée dans la structure organisationnelle. La direction marketing s'est placée sur le même plan que la direction production.

⁴ HALFER Jean-Pierre, ORSONI Jacques. *Marketing*. 12^e Edition, Vuibert, Paris 2012, p.03.

⁵ Sophie Richard-LANNEYRIE, (2015), op.cit.p10

Les sommes consacrées au marketing n'ont cessé d'augmenter, dépassant parfois le budget d'investissement industriel pour les produits de grande consommation.⁶

2-2- Évolution du marketing

Le marketing n'a pas cessé d'évoluer à travers le temps, car le développement des sciences humaines et des sciences économiques, ainsi que l'apparition de nouvelles technologies, l'accroissement des capacités des ordinateurs et le développement de l'internet ont joué un rôle primordial dans cette évolution.

Tout ce changement a permis au marketing de passer d'un stade artisanal au stade technique et scientifique du marketing de masse, ensuite au marketing segmenté et enfin au marketing individualisé.

2-2-1- Le marketing de masse

Au lendemain de la guerre 39/45, la plupart des pays sont dans une situation de pénurie. Les entreprises doivent donc produire en masse pour faire face à une demande de plus en plus importante. On parle du marketing produit ou de masse car la production est standardisée, l'entreprise est dans une logique de production et place le produit au centre de ses préoccupations. Le client a peu d'importance, on ne prend pas en compte ses besoins : il est traité de manière globale. Les systèmes du taylorisme et du fordisme s'inscrivent très bien dans cette perspective : en effet, ces systèmes de production cherchent à obtenir le rendement maximum grâce à la définition des tâches et à l'analyse des techniques de production.

Le marketing de masse s'appuie sur une communication de masse et une distribution limitée.

En effet, le message publicitaire est le même pour tous et les produits sont commercialisés dans un ou deux circuits de distribution. Le client est passif, le fournisseur est roi et dicte les lois du marché. Après la seconde guerre mondiale, Coca-Cola a lancé ses produits grâce à une consommation de masse et une gamme de produits très limitée. Actuellement, certaines entreprises pratiquent encore ce type de marketing soit parce qu'elles n'ont pas évolué, soit parce que leur succès est tel que ce type de politique suffit⁷.

⁶ Catherine VIOT, L'essentiel sur le Marketing, Berti édition, paris, 2005, p.3

⁷ Aurélie Tourmente, L'essentiel pour comprendre le marketing, édition marketing S.A., paris, 2011, p.16

2-2-2- Le marketing segmenté

Avec le développement de la concurrence et la diversification des consommateurs, le marketing de masse avait perdu sa valeur au profit du marketing segmenté, car l'apparition de la segmentation du marché répond beaucoup mieux aux besoins des différentes catégories des consommateurs. Cela s'illustre à travers le développement des grandes surfaces spécialisées en : mobiliers ; électroménagers...etc.

2-2-3- Le marketing individualisé « one to one »

Créé par Pepper et Rogers en 1993, il consiste à développer une approche plus personnalisée de la relation client. L'entreprise doit connaître ses clients de la manière la plus précise possible. Elle ne leur propose pas forcément une offre spécifique mais certaines actions personnalisées notamment de fidélisation. Ce type de marketing fait parti du développement du marketing relationnel, il repose sur l'identification des clients grâce aux informations, telles que leur nom, âge, sexe, mais aussi leurs bases de données de plus en plus performantes. Ce marketing s'échappe donc de la théorie des 4P pour distinguer quatre (4) étapes :

- l'identification ;
- la différenciation ;
- la communication ;
- la personnalisation.

Son objectif est de créer un véritable partenariat entre l'entreprise et le consommateur. Par exemple, les magasins de vêtements et de lingerie Etam ont développé une carte de fidélité avec un système de points qui donne droit, à chaque client, à des bons de réduction de montants différents⁸.

3- Structuration du marketing

3-1- Les composantes du marketing

Le marketing combine trois (3) composantes fondatrices :

⁸ Aurélie Tourmente, op.cit. p.18

- **Un état d'esprit orienté vers le client, ses attentes et ses besoins** : à travers l'écoute des consommateurs et l'adaptation aux variations du marché et aux évolutions de la société.
- **Des techniques spécifiques** : étude de marché, étude du consommateur, analyse des bases de données, statistiques, prévisions et communication.
- **Des processus rigoureux** : analyse de la situation, élaboration et choix de stratégie, planification des actions et mesure des résultats⁹.

3-2- La démarche du marketing

La démarche consiste à comprendre, analyser, planifier, mettre en œuvre et contrôler des programmes conçus pour créer et développer une offre en adéquation avec les attentes du marché visé ou de la cible, afin d'atteindre ses objectifs quantitatifs et qualitatifs¹⁰.

3-2-1- Démarche analytique ou marketing d'étude

La première phase de la démarche marketing étudie les différentes composantes du marché et de son environnement avant toute décision stratégique.

Ces études qualitatives portent généralement sur le marché : principaux acteurs (fournisseurs, concurrents, clients), environnement, produits, circuits de distribution, modes de communication, etc.

Une partie de l'étude porte également sur l'entreprise, ses produits, ses marques, sa distribution, sa communication et sa politique commerciale¹¹.

3-2-2- Démarche stratégique ou marketing stratégique

Le marketing stratégique permet de définir les objectifs généraux de l'entreprise, de choisir un ou plusieurs marchés ciblés, d'adapter une stratégie de segmentation de marché, de positionner le produit sur le marché. Il correspond à un ensemble de prises de décisions concernant l'entreprise.¹²

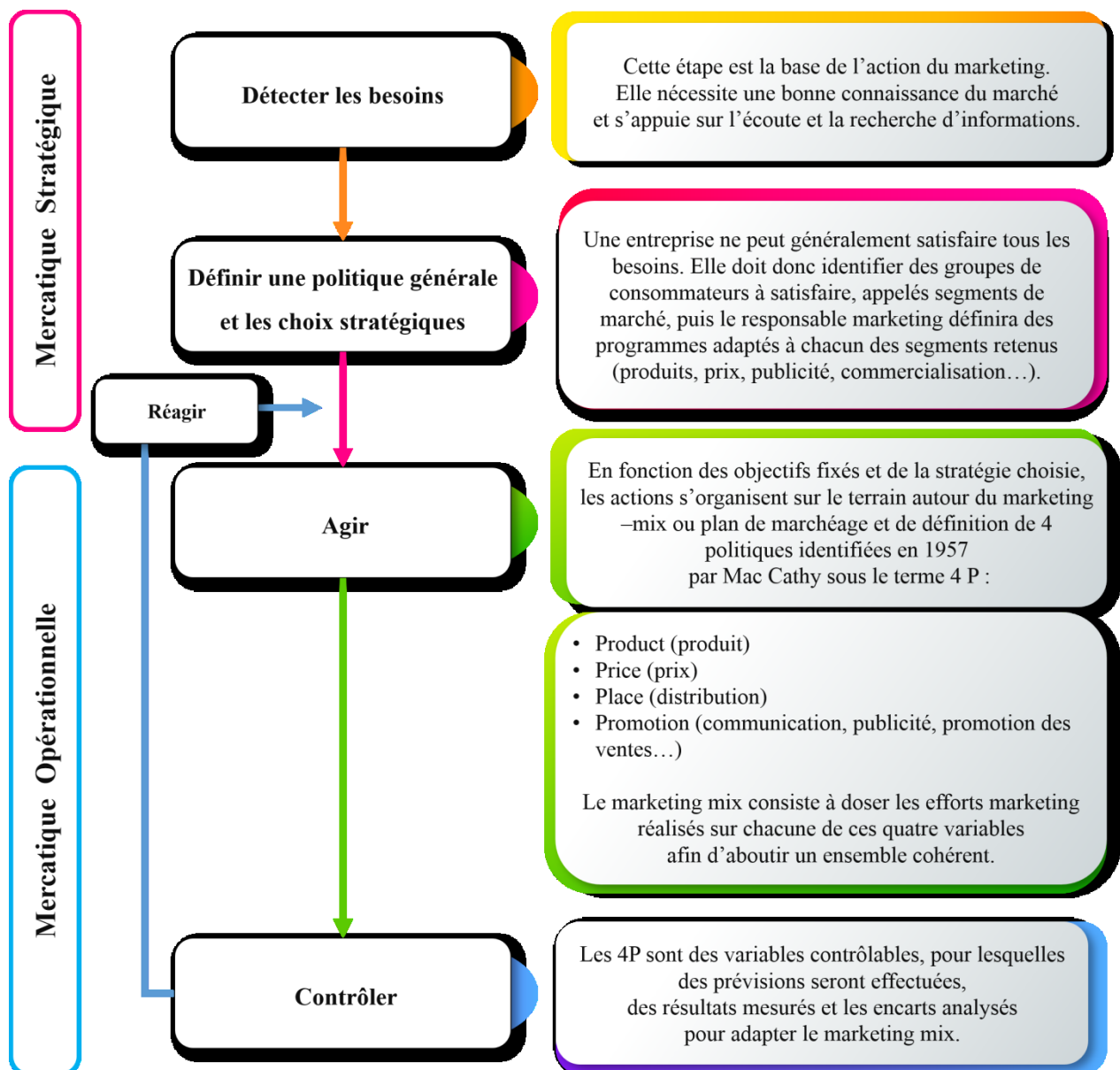
⁹ Sophie Anneau Guillemain(2015), Op.cit, p4

¹⁰ Sophie Anneau Guillemain, (2015) Op.cit, p.7.

¹¹ CLAUDE DEMEURE, Aide –mémoire, MARKETING, 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p8.

¹² Idem.

Schéma 01 : La démarche marketing



Source : Marie-Camille DEBOURG, Joël CLLAVELIN et Olivier PERRIER, PRATIQUE DU MARKETING, BERTI 2^{ème} EDITION, 2003, p.3.

3-3- L'organisation marketing de l'entreprise

La naissance d'un esprit marketing a entraîné des modifications profondes dans la structure des entreprises. Traditionnellement, l'organisation de l'entreprise était structurée autour de la production, autour de laquelle gravitaient des services administratifs et commerciaux.

L'entreprise fabriquait des produits pour un marché qu'elle connaissait souvent peu car elle pouvait écouler toute sa production sans se préoccuper beaucoup de ses clients.

Avec le marketing, l'organisation structurelle de l'entreprise a été radicalement modifiée : le service marketing (et avec lui la connaissance du marché) occupe une place centrale autour de laquelle s'organisent les autres services de l'entreprise.

La production prend souvent une place de plus en plus restreinte avec la multiplication des sous-traitants.

Cette nouvelle structuration permet à l'entreprise de réagir beaucoup plus rapidement aux modifications de tendance du marché¹³.

4- Objectifs du marketing dans l'entreprise

4-1- Les fonctions du marketing

Le marketing a pour objectif de créer de la valeur pour le client, par le biais de la production et de commercialisation de produits ou de services. Il existe une fonction stratégique pour l'entreprise et des fonctions opérationnelles.

4-1-1- La fonction stratégique du marketing

Elle a pour rôle de :

- Positionner l'entreprise, ses marques et ses gammes de produits sur ses marchés, en fonction des attentes et des besoins de ces marchés.
- Fixer à moyen et à long terme ses orientations de développement en fonction des objectifs des dirigeants et des enjeux du marché.
- Permettre à l'entreprise d'énoncer un plan stratégique clair et de le décliner dans toutes les directions fonctionnelles.

Cette fonction stratégique est du domaine de la direction de l'entreprise dirigeant, du comité de direction ou du directeur marketing selon la taille et l'organisation de celle-ci¹⁴.

4-1-2- Les fonctions opérationnelles du marketing

Les fonctions opérationnelles du marketing permettent de mettre en place des actions marketing par service. Certaines entreprises mettent en place ce type d'action, soit dans des directions commerciales, soit dans des directions commerciales et marketing, parfois dans des services de communication. Elles ont pour rôle de :

¹³ CLAUDE DEMEURE, op.cit. p9.

¹⁴ VAN LAETHEM Nathalie. Toute la fonction Marketing. DUNOD, Paris, 2005, p.08.

- Communiquer auprès des clients et prospects en grand nombre ;
- Appuyer les efforts de la force commerciale par des actions de communication, de marketing direct ou par des supports d'aide à la vente ;
- Contacter à distance des clients et prospects pour qualifier des fichiers, prendre des rendez-vous, suivre la relation... ;
- Assurer le lancement d'un nouveau produit sur le marché ;
- Rechercher de nouveaux axes de développement auprès de segments cibles ;
- Étudier l'évolution des marchés sur lesquels l'entreprise agit : chiffre d'affaires, volume des ventes, parts de marché, tendances, concurrences, circuits de distribution ;
- Développer des actions en partenariat avec des fournisseurs ou des distributeurs¹⁵.

Généralement, la pratique marketing devient indispensable lorsque :

- La concurrence s'intensifiée sur un marché donné ;
- L'entreprise est sur un marché en mutation tellement importante que sa survie est en danger ;
- La demande se stabilise ;
- L'entreprise, après une croissance rapide, envisage de se repositionner ;
- L'entreprise, après une première phase de croissance sur le marché initial, envisage de se diversifier sur d'autres marchés¹⁶.

4-2 L'apport du marketing

L'arrivée du marketing dans une entreprise remet en cause les systèmes d'organisation et d'information, ainsi que le savoir-faire de l'entreprise, ce qui incite une entreprise à s'orienter vers le marketing, celle-ci peut prendre différentes formes :

- ✓ **L'arrivée de nouveaux concurrents** : plus compétitifs ou plus inventifs ; le marketing permet à l'entreprise de répondre à ses interrogations : comment conserver ses parts du marché et avoir une bonne progression de ses ventes?
- ✓ **La suppression d'un monopole** : qui plonge l'entreprise dans un contexte plus instable. Le marketing apportera des solutions à sa problématique : comment perdre le moins possible de parts de marché, être compétitifs face à des concurrents aguerris et conserver ses clients stratégiques ?

¹⁵ VAN LAETHEM Nathalie. Toute la fonction Marketing. DUNOD, Paris, 2005, p. 08.

¹⁶ Ibid. p. 9

- ✓ **L'agressivité des concurrents sur un marché en stagnation ou récession** : le marketing permettra à l'entreprise une analyse des forces en puissance et l'aidera à se fixer des stratégies en réponses à ses questions : devra t'elle se retirer et se diversifier ? ou alors se maintenir, avec quels atouts et comment¹⁷ ?

5- Les domaines d'application intéressés

On peut identifier les grands champs d'application du marketing :

- **Le marketing industriel (Business to Business)**

Le marketing industriel se centre sur les échanges entre professionnels /entre entreprises. On parle de **B to B** ou Business to Business.

Le marketing industriel s'intéresse à un marché spécifique spécialisé dans l'industrie, étant donné que la notion d'acheteur n'est pas la même, du moment que les produits ou services sont destinés à la transformation et non pas à la consommation¹⁸.

Exemple : le constructeur Samsung vend des téléphones mobiles à l'opérateur SFR. Ce dernier paramètre les produits et les revend à ses clients particuliers ou professionnels¹⁹.

- **Le marketing des produits et services (Business to Consumer)**

Le marketing des produits et le marketing des services constituent ce que l'on appelle les actions **B to C**. Il désigne les activités commerciales ayant pour cible un client consommateur qui n'est pas une entreprise. C'est l'action de vente depuis l'entreprise vers un particulier²⁰.

- **Le marketing public**

Le marketing peut s'appliquer au domaine public, politique et social. Ses utilisateurs sont des associations dans le but non lucratif. L'objet de ces associations est la lutte contre les maux

¹⁷ VAN LAETHEM, Nathalie (2015), p.3.

¹⁸ HADJ MOUHAND, Moussa. *Intégration de la démarche marketing dans les entreprises algérienne*. Mémoire de magister. UMMTO. FSEGC. Management des entreprises, 2013, p.36.

¹⁹ Sophie Anneau Guillemain, (2015), Op.cit, p.5

²⁰ Idem.

sociaux existants au sein de la société, la promotion des idées et d'idiologies (par exemple la lutte contre l'alcoolisme)²¹.

- **Le marketing des services**

C'est le marketing appliqué aux activités de services vu l'importance de ce secteur ; beaucoup d'entreprises américaines ont opté pour l'introduction de l'outil marketing dans leur secteur.

Il est nécessaire de développer un meilleur marketing dans ces entreprises de services afin de bien comprendre et d'appréhender les exigences des clients, le marketing des services a pris en considération l'élément humain, c'est-à-dire, le personnel en contact, car c'est à travers ce facteur que l'image d'une entreprise est transmise. C'est pour cela que la majorité de ces entreprises ont eu recours au marketing interne et interactif ou relationnel étant donné que le premier s'occupe de la formation du personnel dans l'optique de la satisfaction du client et que le second revoit la qualité du service rendu à travers le vendeur qui est en relation directe avec le client.

Pour cela, nous allons présenter dans la prochaine section les aspects théoriques du marketing des services.

Section 2 : Le marketing des services

Le marketing des services a longtemps été en retard sur le marketing des produits de grande consommation. Cependant, les activités de service dominent maintenant toute économie moderne. Ils ne peuvent être analysés, ni gérés comme les produits en raison de leurs caractéristiques.

À l'évidence, l'activité bancaire relève du domaine des services et sa stratégie marketing, a connu toutes les évolutions du marketing des services. Étant donné l'importante proportion que représente la production des services dans les activités des économies développées, il se doit d'introduire d'abord la notion de marketing des services avant de se focaliser sur le marketing bancaire.

²¹ Sophie Anneau Guillemain, (2015), p 5

1- Définition du service

Il est difficile d'attribuer une définition exacte à un service, toute la difficulté réside dans le fait de distinguer les biens des services : tout bien contient une part du service et tout service contient une part de bien. En effet, on ne peut concevoir de prêt bancaire qui est un service sans objet (souvent un bien tangible), on ne peut pas davantage concevoir du transport ferroviaire sans train, etc.

On dénombre plusieurs définitions des services, selon P. KOTLER, il définit le service comme « une activité ou une prestation soumise à l'échange essentiellement intangible, et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété, un service peut être associé à un produit physique »²².

Une autre définition donnée par DENIS Lapert « le service est une action ou une prestation offerte par une des parties à l'autre. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature, et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production »²³.

2- Les types du marketing des services

Le marketing des services exige en réalité trois (3) types de marketing : externe, interne et interactif.

2-1- Le marketing externe

Décrit le travail classique de préparation du service, de fixation des prix, de distribution et de communication destinées aux clients. L'objectif principal du marketing externe est de promouvoir l'image de l'entreprise. Les entreprises doivent chercher en premier à fidéliser les clients déjà venus avant de chercher à convaincre de nouveaux clients.

2-2- Le marketing interne

C'est une démarche qui s'appuie sur le marketing et sur la gestion des ressources humaines et cela en visant à reconnaître l'employé (personnel en contact) comme un client interne. Il ne suffit donc pas de créer un département marketing spécifique; il faut motiver

²² Philip Kotler et Kevin Lane Keller « Marketing Management », 15ème édition, Pearson éducation, Paris, 2015, p. 454.

²³ DENIS LAPERT, marketing des services, édition DUNOD, Paris, 2005, p.14.

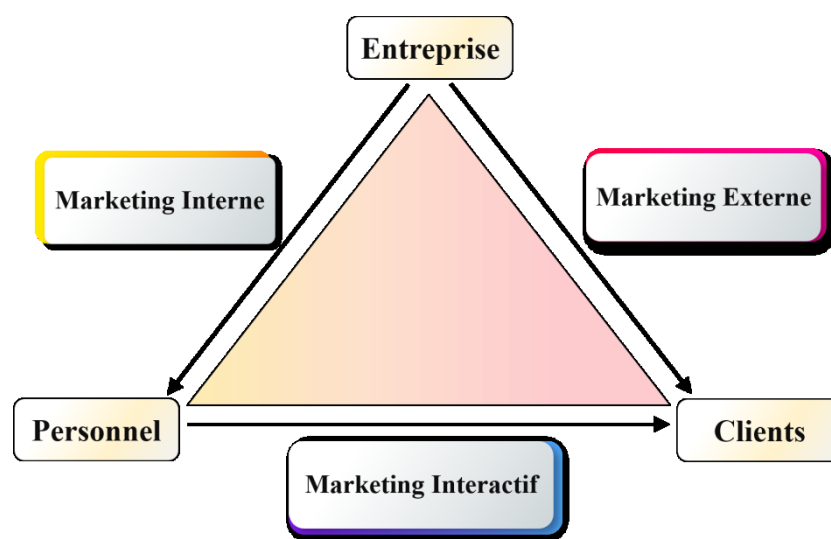
l'ensemble de l'entreprise à la pratique du marketing. L'entreprise doit bien former et motiver son personnel en contact dans l'optique de la satisfaction du client.

2-3- Le marketing interactif

Souligne que la satisfaction du client ne dépend pas seulement de la qualité de la prestation mais aussi de la manière avec laquelle elle est réalisée. La qualité perçue du service dépend souvent de la qualité des relations vendeur acheteur. De ce fait, « l'objectif du marketing interactif est de gérer le contact qui vient de s'établir ou qui va s'établir pendant la « servuction » entre le consommateur, l'aspect matériel, le personnel et les autres clients, pour que ce contact puisse déboucher sur une vente²⁴.

Contrairement aux produits, les services se caractérisent essentiellement par leur intangibilité, leur indivisibilité, ainsi que leur caractère variable et périssable.

Figure 01 : Le marketing interactif



Source: KOTLER, Philippe, DUBOIS, Bernard. *Marketing et management*. 9^{ème} éd. Paris: P459.

3- Les caractéristiques des services

3-1- L'intangibilité

L'une des premières difficultés à surmonter est celle de la définition même des services. On ne peut concevoir de prêt bancaire (service) sans objet (souvent un bien tangible)

²⁴ NEN DELKACEM, Lynda, Essai d'analyse de la politique de communication marketing au sein des entreprises de services : cas de Mobilis. Mémoire de master, UMMTO: FSEGC, 2015, p.15.

et plus encore, s'il s'agit d'un prêt immobilier assorti d'hypothèque ; on ne peut pas davantage concevoir de transport aérien sans avion, sans carburant, etc.

Cette caractéristique d'intangibilité entraîne, bien évidemment, certaines difficultés lors de l'offre de la prestation qu'on peut résumer ainsi :

- Les services étant immatériels par nature, ne peuvent faire l'objet de stockage. En conséquence, pour faire face à une forte demande, il appartient à l'entreprise de mobiliser d'avantage de moyens matériels et humains. C'est le seul moyen d'ajuster l'offre à la demande en période de pointe tout en évitant la formation de files d'attente.
- Une autre difficulté réside dans la fixation des prix des services. En effet, s'il est plus aisé d'évaluer les coûts de production d'un produit tangible, la tâche est bien plus compliquée lorsqu'il s'agit de service²⁵.

3-2- L'indivisibilité ou l'inséparabilité

L'inséparabilité est de la production et de la consommation constitue une des caractéristiques fondamentales des services. En effet, en raison de leur immatérialité, leur production et leur consommation sont simultanées. Autrement dit, dès que le service est produit, il est immédiatement consommé. C'est sans doute, parce qu'il est périssable et qu'il n'est pas possible de le stocker. Cette simultanéité de la production et de la consommation n'est réalisable que par la présence du client. C'est, d'ailleurs, en sens qu'il est considéré acteur du processus de production de service.

La participation du client et le non stockage des services posent un certain nombre de contraintes aux prestataires pour la délivrance du service en matière de service.

- La contrainte temporelle : il s'agit pour le prestataire d'assurer une offre de service en temps réel, c'est-à-dire pendant que le client est présent physiquement. Cela suppose une capacité à coordonner tous les éléments concourant à la délivrance du service.
- L'implication du client dans le processus de production du service pourrait influencer sur la prestation à assurer en termes de qualité et de temps spécifiques. La multiplication de cas pareil, pourrait constituer une contrainte pour le prestataire, surtout s'ils sont répétitifs²⁶.

²⁵ Monique Zolinger, Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, p10.

²⁶ LARADI Bahia, Thèse doctorat, le marketing des services appliqué au secteur bancaire année 2010-2011, p. 10-11.

3-3- L'hétérogénéité

Contrairement au produit, le service ne peut subir de contrôle de qualité avant d'être délivré au consommateur. Les services sont rarement homogènes à cause de l'importante composante humaine qui entraîne une grande variabilité sur le plan de l'uniformité des services rendus²⁷. Effectivement, plus le facteur humain est important, moins la prestation sera uniforme, car elle est liée à l'individu qui l'assure d'un côté et du client lui-même qui participe à la production du service d'un autre.

Pour palier à cette difficulté liée à la variabilité des services, deux points de vue s'opposent : soit valoriser les différences, soit uniformiser le processus de prestation.

La valorisation des différences permet au client de bénéficier d'un service personnalisé. Autrement dit, il tirera profit des disparités d'exigence de chaque client, grâce à l'interface entreprise-client. Si le service sur mesure permet d'augmenter le niveau de satisfaction d'un client, toutefois, il entraîne des coûts supplémentaires, pas toujours facilement acceptables par la clientèle.

-L'uniformisation du processus de prestation consiste pour l'entreprise à opter pour une stratégie de standardisation de son offre de service, occultant par la même les besoins spécifiques des clients²⁸.

3-4- La périssabilité

Traduit l'idée que, généralement, les services ne sont pas stockables ; ils ne peuvent pas être produits à l'avance et conservés. Leur caractère périssable engendre des problèmes d'ajustement de l'offre et de la demande, du fait que la demande est souvent non prévisible. Toutes ces caractéristiques doivent amener l'entreprise de services à réfléchir sur l'attente réelle de son client.

Cette inadaptation de l'offre à la demande entraîne les situations suivantes :

- Si la demande est supérieure à l'offre, cela va se traduire forcément par la formation de files d'attente, source de mécontentement des clients et leur fuite vers la concurrence.

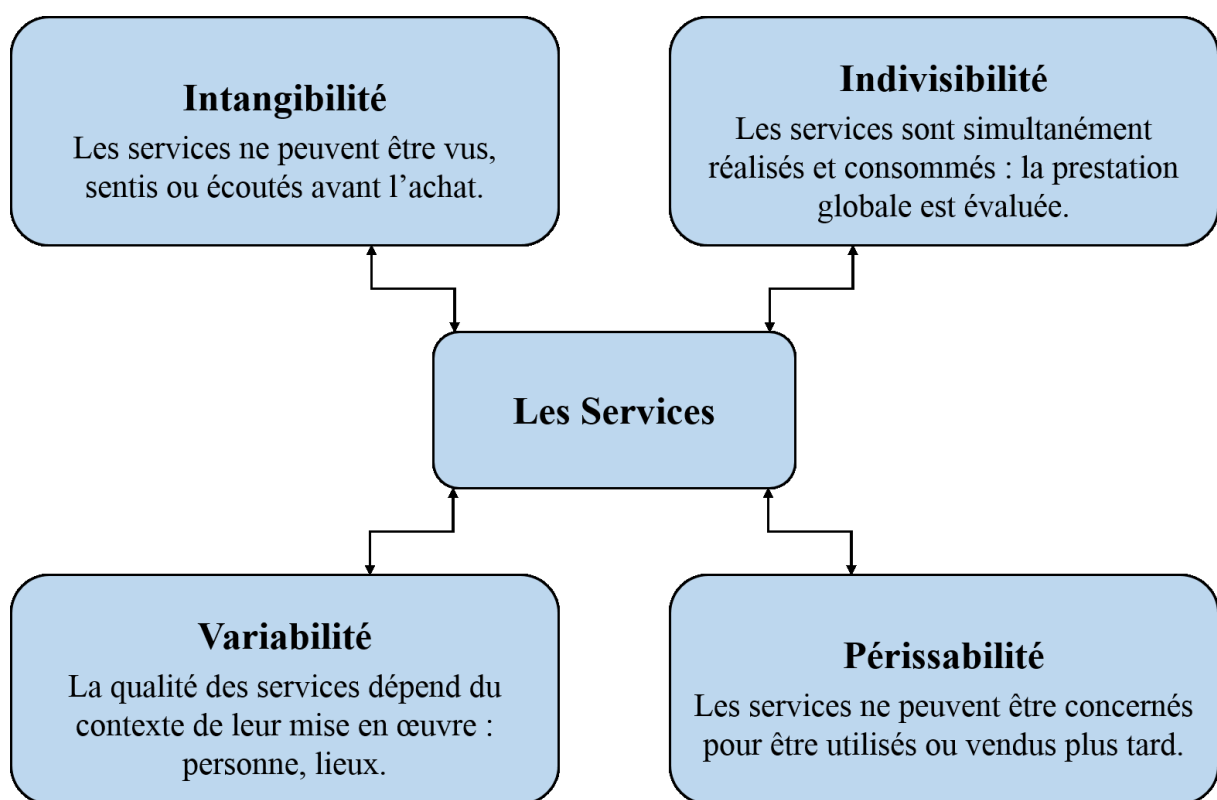
²⁷ Monique Zolinger, Eric Lamarque, p.15.

²⁸ LARADI Bahia, Thèse doctorat, op.cit., p.12.

- Si la demande est supérieure au niveau optimal de l'offre, cela mettrait l'entreprise devant la situation de refuser des clients par faute de moyens et de non disponibilité de l'offre.

Enfin, nous pouvons retenir que l'adaptation de l'offre à la demande passe nécessairement par l'existence au niveau de l'entreprise prestataire d'un potentiel humain suffisant et de moyens logiques adéquats. En outre, le recours aux méthodes de prévision permet de mieux prévoir les variations de la demande²⁹.

Figure 02 : Les caractéristiques des services



Source: PH. KOTLER, principals of marketing, 8ème édition. Paris : édition Pearson, 2007.

4- La place de la fonction marketing dans l'organisation

Le département marketing a un rôle qui peut varier d'une banque à une autre. Dans un premier cas, il y a des banques qui centralisent l'ensemble des fonctions dans un département central, le rôle des structures local étant principalement commercial. Dans d'autres cas, le département marketing peut avoir essentiellement pour tâche la conception de nouveaux

²⁹ Monique Zolinger, Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, p.17.

produits, des campagnes de communication. On peut résumer le rôle du département marketing comme suit:

- Prendre en charge les fonctions traditionnelles de connaissance du marché et de gestion des 4P ;
- Nourrir sa connaissance du marché et améliorer la politique de produit ;
- Assurer un rôle d'assistance et de conseil aux différents départements³⁰.

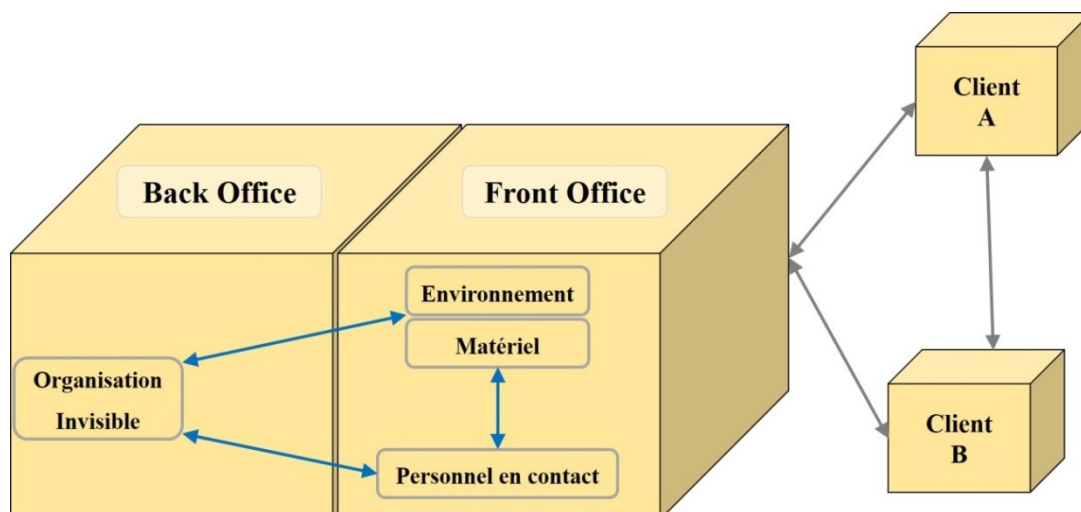
5- La servuction

Le concept de servuction est très simple dans son principe : la servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service.

On doit donc distinguer dans la prestation de service, d'une part la servuction qui contient le système d'organisation du service et d'autre part, le produit lui-même qui est proposé aux clients³¹.

La servuction représente « l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés » (Pierre Eiglier et Eric Langeard, 1987). En d'autres termes, la servuction consiste à la fabrication et la production du service.

Figure 03 : Représentation simplifiée du modèle de servuction



Source : J.Lendrevie, J.Lévie & D.Lindon, Mercator, Théorie et pratique du marketing

³⁰ J.Lendrevie, J.Lévie & D.Lindon, Mercator, 7^{ème} édition, Dalloz, 2003, p.1023.

³¹ J.Lendrevie, J.Lévie & D. Lindon, Théorie et pratique du marketing, Mercator, 7^{ème} édition, Dalloz, p.1015.

5-1- Le client

Il constitue l'élément primordial du système de servuction. Sa présence est indispensable. L'une des singularités du service est la participation du client au processus de fabrication et de livraison de la prestation. Dans la servuction, la participation est le rôle que le client doit jouer ou les tâches qu'il doit effectuer pour bénéficier d'un service correct.

Le client est à la fois consommateur et producteur du service. La participation du client au système de servuction se manifeste sous trois formes:

- La participation physique du client au système de servuction en se substituant au personnel dans l'exécution de certaines tâches simples (exemple : remplir un formulaire).
- La participation intellectuelle (exemple : utilisation du minitel).
- La participation affective.

Les auteurs ont identifié de même trois points d'application de la participation du consommateur :

- Phase de spécification de la prestation
- Phase d'action
- Phase de contrôle du processus et de la performance

Le tableau suivant croise les formes de participation avec ses différents points d'application³² :

Tableau 01 : Les différentes formes de participation.

Applications Formes	Phase de spécification de la prestation	Phase d'action	Phase de contrôle du processus et de la performance
Participation physique	Collecte des données	Libre-service	Autocontrôle simplifié et guidé
Participation intellectuelle	Générer de l'information	Manipulation d'une technologie sophistiquée	Générer du feed back
Participation affective	Spontanéité	Application des procédures en raison de l'acceptation de leur bien fondé	Autocontrôle permanent basé sur un sentiment d'appartenance

Source : La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts, André Boyer et Ayoub Nefzi.

³² André Boyer et Ayoub Nefzi, La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts, La Revue des Sciences de Gestion 2009/3-4 (n° 237-238), SNDL, p.6-17.

5-2- Le personnel en contact

La visibilité extérieure de la banque est étroitement associée au personnel en contact avec la clientèle, quasiment tout le monde peut raconter une histoire lamentable vécue avec une entreprise de services, aussi bien qu'une très bonne interaction de service. Les employés sont souvent à l'origine de ces récits. Ils peuvent être incompetents, indifférents, peu aimables ou à l'opposé. Il peut être défini ainsi : Il s'agit de « la ou les personnes employées par l'entreprise de services et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client ».

Le personnel en contact représente une dimension importante de l'image de l'entreprise. Le personnel en contact doit de plus, et en même temps, s'adresser et parler aux clients, c'est le rôle relationnel. En outre, le personnel en contact est une variable très importante dans la gestion de la qualité du service. Plusieurs recherches en matière de qualité révèlent que les clients sont sensibles à la prestation de service rendue par le personnel.

Dans ce cadre, Jean-Louis Chandon et all. (1997) stipulent que les clients évaluent la rencontre de service en fonction de trois dimensions qui sont : la compétence, la capacité d'écoute et le dévouement. Ils précisent, également, que la qualité de la rencontre perçue par le personnel en contact est liée à la qualité de la rencontre perçue par les clients³³.

5-2-1- Le service

Il constitue l'objectif du système de servuction. Il est considéré comme la résultante de l'interaction entre le client, le support physique et le personnel en contact. Dans ce cadre, Pierre Eiglier et Eric Langeard (1987) présentent le service comme « une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel et technique ». Le service offert au client est un service global se composant généralement de deux types de services élémentaires : le service de base et les services périphériques.

Un service se compose généralement d'un ou plusieurs services de base pour satisfaire l'attente fondamentale de la clientèle et de services périphériques facilitateurs (du service de base) et différenciateurs.

- **Service de base** : il représente la raison principale pour laquelle le client s'adresse à l'entreprise-prestataire. En d'autres termes, il s'agit du service qui va satisfaire

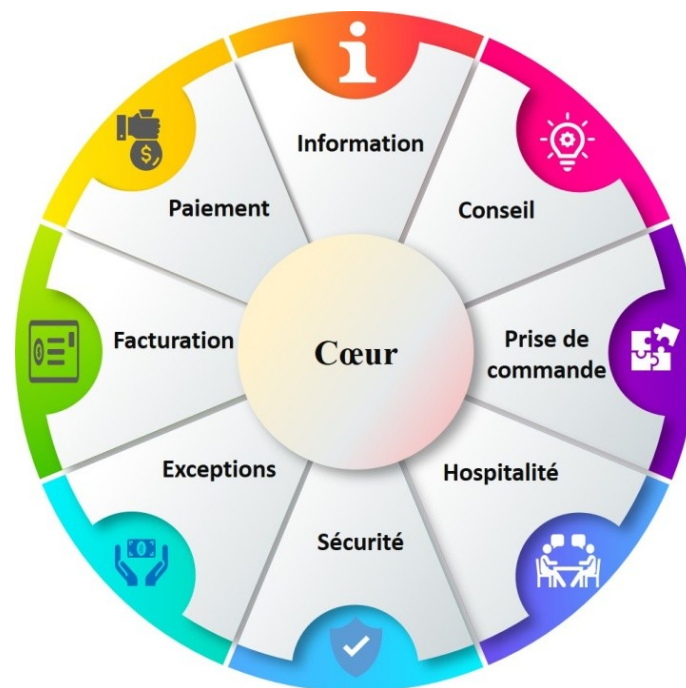
³³ Barraux Jacques, Piere Eiglier, Marketing et stratégie des services, édition economica, 2004 ; p.52.

le besoin principal du client. Le service de base est le service qui répond au besoin principal exprimé par le client.

- **Les services périphériques** : il s'agit des services supplémentaires situés autour du service de base permettant de lui apporter une valeur ajoutée et contribuant à différencier l'entreprise par rapport à ses concurrents.

C. Lovelock identifie huit types de services périphériques, c'est ce que l'on appelle « la fleur des services ». Cette fleur est constituée de huit pétales, chaque pétale représentant un service. Il existe deux catégories de services : les services facilitants, qui accompagnent le service (facturation, paiement, information, prise de commande) et les services de soutien (conseil, hospitalité, sécurité, exceptions) qui donnent plus d'importance au service. Le service marketing doit donc prendre en compte et analyser ces huit services. Pour la facturation, l'entreprise doit être transparente sur les éléments du prix. Au niveau du paiement, elle doit proposer de nombreuses solutions y compris des solutions de paiement différé. L'information est un élément important du service, du fait de l'intangibilité du service : le client souhaite une information claire et précise, le prix, les conditions et les vendeurs doivent être formés sur ces points. La prise de commande doit être rapide et facile.

Figure 04 : Fleur des services selon Lovelock



Source : Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, Annie Munos, Marketing des services.

5-3- Le support physique

Il s'agit de ce qui est nécessaire à la production du service : l'environnement immédiat du contact clientèle (où l'espace matériel dans lequel a lieu la servuction), les éléments matériels nécessaires à la prestation du service et enfin les équipements matériels du personnel en contact (Jean-Paul Flipo, 1989). De ce fait, le support physique représente la partie tangible, c'est-à-dire la partie visible et touchable du service.

5-3-1- Le système d'organisation interne

Il s'agit du management de l'entreprise de services, c'est-à-dire les objectifs qu'elle poursuit, la structure qu'elle a adoptée, etc. Le système d'organisation interne constitue la partie non visible par le client, de l'entreprise de services. Il regroupe l'ensemble des fonctions administratives et managériales de l'entreprise de services et permet de mettre en place les éléments des systèmes de servuction, les réguler et effectuer les opérations de gestion de base, nécessaires à la vie économique de l'établissement³⁴.

6- La qualité du service

La qualité du service peut être définie selon deux perspectives : celle du prestataire et celle du consommateur. Du point de vue du client, le terme qualité représente l'écart entre les bénéfices perçus et les attentes. Du point de vue du prestataire, la qualité se réfère aux spécifications physiques et techniques du service (temps d'attente, propreté, etc.). La qualité peut également être liée à l'interaction client personnel en contact. D'un point de vue marketing, la question importante est de savoir si les clients remarquent la caractéristique différence de qualité entre concurrents. Le consultant Brad Gale la reprend brièvement lorsqu'il dit que « la valeur est simplement la qualité, bien que le client en ait sa propre définition, offerte aux juste prix ». Améliorer la qualité du service aux yeux du client en vaut la peine pour l'entreprise qui le fournit. Des données du Pims (profit impact of marker strategy) montrent qu'une meilleure qualité que la concurrence mène à de meilleurs profits³⁵.

³⁴ André Boyer et Ayoub Nefzi, La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts, La Revue des Sciences de Gestion 2009/3-4 (n° 237-238), SNDL, p. 6-17.

³⁵ Christopher Lovelock, Jochen Wirtz ; Denis Lapert, Annie Munos, marketing des services 6^{ème} édition, p.1011.

6-1- L'approche « Produit »

Les tenants de cette approche considèrent le service comme un produit et ce en respectant son caractère intangible et immatériel (Théodore Levitt, 1976). De la sorte, la qualité du service est la somme de ses attributs physiques et technologiques et le degré de leur conformité aux standards (Philip B. Crosby, 1979). Les tenants de cette approche mettent l'accent sur le rôle joué par les éléments matériels associés au service dans le processus d'évaluation du client. Afin de mieux comprendre ce rôle, une distinction entre les éléments matériels de base et les éléments matériels périphériques s'impose (Lynn G. Shostack, 1977) :

- Éléments matériels périphériques : font partie de l'achat d'un service, mais n'ont pas de valeur indépendante. Ils ne sont pas indispensables à la prestation du service.

Exemple : les articles mis à la disposition des clients dans un établissement hôtelier (carte de la ville, répertoires téléphoniques, etc.).

- Éléments matériels de base : ils sont absolument indispensables à la prestation du service. Exemples : l'environnement et l'aménagement d'un hôtel, les avions utilisés par une compagnie aérienne, etc.

6-2- L'approche « utilisateur »

Contrairement à l'approche « produit », qui sépare l'acte de consommation du processus de production du service, l'approche « utilisateur » se base sur le caractère inséparable du service, c'est-à-dire la simultanéité de la production et de la consommation. L'apport de cette approche réside dans la prise en compte du rôle du client dans le processus production du service.

La participation du consommateur est indispensable à la création du service. En conséquence, le prestataire se trouve dans l'incapacité de contrôler la qualité de son offre comme un bien à la sortie de son processus de production. Dans ce contexte, la question de savoir comment le consommateur perçoit-il la qualité de l'offre de service s'impose. Selon cette approche, la qualité du service peut être définie comme étant son aptitude à satisfaire les besoins du consommateur. De la sorte, la qualité représente une notion relative qui varie d'un consommateur à un autre et d'un moment à un autre. La qualité du

service est dérivée des perceptions du client qui dépendent à leur tour de la personnalité de ce dernier et des facteurs situationnels³⁶.

On constate à partir de cette section qu'un service, est une activité ou une prestation soumise à l'échange mais qui ne donne pas lieu à un transfert de propriété. Il peut ou non accompagner un produit tangible.

Les services sont intangibles, indivisibles, variables et périssables. Chacune de ces caractéristiques entraîne des problèmes de marketing spécifique. Il faut en particulier concrétiser l'intangible ; accroître la productivité de ceux qui produisent le service ; contrôler la qualité afin d'en réduire les variations et influencer les mouvements d'offre et de demande pour réduire les inconvénients de la périssabilité.

Section3 : Les moyens d'action marketing

La conception et la promotion d'une offre, dont la commercialisation doit assurer à la fois la satisfaction du consommateur et la rentabilité pour l'entreprise, constitue un objectif classique en marketing. Cet objectif nécessite pour l'entreprise, une fois les souhaits des marchés cibles connus et le positionnement défini, de mettre en œuvre et de contrôler un ensemble « d'outils » marketing agissant sur l'offre et sa mise en valeur : il s'agit du marketing mix. Pour son concepteur, Mc Carthy, le marketing mix représente un ensemble d'éléments marketing contrôlables qui, gérés de manière appropriée (c'est-à-dire en direction du marché cible, en cohérence avec les besoins des consommateurs), auraient pour conséquence des opérations d'affaires profitables.

Nous présentons dans cette section les sept (7) politiques qui composent le mix marketing (Product, Price, place, promotion, process, physical evidence, people), où nous développerons chacune d'elle séparément.

1- Définition du Mix marketing

Le mix marketing est un outil performant pour le succès des entreprises. Il désigne un

³⁶ André Boyer et Ayoub Nefzi, La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts, La Revue des Sciences de Gestion 2009/3-4 (n° 237-238), SNDL, p.28.

ensemble de variables, contrôlées par le producteur du bien ou du service, qui lui servent à développer son offre auprès de la clientèle ciblée.

Il est aussi couramment défini comme la recherche de la meilleure combinaison entre les quatre (4) P : « Product, Price, Place, Promotion ». Son intérêt principal est de pouvoir définir un prix pour les produits et services, qui sont à la fois concurrentiels et qui permettent également d'atteindre la marge des chiffres d'affaires désirée en fonction des quantités à vendre. Il permet également de tenir une ligne de conduite rigoureuse sur les techniques de distribution et de promotion³⁷.

2- Les politiques du mix marketing

Le concept des 4P du marketing, mis en place principalement par Philip Kotler (professeur de marketing), constitue un outil d'aide et de réflexion stratégique, sur lequel repose le marketing-mix.

2-1- La politique de produit

Le produit est souvent compris comme un bien fabriqué et commercialisé par l'entreprise. Le marketing des produits est alors le marketing qui s'occupe de la conception et de la gestion des produits de l'entreprise. Le rôle d'une politique de produit est de concevoir les produits à même de satisfaire les besoins du marché. Cette politique consiste à créer de nouveaux produits, à mettre au point une gamme et l'entretenir.

Les produits bancaires se caractérisent par :

- La difficulté de protéger l'innovation.
- Le rôle important de l'État dans la réalisation des innovations.³⁸

2-1-1- La création de nouveaux produits

La mise au point de nouveaux produits bancaires relève de l'innovation financière et il est habituel de distinguer les innovations de produits et les innovations de processus.

- Les innovations de produits

Elles ont comme origine une modification des caractéristiques de chaque produit. Un produit bancaire comporte plusieurs paramètres : montant, rendement, coût, sécurité, fiscalité,

³⁷Catherine SATHERING VIOT,(2005) Op cit, p.111.

³⁸ Pierre-Charles Pupion, Économie et Gestion bancaires, édition Dunod, Paris, 1999, p.108.

etc. Une innovation de produit consiste à changer un ou plusieurs de ces paramètres, d'où une grande marge de manœuvre pour les banques dans la conception d'un nouveau produit qui présente parfois une différence mineure par rapport au produit déjà existant. Les innovations de produits sont fréquemment liées à la réglementation, directement ou indirectement.

- Les innovations de processus

Une innovation est la mise en œuvre d'un produit ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.

Ces innovations d'écoulent des technologies nouvelles qui donnent naissance à de nouveaux produits.³⁹

2-1-2- La mise en œuvre d'une gamme de produits bancaires

Le choix des clientèles ciblées commande la gamme de produits offerts selon la démarche habituelle du marketing : segmentation, positionnement et différenciation.

- La segmentation

La segmentation de clientèle constitue le point de départ de l'adéquation clientèle cible. Elle est généralement utilisée lorsqu'on développe au sein d'une même gamme différents produits destinés à répondre aux besoins spécifiques des différents segments identifiés sur un marché.

- Le choix d'un positionnement

Le positionnement marketing est un choix stratégique de l'entreprise en vue de donner à son offre commerciale une position adaptée, attractive et différente de la concurrence. Le positionnement marketing doit répondre à la demande de la clientèle ciblée. Il correspond à la place occupée par ce produit dans l'esprit du consommateur.

³⁹ Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie, 7^{ème} édition, Dunod, p.250-253.

- La différenciation

Modification d'un ou plusieurs attributs d'un produit afin de le rendre différent de ses concurrents. Que cette modification ait un fondement objectif (en portant sur les caractéristiques de base du produit) ou subjectif (concernant l'emballage, l'image, la communication publicitaire...), l'entreprise espère ainsi générer un avantage différentiel. La différenciation du produit peut permettre de diversifier l'offre et devenir alors un facteur d'expansion de l'activité de l'entreprise⁴⁰.

2-1-3- L'entretien des produits existants

L'entretien des produits bancaires constitue un aspect important de la politique de produit. Les produits bancaires ont en général comme toute prestation de service un vieillissement lent et leur uniformité peut induire un comportement de multi bancarisation de la part de la clientèle.

2-1-3-1- Un vieillissement lent

Les produits bancaires ont une durée de vie longue qui peut être caractérisée de trois (3) phases :

- Phase de lancement :

La phase de lancement est la phase du cycle de vie du produit qui correspond à la mise du produit sur le marché. C'est une phase gourmande en besoins de financement car les investissements marketing de lancement (publicité, référencement, promotion et animation des ventes,...) sont élevés alors que les volumes de ventes sont encore faibles.

- Phase de maturité :

Cette phase est assez longue dans le temps. Le produit a acquis une notoriété suffisante. Son taux d'utilisation se stabilise ou croît légèrement par paliers en fonction des actions publicitaires de relance.

⁴⁰ Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, Op.cit, 7^{ème} édition, p. 250-253.

- Phase de déclin :

Il faut attendre l'écoulement du produit afin de prendre des stratégies. Un grand nombre de produits et de marques connaissent une phase de déclin caractérisée par un effondrement des ventes. Cette phase peut être plus ou moins rapide.

2-1-3-2- La fidélisation client

La fidélisation est un concept marketing qui consiste à créer et à entretenir une bonne relation entre un client et une marque. L'objectif est donc de le "fidéliser", c'est-à-dire de l'inciter à refaire un achat dans un délai plus ou moins long. Fidéliser un client consiste à établir une préférence et un attachement manifestes du client à sa banque. Cette action s'appuie en premier lieu sur la parfaite connaissance des besoins, motivations et autres attentes du client.

2-1-4- Le maintien de la qualité

La qualité est plus qu'un argument commercial car, dans le domaine de la prestation du service, la qualité et la satisfaction du client sont indissociable. Certain client manifeste leur attentes en matière de qualité des produits et d'autres en matière de relation avec le personnel avec le quel il est en contact. Cette diversité rend difficile le maintien du niveau de qualité attendue tout au long de la durée de vie du produit⁴¹.

2-2- La politique de prix

Généralement, le prix désigne la somme d'argent pour acquérir un bien ou un service, c'est un élément fondamental de l'échange. Traditionnellement, le mix-marketing est présenté dans ses quatre (4) piliers qui sont : le produit, le prix, la distribution et la communication avec une certaine égalité d'importance et ceci dans les entreprises de biens de grande consommation. Par contre en milieu bancaire, on trouve que ces variables ont joué un rôle d'inégale importance, car la banque ne trouve pas toute la liberté de fixation du prix par contraintes environnementales, sociales, réglementaires et parfois politiques.

En peut même dire que « le prix est un élément constitutif du service, au point qu'il en devient un des éléments essentiels de la matérialisation. Le prix est un véritable indicateur quantifié de la qualité perçue et du positionnement réel du service ⁴²».

⁴¹ Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, idem, p. 255-256.

⁴² Hermann Simon, Brault Franck, Jacquet Florent, La stratégie prix : agir sur le prix pour optimiser le résultat, Dunod, Paris, 2000, p.9.

2-2-1- Spécificités des prix des produits et services bancaires

La tarification des produits et services bancaires tient compte d'un élément de base qui est le taux d'intérêt, celui-ci est considéré comme étant un prix standard de l'argent. Ce taux est différent selon le client, sa solvabilité, et il dépend de la volonté de la banque de se développer ou non sur un produit ou sur un client déterminé. La banque fixe les prix de ses produits et services, en se référant aux coûts de fonctionnement et au temps consacré à la réalisation de cette transaction ; cette procédure est souvent mal conçue par la clientèle, en raison de sa méconnaissance des différentes tâches ainsi que le temps consacré à cet effet.

Cependant, la transparence reste le meilleur moyen pour faire accepter au client cette tarification, ceci par la diffusion de l'information sur tout ce qui se passe au back office. On trouve aujourd'hui que la majorité des services bancaires sont facturés, et certains le seront comme la délivrance des chèquiers qui étaient auparavant un service gratuit.

2-2-2- Méthode de fixation des prix des produits et services bancaires

Pour déterminer le prix de vente d'un produit, trois approches sont mises en place : l'analyse des coûts, par rapport à la demande et par référence à la concurrence.

- La fixation du prix par les coûts

Une formule traditionnelle de fixation de prix de vente à partir du prix de revient :

$$\text{Prix de vente} = \text{prix de revient} + \text{marge}$$

L'avantage de cette méthode est qu'elle implique une bonne connaissance et maîtrise du prix de revient ainsi qu'une appréciation des frais commerciaux.

- Le prix psychologique

En économie, la fixation du prix doit tenir compte de l'élasticité de la demande qui varie en sens inverse du prix. On trouve de nombreux consommateurs qui considèrent le prix comme un indice de qualité, donc une baisse des prix d'un produit de haute gamme peut perdre son prestige et une diminution du chiffre d'affaires. Ceci justifie dans les parfums, les voitures.

Donc des aspects psychologiques sont liés au prix d'où vient l'appellation "prix psychologique", mais ces aspects ont des limites à un certain niveau ; la relation prix-demande devient classique.

- Le prix d'acceptabilité :

Cette méthode est définie comme "le bon prix que le client accepte de payer", ceci est évalué par une enquête auprès d'un échantillon représentatif de la cible, les questions posées : au dessous de quel prix estimez-vous que ce produit est de mauvaise qualité ? Et au dessus de combien pensez-vous qu'il est trop cher ? Pour déterminer enfin une zone d'acceptabilité où le client peut payer le produit.

- Le prix de la concurrence :

La concurrence joue un rôle primordial dans la fixation du prix des produits ou services, elle favorise pour l'innovation pour vendre moins cher, mieux et de grandes quantités d'où la nécessité d'amélioration de la qualité du produit et l'image de marque de la banque.

- Le prix du service :

La tarification des services bancaires est une opération délicate du fait de leurs intangibilité ainsi que leurs coût est difficile à établir, et bien l'appréciation par la clientèle du prix se réfère à la valeur d'échange, la valeur d'image où on trouve le client prêt à payer plus cher pour une simple différence ; donc une plus grande personnalisation peut justifier des différences de prix aux yeux de la clientèle.

La valeur d'usage qui correspond la plupart du temps à ce qu'achète le client, en plus de service, c'est ce qu'on appelle : la fonction d'usage du produit ou service.

A l'heure actuelle, un grand nombre de services bancaires sont gratuits (paiement de chèque, virement...) ou bien facturés à une commission fixée sans rapport avec le coût de revient du service (activité de conseil, opérations sur valeurs mobilières...etc.).

2-3- La politique de communication

La politique de communication recouvre toutes les actions d'une firme, pour se faire connaître et apprécier, elle-même en tant qu'entreprise et pour faire connaître et apprécier ses produits. Elle sert de base à informer le client sur les produits de la banque et les services fournis ainsi que de renforcer son image de marque.

Avant de communiquer, il faut d'abord savoir les techniques de communication afin d'élaborer une stratégie et un plan de communication, ceci est généralement confié à des spécialistes de ce domaine. D'abord, il faut identifier la cible, la détermination des objectifs de communication, conception de message, le choix des médias, l'évaluation des budgets.

2-3-1- Définition

On peut définir la communication comme une action par laquelle l'entreprise tend à transmettre un message, à donner une information et à proposer une offre. On dit une politique de communication, en plus de la transmission du message, elle implique que le message soit perçu, compris et accepté.

La communication en milieux bancaires consiste à conquérir les marchés et améliorer la perception de l'image de la banque et la rendre la plus proche possible de sa clientèle.

2-3-2- Le processus de communication

Pour qu'il y ait une communication, il faut avoir un émetteur (qui), une volonté d'émettre le message (quoi), un canal qui conduit le message (comment) et enfin, un récepteur qui va recevoir le message (à qui).

La communication est menée en direction de deux groupes : le personnel de la banque et son environnement, à savoir ses clients, ses fournisseurs et ses concurrents ; ce qui nous permet de distinguer deux types de communication : interne et externe⁴³.

2-3-3- Communication interne et communication externe

- **La communication interne** : regroupe l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination du personnel, elle vise à assurer une bonne circulation de l'information au sein d'une banque. La communication interne doit également porter sur la stratégie de développement arrêtée par la direction générale : cette stratégie ainsi que les moyens mis en œuvre doivent être clairement explicités afin que chacun puisse situer son action quotidienne par rapport à ces objectifs.
- **La communication externe** : regroupe au sein du service de communication l'ensemble des formes et processus de communication d'une organisation envers le monde extérieur et les groupes ciblés, on cite à titre d'exemple : les clients, les fournisseurs, les concurrents, les actionnaires et les pouvoirs publics, quelque soit la taille de l'entreprise.

2-3-4- Les moyens de communication

Les moyens de communication les plus usuels sont : la publicité, le sponsoring, le mécénat, l'animation des réseaux de vente et la promotion des ventes.

⁴³ P. KOTLER-B. DUBOIS, op.cit., p.535.

2-3-4-1- Le sponsoring et le mécénat

- Le sponsoring (le parrainage)

Le sponsoring est une technique qui utilise un événement sportif ou culturel comme support d'une opération de communication où la banque aide financièrement à la réalisation de l'évènement, ou bien, on peut trouver le nom de cette banque associé à l'évènement : sur un maillon sportif, dans un programme de spectacle. Il faut noter qu'une campagne de diffusion propre au sponsor accompagne l'opération.

- Le mécénat

Il consiste à financer une activité à caractère culturel ou scientifique sans pour autant à accompagner l'aide d'une promotion commerciale intense. Le sponsoring et le mécénat représentent tous les deux des caractéristiques communes, d'être utilisés pour :

- Accroître la notoriété de la banque ;
- Améliorer son image de marque⁴⁴.

- La publicité

La publicité représente un moyen de communication d'une importance majeure, elle permet à la banque de répondre le plus fidèlement possible à l'attente de ses clients en terme d'image et de transmettre des informations persuasives à destination de ses marchés, elle est très utilisée par les banques. Selon le type de communication recherchée, les banques revêtent différentes actions publicitaires :

- La publicité de notoriété, d'image ou de produit :

La publicité de notoriété consiste à présenter l'identité de la banque et la faire connaître par le public, par la mise au point d'un logo type ou un symbole qui peut être un élément important de l'action publicitaire.

- La publicité collective ou individuelle :

Elle s'adresse à l'ensemble de la clientèle actuelle et potentielle. Elle utilise les grands médias de toute action publicitaire. Son contenu est assez général afin d'être perçu par tous les segments du marché.

⁴⁴ Bjorn Walliser, Le parrainage, Sponsoring et mécénat, édition Dunod, Paris, 2006, p.17.

2-4- La politique de distribution

Une autre variable du mix- marketing qui représente une carte maîtresse de la réussite marketing et conduit à une adaptation permanente de la banque aux attentes évolutives de la clientèle ; c'est la distribution où le client ne s'intéresse pas à la qualité du produit, si ce dernier n'est pas disponible à l'endroit et au moment voulu.

La banque d'aujourd'hui donne une priorité au choix des canaux de distribution allant du canal classique représenté par les agences aux nouveaux modes, du fait de progrès technologique, et le développement des moyens de communication, ainsi que la différenciation des habitudes et les attentes de la clientèle, tout en cherchant une fidélisation de ces derniers et la rentabilité de l'institution⁴⁵.

L'essor de l'informatique a joué un grand rôle en faveur de la différenciation des clients qui facilite une meilleure segmentation avec la création des automates, libre service...

La politique de distribution est élaborée selon :

- L'objectif d'implantation d'une entité qui doit répondre à la stratégie globale de la banque.
- L'évolution de l'environnement démographique, sociologique, culturel, le choix des canaux de distribution sera basé sur les données recueillies du marché (lieu d'implantation, l'aménagement de l'agence, caractéristiques de la concurrence).
- Enfin, le diagnostic de l'institution, la taille, son image de marque, caractéristiques de ses produits⁴⁶. Le réseau de distribution doit parvenir à optimiser ses deux variables : la satisfaction du client et la rentabilité. La première est rendue nécessaire par l'évolution de clientèles moins fidèles faisons une comparaison accrue entre la qualité des services offerts et le niveau des prix pratiqués. La seconde, induite par la baisse des marges, réclame la proposition de solutions permettant d'améliorer la valeur des réseaux sans affecter la relation client⁴⁷.

⁴⁵ Pierre eglie, Eric Langeard, op.cit., p.134.

⁴⁶ Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, op.cit., p. 261

⁴⁷ Badoc, Michel, E-marketing de la banque et de l'assurance : innovation technologiques et mutations marketing, Paris : Ed. D'organisation, 2000, p. 224.

2-4-1- Banque avec/ ou sans réseau d'agences

La banque doit choisir ses canaux de distribution qui vont satisfaire les besoins de la clientèle et tient compte de sa rentabilité globale, ainsi qu'elle cherche à développer leur utilisation par de nouveaux clients en passant d'un canal plus classique qui est l'agence généraliste aux agences spécialisées.

2-4-1-1- La banque multi canal

La banque multi canal a été créée afin de développer le chiffre d'affaires par client, mais elle a aussi simplifié la vie des usagers. Elle développe une offre qui intègre trois dimensions : les produits, les clientèles et les canaux de distribution. Le canal de distribution constitue une dimension qui enrichit le traditionnel couple produit- client, pour former des triptyques produit- client- canal de production, ainsi elle renforce la qualité de la relation avec le client.

2-4-1-2- La banque à distance

Par banque à distance ou encore banque directe, on entend une relation avec le client ne s'établissant pas par une agence mais uniquement par les nouveaux canaux de distribution. À l'heure actuelle, les stratégies de développement de banques à distance marquent le pas, notamment la banque en ligne qui se heurte à plusieurs obstacles.

Les services de banque à distance permettent de gérer ses comptes à distance sans se déplacer à l'agence. Nul besoin de faire la queue au guichet pour un simple virement. De plus, l'ensemble des services sont accessibles 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Un large choix de modes de communication avec le banquier est aussi très apprécié par la clientèle. Les opérations simples comme la consultation et le pointage de comptes se font alors davantage à distance⁴⁸.

2-5- Les personnes

Il est crucial dans la prestation des services que toutes les personnes qui sont, directement ou indirectement, impliquées dans la consommation d'un service jouent un rôle important dans la stratégie marketing d'une entreprise de service.

Les travailleurs intellectuels, les employés et les consommateurs souvent ajoutent une valeur significative au service offert. Ainsi, on parle aujourd'hui, d'une autre forme de marketing dans les services, il s'agit du « marketing interne ».

⁴⁸ Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, op.cit., p. 267-269.

Ce dernier repose sur l'idée que les employés constituent un marché à conquérir pour l'organisation. Il faut donc conserver le personnel compétent et s'efforcer par la suite d'adapter les outils et stratégie de l'organisation de façon à communiquer efficacement avec ce nouveau type de client afin d'obtenir d'eux plus de loyauté, plus de créativité, plus d'engagement envers le client externe.

2-6- Le processus

Dans une entreprise de services, on distingue les processus internes qui sont l'ensemble de mécanismes et procédures par lequel les services sont offerts ou consommés, et les processus d'interaction qui constituent à gérer l'interaction entre le fournisseur et ses clients (accueil, conseil, information...). Les processus sont un élément essentiel dans la stratégie marketing.

2-7- Les preuves matérielles

C'est le décor dans lequel le service est fourni, où l'entreprise et ses clients en interaction avec tous les produits tangibles qui rendent les performances et la communication des services plus aisées. Le cadre et ses abords, dans lesquels le service est conçu peuvent être la cause première du succès ou de l'échec. L'environnement constitue un signe d'espérance lorsque l'on sait que c'est le premier indice tangible que reçoivent les clients potentiels à l'égard du service.

Précisément, parce que les services sont des actes intangibles ; les clients recherchent avant l'acquisition des indices de la qualité du service, surtout les services hautement influencés par les préjugés (services financiers, juridiques, le management...etc.).⁴⁹

L'offre et la demande de produits bancaires présentent des spécificités que tout plan et toute politique de marketing doivent intégrer.

Le choix des clientèles cibles est commandé par le métier exercé par la banque, la taille et le potentiel des segments, la rentabilité de la relation avec le segment et sa situation concurrentielle.

⁴⁹ Zollinger, Monique, Lamarque, Eric. Op cit, P 122.

Conclusion

Ce premier chapitre nous a permis de comprendre que la mise en place d'une stratégie marketing s'avère délicate, étant donné que le marketing est en soi-même tout un art. Il ne suffit pas d'élaborer un plan marketing et de lui attribuer une application restreinte. Pour atteindre les objectifs fixés de la banque, cette dernière devra aller vers ses clients, les connaître, identifier leurs besoins, être à leur écoute, contrôler la qualité et concrétiser l'intangibilité des services.

Pour assurer le succès de ses produits et services, la banque a mis en œuvre l'application du mix-marketing qui se base essentiellement sur quatre éléments : le produit, le prix, la place et la promotion. Ces éléments du marketing des services représentent un jeu de variables décisionnelles interconnectées, auxquelles sont confrontés les responsables des entreprises de services.

Chapitre II

Le marketing bancaire

et l'approche de la rentabilité

Introduction

En raison de la concurrence qui caractérise le secteur bancaire, la fonction marketing occupe une place éminente dans la gestion des établissements bancaires. Par le marketing, on entend l'ensemble des actions entreprises par les banques pour adapter leurs offres à la demande de la clientèle. À cet égard, la démarche des banques est identique à celle de toutes les entreprises, en partant du principe que ces dernières doivent axer leurs stratégies prioritairement sur des objectifs d'analyse, d'évaluation et d'amélioration de la rentabilité. Cette démarche consiste à s'interroger sur les résultats dégagés par l'activité globale de la banque en procédant à une analyse quantitative de l'activité. À cet effet, la banque dispose de plusieurs outils lui permettant d'effectuer cette analyse.

Avant de mettre en évidence certains éléments relatifs à la rentabilité bancaire, nous aborderons dans la première section, les fondements théoriques et conceptuels du marketing bancaire puis nous passons à l'approche de la rentabilité et son importance pour la banque dans la deuxième section. La troisième section sera consacrée aux méthodes d'analyse de la rentabilité à savoir le bilan, le hors bilan, le compte de résultat et les ratios de gestion.

Section1 : la banque et le marketing bancaire

Avant d'entamer le vif du chapitre intitulé «le marketing bancaire et l'approche de la rentabilité », nous devons tout d'abord avoir une connaissance préalable sur la banque et le marketing bancaire.

1-Définition de la banque

La banque comme toutes entreprises cherche à fabriquer et à produire des biens et services pour satisfaire sa clientèle. Elle cherche à fournir un service de qualité qui devient comme un facteur clef dans la décision d'achat, bien qu'il existe un lien étroit entre la qualité de l'offre, la satisfaction des clients et la rentabilité⁵⁰

Une définition économique pourrait être : « *La banque est l'intermédiaire entre les offreurs et les demandeurs de capitaux et ceci à partir de deux processus distincts : en intercalant son bilan entre offreurs et demandeurs de capitaux (l'intermédiation bancaire), ou bien en mettant en relation directe les offreurs et les demandeurs de capitaux sur un marché de capitaux (phénomène de désintermédiations)⁵¹ ».*

1-1- Les activités de la banque

Les activités exercées par la banque peuvent être regroupées en trois familles. En effet, outre les activités traditionnelles d'intermédiation, on trouve les activités de marché et les prestations de service.

Les activités bancaires traditionnelles comprennent la collecte des ressources, la distribution des crédits et la mise à disposition des moyens de paiement. Ces activités historiques ont permis à un grand nombre de banques à réseau de construire leur rentabilité.

1-1-1- Les activités d'intermédiation bancaire

La collecte des ressources et la distribution des capitaux représentent les fondements de l'activité bancaire et l'un des rôles économiques de la banque. Cette intermédiation a pour finalité de satisfaire les demandes d'emprunt ou de placement de capitaux. L'intermédiation

⁵⁰ DE COUSSERGUES, Sylvie ; BOURDEAUX, G. *Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie*. 7ème Edition. Paris, 2013, p.4.

⁵¹ GARSUAULT, Philippe; PRIAMT, Stéphane. *La banque : fonctionnement et stratégie*, édition Economica, Paris, 1995, p. 8.

constitue le cœur de l'activité de la banque et la base de sa rentabilité du moment qu'elle produit une marge résultante de la différence entre les produits reçus sur les emplois et les coûts des ressources collectées.

1-1-2- La collecte des ressources

A partir d'un réseau d'agences, la banque collecte des ressources sous forme de dépôts à vue et d'épargne auprès d'une clientèle composée essentiellement de particuliers et d'entreprises. Elles constituent donc des fonds recueillis auprès des tiers, constituant ainsi des ressources avec lesquelles elle travaille, mais avec l'obligation de les restituer. Ces ressources sont réparties suivant leur durée de disponibilité au niveau des caisses de l'agence⁵².

1-1-3- La distribution des capitaux

Les fonds recueillis par la banque auprès de ses clients déposants sous forme de dépôts à vue (mouvants) ou à terme (stable) constituent des ressources importantes qui ne doivent pas rester immobilisées dans ses caisses. La loi permet aux banques d'utiliser ces fonds en accordant des crédits aux agents économiques dignes de confiance qui ont besoin de capitaux pour investir, produire et consommer.

Les financements accordés par la banque aux divers agents économiques peuvent revêtir les formes suivantes :

- Des crédits à court terme accordés à la clientèle d'entreprises et de professionnels en vue de couvrir un besoin de trésorerie. Il s'agit, généralement, des crédits d'exploitation dont les échéances varient entre un (1) et douze (12) mois maximum, ainsi que, les facilités de caisse, les découverts, les escomptes commerciaux, les crédits de compagne, les avals, les cautionnementsetc.
- Des crédits à moyen terme dont l'échéance varie entre deux (2) à sept (7) ans et financent, en général, les investissements moyens ou la consommation (pour les particuliers).
- Les formules de crédits à moyen terme peuvent s'agir des crédits d'investissement, de consommation et des crédits immobiliers;
- Les crédits à long terme : dépassent sept (7) ans d'échéance et servent à financer les grands projets d'investissement.

⁵² COUSSERGUE S de. (2005), Op.Cit, p.12.

- Le crédit-bail : constitue un moyen moderne de financement des biens immobiliers ou mobiliers, notamment les équipements⁵³.

1-1-4- Les activités de marché

Les métiers de marché s'effectuent sur des instruments au comptant ou sur des dérivés.

Ils consistent à réaliser des opérations d'arbitrage et de spéculation sur des instruments financiers, tels que : l'instrument de taux d'intérêt, l'instrument de change et l'instrument sur actions ou bien sur des actifs non financiers tels que les matières premières. L'objectif de la banque à travers ces opérations est la réalisation des plus values (gains)⁵⁴.

1-1-5- Les prestations de services

Ce sont des opérations faites pour le compte des clients, la banque n'étant pas contrepartie d'une opération financière. Les prestations de services ne donnent pas naissance ni à une créance, ni à une dette, ni à un engagement d'hors-bilan. L'objectif du banquier est de percevoir des commissions. Les prestations de services effectuées par la banque sont très diversifiées et elles recouvrent notamment :

- La gestion des moyens de paiement;
- La gestion d'actifs pour le compte de tiers;
- La gestion collective sous forme d'Organisme de Placement Collectifs de Valeurs Mobilières;
- Les activités de conseil et d'ingénierie financière (introduction en bourse, offre publique d'achat, restructuration financière des entreprises).

1-2- Le rôle de la banque

Le rôle de la banque s'explique par son aptitude à traiter les coûts de transaction et les asymétries d'information engendrés par la finance directe ainsi que par l'assurance de liquidité qu'elles fournissent.

La banque a un rôle économique, elle contribue au financement du secteur public et du secteur privé par le biais du crédit, en collectant une épargne oisive et de la mettre à la

⁵³ Rouach M. et Naulleau G. (1998) : « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 3ème Edition banque éditeur, Paris, p. 227.

⁵⁴ De COUSSERGUE .S « Gestion de la Banque : Du diagnostic à la stratégie », 4^{ème} édition, DUNOD, paris, 2005, p.35.

disposition des agents économiques à besoin de financement. Nous pouvons résumer le rôle de la banque comme suit :

- Traiter toutes les opérations financières ;
- Négocier ou émettre des emprunts ;
- Participer à la collecte de l'épargne ;
- Recevoir des fonds en compte courant⁵⁵ ;

1-3- La clientèle de la banque

Les banques offrent leurs services à trois grandes catégories de clients qui se décomposent comme suit :

- Aux particuliers :

Ce sont les individus désirant des services différents et disposant de revenus qu'ils emploient en consommation et /ou en épargne.

- Aux entreprises :

Ce sont des clients souhaitant développer leurs activités en faisant appel aux banques pour les soutenir financièrement. Ils peuvent être des personnes morales ou des personnes physiques (individus) dont l'activité consiste à :

- Acheter des produits et les vendre tels qu'ils sont, ce qu'on appelle des commerçants détaillants ;
- A revendre les produits après transformation (artisans, industriels) ;
- A revendre certains services (compagnie d'assurance, agence de voyage.. etc.)

- Aux collectivités locales :

Il s'agit des collectivités régionales, départementales, communales, etc. qui gèrent de plus en plus fréquemment leurs finances comme des entreprises⁵⁶.

1-4- Les motifs de bancarisation des clients

L'acte d'ouverture d'un compte obéit le plus souvent à un besoin qui diffère d'une personne à une autre et du particulier à l'entreprise. Ce besoin peut prendre plusieurs formes :

⁵⁵ COUSSERGUES. Sylvie, BOURDEAUX. Gautier, « gestion de la banque », 6eme édition DUNOD, Paris, 2010, p.34.

⁵⁶ PUPION, Pierre-Charles. *Économie et gestion bancaires*. France : DUNOD, 1999, p.106.

-**La recherche de la sécurité** : c'est le cas pour un individu qui souhaite sécuriser son argent en la transformant de l'espèce en monnaie scripturale ;

-**La recherche de l'estime de soi** : en effet, ouvrir un compte bancaire et être détenteur d'une carte de guichet représente un plus dans la perception des gens ;

-**Une nécessité** : c'est un besoin qui émane d'un stimulus individuel et social. En effet, l'ouverture d'un compte bancaire est devenue une nécessité pour les citoyens détenteurs et de plus en plus également non- détenteurs de revenus. Cette nécessité peut apparaître aussi, chez le futur acquéreur d'un logement, voiture ou simple crédit de consommation en quête de financement.

- **Une exigence** : pour les entreprises, c'est une exigence d'avoir un compte courant, voir plusieurs, pour la bonne conduite des opérations commerciales et le financement de l'activité. L'ouverture d'un compte peut être également une exigence pour les particuliers, c'est le cas des abonnements de téléphonie mobile où le compte bancaire est considéré comme une garantie.

- **Un investissement** : c'est le cas des clients ou entreprises, qui désirent faire fructifier leur capital liquide en le déposant dans les comptes bloqués, (épargne ou dépôt à terme) en contre partie d'un intérêt après une durée déterminée⁵⁷.

2- Évolution du marketing bancaire

Au cours des dernières années, des progrès considérables dans les réflexions académiques et managériales ont permis d'établir en quoi les services sont différents des produits. Ces spécificités présentant des implications significatives sur la conduite à tenir en marketing des services. La meilleure illustration de cette transformation est proposée par une métaphore évolutionniste qui identifie une première période (rampante) pour le marketing des services qui, après une deuxième phase, est arrivé à trouver une rigueur théorique et pratique qui lui permet de marcher debout depuis les années 90.

Cette transformation est une réponse à l'appel de Shostack (1977), vice-président de la Citibank, exprimant le besoin de nouveaux concepts pour le marketing des services. Elle met en avant les difficultés que rencontre une banque, ou toute entreprise de services, pour

⁵⁷ PUPION, Pierre-Charles (1999), op.cit, p.106.

appliquer à son activité le marketing des produits, tout en expliquant le retard observable de la démarche marketing dans le secteur tertiaire⁵⁸.

2-1-Définition du marketing bancaire

Le marketing bancaire est défini par GOLEN Yves comme étant « *l'application de la démarche et des techniques marketing à l'activité bancaire* ⁵⁹ »

Selon KOTLER Philippe et ses collaborateurs définissent le marketing comme étant « *une démarche de l'entreprise visant à créer de la valeur pour ses clients, et à nouer avec eux une relation durable afin de bénéficier en retour de la valeur qu'ils peuvent lui apporter.* »⁶⁰

2-2- L'intérêt du marketing bancaire

En réalité, pendant longtemps, la gestion de la banque a reposé sur trois piliers: la fonction commerciale ; la fonction financière et comptable ainsi que la réglementation d'usage. La fonction informatique est venue compléter ces trois piliers.

Jusqu'à ces dernières années, la profession bancaire a ressenti la nécessité de pratiquer la démarche marketing, car elle se trouve doublement orientée vers la clientèle à la fois comme apporteur de capitaux (marché de ressources) et débouché nécessaire à sa production (marché des emplois).

A partir des années 90, le marketing paraissait alors intégré à la démarche bancaire et comme dans toute autre entreprise, il n'avait plus à être considéré comme « effet de mode » mais s'inscrivait dans une nécessaire démarche stratégique⁶¹.

2-3- Espace marketing dans la banque

L'espace marketing, comme le montre la figure n° 05, est limité par trois contraintes :

- La création de valeur pour le client, à partir de ses besoins et attentes ;
- La création de valeur pour la banque ;
- Les spécificités de l'institution.

⁵⁸ ZOLLINGER, Monique ; LAMARQUE, Eric. *Marketing et stratégie de la banque*. 3ème édition. Alma, 1999, p.7.

⁵⁹ LE GOLVAN, Yves ; dictionnaire marketing bancaire assurance. Edition, paris : DUNOD, 1988, p.77.

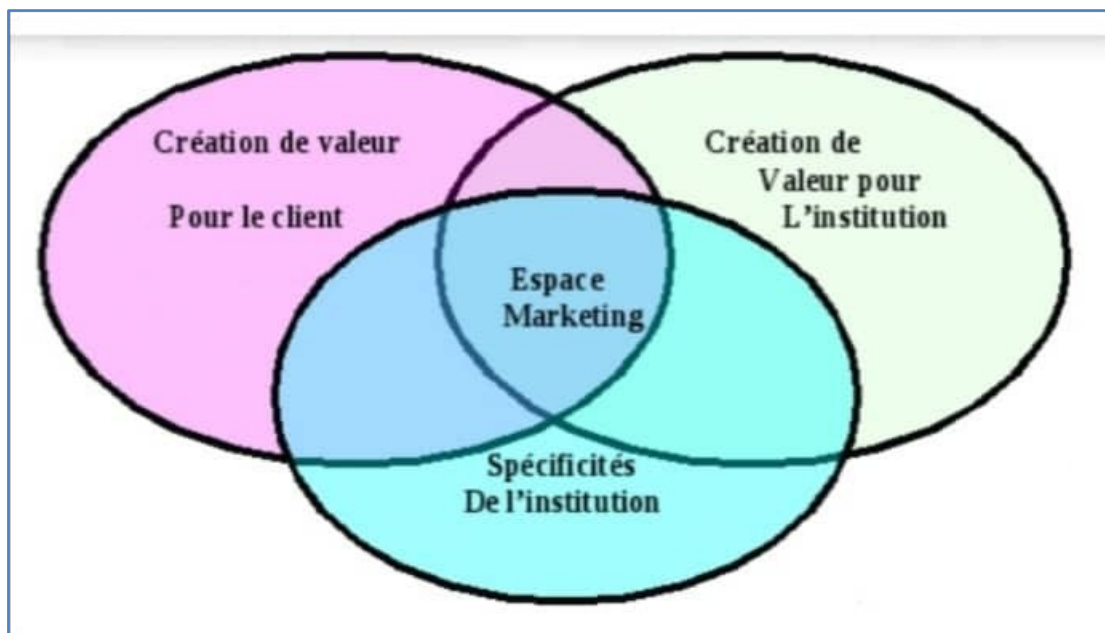
⁶⁰ ARMSTRONG Gary KOTLER Philippe, LE NAGARD ASSAYAG Emmanuelle et LARDINOIT Thierry : principe de marketing ; 8ème édition ; Pearson Education ; Paris ; 2007 ; p.3.

⁶¹ DESMICHT. F, « Pratique de l'activité bancaire », édition : DUNOD, Paris, 2004, p.3.

Toutes dérives préconisant des solutions en dehors de cet espace peuvent être préjudiciables à l'avenir de l'institution qui s'y engage même si elles se traduisent parfois en profits à court terme.

Les deux premières contraintes (création de valeur pour le client et l'institution) constituent les fondements du marketing théorique. La troisième, qui oblige les préconisations à s'adapter aux réalités de l'entreprise, conduit vers un marketing réaliste ou encore un « marketing du possible »⁶².

Figure 05 : L'espace marketing



Source : BADOCC. M « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », revue banque édition 2004, p32.

3- Les spécificités du marketing bancaire

L'activité bancaire appartient au secteur des services ; donc les spécificités du marketing de l'offre bancaire s'inscrit dans une perspective de marketing des services marquée par l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité et la périssabilité; à ces quatre composants majeurs communs, des spécificités pouvant être ajoutées :

- Un système marketing fortement individualisé : la personnalisation de la relation avec la clientèle est très importante dans de nombreux cas, aussi bien pour la clientèle de professionnels que pour les consommateurs ;

⁶² BADOCC.M, « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition 2004, p.32.

- L'absence d'identité spécifique : la différenciation des enseignes est particulièrement difficile à percevoir pour les consommateurs ;
- La dispersion géographique de l'activité : qui conduit à recouvrir des besoins internationaux, nationaux et locaux ;
- La fluctuation de la demande : qui est un avantage, soumise aux variations de l'activité économique générale que dans tout autre secteur ;
- La responsabilité fiduciaire : qui est une garantie du respect des intérêts des consommateurs au niveau macroéconomique⁶³.

4 - Les étapes d'un plan marketing bancaire

Le plan marketing sert d'abord à des fins stratégiques, car il oblige la structure à analyser périodiquement la situation d'un produit sur le marché et à en prévoir l'évolution, de même qu'à anticiper les actions des concurrents.

4-1- Le contenu d'un plan marketing bancaire

Le plan marketing comporte généralement :

4-1-1- l'analyse des données externes

L'objectif principal est de connaître le marché et en déduire ses besoins. Une synthèse d'informations sur lesquelles reposeront les principales décisions. Ces informations permettent d'éclairer un problème et d'élaborer le pronostic de l'entreprise. Ces informations concernent généralement, l'environnement, le marché, la concurrence et le diagnostic externe de la banque. Le marketing dispose de toute une série de moyens d'information qui peuvent être concurremment utilisés⁶⁴.

- Du fichier de clientèle à la gestion de la relation client

Un fichier de clientèle est une liste regroupant l'ensemble des clients de la banque et un certain nombre de renseignements relatifs à chaque client. Ces renseignements sont exclusivement orientés vers l'action commerciale.

⁶³ MONIQUE, Zollinger ; LAMARQUE, Eric. *Marketing et stratégie de la banque*. DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008, p.26.

⁶⁴ De Coussergues Sylvie, (2005), op.cit, p.211.

Le fichier de la clientèle est bien entendu informatisé et s'intègre dans le système d'information de gestion de la banque.

- Le fichier clientèle facilite la connaissance des clients, de leur caractéristique et de leurs comportements. On peut ainsi proposer des produits, envoyer de la documentation en utilisant des informations du fichier sur le taux d'utilisation des produits ou sur les revenus de la clientèle ;
- Le fichier de la clientèle débouche sur l'analyse systématique des clients, un fichier permet en quelque sorte une étude de marché permanente et un traitement adéquat qui indique la catégorie de clientèle utilisant tel produit, permet de dresser des profits de clientèle en fonction de critères appropriés (âge, revenu) et donc la base d'action comme la segmentation de clientèle ou la constitution du panel ;
- Le fichier clientèle permet d'apprécier l'impact de la politique de marketing avec une mise à jour périodique, on peut suivre l'évolution de la pénétration des produits et contrôler ainsi l'efficacité de l'action marketing⁶⁵.

- La segmentation de la clientèle

La segmentation de la clientèle est présente dans toute l'analyse de marché très concurrentiel et composé de clients hétérogènes. C'est 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, des différences qui rendront possible l'application d'une politique commerciale spécifique⁶⁶. Elle permet une analyse plus fine de la clientèle et de son comportement. Son utilisation pour la banque est appelé à devenir de plus en plus opérationnelle⁶⁷.

Le marketing bancaire utilise les grandes familles de critères de segmentation :

- **Segmentation sociodémographique** : s'effectue à partir de variables simples, faciles à définir et à utiliser parce qu'elles sont statistiques : l'âge, revenu, situation familiale, catégorie socioprofessionnelle, pour les clients particuliers ; la taille, secteur d'activité pour les entreprises, son avantage est d'être simple et objectif.

⁶⁵ De COUSSERGUE. S de. (2005), p.212.

⁶⁶ Idem.

⁶⁷ BADOUC.M, (2004) op.cit, p.32.

- **Segmentation socioculturelle** : son objectif est de relier le comportement de consommation d'un individu à des facteurs personnels, sociaux et culturels qui le conditionnent⁶⁸.
- **Segmentation événementielle** : est souvent associée à la segmentation sociodémographique de la clientèle des particuliers. Elle consiste à repérer les différents événements pouvant concerner les clients, comme mariage, naissance ou départ à la retraite afin de les intégrer dans les comportements d'utilisation des produits bancaires et d'informer les exploitants de leur survenance éventuelle.
- **Segmentation comportementale** : permet de construire des segments homogènes de la clientèle en fonction des comportements observés : détention et récurrence d'utilisation des produits financiers, flux financiers, etc. Elle permet de mieux comprendre la demande et les attentes des clients et de réaliser des profits par type de client utilisant une gamme de produits spécifiques⁶⁹.

- Les besoins et motivations

Une fois la clientèle segmentée, les besoins et motivations de chaque groupe sont analysés pour être mis en relation avec une offre. Les besoins des individus sont habituellement classés en besoin élémentaire de survie, communs à l'ensemble des consommateurs et en besoin plus spécifiques liés au désir de différenciation. Seuls les seconds se prêtent à une approche marketing et ils incluent les besoins en produits bancaires⁷⁰.

5- Les produits bancaires

Les banques sont des entreprises multi-productrices, elles proposent à leur clients une gamme très étendue de produits. Les produits bancaires, dans une optique de marketing, sont définis au sens large et concernent toute l'offre de banque à sa clientèle. Il importe, toutefois d'identifier et de déterminer les besoins.

⁶⁸ De COUSSERGUE.S (2005) op.cit, p.213.

⁶⁹ DE COUSSERGUES, Sylvie ; BOURDEAUX, G, (2013), op.cit., p.243.

⁷⁰ De Goussergue.S, (2005), op.cit, p.215.

Selon LENDREVIE, J., LEVY, J., LINDON, D : « *Le produit est souvent compris comme un bien fabriqué et commercialisé par l'entreprise. Le marketing des produits est alors le marketing qui s'occupe de la conception et de la gestion des produits de l'entreprise*⁷¹. »

La gamme de ces produits bancaires comprend les différents types de services habituellement distingués :

Les services purs, obtenus uniquement avec du travail comme toutes les activités de conseil ou l'ingénierie financière ;

Les services mixtes, combinent du travail et utilisation des biens d'équipement. Ces services qui nous intéressent particulièrement intègrent souvent des composantes technologiques complexes. Il s'agit notamment des retraits d'espèces à partir des distributeurs automatiques de billets⁷².

5-1- Les caractéristiques des produits bancaires

Les produits bancaires sont immatériels, c'est-à-dire sans tangibilité, ce qui induit plusieurs conséquences :

- Ils ne sont pas sujets à l'usure et assez peu à l'obsolescence, leur vieillissement est lent ;
- Ils ne peuvent être stockés, leur offre est limitée par les capacités de production existantes ;
- Ils ne sont pas ou ne peuvent pas être protégés par des brevets, ils sont donc imitables ;
- Ils sont très uniformes d'un établissement à un autre et leur différenciation est une nécessité.
- Les produits bancaires sont très fréquemment conditionnés par la réglementation bancaire ou fiscale qui, s'imposant à tous, renforce l'uniformisation.
- Les produits bancaires sont *directement proposés à la clientèle* ; aucun intermédiaire de type grossiste, concessionnaire ou revendeur ne s'intercale dans la distribution. La banque doit ainsi entretenir des relations personnalisées avec tous ses clients, sachant

⁷¹ LENDREVIE, J., LEVY, J., LINDON, D. Théorie et pratique du marketing, MERCATOR, 7^{em} édition Dalloz, 2003, p.234.

⁷² DE COUSSERGUES, Sylvie ; BOURDEAUX, G, (2005), op.cit., p.240.

que, quel que soit le canal de distribution, agence, plate-forme téléphonique, le client assimile totalement son interlocuteur de la banque⁷³.

5-2- La demande du produit bancaire

Plusieurs données méritent d'être soulignées dans la demande de produits bancaires et qui sont comme suit :

5-2-1- L'hétérogénéité de la demande

La particularité des services et plus particulièrement des services bancaires est la diversité de la demande. *La demande de produits bancaires émane de clients très différents les uns des autres* (simple particulier, entreprise multinationale, les collectivités territoriales, une caisse de retraite, etc.) Les besoins de ces clients sont à l'évidence également différents. L'établissement de relations personnalisées avec chaque client doit tenir compte de cette hétérogénéité. Pour cela, la segmentation de la clientèle est indispensable afin de proposer aux demandeurs des produits adaptés à leur besoin⁷⁴.

5-2-2- L'atomicité de la clientèle

Cette situation est plus accentuée dans le cas d'une banque de détail qui s'intéresse singulièrement aux particuliers. Le banquier est confronté à une clientèle dispersée n'ayant pas un pouvoir de marchandage effectif vis-à-vis de sa banque. Par contre, dans les autres métiers, il est fréquent que les clients exercent une forte pression concurrentielle, notamment en matière de tarification⁷⁵.

5-2-3- La stabilité de la relation banque-client

Elle est due à la stabilité de la relation produit-client et de la relation client-banque

- **Par rapport à la relation produit-client** : dans la banque, il existe de nombreux produits liés et la demande sur un produit entraîne celle d'un autre produit, exemple : « un compte épargne logement, associe une demande d'épargne et une demande de crédit ».
- **Par rapport à la relation client-banque** : un emprunteur est lié vis-à-vis de la banque pendant toute la période de remboursement d'un crédit par exemple.

⁷³ DE COUSSERGUES, Sylvie, (2005), op.cit, p.209.

⁷⁴ DE COUSSERGUES, Sylvie, (2005), op.cit., p.210.

⁷⁵ Sylvie de COUSSERGUES, Gestion De La Banque, 4ème édition, DUNOD, Paris, 2005, p.210

La stabilité de la demande est renforcée par d'autres facteurs comme la multiplicité des offres de produits, qui incite un client pour des raisons de commodité (one stop shopping) à n'avoir qu'un banquier ou encore, plus simplement, en observant qu'un emprunteur est client de sa banque tant qu'il ne l'a pas remboursée, ce qui justifie ce constat basique : *les meilleurs clients d'une banque sont ses propres clients*⁷⁶.

5-2-4- Une demande irrationnelle

Presque tous les produits bancaires se rapportent à « l'argent » et le comportement des agents économiques est souvent irrationnel dans ce domaine .Le désir d'épargne ou le désir d'emprunt répond à des préoccupations assez complexes, pas toujours explicitées de façon claire dans l'esprit de client⁷⁷.

6- Le cycle de vie des produits bancaires

C'est l'évolution des ventes d'un produit ou d'une marque, depuis son lancement sur le marché jusqu'à son retrait⁷⁸.

Le cycle de vie des produits bancaires est caractérisé, seulement, par trois phases : phase de lancement très courte, une longue phase de maturité et enfin une phase de déclin assez longue.

En s'inspirant de l'ouvrage « Toute la fonction marketing », nous avons résumé les phases de cycle de vie d'un produit comme suit :

6-1- Phase de lancement

Cette phase sera relativement brève dans le temps .Le nouveau produit est introduit sur le marché.

Elle se distingue par une croissance rapide de la demande, résultat d'une diffusion simultanée du produit par toutes les enseignes si l'initiative vient des pouvoirs publics, ou bien d'un effet d'imitation par les concurrents si le nouveau produit est proposé par une banque.

6-2- Phase de maturité

Dans cette phase, assez longue dans le temps, le produit a acquis une notoriété suffisante et son taux d'utilisation se stabilise ou croît légèrement par paliers, en fonction des

⁷⁶ IDEM.

⁷⁷ DE COUSSERGUES, Sylvie ; BOURDEAUX, G, (2013), op.cit., p.243.

⁷⁸ Nathalie. Van Leathem, Toute la fonction marketing, Edition DUNOD, 2005, paris, p.44.

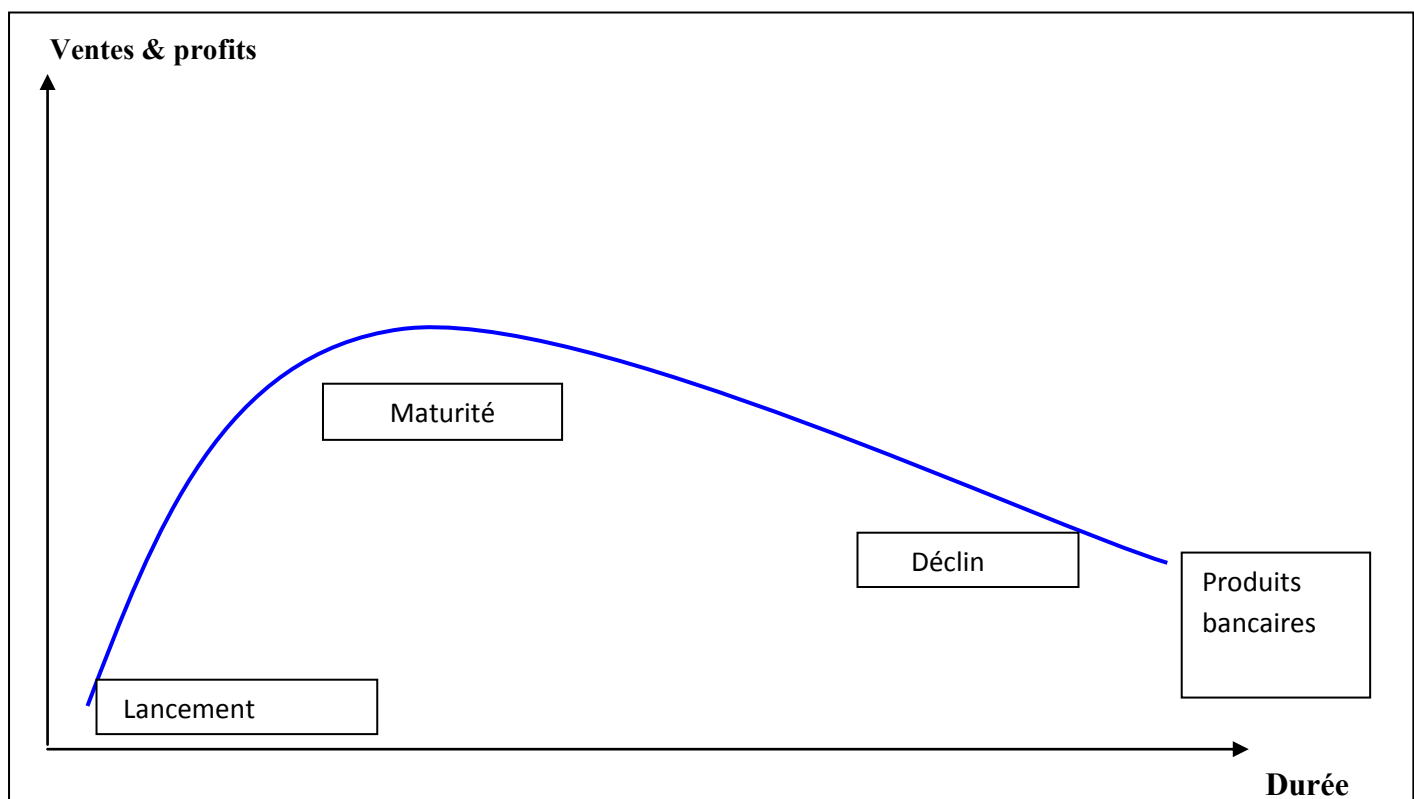
actions publicitaires de relance des entreprises. Chaque banque maintient sa part de marché, car la demande est bien moins intense.

6-3- Phase de déclin

Cette phase est considérée comme la plus longue, elle peut s'étendre sur une dizaine d'années. Petit à petit, le produit devient obsolète du fait de l'apparition de nouveaux produits mais il ne disparaît pas⁷⁹.

Les produits bancaires ont une durée de vie longue qui peut s'étaler sur trois phases telles que le montre la figure ci-dessous :

Figure 06: Le cycle de vie d'un produit



Source : Nathalie Van LEATHEM, Toute la fonction marketing, Dunod, 2005, Paris, P 52.

Après avoir vu l'importance du marketing dans les entreprises à caractère commercial, l'application du marketing est aussi importante dans le domaine bancaire. Aujourd'hui, les institutions bancaires ont deux fois besoin de faire le marketing dans leurs activités, en raison de leur position doublement orientée vers deux marchés différents : le marché des ressources capitaux et le marché des emplois aux particuliers et aux entreprises.

⁷⁹ N.Van Leathem (2005), op.cit. p.52.

Section 2 : l'approche de la rentabilité

L'approche de la rentabilité dans le milieu bancaire et financier est plus encore présente que dans l'industrie, nécessairement multicritère. Aussi, les méthodologies de calcul des rentabilités, mises en place par les contrôleurs de gestion, doivent –elles être suffisamment souples pour répondre à une assez grande diversité d'analyses et d'objectifs.

Il serait difficile de fonder un système d'analyse de la rentabilité si cette dernière n'était pas définie au préalable.

1- La notion de la rentabilité

« La rentabilité est un indicateur établissant une comparaison entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour obtenir ces résultats, en d'autres termes, c'est donc l'aptitude d'un capital à dégager un bénéfice⁸⁰ ».

Considérée comme indicateur de performance, la rentabilité d'un point de vue stratégique, constitue l'évaluation comptable de la performance de la banque. C'est l'aptitude d'une entreprise à générer des bénéfices.

La rentabilité peut être définie comme « un indicateur de la capacité d'une banque à supporter les risques et/ou à accroître ses fonds propres⁸¹ ».

Selon Pierre CONSO, « la rentabilité est une notion qui s'applique à toute action économique mettant en œuvre les moyens matériels, humains et financiers. Elle s'exprime par le rapport résultat/moyens et elle est une mesure monétaire de l'efficacité⁸² ».

La rentabilité est donc un concept qui peut être défini comme étant la capacité d'un capital investi à produire un revenu, en d'autres termes, c'est le rapport entre un résultat et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

Généralement, la rentabilité exprime un rapport entre un résultat et les moyens mis en œuvre pour atteindre ce résultat. Elle peut être présentée sous forme de rentabilité économique ou de rentabilité financière. Cette multiplicité d'indicateurs est due au fait que la

⁸⁰ PIERRE Ramage, Analyse en diagnostic financière, édition d'organisation, Paris, 2001, p.14.

⁸¹ GREUNING H.V. et BRATANOVIC S.B. (2004) : « Analyse et gestion du risque bancaire », 1^{ère} édition ESKA, Paris, p.81.

⁸² Pierre CONSO, La gestion de l'entreprise, Tome1 ,7^{ème} Edition, DUNOD, Paris ,1995.

banque doit satisfaire ses différents partenaires (dirigeants, actionnaires, salariés et autorités de contrôle) lesquels ont des perceptions divergentes de la performance⁸³.

1-1- La rentabilité économique

La rentabilité économique permet d'apprécier si une opération dégagera un coût ou au contraire permettra de réaliser un excédent⁸⁴.

La rentabilité économique mesure donc l'efficacité des moyens de production mis en œuvre dans le cadre de son activité. Le résultat approché de cet actif économique est égal au résultat brut d'exploitation. Les banques s'intéressent principalement à la rentabilité économique, qui rapporte les bénéfices d'exploitation aux capitaux mis en œuvre⁸⁵.

1-2- La rentabilité financière

Une entreprise ou une banque ne peut survivre sans le soutien de ses actionnaires, ces derniers espèrent une rémunération qui compense le risque encouru. La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rémunérer ses associés.

Une rentabilité financière est une rentabilité calculée après prise en compte du financement, c'est à-dire après prise en compte du coût de la dette, c'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres mis en œuvre pour l'obtenir, qui définit la rémunération de leurs apports.

2 -L'importance de la rentabilité pour la banque

La rentabilité des capitaux investis est une variable importante pour toute entreprise, et un des critères essentiels d'action des institutions financières. En effet, la rentabilité est l'une des principales sources de production du capital.

Un bon secteur bancaire est constitué de banques rentables et dotées de fonds propres en quantités adéquates. La rentabilité d'une banque est révélatrice de sa position concurrentielle sur les marchés bancaires et de la qualité de sa gestion. L'existence de la rentabilité est nécessaire à tout établissement de crédit. D'abord, elle est la garantie du

⁸³ Pierre RAMAGE (2001), op.cit, p.145.

⁸⁴ PLIBON D. : « Rentabilité et risque dans le nouveau régime de la croissance », documentation française, Paris, 2002, p.83.

⁸⁵ GERARD J-P (1997) : « La trilogie : rentabilité, emplois et taux d'intérêt », Edition Economica, Paris, 1997, p.18.

maintien de la solidité de la structure financière qui doit résulter d'une progression des fonds propres proportionnelle à celle des risques. Elle lui permet de conserver un certain profil de risque et de disposer de moyens pour se prémunir contre les problèmes qui se posent à court terme.

Une rentabilité suffisante permet à un établissement de crédit d'assurer par le versement des dividendes une rémunération à ses apporteurs de capitaux, essentielle dans l'optique de la réalisation de futures augmentations de capital.

Enfin, une rentabilité en évolution régulière sera également un élément qui va faciliter la mise en œuvre des plans stratégiques de la banque⁸⁶.

3-Les axes d'analyse de la rentabilité

L'approche de la rentabilité en milieu bancaire et financier est plus encore que dans l'industrie, nécessairement multicritère. Aussi, les méthodologies de calcul des rentabilités, mises en place par les contrôleurs de gestion, doivent-elle être suffisamment souples pour répondre à une assez grande diversité d'analyses.

Différents axes d'analyse de la rentabilité peuvent être distingués : métier ou activité, client ou segment de clientèle, produits, réseau de distribution. Les méthodes les plus privilégiées sont les approches par centre de profit et par activité ou métier.

3-1- La rentabilité par centre de profit

Cette méthode permet de découper le résultat de la banque par centre de profit et de porter ainsi une appréciation sur les performances.

La base de cette méthode est la détermination du résultat par centre de profit et qui met en évidence différents niveaux de marges, liés au degré de maîtrise des charges par le responsable du centre.

La démarche de calcul se présente de façon classique avec ses différents niveaux de formation progressive du résultat⁸⁷ :

⁸⁶ SAUTTER C. (1974) : « Introduction : trois essais sur la rentabilité » revue économie et statistique, Volume 60, numéro 60, p. 3-5

⁸⁷ M. ROUACH et NAULLEAU. G : « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 6eme Edition, banque éditeur, Paris, 2010, p.120.

Produit net bancaire
- Charge d'exploitation (y compris l'amortissement)
= Résultat brut d'exploitation
+ - Dotation et prises de provisions
+ - Divers éléments
- Impôts
= Résultat net

Source : détermination du résultat analytique par centre de profits.

On décomposera ce calcul analytique de la rentabilité d'un centre de profits en quatre étapes intermédiaires : détermination du PNB, des charges affectées, du résultat brut d'exploitation et enfin du résultat net.

3-1-1- Le produit net bancaire (PNB)

Le produit net bancaire (PNB) désigne la valeur ajoutée créée par l'activité de la banque. Plus précisément, il représente la différence entre les produits issus de l'activité bancaire et les charges engendrées par cette même activité.

Connaitre son produit net bancaire permet de vérifier que les charges d'exploitation ne sont pas trop élevées par rapport à la richesse engendrée par l'activité bancaire. Cela permet en outre de s'assurer que la banque est suffisamment solide pour éviter un risque de faillite⁸⁸.

De manière analytique, le PNB correspond à l'agrégation de trois postes :

- **La marge sur intérêt** : représente la marge sur l'activité d'intermédiation bancaire. Elle se calcule de la façon suivante :

+ Intérêts reçus des clients
- Intérêts payés par la banque, sur dépôts ou refinancement
= Marge sur intérêts

⁸⁸ Philippe Monnier, Sandrine Mahier –Lefrançois, Les technique bancaire, 2em Edition, DUNOD, paris, 2010, p.30.

- **Les commissions perçues** : sont liées à l'activité de services des établissements de crédit, exemple : commissions de carte bleue, frais de dossiers, commissions de placement ou de garantie, etc.
- **Les produits et charges divers** : correspondent principalement aux produits de portefeuille titre de l'établissement, ainsi qu'aux opérations de trésorerie et interbancaires⁸⁹.

3-1-2- Le résultat brut d'exploitation (RBE)

De la contribution sur charges propres et sur les coûts d'opérations sont soustraites les charges imputées aux centres de profit par les services généraux et les centre de structure, ce qui nous permet d'obtenir le résultat brut d'exploitation des différents centres de profit.

3-1-3- Résultat net par centre de profit (RN)

Pour déterminer le résultat net par centre de profit, il sera retranché du résultat brut d'exploitation, un certain nombre de postes comptables et fiscaux généralement non maîtrisés par les centres .Ces postes sont les dotations et les reprises de provisions, les profits et pertes divers et les impôts.

Nous obtenons à l'issu de ce processus, un compte d'exploitation analytique qui peut être comparé à celui de la même période de l'année précédente, ainsi qu'avec les objectifs de l'année en cours, de façon à déterminer des écarts et à les analyser⁹⁰.

3-2- La rentabilité par produit

Le calcul de la rentabilité par produit complète l'approche de la rentabilité par centre de profit. Il s'agit de fournir des éléments précis sur les marges dégagées par les produits et les services commercialisés. Elle permet à cette dernière de se concentrer sur les éléments les plus rentables de son portefeuille d'activités.

La connaissance des coûts des produits et des services est indispensable pour la mise au point de la politique de tarification et pour la stratégie commerciale. L'analyse de la rentabilité par produit permet:

- D'identifier les produits les plus rentables ;

⁸⁹M. ROUACH et NAULLEAU.G, op.cit, p.121.

⁹⁰ Livre blanc : « la mesure de la rentabilité des activités bancaires », Commission Bancaire, Paris, 1998, p.13.

- De contribuer à déterminer les tarifications des produits et services de la banque.

La méthodologie de détermination de la rentabilité par produit peut être décomposée en trois temps :

- L'établissement d'une nomenclature des produits et des services commercialisés par la banque ;
- Détermination des charges et des recettes à affecter à chacun des produits et des services ;
- Le calcul des marges par produit et par service et l'analyse des résultats⁹¹.

3-3- La rentabilité par client

L'analyse de la rentabilité par client a connu un important développement ces derniers temps. Sa raison est qu'il n'est désormais plus acquis que tout client soit profitable pour les établissements bancaires et financiers.

L'identification de la rentabilité par client est une dimension de plus en plus demandée au contrôle de gestion. Elle nécessite la mise au point des procédures de traitement complexes ainsi que d'importantes capacités informatiques.

L'organisation de la rentabilité par client suit généralement les trois grandes lignes d'activités de la banque : les dépôts et l'épargne ; les crédits ; les services bancaires et financiers.

Le pilotage de la relation clientèle se révèle en outre, d'un grand intérêt pour l'étude de certaines opérations complexes comme le lancement de nouveaux produits susceptibles d'être, dans un premier temps, non rentable, mais qui peuvent permettre d'attirer de nouveaux clients dont la rentabilité, appréciée de manière générale, pourra être, à terme, positive. En outre, la prise en compte de la relation clientèle est indispensable pour les principaux clients compte tenu du contexte bancaire actuel marqué par le rétrécissement des marges⁹².

4- Autres calculs de la rentabilité

Les trois axes d'analyse de la rentabilité présentée (centre de profit ; produit ; client) sont les plus courants. Ils peuvent servir de base à des analyses plus fines comme les analyses par activité, par segment de clientèle ou par réseau de distribution.

⁹¹ M. ROUACH et NAULLEAU. G, op.cit, p.212.

⁹² M. ROUACH et NAULLEAU. G, op.cit, p. 225.

4-1- La rentabilité par activité

Les produits commercialisés par les banques peuvent généralement être regroupés en cinq catégories homogènes d'activités : la collecte de dépôts ; la distribution de crédits ; la gestion des moyens de paiement ; l'activité financière et les prestations de services.

Elle s'attachera donc à calculer la marge dégagée par chacune des catégories d'activité, qui peuvent éventuellement être décomposées en sous catégories regroupant un certain nombre de produits.

L'analyse par activité ou par métier est plus aisée que les autres analyses car la détermination des charges et des produits, est plus facile pour les activités.

4-2- La rentabilité par segment de clientèle

La segmentation de la clientèle est la pratique qui consiste à diviser une base de clients en groupes d'individus, qui se ressemblent de manière spécifique.

Ce calcul de rentabilité permet d'orienter la stratégie de la banque vers les segments de clientèle ou de marché les plus porteurs et les plus rentables, il permet également de mieux cibler les actions commerciales sur certains segments de marché ou de clientèle.

La rentabilité par segment de clientèle contribue à mieux évaluer la performance des exploitants responsables des relations avec la clientèle et à ajuster la tarification en fonction des résultats, positifs ou négatifs des relations avec les différents segments de clientèle qui ont été retenus.

La rentabilité par segment de clientèle est obtenue en effectuant des tris au sein de la base de données « rentabilité clients »

Les segments d'analyse sont généralement : la catégorie sociale et juridique des clients –particuliers, entrepreneurs individus, entreprise, banques et institution financière.

4-3- La rentabilité par réseau de distribution

La banque a plusieurs canaux de distribution pour un même produit tels que : Le réseau même de la banque, le réseau d'autres banques avec lesquelles elle a conclu des accords, le réseau des correspondants ainsi que la vente par correspondance (téléphone, Internet...).

La rentabilité par réseau de distribution peut être obtenue par l'intermédiaire de la rentabilité par produit (addition des rentabilités de tous les produits vendus par ce réseau), par client (addition des rentabilités de tous les clients du réseau), par centre de profit (addition des rentabilités des centres de profit appartenant à ce réseau).

Cette méthode d'analyse de rentabilité permet de comparer les réseaux de distribution entre eux et de prendre des décisions adéquates.

L'analyse par centre de profit est la méthode préférée des analystes même si l'analyse par activité est la plus simple.

Après avoir défini le concept de la rentabilité, son importance pour la banque et les variables clés de sa gestion, la section suivante comporte les différents outils de mesure de la rentabilité dans une banque⁹³.

5- Le suivi de la rentabilité

Une meilleure rentabilité exige pour la banque des efforts considérables pour assurer la maîtrise des risques, mieux appréhender la formation des coûts bancaires, et gérer le capital.

5-1- La maîtrise des risques

La rentabilité résulte du processus de transformation développé par les banques dans leur fonction d'intermédiation. Cette activité de transformation est bien sûr à l'origine de risques que la banque gère en vue d'obtenir un profit maximal. Le résultat de la banque va donc largement dépendre de la gestion de l'équilibre rentabilité/risque.

Le management des risques est l'ensemble des outils, des techniques et des dispositifs organisationnels, permettant l'identification, la mesure et le suivi des risques.

On distingue entre gestion interne et gestion globale. La première porte sur les risques pris individuellement, et selon leur nature (risque de marché, risque de liquidité, risque de crédit, etc.)

Tandis que la gestion globale suppose une consolidation de tous les risques et la prise-en compte de leurs interdépendances.

⁹³ M. ROUACH et NAULLEAU G, op cit, p.240.

La gestion des risques est un processus logique comprenant, de manière générale, cinq (5) étapes :

1. Identification des risques ;
2. Évaluation et mesure des risques ;
3. Analyse, décision et planification des mesures ;
4. Gestion opérationnelle des risques ;
5. Surveillance des risques.

5-1-1- L'identification des risques

Les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne et externe de la banque. Il faut donc les identifier en permanence

L'identification des risques constitue la phase clé d'un projet de contrôle interne dans la mesure où le risque augmente avec l'ignorance.

L'identification consiste à recenser toutes les parties exposées au risque. Dans cette optique, l'entreprise doit établir une liste contenant tous les risques potentiels. Elle doit distinguer les risques les plus importants d'un côté et les moins d'un autre côté. Grâce à cette liste, elle peut analyser leur corrélation⁹⁴.

5-1-2- Évaluation et mesure du risque

Cette étape consiste à évaluer les risques en fonction de leur gravité, déterminer leur impact potentiel et l'étendue des préjudices y afférents. A part cela, elle permet de mesurer les coûts associés aux risques identifiés. Pour la réaliser, il faut procéder à une collecte de données et à des analyses statistiques.

Cette évaluation reste subjective, mais cherche néanmoins à étalonner les risques pour mieux les comprendre et les analyser, et mieux les reconnaître⁹⁵.

Une bonne évaluation du risque constituera un facteur décisif du choix de l'établissement.

⁹⁴ Laurent Pierandrei, Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque assurance, DUNOD, Paris, 2015, p.42

⁹⁵ Laurent Pierandrei, Risk Management (2015), op.cit, p.44

5-1-3- Analyse de décision et planification des mesures

Ce n'est qu'après avoir procédé à l'analyse des variables qui sont à l'origine du risque que les mesures seront recherchées. Une décision sera alors prise et les actions à appliquer seront planifiées.

5-1-4- Gestion opérationnelle des risques

Dans cette étape, plans, stratégies et moyens sont mis en œuvre. Chaque risque est géré par l'unité désignée à cet effet.

5-1-5- Surveillance des risques

Au cours du temps, la liste des risques potentiels doit être réajustée, certains risques peuvent disparaître, d'autres apparaître ou d'autres encore, considérés initialement comme faibles peuvent devenir inacceptable pour l'entreprise. C'est pourquoi, il est important de procéder périodiquement au suivi et au contrôle des risques encourus, afin de s'assurer que les décisions prises sont toujours optimales et que les limites fixées sont toujours respectées⁹⁶.

5-2- Maîtrises des coûts

La maîtrise des coûts est une priorité pour les entreprises et plus particulièrement pour la direction financière. Une bonne gestion budgétaire reste un élément clé pour améliorer sa performance. Les pratiques et les outils doivent évoluer pour transformer cet exercice en un acte de pilotage de la performance.

Quantitativement, les frais généraux représentent une part importante des charges du compte de résultat et absorbent la plus grande part de la rentabilité brute d'un établissement de crédit.

Afin de secréter un bénéfice satisfaisant, la maîtrise des frais généraux est indispensable.

L'effort de la banque en termes de leur gestion consiste à veiller à ce que les frais fixes ne pèsent pas sur la rentabilité de la banque, cela peut se traduire par une recherche de fonds à faible coût ou une tarification adéquate des produits et services⁹⁷.

⁹⁶ SAIDANI Zahir, analyse de processus de gestion de risque par les banques, 2012, p.51.

⁹⁷ JACOB Henri, SARDI Antoine. ; Management des risques bancaires ; AFGES, Paris, 2001 ; p.22.

5-3- Gestion du capital

Les fonds propres jouent un rôle fondamental au niveau d'un établissement de crédit, dans ce sens, la banque se doit d'atteindre un niveau de rentabilité et de se fixer une limite objective conditionnée par la bonne gestion financière. Celle-ci est en fonction de l'équilibre entre la croissance (les fonds propres sont nécessaires pour la financer), la structure financière (les fonds propres sont la garantie vis-à-vis des créanciers) et la rentabilité (les fonds propres sont des ressources chères).

Une bonne gestion des fonds propres consiste à une allocation rationnelle de cette ressource rare entre les différentes activités, en tenant compte de leurs niveaux de risque et des marges qu'elles dégagent. Anticiper, prévenir, se faire conseiller dans la gestion des risques, permet de dégager une meilleure rentabilité pour l'entreprise.

Section 3 : Les méthodes d'analyse de la rentabilité de la banque

Le compte de résultat permet de mesurer la capacité d'une entreprise à réaliser des bénéfices, au cours d'un temps déterminé. Il reprend alors l'ensemble des produits et des charges enregistrés par l'entreprise au cours de cette période et on détermine le solde qui constitue le résultat de l'entreprise.

L'analyse de la rentabilité des établissements de crédit à partir de la seule lecture du solde du compte de résultat, ne permet pas d'aboutir à une appréciation précise de la situation de l'entreprise. Pour porter un diagnostic pertinent, il faut donc s'intéresser aux différents facteurs qui sont à l'origine de la détermination du compte de résultat. Cette analyse détaillée peut se faire à l'aide des méthodes, telles que celles des soldes intermédiaires de gestion, des ratios et du calcul des marges.

1- Les soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion constituent un outil d'analyse de l'activité et de la rentabilité de l'entreprise découlant du bilan de la banque.

- **Bilan :** Le bilan d'une banque, comme celui de toute entreprise, est un état patrimonial des créances et dettes à une date donnée. Toutefois, par rapport à la comptabilité générale, il comporte deux différences notables :

- La présentation est inversée puisque les opérations de trésorerie figurent en haut de bilan et les immobilisations en bas ;
- Les valeurs portées dans l'actif qui enregistre les avoirs et créances, un passif qui enregistre les dettes et les fonds propres⁹⁸.
- **Hors bilan** : est un ensemble de comptes annexés au bilan qui retrace les engagements futurs ou virtuels d'une banque ne donnant pas lieu à un flux de trésorerie. Il s'agit d'un document très significatif, qui donne naissance à des engagements qui ne figurent pas sur le bilan mais mettent en risque l'établissement de crédit⁹⁹.

1-1- Définition des soldes intermédiaires de gestion

Les soldes intermédiaires de gestion sont les indicateurs de gestion définis par le plan comptable général et déterminés par le compte de résultat de l'entreprise au cours d'un exercice.

Les soldes intermédiaires représentent les principales haltes enregistrées par l'entreprise, qui montrent la constitution du résultat, ils ont pour but d'apprécier le niveau d'activité de l'entreprise, donner des indicateurs importants sur les flux d'exploitation et apporter un jugement sur la situation économique et financière de l'entreprise¹⁰⁰.

1-2- Les différents soldes intermédiaires de gestion

1-2-1- Le Produit Net Bancaire (PNB)

Il est calculé par la différence entre les produits bancaires et les charges bancaires (activité de prêt et d'emprunt ; opération sur titres ; change ; marchés dérivés...)

Le produit net bancaire est le premier solde calculé, il représente l'écart entre les produits d'exploitation bancaire (intérêts débiteurs et commissions perçues) et les charges, c'est-à-dire le « coût d'achat » des ressources auprès des apporteurs de capitaux. Le PNB traduit en quelque sorte, la maîtrise d'une banque du rendement de ses emplois par rapport au coût de ses ressources. De part son rôle de financer les frais généraux, et les risques de crédits accordés, le PNB est un solde de gestion fondamentale pour la banque¹⁰¹.

⁹⁸ De Coussergues.S « Gestion de La Banque, Du Diagnostic à la stratégie », 4ème édition DUNOD, Paris, p.78.

⁹⁹ De Coussergues.S (2005), op.cit., p.82.

¹⁰⁰ RAMAGE PIERRE, (2001), op.cit, p.102.

¹⁰¹ Florent Deisting, Jean Pierre Lahille, Aide Mémoire, analyse financière, 4eme Edition, DUNOD, Paris, 2013, p.63.

1-2-2- Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE)

Ce solde indique la marge qui se dégage de l'activité bancaire après prise en compte des coûts de fonctionnement. Ces coûts de fonctionnement sont constitués des charges du personnel et autres frais généraux, mais également des dotations aux amortissements. On les appelle généralement les frais généraux. L'équivalent du résultat brut d'exploitation chez les entreprises industrielles et commerciales est l'excédent brut d'exploitation.

Ce solde est celui qu'il faut utiliser pour faire des comparaisons entre des banques à conditions d'exploitations différentes (banques avec ou sans réseaux)¹⁰².

Le RBE peut être négatif, il s'agit alors d'une insuffisance brute d'exploitation. Le RBE est un indicateur de la performance industrielle et commerciale ou de la rentabilité économique de l'entreprise¹⁰³.

$$\text{RBE} = \text{Produit net} - \text{frais généraux (charges du personnel + impôt sur taxe + charges diverses)}.$$

1-2-3- Le résultat net d'exploitation

C'est la marge dégagée sur l'ensemble des activités bancaires après prise en compte des frais de structure et du coût de risque généré par les différentes activités. Le coût de risque correspond essentiellement à l'effort de provisionnement net de la banque (dotation aux provisions – reprises de provisions) en capital des créances douteuses des engagements et des engagements hors bilan.

En outre, ce solde n'est pas influencé par des cessions d'actifs immobilisés, des éléments exceptionnels ou par la fiscalité des sociétés¹⁰⁴.

$$\text{RE} = \text{Résultat brut d'exploitation} - \text{Coût du risque}.$$

¹⁰² Henri CALVET, Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit, 2eme édition Economica, Paris, 2002, p.226.

¹⁰³ Hubert de la bruslerie, analyse financière, 4eme édition, DUNOD, Paris, 2010, p. 78.

¹⁰⁴ Henri CALVET, Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit, 2^{eme} Edition, Economica Paris, 2002, p.228

1-2-4- Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI)

Tient compte des gains ou pertes sur actifs immobilisés. Il représente donc la marge générée après prise en charge de tous les coûts. Les actifs immobilisés correspondent généralement aux titres de participation, les parts dans les entreprises liées et les titres d'investissement.

1-2-5- Le Résultat Net (RN)

Le résultat net prend en compte tous les éléments exceptionnels, l'impôt sur les sociétés et les dotations et les reprises aux fonds pour risques bancaires généraux (FRBG) et provisions réglementées. Le résultat net de l'exercice indique les ressources qui restent à la disposition de l'entreprise et le revenu des associés après impôt¹⁰⁵.

RN = RCAI + ou – Résultat exceptionnel +/- Dotation ou reprise de FRBG et provisions – impôt sur les sociétés.

2- Analyse des coûts, rendements, marges

L'évaluation de la rentabilité est le fruit des variations de taux et de volume qu'il importe de pouvoir dissocier dans l'appréciation de la situation d'un établissement de crédit.

La mesure de l'effet prix et de l'effet volume passe par l'analyse des coûts et des rendements, obtenus en rapprochant le montant des intérêts perçus et versés sur celui des prêts et des emprunts correspondants.

Un calcul de marge peut dès lors être réalisé sur les différentes activités d'intermédiation (opérations avec clientèle, opérations de trésorerie) et donner lieu, en définitive, à une évaluation de la marge globale d'intermédiation.

Une augmentation du produits net bancaire peut s'expliquer soit par :

- L'augmentation de taux d'intérêt (effet-prix) ;
- L'augmentation des encours (effet-volume)¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Béatrice et Francis Grandguillot, l'essentiel de l'analyse financière, 14^{ème} Edition, Gualino L'extenso, 2016, p.58.

¹⁰⁶ DE COUSSERGUES.S, « Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », 6^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2010, p.131.

La marge bancaire globale est la différence entre le rendement moyen de tous les financements accordés, quel que soit leur support et le coût moyen des ressources collectées, quelle que soit leur forme¹⁰⁷.

3- Analyse de rentabilité par les ratios

Après avoir démontré que la rentabilité d'une banque est appréhendée à l'aide de cinq (05) soldes intermédiaires de gestion, nous allons à présent étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices à travers l'analyse de divers ratios. En effet, les ratios de rentabilité des banques sont des instruments d'analyse qui permettent d'évaluer les performances de la firme bancaire.

Un ratio est un rapport entre deux éléments économiques ayant une relation de cohérence ou de corrélation.

Un ratio est composé d'un numérateur et d'un dénominateur qui n'évoluent pas toujours dans le même sens et pratiquement jamais proportionnellement. Il peut s'exprimer en pourcentage ou en relativité¹⁰⁸.

L'analyse de la rentabilité par les ratios permet au responsable financier de suivre et de mesurer l'évolution des performances. En général, les banques gèrent la rentabilité en s'efforçant de dépasser les moyennes de marché et de maintenir leurs profits stables et prédictibles. C'est pourquoi les ratios sont des outils d'analyse très utiles, mais comme les autres méthodes ils doivent être utilisés avec jugement et avec prudence. A travers les ratios, un certain nombre d'éléments de synthèse exprimant la rentabilité des banques gagnent à être suivis et expliqués.

Plusieurs ratios peuvent être calculés afin de mettre en évidence les structures d'exploitation. Le plus utilisé est le coefficient brut d'exploitation qui exprime la capacité d'une banque à couvrir ses charges d'exploitation par des recettes de même nature.

Les principaux ratios de rentabilité peuvent être regroupés en deux catégories : les ratios de rentabilité globale et les ratios de rentabilité d'exploitation.

¹⁰⁷ BAILLY J, « Economie monétaire et financière », BREAL (Paris), 2006, p.156.

¹⁰⁸ Jean Lochard, Livre Outils Finance, Les ratio qui comptent, 2eme Edition, Paris, 2004, p.31.

3-1- les ratios de rentabilité globale

Avec les ratios, la notion de rentabilité prend toute sa signification puisqu'il va s'agir de comparer des résultats à des moyens.

Les ratios de rentabilité permettent d'étudier le rendement de la banque et sa capacité à gérer des bénéfices. Ils englobent les ratios de rentabilité globale et les ratios de rentabilité d'exploitation. Deux ratios, qui d'ailleurs entretiennent des interrelations sont systématiquement calculés par les analystes et font l'objet de comparaison.

Deux ratios de rentabilité globale sont couramment utilisés : le coefficient de rendement et le coefficient de rentabilité

3-1-1- Le ratio de rentabilité de l'actif « ROA, Return On Assets »

Ce ratio désigne le coefficient de rendement. Il indique le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque, il est écrit sous la forme suivante :

$$\text{ROA} = \frac{\text{Résultat net d'exercice}}{\text{Total des actifs}}$$

Le coefficient de rendement est le résultat net sur le total de bilan. Ce ratio indique le taux de résultat net dégagé en moyenne sur l'ensemble des actifs portés par l'établissement¹⁰⁹.

Il mesure la capacité d'une banque à obtenir un emploi optimal des fonds empruntés, c'est-à-dire le plus fort rendement. Ce coefficient de rendement, permet de relier en rapportant le bénéfice net au total du bilan, le résultat net à l'ensemble de l'activité. La portée de ce ratio a été souvent contestée du fait de l'importance des activités interbancaires conclues à faible marge. Ainsi, certains analystes préfèrent exclure ces opérations du total du bilan et du compte de résultat dans le calcul et l'interprétation du ratio¹¹⁰.

3-1-2 Le ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return On Equity »

Ce ratio désigne le coefficient de rentabilité. Il mesure la capacité bénéficiaire d'une banque ainsi que la rentabilité des capitaux investis par les actionnaires, la valeur prise par ce ratio doit être interprétée avec précaution. Il se définit par :

¹⁰⁹ Henri CALVET (2002), op Cit, p.234.

¹¹⁰ Pierre-Charles Pupion, Economie et Gestion Bancaire, Dunod, Paris, 1999, p. 66.

Le résultat net d'exercice

$$\text{ROE} = \frac{\text{Le résultat net d'exercice}}{\text{Les fonds propres}}$$

Les fonds propres

Le coefficient de rentabilité exprime en rapportant le bénéfice net aux capitaux propres moyens, capital social, réserves, fonds pour risques bancaires généraux, primes liées au capital et report à nouveau, le rendement obtenu du point de vue de l'actionnaire.

Son intérêt est limité en termes d'analyse financière du fait du caractère résiduel des capitaux concernés¹¹¹.

3-2- Le coefficient d'exploitation

La banque attache de l'importance à un autre indicateur de rentabilité qui est le coefficient d'exploitation.

L'établissement bancaire doit faire face à de nombreuses dépenses, qui sont les suivantes :

- Charges logistiques (achat de fournitures, entretien et rénovation de l'agence..) ;
- Charges du personnel (masse salariale, formation.) ;
- Charges informatique (achats logiciels, maintenance, équipement)¹¹².

3-2-1- le coefficient brut d'exploitation

C'est la marge dégagée par les établissements de crédit, après prise en compte des frais de structure sur l'ensemble de leurs activités courantes. Il permettent de rapprocher la production totale d'un établissement de crédit ou d'un groupe bancaire, mesurée à travers son PGE (Produit Global d'Exploitation), du coût de fonctionnement de ses structures.

Aussi, évaluer les sommes qu'un établissement peut dégager afin d'assumer la couverture de ses risques¹¹³.

¹¹¹ Hubert de La Bruslerie, Analyse financière, 4eme édition, Dunod, paris, 2010, p.196.

¹¹² Philippe Monnier, Sandrine Mahier –le François, les technique bancaire, Dunod, Paris, 2008, p.31.

¹¹³ www.banque.ooreka.fr.

Ce coefficient exprime, en rapportant l'ensemble des dépenses d'exploitation (charges d'exploitation bancaire et frais de structure) aux recettes d'exploitation (produit d'exploitation bancaire), la capacité de la banque à couvrir l'ensemble de ses charges d'exploitation par des produits de même nature¹¹⁴.

Il est toute fois assez peu usité, le coefficient net d'exploitation ; lui étant généralement préféré.

Dépenses d'exploitation

$$\text{CBE} = \frac{\text{Dépenses d'exploitation}}{\text{Recettes d'exploitation}}$$

Recettes d'exploitation

3-2-2- Le coefficient net d'exploitation

Cet indicateur se substitue à l'ancien coefficient net global d'exploitation, qui rapportait l'ensemble des coûts de structure aux produits globaux d'exploitation.

Il indique la part de la richesse produite qui est absorbée par l'ensemble des frais de structure qu'il a fallu engager pour produire cette richesse¹¹⁵.

Ce coefficient montre, en rapportant les frais de structure au produit net bancaire, la part du PNB absorbée par les frais de fonctionnement de la banque.

Symétriquement, le ratio résultat brut d'exploitation (RBE) rapporté au produit net bancaire (PNB) indique qu'elle est la part de la richesse produite qui demeure à la disposition d'un établissement de crédit, après paiement des frais de structure, pour provisionner les risques de crédit et rémunérer les actionnaires¹¹⁶.

Le niveau du coefficient net d'exploitation d'un établissement de crédit (ou globalement d'un système bancaire) est assez fortement significatif pour l'analyste financier. De façon générale, deux conclusions complémentaires seront formulées face à un coefficient net d'exploitation relativement élevé :

¹¹⁴ Henri CALVET, Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit, 2eme édition Economica, Paris, 2002, p.232.

¹¹⁵ Idem.

¹¹⁶ ALIOUANE Fatma, Mémoire de master, Analyse de rentabilité bancaire, 2014, p.36

- La rentabilité nette sera modérée, voire faible, lorsque les circonstances seront favorables (notamment lorsque l'effort net de provisionnement sera limité) ;
- La rentabilité nette sera faible, voire négative, lorsque les conditions seront moins favorables. En effet, la marge de manœuvre disponible après paiement des frais de structure est alors insuffisante pour préserver la rentabilité.

A l'inverse, un coefficient d'exploitation faible signifie qu'un établissement dispose d'une marge de manœuvre pour absorber des évolutions défavorables¹¹⁷.

Ces ratios peuvent également être très instructifs lorsqu'ils sont déterminés au niveau des différents métiers d'un établissement comme métiers d'intermédiation, métiers de marché et prestation de services, cela suppose, toutefois :

- De disposer du résultat net par ligne métier ;
- De connaître l'allocation de fonds propres et (donc de capitaux propres) à chaque ligne métier ;
- D'être en mesure de se prononcer sur le bien fondé de cette allocation (selon la même logique que pour un établissement de crédit globalement considéré, un métier donné ne doit connaître, par rapport aux risques qu'il induit, ni un excès, ni un déficit de fonds propres)¹¹⁸.

Les ratios de rentabilité doivent être appréciés en tenant compte de la qualité des résultats, sous forme de trois critères :

- La nature et le respect des normes comptables utilisées pour produire l'information comptable (information à partir de laquelle sont calculés les SIG ainsi que les ratios de rentabilité) ;
- La diversification des sources de résultat entre les différents métiers ;
- La récurrence des résultats, l'analyse s'efforcera d'identifier les parts respectivement récurrentes et volatiles du résultat¹¹⁹.

¹¹⁷ Henri CALVET, (2002), op.cit, p.230.

¹¹⁸ Henri CALVET (2002), op.cit, p233.

¹¹⁹ Henri CALVET (2002), op cit, p237

4- La formation du résultat (les facteurs de rentabilité)

L'analyse de la formation du résultat d'une banque peut être approfondie au-delà du calcul des soldes de gestion, qui nous permis de repérer différents facteurs. Il s'agit maintenant, d'étudier l'influence réciproque de ces derniers pour déterminer les facteurs de la rentabilité dans la banque. Ce qui conduit à distinguer quatre effets. À savoir : l'effet prix, l'effet encours, l'effet ciseau et en dernier l'effet risque.

4-1- L'effet prix

L'effet prix consiste à mettre en relation le résultat et les prix facturés à la clientèle, qu'il s'agisse d'intérêts ou de commissions, ainsi que les rémunérations versées aux apporteurs de capitaux, il concerne donc les deux composantes du produit net bancaire qui sont : la marge d'intérêts et les commissions¹²⁰.

4-1-1- la marge d'intérêt

Servent à rémunérer les apporteurs de capitaux (les ressources) par des intérêts créditeurs et les emprunteurs par des intérêts débiteurs. Elle s'analyse en tenant compte de la situation concurrentielle des marchés sur lesquels la banque se présente et qui conditionne l'intérêt débiteur et créateur des métiers exercés par la banque, sachant qu'elles engendrent des marges plus larges que les opérations de marché, de la structure des emplois et des ressources de l'établissement de crédit, selon le critère taux fixe ou variable qui répercute sur la marge d'intérêts le risque de taux.

Il ressort de ces considérations que la marge d'intérêts est sensible aux variations de taux. En période de hausse, la marge à tendance à s'élargir et à se resserrer en période de baisse¹²¹.

4-1-2- Les commissions bancaires

Rémunérant des prestations de services, les commissions sont indépendantes des mouvements de taux d'intérêt. Plus que le produit net bancaire inclut des commissions, plus il est déconnecté des variations de taux.

¹²⁰ DE COUSSERGUES S, (2005), op.cit, p117

¹²¹ Ibid, p.118.

Néanmoins, une composante « commissions » substantielle au sein du produit net bancaire est considéré comme un facteur favorable, s'interprétant alors comme l'aptitude d'une banque à facturer des services à la clientèle, services de qualité, puisque cette dernière accepte d'en payer le prix¹²².

4-2- L'effet volume

On peut facilement s'apercevoir, que l'évolution de l'activité d'une banque a un effet mécanique sur son PNB, cet effet volume, nous empêche d'analyser son résultat. A l'aide de la méthode des ratios par type d'opérations (clientèle, marché interbancaire), nous pouvons lever cet inconvénient. Pour une banque par exemple, qui veut avoir la marge sur ses opérations avec la clientèle, il suffit de comparer le rendement moyen des crédits accordés au coût moyen des dépôts collectés¹²³.

4-3- L'effet ciseau

C'est un phénomène dans lequel le montant des produits et des charges d'une entreprise évolue d'une manière opposée. La diminution des produits s'accompagne d'une augmentation des charges et inversement. Le résultat va donc baisser si les charges augmentent plus vite que les produits ou augmenter si les charges diminuent plus vite que les produits¹²⁴.

4-4- L'effet risque

Les risques de marché se répercutent sur le résultat à travers des plus ou moins-values latentes ou réalisées sur les titres détenus par la banque. En période de grande volatilité des marchés des capitaux, ces plus ou moins values peuvent entraîner des fluctuations importantes des résultats d'un exercice à l'autre.

Quand au risque de contrepartie, il importe le résultat par la constitution des provisions diverses : provisions pour risques, provisions pour dépréciation de créances, fonds pour risques bancaires généraux. Ces nombreuses occasions de provisionnement et tout

¹²² DE COUSSERGUES.S « Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », 6^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2010, p.135.

¹²³ DE COUSSERGUES S, (2005), op.cit.p.118

¹²⁴ DE COUSSERGUES.S, (2010), op.cit p .136.

particulièrement les provisions générales ont longtemps favorisé les politique de lissage des résultats, rendant difficile l'interprétation de performance d'une banque¹²⁵.

En effet, l'analyse des quatre effets condamne le résultat d'une banque dont le banquier n'a pas vraiment l'entière maîtrise, contrairement au contrôle des frais généraux et des risques qui relève de sa gestion dans la détermination d'une politique de rentabilité.

L'analyse par méthode des ratios joue un rôle important dans le diagnostic financier de l'entreprise. Elle a été la base d'une véritable doctrine financière visant à énoncer les règles d'une rigoureuse gestion financière des entreprises.

¹²⁵ DE COUSSERGUES.S, (2010), op.cit p .137.

Conclusion

De ce qui précède, nous concluons que l'objectif suprême d'une banque qui est le succès, la rentabilité, qu'elle doit suivre une stratégie globale d'entreprise, où la banque doit s'ouvrir sur son environnement et l'étudier, dont tous les employés doivent avoir la motivation et l'envie d'aller dans le même sens. Aussi, veiller à l'amélioration de la qualité de leurs produits et services, donc adopter de nouvelles démarches marketing qui déterminent la performance de la banque.

Chapitre III

Étude d'un cas de marketing des services bancaires

Introduction

La performance des banques a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs à partir du moment où elles opèrent dans un environnement hautement compétitif, et offrant une multitude de produits et services complexes. Réussir dans un tel environnement signifie atteindre un niveau élevé de performance, à travers une amélioration continue du processus d'opérations.

Pour ce faire, il est impératif pour les banques de connaître leur position par rapport à leurs concurrents et d'adapter une politique qui permet de proposer une panoplie de produits et services différents et d'attirer une grande partie de clients, afin de maximiser ses recettes et optimiser sa rentabilité.

Dans le présent chapitre, nous essayons de démontrer l'impact de marketing sur la rentabilité de la BNA-agence Azazga, sachant que le marketing constitue un ingrédient nécessaire à l'efficacité, à la compétitivité et à la survie d'une banque.

Section 1 : Présentation de la BNA

Dans cette section, on va présenter l'organisme qui nous a accueillis durant notre stage pratique qui est la banque nationale d'Algérie. De ce fait, nous allons donner un bref aperçu sur son historique. Ensuite, nous allons présenter l'organisation et les missions d'une des agences de la BNA, à savoir l'agence AZAZGA 462.



1- Historique

La banque nationale d'Algérie (BNA) a été créée le 13 juin 1996. Elle est chargée d'assurer le service financier des groupements professionnels, des entreprises et exploitation du secteur public et de participer au contrôle de leur gestion.

La banque nationale d'Algérie exerçait toutes les activités d'une banque de dépôts. En outre, elle détenait le monopole du financement de l'agriculture jusqu'à mars 1982, date à laquelle les pouvoirs publics ont décidé de l'opportunité de mettre en place une institution bancaire spécialisée, ayant pour vocation principale la prise en charge du financement et de la promotion du monde rurale.

Ainsi a été créé la Banque de l'Agriculture et Développement Rural (BADR) à partir de la restructuration de la BNA. Dans le domaine industriel et commercial, la banque nationale contribuait au financement d'une bonne partie de ce secteur. Elle accordait des crédits à court terme aux secteurs étatiques et privés.

Elle intervenait également dans le financement des crédits à moyen terme liés à la réalisation d'investissements planifiés productifs.

Le Réseau d'agences BNA de TIZI OUZOU est composé de 11 agences, réparties sur les trois wilayas de TIZI OUZOU, BOUIRA et BOUMERDES,

- Agence BOUIRA 460
- Agence AZAZGA 462
- Agence LAKHDARIA 576

- Agence BOGHNI 577
- Agence LARBAA NATH IRATHEN 578
- Agence Principale de TIZI OUZOU 581

Agence OUADHIAS 582

- Agence TIZI OUZOU NV 583
- Agence DRAA BEN KHEDDA 584
- Agence DELLYS 642
- Agence BORDJ MENAIEL 643

2- Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie

Structures rattachées à la Direction Générale

Secrétariat Général.

Supervision du Contrôle Interne.

Inspection Générale.

Direction de l'Audit Interne.

Direction de la Gestion des Risques.

Direction de la Conformité.

Structures rattachées à la Division Internationale

DMFE : Direction des Mouvements Financiers avec l'Etranger.

DRICE : Direction des Relations Internationales et du Commerce Extérieur.

DOD : Direction des Opérations Documentaires.

Structures rattachées à la Division Exploitation et Action Commerciale

DER : Direction Encadrement du Réseau.

DMCDC : Direction Marketing, Communication et Développement Commercial.

DIPM : Direction des Instruments de Paiement et de la Monétique.

Structures rattachées à la Division des Systèmes d'Information

DDEP : Direction du Développement Etudes et Projets

DTA : Direction des Technologies et de l'Architecture

DPS : Direction de la Production et des Services

**Structures rattachées à la Division du Recouvrement des Etudes Juridiques
et du Contentieux**

DSERC : Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement de Créances.

DEJ : Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux

DRG : Direction des Réalisations des Garanties

Structures rattachées à la Division Engagements

DGE : Direction des Grandes Entreprises.

DPME : Direction des Petites et Moyennes Entreprises.

DCPS : Direction de Crédit aux Particuliers et Spécifiques.

Structures rattachées à la Division Financière

DC : Direction de la Comptabilité

DOMP : Direction de l'Organisation des Méthodes et Procédures

DCG : Direction du Control de Gestion

DMF : Direction de Marchés Financières

**Structures rattachées à la Division Gestion des Moyens Matériels
et des Ressources Humaines**

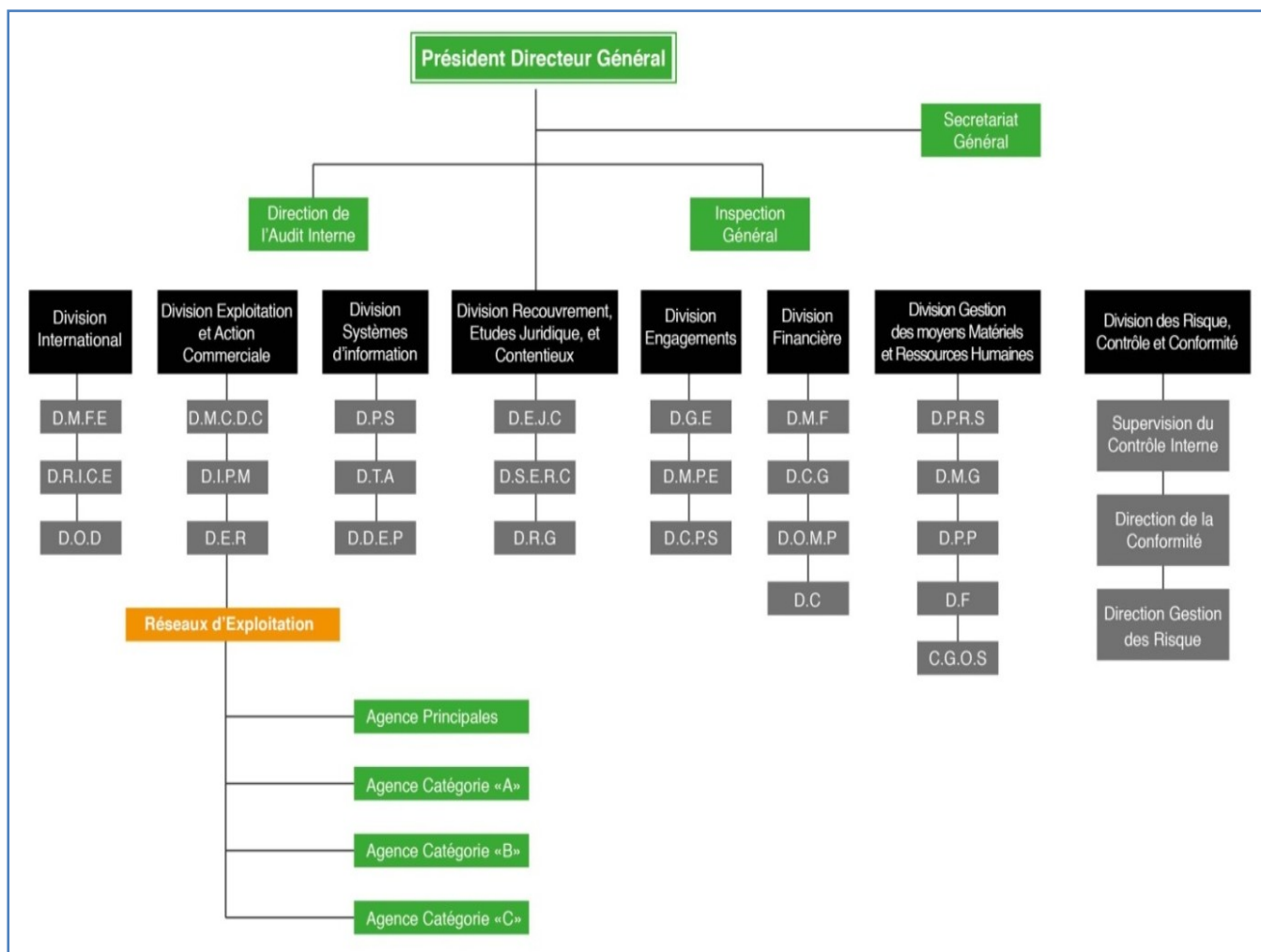
DPRS : Direction du Personnel et des Relations Sociales.

DMG : Direction des Moyens Généraux.

DPP : Direction de la Préservation du Patrimoine.

DF : Direction de la Formation.

CGOS : Centre de Gestion des Œuvres Sociales.

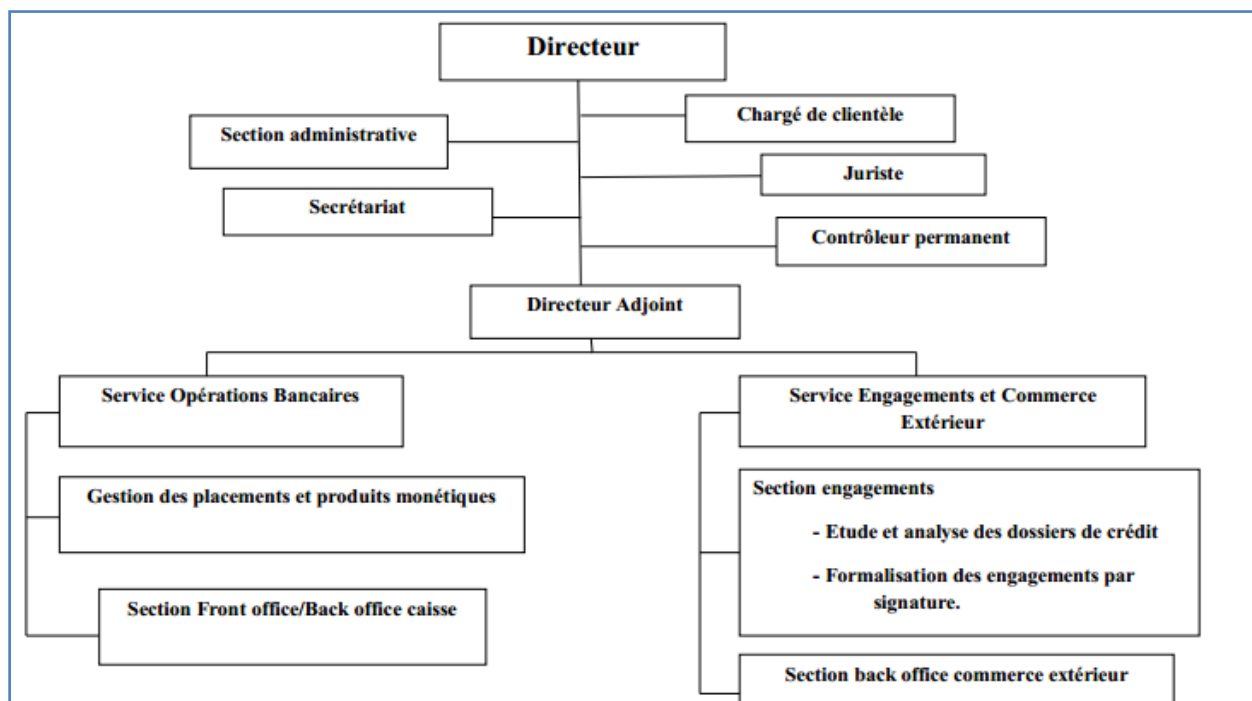
Schéma 02 : Organigramme fonctionnel de la Direction Générale de la BNA.

Source : données internes de la banque BNA.

3- Présentation de l'agence BNA 462 AZAZGA

Cette organisation s'inscrit dans le cadre des diverses mutations intervenues dans l'environnement bancaire.

Elle intègre d'avantage de nouvelles missions d'ordre commercial, de contrôle et de sécurité qui permettent à l'agence de jouer pleinement son rôle d'interlocuteur et de gestionnaire du portefeuille de la clientèle en vue d'offrir une meilleure qualité de services et de faire face aux nouvelles exigences du marché. L'agence BNA Azazga prend en compte un effectif de 13 agents.

Schéma 03 : Organigramme fonctionnel de l'agence BNA-Azazga

Source : données internes de l'agence BNA Azazga.

4- Le statut de la Direction BNA

La banque nationale d'Algérie est une société publique par actions, d'un capital social d'un milliard de dinars (09/11/1988).

En 2019, il est passé de 41600 milliard de Dinars à 15000000000 milliard de dinars.

Le siège de la Direction du Réseau d'exploitation de TIZI OUZOU est l'agence principale TIZI OUZOU 581, sis à avenue ABANE Ramdane et le siège de la BNA agence Azazga N°462 sis à Bd Commandant Ahmed ZAIDAT, doter d'un effectif de 20 personnes.

4-1- La BNA en chiffres

Résultats financiers 2018 :

- Produit Net Bancaire (PNB) : 95 705 Millions DA.
- Résultat Brut d'Exploitation (RBE): 73 600 Millions DA.
- Résultat d'Exploitation (RE) : 50 036 Millions DA.
- Résultat Net : 35 832 Millions DA.

Résultats commerciaux 2018 :

- Total du Bilan : 3 082 299 Millions DA.
- Total des Ressources Clientèles Cumulées (hors devises) : 1 849 643 Millions DA
- Emplois Clientèles : 1 822 444 Millions DA.
- Encours de Crédits Immobiliers : Plus de 52 Milliards DA.
- Encours de Crédits aux Entreprises: 91 412 Millions DA.
- Encours de Crédits PME/PMI : 109 862 Millions DA.

5- Les missions et les objectifs de la Direction BNA

La banque doit définir ses objectifs à tous les niveaux (objectifs commerciaux, financiers, marketing, etc.). Elle doit se fixer des buts qu'elle doit atteindre en exécutant ses différentes missions pour l'ensemble de la société.

5-1- Les missions

Les missions et activités de la BNA Direction sont reprises dans ses statuts. Au titre de ces derniers, la Banque Nationale d'Algérie exerce toutes les activités d'une banque de dépôts. Elle assure notamment le service financier des groupements professionnels des entreprises.

Elle traite toutes les opérations de la banque de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques et notamment :

- Recevoir du public des dépôts de fonds, en compte ou autrement, remboursable à vue, à préavis, à terme ou à échéance fixe.
- Émettre des bons et obligations : emprunts pour les besoins de son activité.
- Effectuer et recevoir tous paiements en espèces ou par chèque, virements, domiciliation.
- Mises à la disposition, lettre de crédit, accreditifs et autres opérations de banque.
- Consentir sous toutes formes des crédits, prêts ou avances avec ou sans garanties, tant par elle-même qu'en participation.

- Exécuter en y attachant ou non sa garantie, toutes opérations de crédit pour le compte d'autres institutions financières ou pour le compte de l'Etat. Répartir toutes subventions sur fonds publics et en surveiller l'utilisation.
- Payer en lieu et place des débiteurs toutes créances avec subrogation dans les droits et rang du créancier.
- Souscrire, escompter, prendre en pension ou acheter tous effets de commerce, tous effets bons annuités et valeurs émis par le trésor public ou par les collectivités publiques ou semi-publiques et en général tout engagement à échéance fixe transmissible à ordre résultant d'opérations faites par tous établissements et administrations publics.
- Recevoir et effectuer tout paiement et tout recouvrement des lettres de change, billets à ordre, chèques, warrants, coupons d'intérêts ou de dividendes, titres remboursables ou amortis, factures et autres documents commerciaux ou financiers.
- Contracter tout emprunt, prêt, nantissement, report de devises étrangères, le tout en conformité à la réglementation en la matière.
- Accepter ou conférer toute hypothèque et tout autre sûreté, souscrire tout engagement de garantie par acceptation, endossement, aval, caution du croire, crédits documentaires irrévocables, confirmation de crédits documentaires, garantie de bonne exécution, de bonne fin ou de remboursement ou renonciation à des recours légaux, constituer toute caution réelle.
- Assurer la constitution de sociétés ou associations et accepter en conséquence tout mandat ou pouvoir s'y rapportant ou en résultant, prendre éventuellement une part dans le capital des sociétés sous réserve des dispositions légales ou réglementaires applicables aux banques.
- Effectuer toute acquisition, vente, location ou autre opération mobilière nécessitée par l'activité de la banque ou les mesures sociales en faveur de son personnel.

5-2- Les objectifs

La réaction des fonctions bancaires ainsi que le mode de fonctionnement des entreprises jouent un très grand rôle dans l'évolution de l'économie du pays.

En relation avec cette évolution, la banque nationale d'Algérie a pour objectifs de :

- S'adapter aux règles de la commercialité dans ses rapports avec sa clientèle commerciale qui connaît déjà de profonds changements dans ses structures et son organisation.
- L'amélioration de l'efficacité de la gestion et l'élargissement de la gamme de produit;
- L'introduction de nouvelles techniques marginales et marketing ;
- La gestion performante de ses ressources humaines ;
- Le redéploiement du réseau pour se rapprocher de la clientèle :
- Une meilleure maîtrise des risques en matière d'octroi et de gestion de Crédits;
- L'amélioration du système d'information.

La BNA a pour objectif principal, le financement de l'économie. Elle doit maximiser sa rentabilité en accueillant des ressources financières au niveau des agents économiques pour une redistribution au profit du développement de l'économie par le biais des crédits en faveur des opérateurs des différents secteurs d'activités.

6- Les missions et les objectifs selon l'agence BNA AZAZGA

6-1- Les missions

L'objectif et le souci premier de l'agence est d'assurer toutes les conditions de confort permettant un accueil dans de très bonnes conditions à la clientèle au niveau de toute les agences. Par ailleurs, La BNA a amorcé depuis trois ans déjà, une marche vers une banque à distance. Les produits proposés répondent aux normes actuelles, à savoir, la facilité d'usage, l'élimination de la contrainte du temps, la qualité et la sécurité. Ils répondent aussi aux besoins exprimés ou constatés à travers notre contact permanent avec la clientèle. L'élargissement de la gamme de produits, répond aussi au souci d'offrir le produit qui convient à chaque catégorie de client et qui répond le mieux à ses exigences.

6-2- Les objectifs

L'agence est un organe d'action commerciale dont les missions principales consistent à:

- La recherche et la collecte des ressources;
- La distribution des crédits;

- La gestion des moyens de paiement;
- La gestion des opérations connexes.

L'agence veille au développement et à la rentabilité de son fonds de commerce et travers la distribution et le placement des produits et services destinés à la clientèle conformément à la politique commerciale de la banque et aux orientations de la direction générale.

L'agence dispose de prérogatives de gestion dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés. A ce titre, elle veille à sauvegarder l'image de marque de la banque et assure son développement dans le cadre des objectifs qui lui sont assignés. Elle doit mettre en œuvre l'ensemble des moyens mis à sa disposition en vue d'une bancarisation optimale lui permettant de collecter et de drainer de nouvelles ressources. Elle exécute les opérations de la clientèle avec diligence et en conformité avec les textes réglementaires et organiques en vigueur.

Section 2 : Les produits bancaires et le marketing au sein de la BNA

À l'origine, les banques offrent les mêmes produits et services de base. En revanche, la concurrence accrue leur impose de se différencier, notamment en adaptant leurs produits et services en fonction des segments de clientèle et donc, en élaborant des produits et services spécifiques.

Dans cette section, nous allons présenter les produits et services de la BNA ainsi que les moyens de collecte d'informations.

1- Les produits et services de la BNA

La BNA propose une panoplie de produits et services bancaires ainsi que des produits d'assurance, destinés à satisfaire sa clientèle.

Les produits et services de la BNA sont simples, conformes aux réglementations en vigueur et proposés avec des tarifs compétitifs.

1-1- Formules de financement

1-1-1 Crédit à la consommation

Le crédit à la consommation est la catégorie de crédit accordée à des particuliers par la BNA pour financer les achats de biens et services. Elle apporte la solution personnalisée et

adaptée au différents besoins en choisissant entre le crédit confort ou le crédit auto ou encore la combinaison entre les deux formules. Elle offre une :

- **Flexibilité** : des mensualités fixes et adaptées à votre capacité de remboursement ;
- **Rapidité de traitement** : une réponse rapide à votre demande de financement ;
- **Attractivité** : un taux d'intérêt concurrentiel et des avantages accordés à nos clients épargnants.

1-1-2 Crédit auto

Toute personne ayant une résidence fixe en Algérie et justifiant d'un revenu stable et régulier supérieur ou égal à deux (02) fois le SNMG peut en bénéficier.

Vous pouvez emprunter jusqu'à 85% du prix du véhicule, pour une durée comprise entre douze (12) et soixante (60) mois.

Elle a pour avantage de :

- Permettre de bénéficier d'un crédit étudié selon votre situation.
- Bénéficiez d'un taux d'intérêt concurrentiel.
- Traitement de dossier dans un délai maximum de 05 jours.

1-1-3 Crédit confort

Toute personne ayant une résidence fixe en Algérie et justifiant d'un revenu stable et régulier supérieur ou égal à deux (02) fois le SNMG peut en bénéficier.

Ce crédit est destiné au financement de l'acquisition par des particuliers des produits neufs ou assemblés en Algérie.

Le montant du crédit est plafonné à un million de dinars (1 000 000,00 DA) sans toutefois être inférieur à cent mille dinars (100 000,00 DA). La durée du crédit peut s'étaler sur une durée de 36 mois sans être inférieure à 12 mois. Elle est fixée à la demande de l'emprunteur. Elle a pour avantage :

- Une réponse rapide à votre demande de financement ;
- Un taux fixe : pas de surprises ;

- Jusqu'à 36 mois pour rembourser ;
- Des échéances mensuelles fixes et connues d'avance ;
- Possibilité d'un remboursement anticipé.

1-1-4 Crédit immobilier

Le crédit immobilier est un crédit à long terme obtenu auprès de la BNA, qui est destiné à financer tout ou une partie d'un achat immobilier, d'une opération de construction immobilière, ou des travaux pour un bien immobilier. Elle a pour avantage : la flexibilité, la rapidité, la diversité et la rémunération.

La BNA met à disposition des clients 11 formules de crédit immobilier :

- Crédit pour les aménagements des habitations ;
- Crédit bonifié pour l'acquisition d'un logement promotionnel aide- LPA ;
- Crédit pour l'acquisition d'un logement neuf achevé ;
- Crédit bonifié pour l'acquisition d'un logement neuf collectif achevé ;
- Crédit pour l'extension d'une habitation ;
- Crédit pour l'acquisition d'un logement auprès d'un particulier ;
- Crédit pour la construction d'une habitation individuelle ;
- Crédit bonifié pour la construction d'une habitation rurale ;
- Crédit pour l'acquisition d'un logement promotionnel vendu sur plan ;
- Crédit bonifié pour la construction d'un logement individuel réalisé sous forme groupée, situé dans le sud ou les hauts plateaux ;
- Crédit bonifié pour l'acquisition d'un logement collectif vendu sur plan.

1-2- Crédit d'investissement

1-2-1 Crédit à long terme

C'est un crédit d'une durée de plus de 7 ans, destiné au financement des investissements lourds, tels que la construction des infrastructures et l'acquisition des équipements, avec une période de différé de paiement adaptée à l'activité pouvant atteindre 05 ans. Elle a pour but :

- **L'efficacité** : une étude préalable est réalisée par les chargés d'études traitant la faisabilité, la fiabilité ainsi que la rentabilité du projet.
- **La flexibilité** : un financement jusqu'à 80% du montant de projet.
- **L'accompagnement** : la BNA accorde une période de différé jusqu'à la montée en cadence de votre activité.
- **La bonification** : pour les projets éligibles dans le cadre des dispositifs des pouvoirs publics.

1-2-2 Crédit à moyen terme

La BNA met à la disposition de sa clientèle un crédit à moyen terme pour une durée allant de 2 à 7 ans avec une période de différé de paiement adaptée à son activité allant de 01 à 03 ans.

1-2-3 Le crédit bail

C'est un moyen de financement des investissements de biens d'équipements et de matériels sans affecter la capacité d'emprunt, il permet d'économiser d'avantage sur les impôts à payer.

La BNA loue le bien pour une durée qui correspond en général à la durée d'amortissement, avec une option d'achat à la fin du contrat. Parmi les caractéristiques du crédit bail :

- **La flexibilité** : financez plusieurs produits à la fois suivant votre capacité de remboursement.
- **Avantageux** : préservez votre capacité d'emprunt et profitez de la réduction des impôts et du financement intégral du bien.
- **Renouvelable** : renouvelez votre bien par le leasing qui est une assurance contre l'obsolescence.

1-2-4 Crédit Med-solution

La BNA propose une solution grâce à son nouveau produit Med-solution destiné aux médecins, chirurgiens, dentistes et toute personne exerçant dans le domaine médical en général et voulant créer son propre cabinet ou rénover son ancienne affaire.

Le crédit Med-solution est destiné au financement de l'installation d'un nouveau cabinet médical (création nouvelle) et/ou de l'extension d'un cabinet existant, c'est un crédit d'investissement à moyen ou à long terme (CMT/CLT).

Bénéficiaire du crédit :

Toute personne physique ou morale (cabinet de groupe) ayant la qualité et le statut de :

- médecin généraliste;
- médecin spécialiste (toutes spécialités);
- chirurgien-dentiste;
- pharmacien;
- psychiatre;
- vétérinaire;
- psychologue clinicien.

1-3- Crédits d'exploitation

1-3-1 Crédit par signature

La BNA peut se porter garante pour le client et ce par sa signature. Les avantages sont :

- **La diversité** : profitez de la gamme diversifiée des crédits par signature.
- **La rentabilité** : préservez la trésorerie en différant des paiements et en évitant les décaissements immédiats.

1-3-2- Crédit par caisse

Les lignes de crédits par caisse à court terme peuvent revêtir les formes suivantes:

1-3-2-1- Facilité de caisse

C'est un crédit donné pour :

- Gérer et combler les décalages de trésorerie de très courte durée.
- Faire face aux fins de mois difficiles.
- Les intérêts sont calculés sur la base des fonds réellement utilisés.

1-3-2-2- L'escompte du papier commercial

La BNA peut transformer les créances matérialisées par des effets de commerce en liquidité grâce à l'escompte commercial. Il a pour avantages les points suivants :

- C'est un crédit qui vous permet de mobiliser les créances commerciales réglées par effets de commerce.
- Le produit de cette opération sera versé immédiatement dans le compte, ce qui permettra d'anticiper cette entrée de fonds.
- Minimiser l'utilisation des autres crédits par caisse souvent coûteux.

1-3-2-3- Le découvert

Il est matérialisé par le débit autorisé du compte, souple et rapide, le découvert est mis à votre disposition pour :

- Faire face aux dépenses immédiates et imprévues mais qui rentrent dans le cycle d'exploitation
- Calculer les intérêts sur la base des montants réellement mobilisés.

1-3-2-4- L'avance sur le marché

C'est un crédit qui permet aux entreprises adjudicataires des marchés publics de faire face aux décalages de trésorerie engendrés par l'importance à la fois des dépenses qu'elles effectuent (travaux, fournitures...) et des délais de règlement.

Une gamme diversifiée et enrichie des financements à court terme est mise à la disposition des clients au niveau des agences de la BNA :

- Avances sur factures/ sur situations ;
- Avance sur titres ;
- Crédit de compagne.

1-4- Épargnes

Un compte épargne, ou livret épargne, est un placement financier proposé par la banque. Il permet d'obtenir des intérêts sur des sommes d'argent qui sont épargnées.

1-4-1- Epargne retraite « CH'HIHTI »

La BNA vous offre la possibilité d'acheter des actions du Fonds de Soutien à l'Investissement et à l'Emploi (FSIE). Ces actions vous permettront d'accroître votre capital épargné et de bénéficier d'un rendement et d'un bonus lors de votre départ à la retraite.

Elle procure : l'exclusivité, la bonification et la flexibilité.

1-4-2- Bon de caisse

La BNA offre la possibilité de placer votre épargne avec la formule « bon de caisse », pour une durée allant de 3 à 120 mois et des coupures variables selon votre choix. Le montant minimum est de 10.000 DA. Le « bon de caisse » peut être nominatif, au porteur ou anonyme. Il procure : la garantie, la rémunération et la transmissibilité.

1-4-3- Le compte épargne avec intérêt

Ce mode de placement, vous permet d'effectuer des versements et des retraits en toute liberté et sans aucune contrainte, ni limitation de montant. Il permet de préserver son argent des risques de vol et rentabiliser son épargne, avec un taux d'intérêt de 2,5 %. Il permet aussi de :

- Rentabiliser votre argent;
- Disposer de votre argent à tout moment;
- Bénéficier des conditions préférentielles lors d'un octroi de crédit immobilier.

1-4-4 - Le compte épargne sans intérêt :

Ce mode de placement « sans intérêt » vous permet de : constituer une épargne, y'accéder à tout moment, contrôler vos dépenses et faire face aux aléas de la vie.

1-4-5 - Compte dépôt à terme (DAT) :

Le DAT est un compte rémunère pour une durée déterminée, allant de 3 à 120 mois, il peut être en dinars ou en devise.

1-4-6 - Le livret épargne magnétique :

Le livret d'épargne à bande magnétique vous offre, en plus des caractéristiques du livret épargne bancaire ordinaire, la possibilité d'effectuer toutes vos opérations bancaires sur les Guichets Automatiques Bancaires de la BNA (GAB).

1-4-7 - Le livret épargne junior « MOUSTAKBALY »

C'est un produit de placement, sûr et flexible, destiné aux enfants (âgés de 0 à 15 ans), ce produit leur permet de constituer une épargne qui leur servira à financer leurs études, acheter une voiture ou lancer un projet. Ce livret donne droit à une rémunération avantageuse. Par ailleurs, la BNA vous donne la possibilité d'opter pour la formule sans intérêts selon votre convenance. Vous pouvez ouvrir plusieurs comptes : un compte pour chacun de vos enfants.

1-5- La banque à distance

1-5-1- E-banking

BNA.net, est un service avec abonnement qui vous permet non seulement de rester connectés à vos comptes en toute sécurité, mais aussi d'accéder aux nombreux services associés, et ce 24H/24 et 7J/7 où que vous soyez, via le lien «ebanking.bna.dz», ou en téléchargeant l'application mobile «BN@tic» sur Play Store ou en saisissant «BNAtic» sur App Store.

1-5-2 Mobile GAB

Mobile GAB permet de consulter votre solde bancaire, réaliser des virements, payer vos factures téléphoniques (opérateur Mobilis) depuis votre mobile, où que vous soyez et quand vous voulez.

1-5-3 Les virements de salaires par EDI

C'est un service qui permet de procéder aux virements de salaires par un traitement automatique en utilisant les nouvelles technologies de communication.

1-5-4 E-paiement

La BNA met à la disposition de ses clients le **service e-paiement**, qui offre la possibilité de régler les factures et services, sur des sites internet acceptant ce type de moyen de paiement¹²⁶.

¹²⁶ <https://www.bna.dz/fr/banque-a-distance/e-paiement.html>, consulté le 21/02/2020.

1-6- La monétique

1-6-1- La carte interbancaire

La Carte Interbancaire CIB permet de faire des retraits, des paiements de proximité et à distance, des virements et des encaissements.

La BNA la remet gratuitement à l'ouverture d'un compte chèque. Validité de trois (03) ans. Elle offre deux types de CIB : carte classique et carte gold.

1-6-2 - Terminal de paiement électronique (TPE)

Cet équipement est destiné au client commerçant, entreprises et grands facturiers.

1-6-3 - La carte Visa

Avec la carte Visa de la BNA, vous pouvez faire des retraits et des paiements où que vous soyez dans le monde (selon le réseau Visa). Sa validité est de 24 mois.

1-7- La Bancassurance

C'est l'activité à travers laquelle la banque, par le biais de son réseau d'exploitation, commercialise des produits d'assurance, moyennant une rémunération.

Lorsque vous contractez une assurance auprès de la BNA, cette dernière vous couvre contre le risque objet du contrat. Selon le type d'assurance que vous souhaitez souscrire, la banque vous demandera de lui communiquer certaines informations. Il est donc nécessaire de remettre des informations exactes pour une prise en charge complète et efficace en cas de sinistre. Le dossier à fournir diffère selon le type d'assurance souhaitée. À la fin de la souscription, la banque vous remet un contrat d'assurance signé par vous-même et par la banque.

La BNA propose deux formes d'offres de produits d'assurance :

- Assurances de personnes ;
- Assurances des biens¹²⁷.

¹²⁷ Données internes de la BNA.

2- Le marketing au sein de l'agence BNA 462 d'Azazga

La BNA a pris différentes mesures dans le cadre de la gestion de sa place dans le secteur bancaire, que nous allons présenter ci-après. Les informations retenues dans cette section proviennent de notre enquête auprès du service de la BNA.

Afin d'analyser les différentes pratiques du marketing de la banque au niveau de l'agence BNA 462 d'Azazga, nous avons opté pour un guide d'entretien.

L'entretien semi-directif se base sur un guide d'entretien composé de questions ouvertes permettant d'aborder une série de thématiques préalablement définies. Cette forme de récolte de données a été privilégiée car elle offre une trame générale souple qui permet aux interlocuteurs une certaine latitude dans l'organisation de leurs pensées.

Le travail relatif au guide d'entretien s'est déroulé entre le 15/03/2020 au 18/03/2020, la durée moyenne de nos entretiens se situe légèrement au-dessus de 40 minutes.

A travers les questions posées, nous avons tenté d'apporter des éléments de réponses afin de déterminer les différentes techniques marketing que l'agence utilise, à savoir le positionnement et la promotion de ses offres, ainsi que les différents éléments du mix marketing.

2-1- Analyse des informations obtenues à travers le guide d'entretien

Question 01 : Existe-il une fonction marketing au sein de votre agence ?

Selon la personne interrogée (chargée de la clientèle), la fonction marketing est une fonction centralisée, la banque BNA dispose d'un service marketing au niveau de la direction générale à Alger.

Les études marketing qui portent sur les besoins et les attentes des clients, la création de nouveaux produits et leur distribution, la fixation des tarifs ainsi que la réalisation des campagnes de communication, sont effectués au niveau de cette direction.

Question 02 : Est-ce que vous fixez des objectifs à atteindre ?

Les objectifs assignés à l'agence sont fixés par la direction générale puisque la planification est centralisée, il s'agit des objectifs commerciaux et non commerciaux.

- Si oui quels sont vos principaux objectifs?

La rentabilité et le renforcement de l'action commerciale, sont les principaux objectifs, Cela est envisageable à travers la collecte de plus de ressources, la distribution de plus de crédits et la mise en place de nouveaux moyens de paiement tel que les TPE.

En deuxième lieu, assurer un saut qualitatif en matière des services offerts, c'est-à-dire privilégier d'avantage la qualité et générer de la satisfaction auprès des clients afin des les fidéliser en s'adaptant aux besoins identifiés.

Question 03 : Procédez-vous à une segmentation de vos clients ?

D'après les personnes interrogées, la segmentation est relativement pratiquée au niveau de l'agence, deux (02) segments de client apparaissent : les particuliers et les entreprises.

Le segment « entreprises » regroupe une classe de client formée de commerçants, agriculteurs, pêcheurs, ils sont segmentés selon le secteur d'activité.

Le segment « particuliers » regroupe les salariés, les jeunes et les algériens résidants à l'étranger, sur la base du critère de la fonction.

Question 04 : Quelle est l'image que vous souhaitez transmettre à vos clients sur votre agence ?

La banque BNA cherche à se démarquer de la concurrence, en offrant une image distincte des autres, son objectif est d'être plus proche de ses clients, en offrant une gamme de produits et services différents de ses concurrents et surtout en répondant aux attentes de ses clients et les traiter avec souplesse, rapidité et compétence. L'objectif est d'être différent mais aussi d'offrir une image cohérente des produits et services fournis aux clients.

Question 05 : Quelle approche utilisez-vous dans la tarification de vos produits et services ?

Un certain nombre de prix est fixé par les autorités monétaires, à titre d'exemple : les taux de rémunération des comptes. Par contre, on peut librement fixer les taux d'intérêts débiteurs facturés à la clientèle, sauf qu'il ne faut pas dépasser le plafond d'utilisation fixé par la loi.

Les services rendus aux particuliers sont le plus souvent gratuits, en contrepartie de dépôts de fonds non rémunérés. Ils comprennent toutes les activités ayant trait à la gestion des comptes de dépôt (règlement et encaissement des chèques, recouvrement des factures, exécution des ordres de virements, compte bancaire, carte de crédit...).

Question 06 : Comment assurez-vous la mise à disposition de vos produits et services auprès de vos clients ?

Avec le développement des technologies de l'information et de communication (TIC), la banque se trouve confrontée à la mise en place d'une stratégie de distribution multi-canal pour mieux répondre aux besoins et exigences évolutifs de sa clientèle.

Plus, au média traditionnel qui est le contact direct avec les chargés de clientèle, l'agence recourt à d'autres canaux pour faire distribuer ces produits et services.

Notamment les canaux à distance interactifs, tel que le portail en ligne e-Banking mis à disposition des clients abonnés, pour leur assurer des prestations bancaires à domicile via internet, et qui permet d'accéder à plusieurs services (la consultation du solde et les mouvements des comptes, le téléchargement du relevé du compte, la passation d'ordre de virement de masse).

Les clients peuvent aussi effectuer des opérations par l'intermédiaire de la banque automatique : l'agence BNA 462 d'AZAZGA est dotée d'un distributeur automatique de billet (DAB), ce qui permet aux clients un gain de temps et leur évite les files d'attente. Elle dispose aussi d'un terminal de paiement électronique (TPE) pour les clients commerçants, entreprises et grands facturiers.

Question 07 : Faites-vous de la publicité pour vos produits et services ? Le cas favorable, définissez les grands axes de la communication.

Oui, la communication au sein de l'agence revêt plusieurs formes à savoir :

- Le marketing direct en agence (bouche à oreille) ;
- En utilisant les dépliants : c'est l'une des techniques de publicité entreprises sur les lieux de vente (PLV). Cette dernière est définie comme un ensemble de moyens mis en œuvre par l'annonceur pour optimiser la présentation de ses produits et services sur les lieux de vente.

- Les calendriers : c'est l'un des moyens de publicité utilisé par la BNA pour transmettre des informations et des images susceptibles d'attirer l'attention du consommateur.
- La publicité informelle : le responsable de l'agence met au courant, via des e-mails ou appels téléphoniques, les clients sur les nouveaux produits, les conditions de ventes...etc.
- La publicité média : via le site de la banque (www.bna.dz), la BNA a lancé le 22 octobre 2018 une première campagne publicitaire sur les produits d'épargne de la banque.

L'ensemble de ces formes de communication publicitaires constitue une action de marketing qui permettra à la banque de faire la promotion de ses différents produits et services bancaires, en informant une large audience avec une plus grande rapidité de diffusion.

La publicité sur le lieu de vente joue un double rôle :

- Mettre en valeur le produit et son positionnement pour transmettre un message et modifier un comportement d'achat ;
- Supporter une action de promotion des ventes.

Question 08 : Quels sont les moyens de communication que vous utilisez au niveau interne ?

La communication interne a pour objectif d'assurer la circulation d'informations au sein de l'agence. Pour cela, des réunions sont mises en place afin d'informer le personnel et de l'impliquer dans la réalisation des objectifs fixés.

Question 09 : Disposez-vous d'un service chargé de l'information et du renseignement sur vos produits et services ?

L'information, le renseignement et le conseil au niveau de l'agence sont pris en charge par le conseiller financier, les chargés de clientèle et l'accueil.

Question 10: Disposez-vous d'une structure de gestion de réclamation, qui prend en charge les préoccupations de vos clients ?

L'agence ne dispose pas d'une structure (un service) de gestion de réclamations. Par contre, toutes les réclamations sont prises en charge, soit par le chargé de clientèle, soit par le

responsable de l'agence lui-même. Ce dernier, est parfois appelé pour régler les litiges et convaincre les clients insatisfaits. Aussi, un registre d'opinions ou de doléances est mis en place pour que les clients puissent noter leurs réclamations.

Question 11 : Rencontrez-vous des problèmes quant à la commercialisation de vos produits et services ?

Oui, parfois nous trouvons des problèmes quant à la distribution de nos produits et services, cela est dû à plusieurs raisons, à savoir : le manque d'informations sur les produits et services de l'agence, surtout les nouveaux produits, ainsi que le manque ou l'absence de la communication autour des produits et service de l'agence, notamment la communication média.

Question 12 : Pourquoi la fonction marketing est-elle importante pour réaliser les bonnes performances commerciales de la banque ?

La fonction marketing fait appel à la concurrence pour mieux améliorer la qualité des produits et services pour avoir une meilleure satisfaction de la clientèle.

Question 13 : Comment s'applique le mix marketing au sein de votre agence ?

Vu la centralisation du département marketing au niveau de la direction générale d'Alger, les 4P ne sont pas appliquées au niveau de notre agence simultanément. Notre agence s'articule seulement autour de la politique de communication, puisque nous représentons uniquement un « point de vente ».

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats/ des données

Partie A : Évolution des produits bancaires et comptes clientèle.

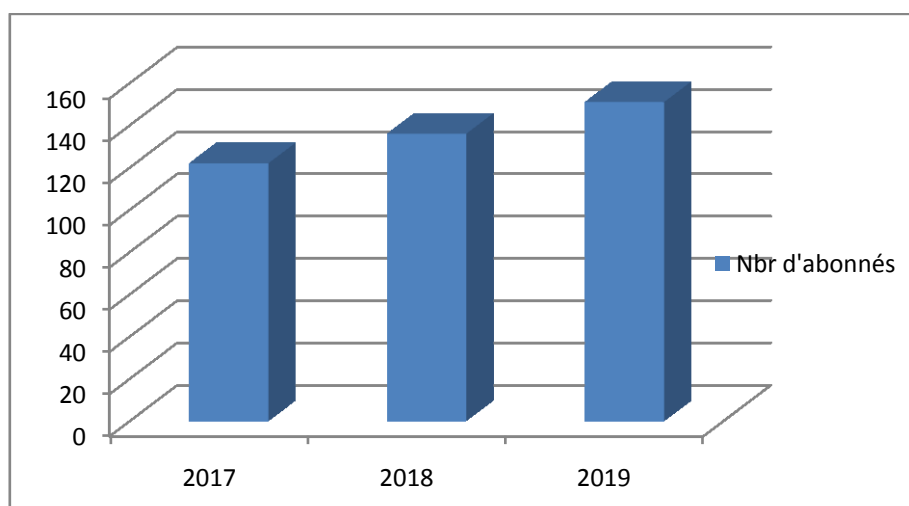
1- Évolution des produits bancaires

Vu le nombre important des produits et services de la BNA-agence Azazga, nous nous sommes basés sur quelques produits sélectionnés, pour démontrer leur évolution et analyser la rentabilité de ces derniers ; (exercices 2017, 2018 et 2019).

1-1- E-Banking (lancé en septembre 2016)**Tableau 02** : Évolution du nombre d'abonnés au produit « E-banking »

Année	Nbr. d'abonnés
2017	122
2018	136
2019	151

Source : données internes de la banque BNA-agence AZAZGA.

Graphique 01 : Évolution du produit E-banking

Source : établie par nous-mêmes à partir des données de la BNA-agence Azazga.

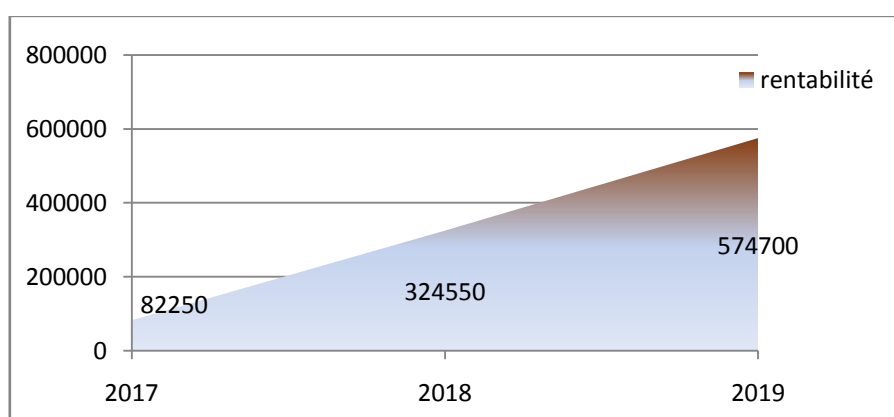
À travers le graphique N° 1 relatif à l'évolution du produit E-banking, on perçoit que le nombre d'utilisateurs tend à augmenter chaque année, sachant que ce dernier a été mis en place à partir de septembre 2016, grâce à l'action marketing (politique de communication), menée par la banque BNA- agence AZAZGA, via la transmission de l'information par le biais de la presse et la radio, qui permettent de faire connaître, apprécier le produit par le client et le faire agir par la suite.

Le tableau ci-dessous, représente la rentabilité du produit « E-banking », à partir de l'année 2017 jusqu'à l'année 2019.

Tableau 03 : Mesure de la rentabilité du produit « E-banking » en chiffre entre 2017 et 2019.

(Unité : KDA)

Année	Rentabilité
2017	82 250.00
2018	324 550.00
2019	574 700.00

Source : données internes de la BNA-agence Azazga.**Graphique 02** : Mesure de la rentabilité du produit « E-banking »**Source** : établie par nous-mêmes à partir des données de la BNA-agence AZAZGA.

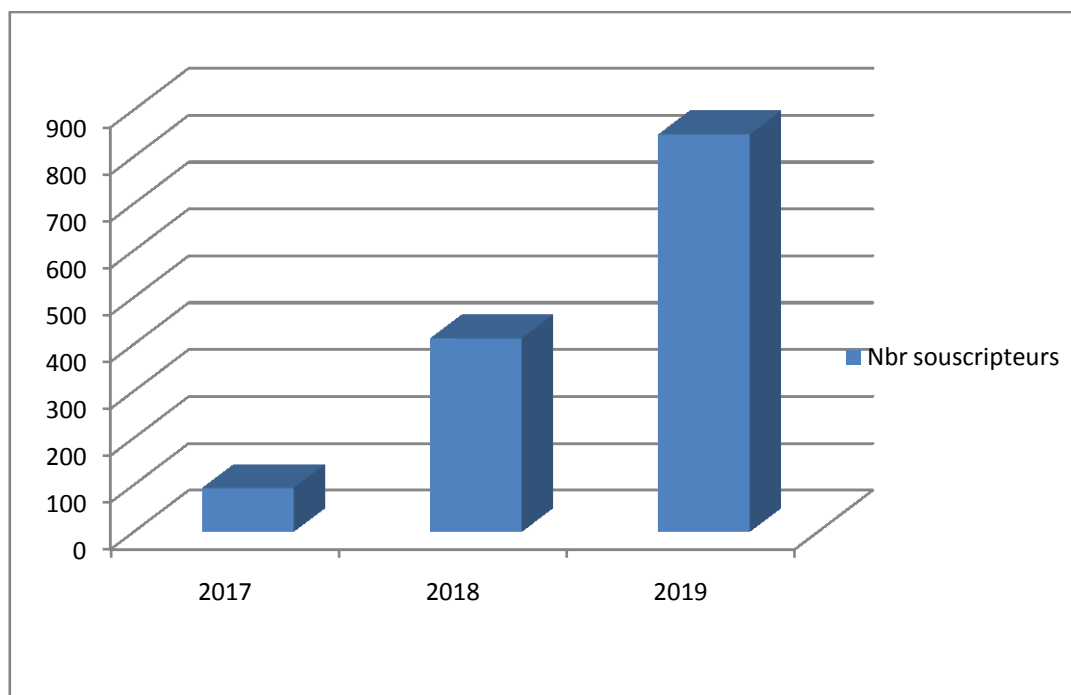
Concernant ces trois (3) dernières années, nous remarquons que la rentabilité du produit E-banking est satisfaisante et évolutive ; elle passe de 82 250 KDA en 2017 à 574 700 KDA en 2019. Cette augmentation en termes de rentabilité s'explique par le succès et la satisfaction des clients ayant utilisé l'application E-banking.

1-2- Bancassurance (lancé en 2017)

Tableau 04: Évolution du nombre de souscripteurs au « produit bancassurance ».

Année	Nbr souscripteurs
2017	93
2018	412
2019	847

Source : données internes de la BNA-agence Azazga.

Graphique 03 : Évolution du produit « Bancassurance ».

Source : établie par nous-mêmes à partir des données de la banque BNA-agence AZAZGA

On constate une progression du nombre de souscripteurs au produit bancassurance, avec une hausse continue considérable sur la période (2017, 2018 et 2019), ce qui signifie que le produit est en adéquation avec les attentes des clients. Cela signifie aussi que la mise en place de la politique de communication est efficace, car elle a permis la diffusion de l'information à travers le personnel de l'agence.

Tableau 05 : Rentabilité du produit « bancassurance ».

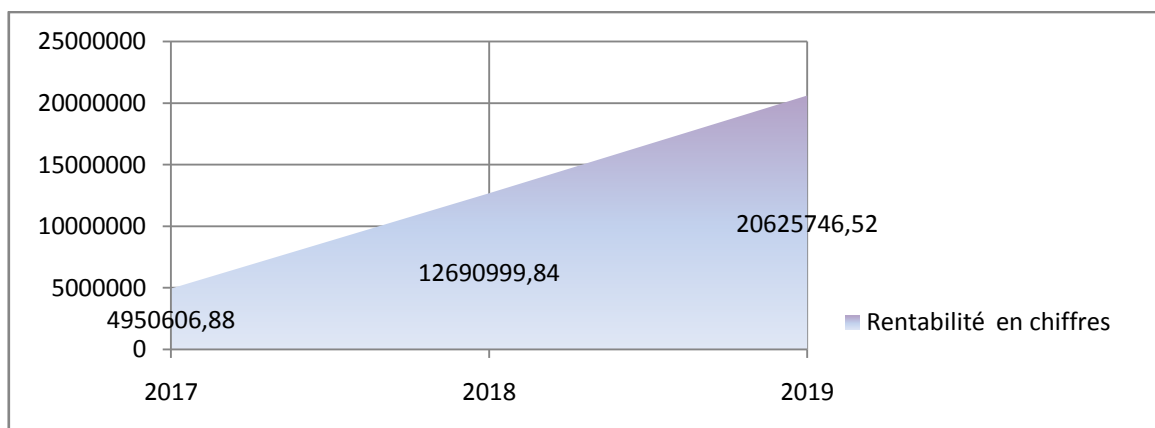
Le tableau ci-dessous, représente la rentabilité du produit « bancassurance », à partir de l'année 2017 jusqu'à l'année 2019.

(Unité : KDA)

Année	Rentabilité
2017	4 950 606.88
2018	12 690 999.84
2019	20 625 746.52

Source : données internes de la banque BNA-agence AZAZGA.

Graphique 04 : Mesure de la rentabilité des souscripteurs au produit « bancassurance ».



Source : établie par nous-mêmes à partir des données de la banque BNA-agence AZAZGA.

En termes de rentabilité, on constate une croissance allant de 4 950 606.88 KDA en 2017 à 20 625 746.52 KDA en 2019. Cette évolution nous renseigne que le produit bancassurance s'avère performant et rentable.

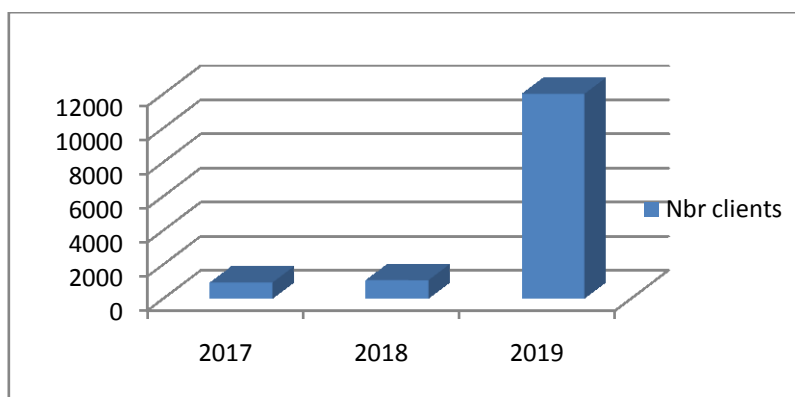
1-3- Carte interbancaire (CIB) : lancement en 2013

Tableau 06 : Évolution du nombre de porteurs des cartes (CIB)

Année	Nbr cartes
2017	937
2018	1075
2019	12000

Source : données internes de la banque BNA-agence AZAZGA.

Graphique 05 : Évolution du nombre de porteurs de la carte CIB



Source : établie par nous-mêmes à partir des données de la banque BNA agence AZAZGA.

Nous constatons, à travers la représentation graphique, une progression du nombre de porteurs des cartes CIB avec une hausse continue, soit une progression relative de 91% entre l'année 2018 et l'année 2019, vue la modernisation des moyens de paiement. Quant à l'année 2017, elle ne représente que l'année de lancement du produit.

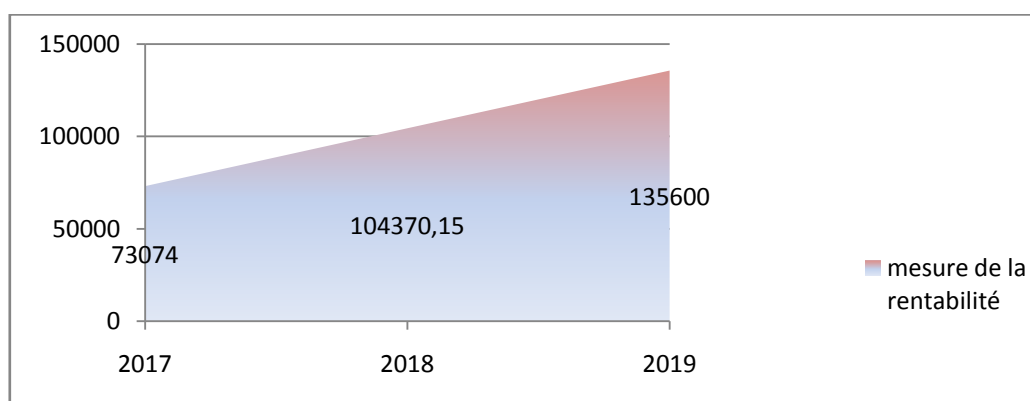
Tableau 07 : Rentabilité du produit bancaire (CIB).

(Unité : KDA)

Année	Rentabilité
2017	73 074.00
2018	104 370.15
2019	135 600.00

Source : données internes de la banque BNA-agence AZAZGA.

Graphique 06 : L'évolution de la rentabilité du produit « carte interbancaire ».



Source : établie par nous-mêmes à partir des données de la banque BNA-agence AZAZGA.

A travers le graphique N°6, nous constatons que la carte interbancaire constitue une ressource importante pour la banque.

La rentabilité du produit est passée de 104 370.15 KDA en 2018 à 135 600.00 KDA en 2019, soit une progression de 23%.

La banque a optimisé ces rentes, en augmentant les commissions interbancaires de retrait, sachant qu'elle a appliqué aux détenteurs de la carte CIB un tarif de 11DA par opération en 2019, pour lequel elle a affecté une hausse de 9 DA cette année, soit un nouveau tarif de 20DA par opération pour l'année en cours.

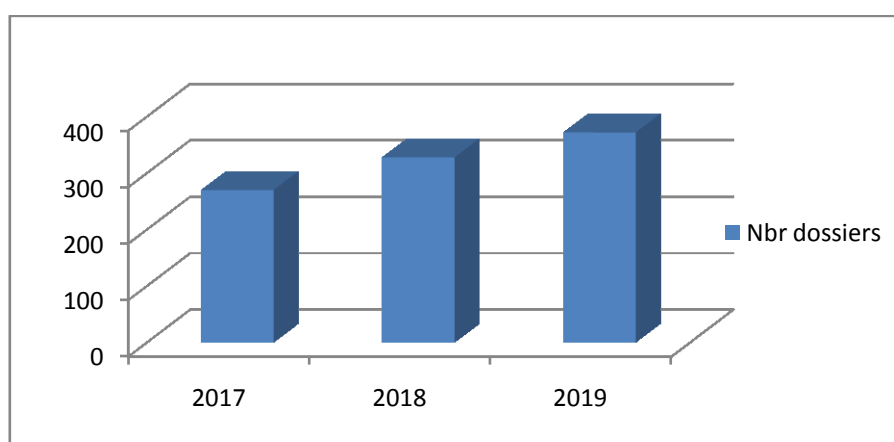
1-4- Le crédit immobilier

Tableau 08 : Évolution du nombre de clients détenteurs du produit « crédit immobilier ».

Année	Nbr dossiers
2017	270
2018	328
2019	372

Source : données internes de la banque BNA-agence AZAZGA.

Graphique 07 : Évolution du nombre de clients souscrits au produit crédit immobilier.



Source : établie par nous-mêmes à partir des données de la banque BNA-agence AZAZGA.

On remarque que l'augmentation du nombre des souscripteurs au crédit immobilier est insignifiante durant la période (2017,2018 et 2019) : 270 dossiers en 2017 ; 328 dossiers au cours de l'année 2018 et 372 dossiers en 2019.

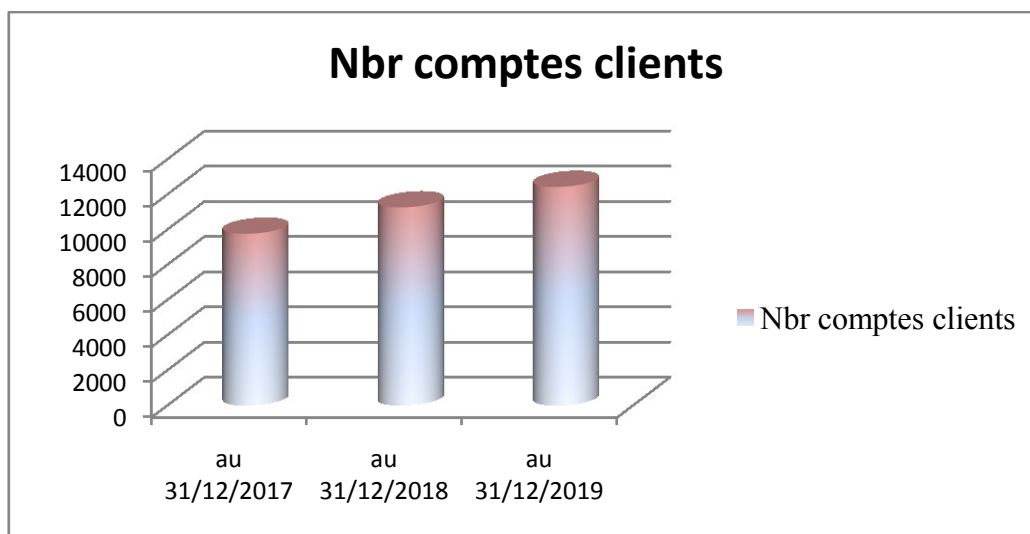
La BNA occupe la première place sur le marché (crédit immobilier) en termes de frais, de conditions et de délais de traitement.

2- Évolution des comptes-clients

Tableau 09 : Évolution des comptes-clients

Nbr comptes clients au 31/12/2017	Nbr comptes clients au 31/12/2018	Nbr comptes clients au 31/12/2019
9 755	11 255	12 418

Source : données internes de la banque BNA-agence AZAZGA.

Graphique 08 : Évolution du nombre de comptes clients

Source : établie par nous-mêmes à partir des données de la BNA-agence AZAZGA.

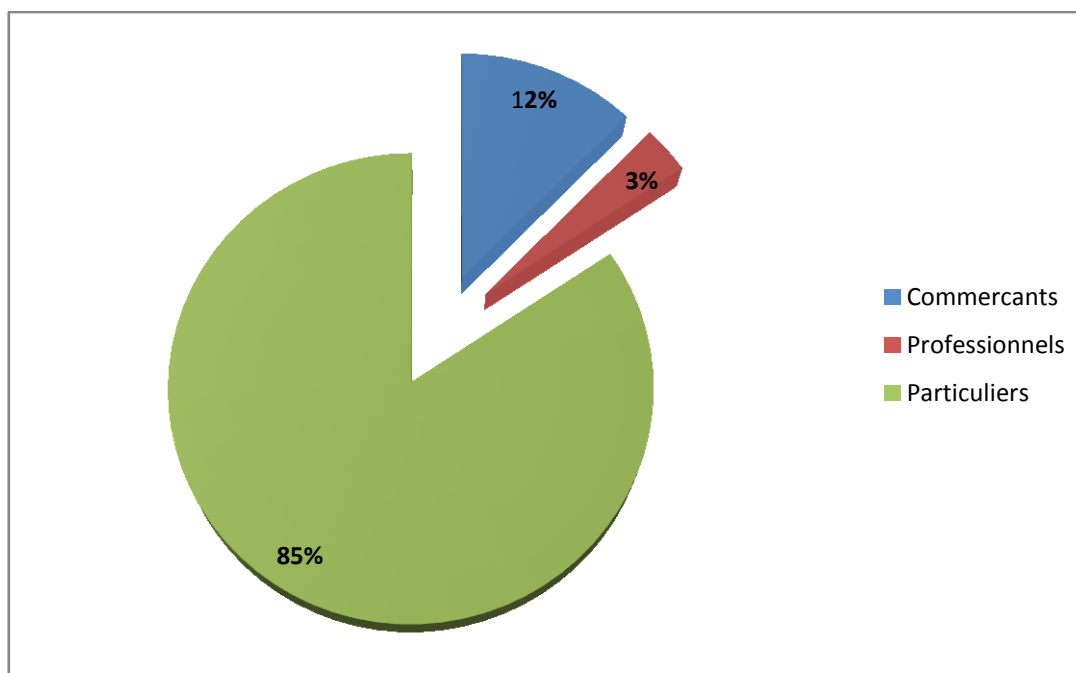
La clientèle de la banque représente un facteur déterminant, même primordial dans toute recherche effectuée dans le cadre de l'approche marketing bancaire.

Nous constatons une progression du nombre de comptes ouverts par clients domiciliés au sein de la BNA-agence Azazga, avec une hausse continue, d'où l'augmentation des recettes de la banque.

Tableau 10 : Répartition des comptes clients par segments au 31/12/2019.

Clients	Nbr
Commerçants	1533
Professionnels	411
Particuliers	10474

Source : données internes de la banque BNA-agence AZAZGA.

Graphique 09 : Répartition des comptes clientèle par segments au 31/12/2019

Source : établie par nous-mêmes à partir des données de la BNA-agence AZAZGA.

Il ressort de l'analyse des données du tableau 10, représentées graphiquement ci-dessus, qu'au 31.12.2019, sur un total de 12 418 clients, le plus grand nombre est occupé par les particuliers (10 474 clients, soit 84% des comptes clients de l'agence). Cela est dû aux avantages accordés par la banque, qui sont bénéfiques pour les particuliers, d'où l'intérêt de ce segment porté par la banque, contre 12% pour le segment « commerçants » et uniquement 3% pour le segment « professionnel ».

Partie B : mesure de la rentabilité BNA- Direction Générale

Dans cette partie, nous allons évaluer la performance de la banque BNA, durant les trois (03) exercices (2016, 2017 et 2018).

De ce fait, nous allons procéder à calculer la rentabilité selon différentes méthodes :

- Par la méthode des soldes intermédiaires de gestion (le PNB et le RN).
- Par la méthode des ratios d'analyse (le coefficient de la rentabilité financière).

Tableau 11 : Mesure de la rentabilité bancaire à partir des bilans et TCR de la BNA-DG

Désignation des instruments d'analyse de la rentabilité	Chiffres en milliers de Dinars		
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Résultat net	31 419 896	29 986 747	35 832 184
Produit net bancaire	103 558 825	78 281 823	95 704 941
Rentabilité financière : RN/CP	$\frac{31\,419\,896}{210\,837\,499}$	$\frac{29\,986\,747}{235\,242\,842}$	$\frac{35\,832\,184}{252\,408\,093}$
Coefficient de rentabilité	14.90%	12.74%	14.19%

Source : établis par nos même à partir des bilans et TCR de la BNA- Direction Générale.

L'analyse des résultats obtenus dans le tableau 11, nous fait ressortir ce qui suit :

1- Par rapport au Résultat Net (RN)

L'exercice 2017 s'est clôturé avec un résultat net de 29 986 millions de Dinars, soit une baisse de 4.5% comparé à l'exercice précédent (2016). Cette baisse est due essentiellement à la crise financière qu'a connue le secteur bancaire en Algérie durant l'année 2017, suite à la chute du prix de pétrole.

Par contre, l'exercice 2018 s'est clôturé avec un résultat net de 35 832 millions de dinars, soit une augmentation de 16.7 % par rapport à l'exercice 2017.

2- Par rapport au Produit Net Bancaire (PNB)

Durant l'exercice 2017, le PNB est arrêté à 78 282 millions de Dinars contre 103 558 millions de Dinars en 2016, cette baisse est due principalement à la perte d'un important portefeuille de la banque suite à la crise financière qu'a connu le secteur bancaire.

Quant à l'exercice 2018, la banque a connu une croissance rapide de son activité vu que le PNB s'est élevé de 78 283 millions de Dinars à 95 705 millions de Dinars

(exercice 2018), ce qui signifie que la solidité de l'activité bancaire de la BNA est alors confirmée.

3- Par rapport à la rentabilité financière (ROE)

Du point de vue des actionnaires et des associés de la BNA, nous constatons ce qui suit :

Bien que la BNA a procédé durant l'exercice 2018 à une augmentation de son capital, le coefficient de la rentabilité financière a augmenté légèrement durant le même exercice, mais il semble être raisonnable (proche de 15%), ce qui signifie que la banque a réalisé un profit dégagé suite à l'augmentation de ses capitaux propres investis.

Après l'analyse des données reçues de la BNA, l'investigation menée sur les pratiques marketing au sein cette banque nous avons permis de conclure ce qui suit :

- Pour la politique communication, la BNA a recouru à la publicité en utilisant des dépliants, prospectus, panneaux d'ouverture des comptes gratuits, etc. En vue d'attirer la clientèle vers son institution.
- Pour la politique distribution, la BNA travaille en synergie avec les conseillers commerciaux pour offrir un service de qualité et de proximité à ses clients.
- Les indicateurs de performance ont bien évolué durant la période 2017- 2018 d'une manière croissante.

Conclusion

Nous concluons que quelque soit le niveau de la rentabilité atteint, la banque doit multiplier ses efforts en matière de recherche marketing, en vue d'apporter des nouvelles innovations à ses variables, afin de stimuler encore l'usage de ses services pour maximiser son chiffre d'affaires, optimiser sa rentabilité et occuper une position préférentielle face à ses concurrents.

Conclusion générale

Le marché bancaire évolue au niveau mondial et les différents acteurs du secteur déploient tous les moyens pour conquérir de nouvelles parts de marché et fidéliser leur clientèle, la concurrence est de plus en plus rude. Les réformes entreprises en Algérie ont exposé le secteur bancaire algérien à un contexte presque identique, ce qui le pousse à s'organiser face à une clientèle plus consciente de ses besoins.

Les transformations qu'a connues ce dernier ont impacté l'économie nationale, qui subit une multitude de changements, dus, entre autre, aux nouvelles techniques du marketing, c'est l'état d'une transition d'une ancienne économie vers une nouvelle économie, basée sur les politiques marketing et les technologies d'information.

L'intégration d'une politique marketing dans la banque, a pour objet d'aider l'institution à s'adapter au nouvel environnement et la préparer à l'avènement « client roi ». La relation réciproque entre la banque et son environnement lui permet de comprendre, de prévoir, de s'adapter et de survivre, elle lui permet également d'accroître sa rentabilité.

Adopter une politique marketing ne signifie pas seulement l'objectif de développer la clientèle, mais plutôt bien les étudier et planifier pour améliorer la rentabilité de la banque.

Les banques algériennes se doivent donc s'acclimater à cette nouvelle configuration, surtout si elles aspirent à se développer et à prospérer dans l'économie d'aujourd'hui, elles vont devoir développer de nouvelles compréhensions majeures et de nouvelles compétences importantes. Elles doivent fondamentalement repenser et réviser leurs stratégies de banque, en les alignant sur leurs stratégies marketing, puis elles devront repenser le rôle du marketing comme étant au centre de leur stratégie des banques.

Afin d'améliorer le système et les services des banques en Algérie, nous soumettons à l'examen une série d'axes d'efforts à entreprendre pour contribuer de façon appropriée au développement de l'activité marketing par ces dernières. Ces axes d'effort concernent :

- Le renforcement des campagnes publicitaires à travers les grands médias (radio, TV, affichages, etc.) visant à faire connaître les produits de ces banques et rassurer les clients.
- L'amélioration de communication interne en vue d'une meilleure information et la formation du personnel en contact avec les clients.
- L'utilisation du marketing direct qui permet un contact sans intermédiaire avec la clientèle.

- L'élargissement du réseau de distribution en installant plus de DAB et TPE et palier à leurs pannes répétées.
- La décentralisation de la fonction marketing afin de mettre en cohérence les objectifs de la direction générale et la réalité du terrain, plus que cette pratique est assurée par le réseau des agences, plus on aura des informations pertinentes ainsi que la réorientation de la fonction de la direction marketing vers la recherche marketing et l'écoute des besoins et attentes des clients, afin de mieux les satisfaire et par voie de conséquence les fidéliser.

La préoccupation principale de cette étude est de répondre à la problématique **Quel est l'impact du marketing sur la rentabilité de la banque ?**

Afin de mieux répondre à cette question de recherche, des notions de base s'imposent, c'est pour cela que les deux premiers chapitres regroupent les différents concepts théoriques de cette étude. Le premier chapitre regroupe l'ensemble des définitions sur le marketing ainsi que le marketing des services en général et dans le deuxième chapitre nous avons abordé le marketing bancaire et l'approche rentabilité.

Apports du travail

À l'issue de ce travail, nous avons tenté d'aborder les différentes politiques marketing utilisées au sein de l'agence BNA Azazga et de déduire leur impact sur la rentabilité de la banque, et ce sur l'étendue des trois années consécutives à savoir 2017, 2018 et 2019.

Nous avons alors présenté des données statistiques (résultats) relevées auprès de la banque d'accueil BNA, qui traduisent l'évolution des produits et des comptes clients au cours des trois dernières années et leur impact sur la rentabilité.

Limites de la recherche

À la phase de recherche bibliographique, nous avons rencontré quelques difficultés, notamment sur le choix du thème qui nous permettrait de trouver un lieu de stage. Aussi, le manque de la pertinence de certains documents, où plusieurs recherches documentaires aboutissent sur « le marketing bancaire » ou sur « l'approche rentabilité ».

Au cours de notre stage pratique au niveau de la BNA agence Azazga ainsi que durant toute la réalisation de ce travail, nous avons été confrontées au caractère sensible de la

Conclusion générale

thématique, où la majorité des informations dont nous avons besoin sont considérées confidentielles et donc nous n'avons pas pu en avoir accès, d'autant plus que le nombre de séances de travail était limité.

Références bibliographiques

Ouvrages :

- ARMSTRONG Gary KOTLER Philippe, LE NAGARD ASSAYAG Emmanuelle et LARDINOIT Thierry : principe de marketing ; 8ème édition ; Pearson Éducation ; Paris ; 2007.
- BAILLY J, « Économie monétaire et financière », BREAL (Paris), 2006.
- BARRAUX Jacques, EIGLIER, Pière, Marketing et stratégie des services, édition economica, 2004.
- BADOUC, Michel, E-marketing de la banque et de l'assurance : innovation technologiques et mutations marketing, Paris : Edition. d'organisation, 2000.
- CONSO. Pierre ; La gestion de l'entreprise ; Tome1 ; 7ème édition ; DUNOD ; Paris, 1995.
- COUSSERGUE Sylvie de, « Gestion de la Banque : Du diagnostic à la stratégie », 4ème Edition, DUNOD, paris, 2005.
- COUSSERGUE Sylvie de, BOURDEAUX. Gautier, « gestion de la banque », 6ème édition DUNOD, Paris, 2010.
- DEMEURE Claude, marketing, aide- mémoire, 6eme édition, Dunod, Paris.
- DENIS LAPERT, marketing des services, éd DUNOD, Paris, 2005.
- DEISTING Florent, LAHILLE Jean Pierre, Aide Mémoire, analyse financière, 4ème édition, DUNOD, Paris, 2013.
- DESMICHT. F, « Pratique de l'activité bancaire », édition : DUNOD, Paris, 2004
- GARSUAULT, Philippe; PRIAMT, Stéphane. La banque : fonctionnement et stratégie, édition économisa. Paris, 1995.
- GERARD J-P (1997) : « La trilogie : rentabilité, emplois et taux d'intérêt », Edition Economica, Paris.
- GRANDGUILLO Béatrice et Francis. T, l'essentiel de l'analyse financière, 14ème édition, Gualino l'extenso, 2016.

- GREUNING H.V. et BRATANOVIC S.B. (2004) : « Analyse et gestion du risque bancaire », 1ère Edition ESKA, Paris.
- HALFER, Jean-Pierre., ORSONI, Jacques. Marketing. 12ème Edition, Vuibert, Paris 2012.
- Henri CALVET, Méthodologie de l'analyse financière des établissements de crédit, 2ème EDITION, ECOOMICA, Paris, 2002.
- HERMANN Simon, BRAULT Franck, JACQUET Florent, La stratégie prix : agir sur le prix pour optimiser le résultat, Dunod, Paris, 2000.
- JACOB Henri, SARDI Antoine. ; Management des risques bancaires ; AFGES, Paris, 2001.
- KOTLER, Philip. DUBOIS, Bernard. MONCEAU, Delphine. Marketing management. 11ème Edition, Pearson Education, Paris, 2004.
- KOTLER. Philip et LANE KELLER. Kevin: « Marketing Management»,15ème édition, Pearson éducation, Paris, 2015.
- LA BRUSLERIE, Hubert de, analyse financière, 4ème édition, DUNOD, paris, 2010.
- LE GOLVAN, Yves ; dictionnaire marketing bancaire assurance. Edition, DUNOD, paris, 1988.
- LENDREVIE. J, LEVIE. J & LINDON.D, Théorie et pratique du marketing, Mercator, 7ème édition, Dalloz, 2003.
- Livre blanc « la mesure de la rentabilité des activités bancaires », Commission Bancaire, Paris 1998.
- LOCHARD Jean, Livre Outils Finance, Les ratio qui comptent, 2ème édition, paris, 2004.
- LOVELOCK Christopher, Jochen WIRTZ ; Denis LAPERT, Annie MUNOS, marketing des services 6ème édition.
- MONNIER. Philippe, MAHIER –LEFRANCOIS. Sandrine, Les technique bancaire, 2em édition, DUNOD, paris, 2010.
- PIERRE, Gregory. Marketing, 2ème Edition. Paris : Dalloz, 1996.

- PIERANDREI Laurent, Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque assurance, DUNOD, Paris, 2015.
- PIERRE Ramage, Analyse en diagnostique financière, édition d'organisation, Paris, 2001.
- PUPION. Piere-Charles, Économie et Gestion bancaires, édition Dunod, Paris, 1999.
- PLIBON. D : « Rentabilité et risque dans le nouveau régime de la croissance », documentation française, Paris, 2002.
- ROUACH M. et NAULLEAU G. (1998) : « Le contrôle de gestion bancaire et financier », 3ème Edition banque éditeur, Paris.
- ROUACH. M et NAULLEAU. G : « Le contrôle de gestion bancaire et financier», 6ème édition, banque éditeur, Paris, 2010.
- Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, Gestion de la banque, Du diagnostic à la stratégie, 7ème édition, Dunod.
- TOURMANTE Aurélie, L'essentiel pour comprendre le marketing, édition marketing S.A, paris, 2011.
- VAN LAETHEM, Nathalie. Toute la fonction Marketing. DUNOD, Paris, 2005.
- VOLLE. Pierre, Marketing : comprendre l'origine historique. MBA Marketing. Edition: d'organisation, 2011.
- ZOLLINGER. Monique, LAMARQUE. Eric, Marketing et stratégie de la banque, 3ème édition, Dunod, Paris.
- ZOLLINGER. Monique, LAMARQUE. Eric, Marketing et stratégie de la banque, 4ème Edition, Dunod, Paris, 2004.
- ZOLLINGER MONIQUE, LAMARQUE, Eric. Marketing et stratégie de la banque. DUNOD, 5ème édition, Paris, 2008.

Thèses et mémoires :

- NEN DELKACEM, Lynda. Essai d'analyse de la politique de communication marketing au sein des entreprises de services : cas de Mobilis. Mémoire de master, UMMTO: FSEGC, 2015.

Reuves :

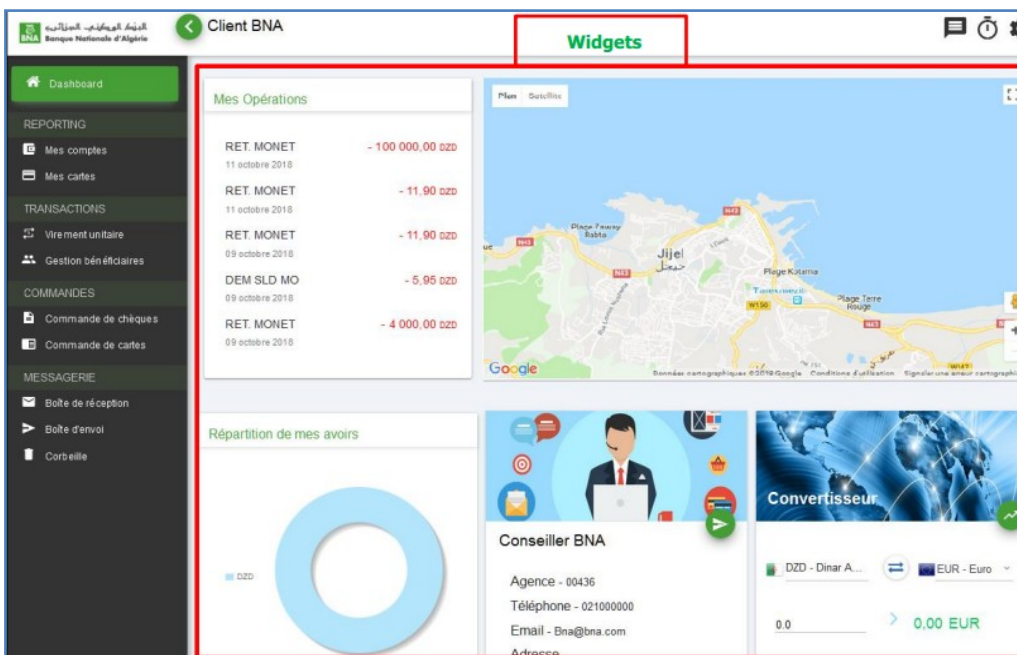
- André Boyer et Ayoub Nefzi, La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts, La Revue des Sciences de Gestion 2009/3-4 (n° 237-238), SNDL.
- BADOUC M, « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Revue Banque Edition 2004.
- SAUTTER C. « Introduction : trois essais sur la rentabilité » revue économie et statistique, Volume 20, numéro 60, 1974.

Annexes

Annexe N° 1 : Le service E-banking de la BNA



Aperçu de la plateforme E-banking



Écran d'accueil de la plateforme E-banking

Source : documentation internes de la banque BNA.

Annexe N° 2 : Les cartes interbancaires (Gold et Classique)



Source : documentation internes de la banque BNA.

Annexe N°3 : Les distributeurs automatiques (DAB)



Source : documentation internes de la banque BNA.

Annexe N° 4 : Le guichet automatique (GAB)



Source : documentation internes de la banque BNA.

Annexe N° 5 : Extrait de l'état financier de la BNA pour l'année 2016

Bilan actif

En milliers de DA			
ACTIF	NOTE	déc-16	déc-15
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	2-1	305 734 845	325 840 983
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	2-2	238	219
Actifs financiers disponibles à la vente	2-3	788 082 331	234 935 457
Prêts et créances sur les institutions financières	2-4	166 797 057	503 338 888
Prêts et créances sur la clientèle	2-p5	1 384 912 137	1 515 052 812
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	2-6	14 043 819	14 043 819
Impôts courants - Actif	2-7	10 929 186	9 352 557
Impôts différés - Actif	2-7	715 320	765 351
Autres actifs	2-8	78 034 835	29 769 699
Comptes de régularisation	2-9	49 986 094	44 652 322
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	2-10	22 813 283	19 477 640
Immeubles de placement		-	-
Immobilisations nettes corporelles	2-11	21 150 516	21 621 980
Immobilisations incorporelles nettes	2-12	171 517	229 492
Ecart d'acquisition		-	-
TOTAL DE L'ACTIF		2 843 371 178	2 719 081 219

Source : extrait du Rapport Annuel 2016 (documentation internes de la banque BNA).

Bilan passif

En milliers de DA			
PASSIF	NOTE	déc-16	déc-15
Banque centrale		340 355 168	-
Dettes envers les institutions financières	2-13	195 741 959	419 633 547
Dettes envers la clientèle	2 14	1 673 844 881	1 732 218 308
Dettes représentées par un titre	2 15	14 245 846	19 020 482
Impôts courants - Passif	2 16	12 418 096	12 143 540
Impôts différés - Passif	2 17	535 633	533 280
Autres passifs	2 18	140 671 583	107 120 613
Comptes de régularisation	2 19	79 065 313	64 619 063
Provisions pour risques et charges	2 20	38 172 236	33 960 614
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		-	-
Fonds pour risques bancaires généraux	2 21	92 063 068	91 380 217
Dettes subordonnées	2 22	14 000 000	14 000 000
Capital	09	41 600 000	41 600 000
Primes liées au capital		-	-
Réserves	2 23	155 567 323	131 029 808
Ecart d'évaluation		-6 155 252	2 458 804
Ecart de réévaluation	2 24	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	2 25	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	2 26	31 419 896	29 537 515
TOTAL DU PASSIF		2 843 371 178	2 719 081 219

Source : extrait du Rapport Annuel 2016 (documentation internes de la banque BNA).

Comptes de résultats

En milliers de DA			
INTITULE	NOTE	déc-16	déc-15
+ Intérêts et produits assimilés	4.1	129 177 236	140 202 778
- Intérêts et charges assimilées	4.2	-27 955 586	-25 634 023
+ Commissions (produits)	4.3	2 685 271	2 060 095
- Commissions (charges)	4.4	-81 443	-156 343
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	4.5	35	22
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	4.6	-468 723	35 661
+ Produits des autres activités	4.7	214 322	153 871
- Charges des autres activités	4.8	-12 287	-20 814
PRODUIT NET BANCAIRE	4.9	103 558 825	116 641 247
- Charges générales d'exploitation	4.10	-22 787 304	-18 353 445
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	4.11	-1 415 820	-1 377 532
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4.12	79 355 701	96 910 270
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	4.13	-56 431 055	-59 647 052
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	4.14	20 965 730	4 440 056
RESULTAT D'EXPLOITATION	4.15	43 890 376	41 703 274
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs	4.16	-	-
+ Eléments extraordinaires (produits)	4.17	-	-
- Eléments extraordinaires (charges)	4.18	-	-
RESULTAT AVANT IMPOT	4.19	43 890 376	41 703 276
-Impôts sur les résultats et assimilés	4.20	-12 470 480	-12 165 759
RESULTAT NET	4.21	31 419 896	29 537 515

Source : extrait du Rapport Annuel 2016 (documentation internes de la banque BNA).

Annexe N° 6 : Extrait de l'état financier de la BNA pour l'année 2017

Bilan actif

En milliers de DA		
ACTIF	Déc-17	Déc-16
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	298 863 421	305 734 845
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	250	238
Actifs financiers disponibles à la vente	265 053 415	788 082 331
Prêts et créances sur les institutions financières	277 338 267	166 797 057
Prêts et créances sur la clientèle	1 622 181 004	1 384 912 137
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	194 043 819	14 043 819
Impôts courants - Actif	11 176 286	10 929 186
Impôts différés - Actif	611 969	715 320
Autres actifs	38 681 034	78 034 835
Comptes de régularisation	75 010 175	49 986 094
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	23 741 477	22 813 283
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	21 791 299	21 150 516
Immobilisations incorporelles nettes	140 856	171 517
Ecart d'acquisition		
TOTAL DE L'ACTIF	2 828 633 272	2 843 371 17

Source : extrait du Rapport Annuel 2017 (documentation internes de la banque BNA).

Bilan passif

En milliers de DA		
PASSIF	Déc-17	Déc-16
Banque centrale	-	340 355 168
Dettes envers les institutions financières	158 992 098	195 741 959
Dettes envers la clientèle	1 834 455 739	1 673 844 881
Dettes représentées par un titre	16 428 533	14 245 846
Impôts courants - Passif	11 273 229	12 418 096
Impôts différés - Passif	536 812	535 633
Autres passifs	110 962 924	140 671 583
Comptes de régularisation	104 668 088	79 065 313
Provisions pour risques et charges	30 045 156	38 172 236
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	102 041 054	92 063 068
Dettes subordonnées	194 000 000	14 000 000
Capital	41 600 000	41 600 000
Primes liées au capital		
Réserves	178 987 219	155 567 323
Ecart d'évaluation	-5 169 755	-6 155 252
Ecart de réévaluation	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	29 986 747	31 419 896
TOTAL DU PASSIF	2 828 633 27	2 843 371 17

Source : extrait du Rapport Annuel 2017 (documentation internes de la banque BNA).

Comptes de résultats

COMPTE DE RÉSULTATS		Au 31 /12/ 2017	
En milliers de DA			
INTITULE	Déc-17	Déc-16	
+ Intérêts et produits assimilés	115 094 180	129 177 236	
- Intérêts et charges assimilées	-39 130 790	-27 955 586	
+ Commissions (produits)	2 107 888	2 685 271	
- Commissions (charges)	-42 708	-81 443	
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	14	35	
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	16 994	-468 723	
+ Produits des autres activités	236 245	214 322	
- Charges des autres activités	0	-12 287	
PRODUIT NET BANCAIRE	78 281 823	103 558 825	
- Charges générales d'exploitation	-21 334 309	-22 787 304	
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et porelles	-1 550 437	-1 415 820	
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	55 397 077	79 355 701	
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-45 735 249	-56 431 055	
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	31 702 679	20 965 730	
RESULTAT D'EXPLOITATION	41 364 507	43 890 376	
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs			
+ Eléments extraordinaires (produits)			
- Eléments extraordinaires (charges)			
RESULTAT AVANT IMPOT	41 364 507	43 890 376	
-Impôts sur les résultats et assimilés	-11 377 760	-12 470 480	
RESULTAT NET	29 986 747	31 419 896	

Source : extrait du Rapport Annuel 2017 (documentation internes de la banque BNA).

Annexe N° 7 : Extrait de l'état financier de la BNA pour l'année 2018

Bilan actif

(En milliers de DA)		
ACTIF	Déc-18	déc-17
Caisse, banque centrale, trésor public, centre de chèques postaux,	337 316 817	298 863 421
Actifs financiers détenus à des fins de transaction	270	250
Actifs financiers disponibles à la vente	379 543 232	265 053 415
Prêts et créances sur les institutions financières	407 271 144	277 338 267
Prêts et créances sur la clientèle	1 806 662 078	1 622 181 004
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 043 819	194 043 819
Impôts courants - Actif	10 145 906	11 176 286
Impôts différés - Actif	691 309	611 969
Autres actifs	28 926 710	38 681 034
Comptes de régularisation	51 160 554	75 010 175
Participations dans les filiales, les co-entreprises ou les entités associées	23 761 261	23 741 477
Immeubles de placement		
Immobilisations nettes corporelles	22 680 606	21 791 299
Immobilisations incorporelles nettes	95 644	140 856
Ecart d'acquisition		
TOTAL DE L'ACTIF	3 082 299 350	2 828 633 272

Source : extrait du Rapport Annuel 2018 (documentation internes de la banque BNA).

Bilan passif

PASSIF	Déc-18	Déc-17
Banque centrale	-	-
Dettes envers les institutions financières	243 452 166	158 992 098
Dettes envers la clientèle	1 982 925 888	1 834 455 739
Dettes représentées par un titre	18 685 076	16 428 533
Impôts courants - Passif	14 282 865	11 273 229
Impôts différés - Passif	537 377	536 812
Autres passifs	117 077 585	110 962 924
Comptes de régularisation	70 894 144	104 668 088
Provisions pour risques et charges	30 088 761	30 045 156
Subventions d'équipement-autres subventions d'investissements		
Fonds pour risques bancaires généraux	108 112 786	102 041 054
Dettes subordonnées	208 002 425	194 000 000
Capital	150 000 000	41 600 000
Primes liées au capital		
Réserves	90 573 966	178 987 219
Ecart d'évaluation	-7 991 301	-5 169 755
Ecart de réévaluation	14 122 289	14 122 289
Report à nouveau (+/-)	5 703 139	5 703 139
Résultat de l'exercice (+/-)	35 832 184	29 986 747
TOTAL DU PASSIF	3 082 299 350	2 828 633 272

Source : extrait du Rapport Annuel 2018 (documentation internes de la banque BNA).

Comptes de résultats

INTITULE	(En milliers de DA)	
	déc-18	déc-17
+ Intérêts et produits assimilés	138 968 599	115 094 180
- Intérêts et charges assimilées	-46 126 936	-39 130 790
+ Commissions (produits)	2 111 057	2 107 888
- Commissions (charges)	-56 129	-42 708
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers détenus à des fins de transaction	50	14
+/- Gains ou pertes nets sur actifs financiers disponibles à la vente	571 993	16 994
+ Produits des autres activités	236 307	236 245
- Charges des autres activités		0
PRODUIT NET BANCAIRE	95 704 941	78 281 823
- Charges générales d'exploitation	-20 548 066	-21 334 309
- Dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sur immobilisations incorporelles et corporelles	-1 556 861	-1 550 437
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	73 600 014	55 397 077
- Dotations aux provisions, aux pertes de valeurs et créances irrécouvrables	-45 566 838	-45 735 249
+ Reprises de provisions, de pertes de valeur et récupération sur créances amorties	22 003 097	31 702 679
RESULTAT D'EXPLOITATION	50 036 273	41 364 507
+/- Gains ou pertes nets sur autres actifs		
+ Eléments extraordinaires (produits)		
- Eléments extraordinaires (charges)		
RESULTAT AVANT IMPOT	50 036 273	41 364 507
-Impôts sur les résultats et assimilés	-14 204 089	-11 377 760
RESULTAT NET	35 832 184	29 986 747

Source : extrait du Rapport Annuel 2018 (documentation internes de la banque BNA).

Annexe N° 8 : **Guide d'entretien destinée au chargé de la clientèle de la BNA**

Université Mouloud Mammeri Tizi ousou.

Faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion.

Département des sciences de gestion

Option : Management bancaire

Guide d'entretien destiné au chargé de clientèle de l'agence

BNA Azazga 462

Madame, monsieur, bonjour.

Nous sommes des étudiants de l'Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire, en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, option Management Bancaire, sous le thème : « **le marketing des services bancaires** », nous aimerions obtenir votre accord pour de éventuels entretiens, dont la thématique et les questions proposées sont résumées dans présent guide d'entretien.

Pour ce faire, nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à nos questions, afin de rassembler les données nécessaires à la réalisation de notre étude, sachant que notre enquête est réserve à des fins scientifiques. . La durée de l'entretien est estimée à 45 minutes.

Tout en vous remerciant pour la précision de vos réponses et pour la contribution que vous voudriez bien apporter à cette étude, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de notre haute considération.

Questions :

1. Existe-il une fonction marketing au sein de votre agence ?
2. Est-ce que vous fixez des objectifs à atteindre ?
- Si oui quels sont vos principaux objectifs?
3. Procédez-vous à une segmentation de vos clients ?
4. Quelle est l'image que vous souhaitez transmettre à vos clients sur votre agence ?
5. Quelle approche utilisez-vous dans la tarification de vos produits et services ?
6. Comment assurez-vous la mise à disposition de vos produits et services auprès de vos clients ?
7. Faites-vous de la publicité pour vos produits et services ? Le cas favorable, définissez les grands axes de la communication.
8. Quels sont les moyens de communication que vous utilisez au niveau interne ?
9. Disposez-vous d'un service chargé de l'information et du renseignement sur vos produits et services ?
10. Disposez-vous d'une structure de gestion de réclamation, qui prend en charge les préoccupations de vos clients ?
11. Rencontrez-vous des problèmes quant à la commercialisation de vos produits et services ?
12. Pourquoi la fonction marketing est-elle importante pour réaliser des bonnes performances commerciales de la banque ?
13. Comment s'applique le mix marketing au sein de votre agence ?

Introduction générale	1
Chapitre I : Le marketing des services	5
Introduction	6
Section1 : Fondements du marketing	7
1- Définition du concept marketing	7
2- Naissance et évolution du marketing	8
2-1- La naissance du marketing.....	8
2-2- Évolution du marketing	9
2-2-1- Le marketing de masse	9
2-2-2- Le marketing segmenté.....	10
2-2-3- Le marketing individualisé « one to one »	10
3- Structuration du marketing	10
3-1- Les composantes du marketing	10
3-2- La démarche du marketing	11
3-2-1- Démarche analytique ou marketing d'étude.....	11
3-2-2- Démarche stratégique ou marketing stratégique	11
3-3- L'organisation marketing de l'entreprise	12
4- Objectifs du marketing dans l'entreprise	13
4-1- Les fonctions du marketing	13
4-1-1- La fonction stratégique du marketing	13
4-1-2- Les fonctions opérationnelles du marketing.....	13
4-2 L'apport du marketing	14
5- Les domaines d'application intéressés	15
Section 2 : Le marketing des services	16
1- Définition du service	17
2- Les types du marketing des services	17
2-1- Le marketing externe.....	17
2-2- Le marketing interne.....	17
2-3- Le marketing interactif	18
3- Les caractéristiques des services	18
3-1- L'intangibilité.....	18
3-2- L'indivisibilité ou l'inséparabilité.....	19
3-3- L'hétérogénéité.....	20
3-4- La périssabilité	20

4- La place de la fonction marketing dans l'organisation	21
5- La servuction	22
5-1- Le client.....	23
5-2- Le personnel en contact	24
5-2-1- Le service	24
5-3- Le support physique	26
5-3-1- Le système d'organisation interne	26
6- La qualité du service	26
6-1- L'approche « Produit ».....	27
6-2- L'approche « utilisateur ».....	27
Section3 : Les moyens d'action marketing.....	28
1- Définition du Mix marketing.....	28
2- Les politiques du mix marketing.....	29
2-1- La politique de produit	29
2-1-1- La création de nouveaux produits	29
2-1-2- La mise en œuvre d'une gamme de produits bancaire.....	30
2-1-3- L'entretien des produits existants	31
2-2- La politique de prix	32
2-2-1- Spécificités des prix des produits et services bancaires.....	33
2-2-2- Méthode de fixation des prix des produits et services bancaires	33
2-3- La politique de communication	34
2-3-1- Définition	35
2-3-2- Le processus de communication	35
2-3-3- Communication interne et communication externe.....	35
2-3-4- Les moyens de communication.....	35
2-4- La politique de distribution.....	37
2-4-1- Banque avec/ ou sans réseau d'agences	38
2-5- Les personnes	38
2-6- Le processus	39
2-7- Les preuves matérielles	39
Conclusion.....	40
Chapitre II : Le marketing bancaire et l'approche de la rentabilité.....	41
Introduction	42
Section1 : la banque et le marketing bancaire.....	43

1-Définition de la banque	43
1-1- Les activités de la banque	43
1-1-1- Les activités d'intermédiation bancaire.....	43
1-1-2- La collecte des ressources.....	44
1-1-3- La distribution des capitaux.....	44
1-1-4- Les activités de marché.....	45
1-1-5- Les prestations de services.....	45
1-2- Le rôle de la banque	45
1-3- La clientèle de la banque	46
1-4- Les motifs de bancarisation des clients.....	46
2- Évolution du marketing bancaire.....	47
2-1-Définition du marketing bancaire	48
2-2- L'intérêt du marketing bancaire.....	48
2-3- Espace marketing dans la banque	48
3- Les spécificités du marketing bancaire	49
4 - Les étapes d'un plan marketing bancaire.....	50
4-1- Le contenu d'un plan marketing bancaire.....	50
4-1-1- l'analyse des données externes	50
5- Les produits bancaires	52
5-1- Les caractéristiques des produits bancaires.....	53
5-2- La demande du produit bancaire.....	54
5-2-1- L'hétérogénéité de la demande	54
5-2-2- L'atomicité de la clientèle.....	54
5-2-3- La stabilité de la relation banque-client	54
5-2-4- Une demande irrationnelle.....	55
6- Le cycle de vie des produits bancaires	55
6-1- Phase de lancement	55
6-2- Phase de maturité.....	55
6-3- Phase de déclin	56
Section 2 : l'approche de la rentabilité.....	57
1- La notion de la rentabilité.....	57
1-1- La rentabilité économique	58
1-2- La rentabilité financière.....	58
2 -L'importance de la rentabilité pour la banque	58
3-Les axes d'analyse de la rentabilité	59

3-1- La rentabilité par centre de profit.....	59
3-1-1- Le produit net bancaire (PNB).....	60
3-1-2- Le résultat brut d'exploitation (RBE).....	61
3-1-3- Résultat net par centre de profit (RN).....	61
3-2- La rentabilité par produit.....	61
3-3- La rentabilité par client.....	62
4- Autres calculs de la rentabilité.....	62
4-1- La rentabilité par activité.....	63
4-2- La rentabilité par segment de clientèle.....	63
4-3- La rentabilité par réseau de distribution.....	63
5- Le suivi de la rentabilité.....	64
5-1- La maîtrise des risques.....	64
5-1-1- L'identification des risques.....	65
5-1-2- Évaluation et mesure du risque.....	65
5-1-3- Analyse de décision et planification des mesures.....	66
5-1-4- Gestion opérationnelle des risques.....	66
5-1-5- Surveillance des risques.....	66
5-2- Maîtrises des coûts.....	66
5-3- Gestion du capital.....	67
Section3 : Les méthodes d'analyse de la rentabilité de la banque.....	67
1- Les soldes intermédiaires de gestion.....	67
1-1- Définition des soldes intermédiaires de gestion.....	68
1-2- Les différents soldes intermédiaires de gestion.....	68
1-2-1- Le Produit Net Bancaire (PNB).....	68
1-2-2- Le Résultat Brut d'Exploitation (RBE).....	69
1-2-3- Le résultat net d'exploitation.....	69
1-2-4- Le Résultat Courant Avant Impôt (RCAI).....	70
1-2-5- Le Résultat Net (RN).....	70
2- Analyse des coûts, rendements, marges.....	70
3- Analyse de rentabilité par les ratios.....	71
3-1- les ratios de rentabilité globale.....	72
3-1-1- Le ratio de rentabilité de l'actif « ROA, Return On Assets ».....	72
3-1-2 Le ratio de rentabilité des fonds propres « ROE, Return On Equity ».....	72
3-2- Le coefficient d'exploitation.....	73
3-2-1- le coefficient brut d'exploitation.....	73

3-2-2- Le coefficient net d'exploitation	74
4- La formation du résultat (les facteurs de rentabilité)	76
4-1- L'effet prix	76
4-1-1- la marge d'intérêt.....	76
4-1-2- Les commissions bancaires.....	76
4-2- L'effet volume.....	77
4-3- L'effet ciseau.....	77
4-4- L'effet risque.....	77
Conclusion.....	79
Chapitre III : Étude d'un cas de marketing des services bancaires	80
Introduction	81
Section 1 : Présentation de la BNA.....	82
1- Historique	82
2- Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie	83
3- Présentation de l'agence BNA 462 AZAZGA.....	85
4- Le statut de la Direction BNA	86
4-1- La BNA en chiffres	86
5- Les missions et les objectifs de la Direction BNA.....	87
5-1- Les missions	87
5-2- Les objectifs	88
6- Les missions et les objectifs selon l'agence BNA AZAZGA.....	89
6-1- Les missions	89
6-2- Les objectifs	89
Section 2 : Les produits bancaires et le marketing au sein de la BNA	90
1- Les produits et services de la BNA	90
1-1- Formules de financement.....	90
1-1-1 Crédit à la consommation.....	90
1-1-2 Crédit auto	91
1-1-3 Crédit confort.....	91
1-1-4 Crédit immobilier.....	92
1-2- Crédit d'investissement	92
1-2-1 Crédit à long terme.....	92
1-2-2 Crédit à moyen terme.....	93
1-2-3 Le crédit bail.....	93

1-2-4 Crédit Med-solution	93
1-3- Crédits d'exploitation	94
1-3-1 Crédit par signature.....	94
1-3-2- Crédit par caisse	94
1-4- Épargnes.....	95
1-4-1- Epargne retraite « CH'HIHTI »	96
1-4-2- Bon de caisse	96
1-4-3- Le compte épargne avec intérêt	96
1-4-4 - Le compte épargne sans intérêt :	96
1-4-5 - Compte dépôt à terme (DAT) :	96
1-4-6 - Le livret épargne magnétique :	96
1-4-7 - Le livret épargne junior « MOUSTAKBALY ».....	97
1-5- La banque à distance	97
1-5-1- E-banking	97
1-5-2 Mobile GAB	97
1-5-3 Les virements de salaires par EDI.....	97
1-5-4 E-paiement.....	97
1-6- La monétique.....	98
1-6-1- La carte interbancaire	98
1-6-2 - Terminal de paiement électronique (TPE)	98
1-6-3 - La carte Visa.....	98
2- Le marketing au sein de l'agence BNA 462 d'Azazga.....	99
2-1- Analyse des informations obtenues à travers le guide d'entretien.....	99
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats/ des données.....	103
Partie A : Évolution des produits bancaires et comptes clientèle.....	103
1- Évolution des produits bancaires	103
1-1- E-Banking (lancé en septembre 2016)	104
1-2- Bancassurance (lancé en 2017).....	105
1-3- Carte interbancaire (CIB) : lancement en 2013	107
1-4- Le crédit immobilier	109
2- Évolution des comptes-clients.....	109
Partie B : mesure de la rentabilité BNA- Direction Générale.....	111
1- Par rapport au Résultat Net (RN)	112
2- Par rapport au Produit Net Bancaire (PNB).....	112
3- Par rapport à la rentabilité financière (ROE).....	113

Conclusion.....	114
Conclusion générale.....	115
Références bibliographique	119
Annexes	124
Table de matières	138
Résumé	145

Résumé

Le marché bancaire évolue et les différents acteurs du secteur déploient tous les moyens pour conquérir de nouvelles parts de marchés et fidéliser leur clientèle, d'autant plus que la concurrence est de plus en plus rude. Cela fait des années que le secteur bancaire algérien s'est déployé pour s'organiser face à une clientèle plus consciente de ses besoins.

Pour faire face à la concurrence accrue et pouvoir maintenir sa position sur le marché, la banque doit faire appel aux techniques du marketing, voir mettre en place une démarche complète, dans le but d'offrir un service de qualité et satisfaire sa clientèle.

L'objectif de notre travail de recherche est de mettre la lumière sur les pratiques et les techniques marketing dans le secteur bancaire et d'évaluer leur impact sur la rentabilité de la banque.

Nous avons constaté que le marketing au niveau de l'agence se limite à quelques techniques pratiquées de façon informelle. Pour cela démarche marketing ne se suffit pas en elle-même pour maintenir la rentabilité. La banque doit s'ouvrir sur son environnement et surveiller de façon continue et organisée les actions et produits de la concurrence, en mettant en place des dispositifs d'anticipation stratégique,

Mots-clés : marketing des services, marketing bancaire, services bancaire, approche de rentabilité, marketing, mix marketing.