



Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

MEMOIRE

Pour l'obtention du diplôme de Magister
En Economie Internationale

**STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DES BANQUES
DANS LES PAYS EN DEVELOPPEMENT
CAS DE L'ALGERIE**

Présenté et soutenu publiquement par :
M^{elle} BABA HAMED Karima

Devant le jury composé de :

Mr. REGUIEG-ISSAD Driss	Professeur	Université d'Oran 2	Président
Mr. BENZIANE Abdelbaki	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
Mme KHIAT Assya	Professeur	Université d'Oran 2	Examineur
Mr. BENCHIKH Houari	Maître de conférences (A)	Université d'Oran 2	Examineur
Mr. DELLIL M ^{ed} Kheir Eddine	Maître de conférences (A)	Université d'Oran 2	Examineur

Année 2015 - 2016

REMERCIEMENTS

Au terme de ce mémoire, il m'est agréable de remercier :

Le Professeur BENZIANE Abdelbaki, directeur de mémoire, pour sa disponibilité, son aide efficace, ses conseils judicieux et ses suggestions nombreuses et pertinentes.

Les membres du jury, suivant, pour l'intérêt qu'ils ont porté à ce travail en acceptant de l'examiner : Monsieur REGUIEG-ISSAD Driss, Madame KHIAT Assya, Monsieur BENCHIKH Houari, Monsieur DELLIL Mohamed Kheir Eddine.

J'exprime toute ma gratitude et témoigne toute ma reconnaissance à Monsieur FERHANE Fethi pour son aide et ses conseils avisés.

Je me dois, aussi, de remercier tous les dirigeants des agences bancaires ayant répondu à ma demande d'entretien pour leur collaboration, ainsi que ceux qui ont répondu au questionnaire.

Enfin, un grand Merci à mes parents et à ma sœur Samia, pour leur encouragement et soutien durant tout ce travail. Ce travail leur est entièrement dédié.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	05
 PARTIE I : INTERNATIONALISATION BANCAIRE ET SOURCES DE L'AVANTAGE	
CONCURRENTIEL DES BANQUES	
Introduction	10
 Chapitre 1 : Les démarches de l'internationalisation bancaire	11
Section 1 : Stratégie d'internationalisation des banques	12
Section 2 : Les déterminants de l'internationalisation des banques multinationales	29
Section 3 : Attractivité des pays d'accueil et formes d'implantation des banques	43
 Chapitre 2 : L'offre bancaire et avantage compétitif des banques multinationales.....	59
Section 1 : La qualité dans l'offre des services bancaires	60
Section 2 : Avantages compétitifs des banques multinationales	74
Conclusion.....	99
 PARTIE II : L'EXPERIENCE ALGERIENNE EN MATIERE D'IMPLANTATION DES BANQUES	
ETRANGERES	
Introduction	101
 Chapitre 1 : Etat des lieux du système bancaire algérien	103
Section 1: La difficile transformation du système bancaire algérien	103
Section 2: Choix de localisation des banques étrangères dans le marché bancaire algérien..	119
Section 3: La place des banques étrangères dans le secteur bancaire algérien.....	131
 Chapitre 2 : L'expérience algérienne à partir d'une étude de cas.....	142
Section 1: Présentation générale.....	142
Section 2: Réalisation de l'enquête	146
Section 3: Analyse des résultats de recherche	149
Conclusion.....	186

CONCLUSION GENERALE	188
Bibliographie	193
Annexes	206

INTRODUCTION GENERALE

La banque comme intermédiaire financier entre offreur et demandeur de capitaux, joue un rôle fondamental dans le drainage de l'économie des pays. De ce fait, l'analyse du système bancaire représente un véritable indicateur de la santé de l'économie d'une nation, ce qui permet aux différents acteurs économiques de bien gérer le mouvement de leurs capitaux.

Avec le phénomène de la globalisation, les capitaux financiers bougent quotidiennement d'un coin du monde à l'autre. Les frontières du commerce sont devenues presque inexistantes et les banques finançant ce commerce se sont lancées à la conquête des marchés internationaux.

L'expansion outre frontière des banques n'est pas un fait nouveau. Les rapports de la Banque des Règlements internationaux (BRI, 2012) montrent, cependant, une accélération de sa tendance ces dernières années à cause de la forte influence de l'environnement bancaire qui subit de grandes transformations.

Désintermédiation bancaire, développement des activités financières, arrivée de la nouvelle technologie et renforcement de la réglementation prudentielle sont les éléments marquants qui ont rendu l'internationalisation, pour certaines banques, une nécessité.

Dans ce contexte, le monde des affaires a éprouvé l'émergence (souvent au moyen de fusions et d'acquisitions au fur et à mesure de la libéralisation des marchés) de grandes banques à vocation mondiale dénommées : « banques multinationales »¹.

Ces dernières sont à présent les principaux acteurs du processus de la globalisation financière. Elles travaillent avec le monde entier et sont, pour les plus grandes d'entre elles, présentes sur tous les continents.

Toutes ces banques partagent le même objectif : la rentabilité. Elles visent toujours à maximiser leurs profits (en se démarquant des autres banques) et cette préoccupation est encore plus vive, aujourd'hui, avec l'accélération de la concurrence.

¹ La définition de la banque multinationale renvoie, généralement, à la définition de son homologue : la firme multinationale. On peut dire, alors, que c'est une entreprise qui produit ses produits et services à l'étranger. Sous un critère plus fonctionnel, Andref (1996) la définit comme une banque qui : « *mobilise le capital sous forme monétaire et le transforme en capital productif sur une échelle internationale* ». En d'autres termes, une banque multinationale est une banque qui collecte des dépôts et accordent des crédits ainsi que d'autres services, dans un grand nombre de pays, grâce aux entités qu'elle détient ou contrôle.

Ainsi, le développement et la survie des banques multinationales à l'international passent par la recherche d'une compétitivité capable d'assurer cet objectif. Pour cela, les banques sont conduites à se doter de stratégies qui nécessitent une allocation optimale des ressources et un meilleur suivi des mutations de l'environnement.

Nous venons, à présent, d'évoquer deux notions essentielles : d'un côté la stratégie de l'internationalisation bancaire (qui permet de comprendre les évolutions passées des banques et leurs choix stratégiques futurs) et de l'autre côté, l'importance de la notion de compétitivité des banques qui a pour principal objectif la maximisation des bénéfices.

Il faut rappeler que les implantations des banques étrangères sont équivalentes à des investissements directs étrangers (IDE) dans le secteur bancaire et que la restructuration et la libéralisation des marchés bancaires ont créé des opportunités considérables pour ces banques.

En Algérie, la hausse des flux d'IDE dans le secteur bancaire est plus récente. En effet, c'est à partir des années 2000 que les IDE ont considérablement augmenté en Algérie avec l'implantation d'une dizaine de banques étrangères.

Ces dernières ont une longue tradition d'implantation dans les pays en développement (notamment dans les pays du Maghreb). La question des raisons de leur présence (accompagnement des entreprises, opportunités dans le pays hôte, choix stratégique de diversification des activités...) et leur rôle dans le développement de l'économie locales et dans le système bancaire en Algérie ont, cependant, été moins traités dans la littérature (comparativement à d'autres pays en développement).

Problématique

Travailler de manière approfondie sur l'objet de l'investissement direct étranger bancaire en Algérie induit un questionnement très dense. Nous proposons, alors, une question centrale de recherche qui sera notre point de départ :

Pourquoi les banques étrangères s'implantent-elles en Algérie et quelle est leur stratégie mise en œuvre pour faire face à la concurrence locale ?

De nombreuses questions peuvent découler de notre problématique, à savoir :

- Pourquoi les banques choisissent de s'internationaliser ?
- Quelles sont les critères de localisation des banques multinationales ?

- Quel est l'apport des banques étrangères dans les pays d'accueil ?
- Quels sont les objectifs des banques étrangères présentes en Algérie ?
- Quelle est leur situation concurrentielle ?
- Pourquoi s'intéressent-elles à l'Algérie et qu'est ce qu'elles apportent aux clients et au secteur bancaire algérien ?

Nous avons choisi le secteur bancaire, d'abord, parce que c'est un secteur connu, particulièrement, pour son évolution qui ne cesse de s'accroître. En plus, nous avons remarqué que peu d'études ont été réalisées dessus. En effet, la plus part des travaux touchant le thème de l'internationalisation abordent, généralement, la question des déterminants d'installation des firmes multinationales en Algérie.

Notre travail sera, de ce fait, focalisé autour des précédentes interrogations pour lesquelles, nous avons adopté trois (3) hypothèses :

Hypothèse 1 : Les banques étrangères assurent, d'abord et surtout, le suivi de leur client en Algérie.

Hypothèse 2 : Les banques étrangères adoptent une stratégie de différenciation de l'offre, en proposant, des produits et des services bancaires de qualité.

Hypothèse 3 : La qualité de l'offre tient des avantages concurrentiels détenus par les banques étrangères.

L'objectif de ce mémoire est d'étudier les avantages concurrentiels des banques étrangères présentes en Algérie qui permettent de développer une stratégie globale efficiente au regard de la concurrence locale. En d'autres termes, il s'agit d'identifier les sources qui sont à l'origine de la compétitivité de ces banques.

A ce stade, il nous apparaît, essentiel de connaître le niveau d'appréciation des clients algériens quant aux services bancaires offerts. Le but étant de savoir si les banques étrangères ont réussi à se démarquer par la qualité de leurs prestations de services.

La démarche méthodologique

Afin de vérifier nos hypothèses et répondre aux questions évoquées précédemment, nous avons adopté la démarche suivante :

Pour le cadre d'analyse théorique, nous avons procédé à une recherche bibliographique (ouvrages, articles, mémoires et thèses, documents et rapports de la Banque Mondiale, Fond Monétaire International, Banque Africaine de développement, CNUCED, la Banque d'Algérie, l'ONS, , KPMG...etc.) pour avoir une idée des travaux antérieurs et de la littérature ayant trait à notre problématique.

En ce qui concerne l'analyse empirique, nous nous sommes appuyés sur une méthode de recherche composée d'entretiens effectués auprès des directeurs d'agences des banques étrangères et de questionnaires destinés aux clients de ces banques.

Pour ce faire, nous proposons le plan de recherche suivant.

L'organisation du mémoire

Notre mémoire est structuré en deux parties. La première partie représente le soubassement théorique et conceptuel de notre recherche à travers laquelle, nous présenterons, en premier chapitre, un aperçu de la démarche de l'internationalisation bancaire. Nous passerons en revue la stratégie, les déterminants, ainsi que, les formes d'implantation des banques dans les pays d'accueil.

Nous aborderons, ensuite, dans un deuxième chapitre, les caractéristiques de la concurrence dans le secteur bancaire, en exposant les principaux avantages concurrentiels des banques multinationales.

La deuxième partie comportera, également, deux chapitres. Elle sera consacrée à une recherche analytique qui essaiera de donner des réponses empiriques à notre problématique dans le contexte algérien.

Le premier chapitre présentera l'analyse de l'état des lieux du secteur bancaire algérien (son historique, son évolution, sa restructuration et sa structure actuelle). Nous passerons, ensuite, à une illustration des raisons pour lesquelles les banques étrangères s'intéressent-elles au marché bancaire algérien et la place qu'elles occupent dans ce dernier.

Enfin, le dernier chapitre portera sur la validation empirique de notre enquête et la présentation de nos résultats de recherche.

PARTIE I

**INTERNATIONALISATION BANCAIRE ET SOURCES DE
L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES BANQUES**

L'internationalisation des banques fait partie du phénomène de la globalisation et n'est pas un fait nouveau. Elle est définie comme étant une action qui se passe entre plusieurs nations et constitue une des voies principales de développement de la banque.

L'internationalisation bancaire se traduit par une expansion des opérations internationales (opérations en devises, ou avec les non-résidents), et un accroissement des implantations à l'étranger.

Dans cette approche il faut faire la distinction entre opérations avec l'étranger et opérations à l'étranger :

- Les premières sont réalisées par la banque à partir de son pays d'origine (banque internationale).
- Les secondes sont réalisées à partir des succursales ou filiales que la banque possède à l'étranger (banque internationale et appelée aussi : banque multinationale).

L'internationalisation des banques, qui fait l'objectif de ce mémoire, renvoie à la deuxième approche citée ci-dessus².

Ainsi, l'internationalisation bancaire est un mouvement de multinationalisation où les banques proposent leurs produits et services dans plusieurs pays (ouvrir des comptes bancaires à l'étranger, obtenir des cartes bancaires, effectuer des virements internationaux...).

Avec le temps, la présence des banques dans d'autres nations est devenue nécessaire et même inévitable pour accompagner l'internationalisation des autres activités économiques.

Toutefois, cette activité ne se fait pas dans n'importe quelle condition. Elle requiert, méthode, réflexion, prévoyance et ressources avant l'action. L'internationalisation exige, alors, une vision à long terme et a pour finalité première: la compétitivité de la banque.

Pour essayer de comprendre ce phénomène, nous avons divisé la première partie en deux chapitres :

Le premier chapitre met en lumière les causes et les méthodes d'une expansion internationale d'une banque.

Le deuxième chapitre, pour sa part, observe la stratégie choisie par ces banques pour être compétitive.

² Les termes « internationalisation » et « multinationalisation », qui seront cités par la suite, ont la même signification : présence de banques à capitaux étrangers dans des pays tiers.

Chapitre 1 : Les démarches de l'internationalisation bancaire

Cette dernière décennie a été marquée par le développement des échanges internationaux de biens et surtout de services grâce au développement du commerce international, l'abolition des contrôles de change et la libéralisation des mouvements de capitaux et des services financiers dans le cadre de l'OMC.

Depuis les années 70, le secteur des services n'a cessé d'absorber de plus en plus une part importante du stock mondial des IDE. En 1990, par exemple, cette proportion a atteint presque la moitié du total des IDE mondiaux et en 2002 elle est passée à 60% (soit 500 milliards \$)³. Parmi les services qui ont le plus profité de la montée des IDE, on retrouve en particulier le secteur bancaire et financier.

Les statistiques démontrent, aussi, l'augmentation de la participation des banques étrangères dans les systèmes bancaires locaux de nombreux pays en développement au moyen de l'établissement de filiales et de succursales ou grâce à la prise de contrôle de banques déjà établies.

Parmi ces pays en développement qui ont ouvert leurs secteurs bancaires à la concurrence étrangère : les pays asiatiques émergents ainsi que les pays d'Afrique du Nord et du Moyen Orient. Dans les pays asiatiques, les banques étrangères sont principalement originaires du Japon, d'Amérique du Nord et de quelques pays européens (France, Allemagne, Pays-Bas, Royaume-Uni). Par ailleurs, les banques françaises représentent les principales banques étrangères dans les pays du Maghreb, à côté de quelques banques arabes et américaines⁴.

Ce développement de l'activité bancaire internationale nous conduit à s'interroger sur plusieurs déterminants de ce processus :

- Pourquoi les banques s'internationalisent et pénètrent des marchés étrangers ?
- Quand, comment et où, peuvent-elles s'internationaliser ?

Pour répondre à ces questions nous avons choisi de diviser ce chapitre en trois sections. La première section a pour objectif d'étudier la stratégie d'internationalisation des banques. La seconde section expose les conditions d'internationalisation à partir de différentes théories

³ CNUCED, « L'IED en provenance des pays en voie de développement ou en transition : Incidences sur le développement », Rapport sur l'investissement dans le monde, Nations Unies, New York et Genève, 2006.

⁴ Haouat M., « L'internationalisation des banques : entre difficultés et opportunités », ISERAM, N°1, 2010, p. 2.

utilisées par les auteurs⁵. Enfin, la troisième section définit les formes d'implantations des banques multinationales.

Section 1 : Stratégie d'internationalisation des banques

Le mouvement d'expansion des banques à l'étranger remonte au XIX^{ème} siècle où plusieurs groupes bancaires ont choisi l'internationalisation comme stratégie.

Dans la première section de notre présent chapitre, nous essayerons de comprendre l'évolution du processus d'internationalisation des banques depuis la fin des années 1980 ; puis d'analyser les motifs de leur internationalisation et les métiers exercés par ces dernières.

1. 1 Les vagues d'internationalisation

La banque, au cours de l'histoire et jusqu'à aujourd'hui, a subi les effets de la mutation de la sphère financière mondiale et la montée de la pression concurrentielle. En conséquence, elle a connu de multiples transformations entraînant une redéfinition de son rôle et de ses activités.

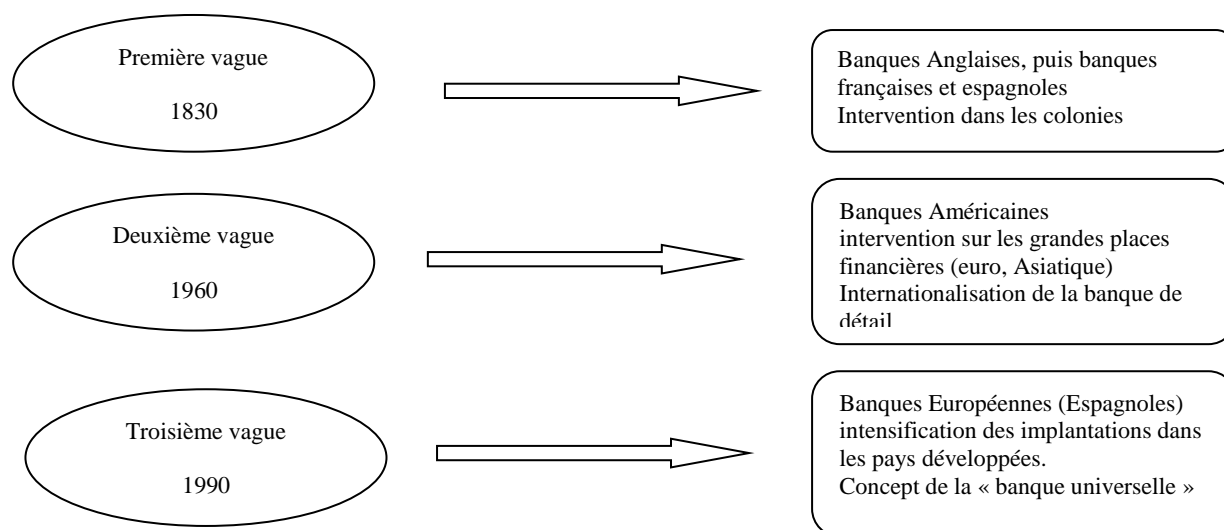
Les spécialistes ont divisé l'évènement de l'internationalisation bancaire en trois grandes périodes qu'ils ont appelées : les vagues d'internationalisation bancaire. Chacune d'elles a ses caractéristiques et ses spécificités.

1. 1. 1 La première vague d'internationalisation

Elle a été lancée par les banques européennes au cours du XIX^{ème} siècle et plus précisément vers les années 1830 (figure 1). Cette période caractérisée par la révolution industrielle a vu encourager les flux commerciaux interrégionaux puis internationaux, grâce à l'invention des différents moyens de transport, réduisant ainsi les coûts de transport.

⁵ Au cours de ce premier (et même du deuxième) chapitre, certaines théories de la firme seront empruntées pour développer le cas du secteur bancaire. L'utilisation du terme « firme » est énoncée-seulement- pour respecter l'exposé des théories des différents auteurs.

Figure 1 : Les vagues de l'internationalisation des banques



Source : Troudart J., « Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques », thèse dirigée par Mr. Eric LAMARQUE, Université MONTESQUIEU - BORDEAUX IV, École Doctorale ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ, Doctorat en science de gestion, 2012, p. 36.

Les flux financiers (qui se traduisaient par le financement bancaire de ce grand commerce international) sont devenus eux aussi internationaux à cause de l'exportation européenne des capitaux dans le monde entier (El Kadri ; Richer ; Somville ; Toselli et Vasseur, 2004).

Le système économique dans ces circonstances est passé d'un capitalisme mercantile⁶ vers un capitalisme de la finance bancaire et des grands trusts⁷. Cette période était aussi caractérisée par une large colonisation par les pays européens où il y a eu l'exploitation de ce nouveau capitalisme (via l'investissement de capitaux). Cet investissement a permis de répandre davantage leur production manufacturière et d'accroître leur capacité d'extraction des matières premières (Titor, 2007).

La grande Bretagne était l'investisseur le plus important. En 1913, par exemple, 86% du stock de capitaux investi à l'étranger dans le monde était d'origine européenne dont 40% d'origine britannique (Faubert, 2011). En effet, Londres seul a pu acquérir le monopole des assurances navales et était également une place financière incontournable qui gérait la majorité des flux financiers. Aussi, les banques multinationales britanniques contrôlaient plus de 2 250 agences

⁶ Politique économique pratiquée en Europe sur la période allant du début du XVI^{ème} siècle jusqu'au XVII^{ème} siècle. Ce courant mesurait la puissance de l'Etat par la quantité d'or et de métaux précieux qu'elle détenait ; et non pas par sa capacité à produire des biens et services.

⁷ Un trust est un ensemble de plusieurs entreprises regroupées sous une direction unique et qui exercent une influence importante sur un secteur ou une partie de l'économie.

bancaires réparties sur l'Amérique latine, en Afrique, en Asie et en Australie. On les appela, alors, des banques d'outre-mer (*Overseas Bank* en anglais)⁸.

1. 1. 2 La deuxième vague

Après les deux guerres mondiales, l'Europe est sortie affaiblie économiquement et financièrement. C'est aussi la période de l'émergence des Etats-Unis comme la première puissance mondiale⁹.

C'est pour cela que la deuxième vague d'internationalisation bancaire qui se situe dans les années 1960 a été lancée par les banques américaines qui exportaient le métier d'une banque de détail¹⁰ à cause de la forte réglementation financière qui empêchait la constitution des conglomérats financiers.

Ce qui diffère dans cette seconde vague c'est la diversification dans le choix géographique d'internationalisation. Les banques multinationales (BMN) américaine se sont intéressées à de nouveaux marchés de pays développés (tel que : le Japon et les places financières asiatiques) qui affichaient de fortes opportunités de croissance.

1. 1. 3 La troisième vague

La fin des années 90 a donné un coup d'accélérateur à l'internationalisation du secteur bancaire surtout européen. La chute du mur de Berlin (1989), la mise en place d'un marché unique de capitaux (1990) et la volonté de l'union européenne d'accueillir les anciennes républiques soviétiques a entraîné une transformation profonde dans l'économie de ces pays¹¹.

L'internationalisation bancaire s'est, ainsi, effectuée dans un cadre de globalisation financière qui repose sur trois facteurs principaux appelés « la règle de 3D » (déréglementation, désintermédiation et décloisonnement) :

- La déréglementation : est la libéralisation et l'élargissement des activités bancaires tel que la suppression de la politique d'encadrement de crédit. Cependant, il a été remarqué

⁸ Jones G., « Multinational Enterprises and Global Worlds », Harvard Business School, US, 2004, p.4.

⁹ En effet en 1945, les Etats unis possédaient les trois quart des réserves mondiales en or. Puis, les sorties de capitaux des Etats unis se sont accrues de façon modérée fournissant à l'économie mondiale les moyens pour se reconstruire.

¹⁰ Voir page n° 24.

¹¹ SELENIUM Consulting, stratégie & transformation, « 20 ans d'internationalisation du secteur bancaire, et maintenant ...? Une analyse du développement international de la banque de détail, et nouvelles perspectives de croissance », Juillet, 2009, p. 2.

que l'adoption d'importantes mesures de dérèglementation est suivie d'un phénomène de concentration bancaire¹².

L'exemple de la suppression, en 1990, du Mac Fadden Act (1927) aux Etats Unis dont l'objectif était d'empêcher une banque installée dans un Etat de s'installer dans un autre a conduit à l'extension et à la concentration des banques géographiquement.

Aussi la suppression, en 2000, du Glass Steagall Act introduit par Roosevelt après la crise de 1929 qui séparait entre les métiers de la banque commerciale (collecte de dépôts) et la banque d'affaires (spéculation sur les valeurs mobilières) a conduit à la baisse le nombre des banques aux Etats-Unis (Selon le Réserve Fédérale, il n'y avait que 8 817 banques de dépôts en 1998 contre 14 393 en 1985 aux Etats-Unis) à cause des opérations de fusion-acquisition (Fournier, 2001).

En Europe la mise en place d'un marché unique européen a, elle aussi, conduit à une forte concentration bancaire. La libéralisation des activités bancaires dans l'union européenne a encouragé l'introduction du modèle de la banque universelle¹³.

Aussi l'introduction de la monnaie unique (Euro) a facilité l'accès aux marchés bancaires de la zone et chaque établissement bancaire a pu effectuer ses activités sans aucune restriction. Cela a permis d'accroître la concurrence et de réduire les marges d'intérêts. L'euro a, même, fait disparaître les opérations de change. Le marché est devenu encore plus intégré et liquide ce qui favorise un processus de désintermédiation financière.

- La désintermédiation : la définition du métier de la banque selon laquelle il : « *répond à la demande de fonds dont les agents non financiers ont besoin pour régler des dettes et/ou pour réaliser des dépenses, immédiates ou futures* »¹⁴, fait apparaître son rôle d'intermédiaire financier entre agents à besoin de financement (emprunteurs) et agents à capacité de financement (prêteurs) ; le financement du premier agent se fait indirectement (finance indirect) par l'intermédiaire des banques.

¹² La concentration bancaire résulte d'une entente conclue entre deux ou plusieurs banques (soit par voie de fusion ou par la création d'un groupement bancaire) qui parviennent à contrôler une grande partie de l'ensemble des activités qu'elles exercent.

¹³ Voir la page n°26.

¹⁴ Bialès C., «L'intermédiation financière », BTS tertiaires 1ère année, FOUCHER, 3ème édition, 2013, p. 9.

Mais avec la diffusion de la technologie -qui devient accessible à tous les opérateurs- de nouveaux intermédiaires financiers sont apparus tels que les OPCVM¹⁵ et autres entreprises d'investissement, sociétés d'assurances, etc.... réduisant les marges d'intermédiation bancaire (finance directe). Une baisse des taux d'intermédiation a été, par exemple, observée en France : de 54 % à 39,5 % entre 1994 et 2004¹⁶.

- **Le décloisonnement** : traduit l'ouverture des marchés autrefois séparés et ce, d'un point de vue externe (annulation du contrôle de change) et d'un point de vue interne par l'intégration des compartiments existants entre les marchés (marché monétaire à court terme, marché financier à long terme, marché de change...). Les marchés deviennent alors interconnectés grâce aux réseaux modernes de communication et à l'innovation de nouveaux produits financiers comme, par exemple, le Swap de devise¹⁷.

Ces facteurs de globalisation financière ont rendu le marché domestique saturé plus que jamais. Dans ces circonstances, la banque se voit obligée de mettre en œuvre de nouvelles stratégies de développement afin de s'adapter aux modifications du secteur. Dans cette optique, l'internationalisation dans des pays tiers semble constituer une réponse appropriée.

1. 2 Stratégies des banques multinationales

Une banque multinationale est une banque développant son activité à l'étranger grâce à une ou plusieurs filiales. Certaines de ces banques développent leur stratégie à l'échelle mondiale à travers les pays.

Notre objectif est d'expliquer pour les banques à vocation internationale, quelles ont été les raisons qui ont motivées ce type de développement et les stratégies employées pour y parvenir.

¹⁵ Les Organismes de placement collectif en valeurs mobilières sont des intermédiaires financiers dont l'activité principale consiste à collecter des fonds en émettant des titres financiers auprès de divers agents (particuliers, entreprises, etc.) en vue d'acquérir des actifs financiers.

¹⁶ Boutillier M. et Bricongne J., «Évolution du taux d'intermédiation financière en France (1994-2004) », Bulletin de la Banque de France, N° 146, Février, 2006, p. 48.

¹⁷ Le Swap est un produit financier destiné à faciliter la circulation des capitaux. Par exemple : deux entreprises de nationalités différentes mais qui ont chacune une filiale dans l'autre pays et qui ont besoin de financement de monnaie étrangère. Elles concluent un swap de devises qui consiste en un échange du montant entre les deux entreprises pendant une durée précise en tenant compte du cours de change de devise. Ces différentes transactions s'effectuent par la banque.

1. 2. 1 Les motifs d'implantation à l'étranger

En plus des raisons citées précédemment de l'internationalisation des banques, il existe d'autres raisons d'ordre interne spécifique à la banque :

1. 2. 1. 1 Réalisation des profits

La réalisation des profits est un des motifs majeurs pour expliquer l'expansion internationale des banques. Ces dernières recherchent une meilleure efficacité par la réalisation d'économies d'échelle.

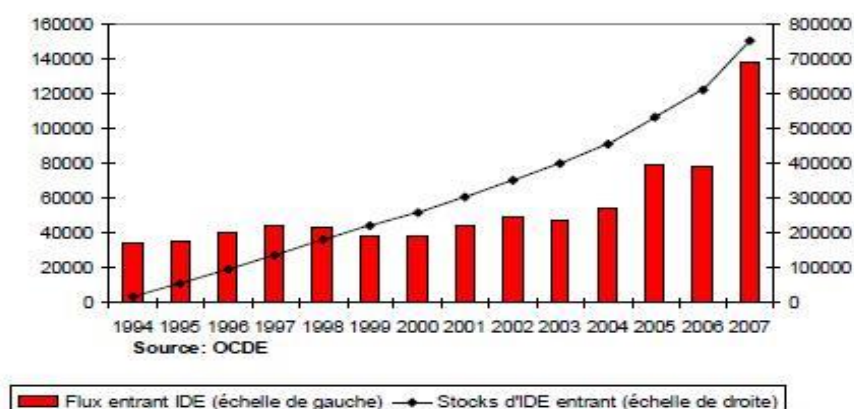
Théoriquement, l'accentuation du niveau d'activité (élargissement de la base de dépôts grâce à l'internationalisation) permet à la banque de répartir ces coûts fixes (achat de siège social, location d'un bâtiment, charges de long termes...) sur davantage de produits et services, ce qui permettra une baisse du coût unitaire.

1. 2. 1. 2 Accompagner la clientèle

Le premier motif qui a incité les banques à s'internationaliser est d'accompagner leurs « entreprises clientes », elles-mêmes déjà présentes ou en phase d'implantation à l'étranger. En effet, le suivi des clients à l'international permet à la banque de fournir des services bancaires à ces clients, d'exploiter la connaissance qu'elle détient au mieux et d'éviter en même temps à ce que des banques concurrentes locales ou internationales ne saisissent cette connaissance (un client international qui ne trouve pas de réponse auprès de sa banque, est conduit à l'échanger au profit d'une autre banque ayant des agences locales).

Il s'agit donc d'une stratégie défensive d'internationalisation qui vise à préserver les relations existantes avec la clientèle. Cette stratégie peut être analysée au niveau macroéconomique en comparant les flux d'IDE et les flux d'IDE financiers. Une étude, par exemple, réalisée par Metcafle (2005) sur les banques étrangères en Chine montre la tendance des banques à suivre leurs clients :

Figure 2: IDE entrant en Chine (1994-2007)



Source : Metcalfe, B., « Foreign banks in China », PriceWaterhouseCoopers, 2005, in Haouat M., « L'internationalisation des banques: entre difficultés et opportunités », ISERAM, N° 1, 2010, p. 12.

Sur l'échantillon de 35 banques implantées en Chine (retenu par l'auteur), la plupart des crédits sont attribués à des firmes du même pays d'origine que ces banques. Trois banques de l'échantillon attribuent même la totalité de leurs crédits aux entreprises de leurs pays d'origine.

1. 2. 1. 3 Acquérir de nouveaux clients et/ou pénétrer de nouveaux marchés

C'est une stratégie offensive, plus ambitieuse que la précédente, bien qu'elle soit conditionnée par des barrières à l'entrée¹⁸. L'objectif des banques est d'élargir leur part de marché grâce aux avantages concurrentiels qu'elles détiennent ; maîtrisée par leur appartenance à de grands groupes mondiaux. Leur pénétration dans les pays d'accueil s'affine à l'aide d'une meilleure connaissance des points faibles des banques locales et d'un positionnement sur les métiers à forte rentabilité.

La localisation à l'étranger peut également être motivée par un désir de se rapprocher des clients (ou consommateur) qu'elles ne peuvent pas atteindre dans leur pays (leur activité n'étant pas exportable). Ainsi, ces banques -plus proches- pourront mieux répondre aux besoins de leurs clients. En particulier, en termes de différenciation et de personnalisation du produit ou du service financier.

¹⁸ Les vagues d'internationalisation décrites précédemment ont d'ailleurs été la conséquence d'un processus de déréglementation non seulement dans les pays d'origine mais nécessairement aussi dans les pays d'accueil par la diminution ou la suppression des barrières à l'entrée.

1. 2. 1. 4 L'accès au capital et la liquidité

La diversification géographique peut aussi être vue comme un moyen de diminuer les coûts de régulation liés à l'exigence en capital. En effet les régulateurs des banques imposent un niveau plus élevé des fonds propres pour avoir une plus grande capacité à absorber les chocs liés aux risques d'actif¹⁹. Cela représente des coûts supplémentaires pour la banque qui peut s'installer à l'étranger dans des pays ayant un coût de capital moins élevé.

Après avoir présenté les principaux motifs de l'internationalisation des banques, il convient maintenant d'analyser les stratégies employées par celles-ci afin d'atteindre leurs objectifs.

1. 2. 2 Stratégies des banques multinationales

Les travaux portant spécifiquement sur les stratégies des banques multinationales demeurent peu nombreux. Les modèles utilisés sont principalement empruntés aux théories relatives aux firmes multinationales (D'Arvisenet et Choulet, 2008). Dans cette dimension, nous allons recourir à la typologie des stratégies adoptées par les FMN et proposées par Michalet (1985) en quatre stratégies distinctes. Puis, on va essayer de les transposer sur le cas des banques multinationales.

1. 2. 2. 1 Les stratégies banales :

Elles sont historiquement les plus anciennes :

1. 2. 2. 1. 1 Stratégie d'approvisionnement²⁰

Cette stratégie a été développée par les FMN du secteur primaire au XIX^{ème} siècle. Comme son nom l'indique, l'objectif majeur était d'approvisionner la société mère de ressources naturelles qu'elle ne trouvait pas sur le territoire national. Ceci, par l'implantation de filiales dans les pays producteurs de matières premières²¹ nécessaires à son activité principale.

Toutefois, nous excluons cette stratégie parce que cette catégorie de multinationales primaires est aujourd'hui qualifiée comme étant *caduque* (Süer, 2002). En plus, elle ne correspond pas aux spécificités du secteur bancaire.

¹⁹ L'augmentation du risque des banques à l'extrême peut conduire à des crises financières et l'effondrement du système financier, causant d'énormes externalités négatives pour l'économie toute entière, comme en témoigne la crise financière de 2007.

²⁰ Appelée aussi stratégie d'accès aux ressources naturelles.

²¹ Généralement les pays en voie de développement (les colonies).

1. 2. 2. 1. 2 Stratégie de marché

Apparue au XX^{ème} siècle, cette stratégie est connue, aussi, sous le nom de « stratégie horizontale ». La stratégie de marché vise à reproduire intégralement (pour le marché local via l'implantation de *filiales relais*) une gamme des produits et services de la maison mère. Elle concerne, des pays dont le niveau de développement est équivalent (flux d'investissement de type Nord-Nord croisés et intra-branches). Dans ce cas, les BMN à stratégie de marché offrent les mêmes services dans plusieurs pays, l'objectif étant de suivre et/ou conquérir de nouveaux clients et parts de marchés.

1. 2. 2. 1. 3 Stratégie de rationalisation de la production

Appelée aussi « stratégie verticale », cette stratégie est en opposition avec la stratégie précédente. C'est une stratégie qui vise à fragmenter le processus de production en plusieurs activités (fabrication des composants, assemblage, distribution...) sur plusieurs pays via l'implantation de *filiales ateliers*.

La stratégie verticale permet, donc, de bénéficier des avantages comparatifs (facteur de production le plus abondant) de différents pays pour chaque étape de production d'un même produit. Le but étant d'améliorer la compétitivité-prix de la firme. Elle génère de ce fait des flux d'investissement Nord-Sud à cause de la différence de niveau de dotations factorielles des nations partenaires. Cette stratégie est apparue vers le milieu des années soixante.

Cependant, nous excluons cette stratégie parce qu'elle n'est pas applicable aux entreprises de services tel que la banque²².

1. 2. 2. 2 Stratégie globale

Les stratégies globales ont été adoptées à la fin des années quatre-vingt par un nombre croissant de multinationales. Globale parce que les BMN intègrent dans leurs stratégies l'ensemble des paramètres de localisation. Elles ont une vision plus mondiale, globalisant leur stratégie à l'échelle de la planète²³. Elles cherchent à être toujours plus réactives en profitant de la moindre

²² Le service, contrairement aux produits, ne peut pas être segmenté en plusieurs opérations de production.

²³ Andref W., « Les multinationales globales », édition La Découverte, Paris, 1996.

opportunité. Cette recherche de rentabilité maximale s'est traduite par le développement des *IDE congloméraux* à motivation financière et non pas productive²⁴.

1. 2. 2. 2. 1 Stratégie techno-financière

Aujourd'hui, c'est la stratégie qui tend à prédominer le plus. Il s'agit d'une nouvelle génération de stratégie qui repose sur la vente de technologie : brevets, licences, usines clés en main, savoir-faire, ingénierie et assistance technique (Boualam, 2010).

La stratégie techno-financière correspond à une forme d'internationalisation fondée sur les actifs intangibles de la firme et les compétences de son capital humain plutôt que sur ses actifs financiers : *« La stratégie techno-financière marque l'aboutissement d'un glissement des activités à l'étranger des firmes de la production matérielle directe vers la fourniture de services. La base de sa compétitivité est désormais fondée sur la définition d'un savoir faire et sur la Recherche et Développement. Elle va désormais tenter de valoriser cet avantage dans tous les secteurs où des applications de ses compétences technologiques sont possibles. Par là, elle a vocation à sortir de son secteur d'origine et à se diversifier selon des modalités entièrement originales. Sa nouvelle force réside dans sa capacité à monter des "opérations complexes", qui exigeront de combiner des opérations venant d'horizons très divers : entreprises industrielles, sociétés d'ingénierie, banques internationales, organismes multilatéraux de financement. Parmi ceux-ci, certains seront locaux, d'autres étrangers, d'autres auront un statut international »*²⁵ .

1. 2. 2. 2. 2 Les banques multinationales à stratégie techno-financière

Dans cette perspective, les établissements bancaires ont pour principale préoccupation de profiter des caractéristiques économiques (du pays d'accueil) mais surtout réglementaires afin d'optimiser leur profit. En conséquence, la stratégie d'internationalisation est essentiellement tournée vers les pays considérés comme des paradis fiscaux. Cette stratégie est suivie plus ou moins par l'ensemble des établissements bancaires. En effet, l'immense majorité (voire la totalité) des grandes banques possèdent des implantations off-shore²⁶.

²⁴ Les firmes achetées ne produisent plus le même produit que la maison-mère et peuvent se trouver dans d'autres secteurs d'activités.

²⁵ Michalet C.-A., « Les multinationales et la crise, Tiers-Monde », vol. 26, n° 104, 1985, pp. 931-932 ; in Chesnais F., « La mondialisation du capital », édition Syros, Paris, 1994, p.57.

²⁶ Il n'existe pas de définition universellement admise de la place financière off-shore (PFO), Toutefois, on s'accorde à considérer que l'off-shore est une opération triangulaire entre prêteurs et emprunteurs tous les deux non résidents du pays de la PFO (Nowiki, p. 229 ; cité dans C.R.P.S, 1981). Les PFO sont localisées autour de : Londres, New

Après avoir revu l'ensemble des stratégies d'internationalisation des banques multinationales, nous allons maintenant nous intéresser au processus de l'internationalisation puis sur les activités des banques multinationales.

1. 3 Le processus d'internationalisation

La littérature analysant le processus de l'internationalisation des banques reste mince et s'appuie largement sur celui de la firme. (Cattani et Tschoegl, 2002).

En général, les auteurs se sont mis d'accord sur un processus d'internationalisation composé de trois phases distinctes :

1. 3. 1 La première phase

Au début de leur internationalisation, les banques sont obligées de faire face aux barrières d'entrée sur un marché étranger et de supporter différents coûts d'installation. Johanson et Vahlne (1977) parlent des coûts de connaissances (Market Knowledge). Connaissances générales liées aux caractéristiques des clients internationaux et connaissances spécifiques aux particularités du marché local (tel que : l'apprentissage de la culture, des habitudes de la société et de l'environnement économique)²⁷.

Lorsque la banque s'internationalise initialement dans des pays ayant une forte diversité économique, technologique et culturelle par rapport à son pays d'origine, elle ne peut pas bénéficier pleinement des avantages de l'expansion internationale car la somme des coûts

York, Hong Kong, Tokyo, Luxembourg, Zurich, Bahreïn... etc. elles permettent, ainsi, aux BMN d'opérer vingt quatre heures sur vingt quatre ; seulement elles demandent à réunir plusieurs conditions (Bourgain et Pieretti, 2007) :

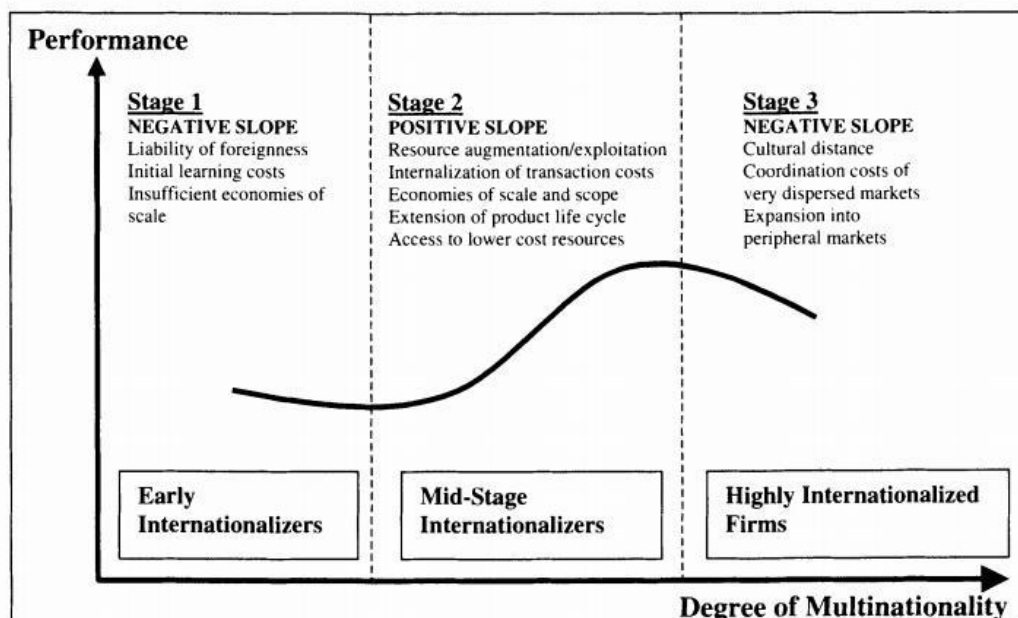
- une taxation sur le commerce et les investissements faible ou nulle ;
- un régime d'enregistrement des entreprises léger ou relâché ;
- un régime de surveillance léger et flexible ;
- une présence physique non indispensable pour les institutions financières et les autres structures d'entreprises ;
- un niveau de confidentialité inapproprié assuré par des lois assurant un secret renforcé.

²⁷ En 1977, Johanson et Vahlne ont développé le premier modèle d'internationalisation qui s'inscrit dans l'approche des étapes appelé le modèle d'apprentissage expérientiel ou le modèle Upsala. Ils eurent, aussi, les premiers à avoir employé le concept de : connaissance et engagement, qui plus tard sont devenus largement utilisés dans les théories de la firme.

Leur modèle est défini comme « *Une acquisition graduelle, une intégration et une utilisation des connaissances des opérations et des marchés étrangers et un développement de l'engagement incrémental sur les marchés étrangers* ». Cela veut dire que : quand une firme s'étend sur un marché, elle développe des connaissances par expérience. Ces derniers lui donnent une capacité à évaluer et à saisir les opportunités d'affaires et ainsi à réduire l'incertitude. En conséquence, la firme prend la décision d'engager plus de ressources à l'étranger. Ces décisions d'engagement multiplient les activités d'affaires courantes qui, à leur tour augmentent l'engagement sur les marchés étrangers et ainsi de suite...

supportés est supérieure aux économies d'échelle réalisées²⁸. Dans cette étape, Contractor, Kundu et Hsu (2003) préconisent une pente négative de la courbe reliant la performance et le degré d'internationalisation :

Figure 3 : Relation performance-internationalisation à trois phases et en S horizontal



Source: Contractor F. J., Kundu S. K. et Hsu C. (2003), « A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sectors », *Journal of International Business Studies*, n°34, 2003, p. 07.

1. 3. 2 La deuxième phase

Elle est représentée ci-dessus par une pente positive de la courbe. Cela prouve que l'ensemble des bénéfices réalisés par la banque dépassent largement les coûts dus à leur internationalisation.

Dans cette phase, la banque continue son internationalisation en accumulant de plus en plus d'expériences qui permettent de réaliser des bénéfices d'internationalisation tels que : les économies d'échelle, l'exploitation et le développement des ressources. D'un autre côté, tous les coûts fixes et les charges générales liées aux opérations de filiales peuvent à ce stade être divisés dans un nombre plus grand de pays grâce à une présence plus large et plus profonde sur les marchés.

²⁸ Même si les coûts initiaux sont plus grands que les premiers bénéfices, ils ne sont pas pour autant trop élevés dans la mesure où la banque décide tout de même de s'installer à l'étranger.

1. 3. 3. La troisième phase

Il est déconseillé pour la banque d'atteindre cette phase qui correspond aux forts degrés d'internationalisation pendant lesquels, la performance de la banque diminue.

Lorsque le réseau international des filiales devient de plus en plus extensif et intensif, les coûts de coordination managériale, de gouvernance et de transaction internationale peuvent à nouveau dépasser tous les bénéfices de la diversification (Naguyen 2007). En conséquence, la pente de la courbe redevient négative.

1. 4 Activités des banques multinationales

Les activités des banques multinationales dépendent du type du métier exercé par elles. Ce dernier, de son côté, représente la « *capacité à gérer un système d'offre, c'est-à-dire un ensemble de tâches permettant de proposer à une clientèle définie un produit ou un service particulier* »²⁹. Le choix du métier permet donc à la banque de mettre en œuvre sa stratégie.

Il existe deux catégories de métiers bancaires, chacun d'eux a ses propres caractéristiques :

1. 4. 1 la banque spécialiste

La banque spécialiste est un établissement de crédit qui gère une gamme réduite de produits et services financiers ayant une forte valeur ajoutée (gestion du patrimoine, ingénierie financière...). Elle est, en conséquence, vigilante en matière de qualité et d'innovation afin de satisfaire une demande concentrée sur un nombre limité de produits.

1. 4. 1. 1 La banque de détail

La banque de détail³⁰ a pour vocation de fournir aux agents économiques, les moyens monétaires et financiers dont ils ont besoin. L'organisation de ces banques varie. Généralement, elles sont des sociétés par actions qui exercent sous forme de réseau d'agence. Leurs activités se résument à : l'intermédiation (collecte de dépôts et distribution de crédit), la gestion des moyens de paiements (compte chèque, virement, prélèvement automatique, carte bancaire, carte de crédit...)³¹ et l'allocation des produits d'assurance (assurance vie, assurance dommage et

²⁹ Lamarque, E., « Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur », Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 2, juin, 1999.

³⁰ Appelée également banque de réseau ou retail banking.

³¹ Voir : Descamps C. et Soichot J., « Economie et gestion de la banque », édition ems MANAGEMENT & SOCIETE, Paris, 2002, p. 76.

prévoyance...). La vente de ces produits et services bancaires est réalisée soit directement par la banque, soit via des moyens de contacts à distance.

La banque de détail touche quatre types de marchés :

1. Le marché des particuliers³² ;
2. Le marché des professionnels (artisans, commerçants, profession libérale...) ;
3. Le marché des associations de proximité (association à faible revenue) ;
4. Le marché des PME (petites et moyennes entreprises)³³.

Enfin la banque de détail s'internationalise généralement par fusion-acquisition avec une autre banque locale à cause des différences juridiques et culturelles et des spécificités des marchés dans chaque pays.

1. 4. 1. 2 La banque d'investissement

Contrairement à la banque de détail, la banque d'investissement³⁴ ne reçoit pas les dépôts des particuliers. Les banques d'investissement recherchent la liquidité auprès des autres banques, ou de la Banque centrale, ce qui explique en partie qu'en cas de crise de liquidité, elles sont les premières à être touchées.

Ses clients sont essentiellement de grandes entreprises et de gros investisseurs qui recherchent, soit à se financer soit à placer leurs liquidités dans des projets rentables.

Les activités des banques d'investissement consistent à faire du conseil pour ses clients, notamment en opération de fusion-acquisition. Elles organisent, aussi, les augmentations de capital, les introductions en bourse et le lancement d'emprunts obligataires. En plus, les banques d'investissement servent d'intermédiaires à leurs clients sur les marchés financiers en repérant les placements financiers les plus rentables.

Ces activités sont extrêmement rémunératrices, ce qui explique que, même les autres banques s'y soient mises, au travers de filiales parfois distinctes, mais toujours rattachées à leur maison-mère tel que : BNP Paribas CIB et Crédit Agricole CIB.

³² Le premier marché, selon Desmicht (2004), comprend trois catégories de particuliers : Les particuliers capables (particulier majeur ou mineur sous protection juridique, résident ou non), les agents de la banque (ou le personnel de la banque qui disposent généralement des produits offerts à des conditions préférentielles) et les particuliers incapables (particuliers majeurs ou mineurs placés sous contrôle judiciaire : tutelle).

³³ La banque de détail offre à ce segment de marché des produits et services spécifiques et adaptés pour chaque entreprise (facilité de caisse, escompte...)

³⁴ Appelée également banque d'affaires.

1. 4. 1. 3 La banque privée

Une banque privée s'occupe de gérer l'argent des investisseurs et des particuliers très fortunés. En effet, spécialisée dans la gestion des gros portefeuilles, une banque privée offre des services haut de gamme à ses clients en ce qui concerne la gestion du patrimoine. Les banques privées peuvent être des sociétés isolées (tel que le Groupe Julius Baer en Suisse) mais souvent, elles constituent un service supplémentaire des grandes banques (tel que BNP Paribas Wealth Management) .

Les services proposés par la banque privée au petit nombre de clients sont très personnalisés et les relations sont privilégiées (expertise financière et patrimoniale, conseil en investissement, placement, conseil en matière de retraite...).

1. 4. 2 La banque généraliste

Selon Coussergues (1996)³⁵, la banque généraliste (également, banque universelle ou banque à tout faire), est un établissement de crédit qui :

- Est présent sur tous les segments du marché : activités domestiques et internationales, particuliers et entreprises, tous type de financement et de prestation de services ;
- Dispose d'un réseau de guichet lui permettant de collecter auprès de la clientèle une part significative de ces ressources ;
- Est de grande taille et a une offre de produit vaste et diversifiée.

Ainsi, la banque universelle choisit comme mode de développement la diversification pour être en mesure de répondre à la demande de sa clientèle. Elle est, alors, amenée à modifier son organisation en créant de nouvelles filiales ou en prenant le contrôle de sociétés exerçant des activités complémentaires (par exemple : prise de contrôle de banque d'investissement, création de filiales d'assurance, de sociétés de conseil en placement et de gestion de portefeuille...).

Après avoir présenté les activités qu'exercent les banques, il nous paraît essentiel de déterminer, de manière brève, les moyens dont disposent les banques pour intervenir à l'international en identifiant la typologie des produits et services internationaux qu'une banque peut offrir.

³⁵ Coussergues S., « Gestion de la banque », DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 1996.

1. 4. 3 Typologie des produits et services bancaires internationaux³⁶

Dans son livre, Marois (1979 ; p. 09) met l'accent sur la différence entre un produit et un service bancaire : « *Les services bancaires sont les prestations proposées à la clientèle et exécutées par la banque sur ordre et pour le compte de cette clientèle, les capitaux n'étant que le support de l'opération. Par comparaison, on appelle produits bancaires toute opération financière réalisée par la banque et pour son propre compte, les capitaux étant l'objectif de l'opération* ».

Les banques multinationales –par leur grande taille et leur longue expérience- offrent une multitude de produits et services bancaire internationaux ; que nous avons essayé de résumer comme suit :

1. 4. 3. 1 Les produits bancaires internationaux

Ils recouvrent toutes les opérations de financement international liés au commerce international et les financements destinés à favoriser l'implantation des firmes à l'étranger :

1. 4. 3. 1. 1. Les financements liés au commerce international :

- Les crédits à l'exportation : Ils concernent les firmes exportatrices et prennent la forme de : crédits de préfinancements (qui ont pour objectif d'aider l'exportateur à supporter les dépenses de la période de fabrication.), de crédits à court terme (de durée inférieure à dix-huit mois) et de crédits à moyen ou long terme. Il existe deux mécanismes de mise en place pour ce dernier type de financement : le crédit fournisseur (octroyé par l'exportateur à l'acheteur étranger) et le crédit acheteur (accordé par la banque de l'exportateur ou une autre institution financière à l'acheteur ou à sa banque).
- L'avance en devise : elle consiste pour un exportateur disposant de créances en devises sur des clients étrangers à se faire consentir par sa banque un crédit de trésorerie à court terme.
- Les opérations spéciales : les banques peuvent, aussi, intervenir dans des opérations plus complexes telles que : l'opération du « leasing à l'exportation » où la banque va acheter au fabricant le bien destiné à être exporté et le loue à l'acheteur étranger.

³⁶ Ce passage est inspiré essentiellement des travaux de : Marois B., *L'internationalisation des banques*, ECONOMICA, Paris, 1979, pp 09-20.

1. 4. 3. 1. 2 Les financements liés à l'implantation à l'étranger :

- Les prêts en devise ;
- Les émissions internationales : elles regroupent sous ce terme les emprunts obligataires étrangers ;
- Les opérations spéciales : ce sont les contres crédits financiers ou les « Swaps-loans » qui ont pour principe de maintenir deux opérations en sens inverse entre une firme ayant deux filiales dans deux pays différents et une banque à réseau international ayant une agence dans chacun des deux pays considérés³⁷.

1. 4. 3. 2 Les services bancaires internationaux

Marois (1979) distingue trois catégories de service bancaire allant de l'aide ponctuelle jusqu'à la participation active de la banque à la gestion de la firme.

- Les services « opérationnels » : ils recouvrent, la manipulation des documents : remise de chèque sur l'étranger, virement de l'étranger et les opérations de change. On ajoute, aussi, l'ouverture d'une lettre de crédit documentaire pour le compte d'un importateur ou confirmation d'un crédit documentaire en faveur d'un exportateur.
- Les services « informationnels » : ils concernent la transmission, par la banque, d'information ayant trait aux réglementations et aux conditions du marché dans les différents pays d'accueil. Ces informations sont utilisées surtout par les firmes voulant s'implanter à l'étranger et ayant besoin de différents renseignements (en matière de réglementation juridique et fiscale, monnaie locale, marché et condition de financement locale...) sur le pays d'accueil.
- Les services « d'assistance-conseil » :
 - Assistance à l'implantation à l'étranger : parfois les FMN font appel à la banque pour obtenir des contacts auprès de certains milieux locaux (par exemple, sociétés locales susceptible d'être rachetées par la banque).
 - Conseil en organisation : assistance aux firmes voulant se faire coter sur des bourses étrangères et la formation financière des cadres des entreprises.³⁸

³⁷ Voir : Marois (1979), *ibid*, p. 26

³⁸ Quelques banques délèguent un de leurs cadres compétent pour assister une entreprise lors d'une discussion d'un contrat avec un pays ou une société.

Section 2 : Les déterminants de l'internationalisation des banques multinationales

Quand est-ce-que certaines banques décident-elles de s'implanter à l'étranger ? C'est à cette question de « quand ? » que cette section est consacrée. Les réponses apportées sont sous formes de théories de l'internationalisation, qui sont aujourd'hui, largement acceptées et utilisées par les économistes.

2. 1 La théorie de l'avantage spécifique

La première réponse est donnée par la théorie de l'avantage spécifique, développée par Hymer en 1970³⁹, et est reprise ensuite par d'autres auteurs.

Cette théorie permet de mettre en évidence les conditions nécessaires à une multinationalisation réussie. Elle explique que dès lors qu'une firme possède un avantage "spécifique" (qui lui est propre) et transférable, elle peut surmonter les multiples coûts d'implantation et réussir sa localisation étrangère.

En effet, Il semblerait que le terme « avantage spécifique à la firme » (*Firm Specific Advantages*) a été employé pour la première fois par l'économiste Stephen Hymer (1970), à une époque où les multinationales américaines régnaient sur le monde.

2. 1. 1 L'apport de Hymer (1970)

Au départ, Hymer indique que les firmes étrangères sont désavantageuses par rapport aux firmes nationales. Cela peut se manifester à plusieurs niveaux à savoir les barrières économiques et juridiques, goûts et demandes des consommateurs différents, possibilités de discrimination à l'égard des firmes étrangères,... (Amelon et Caredebat, 2010).

En même temps, l'auteur est frappé par l'avantage éclatant que les firmes américaines possédaient sur les entreprises locales qui n'avaient pourtant aucun frais de transport

³⁹Hymer S. H., « The efficiency (contradictions) of multinational corporations », *The American Economic Review*, 60, 1970, pp 411-448. In, Pitelis C. N., « Stephen Hymer, the Multinational Firm and 'Multinational Corporate Capital' », 7th Conference of the Greek Historians of Economic Thought National University of Athens, 27-28 May, 2005.

international à supporter, ni aucun obstacle linguistique, culturel, administratif ou institutionnel à surmonter pour dominer des marchés qui leur appartenaient.

Il apparut rapidement qu'elles possédaient un avantage spécifique, capable de combler l'écart perçu, par rapport aux firmes locales sous la forme d'un actif tangible ou intangible (Meier et Schier, 2005). Cet avantage, comme nous le verrons, peut-être d'ordre technologique (invention, innovation d'un procédé de production, innovation d'un produit...), managérial (personnel qualifié, expérience ...) ou financier (taille de la firme, chiffre d'affaire...).

A ce niveau, Barney (1991) a développé une vision sur les stratégies basées sur les ressources (resource-based strategy). Il stipule que la possession, par une firme, d'un avantage est nécessaire mais non pas suffisante pour être concurrentiel, sauf si elle détient les quatre conditions suivantes :

1. Avoir une forte valeur ajoutée ;
2. Etre rare ;
3. Non imitable ;
4. Non substituable.

Cela veut dire, selon l'auteur, que parmi l'ensemble des avantages, seul quelques un sont considérés comme stratégiques.

2. 1. 2 L'apport de Kindleberger (1969)

Dans le prolongement de cette analyse, Kindleberger (1969) inclut la notion de l'avantage spécifique dans le cadre du modèle économique général *des imperfections des marchés*. Ce dernier, s'insère dans l'approche de l'organisation industrielle, parmi les grands courants de la théorie de l'investissement direct à l'étranger.

En effet, Kindleberger (1969) élargit la réflexion, en considérant que les imperfections du marché sont elles-mêmes explicatives des raisons d'un IDE. Lorsque les opportunités de croître sur le territoire national deviennent difficiles (stabilisation de l'oligopole)⁴⁰ ou impossible

⁴⁰ L'oligopole désigne une forme de marché caractérisé par un petit nombre de vendeurs face à une multitude d'acheteurs. Dans la théorie économique, l'oligopole est une situation de marché imparfait qui résulte d'une tendance à la concentration des producteurs.

Dans un oligopole, les vendeurs peuvent se livrer à une concurrence féroce ou bien réaliser des ententes. En effet, disposant d'une position dominante, les entreprises en situation oligopolistique sont tentées de s'accorder sur les prix et sur les quantités offertes afin de se partager le marché et d'optimiser leurs profits. Toutefois, le partage de marché peut représenter une limite de croissance pour la firme.

(législation antitrust)⁴¹. Les firmes peuvent alors se tourner vers les marchés étrangers en vue de rechercher de nouveaux débouchés.

Cependant, cette manœuvre peut parfois s'avérer compliquée, en raison des obstacles associés à l'entrée sur un nouveau marché (étant lui aussi imparfait). Il est donc nécessaire que la firme dispose d'avantages spécifiques. (Meier et Schier, 2005).

En général, il existe deux sources principales d'imperfection des marchés des pays d'accueil. Les barrières d'entrée naturelle, telles que la langue. Ainsi que les barrières créées par l'homme intentionnellement afin de décourager les nouveaux entrants (tel que : les politiques protectionnistes).

De telles mesures fournissent des avantages déloyaux aux firmes que les pays d'accueil protègent. Selon Kindleberger (1969), les politiques protectionnistes rendent le marché imparfait et l'un des moyens de surmonter ces barrières est de créer un IDE. (Harrison ; Dalkiran et Elsey, 2004).

Une firme ne peut, donc, raisonnablement opter pour une stratégie multinationale que si elle détient des avantages spécifiques qui lui permettent de surpasser les coûts générés par le marché. En un autre sens : l'existence d'avantages spécifiques et la recherche de leur utilisation optimale expliquent l'engagement des firmes à l'international (Prim et Usunier, 2012).

2. 1. 3 Les limites de la théorie des avantages spécifiques

Cette théorie reste incomplète. Elle n'énonce qu'une condition qui est peut-être nécessaire (possession d'avantage spécifique), mais qui n'est pas forcément suffisante pour s'internationaliser. D'autres explications, plus générales, d'ordre macro-économique, peuvent aussi expliquer la décision de la firme de s'internationaliser (améliorer son efficacité et sa pénétration des marchés, contourner des barrières tarifaires et non tarifaires, renforcer la compétitivité de la firme...)⁴².

En plus, le modèle d'analyse des imperfections des marchés offre une approche variée qui permet d'expliquer les motivations d'une firme pour s'engager dans des activités internationales

⁴¹ Loi visant à limiter ou réduire la concentration économique. La première loi antitrust, la loi Sherman a été adoptée aux Etats-Unis à la fin du XIXe siècle. Elle avait pour but de limiter la puissance des grandes firmes dont le poids risquait de réduire la concurrence et de nuire aux consommateurs et à la société dans son ensemble.

⁴² Déjà traité dans la section précédente.

(Harrison ; Dalkiran et Elsey, 2004). Cependant elle se concentre trop sur l'IDE sans pour autant préciser sa forme.

Le concept de l'avantage a été repris par plusieurs autres auteurs, parmi eux, on cite Raymond Vernon avec la théorie du cycle de vie.

2. 2 La théorie du cycle de vie du produit

La théorie du cycle de vie du produit, initiée par Vernon en 1966⁴³, met en avant (comme la théorie précédente) la possession d'un avantage spécifique comme déterminant de l'internationalisation des firmes.

Ce qui différencie cette approche est son aspect dynamique d'appréhender l'IDE. En effet, par analogie au cycle biologique⁴⁴, Vernon a développé une théorie sur les conditions d'internationalisation des firmes en trois phases successives et dont le fondement repose sur le facteur d'innovation technologique⁴⁵. Ces trois phases de vie du produit sont jointes à trois niveaux de développement des pays en termes d'offre et de demande (les Etats-Unis, les pays développés et les pays en développement), et quatre comportements macroéconomiques (production, consommation, échanges et investissements à l'étranger) du produit considéré (Boualam, 2010).

2. 2. 1 La première phase

L'étude de Vernon s'est portée sur le cas des Etats-Unis où le produit américain parcourt une vie qui débute par son innovation localement. Ce produit est au départ coûteux et destiné au marché national⁴⁶. Ensuite, la croissance de la demande locale stimule la production en grande série, ce qui réduit les coûts moyens de production et favorise, dans une première étape, l'exportation des produits⁴⁷ vers l'étranger.

Les firmes commencent à vendre le produit via l'exportation au début vers les pays développés, tel que : le Canada et l'Europe occidentale (à cause des similitudes en terme de culture et de

⁴³ Vernon R., « International investment and international trade in the product cycle », Quarterly Journal of Economics Vol. 80, N° 2, mai, 1966, pp. 190-207.

⁴⁴ Naissance, adolescence, âge adulte, vieillissement et la mort.

⁴⁵ Selon le même auteur, l'innovation technologique permet à la firme de bénéficier d'un monopole temporaire sur le marché.

⁴⁶ La conception et le lancement d'une invention repose sur les activités de recherches et développement et les coûts liés à cette dernière sont élevés.

⁴⁷ Produit intensif en recherche et développement (bien néo-ricardien)

besoins des consommateurs). Durant cette première phase⁴⁸, c'est la firme américaine qui domine la concurrence et acquiert le monopole sur les marchés. Aussi, elle connaît une baisse de coûts de production⁴⁹.

2. 2. 2 La deuxième phase

Dans la deuxième phase (maturité), les procédés de fabrication se diffusent et les entreprises des pays développés (imitateurs précoces) ayant pris conscience de l'importance de la demande sur le produit, vont concurrencer les firmes américaines (pays innovateur) et commencent à le produire localement par voie d'imitation⁵⁰. Cela conduit à une baisse des exportations et d'une diminution de la part de marché des firmes américaines. Ces dernières se voient obligées de changer leur politique de marché en se tournant vers les pays en développement où elles peuvent exploiter encore leurs avancées technologiques⁵¹ (Nguyen, 2007).

2. 2. 3 La troisième phase

La troisième phase (appelée notamment déclin ou imitation mondiale) représente une chute des exportations américaines à l'échelle mondiale car elles sont concurrencées par les firmes des pays développés sur les marchés des pays en développement. Cette phase de déclin, affecte les économies d'échelle des firmes américaines et entraîne une augmentation des coûts de production.

Aussi, avec le temps, le produit innové ne reste plus un secret dans le monde et plusieurs firmes dans les pays en développement (imitateurs tardifs) peuvent le produire par imitation avec un prix plus bas et puis l'exporter vers les Etats-Unis. Cela peut être expliqué par le fait que le produit standardisé ne demande plus une forte intensité de capital et de technologie mais une forte intensité en main d'œuvre que les pays en développement détiennent de manière abondante. En effet, les caractéristiques technologiques du produit changent au cours de son cycle : d'intensif en recherche et développement, il devient intensif en capital, puis intensif en travail.

⁴⁸ Il faut noter que le cycle de vie du produit se compose de quatre étapes : lancement ou naissance, croissance, maturité et en enfin le déclin ou la standardisation. Le cycle de vie international des produits se compose alors de trois phases et commence par l'exportation de la firme de son produit (phase de la nouveauté).

⁴⁹ Lorsque le processus de production devient à grande échelle, l'intensité de recherche diminue et le produit ne subit que quelques modifications ; ce qui génère des économies d'échelle.

⁵⁰ Le bien produit dans cette phase est un bien *heckscher-ohlinien* intensif en capital.

⁵¹ S'implanter dans des pays moins avancés permet aux firmes américaines de continuer à profiter de la situation de monopole sur les nouveaux marchés, bénéficier des coûts de production et de transport moindres.

Le pays en développement, après avoir été un pays demandeur, deviennent un pays offreur possédant un avantage compétitif sur les autres pays. L'exportateur se transforme, alors, progressivement en un importateur de sa propre invention.

Selon la théorie du cycle de vie internationale du produit⁵², l'internationalisation permet à la firme innovatrice de :

- Prolonger la vie du produit ;
- Diminuer les coûts de production et bénéficier des économies d'échelle ;
- Mieux contrôler les marchés locaux grâce à son rapprochement des consommateurs ;
- Allonger dans le temps sa situation de monopole.

Bien que cette théorie apporte plusieurs explications à l'évolution de la production et de la vente d'un produit sur le marché international, nous trouvons qu'elle ne peut pas être totalement adaptée aux conditions du marché bancaire.

D'abord, la théorie de Vernon a été sévèrement critiquée au motif qu'elle est liée au développement international des firmes multinationales américaines dans les années 1960, schéma qui s'applique moins à la réalité actuelle des multinationales (Amelon et Cardebat, 2010).

En suite, Vernon attribue au produit en question une durée et un cycle de vie international prédéterminé et néglige d'autres facteurs tels que le type et la nature du produit, qui pourra affecter la longueur de chaque phase. En plus, l'internationalisation des banques ne se réalise pas par l'importation et/ou l'exportation en raison de la nature du produit bancaire.

En effet selon Coussergues (1961 ; p. 224) les produits bancaires sont *immatériels* et donc :

- Ils ne sont pas sujet à l'usure et assez peu à l'obsolescence, leur vieillissement est donc lent ;
- Ils ne peuvent pas être protégés par des brevets, un nouveau produit bancaire peut être imité très rapidement par la concurrence ;
- Ils sont fréquemment conditionnés par la réglementation bancaire ou fiscale dont les modifications provoquent leur naissance, leur transformation ou leur disparition.

En conséquence, la phase de lancement sera relativement brève dans le temps. La phase de maturité sera assez longue parce que le produit aura acquis une réputation suffisante et son taux

⁵² Pour plus de détails sur la dimension internationale du cycle de vie du produit, voir : Marshall (1919) et Akamatsu (1962).

d'utilisation sera stable ou croitra en fonction des actions publicitaires. La dernière phase sera la plus longue de toutes et s'étendra sur des dizaines d'années. L'obsolescence gagnera progressivement le produit en raison de l'émergence d'un nouveau produit mais n'entraînera pas pour autant son élimination⁵³.

D'autres auteurs ont tenté de développer des théories plus adéquates, en particulier pour comprendre les phénomènes spécifiques d'internationalisation des banques.

2. 3 Théorie de l'internalisation

La théorie de l'internalisation initiée par Buckley et Casson (1990) constitue un des modèles les plus utilisés pour comprendre l'internationalisation des firmes et plus particulièrement des banques. Elle fait de l'imperfection des marchés des connaissances son centre de préoccupation et s'appuie essentiellement sur les travaux de Coase (1937) et de Williamson (1975).

2. 3. 1. Les travaux de Coase (1937) et Williamson (1975)

Les deux auteurs ont analysé les causes de l'internationalisation en présentant un cadre théorique clair où la firme est énoncée comme une structure verticalement intégrée, qui internalise⁵⁴ des marchés pour des produits intermédiaires (la recherche, la formation de son personnel, des actifs financiers...). En suite, la firme « revend » ces produits intermédiaires sur son marché intérieur.

Selon Coase (1937), la cause de l'internationalisation des firmes réside dans le caractère imparfait des marchés des biens. Lorsqu'on est dans un marché imparfait, l'échange économique dans les marchés engendre des coûts appelés des coûts de transactions tels que : coûts de recherche et développement (prospection, étude de marché, etc.), coûts de négociations et de décisions (rédaction d'un contrat...), coûts de surveillance et d'exécution (vérification de la livraison...).

De plus, lorsque la firme se place au niveau international, elle fait face à des différences de langue et de cultures qui engendrent des coûts d'avant l'échange (coûts d'information tels que : l'information sur la réglementation, sur les prix, les barrières tarifaires et non tarifaires, taxes locale, etc.) ; puis, des coûts d'après l'échange (en cas de difficultés, des coûts d'arbitrage ou les coûts juridiques).

⁵³ Voir document en ligne : http://intranet.iut-longwy.uhp-nancy.fr/cours_en_ligne/BENNOUI-Mohamed/Marketing%20Bancaire.doc , p. 25.

⁵⁴ L'internalisation correspond à la prise en charge –par la firme- d'une ou plusieurs actions gérées, autrefois, en externe (par d'autres auteurs).

2. 3. 2 Substitution des marchés et internalisation des échanges

Selon Buckley (1990), pour que la firme réduise ses coûts, elle doit se substituer au marché et internaliser ses échanges au sein de sa structure⁵⁵ en appliquant ses propres prix de transfert⁵⁶. Le choix pour une multinationale d'internaliser les coûts de transaction est, donc, en fonction de la fréquence des transactions, le degré d'incertitude et la spécificité des actifs qui marquent toute relation contractuelle⁵⁷.

En effet, en tenant compte de la nature de l'actif que détient la firme, il est évident que plus un actif est spécifique et plus une procédure d'échange interne procure des économies en termes de coûts de transactions. En conséquence, l'avantage à l'internalisation d'une multinationale sera plus fort lorsqu'elle détient des actifs spécifiques, et plus particulièrement des actifs intangibles, tels que des brevets, une technologie ou encore de la recherche et développement (Martinez, 2001).

La théorie de l'internalisation soutient que ces actifs intangibles (ou incorporels) ont les caractéristiques d'un « bien public ». Et comme ils sont également fondés en grande partie sur des informations confidentielles (appelée notamment : connaissances), elles ne peuvent pas être échangées sur le marché. La firme doit, alors, internaliser le marché pour eux ⁵⁸(Morck et Yeung, 1992).

On peut entrevoir la pertinence de ce modèle pour les activités bancaires où la connaissance de la volonté d'un débiteur à rembourser un crédit est centrale. Par ailleurs, Buckley et Casson ont souligné l'importance de l'internalisation pour des activités où la relation firme-client s'inscrit dans le long terme⁵⁹, ce qui est particulièrement vrai pour la relation bancaire.

⁵⁵ Lorsque la multinationale internalise certaines de ses transactions, elle constitue avec ses filiales étrangères un marché interne et ne fait plus recours au marché externe.

⁵⁶ Selon la définition de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), les prix de transfert sont « *les prix auxquels une entreprise transfère des biens corporels, des actifs incorporels, ou rend des services à des entreprises associées* ». Plus simplement, le prix de transfert représente le prix d'achat et de vente entre la maison mère et ses filiales.

⁵⁷ La fréquence (ou le nombre de répétition) des transactions intervient pour savoir quel type de contrat doit être mis en place pour minimiser les coûts de transaction. L'incertitude est un facteur environnemental qui peut être défini comme « *le degré avec lequel l'état futur du monde ne peut être anticipé* ». La spécificité des actifs (matériels et humains) fait référence à des investissements durables effectués pour une transaction particulière (Lavastre, 2001).

⁵⁸ L'internalisation des marchés selon Buckley et Casson (1991) se fait à travers la réalisation d'un IDE ou plus précisément la création de filiales à l'étranger.

⁵⁹ La relation entre la banque et son client est appréhendée comme un flot d'information qui devient un bien public auquel toutes les équipes de la banque ont accès. Ainsi, l'internationalisation de ce client peut être un facteur d'internationalisation de la banque. Cette dernière, possède un avantage informationnel (connaissance du client, de

L'avantage de l'internationalisation selon la théorie de l'internalisation est donc : la facilitation de la prise de décision, minimisation du risque, construction du pouvoir monopolistique, et l'exploitation à l'échelle mondiale des ressources intangibles disponibles telles que : l'image de marque, la réputation de la firme, la capacité managériale, les compétences technologiques, et le savoir-faire.

Toutefois, cette internalisation qui se fait par le biais des IDE ne peut avoir lieu que si les bénéfices de l'exploitation des avantages propres à la firme l'emportent sur la somme des coûts des opérations à l'étranger (Denisia, 2010).

2. 3. 3 Les limites de la théorie d'internalisation

Les limites de cette théorie apparaissent, premièrement, avec l'accroissement de la complexité de l'organisation. La firme ne saurait recourir indéfiniment à l'internalisation car certains coûts de gestion et de coordination vont apparaître et compenser les gains de l'internalisation (Meier et Schier, 2005).

Deuxièmement, elle part du principe que la maison mère est en mesure d'exercer un contrôle efficace de ses actifs spécifiques à tout moment, ce qui n'est pas toujours vrai ; dans la mesure où les filiales peuvent exercer leurs activités à des niveaux et des pays différents (Harrison, Dalkiran et Elsey, 2004).

Troisièmement, si la firme parvient à bien intégrer ses activités et à créer un réseau efficace de filiales, la maison mère pourra utiliser son pouvoir pour restreindre la concurrence. Enfin, elle suppose comme la plupart des autres théories qu'il n'existe aucune contrainte extérieure, notamment en termes de règles et de réglementation gouvernementales.

Le second modèle utilisé de manière large est le paradigme de Dunning, paradigme «OLI ».

2. 4 Le paradigme de Dunning

L'une des premières tentatives de recensement des diverses combinaisons d'avantages qui conduisent une firme à s'implanter à l'étranger et, donc, à choisir une nation particulière comme lieu d'implantation est l'œuvre de Dunning (1981 ; 1988 ; 1995 ; 1998 ; 2000) connue sous le nom de la théorie éclectique.

son comportement et de ses besoins) sur les concurrents bancaires qui ne peut pas être vendu dans les marchés imparfaits. Cela parce que les actifs spécifiques n'ont pas toujours de valeur marchande et ne peuvent pas être estimés selon les mécanismes externes du marché (Harrison ; Dalkiran et Elsey, 2004).

Cette théorie, connue également sous le nom de « paradigme OLI », consiste à combiner les différents éléments que peuvent constituer divers avantages (géographiques, technologiques et organisationnels) pour fonder le choix de la multinationalisation, en intégrant le pays, l'industrie et la firme (Boualam, 2010)

Le paradigme OLI constitue un cadre conceptuel global pouvant être mobilisé dans les études empiriques. Ainsi, il demeure « *le principal cadre d'analyse et permet aux études empiriques de multiples opérationnalisations des théories économiques sur les déterminants des investissements directs à l'étranger (I.D.E.) et les activités à l'étranger des firmes multinationales* »⁶⁰.

Ce paradigme est présenté sous forme de synthèse qui établit un cadre théorique général pour comprendre les phénomènes d'internationalisation des firmes. Cela, en s'appuyant sur trois ensembles théoriques.

Le premier est la « Location approach », il s'explique en fonction des caractéristiques et des avantages qu'offrent les pays. Le deuxième, l'« Industrial organization », affirme que c'est la recherche de positions oligopolistiques ou monopolistiques qui motive les firmes à devenir multinationales. La dernière théorie, l'« Internalization approach », démontre que les entreprises ont intérêt à opter pour l'internalisation comme mode d'organisation de leur production pour éviter les coûts de transactions élevés du marché.

2. 4. 1 Les avantages « OLI »

De manière plus précise, Dunning (2000) exprime que l'objectif du paradigme éclectique est d'expliquer l'étendue et le mode d'internationalisation des firmes multinationales. Selon ce paradigme, cette stratégie résulte des trois forces « OLI » :

- « O » : les avantages spécifiques de l'entreprise (*Ownership-specific advantages*) qui se rattachent à la concurrence imparfaite ;
- « L » : les avantages de la localisation (*Location advantages*) qui se rattachent à l'avantage comparatif du pays d'accueil ;
- « I » : les avantages de l'internalisation (*Internalisation advantages*) qui se rattachent à l'organisation de la firme.

⁶⁰ Dunning, J. H., «The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity», *International Business Review*, n° 9, 2000, p. 164.

Tableau 1 : Récapitulatif des différents avantages à la multinationalisation

Avantage spécifique (O)	Avantage à la localisation (L)	Avantage à l'internalisation (I)
1. Propriété technologique 2. Taille, économies d'échelle 3. Différentiation du produit 4. Dotations spécifiques (hommes, capitaux, organisation) 5. Accès aux marchés (facteurs et produits) 6. Multinationalisation antérieure	1. Différentiation des prix des inputs 2. Qualité des inputs 3. Coût de transport et de communication 4. Distance psychique (langue, culture...) 5. Distribution spatiale des inputs et des marchés 6. Possibilités d'entente	1. Diminution du coût d'échange 2. Diminution du vol de droit de propriété 3. Réduction de l'incertitude 4. Contrôle de l'offre (qualité et quantité) 5. Contrôle des débouchés 6. Internalisation des externalités 7. Inexistence des marchés à terme

Source: Dunning, J. H., «The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions», *Journal of International Business Studies*, n°19, 1988, p. 14.

2. 4. 1. 1 Avantages spécifiques de la firme : « O »

Cette partie répond à la question : « Pourquoi les firmes vont-elles à l'étranger ? » La réponse de Dunning pourrait s'écrire ainsi : parce qu'elles détiennent un avantage spécifique qui leur assurent que les avantages d'une multinationalisation surpassent, à long terme, les coûts exigés (Jasmin, 2003).

Les firmes vont, donc, à l'étranger parce qu'elles ont un avantage spécifique (que la firme multinationale possède grâce à sa taille importante et aux imperfections présentes sur le marché dans le pays d'accueil) qui va surpasser à long terme les coûts occasionnés par la présence à l'étranger.

Ces avantages peuvent recouvrir plusieurs dimensions et peuvent être répartis en trois catégories :

La première catégorie d'avantages pouvant être distinguée, résulte de sa position privilégiée sur un marché (situation de monopole ou possession d'actifs stratégiques par exemple). Il s'agit

donc principalement de la détention d'actifs intangibles, tels que l'image de marque ou la maîtrise de technologies.

La seconde catégorie d'avantages est liée au management de l'entreprise, et aux profits dégagés de la coordination de ses activités réparties sur différentes zones géographiques. Il s'agit donc de gérer les ressources et compétences présentes dans chacune des implantations de la firme multinationale, mais aussi ses relations avec les partenaires locaux (Chalençon, 2012).

En fin, les avantages spécifiques peuvent être reliés aux économies d'échelle que la firme pourra exercer grâce à sa taille. Ce qui permet de produire en quantité supérieure à celle des firmes nationales et de vendre à un prix plus bas.

2. 4. 1. 2 Avantages de la localisation : « L »

Le « L » du paradigme éclectique met l'accent sur les avantages pouvant être retirés de la localisation d'activités à l'étranger ; autrement dit, les profits pouvant être dégagés des spécificités du pays d'implantation.

En produisant à l'étranger, la firme évite les barrières naturelles ou artificielles à l'échange comme les droits de douane, les quotas à l'exportation ou l'importation, les coûts de transports... etc. Elle peut aussi bénéficier d'un accès préférentiel à d'autres marchés, dont bénéficie le pays d'accueil (Driss, 2007).

La firme, pour décider de l'emplacement de ses futurs investissements, va comparer les différentes possibilités afin de déterminer laquelle maximisera le plus ses avantages spécifiques.

Plusieurs facteurs de localisation peuvent être pris en considération par la firme avant de se délocaliser vers le pays d'accueil. Par exemple : la situation politique, économique, sociale ; présence d'autres sociétés étrangères, facilités de crédit, conditions de travail, voies de communication, disponibilité et qualité du réseau de transports en commun, disponibilité et fiabilité de l'énergie... etc.

Tous ces facteurs influencent de manière conséquente les stratégies de localisation des firmes multinationales (Duning, 2000). En effet, la présence d'une réglementation préservant les intérêts des firmes ou facilitant les échanges internationaux peut les inciter à s'implanter dans un pays ou, au contraire, les pousser à revoir leurs stratégies de localisation. Cette dimension reconnaît ainsi que les avantages concurrentiels d'une firme sont impactés par ses choix d'implantations géographiques (Chalençon, 2012).

2. 4. 1. 3 Avantages de l'internalisation : « I »

L'avantage de l'internalisation « I » est la dernière variable intégrée au paradigme. L'objectif est d'étudier comment une firme organise ses ressources ; ainsi que ses capacités tant dans son pays d'origine que dans d'autres zones géographiques.

Cet avantage, envisagé par Dunning, est étroitement lié aux avantages spécifiques⁶¹. Il tire ses sources dans les imperfections du marché en lien avec le théorème de Coase (1937). Dunning s'appuie, donc, sur des éléments proches de la théorie de l'internalisation.

Lorsque la firme possède des avantages spécifiques, l'imperfection des marchés ne laisse à la firme qu'une option pour maximiser le profit qu'elle tire de ces avantages : l'investissement direct à l'étranger⁶².

L'internalisation des « O » de la firme (comme nous l'avons expliqué précédemment) permet de contourner les coûts de transaction, avoir un meilleur contrôle des risques, une utilisation optimale des économies d'échelle, une diminution du vol de droit de propriété : surtout pour les produits à un niveau élevé de technologie, une réduction de l'incertitude, un contrôle de l'offre (en quantité et surtout en qualité), une maîtrise des nouvelles langues et des différentes cultures...etc. (Boujedra, 2007).

2. 4. 2 Les limites du paradigme de Dunning

Bien que, parmi toutes les théories étudiées précédemment, le paradigme éclectique de Dunning apporte l'explication la plus complète sur la raison de l'internationalisation des firmes ; il a aussi fait l'objet de plusieurs critiques.

D'abord, certains auteurs estiment que son modèle intègre un trop grand nombre de variables de diverses natures. Pour cela, elles deviennent peu applicables, empiriquement, en raison de l'interdépendance trop importante des trois dimensions qui rend difficile leur identification ; ou encore, le caractère statique du modèle qui semble accorder peu d'importance au rôle que peut

⁶¹ Nous pouvons constater que les avantages «O» et «I» sont internes et propres à la firme, alors que les avantages «L» sont externes à la firme. De la sorte, plus les avantages «O» seront grands, plus la firme sera incitée à les internaliser (Andersen, 1997).

⁶² Pour Dunning le choix du mode de pénétration des marchés étrangers est fonction des trois avantages O, L et I. La firme choisit l'implantation à l'étranger (IDE) si elle réunit les 3 avantages OLI. La cession de licence est préférable si la firme ne détient qu'un avantage spécifique (O). Enfin, l'exportation est le meilleur choix si elle détient un avantage spécifique et un avantage à l'internalisation sans avantage à la localisation (OI). Ainsi, le choix de la modalité de pénétration du marché étranger est fonction de ces trois types d'avantages.

jouer la stratégie des autres firmes (Chalençon, 2012). En effet, cette théorie est critiquée par l'absence de prise en compte des actions et choix des firmes concurrentes locales et étrangères.

On reproche, également, à cette théorie d'avoir accordé une attention marginale aux coûts des activités multinationales. La théorie éclectique suppose toujours que ces derniers peuvent être minimisés du fait que la firme pourrait, toujours, accumuler suffisamment des avantages OLI avant d'entrer dans un marché étranger (Johanson et Vahlne, 1977). En outre, le choix de la modalité de pénétration du marché résulte d'un simple arbitrage statique entre les coûts et les avantages, ce qui réduit le cadre d'analyse de la localisation.

Le paradigme OLI a fait l'objet de développements très abondants dans divers secteurs économiques et notamment dans le secteur bancaire.

2. 4. 3 Application du modèle OLI aux banques multinationales

Parmi les auteurs qui ont essayé d'appliquer le modèle OLI au secteur bancaire, on retrouve Gray & Gray (1981)⁶³. Ces deux derniers ont étudié les motivations qui poussent une banque à entrer sur un marché étranger en s'insérant dans le cadre du modèle de Dunning.

D'abord, ils avancent l'hypothèse de l'existence des trois avantages « OLI ». Ils laissent les facteurs spécifiques à la firme de côté sans les modifier et se concentrent sur la spécificité du I et du L dans le secteur bancaire.

Pour les avantages d'internalisation I, Gray et Gray (1981) ont présenté plusieurs spécificités. D'abord, ils avancent que les banques multinationales tirent profit de l'internalisation par sa grande potentialité de différenciation des produits. Cependant, La différenciation des produits dans le secteur bancaire reste faible à cause de la facilité d'imitation par la concurrence internationale et locale.

Deuxièmement, ils stipulent que l'internalisation permet un plus grand accès aux capitaux pour les BMN contrairement aux banques non multinationales. Toutefois, l'avantage d'accès aux capitaux peut être acquis par toutes les BMN et non pas par une seule d'entre-elles. Ce qui rend l'ampleur de cet avantage limitée.

Troisièmement et selon Gray et Gray (1981), l'aspect primordial dans la décision d'internationalisation des banques est : l'exploitation de la connaissance. En effet, la

⁶³ Gray J. M. & Gray H. P., « The Multinational Bank: A Financial MNC? », *Journal of Banking and Finance*, n°5, 1981, pp 33-63.

connaissance que possède la BMN de ses clients est le facteur le plus important ; vu qu'elle fournisse ses services avec plus d'efficacité à un client, avec lequel elle possède une relation à long terme.

Enfin, pour les avantages de localisation, Gray & Gray donne une grande importance aux marchés à potentiel de croissance, en particulier les pays en développement qui n'ont pas encore le marché saturé. Ils expliquent par cet argument le fait que les BMN installent de nombreuses filiales et bureaux de représentation dans les pays émergents et les pays en développement.

Section 3 : Attractivité des pays d'accueil et formes d'implantation des banques multinationales

Dans la section précédente, nous avons vu qu'une banque multinationale ne pouvait réussir une implantation à l'étranger que si elle possédait et exploitait avec succès un avantage spécifique. Mais où la banque va-t-elle décider de s'implanter ? Dans quel pays, quelle région ? Et enfin, quel mode d'entrée va-t-elle adopter ?

Cette section est consacrée à l'étude des choix de localisations des BMN en tenant compte de l'attractivité des pays d'accueil au regard de l'IDE étranger.

Il existe plusieurs définitions du terme : attractivité. Coeuré et Rabaud (2003 ; cité dans Mouriaux, 2004 ; p.31) la définit comme : « *la capacité d'un pays à attirer et retenir les entreprises* ».

Hatem (2004 ; p1), pour sa part, la définit comme : « *la capacité pour un territoire d'offrir aux investisseurs des conditions d'accueil suffisamment intéressantes pour les inciter à y localiser leurs projets de préférence à un autre territoire* ».

L'attractivité, ou la capacité des territoires à attirer les capitaux, se mesure par le niveau des flux d'IDE. D'après Mallampally et Sauvart (1999), la part des pays en développement dans les flux totaux de capitaux a progressé ces vingt dernières années, mais reste inégalement répartie. Pour inciter des banques étrangères à localiser leurs activités dans un pays donné, les politiques suivies sont déterminantes.

Les pays en développement cherchent à attirer l'IDE et pour cela, elles doivent améliorer les conditions qui influencent le choix de leur implantation. Les pays en développement « *ont entrepris, depuis une décennie environ, de libéraliser leurs politiques nationales afin de créer un*

cadre réglementaire accueillant pour l'IDE en assouplissant le régime applicable à l'entrée sur le marché et aux participations étrangères, et en améliorant le traitement accordé aux firmes étrangères, ainsi que le fonctionnement des marchés »⁶⁴.

L'attractivité des pays d'accueil au regard de l'IDE étranger (dans un autre sens : les déterminants des IDE dans les pays en développement) font l'objet de nombreux travaux.

Wilhelms et Witter (1998) étudient les déterminants de l'investissement direct étranger dans les pays émergents entre 1978 et 1995. L'analyse économétrique montre les variables politiques et de marché comme la plus importante déterminante des flux d'IDE.

Loewendahl et Ertugal-Loewendahl (2001) établissent une synthèse de la littérature empirique qui comprend plusieurs déterminants de la localisation. Ils les classent en déterminants économiques, politiques, institutionnels et d'incitation.

Sekkat et Véganzonès-Varoudakis (2004) étudient un échantillon de 72 pays en développement dans les années 1990. Ils montrent que les facteurs clefs d'attractivité sont les réformes qui portent sur la libéralisation du commerce et du taux de change ainsi que le climat d'investissement (politique et économique).

Lim (2001) dresse une liste de facteurs affectant l'installation des IDE : La taille du marché du pays d'accueil (selon l'auteur les IDE horizontaux sont beaucoup plus attirés par les grands marchés offrant des possibilités de faire des économies d'échelle), les effets d'agglomération, les incitations fiscales, le climat d'investissement, (généralement, une situation d'instabilité politique ou d'instabilité économique rend les pays d'accueils peu attractifs pour tout type d'IDE) et les ouvertures commerciales⁶⁵.

Hatem (2004) associe trois approches qui permettent de traiter l'attractivité dans sa globalité :

- L'approche « macro » s'intéresse au classement des territoires par rapport aux critères globaux de localisation. Elle consiste à comparer les territoires en fonction des principaux facteurs de localisation. Elle implique, donc, le recueil systématique d'éléments de comparaison agrégés sur tous les «fondamentaux» de l'attractivité : disponibilité, qualité

⁶⁴ Mallampally P. et Sauvart K.P., «L'investissement direct étranger dans les pays en développement», Finances et développement, Mars, 1999, p. 36.

⁶⁵ L'ouverture commerciale est un facteur lié au déterminant des IDE bancaire parce que l'intensification d'échanges commerciaux entre deux pays pousse les banques à établir des filiales dans le pays avec lequel ces échanges se font (la banque suit ses clients).

et coût des facteurs, caractéristiques générales de environnement d'affaire, marchés, infrastructures...

- L'approche « méso » par les effets d'agglomération : elle s'intéresse aux effets de compétitivités sectorielles liées à la concentration sur une zone géographique donnée d'activités complémentaires ou similaires (cluster, district industriels, etc.). En d'autres termes, c'est la capacité d'un pays à offrir un environnement attractif où des investisseurs appartenant à des activités similaires ou complémentaires peuvent être incités à s'implanter par un effet d'agglomération.
- L'approche « micro » vise à déterminer le meilleur site de localisation possible pour un projet particulier. Elle fournit des informations précises sur la compétitivité du territoire pour chaque type de projet, à travers une analyse détaillée et exhaustive des avantages et handicaps. Les résultats rassemblés peuvent fournir des éléments utilisables pour l'élaboration d'un diagnostic d'ensemble de l'attractivité du territoire, globalement ou pour un secteur donné.

Après ce petit examen de la littérature, on peut dire que pour figurer dans la liste des pays attractifs des IDE, les pays d'accueil doivent réunir plusieurs critères que nous pouvons rassembler en trois catégories : critères économiques, politiques et juridiques et enfin les critères secondaires.

3. 1 Les conditions économiques

La stabilité macroéconomique a un impact décisif sur la localisation des BMN. Elle indique un environnement favorable aux affaires, limitant les risques et augmentant la rentabilité des investissements. Elle renvoie à plusieurs caractéristiques économiques :

3. 1. 1 La taille du marché domestique

La taille du marché du pays d'accueil (appréhendue, notamment, par le PIB nominal et le PIB par habitant) et son éventuelle croissance mesurée (par le taux d'évolution du PIB) sont les facteurs explicatifs les plus importants et les plus répandus des déterminants des IDE.

Dans les pays en développement, lorsqu'un marché est de taille considérable et possède des perspectives de croissance, cela est perçu par les BMN comme un avantage à long terme⁶⁶.

⁶⁶ Kamaly (2003) présente une estimation où la taille du marché agit positivement sur les IDE.

Au contraire, une faible croissance ou décroissance de l'investissement intérieur est perçue comme une évaluation indirecte des entreprises locales, de l'état et du climat de l'investissement d'un pays.

3. 1. 2 Le taux d'inflation et risque de change

Le terme inflation signifie la dépréciation de l'argent ou une hausse du niveau général des prix. Le maintien d'une faible inflation est un objectif important des gouvernements et des banques centrales, en raison des effets économiques positifs.

En cas de forte inflation, la confiance de la population dans sa propre devise peut s'affaiblir et il peut devenir moins intéressant pour les investisseurs étrangers d'investir dans le pays en question.

Une inflation importante va aussi à l'encontre de la croissance économique. Si l'inflation est trop forte, la banque centrale d'un pays intervient souvent (par sa politique monétaire) en augmentant ses taux d'intérêts et en décourageant ainsi la création d'argent.

Pareillement, la stabilité du taux de change représente un déterminant important de l'implantation d'une banque. Benassy-Quéré, Fontagné et Lahreche-Revil (2001) mettent en avant, le risque de change nominal (la valeur de la monnaie nationale d'un pays par rapport à une autre monnaie) et le risque de change réel (la compétitivité et le pouvoir d'achat international de la monnaie du pays) comme déterminant de la décision d'investissement. En effet, la stabilité du taux de change permet aux investisseurs de faire des anticipations plus sûres en éliminant les incertitudes lors de leurs échanges avec l'extérieur.

3. 1. 3 Développement du secteur bancaire et financier

Plusieurs études ont été menées sur le lien entre le développement du secteur bancaire du pays d'accueil et la décision d'une banque de s'installer à l'étranger. Schoenmaker et Van Laecke (2007) se sont intéressés aux déterminants de l'installation bancaire de 60 banques commerciales à l'étranger. Ils démontrent que le choix de ces banques est lié à la taille du secteur bancaire du pays hôte.

Dans leur étude, Miller et Parkhe (2002) ont démontré que les banques américaines étaient intéressées davantage (dans les années 1990) par les pays où les pratiques bancaires étaient bien développées.

Aussi, les marchés des pays d'accueil dotés de grandes places financières, intéressent beaucoup les BMN⁶⁷. Une place financière constitue d'abord, en elle-même, un élément essentiel de l'attractivité globale d'un territoire national. Elle contribue, significativement, à la fonction de financement de l'économie. En plus, l'existence d'une place financière active et innovante rejaillit sur l'ensemble du territoire par l'effet d'image qu'elle véhicule à l'étranger (Duvivier, 2004).

Plusieurs autres critères économiques n'ont pas été abordés. Néanmoins, ils gardent le même effet sur la localisation des BMN tels que : la dette et la réduction des déficits, l'équilibre budgétaire, l'équilibre de la balance des paiements, le taux d'endettement extérieur... etc.

D'autres déterminants sont aussi à prendre en compte, notamment, les conditions politiques et réglementaires.

3. 2 Les conditions politiques et réglementaires

Les variations dans les conditions politiques et réglementaires régissant l'investissement direct étranger, dans les pays d'accueil, placent les BMN dans des situations d'incertitudes. Le cas contraire représente une forme de garantie pour les banquiers.

En effet, le contexte institutionnel peut améliorer le climat des affaires et le potentiel d'attractivité d'un territoire en agissant comme un facteur de facilitation de l'investissement (en diminuant l'incertitude et les coûts non prévisibles qui lui sont associés pour les investisseurs étrangers). Il s'agit des différentes dimensions de l'instabilité et du risque politique, de la corruption et de la qualité des systèmes juridiques et judiciaires mais également de l'environnement administratif et bureaucratique (Alaya et al., 2007).

3. 2. 1 Le risque politique, juridique et le risque pays

La stabilité politique est un élément de taille dans le processus du choix d'un pays d'implantation. le risque politique : *« réside à la fois dans les actions du gouvernement d'un pays hôte, susceptibles d'être défavorable aux entreprises étrangères implantées dans les pays*

⁶⁷ Une banque étrangère qui envisage de s'implanter sur un marché étranger le fera d'autant plus volontiers que ce marché est important. Il lui sera en effet plus facile de bénéficier ainsi d'économies d'échelle et, par conséquent, d'amortir les coûts fixes d'implantation.

ou commerçant avec lui et dans les facteurs d'environnement qui génèrent ces actions (émeutes, révolutions, catastrophes, changement brutal de régime politique...) »⁶⁸.

Pour sa part, le risque juridique prend des formes multiples qu'Usinier (1988, p.64) résume à travers les points suivants :

- La méconnaissance de la législation du pays d'accueil particulièrement en matière de douanes, de fiscalités des investissements, de licence, de contrôle de change⁶⁹ ;
- Les problèmes liés aux litiges en matière de contrats internationaux : comment éviter qu'un litige se produise ? Où le régler ? Dans quelles conditions de coût et de durée ?
- Les questions liées à une mauvaise rédaction des contrats : qui laissent certains problèmes futurs sans solution et créent des conflits potentiels entre les parties.

Enfin, le risque pays « *résulte d'un ensemble complexe et interdépendant de sphères d'ordre économique, financier et politique propres au pays cible. Il est multidimensionnel et omniprésent dans l'ensemble des transactions économiques internationales* »⁷⁰.

Selon cet auteur, l'évaluation du risque pays dans les pays en développement comme dans les pays développés est devenue une nécessité opérationnelle. Elle joue un rôle informationnel important pour les banquiers. Il s'agit⁷¹ :

- Des agences de rating qui s'occupent du risque souverain (Fitch Rating, Moody's et Standard & Poor's (S&P)) ;
- Des compagnies d'assurance du commerce et de crédit qui s'intéressent au risque commercial et politique : COFACE : Compagnie Française d'Assurance du Commerce Extérieur ;
- Des cabinets de consulting et d'expertise: Political Risk Services (International Country Risk Guide (ICRG)), Business Environment Risk Intelligence (BERI), Economic Intelligence Unit (EIU)... etc ;
- Des journaux financiers : Institutional Investor (IICR), Euromoney Publications qui procèdent également à des ratings de pays en fonction de leur risque financier et d'autres

⁶⁸ Usinier J.-C., « Environnement international et gestion de l'exportation », collection GESTION, 3^{ème} édition Puf, France, septembre, 1988, p. 55.

⁶⁹ Egalement le risque tenant aux modifications de cette législation.

⁷⁰ Boujedra F., « L'analyse du risque d'investissement dans les pays en développement : Etude empirique », Laboratoire d'Economie d'Orléans et Laboratoire d'Intégration Economique Internationale (LIEI), 2004, p. 02.

⁷¹ Boujedra F. (2004), *ibid.*

tels que : Bank of America World Information (BoA), Business Environment Risk Intelligence (BERI), Control Risks Information Services (CRIS), S.J.Rundt & Associates, Coplin-O'Leary System (COPL), etc.

3. 2. 2 Le cadre administratif

Les questions ayant trait à la bureaucratie et à l'administration constitue une contrainte principale à l'investissement dans les économies en développement.

Pour la plupart des pays de la région MENA (Middle East and North Africa)⁷², l'environnement bureaucratique pour la conduite des affaires, est d'une qualité inférieure à ce qu'elle devrait être (Banque Mondiale, 2003).

Jacobs et Coolidge (2006) examinent les procédures administratives auxquelles une firme peut être soumise pour l'exercice de son activité, et distinguent trois grandes catégories de procédures nécessaires :

- Les procédures de démarrage : formalités de titres de séjour pour le personnel étranger, divers permis par exemple de transport ou de construction, etc. ;
- Les procédures d'installation : les formalités concernant le développement d'un site, dont l'attribution des terrains, les permis de construction, la connexion aux réseaux (téléphone et internet), les divers contrôles et les permis d'occupation du site, etc. ;
- Les procédures d'exploitation : les formalités fiscales, les procédures liés la réglementation du travail, ... etc.

Les auteurs proposent aux différents pays des réformes en termes de simplification et de transparence des procédures administratives afin de réduire les obstacles qui entravent le fonctionnement des firmes (telle que la corruption).

⁷² Le MENA désigne une grande région qui comprend généralement tous les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (*Algérie, Arabie saoudite, Bahreïn, Djibouti, Égypte, Émirats arabes unis, Éthiopie, Iran, Irak, Israël, Jordanie, Koweït, Liban, Libye, Mauritanie, Maroc, Oman, Qatar, Soudan, Syrie, Territoires palestiniens occupés, Tunisie et Yémen*). La région MENA détient une part importante de ressources humaines inexploitées, avec le plus haut taux de chômage des jeunes et le plus faible taux de participation à la population active des femmes au monde. <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/mena.html>

3. 2. 2. 1 La transparence

La transparence représente : « *la disponibilité d'informations permettant aux investisseurs de bien évaluer les risques et les rendements de leurs placements dans un pays* »⁷³.

Certaines études attestent des effets bénéfiques de la transparence (Gaston et Shang-Jin, 2005). Cette dernière permet d'attirer les investissements et d'éviter une volatilité excessive des flux de capitaux.

Selon le rapport de l'OCDE (2002) sur la transparence, il existerait certains seuils de transparence en dessous desquels les conditions d'exploitation des firmes deviennent si difficiles que pratiquement aucun investisseur ne souhaite entrer sur le marché (quelles que soient les incitations qui puissent leur être offertes).

3. 2. 2. 2. La corruption

La corruption est un fléau mondial et c'est dans les pays en développement qu'il est le plus destructeur. Elle est l'une des grandes causes des mauvais résultats économiques et est aussi un obstacle de taille au développement des nations (Nations Unies, 2004).

Plus particulièrement, dans le domaine des investissements, les pays réputés corrompus ou dotés d'une administration trop lente, tendent à être écartés (OCDE, 2003).

De même, La corruption désigne en général une faiblesse structurelle des institutions nationales et une incapacité des pouvoirs publics à exercer un contrôle rigoureux sur les actes des opérateurs économiques.

3. 2. 3 La réglementation fiscale

La politique fiscale et son administration sont des piliers du système législatif et réglementaire. Elle est importante pour les investisseurs domestiques comme internationaux (Stone, 2008).

L'un des points faibles des pays en développement réside dans la législation qui reste souvent ambiguë aux yeux des investisseurs étrangers. Il appartient, donc, à l'Etat d'instaurer une réglementation moins défailante⁷⁴ afin d'améliorer le climat d'investissement.

⁷³ Brandão-Marque, Gelos & Melgar, « Country Transparency and the Global Transmission of Financial Shocks », IMF Working Paper, Institute for Capacity Development, 2013, p. 13.

D'après les investisseurs, les incitations fiscales ne figurent jamais parmi les trois principaux facteurs motivant leurs décisions d'investissement en Afrique occidentale et centrale (OCDE, 2013). Bien que l'influence de la politique fiscale soit minime, il est difficile de nier son existence, au regard du développement des paradis fiscaux (les Caraïbes et le Sud du pacifique par exemple) à la fin des années 80 et au début des années 90 (Boualam, 2010).

⁷⁴ Exemple d'incitations fiscales pour les investisseurs : simplification des formulaires fiscaux, simplification des processus de dépôt et de paiement, simplification de la taxe d'enregistrement, réduction de l'impôt sur le revenu, exonération des dividendes distribués par les banques à leurs actionnaires...

Tableau 2 : Actions d'un pays hôte pour faire face à un investisseur étranger

FORCE CROISSANTE DES ACTIONS			
A	B	C	D
Ingérences non discriminatoires	Ingérences discriminatoires	Sanctions discriminatoires	dépossession
(1) Exiger la nomination de ressortissants nationaux à des postes de directions	(1) N'autoriser que des entreprises conjointes (dans lesquelles la firme étrangère est minoritaire).	(1) Expropriation déguisée (réinvestissement obligatoire est précisé des profits par ex.)	(1) - Expropriation (2) - Nationalisation
(2) Négocier des prix de transfert dans le but de favoriser l'assiette de l'impôt dans le pays hôte.	(2) Prélever des impôts spéciaux ou de fortes charges pour les services publics.	(2) Prélever des impôts ou des charges destinés à empêcher la réalisation de profits.	(3) Socialisation (nationalisation généralisée).
(3) Exiger des industries exportatrices qu'elles vendent sur le marché intérieur à un prix égal au seuil de rentabilité pour : • subventionner la consommation locale ou • favoriser l'investissement local	(3) Recourir à différentes tracasseries juridiques (4) Encourager un boycott des produits ou du personnel de l'entreprise	(3) Réclamation de dédommagements importants pour des iniquités passées	
(4) Demander à l'investisseur de construire certaines infrastructures sociales et économiques			
(5) Exiger l'utilisation d'un certain pourcentage d'éléments locaux parmi les composants importés.			
(6) Rendre temporairement inconvertible la monnaie du pays hôte.			

Source : Eiteman et Stonehill (1981) cité dans Usinier J.-C., « Environnement international et gestion de l'exportation », collection GESTION, 3^{ème} édition Puf, France, septembre, 1988, p.56.

A travers le tableau ci-dessus, il est clair que la réglementation fiscale peut devenir une véritable barrière à l'entrée. Les fortes restrictions qu'exigent les gouvernements (et qui peuvent aller

d'une amplification des taux des impôts jusqu'à la nationalisation d'un établissement étranger) représentent un acte repoussoir de n'importe quel investisseur étranger.

D'autres déterminants doivent être pris en compte, par les BMN, avant de s'installer dans un nouveau pays.

3. 3 Autres critères

Les aspects culturel et géographique sont un facteur secondaire, et peuvent parfois être importants dans un choix d'implantation.

3. 3. 1 Les contraintes linguistiques et culturelles

Les considérations culturelles peuvent avoir une influence sur le choix du lieu d'implantation. Les principaux critères d'ordre culturel sont les liens historiques avec le pays d'accueil ou encore, l'éthique du travail, la langue et les traditions.

Lorsqu'une banque s'implante dans un pays qui possède la même culture, il apparaît plus facile pour celle-ci de proposer des produits adaptés à la clientèle locale. Toutefois, ce n'est pas toujours le cas. Car souvent, les BMN opèrent dans divers espaces culturellement différents.

Cette diversité de cultures engendre un risque d'incompréhension et de difficultés dans la relation entre le personnel. En effet, le personnel va former des équipes multiculturelles qui ont des croyances, des comportements et des valeurs différentes⁷⁵ mais qui vont devoir travailler en étroite collaboration. Pour Wagner (1997), une culture transnationale se définit par « *l'imbrication des différentes dimensions du rapport à l'étranger : la connaissance des langues, des cultures et des modes de vie étrangers... produisent une sorte d'alchimie des capitaux linguistiques, sociaux et professionnels... Les spécificités nationales doivent donc être valorisées, entretenues et mises en scène dans le groupe* »⁷⁶.

Pour cela, les dirigeants des grandes banques multinationales se sont trouvés obligés d'intégrer la dimension culturelle dans leur modèle de management (l'émergence du management interculturel).

⁷⁵ Par exemple les valeurs en matière de religion, du respect du temps... etc.

⁷⁶ <http://www.skeptron.uu.se/broadly/sec/ske-13.htm>

3. 3. 2 Le marché du travail

La qualification de la main d'œuvre est un élément pris en compte dans le choix d'implantation des IDE (Helpman, 1984). En effet, les BMN offrent différentes possibilités de carrière et requièrent des compétences et des qualifications variées.

Un conseiller financier, par exemple, ou une personne travaillant au guichet doit d'abord avoir un bon contact avec la clientèle. Le conseiller financier doit également avoir des qualités de vendeur, car c'est lui qui conseille certains produits aux clients. Il doit être capable de cibler les besoins de chaque personne et de leur proposer les produits les plus intéressants à la fois pour eux mais également pour son établissement bancaire.

Du côté administratif de la banque, les BMN recherchent avant tout des personnes rigoureuses et organisées, capables de gérer les dossiers dans les délais. De bonnes compétences en matière de gestion et de comptabilité sont également indispensables en raison des dossiers parfois complexes que doivent gérer les employés de la banque.

3. 3. 3 Les infrastructures de base

Les pays d'accueil qui bénéficient d'une infrastructure de transport et d'une présence d'équipements et de réseaux de télécommunication modernes sont privilégiés.

En effet, les infrastructures de transport conditionnent les relations entre la banque, les employés et les clients. Pour chacune de ces relations, un mode pertinent de transport est retenu : réseau routier local pour les employés, ou encore le transport aérien pour les déplacements des dirigeants... etc.

S'agissant des équipements et des réseaux de télécommunications, il est évident que si une zone d'activité n'est pas équipée, par exemple, de ligne téléphonique fixe et mobile, d'internet, de haut débit... elle exercera un effet repoussoir sur les banques qui auraient désiré s'y implanter.

Enfin, on note la nécessité de la disponibilité et de la fiabilité de l'énergie (électricité, eau...) et des conditions de vie des ressortissants étrangers (disponibilité de logements, proximité d'hôtels, d'hôpitaux, des établissements scolaires).

Après avoir présenté les différents facteurs qui influent sur l'internationalisation des banques à l'étranger ; il nous est, maintenant, possible d'aborder le choix de la modalité d'implantation dans les pays d'accueil.

3. 4 Les formes d'implantation des banques multinationales

Il existe plusieurs formes possibles d'implantation à l'étranger pour une banque multinationale. Pour Nekhili et Karyotis (2008), ces formes d'implantation peuvent être regroupées en deux grands groupes :

- Les formes d'implantations autonomes ;
- Les formes d'implantations dépendantes.

3. 4. 1. Les formes d'implantation juridiquement autonomes de la banque-mère

La banque affiliée et la filiale sont les deux types d'implantation autonome d'une banque-mère.

3. 4. 1. 1 La banque affiliée

Elle est un établissement avec une dénomination locale dans lequel la banque-mère détient une participation inférieure à 50%. Cette participation financière au capital peut être réalisée de trois façons (Boubacar, 2008) :

1. Par l'ouverture du capital social de la banque-mère en prenant de nouvelles parts dans le capital de la banque affiliée ;
2. Par le rachat des titres détenus par d'autres actionnaires tout en maintenant intact son capital social ;
3. Par l'engagement dans de nouvelles activités dans le pays d'accueil et l'invitation d'autres établissements bancaires (pouvant être eux-mêmes étrangers) à la joindre. Elle se contente ainsi d'une participation minoritaire dans la nouvelle banque. C'est une forme d'implantation à l'étranger dans laquelle la maison-mère est en partenariat avec d'autres parties.

Juridiquement, la banque affiliée est régie par la loi locale et exerce ses activités en conformité avec cette législation. Elle a le gros avantage d'offrir une image de marque « nationale » à la clientèle du pays considéré.

Deux inconvénients à cette formule (Marois, 1979) : ce sont, d'une part, les possibilités de conflits entre la direction locale et la direction de la banque-mère ; et d'autre part, les autorités locales voient d'un mauvais œil le rachat de certaines banques locales par des banques étrangères.

3. 4. 1. 2 La filiale

Elle est la forme la plus autonome des implantations. Tschoegl (2004, p. 4) souligne que : « *la filiale bancaire est une entité localement constituée en société par actions et légalement séparée de la banque-mère qui y détient plus de 50 % du capital* ». La filiale est donc une société de nationalité locale, juridiquement indépendante de la banque-mère et contrôlée majoritairement par celle-ci. Le choix d'une telle implantation est lié au désir d'intégrer de manière importante le marché bancaire local⁷⁷.

La filiale bancaire peut être créée de trois façons (Boubacar, 2008) : la création d'une banque *ex nihilo* (à partir de rien), le rachat d'une banque existante ou la création d'une banque en partenariat avec d'autres banques.

3. 4. 2 Les formes d'implantation juridiquement dépendantes de la banque-mère

La succursale et le bureau de représentation sont les deux types d'implantation dépendant de la banque-mère.

3. 4. 2. 1 La succursale

La succursale n'est pas une banque autonome, elle reste dépendante de la banque-mère qui détient 100% du capital et est installée à l'étranger avec le propre nom de celle-ci.

Cette forme d'implantation n'est pas évidente et comporte de nombreux inconvénients. Les démarches administratives sont conséquentes et l'entité est soumise à une contrainte de demande d'autorisation du gouvernement local (Troudart, 2010). En plus, avec l'absence d'un réseau d'agence, la création d'une succursale devient plus coûteuse que l'acquisition d'une banque locale (dans le cas d'une filiale).

Néanmoins, cette forme d'implantation a, aussi, des avantages (Marois, 1979) :

- Un contrôle maximum sur la gestion de l'établissement à l'étranger ;
- Une sécurité accrue pour les déposants et autres clients ; dans la mesure où, tout le poids de la banque-mère sert en quelque sorte de garantie aux activités de l'agence ;
- Une possibilité de mobiliser des fonds plus importants en faveur des emprunteurs locaux, grâce aux disponibilités de la banque-mère, dans lesquelles la succursale peut puiser.

⁷⁷ La domination de la filiale peut être la même que celle de la banque-mère.

3. 4. 2. 2 Le bureau de représentation

Un bureau de représentation est un organisme chargé de représenter la banque mais n'effectue pas d'opérations de banque⁷⁸. Sa mission consiste à recueillir des informations, à établir des contacts, voire à assurer la publicité de la banque-mère avant son implantation effective dans le pays d'accueil.

Pour Blandon (1998), cette forme d'implantation permet à la banque-mère de mener des études approfondies sur le pays visé et de développer des relations d'affaires avec les clients locaux.

Cependant, la petite taille de ce bureau ne lui permet pas de traiter beaucoup d'affaires et limite rapidement la clientèle potentielle de la banque dans le pays considéré.

3. 4. 3 Le choix du mode d'implantation

La question du choix des modes d'implantation a été traitée par plusieurs auteurs. La plupart de ces derniers insistent sur la nécessité de prendre en compte les caractéristiques du pays d'accueil. Ils démontrent ainsi qu'il faut prendre en considération les différences de réglementation, les règles fiscales, les risques macroéconomique et politique, et enfin l'état de développement du marché bancaire du pays d'accueil⁷⁹.

Harr et Ronde (2005) présentent un modèle théorique pour expliquer le choix entre une filiale et une succursale. Pour ces auteurs, la filiale est beaucoup plus risquée pour les banques multinationales à cause de la forme organisationnelle dépendante de la succursale⁸⁰.

Pour leur part, Fiechter et al. (2011) révèlent que l'installation de succursale permet de proposer une large offre de services à la clientèle de base, une meilleure gestion des liquidités et des risques et une meilleure efficacité des coûts. Cependant, l'implantation de la filiale représente une forme organisationnelle plus appropriée pour la banque de détail. Enfin, l'auteur estime préférable d'opter pour une implantation sous forme de succursale dans des pays moins développés lorsque la filiale a du mal à attirer des dépôts locaux.

Comme il a été possible de le voir, dans ce premier chapitre, l'expansion internationale des firmes en général et des banques en particulier est un long processus qui demande une assez

⁷⁸ Le bureau de représentation est dépourvu de la personnalité morale et tous les actes juridiques (factures, contrats...) doivent être écrits au nom de la banque-mère.

⁷⁹ Focarelli et Pozzolo (2005), affirment que les banques, provenant de pays où le secteur bancaire est développé, possèdent un avantage pour exploiter l'expertise et les connaissances acquises sur les marchés bancaires extérieurs.

⁸⁰ Contrairement à la filiale, la maison mère est responsable des dépôts de la succursale.

grande prise de risque, car lorsqu'une banque s'implante dans un pays tiers, elle fait obligatoirement face à une grande concurrence avec les banques locales publiques et privées. Comment va-t-elle, alors, réagir ? Quelle sera sa stratégie pour se différencier ?

C'est ce que nous allons essayer de développer lors du chapitre suivant.

Chapitre 2 : L'offre bancaire et avantages compétitifs des Banques Multinationales

Les motifs qui sont à l'origine de l'internationalisation des banques multinationales sont très divers. Cependant, quelque soit ces motifs, les banques qui s'installent dans d'autres pays sont conscientes de la difficulté qui les attend pour pouvoir gagner des parts dans le marché bancaire du pays d'accueil.

En effet, les banques étrangères doivent s'attendre à une réaction offensive de la part des banques locales. Ces dernières possèdent plusieurs avantages. D'abord, elles sont localisées dans plusieurs régions du pays (à travers leurs agences commerciales) et jouissent -de ce fait- de l'avantage de proximité. A long terme, cette relation de proximité peut rendre le choix de changement de la banque, très difficile, par un client devenu fidèle.

De plus, avoir des clients fidèles procure aux banques locales l'avantage de l'information (information sur les clients potentiels, solvables...). Les banques locales peuvent, également, être des banques publiques (surtout dans les pays en transition) ayant le monopole du marché (financement des marchés publics, virement des salaires des fonctionnaires ou des entreprises publiques...etc.).

Toutefois, ces avantages ne sont pas une condition suffisante à l'existence d'un pouvoir de marché durable pour les banques locales. Les clients bancaires n'ont pas, seulement, besoin que la banque soit prête de chez eux ou quelle soit publique pour lui faire confiance et lui rester fidèle. Plusieurs autres déterminants entrent dans le choix des clients dont le plus important est : la qualité du service.

Dans ce deuxième chapitre nous définirons la notion de la qualité et la spécificité de l'offre d'un service bancaire (section 1). Ensuite, nous essayerons de réunir tous les avantages compétitifs que peuvent avoir les banques multinationales pour offrir des services bancaires de qualité supérieure (section 2).

Section 1 : La qualité dans l'offre des services bancaires

La qualité est une arme stratégique exercée dans n'importe quel domaine d'activité. Pour connaître la signification de la qualité, on va essayer de présenter ses différentes définitions et donner un aperçu de ses spécificités dans les services bancaires.

1. 1 Notion de la qualité

La notion de la qualité est multidimensionnelle et possède plusieurs définitions.

1. 1. 1 Définitions

La norme iso 9000 définit la qualité comme « *L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences* »⁸¹.

Le mot Quality vient du mot latin *Qualitas* qui veut dire la nature et la dureté de la chose. Il est utilisé pour indiquer que le produit, ou le service, répond aux besoins et aux attentes des clients⁸² et qu'il est disponible en quantité et en temps requis. En d'autres termes, la qualité désigne la supériorité et l'excellence⁸³.

Dans la firme, la notion de qualité vient du taylorisme qui cherchait la « meilleure façon de produire ». Les firmes voulaient produire un produit, ou un service, de qualité qui répondait à la demande des clients. La gestion de la qualité était devenue, alors, un élément essentiel aussi bien dans l'organisation que dans la production.

1. 1. 2 La gestion de la qualité

Au sein d'une banque, la gestion de la qualité peut avoir plusieurs composantes qui peuvent s'organiser en deux types :

1. 1. 2. 1 Qualité externe

La qualité externe est la réponse aux attentes des clients. Elle permet d'être compétitif face à la concurrence et se mesure par la satisfaction des clients ayant consommé le produit ou le service vendu par la banque.

⁸¹ http://www.iso.org/iso/fr/iso_9000

⁸² Les clients peuvent être des particuliers, des entreprises ou des services publics.

⁸³ Voir : Garvin D., « Managing Quality, Strategic and competitive Edgs » , 1988, in, Dennis Beecroft G., The Role of Quality in Strategic Management, institute for improvement in quality and productivity (IIQP), University of Waterloo, Canada, 1999.

Pour améliorer la qualité externe, plusieurs méthodes sont mises à la disposition de la banque, à savoir : les sondages, le contrôle qualité, étude de la concurrence et le benchmarking... etc.

1. 1. 2. 2 Qualité interne

La qualité interne correspond à la mise en œuvre des moyens⁸⁴ permettant de rendre la banque efficace, tout en améliorant son fonctionnement interne (conditions de travail, management de la banque...)

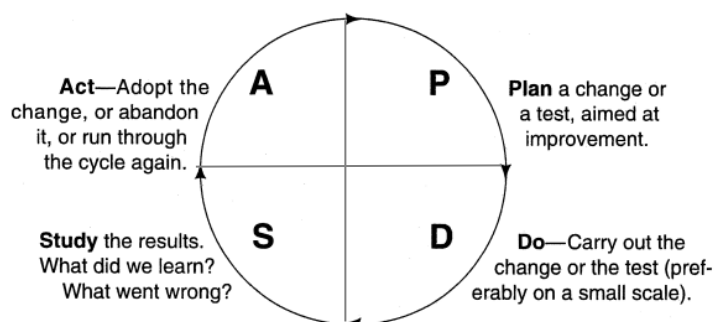
Il est admis, par plusieurs auteurs, que l'amélioration de la qualité interne fait gagner de l'argent à la banque. Ses bénéficiaires sont les dirigeants, les actionnaires, le personnel et dans le cas échéant les clients.

Pareillement, plus les problèmes liés à la qualité (perte de clients, retard, dégradation de l'image de marque ...) tardent à être rétablis, plus leurs corrections seront coûteuses.

1. 1. 3 La démarche qualité

Qu'elles soient externes ou internes, les principes de base de la qualité sont la prévention et l'amélioration permanente. Cela signifie que la qualité est un projet sans fin dont le but est de prendre en compte les dysfonctionnements en amont (le plus tôt possible). Ainsi, la qualité peut être représentée par un cycle d'actions appelé «roue de Deming» ou encore « le cycle PDSA » :

Figure 4 : Le cycle PDSA



Source: Deming, W. E., «The New Economics: For Industry, Government, Education (2nd ed.) », Cambridge, MA: MIT, Center for Advanced Educational Services, 1994, p. 132 ; in: Austenfeld R. B., «W. Edwards Deming: The Story of a Truly Remarkable Person», Papers of the Research Society of Commerce and Economics, Vol. XXXXII No. 1, may, 2001, p.59.

⁸⁴ Il y a plusieurs moyens ou techniques d'amélioration de la qualité interne. Ces derniers ne font pas partie de l'objectif de cette section. Néanmoins, on peut citer « la méthode Kaizen », « Qualité totale » et « La méthode des Six Sigma ».

La roue de Deming est un cercle divisé en quatre portions. Sur chacune des portions, est marquée une lettre P-D-S-A dans le sens des aiguilles d'une montre. Lorsqu'on tourne la roue dans le même sens, elle pivote sur elle en passant sur chaque étape jusqu'à la fin du cycle :

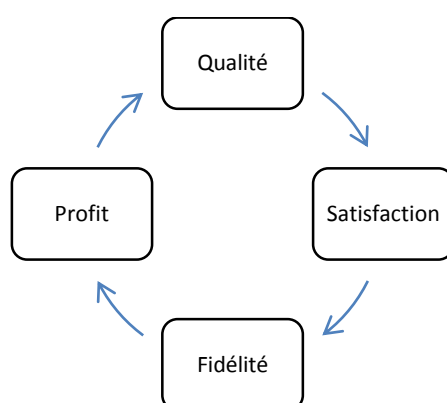
- « Plan » (Planifier) : consiste à identifier le vrai problème, rechercher les l'origine des causes puis préparer et planifier ce que l'on va réaliser (définir le cahier des charges, établir un planning...etc.).
- « Do » (Mettre en place) : il s'agit d'exécuter le plan d'action, déployer les ressources nécessaires et mettre en œuvre toutes les opérations correctives mentionnées dans le plan.
- « Study the results » (Étudier les résultats ou contrôler) : cette phase consiste à vérifier l'atteinte des objectifs fixés. En d'autres termes, il s'agit de contrôler (par des tableaux de bord, indicateurs de performance...etc.) que les ressources mises en œuvre dans l'étape précédente (Do) et les résultats obtenus correspondent bien à ce qui a été prévu (Plan).
- « Act » (Agir) : la quatrième étape prévoit de réagir (ajuster les écarts, vérifier que les solutions mises en place sont efficaces dans le temps, rechercher des points d'améliorations...etc.) en fonction des résultats de la phase précédente⁸⁵.

Respecter ces quatre étapes permet à la banque d'améliorer sa performance en permanence, ce qui aura un impact positif sur le profit de la banque (à court et long terme).

1. 1. 3. 1 Impact de la qualité sur le profit

Offrir des produits ou des services de qualité supérieure permet d'accroître la performance et de gagner des parts de marchés (figure 5) :

Figure 5 : Boucle QSFP, de la qualité au profit



Source : <http://www.bivi.qualite.afnor.org/ofm/management-de-la-qualite/vii/vii-77/2>

⁸⁵ Ceci peut amener à réaliser un nouveau projet, donc une nouvelle planification à établir. Et ce sera le début d'un nouveau cycle.

Cette boucle montre comment la qualité peut être une source d'avantage concurrentiel en permettant :

- De satisfaire le client ;
- De développer la fidélité du client ;
- D'augmenter la profitabilité de la banque à court, moyen et long terme ;
- De pouvoir investir pour améliorer, encore, la qualité.

D'abord, une bonne qualité fournit une forte compétitivité qui peut atteindre le niveau mondial. De plus, elle participe au renforcement de l'image de marque et de la réputation qui sont un véritable facteur pour attirer de nouveaux clients et augmenter le niveau de la demande.

L'augmentation de la demande d'un service de qualité démontre une réelle satisfaction des clients. A long terme, cette satisfaction se traduira par une fidélisation. Cette dernière renforce le résultat de la banque qui peut réinvestir encore une fois dans la qualité⁸⁶.

1. 2. Notion des services

Les gens utilisent dans leur vie quotidienne divers services (services de santé, d'éducation, de communication, de transport...etc.). Les services bancaires font partie des opérations qu'effectue une large population composée de particuliers et d'institutions publiques et privées.

Dans ce cas :

- ❖ Qu'est ce qu'un service ?
- ❖ Quelle est la particularité des services bancaires ?

1. 2. 1 Définition

Selon l'American Marketing Association : un service se présente sous la forme d'activités, de bénéfices ou de satisfactions offertes au moment de la vente ou en relation avec la vente de biens⁸⁷.

⁸⁶ Le client satisfait a tendance à acheter à nouveau les produits et les services qui l'ont satisfait. Ainsi, le client fidèle permet de réduire les frais de prospection car c'est lui qui vient à la banque (qui n'a pas à dépenser de l'argent en communication pour le séduire et le convaincre de la supériorité de ses services). Aussi, il fait de la publicité de bouche à oreille auprès de son entourage. C'est, donc, un vecteur de communication gratuit pour la banque.

⁸⁷ <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>

Un service est une activité intangible qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Sa production peut parfois être liée à un produit physique qui n'est pas toujours délivré par une main d'œuvre⁸⁸.

Dans tous les cas, le service a le même objectif qu'un produit : satisfaire un besoin du client.

1. 2. 2 Caractéristiques des services

Les services présentent plusieurs caractéristiques qui les diffèrent des produits. Le tableau suivant présente quatre caractéristiques des services par rapport aux biens matériels :

Tableau 3 : Les caractéristiques des services par rapport aux produits.

Produit	Service
Le produit est concret	Le service est intangible
L'achat implique un transfert de propriété	Le service ne se transfère pas
Le produit peut être transporté, stocké et revendu.	Le service ne peut pas être transporté, stocké ou revendu.
La production, la vente et la consommation ne sont pas réunies dans le même endroit.	La production et la consommation se font en même temps.
La qualité du produit est homogène	La qualité du service est hétérogène

Source : établi par nous même.

1. 2. 2. 1 Transfert de propriété et stockage

La première caractéristique d'un service est qu'il n'est pas transférable. Le client utilise le service pour une période précise contrairement au produit qui est acquis dès son achat.

Aussi, il est impossible de stocker un service (vu qu'il n'est pas matériel) ce qui réduit les coûts du stockage à zéro.

1. 2. 2. 2 l'intangibilité

Les services sont intangibles, on ne peut pas les toucher, les sentir ou les goûter avant de les acheter. Pour réduire son incertitude, l'acheteur cherche des signes démontrant la qualité des

⁸⁸ Un service peut être délivré par des machines (ex : un guichet automatique dans l'agence d'une banque).

services. Il attache, alors, une signification à tout ce qu'il voit. La mission de la banque qui est, donc, de favoriser la confiance du client en se basant sur de nombreux points :

- Les locaux : l'emplacement de la structure, design de l'extérieur et de l'intérieur, salle d'attente confortable... etc.
- Le personnel : facilement joignable, habillé d'une manière professionnelle, accueillant,... etc.
- L'information : brochures captivantes, lisibles et bien rangées ; photos de publicité appropriées, prix clairement expliqués... etc.
- Les logos : bien choisis, symbole ou nom pour chaque produit,... etc.

1. 2. 2. 3 L'indivisibilité

Il est difficile de séparer entre le service et la personne qui l'offre parce que le moment de la production du service est le même moment de sa consommation⁸⁹.

Le client ici est impliqué dans la production du service, car le service ne peut être fourni que lorsque le client est présent. C'est à dire, qu'il y a un contact personnel direct entre le client et le fournisseur de service.

1. 2. 2. 4 L'hétérogénéité

Les banques veillent à développer des normes pour fournir un niveau élevé de qualité de service. Pourtant, il n'est pas simple de juger la qualité d'un service avant son achat, étant donné que la prestation d'un service dépend des personnes qui la proposent.

En effet, les fournisseurs de service n'auront probablement pas le même niveau d'activité au cours d'une journée complète de travail⁹⁰. Le service sera, donc, différent selon les conditions physiques et psychologiques des fournisseurs et aussi des clients⁹¹.

1. 2. 3 Spécificités des services bancaires

Sylvie De COUSSERGUES (1996, p. 204) relève diverses spécificités du marché des services bancaires, tant au niveau de l'offre, qu'au niveau de la demande :

⁸⁹ Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé.

⁹⁰ Une forte démotivation du personnel peut se traduire à court terme par une dégradation de la qualité du service.

⁹¹ Un service peut être considéré de bonne qualité par un client. En même temps, il peut être considéré de moindre qualité par un autre client.

1. 2. 3. 1 L'offre des services bancaires

L'offre des services bancaires est très diversifiée ; elle va des comptes d'épargne aux crédits accordés, en passant par les opérations de transfert d'argent. Par rapport à celle des produits manufacturés, cette offre présente certaines caractéristiques :

- Les services bancaires sont des produits immatériels : de ce fait, ils s'apparentent plus à des prestations de services. En outre, le caractère intangible des services bancaires rend leur appréciation plus difficile pour le client. S'il peut évaluer un appareil électroménager en le regardant, il le fera difficilement pour les conditions d'ouverture d'un compte ;
- Les services bancaires sont proposés directement à la clientèle sans aucun intermédiaire. Le réseau de distribution de la banque est donc défini par elle-même et est constitué de ses agences ;
- Les services bancaires sont conditionnés par un cadre juridique ou réglementaire : certaines des caractéristiques essentielles des services bancaires leur sont conférées par la réglementation, par exemple, le taux d'intérêt des comptes d'épargne est contrôlé par la Banque Centrale;
- Les services bancaires ne sont pas protégés par des brevets : chaque produit nouvellement mis sur le marché par une banque peut être immédiatement repris par la concurrence.

1. 2. 3. 2 La demande des services bancaires

Au niveau de la demande des services bancaires, il existe aussi des spécificités :

- L'hétérogénéité de la demande : d'un client à un autre, d'une région à une autre⁹², les demandes de services bancaires sont très différentes (par exemple : un commerçant n'a pas les mêmes besoins qu'un salarié ou qu'une entreprise);
- L'atomicité de la demande : la clientèle des banques, du moins en ce qui concerne les petites entreprises et les particuliers, est nombreuse et dispersée. De ce fait il faut savoir entretenir des relations avec tous les clients.
- La stabilité de la demande : l'avantage réciproque que banquiers et clients ont à entretenir des relations à long terme en est la principale explication. En effet, pour les services du

⁹² Par exemple, dans quelques pays (ou régions) ayant une forte population musulmane, la demande peut s'accroître sur les produits et services bancaires adéquats avec les principes de l'islam.

type crédit, seule une relation stable entre le banquier et ses clients peut lui permettre d'accumuler des informations sur la solvabilité de ceux-ci.

1. 3 La qualité dans l'offre de service

Les travaux de Parasuraman, Zeithaml et Berry, dans les années 80, sur le concept de qualité de service sont incontournables. Selon Parasuraman et al. (1985), la qualité du service est une forme d'attitude, voisine mais non équivalente à la satisfaction, résultant de la comparaison entre les attentes du client (influencées par les expériences antérieures, le bouche à oreille et la communication externe) et ses perceptions de la performance du service.

1. 3. 1 Définition

La qualité d'un service est relative à l'interaction entre les attentes des clients et la prestation du fournisseur : « *La qualité du service est plus difficile pour le consommateur à évaluer que la qualité des produits... L'évaluation de la qualité ne se fait pas uniquement sur le résultat d'un service ; elle comporte également l'évaluation du processus de la livraison du service* »⁹³.

Dans la qualité des services bancaires, la littérature distingue deux approches : l'approche produit et l'approche utilisateur :

1. 3. 2 L'approche « Produit »

L'approche produit considère le service comme un « produit » tout en respectant son caractère intangible et immatériel (Levitt, 1976). La qualité du service est, donc, la somme de ses attributs physiques et technologiques et leur degré de conformité aux standards (Boyer et Nefzi, 2009). Les tenants de cette approche font une distinction entre les attributs matériels de base et les attributs matériels périphériques (Shostack, 1977) :

- Attributs matériels périphériques : ils font partie de l'achat d'un service, mais ne sont pas indispensables à la prestation du service. Exemple : les brochures mises à la disposition des clients dans une banque.
- Attributs matériels de base : ils sont indispensables à la prestation de service, exemples : l'environnement et l'aménagement de la banque.

⁹³ Parasuraman A., Zeithaml, V. A. et Berry L. L., « A conceptual model of service quality and its implications for future research », Journal of Marketing, n°49, 1985, pp. 41-50.

Plusieurs chercheurs confirment l'importance du rôle des éléments matériels dans la formation du jugement du client (Levitt, 1981). Ils estiment que les éléments tangibles permettent de rendre le service facilement saisissable pour le client qui les intègre, généralement, dans son processus de choix et d'évaluation de la qualité de service.

Cette approche présente l'avantage de faciliter la mesure et la gestion de la qualité de service. Toutefois, elle présente plusieurs limites⁹⁴ :

- Elle présente la notion de qualité comme un objet physique facilement observable et mesurable, ce qui n'est pas le cas ;
- Elle ne reconnaît pas le fait que la production et la consommation puissent avoir lieu de façon simultanée ;
- Elle s'intéresse au point de vue de la firme sur la qualité et néglige le point de vue du client.

1. 3. 3 L'approche « Utilisateur »

Contrairement à l'approche « produit », l'approche « utilisateur » sépare l'acte de consommation du processus de production du service. L'apport de cette approche réside dans la prise en compte du rôle du client dans le processus de production du service (Boyer et Nefzi, 2009).

En effet, les tenants de cette approche insistent sur la participation du client dans la création du service et définissent la qualité perçue par le client comme étant son aptitude à satisfaire les besoins du consommateur.

Pour Grönroos (1984, p. 37) : « *la qualité perçue des services est le résultat d'une comparaison entre les attentes du client et ses expériences réelles* ».

Les attentes par rapport à la qualité perçue⁹⁵

Attentes < perception de la qualité de service	Qualité très satisfaisante
Attentes = perception de la qualité de service	Qualité satisfaisante
Attentes > perception de la qualité de service	Qualité inacceptable

⁹⁴ Boyer A. et Nefzi A., « La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts », La Revue des Sciences de Gestion, n° 237-238, mars, 2009, p. 30

⁹⁵ Zeithaml V. A., Berry L. L. & Parasuraman A., « The nature and determinants of customer expectations of service », Journal of the Academy of Marketing Science, n°21 (Winter), 1993, pp. 1-12.

Si le service offert est exactement comme l'attendait le client, la qualité sera jugée par ce dernier comme satisfaisante. Dans le cas contraire, le client sera mécontent et trouvera le service de mauvaise qualité. Enfin, la prestation de service peut, parfois, dépasser et surprendre les attentes du client.

La perception de la qualité d'un service diffère, donc, selon les attentes et les besoins des clients. En pratique, la qualité d'un service comprend deux dimensions : procédurale (ou technique) et personnelle.

La première dimension se compose des systèmes et des procédures spécifiques pour offrir un service. La deuxième dimension représente le côté personnel ou bien le savoir réagir du personnel par leur comportement physique et verbal avec les clients.

Ainsi, la banque qui fait de la qualité son premier objectif, doit développer une culture générale (respectée par l'ensemble du personnel) pour travailler en équipe afin d'offrir un service de qualité. En conséquence, l'attention des banques ne doit pas être seulement orientée vers les clients mais aussi vers les employés qui exécutent le service.

1. 4 Évaluation de la qualité d'un service

La qualité de service est définie par une liste d'attributs ou de caractéristiques qui sont censés représenter des critères d'appréciation pour le client. Plusieurs chercheurs ont essayé d'évaluer la qualité d'un service. Parmi eux, on cite :

- ❖ Le modèle de Sasser, Olson et Wyckoff (1978) ;
- ❖ Le modèle de Grönroos (1982) ;
- ❖ Le modèle de Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988).

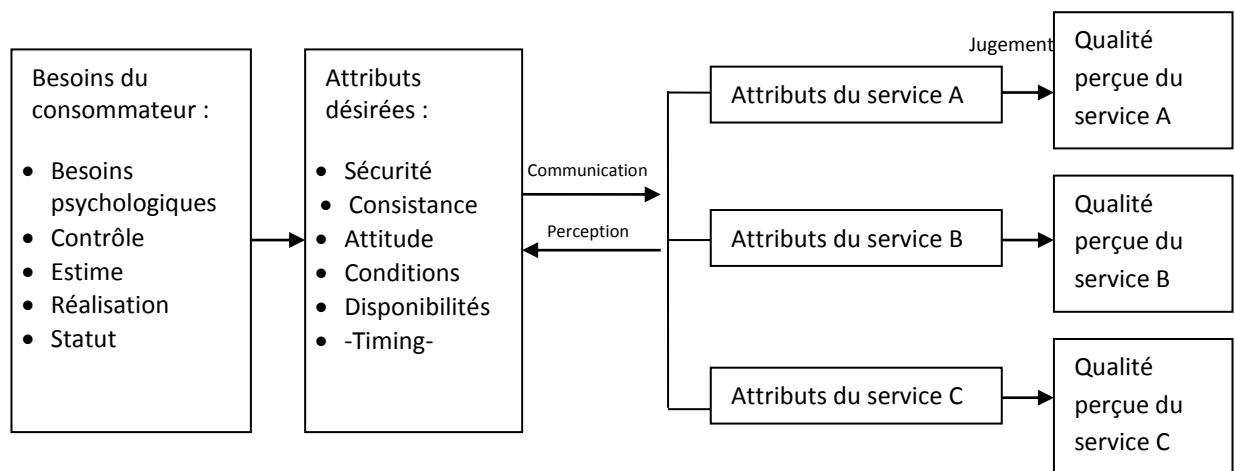
1. 4. 1 Le modèle de Sasser, Olson et Wyckoff (1978)

Ce modèle présente l'avantage de décrire les caractéristiques servant à évaluer la qualité du service par le client ainsi que la démarche suivie par ce dernier.

Selon Sasser, Olson et Wyckoff (1978), le client a des attentes qui concernent à la fois les services de base et les services périphériques. Ces derniers peuvent être regroupés en sept catégories :

1. la sécurité du client ;
2. la facilité d'accès au service ;
3. la consistance : exprimée par la fiabilité et la standardisation du service ;
4. l'attitude du personnel lors de l'interaction prestataire-client ;
5. la variété des services offerts ;
6. l'atmosphère où se déroule la prestation ;
7. le « timing » : le moment prévu pour la prestation et sa durée.

Figure 6 : Modèle de la qualité du service de Sasser, Olsen & Wyckoff



Source: Sasser W. E., Olson R. P. & Wyckoff D., « Management of services operations: Text, Cases, and Readings». Allyn and Bacon Inc., Boston, 1978, in Boyer A. et Nefzi A., « La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts », La Revue des Sciences de Gestion, n° 237-238, mars/avril, 2009, p. 51.

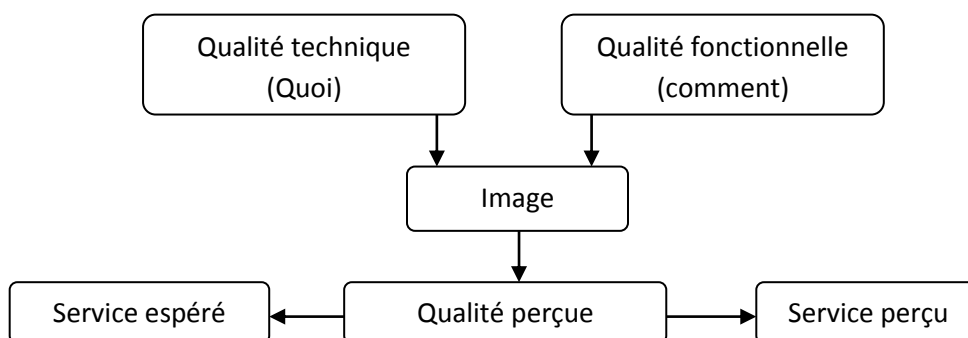
Pour évaluer la qualité de service, le client compare les caractéristiques réelles de celle-ci aux caractéristiques désirées (soit en tenant en compte que d'un seul attribut qu'il juge déterminant dans l'évaluation de la qualité du service, soit en établissant un barème tenant compte de l'ensemble des caractéristiques).

En se basant sur ce modèle, Grönroos (1982) a élaboré un autre modèle de la qualité de service en ajoutant d'autres caractéristiques (la qualité technique, fonctionnelle et l'image de l'établissement).

1. 4. 2 Le modèle de Grönroos (1982)

Grönroos (1984), de son côté, propose trois facteurs déterminants de la qualité de service et sa perception par le client, à savoir la qualité technique qui correspond au résultat, la qualité fonctionnelle qui correspond au processus, et à l'image de l'établissement :

Figure 7 : Modèle de la qualité perçue du service de Grönroos.



Source: Grönroos, C., « An Applied Service Marketing Theory », European Journal of Marketing, Vol. 18:7, 1982, p. 40.

- La qualité technique (appelée « *technical quality of the outcome* ») : représente le résultat ou la performance de l'acte de service. Elle se réfère au contenu de l'offre de service et peut être mesurée objectivement par le client et ce grâce à une série de caractéristiques propres au service offert.
- La qualité fonctionnelle (appelée « *functional quality of the process* ») : représente la manière avec laquelle le service a été rendu (par exemple avec courtoisie, vitesse et professionnalisme). Cette dimension concerne à la fois les aspects psychologiques et comportementaux. Elle est évaluée d'une manière subjective, vu qu'elle est basée sur les perceptions des clients.
- L'image de l'établissement : le client la perçoit à travers son expérience vécue de la qualité technique et fonctionnelle du service et via les moyens de communication de la firme⁹⁶.

Quelques années plus tard, trois auteurs ont -eux aussi- essayé d'établir un modèle reposant sur le même principe des deux modèles précédents, mais qui intègre une nouvelle notion appelée : « l'écart ».

⁹⁶ Gronroos (1983) précise que les promesses faites par la firme via les fonctions marketing comme la publicité, la promotion, etc., influencent les attentes des clients à l'égard du service.

1. 4. 3 Le modèle de Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988)

Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988) affirment que la qualité de service est une résultante de la différence entre les attentes des clients et le jugement de la performance réelle du service.

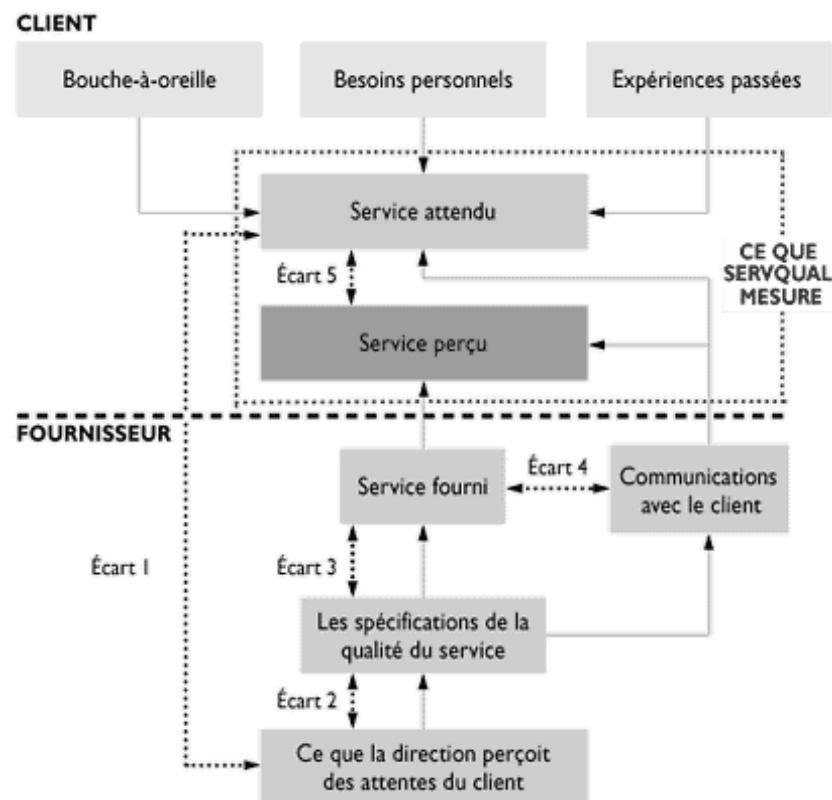
Ces auteurs ont développé « SERVQUAL », un outil permettant d'opérationnaliser la mesure de la qualité de service et d'en trouver des indicateurs.

Ils ont proposé une conceptualisation de la qualité perçue en cinq dimensions qui sont :

1. Les éléments tangibles : ce sont les installations physiques, les équipements et l'apparence du personnel ;
2. La fiabilité : c'est la capacité à réaliser le service promis en toute confiance et de manière précise ;
3. La serviabilité : la bonne volonté à répondre aux consommateurs et à offrir un service rapide ;
4. L'assurance : la compétence et la courtoisie des employés ainsi que leur capacité à inspirer confiance ;
5. L'empathie : la prise en considération et l'attention individualisée que la banque accorde à ses clients.

De plus, ce modèle élaboré par Parasuraman, Zeithaml et Berry recense cinq principales difficultés en matière de gestion de la qualité appelées « écart » :

Figure 8 : Modèle des écarts



Source: Parasuraman A., Zeithaml, V. A. & Berry L. L, « A conceptual model of service quality and its implications for future research », Journal of Marketing, n°49(4), 1985, p. 44.

L'écart 1 : traduit le décalage qu'il y a entre les attentes des clients et la compréhension par l'organisation de ces attentes.

L'écart 2 : l'écart entre la perception du personnel et la spécification des normes de qualité. Cet écart peut être causé par les contraintes en matière de ressources, les conditions de marché ou l'indifférence du personnel.

L'écart 3 : l'écart entre l'engagement de la firme et ses performances réelles (la qualité voulue ne correspond pas à la qualité réellement offerte). Cet écart trouve ses origines dans la variabilité de la performance du personnel.

L'écart 4 : résulte de l'exagération des promesses ou d'une mauvaise information sur l'offre ce qui peut affecter la perception du service offert par les clients.

L'écart 5 : c'est l'ensemble des écarts accumulés ou bien, l'écart de qualité de service. La responsabilité de cet écart est partagée entre l'établissement et le client.

L'avantage de ce modèle est qu'il peut s'appliquer à une large gamme de services (notamment les services bancaires) ce qui permet aux gestionnaires et aux banquiers de mieux comprendre les attentes des clients et en conséquence d'améliorer la qualité de leurs prestations.

Cependant le modèle des écarts a été lui aussi critiqué sur le fait que Parasuraman, Zeithmal et Berry (1988) ont interrogé des clients ayant utilisé le service au cours des trois derniers mois, et cela, sans faire aucune distinction entre les clients occasionnels et les habitués du service. (Tse et Wilton, 1988).

Section 2 : avantages compétitifs des banques multinationales

Dans la section précédente, nous avons montré que la qualité est l'élément le plus essentiel dans l'offre d'un service bancaire. Pour fournir la meilleure qualité d'offre dans un ou plusieurs services, les banques ont besoin de se distinguer de leurs concurrents.

Les banques multinationales par leur grande taille et par leur longue expérience ont l'avantage de détenir plusieurs pratiques et actifs intangibles que nous pouvons résumer en trois savoirs : savoir faire, savoir communiquer et savoir être.

2. 1 Notion de l'avantage compétitif

L'avantage compétitif (appelé aussi avantage concurrentiel ou facteur clé du succès) est un avantage temporaire ou durable qui peut être défini comme un ensemble d'attributs ou de caractéristiques qui donnent à la banque une supériorité sur ses concurrents. En d'autres termes, l'avantage concurrentiel est tout ce qui permet à une organisation de surpasser la concurrence.

En effet, toute banque doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permet de se démarquer de ses concurrents. Ainsi, il s'agit d'acquérir une position exceptionnelle grâce à une particularité qui lui donne supériorité sur toute autre banque.

De plus, le fait d'être en tête dans la compétition (*leader*) permet à cette banque de bénéficier d'un gain de situation : ses bénéfices sont supérieurs à ceux des autres banques. A quoi ressemblent, donc, ces éléments distinctifs ?

- A une particularité du produit ;
- A une nouvelle méthode de vente ;
- A un savoir faire particulier bien maîtrisé dans la banque ;

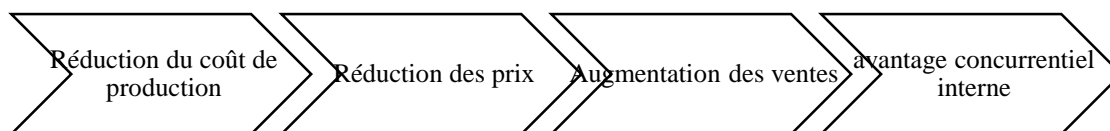
- A un brevet donnant l'exclusivité sur l'utilisation d'une technique particulière ;
- A une nouvelle forme d'organisation et de management ;
- A une marque connue et inspirant confiance ;
- A un accès privilégié à un réseau de distribution particulièrement efficace ;
- A une politique de prix avantageuse... etc.

On remarque, d'après ces exemples, qu'il existe deux types d'avantages concurrentiels :

- ❖ L'avantage concurrentiel interne : représente une meilleure productivité (basée sur les performances de la banque) qui permet d'obtenir des coûts plus petits en comparaison avec les concurrents.

Cet avantage peut être obtenu comme un résultat d'une gestion efficace des ressources (humaines, matérielles, financières... etc.) utilisées dans le processus de fabrication des produits ou prestation de services.

Figure 9 : L'avantage concurrentiel interne



Source : établi par nous même.

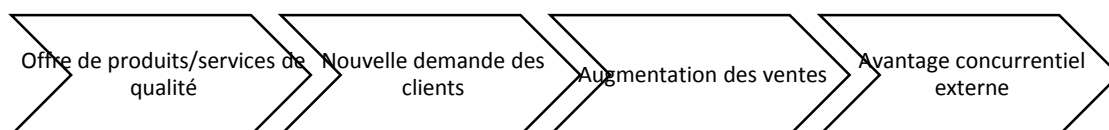
- ❖ L'avantage concurrentiel externe : est basé sur les principes de production des produits ou prestation de services qui créent la valeur pour les clients⁹⁷ en comparaison avec les concurrents.

Cet avantage est externe lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit. Il permet à la banque d'offrir des produits diversifiés de qualité supérieure. Aussi, il donne à la banque un pouvoir de marché et lui permet, même, d'exiger des prix de vente plus onéreux⁹⁸.

⁹⁷ La valeur perçue par le client s'interprète par sa satisfaction vis-à-vis du produit ou du service souhaité.

⁹⁸ Les clients sont prêts à payer plus pour bénéficier des qualités spécifiques du produit.

Figure 10 : L'Avantage concurrentiel externe



Source : établi par nous même.

L'analyse concurrentielle a été un axe privilégié par les chercheurs en stratégie parce que cette dernière traite la survie de la banque face à ses concurrents. A travers une synthèse de la littérature, on distingue deux modèles dominants en stratégie.

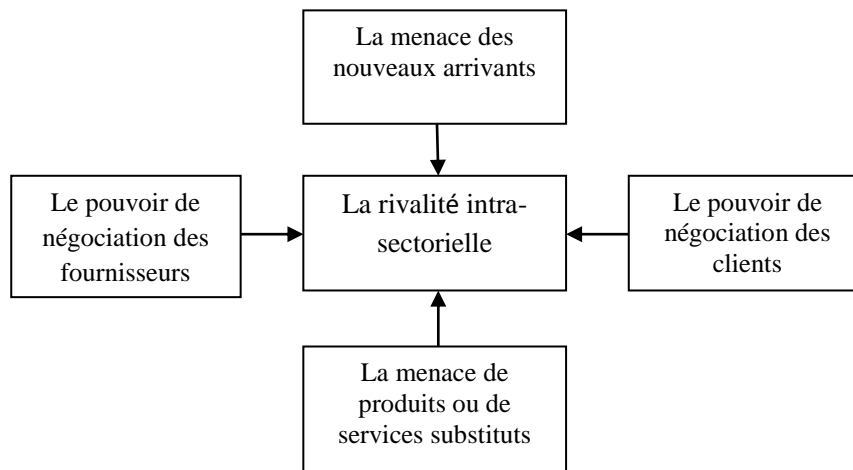
Le premier est centré sur l'environnement avec le modèle des « Forces concurrentielles » développé par Porter (1980). Le deuxième se focalise plutôt sur l'organisation ; il est basé sur la théorie des « Ressources et compétences », développée par de nombreux chercheurs en stratégie tels que Barney et Hamel.

Ces deux modèles reposent sur des conceptions assez différentes. Cependant, leur objectif reste le même : il s'agit d'expliquer les sources de l'avantage concurrentiel et de fournir des principes pour guider sa construction et son maintien au fil du temps (Claessens, 2000).

2. 1. 1 Le modèle des cinq forces de Porter

Une grande partie des théories qui ont été développées sur l'avantage concurrentiel se base sur les ouvrages de Michael Porter (1980). Ses travaux renvoient aux approches fondées sur l'environnement, où la compétition dépend de cinq forces de base :

Figure 11 : Modèle des cinq forces de Porter



Source: Porter M.E., «Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors», New-York: The Free Press, 1980, p. 04.

Ces cinq éléments influencent les coûts de production et les niveaux de prix au sein du secteur de telle manière que la rentabilité de la firme est définie par les conditions extérieures (Claessens, 2000).

Premièrement, le pouvoir des fournisseurs (ou des facteurs de production : matières premières, main d'œuvre, composants, machines... etc.) détermine le niveau des prix.

Deuxièmement, le pouvoir des acheteurs va également influencer la rentabilité de la firme. Par exemple, si les clients sont peu nombreux ou bien, les coûts de changement de la firme sont faibles... etc. Leur pouvoir de négociation va leur permettre d'obtenir un prix plus faible.

Troisièmement, la menace des nouveaux : les nouveaux entrants contribuent à accentuer la concurrence et tentent de dégrader la position concurrentielle des firmes.

Quatrièmement, les produits de substitution représentent une alternative à l'offre des firmes présentes sur le marché. Ils constituent une menace lorsque leur rapport valeur/prix est supérieur à celui de l'offre établie.

Cinquièmement, la rivalité intra-sectorielle renvoie à l'intensité de la concurrence au sein du secteur.

Selon Porter, la rentabilité de la firme est définie par les forces extérieures, c'est-à-dire par l'environnement concurrentiel. L'avantage concurrentiel provient, alors, en élaborant une des trois stratégies suivantes :

Tableau 4 : Choix d'une stratégie générique en fonction du champ et du type d'avantage concurrentiels (Porter, 1980)

		<i>Avantage concurrentiel</i>	
		Coûts moins élevés	Différentiation
<i>Champ concurrentiel</i>	Cible large	Domination par les coûts	différentiation
	Cible étroite	concentration	

Source: Porter M.E., «Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors», New-York: The Free Press, 1980, p. 39.

2. 1. 1. 1 Stratégie de domination par les coûts

Elle vise une large cible et sert de nombreux segments du marché. Elle consiste à présenter au client un produit ou un service standard à un prix inférieur, que celui qu'on trouve dans le marché, grâce à une meilleure maîtrise des coûts.

Dans le cas du secteur bancaire, la banque peut mettre en œuvre une stratégie de volume pour générer des économies d'échelle et cela par une meilleure utilisation des capacités grâce, par exemple, à l'introduction des technologies d'information et de communication.

La banque peut, également, s'appuyer sur l'effet de la spécialisation et de la redistribution du travail qui participent à l'accroissement de la productivité⁹⁹.

Enfin, la banque peut chercher à obtenir un avantage de coût par le biais d'une délocalisation dans des zones ayant, par exemple, une réglementation fiscale moins restrictive.

2. 1. 1. 2 Stratégie de différenciation

Dans cette stratégie, la banque peut soit rendre son offre plus attractive, que celle des autres concurrents, soit améliorer son offre (différenciation vers le haut), soit au contraire réduire son offre de caractéristiques coûteuses, et se créer un avantage de coût (différenciation vers le bas)¹⁰⁰.

Dans le cadre d'une stratégie de différenciation par le haut, la banque cherche par la différenciation à fonder son avantage concurrentiel sur la spécificité de l'offre qu'elle produit. Pour cela, la banque va travailler sur toutes les dimensions de l'offre afin d'augmenter la valeur perçue par le client.

⁹⁹ Pour Smith (1767), la division du travail entraîne des gains de productivité pour trois raisons :

- l'augmentation des compétences liées à chaque tâche;
- la diminution des pertes de temps liées aux changements de tâches;
- l'existence du progrès technique.

¹⁰⁰ C'est une stratégie offensive qui consiste à se focaliser sur un seul marché et un seul type de produit ou service.

Elle peut, dans ce cas, se focaliser sur l'amélioration des services (fiabilité, qualité... etc.). Elle peut, également, s'appuyer sur la fonction marketing et commercialisation pour améliorer l'image du service proposé (puissance de la marque, réputation... etc.). Enfin, la banque peut développer les services associés à l'offre dans les phases de commercialisation (accueil, conseil... etc.).

Dans le deuxième cas, l'offre des produits et des services se caractérisent par une valeur perçue inférieure aux offres concurrentes et vise des clients qui privilégient le prix au détriment de la qualité. Cette stratégie propose des produits et services simplifiés au maximum, dont la qualité est souvent peu présente.

2. 1. 1. 3 Stratégie de concentration

La stratégie de concentration consiste à se concentrer sur un seul groupe de clients et les servir à l'exclusion de tous les autres. En d'autres termes, cette stratégie consiste à centrer l'essentiel de ses efforts sur un segment de marché. On parle, alors, de « stratégie de niche ».

Cela conduit à choisir, également, une des stratégies précédente pour s'assurer un leadership de prix et/ou de quantité sur ce segment¹⁰¹. On distingue dans ce cas :

- Une stratégie de concentration fondée sur des coûts réduits (les coûts les plus bas sur le segment cible) ;
- Une stratégie de concentration fondée sur la différenciation (se différencier sur le segment cible).

L'impact des travaux de Porter sur la recherche en stratégie est immense. Cependant, il fait l'objet de critiques d'autres auteurs qui considèrent l'environnement moins déterminant que les décisions des acteurs (Loilier et Tellier, 2007).

Porter sous-entend que la stratégie consiste essentiellement à s'adapter aux conditions de l'environnement, ce qui exclut les approches fondées sur les ressources et compétences qui privilégient une vision endogène du succès.

La banque aurait, donc, la possibilité de se créer une position concurrentielle avantageuse en exploitant ses propres caractéristiques.

¹⁰¹ Les dirigeants adoptant une telle stratégie doivent être très attentifs aux changements qui peuvent se produire dans le marché ; ils doivent être capables d'aller là où les autres ne le sont pas.

2. 1. 2 Le modèle des ressources et compétences

Le modèle des ressources et compétences suit une démarche inverse à celle du modèle présenté précédemment. Dans le modèle des ressources et compétences, la rentabilité est supposée provenir essentiellement des capacités à développer des activités et des savoir-faire qui donnent aux clients une valeur ajoutée unique par rapport à la concurrence. Les ressources et les compétences possédées par la banque deviennent la source de l'avantage concurrentiel et de la rentabilité de la banque.

2. 1. 2. 1 La définition des ressources et des compétences

Premièrement, les ressources sont définies comme étant ce qui peut être pensé en termes de forces et de faiblesses (Wernerfelt, 1984). Plus formellement, les ressources d'une banque à un moment donné peuvent être définies comme des actifs (tangibles et intangibles) qui sont présents de manière semi-permanente ou permanente dans la banque.

Une des contributions les plus importantes dans la littérature liant l'approche des ressources à l'avantage concurrentiel est due à Barney (1991). Ce dernier définit les ressources comme « *tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, information, savoir etc... contrôlés par une firme qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son bon fonctionnement et son efficacité* »¹⁰².

Hofer et Schendel (1978, p. 03) distingue cinq catégories de ressources :

1. Ressources financières (capitaux propres, taux d'endettement,...) ;
2. Ressources humaines (nombre de salariés, niveau de qualification, expérience, intelligence,...) ;
3. Ressources physiques (sites de production et leur localisation géographique, terrains,...) ;
4. Ressources organisationnelles (systèmes d'information, mécanismes de coordination,...) ;
5. Ressources technologiques (savoir-faire, brevets...) ¹⁰³.

¹⁰² Barney J., « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage » Journal of Management, n°17(1), 1991, p. 101.

¹⁰³ Définir tous ces ressources n'est pas une opération facile parce que le système d'information traditionnel (le bilan comptable) ne prend en compte que les actifs qui peuvent être isolés et mesurés facilement (terrains, usines, équipements...) et ne s'intéresse pas aux ressources intangibles et aux compétences des individus.

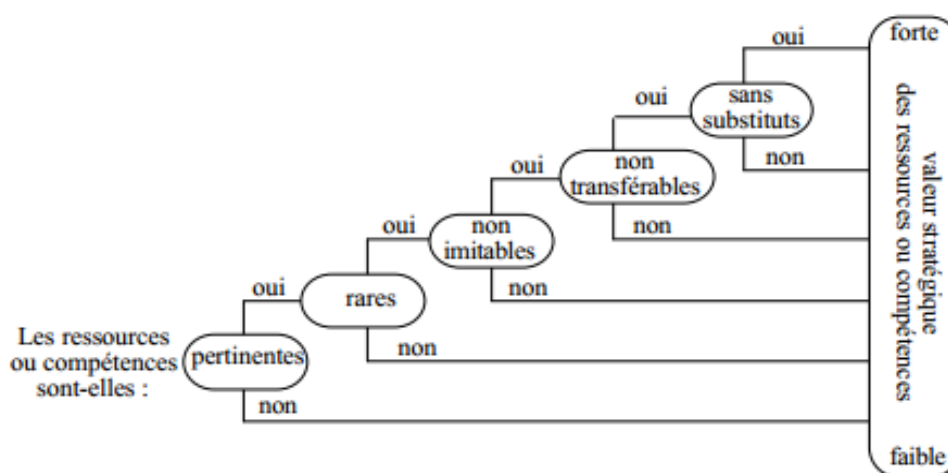
Deuxièmement, la compétence est définie comme une capacité à réaliser une activité grâce aux ressources (Grant, 1991). Plus précisément, le concept de compétence est considéré comme une opérationnalisation du concept de ressource (Allouche et Schmidt, 1995).

Produire des compétences n'est pas une chose aisée pour la banque. En plus d'une combinaison de ressources, la compétence nécessite souvent un long apprentissage qui se réalise à travers la répétition et l'expérience. Il en résulte que l'avantage concurrentiel de la banque va dépendre de sa capacité à mieux combiner ses ressources et compétences que ses concurrents¹⁰⁴.

2. 1. 2. 2 Evaluation des ressources et des compétences

Une fois les ressources et compétences identifiées, il faut les évaluer dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Un enchaînement de cinq tests permet de porter une appréciation sur la valeur stratégique des ressources et compétences.

Figure 12 : Les tests d'évaluation de la valeur stratégique des ressources et des compétences



Source : Puthod D. et Thévenard C., « La théorie de l'avantage concurrentiel fondée sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon », Actes de la 6ème Conférence AIMS, Montréal, 1997, p. 5.

Le premier test s'interroge sur la pertinence des ressources et compétences. Si ces derniers permettent à la banque de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, alors on peut les considérer comme pertinentes.

¹⁰⁴ Exemple de compétences : compétences organisationnelles (concevoir un planning, coordonner la mise en œuvre d'un projet...), compétences en informatique (maîtrise et rapidité dans l'utilisation des logiciels,...), compétences sociales (travailler en équipe, transmettre l'information, établir une relation stable avec les collègues...) compétences linguistiques (recevoir une personne, rédiger un mail, une lettre, un rapport...).

Le second test est celui de la rareté. Une compétence est rare lorsque très peu de banques sur le marché, voire une seule d'entre elles, y ont accès¹⁰⁵. En outre, sa rareté est renforcée par la difficulté à transférer cette compétence ou cette ressource (Brulhart, 2009).

Le troisième partage les ressources facilement imitables de celles qui le sont beaucoup moins. Dès lors que la banque sera perçue comme ayant du succès, ses concurrents vont chercher à l'imiter. S'ils y parviennent, la banque perdra son avantage concurrentiel. Pour éviter ce risque, elle peut essayer de bâtir son avantage sur des ressources non imitables¹⁰⁶, ou plus sûrement sur des combinaisons de ressources difficiles à imiter (Forgues et Lootvoet, 2006).

Le quatrième s'intéresse au degré de contrôle de la banque des ressources et compétences. Par exemple, une compétence simplement mobilisée par la banque (cas des compétences individuelles), mais non véritablement détenue, s'expose à un degré de transférabilité plus élevé.

Le cinquième ne retient que les ressources sans substitut. Une compétence est non substituable lorsque les concurrents ne peuvent pas accéder aux mêmes avantages en ayant recours à une ressource ou une combinaison de ressources différentes.

Enfin, lorsque l'avantage concurrentiel est bien identifié, la stratégie mise en place sera la mobilisation et la valorisation de ces ressources¹⁰⁷.

2. 1. 3 Critiques et nouvelle vision

Comme le modèle de Porter, le modèle des ressources et compétences a été critiqué par de nombreux auteurs. En résumé, on reproche à la théorie des ressources et compétence de se focaliser seulement sur les facteurs endogènes à la firme.

Priem et Butler (2001) donne l'exemple de la demande (facteur externe) qui peut valoriser une ressource (le laboratoire pharmaceutique « Roche », par exemple, envisageait de cesser de produire son vaccin contre la grippe aviaire, alors qu'une simple menace d'une épidémie a fait exploser en un an les ventes de ce vaccin).

¹⁰⁵ Plus la ressource est rare, plus elle sera considérée comme stratégique.

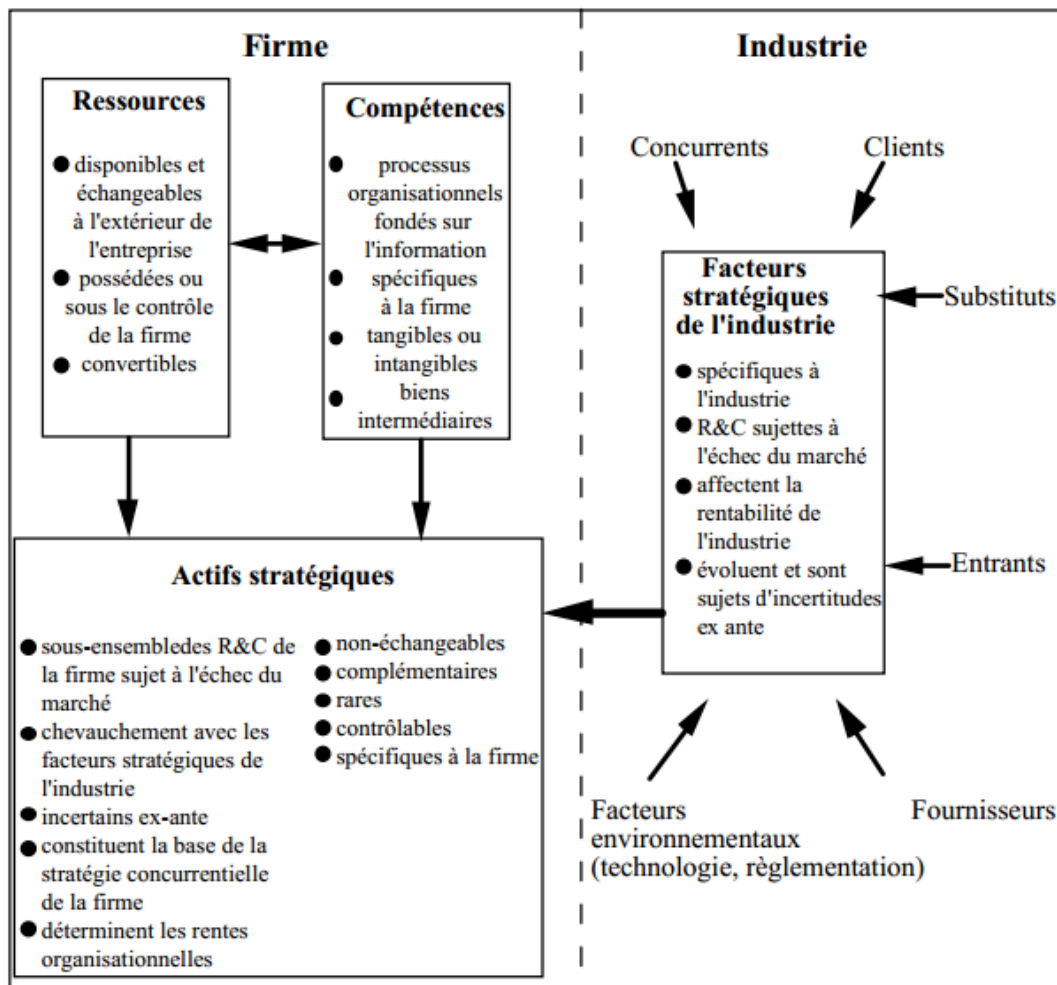
¹⁰⁶ Une compétence est non imitable lorsque les concurrents désireux de reproduire la stratégie ne peuvent pas accéder à ces ressources de manière rapide ou ne pourraient y accéder sans supporter un important désavantage de coût.

¹⁰⁷ Voir : Tywoniak S. A., «Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », communication au sixième colloque de l'AIMS, Actes volume 2, Montréal, 25 au 27 juin, 1997, pp 467-484.

Par conséquent, on peut s'interroger sur la place réservée à l'étude de l'environnement au sein de cette théorie et sur la pertinence d'un cadre d'analyse intégrant : ressources / compétences et analyse de l'environnement.

Amit et Schoemaker (1993) ont tenté de rapprocher les deux théories :

Figure 13 : Jointure de l'analyse interne et de l'analyse externe



Source: Amit R. et Schoemaker P.J.H., « Strategic assets and organizational rent », Strategic Management Journal, vol 14, 1993, p. 37.

A travers ce schéma, on constate que les "actifs stratégiques" résultent de la combinaison entre, d'une part, les ressources et compétences et, d'autre part, les facteurs stratégiques de la firme (les cinq forces de Porter).

Pour ces auteurs, ce sont les actifs stratégiques qui sont déterminants de la rentabilité. Dans ce cas la banque doit anticiper le futur, en pariant sur les actifs stratégiques d'avenir et en développant les ressources et compétences pertinentes¹⁰⁸.

Le savoir faire est parmi ces compétences que toutes les banques essayent d'avoir pour détenir un avantage concurrentiel.

2. 2 Le savoir faire

Bien que ce terme soit largement utilisé dans les ouvrages d'économie et de management, il demeure cependant difficile à définir. On peut dire que le savoir faire dans les banques (ou le know-how) représente les compétences acquises par l'expérience dans les problèmes pratiques et dans l'exercice du métier de la banque.

En d'autres termes, ce sont les aptitudes, les capacités, les talents et toutes les qualifications que peut avoir la banque. Nous avons essayé de présenter les principaux « savoir faire » que les BMN peuvent détenir pour avoir un avantage concurrentiel.

2. 2. 1 L'innovation financière

L'innovation financière désigne la création de nouveaux produits financiers adaptés aux besoins des emprunteurs. D'après Gowland (1991, p.79) l'innovation peut se définir comme « *l'introduction d'un nouveau produit sur le marché ou la production d'un produit existant, mais d'une nouvelle manière* ». On peut établir une typologie des innovations financières en distinguant : innovations de produit et innovations de procédé.

2. 2. 1. 1 Les innovations de produits

Elles se caractérisent soit par l'apparition de nouveaux produits, soit par la modification des caractéristiques de produits déjà existants¹⁰⁹.

¹⁰⁸ Puthod D., « Un modèle d'exploitation des pôles de compétences dans le contexte de l'organisation et de la décision », Actes de la 6ème Conférence AIMS, Montréal, 1997, p. 8.

¹⁰⁹ Pour bien répondre à la demande des clients qui possèdent des préférences diverses, les banques sont incitées à élargir leur gamme de produits financiers offerte par le biais de la différenciation ou de la diversification. L'innovation financière en stimulant la différenciation et la diversification, permet aux banques de mieux satisfaire les besoins de la clientèle. Ce qui peut instaurer des relations durables et stables entre la banque et ses clients.

Au cœur de l'innovation financière on trouve le développement par l'ingénierie financière de produits dérivés¹¹⁰. En effet, depuis la fin des années 1980, les produits dérivés ont pris une très grande importance et sont très populaires sur les marchés financiers, que ce soit dans des objectifs de maîtrise des risques (de fluctuation des prix d'actifs) ou de spéculation (investir dans des produits avec un fort effet de levier qui permettent d'espérer un gros gain).

On peut citer, aussi, le développement de la carte de crédit et le crédit revolving qui lui est attaché. Le crédit revolving, appelé également "crédit renouvelable" ou "crédit reconstituable", consiste à mettre à la disposition d'un emprunteur une somme d'argent réutilisable au fur et à mesure de son remboursement pour financer des achats selon son gré.

On cite, également, l'exemple du marché américain où l'essentiel de l'innovation s'est concentré sur le marché dit « des subprimes », c'est-à-dire l'offre de produits de financement destinés à une clientèle présentant un profil de risques élevés et une solvabilité moindre. Les banques ont tenté de servir cette clientèle en proposant des produits dont le succès a été plus que relatif tant pour les clients surendettés que pour les institutions financières dont les risques ont été mal maîtrisés, comme l'ont montré les événements au cours de la crise de 2007 (Lopvet, 2010).

2. 2. 1. 2 Les innovations de procédé

Elles comportent une dimension technologique et sont appelées « produits ou services technologiquement améliorés ». Dans son manuel, Oslo (OCDE, 2005) cite quelques exemples des innovations dans le secteur de la banque :

- L'adoption de cartes à puces à usages multiples ;
- Un nouveau guichet bancaire sans employé, où les clients mènent leurs opérations courantes à l'aide de terminaux d'ordinateurs à portée de main ;
- Les services bancaires par téléphone permettant aux clients d'effectuer nombre de leurs opérations bancaires depuis leur domicile,... etc.

On constate que les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle important dans l'émergence de nouveaux produits financiers. Grâce aux progrès accomplis dans ce domaine, la banque peut exécuter plus efficacement des tâches de base comme la collecte et

¹¹⁰ Le produit dérivé est un instrument financier dont la valeur est basée sur les fluctuations d'un autre actif, le sous-jacent. Ce sous-jacent peut tout aussi bien être une action, un taux de change, une matière première, une obligation ou un indice. La valeur d'un produit dérivé, son risque et sa rentabilité sont donc « dérivés » d'un autre actif.

l'analyse des informations. En plus, la création des nouvelles méthodes administratives et de gestion, telle que la banque en ligne ou encore les centres d'appel permettent de développer de nouvelles opportunités et de générer des économies d'échelle.

Ainsi, quelque soit son type, l'innovation permet aux banques de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. D'autre part, l'innovation financière permet aux banques d'attirer une clientèle supplémentaire et donc de gagner des parts de marché.

En conséquence, les banques recherchent des innovations sous toutes leurs formes soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole temporaire sur le marché.

En effet, en raison de la nature des produits et services bancaires, la plupart des ces derniers ne peuvent généralement pas faire l'objet de brevets protégeant l'innovation. Dans ce cas, la période durant laquelle la banque bénéficie du monopole sur son innovation est très réduite et les concurrentes peuvent s'aligner très rapidement.

Dans cette situation, l'innovation financière (facilement copiable) ne procure à la banque innovante qu'un avantage compétitif de courte durée et la banque doit se démarquer encore plus de ses concurrents en exploitant encore plus son savoir-faire.

2. 2. 2 La gestion du risque

Le risque représente une exposition à un danger potentiel. Il est lié à la notion d'incertitude et désigne un danger associé à un ou une série d'événements, dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire. Les risques portant sur les banques sont de deux types : les risques financiers et les risques non financiers¹¹¹.

2. 2. 2. 1 Les risques financiers

Ce sont les risques liés aux variations de prix des actifs financiers (actions, obligations, taux de change). On distingue :

- Risque de liquidité : correspond à une situation où la banque ne dispose pas de liquidités suffisantes pour faire face à ses engagements immédiats.

¹¹¹ Brunel V., « Gestion des risques et risque de crédit », This version : January 28, 2009, pp 4-5.

- Risque de crédit : est défini comme étant le risque de perte auquel la banque est exposée en cas de détérioration ou de défaillance de la contrepartie (emprunteur).
- Risque du taux d'intérêt : correspond au risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt. Pour les investisseurs, le risque du taux d'intérêt est celui d'une dévalorisation du patrimoine. Par contre, le risque du taux d'intérêt, pour l'emprunteur est celui d'une valorisation du patrimoine. Par exemple, le risque peut se matérialiser quand une banque refinance un prêt à taux variable par des ressources rémunérées à taux fixe.
- Risque de change : est lié à la variation du cours de la devise étrangère contre la monnaie nationale. Au sein d'une banque, cette situation peut être générée, soit par une activité commerciale (import/export) avec l'étranger, soit par une activité financière en devises, soit par le développement multinational de la banque.
- Risque de marché : Le risque de marché est le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille d'actifs. Les différents facteurs de risques liés au marché sont les taux d'intérêt, les cours de change, les cours des actions et les prix des matières premières.
- Options cachées : ou l'option de remboursement anticipé. Lorsqu'un client rembourse de façon anticipée son crédit, la banque doit renoncer à toucher les flux d'intérêts qui étaient prévus dans le futur, ce qui constitue un manque à gagner.

2. 2. 2. 2 Les risques non financiers

Ils comprennent :

- Risque des marges (ou de volume) : quelques activités bancaires ont des revenus proportionnels au volume d'activité. C'est par exemple le cas des asset managers (rémunération proportionnelle aux actifs gérés). Dans ce cas, si l'ensemble des sommes d'actifs est faible, les rémunérations futures seront faibles.
- Risques règlementaires et légaux¹¹².
- Risque opérationnel ; fraude, bug informatique, incendie des locaux... etc. Selon le document consultatif du comité de Bâle, les risques opérationnels se définissent comme

¹¹² Déjà évoqué dans le premier chapitre, page n°47.

les risques de pertes directes ou indirectes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance des procédures, de personnes ou de systèmes ou résultant d'événements extérieurs¹¹³.

Pour une banque, la gestion de ces multiples risques représente une opération complexe qui demande l'intégration de l'ensemble des parties de la banque. En effet, les banques les plus performantes ne se contentent plus d'améliorer leur gestion des risques, mais elles l'utilisent pour se forger un avantage compétitif.

C'est ce que révèle une nouvelle étude mondiale (Accenture, 2011) basée sur une enquête quantitative et qualitative, destinée à évaluer les progrès réalisés par les firmes (tout secteur confondu).

Pour plus de 80 % des 397 participants, la volatilité et la complexité croissante de l'environnement économique et financier ont mis la gestion des risques au rang des fonctions clés de succès. Pour cela, plus de la moitié (52 %) des répondants déclarent que leur firme a investi au moins 25 millions de dollars dans les fonctions de gestion des risques.

Par ailleurs, l'étude montre que la gestion des risques compte désormais parmi les priorités du management et bénéficie d'une meilleure intégration dans les processus de décision de la direction.

Enfin et en plus de l'innovation financière et de la gestion de risque, les banques mènent une grande concurrence pour introduire les dernières technologies d'information et de communication (TIC) dans leur offre afin d'accéder au plus grand nombre possible de clients.

2. 2. 3 Les technologies d'information et de communication dans le secteur bancaire

Les nouvelles technologies d'informations et de communications ont pris une place indispensable dans le quotidien des gens. Ils ont permis le développement de tous les secteurs économiques et surtout la transformation incontournable de l'activité bancaire.

Ces nouvelles technologies ont changé le mode de consommations des clients en rendant la relation entre le vendeur et l'acheteur immatérielle à travers le commerce en ligne. Les banques de leur côté, ont vite compris la nécessité de consacrer une part de leur budget global pour investir dans la technologie (coûts du matériels, logiciels, maintenance, formation du personnel, sécurisation du site web...etc.). Ces investissements ont permis la naissance de nouvelles formes

¹¹³ Basel Committee on Banking Supervision, « Operational Risk-Consultative », BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS, January, 2001, p.02.

de distribution des services bancaires (telle que la banque à distance) et ont, aussi, poussé la banque à établir des stratégies de distribution multicanales.

Pratiquement toutes les BMN ont intégré les TIC dans leurs activités et sont même à un niveau supérieur de développement en proposant un choix complet et en offrant tous les services bancaires par tous les canaux. Investir dans les TIC devient, alors, une source d'avantage concurrentiel.

De nos jours, il existe une dizaine de service bancaire proposé en ligne :

Tableau 5 : Les prestations du service bancaire à distance

Type de relation	Exemples d'utilisation par le client	Exemples de canal d'accès
Accès aux informations		
- Accès à l'information interne ou externe à la demande	- Informations sur les produits bancaires - Cours des devises - Cotations boursières	- Internet - Minitel - Téléphonie
- Accès aux informations individualisées	- Relevé de comptes, encours carte bancaire, - Consultation des comptes	- GAB/DAB - Internet - Minitel
- Simulation	- Simulation de prêt - Simulation de portefeuille titres - Suivi de budget personnel	- Internet - Minitel - PC +Logiciel Money
Actions sur le processus transactionnel		
- Opérations de base	- Virement bancaire - Remise de chèques	- GAB/DAB - Internet - Minitel, - Automate vocal
- Opérations évoluées	- Ordre d'achat ou de ventes de titres - Octroi d'un prêt	- Internet - Minitel - Services bancaires téléphoniques
Communication interpersonnelle à distance		
- Communication en temps réel	- Opposition carte bancaire - Situation d'urgence à l'étranger	- Centre d'appel téléphonique
- Communication en temps différé	- Réclamation - Prise de rendez-vous	- Internet (messagerie électronique), - Téléphonie

Source : Gerbaix S., « Banque et nouvelles technologie », CRÉDIT AGRICOLE S. A ., Horizons Bancaires n°316, février, 2003, p. 23.

D'après le tableau ci-dessus, les banques mettent à la disposition de leurs clients les outils de la banque à distance en utilisant l'internet et la technologie électronique : téléphone, guichet et distributeur automatique des banques, minitel... etc.

Le « home banking », ou la banque à domicile, propose plusieurs services : créer des comptes à distance, consulter les soldes bancaires en ligne, faire des virements de compte à compte, faire une simulation et même une demande de crédit sans se déplacer à l'agence.

Ces services appelés « e-banking » ont eu des conséquences sur les clients et les banques. D'abord, la diffusion des TIC ont transformé les règles de la concurrence en facilitant la multibancarisation des clients. Utiliser l'internet permet, par exemple, aux clients (même s'ils payent les frais de connexion) de diminuer les coûts de recherches et de comparer plus aisément les différents produits et services bancaires.

De plus, les stratégies concurrentielles agressives d'acquisition de clients réduit de plus en plus les coûts de transaction des clients (chaque banque essaye de proposer des commissions plus compétitive que sa concurrente). Cette numérisation des services bancaires a, donc, incité les clients (mieux informés à moindre coût) à se multibancariser (Daley, 2003).

Pour les banques, les TIC ont offert de nouvelles opportunités de diversification de la gamme des services à un niveau de coût inférieur (hausse de la productivité de travail pour la saisie d'information, donc, baisse des coûts).

Avant de terminer ce point, il ne faut pas oublier que l'e-banking ne satisfait pas tous les clients. En effet, il existe une catégorie de clients qui ne sait pas ou n'est pas encore habituée à utiliser ces moyens technologiques. Aussi, d'autres clients ont parfois peur d'être volé et escroqué en utilisant leur compte en ligne. Enfin, une autre catégorie de clients préfère le contact physique, ou la communication directe, avec leur conseiller afin d'avoir des renseignements ou de disposer d'un service bancaire¹¹⁴.

2. 3 Le savoir communiquer

Après le savoir faire, il y a un autre avantage concurrentiel qui est important pour les établissements de service et surtout les banques : le savoir communiquer. D'abord, parce que la vente d'un service suggère l'existence d'une communication (directe : face à face, ou indirecte : par les outils de communications) entre la banque et ses clients. Aussi, parce que la banque

¹¹⁴ Exemple de la mauvaise expérience de la banque virtuelle SFNB (Security First Network Bank, créée en 1995). Les dirigeants de cette banque se sont rendus compte que les clients avaient besoin de voir l'enseigne et de pouvoir se déplacer dans les locaux. La banque virtuelle a, alors, créé une agence bancaire appelé «City Office ».

travaille avec l'argent qui est un instrument à forte connotation et dont les clients peuvent agir différemment.

La communication au sein de la banque se compose de deux types de communication (figure n° 14) :

Figure 14 : La communication dans la banque



Source : établi par nous même.

On commence par la communication entre le personnel de la banque et les clients qui viennent à l'agence ou la contactent par internet ou par téléphone. Ces clients présentent des profils différents (par leur âge, leur sexe, leur situation sociale et professionnelle... etc.). Au cours de leur travail, le personnel est obligé de servir tous ces clients en essayant de satisfaire tous leurs besoins dans les moindres délais.

Dans son article, Gebaï (2005) cite quatre groupes représentant les clients bancaires :

1. Les partenaires de la banque : ce groupe comprend la clientèle considérant la banque comme une alliée, qui travaille d'égal à égal avec le banquier et apprécie son aide. Les clients de ce premier groupe sont plutôt les clients à revenu important, qui leur permettent d'accéder à toutes sortes de crédits, placements financiers et conseils en patrimoine. Aussi, on retrouve les entreprises intéressées par la puissance de la banque en matière de crédit et conseil financier.
2. Les débiteurs : ce groupe se constitue des gens qui ont recours à la banque pour financer un prêt. Ils considèrent la banque comme un service indispensable pour réaliser leur projet.
3. Les revanchards : ce groupe a une image négative de la banque et du banquier.
4. Les petits utilisateurs : ce groupe se compose de gens dont leur vie moderne les oblige à faire des contacts avec la banque. Ils la considèrent comme un endroit où l'on dépose de l'argent en sécurité. Ce type de clientèle ne demande pas trop de services et effectuent

leur choix en raison de la proximité du point de vente ou pour d'autres raisons (facilité d'accès, habitudes familiales... etc.)

L'explication des motivations et des comportements des clients face aux services bancaires réside dans les facteurs quantitatifs et les facteurs qualitatifs. Les facteurs quantitatifs sont des facteurs mesurables, par exemple : l'âge¹¹⁵, le revenu, la situation familiale, la zone d'habitat, le statut professionnel, le niveau d'éducation... etc. Par contre, les facteurs qualitatifs sont des variables individuelles qui font référence aux caractères psychologiques (comme l'analphabétisme), religieux (comme la perception du taux d'intérêt dans la religion de l'Islam) et culturels des clients (comme les articles de journaux sur les crises financières et leurs impacts).

Par cette multitude de typologie des clients, il semblerait que le métier du banquier n'est pas aussi simple. En effet, seule l'expertise du banquier (basée sur son expérience et sa faculté de communication, de négociation et de conseil) lui permet d'attirer et de conserver une clientèle soumise, parfois, aux tentations de multi-bancarisation.

La banque, de sa part, doit investir dans les ressources humaines et mettre en place une stratégie de communication interne, qui donne aux personnels de la banque les outils nécessaires afin qu'ils puissent faire leur métier de la manière la plus efficace (communication entre la banque et son personnel).

Le personnel de la banque désigne son capital humain. Stiglitz et al. (2007, p. 190) définit ce dernier comme : « *l'ensemble des compétences et de l'expérience accumulées qui ont pour effet de rendre les salariés plus productifs* ».

A travers la théorie du capital humain, de nombreux travaux de recherche ont prouvé que l'investissement dans le capital humain procure des avantages aux individus et aux banques (les employés heureux rendent les clients heureux, ce qui se reflète dans le chiffre d'affaire de la banque). Cela veut dire que les banques qui investissent dans le perfectionnement de leurs employés connaîtront une amélioration dans leur capacité productive et un maintien de leur compétitivité.

¹¹⁵ L'âge est un facteur important dans la segmentation des clients, surtout pour la clientèle jeune. Les banques attirent les clients jeunes, au début, pour les fidéliser en suite. A partir de 30 ans les clients disposent, généralement, de plus de revenu et de moins de temps. Ce segment consomme et développe des besoins de trésorerie, de crédit, d'épargne et de gestion du portefeuille... Enfin, les séniors (à partir de 60 ans) disposent de beaucoup de temps libre mais s'intéressent de moins en moins aux produits et services bancaires.

En effet, dans le secteur des services, le niveau de performance et de régularité de la qualité des services dépend beaucoup de la compétence et de la bonne volonté du personnel qui assure le service auprès de la clientèle.

Le développement des connaissances et des compétences du personnel de la banque se fait à travers différents programmes et activités de formations (stages, enseignements en ligne, encadrements, conférences, journées d'études et de formations...etc.) qui servent à aider le personnel à briller dans leur fonctions, à se préparer à assumer d'autres responsabilités au sein de la banque, à orienter les nouveaux employés ou les aider à s'adapter à de nouvelles technologies ou à de nouveaux processus de travail¹¹⁶.

En plus de l'investissement dans la formation, la banque (pour atteindre ses objectifs) doit, aussi, créer un climat de travail rassurant où les employés exprimeront sans crainte leurs préoccupations.

Pour le faire, la banque ne doit pas, seulement, gérer ses ressources humaines administrativement mais aussi en les écoutant, motivant et valorisant leur travail. Cette proximité entre les employés et les gestionnaires de la banque, exige une structure hiérarchique simple pour pouvoir assurer une bonne communication interne.

Une communication interne efficace renforce le sentiment d'appartenance et stimule la créativité des salariés de la banque. Elle rapproche dirigeants et salariés pour une meilleure écoute bilatérale et pour répondre aux attentes des collaborateurs en matière d'information par différents moyens¹¹⁷ :

- Les notes écrites : contiennent les directives ou les explications à destination des salariés ;
- Les tableaux d'affichage : servent à faire circuler l'information au plus grand nombre des salariés ;
- Les réunions : donnent lieu à du partage d'information et à de la communication sur la banque pour échanger des idées ou pour prendre des décisions ;
- L'intranet et tous les outils de communication : permettent de faciliter l'accès à l'information et de la faire facilement circuler.

¹¹⁶ Quelques banques ont même ouvert leurs propres centres de formation pour répondre aux exigences du métier bancaire.

¹¹⁷ <http://www.strategies.fr/communication-interne.html>

Il est clair que les moyens utilisés pour communiquer au sein de la banque (écrits, oraux, audiovisuels ou même électroniques) diffèrent selon le type des informations qui doivent être communiquées.

Ainsi, la banque qui accorde une importance à sa stratégie de communication interne, favorise l'efficacité et le bien-être de son personnel qui de sa part sera plus satisfait et servira mieux la clientèle.

2. 4 Le savoir être

Un autre avantage concurrentiel que les BMN possèdent est : le savoir être. Ce dernier n'est pas seulement un concept psychologique mais, aussi, un outil stratégique qui est d'une grande utilité dans la banque.

Contrairement au savoir faire qui est une notion plus technique et qui explique la façon d'agir ; le savoir être fait référence à une notion plus comportementale (comme la capacité d'une banque à communiquer son image et de créer une relation sur le long terme, à travers la constitution d'une réputation solide) et ce grâce à une stratégie marketing bancaire relationnelle.

2. 4. 1 L'image de marque

Bank of China, JP Morgan Chase, HSBC, Citigroup, BNP Paribas, Deutsche Bank, Banco Santander Brasil, Bank of Montreal... etc, la liste des banques multinationales est, avant tout, une liste de marques prestigieuses recherchées pour les particularités des services qu'elles représentent.

Il est incontestable que l'image de marque a longtemps représenté (et représente encore) un atout considérable pour une banque qui souhaite s'implanter à l'étranger. L'image de marque est un avantage spécifique car elle permet à la banque d'arriver précédée d'une carte de visite. Même si cette banque arrive de loin, elle n'a pas besoin de dépenser des sommes colossales pour se faire connaître. Les clients la connaissent déjà et, dans bon nombre de cas, sont impatients de voir que ses services sont enfin disponibles localement.

L'image d'une banque correspond, donc, à la façon dont celle-ci est perçue par les clients. Aaker (1991) dégage trois grands groupes d'associations que le client relie à la marque : l'image du produit ou du service en lui-même (ses caractéristiques), l'image des personnes (personnes en contact, personnes que l'on connaît et qui sont employées dans le Front-Office...), et l'image de la banque dans son ensemble (ses valeurs, ses employés...).

Créer une image de marque attachante permet à la banque de détenir un réel pouvoir d'attraction. Ainsi, lorsqu'elle est positive, l'image de marque favorise la commercialisation des produits et des services et peut même se permettre de pratiquer des prix légèrement plus élevés.

La création d'une image de marque pertinente commence avec l'identification des qualités propres à la banque. Ensuite, pour avoir une bonne image, la banque doit nécessairement avoir un certain degré de notoriété ou de popularité. Pour Aaker (1994), la notoriété d'une marque est la capacité d'un client à la reconnaître ou à se souvenir d'elle. Aussi selon le même auteur, il existe quatre niveaux de notoriété :

1. Le degré zéro de notoriété : correspondant à une absence totale de la reconnaissance du nom de la banque.
2. La notoriété assistée : correspond à la simple conscience par le client de l'existence d'une marque donnée.
3. La notoriété spontanée : est généralement le signe d'une marque forte. Elle concerne les marques qui sont toujours citées par le client quand on lui demande d'associer à un service une marque connue par lui.
4. La notoriété spontanée de premier rang : concerne les marques toujours citées par le client (qui lui viennent spontanément à l'esprit).

Toutes les banques ont pour objectif d'atteindre le dernier niveau. Pour cela, elles mettent en œuvre une stratégie marketing basée sur une communication externe qui favorise la construction ou la diffusion de l'image de marque.

2. 4. 1. 1 Le marketing bancaire

La crise économique et financière de 2011 a impacté l'image de marque des banques (surtout les multinationales) en diminuant et fragilisant leurs fiabilité. En conséquence, ces banques ont vu leur risque de manque de liquidité augmenté à cause de l'hésitation et de la méfiance des investisseurs (Ben Hamida, 2012). Le marketing bancaire joue, ici, un rôle considérable pour aider les banques à entretenir et à renforcer leur image de marque.

Le marketing bancaire comme le marketing des services est marqué par l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'indivisibilité et le caractère non transférable de la propriété. A ces quatre caractéristiques, il existe d'autres caractéristiques spécifiques au secteur bancaire¹¹⁸ :

¹¹⁸ <http://www.blog.saeed.com/2011/01/plan-marketing-marketing-bancaire/>

- La notion du risque est très forte (manipulation de l'argent) ;
- La position de la banque demeure forte pour vendre (crédit), mais faible pour acheter (ressources) ;
- Le degré de culture du client (lorsqu'il s'agit des particuliers) demeure souvent faible face à l'aspect abstrait de certains services bancaires ;
- L'existence d'une relation permanente entre la banque et ses clients (contacts aux agences).

En plus, par leurs activités, les banques doivent se positionner sur deux marchés : marché des ressources et marché des emplois de capitaux. Cette complexité, dans l'activité des banques, souligne la nécessité d'établir un plan marketing.

2. 4. 2. 1 Les étapes du plan du marketing bancaire

Il sert souvent à présenter les grandes orientations de la banque et indique la meilleure façon d'atteindre les buts visés sur une période déterminée. Le plan du marketing bancaire comporte les quatre étapes suivantes :

1. L'analyse des données externes (environnement, clients, concurrents...etc.) et des données internes (ressources humaines et techniques) ;
2. La fixation des objectifs (les objectifs clients : nouveaux clients, taux de fidélité ..., les objectifs de distribution : chiffre d'affaire, rentabilité par canal de distribution..., les objectifs de communication : notoriété, image... etc.) ;
3. La mise au point des programmes d'action (concerne la tactique suivie par la banque afin de réaliser leurs objectifs. Exemple de l'amélioration de l'image de marque : augmenter la fréquence de contact avec les clients, éviter les scandales liés au financement d'industries nocives et favoriser le financement des projets de développement environnemental et humain, accroître la communication par les médias...etc.) ;
4. Le contrôle des résultats (le suivi de la réalisation des objectifs et la comparaison des résultats obtenu avec les objectifs fixés).

En suivant ces étapes, la banque atteindra ses objectifs, améliorera son image de marque et, sur le long terme, acquerra un autre avantage concurrentiel : une bonne et forte réputation.

2. 4. 2 La réputation

La réputation est un des actifs incorporels les plus importants pour une banque multinationale. Elle représente un ensemble de caractéristiques observables qui permettent aux clients de connaître la banque.

La réputation est le produit d'un jugement positif, négatif ou neutre qui peut être général ou appliqué à un attribut particulier de la banque. C'est un genre de signal aux concurrents de la force d'une banque sur un marché (les autres banques ayant une faible réputation deviennent des cibles potentielles pour les concurrents).

En effet, la bonne réputation incite les clients à choisir une banque et les dissuade de se tourner vers un concurrent. Par contre, si la réputation d'une banque est endommagée ou salie¹¹⁹, regagner la confiance des clients devient extrêmement difficile. Pour cela, toutes les banques (surtout les multinationales) donnent une grande importance à la gestion des risques qui peuvent porter atteinte à leur réputation¹²⁰.

Une bonne réputation est donc une source d'avantage concurrentiel établie dans le temps. Elle est à la fois liée aux actions passées et aux actions futures anticipées par les clients. Lorsque la réputation est positive, elle peut apporter trois bénéfices stratégiques majeurs : une préférence pour la banque lorsque la qualité et les prix sont considérés comme semblables aux autres banques sur un marché, un soutien à la banque en période de polémique et une meilleure valorisation boursière (Greysier, 2003).

D'après ce qu'on a pu présenter ci-dessus, on remarque que le savoir être est un élément majeur qu'il faut impérativement prendre en considération. En effet, le savoir être combine à la fois les traits de personnalité, d'identité, de culture, de motivations et comportements des banques.

Enfin, l'avantage concurrentiel dans le secteur bancaire, comme nous venons de le présenter dans ce chapitre, se différencie de celui des autres secteurs.

¹¹⁹ Les récents scandales financiers et les multiples fraudes causées par des membres de la direction ont porté atteinte à la réputation des banques multinationales et sont devenus le grand sujet des médias. Par exemple, En 2008, la Société Générale a annoncé une perte de 4,9 milliards d'euros à cause d'un des traders de la banque qui aurait dissimulé ses positions spéculatives à sa hiérarchie avec des opérations fictives et des faux courriels. Dans la même année, la banque d'affaires américaine Lehman Brothers, a déclaré officiellement sa faillite à cause des subprimes qu'elle détenait. Aussi, en juillet 2012, la filiale américaine de la première banque britannique HSBC, a été accusée d'avoir blanchi de l'argent de la drogue provenant de cartels mexicains... etc.

¹²⁰ La haute direction et le conseil d'administration doivent être conscients des risques de fraude et d'atteinte à la réputation lorsque la banque entame des affaires à l'extérieur du territoire.

L'offre d'un service bancaire doit être de qualité. Les banques concurrentes essayent d'améliorer leur rentabilité et leur position en détenant des ressources, ainsi que, des compétences différentes comme sources de compétitivité.

Plusieurs exemples sur les avantages concurrentiels ont été cités (savoir faire, capital humain...etc.). Cependant, ces derniers ne sont pas durables. Pour cela, chaque banque doit rester attentive à la conservation de son avantage concurrentiel en mettant en place des actions destinées à préserver sa place plus longtemps.

Conclusion

La globalisation des marchés et l'intensité de la concurrence a amené les banques à modifier leur stratégie et à se diversifier au delà des frontières.

La stratégie de la diversification géographique a (comme nous l'avons pu voir) pour principal but de générer une rentabilité plus élevée, pour la banque, à travers son avantage compétitif.

Dans cette première partie nous avons présenté une revue de la littérature en ce qui concerne l'internationalisation bancaire. Selon les auteurs défenseurs de la diversité géographique, la banque qui opte pour une internationalisation peut bénéficier de plusieurs avantages :

- Acquisition des parts de marchés et amélioration de la position concurrentielle ;
- Anticiper le déclin et prévoir l'avenir en investissant dans des zones à potentiel de croissance ;
- Atteindre un niveau d'efficacité qui n'est pas accessible aux banques non diversifiées ;
- Diversification des clients ;
- Meilleure répartition des risques ;
- Réalisation d'économie d'échelle et augmentation du chiffre d'affaire;

Cependant l'obtention d'un ou de plusieurs de ces profits et de ses avantages n'est pas toujours aisée et garantie. L'installation d'une banque dans un autre pays demande, également, de supporter de nombreux risques (risques liés à l'entrée sur un nouveau marché : risques financiers, risques commerciaux...) et de nombreux coûts (coûts initiaux ou de connaissance, coût d'investissements, coûts non récupérables...).

De plus, la banque étrangère doit faire face à une concurrence locale intense par les banques publiques et les banques privées. Ces dernières sont en avance par rapport aux banques étrangères sur le niveau de la connaissance du marché et des clients.

Toutefois, les nouvelles banques installées peuvent, toujours, attirer des clients et saisir des parts de marché ; si elles développent un avantage concurrentiel (surtout en ce qui concerne la qualité d'offre des services bancaires).

Enfin et à partir des éléments théoriques envisagés précédemment, il nous est maintenant possible de produire un cadre d'analyse empirique pour procéder à une étude de cas des banques étrangères implantées en Algérie.

PARTIE II

**L'EXPERIENCE ALGERIENNE EN MATIERE D'IMPLANTATION DES
BANQUES ETRANGERES**

Dans la plupart des pays en développement, le système bancaire occupe une place prépondérante dans le financement de l'économie et constitue de ce fait, l'élément essentiel dans le système financier des pays.

Les banques multinationales apparaissent dans cette situation comme étant des vecteurs de transfert de richesse et de connaissance d'un pays à un autre et comme un stimulant de la croissance dans les pays d'accueil.

Autrefois, la présence des banques étrangères dans les pays en développement était vue du mauvais œil parce qu'elle était considérée comme une forme de domination étrangère sur leur économie.

Aujourd'hui, plusieurs de ces pays en développement sont conscients de l'intérêt des banques multinationales et se sont lancés dans une concurrence en vue d'attirer le plus de banques étrangères et de bénéficier de leurs avantages.

En effet, les groupes bancaires internationaux peuvent procurer plusieurs avantages. D'abord, ils augmentent les capitaux disponibles dans les pays d'accueil et incitent la concurrence sur le marché intérieur. Aussi, ils servent, de canal au transfert des technologies, des compétences, des capacités d'innovation et des pratiques d'organisation et de gestion.

Étant donné le rôle que les banques étrangères peuvent jouer pour accélérer la croissance et la transformation économiques, l'Algérie a décidé (après un long processus de réformes) de faire partie des pays en développement qui ont ouvert leurs secteurs bancaires à la concurrence étrangère.

La transition de l'Algérie vers une économie de marché a transformé le fonctionnement du secteur bancaire qui est passé, peu à peu, d'un système de monobanque à un système bancaire plus moderne.

Cette libéralisation du secteur bancaire nous conduit à s'interroger sur :

- Le contenu de la réforme du système bancaire algérien ?
- Le rôle des banques étrangères dans le système bancaire algérien ?
- Les stratégies des banques étrangères et le degré de satisfaction de leurs clients ?

Pour répondre à ces questions, nous avons organisé la deuxième partie du mémoire en deux chapitres.

Le premier chapitre a pour objectif d'étudier l'évolution du système bancaire algérien de l'indépendance à nos jours. Notre but, est de faire un tour d'horizon des contraintes auxquelles notre système bancaire était confronté, initialement, sous le régime de la planification centrale, puis, sous une économie de marché. Le chapitre comporte, également, une description des activités des banques étrangères qui vont constituer notre étude de cas par la suite.

Le dernier chapitre constitue l'étude du terrain permettant d'apporter des éléments de réponses aux questions soulevées dans la problématique.

Chapitre 1 : Etat des lieux du système bancaire algérien

Il est connu que le système bancaire et financier joue le rôle déterminant dans le soutien de l'activité économique d'un pays.

Dans les pays en développement, le rôle des banques dans le financement des investissements est d'autant plus accru en raison du faible niveau de développement des marchés financiers.

A la suite de son indépendance en 1962, l'Algérie a commencé à construire son économie nationale, en passant étape par étape. L'une des plus importantes de ces étapes concerne l'organisation bancaire.

Depuis, de nombreuses réformes ont été entamées pour abandonner le modèle d'économie planifiée et mettre en place une économie de marché.

Parallèlement, le système bancaire algérien a subi une série de transformations pour essayer d'être en conformité avec les standards internationaux. Parmi ces transformations, on retrouve la loi autorisant des banques étrangères à s'installer dans le marché algérien.

Ces changements ne sont pas sans conséquences. L'objectif de ce chapitre est de distinguer, en trois sections, les effets de ces changements (qui ont eu lieu dans l'environnement bancaire algérien) surtout après l'arrivée des banques étrangères.

La première section donne un aperçu historique du système bancaire algérien.

La deuxième section établit une revue de la situation économique algérienne, ainsi que, l'environnement bancaire.

La dernière section se concentre sur la place des banques étrangères dans le marché bancaire algérien.

Section 1 : La difficile transformation du système bancaire algérien

Etant donné que le système bancaire algérien est le reflet des choix du modèle de développement et du système économique, son analyse couvre la période qui va de l'indépendance jusqu'à nos jours.

Il apparut, alors, préférable de faire une présentation qui tienne compte des différentes étapes historiques traversées par le système bancaire algérien.

1. 1 Emergence du système bancaire algérien

A la veille de l'indépendance de l'Algérie, le système bancaire se composait de filiales des banques étrangères implantées au nord du pays, notamment dans les villes portuaires, et dont la finalité était d'assurer les opérations bancaires et financières nécessaires aux transactions commerciales.

1. 1. 1 L'étape de la récupération de la souveraineté nationale (1962 – 1963)

Pour concrétiser la souveraineté nationale de l'Algérie, d'abord, un Trésor Public a été mis en place en août 1962. Ensuite un institut d'émission (qui porte le nom de la Banque Centrale d'Algérie) a été créé. Enfin l'état a émis une nouvelle unité monétaire nationale en 1964 qui est le dinar algérien (DA) remplaçant ainsi le franc algérien (FA).

1. 1. 1. 1. Le Trésor Public

Le Trésor Public algérien fut créé Le 29 Août 1962, il a pris en charge les activités traditionnelles de la fonction du Trésor (émission de la monnaie et l'adaptation des recettes aux dépenses de l'Etat) ainsi qu'une fonction exceptionnelle du : crédit à l'économie¹²¹.

1. 1. 1. 2 La Banque Centrale d'Algérie

L'institut d'émission de l'Algérie indépendante, dénommé « Banque Centrale de l'Algérie », fut créé par la loi n°62.144 et voté par l'Assemblée constituante le 12 décembre 1962. Elle fut dotée de tous les statuts d'un institut d'émission, afin de créer les conditions favorables à un développement ordonné de l'économie nationale. La Banque Centrale exerce les fonctions d'émission de la monnaie fiduciaire, les fonctions de banque des banques, de banque d'Etat et de banque de change¹²².

¹²¹ Le Trésor public octroyait des crédits d'investissement au secteur économique. Il accordait, par exemple, des prêts d'équipement à long terme remboursables aux entreprises publiques dans le cadre des investissements planifiés, des subventions non remboursables à certaines entreprises publiques, des garanties qui lui font supporter totalement ou partiellement le risque de non remboursement des prêts...etc.

¹²² Naas A., « Le système bancaire algérien : de la décolonisation à l'économie de marché », édition INAS, Paris, 2003, p 12.

1. 1. 1. 3 La mise en circulation du Dinar Algérien (DA)

L'émission de billets de banque relevait des fonctions de la Banque Centrale, tandis que l'émission des pièces de monnaie métallique relevait des fonctions du Trésor Public¹²³. Le 10 Avril 1964, le « Dinar Algérien » est devenu l'unité monétaire du pays, date à laquelle il a remplacé le nouveau franc algérien par la loi n°64. 111.

1. 1. 2 L'étape de la mise en place du système bancaire algérien (1963-1967)

Dans le prolongement de l'édification d'un système bancaire national, des mesures sont prises dès le lendemain de l'indépendance par la mise en place de nouveaux organismes, l'un chargé du financement du développement, la Caisse Algérienne de Développement (CAD) et l'autre, de la mobilisation de l'épargne, la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP).

1. 1. 2. 1 La Caisse Algérienne de Développement (CAD)

La CAD fut créée le 03 mars 1963¹²⁴ par la loi n°63.165. Elle a repris les tâches des organismes français ayant cessé leurs activités tel que : le crédit foncier de France, la caisse des dépôts et consignations et plusieurs autres établissements financiers.

Les missions confiées à la Caisse Algérienne de Développement ont été très importantes, multidimensionnelles, complexes et ont rendu le CAD, d'après Tiano (1967, p. 516 cité dans : Ammour, 1996, p. 11) un « être préhistorique monstrueux qui ressemblerait à la direction du plan, par son rôle d'investissements publics ou d'importation ; à la Direction du Trésor, par son rôle de gestion du budget d'équipement et de la contrepartie des aides étrangères, à une banque d'affaires, par la participation qu'elle est habilitée à prendre ; à un établissement de crédit à court, moyen et long terme ; à une banque de commerce extérieur et à une Caisse des Marchés de l'Etat ».

1. 1. 2. 2 La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP)

La CNEP était créée le 10 août 1964, sous forme d'établissement public jouissant de l'autonomie financière ; dont la mission consistait à collecter l'épargne destinée à la construction du logement. Son activité sera orientée par la suite vers le financement des programmes planifiés d'habitat collectif.

¹²³ Cette répartition sera abolie par la loi bancaire n°86.12 du 19 août 1986 et la Banque Centrale d'Algérie se chargera d'émettre les pièces de monnaie métallique.

¹²⁴ Naas (2003), *ibid.*, p. 32.

1. 1. 3 L'étape de la nationalisation du système bancaire algérien (1966 - 1967)

L'adoption du système socialiste, la création d'entreprises nationales et les grands objectifs fixés en matière de développement économique ont engendré des besoins financiers importants d'où la nationalisation des banques privées.

En effet, la nationalisation de l'appareil bancaire en Algérie en 1966 et 1968 a doté l'Etat d'un grand instrument de développement qui était au paravent dominé par le capital étranger¹²⁵. Cette nationalisation n'a pas été, seulement, l'effet du socialisme mais aussi et surtout du refus des banques étrangères à financer l'économie de l'Algérie indépendante¹²⁶.

Ainsi, cette période a vu la naissance de trois banques commerciales :

1. 1. 3. 1 La Banque Nationale d'Algérie (BNA)

La BNA a été créée par l'ordonnance n°66.178 le 13 juin 1966 afin de financer une partie du secteur industriel et commercial. Elle accordait, ainsi, 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.

1. 1. 3. 2 Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA)

Quelques peu après la création de la BNA, le système bancaire national a été renforcé par la mise en place d'un autre intermédiaire financier bancaire : le CPA, créé par l'ordonnance n° 66-366 du 29 décembre 1966.

Le CPA avait, spécialement, pour mission de promouvoir l'activité et le développement de l'artisanat, de l'hôtellerie, du tourisme, de la pêche et activités annexes, des distributions, de commercialisation, de services, des petites et moyennes entreprises de toutes nature. En outre, elle était habilitée à apporter son appui financier aux professions libérales.

1. 1. 3. 3 La Banque Extérieure d'Algérie (BEA)

La Banque Extérieure d'Algérie fut créée le 1er octobre 1967 par ordonnance N° 67. 204. Elle a repris les activités des banques étrangères exerçant en Algérie et a pour but de faciliter et

¹²⁵ Bahloul B. H., « Réforme du système bancaire en Algérie (pour un développement durable) », Forum pour le Développement en Afrique du Nord, Atelier d'experts sur : Concilier facilitation du commerce et conformité avec les normes de gouvernance financière, Palais des Congrès, Marrakech, Maroc 19-20 Février, 2007, p. 4.

¹²⁶ Les banques privées s'impliquaient peu dans le financement du développement et préféraient les opérations du commerce extérieur qui procuraient une rentabilité immédiate.

développer les rapports économiques de l'Algérie avec les autres pays dans le cadre de la planification nationale.

1. 2 La planification centralisée et tentatives de réformes

Pendant une longue période, l'Algérie a vécu une véritable soviétisation de l'économie. La politique de développement algérienne était basée sur la multiplication des entreprises publiques et la nationalisation de la plupart des secteurs de l'économie (notamment le secteur bancaire).

1. 2. 1 Le fonctionnement du système bancaire planifié 1970–1986

Les réformes établies durant cette période consistent non seulement à rendre les ressources nécessaires disponibles mais également à les centraliser pour les répartir ensuite, via le système bancaire, sur les différentes entreprises du secteur public.

1. 2. 1. 1 La période 1970-1978

La réforme de 1970, confie au secteur bancaire une part de responsabilité dans le financement des investissements planifiés mais en même temps, les banques ont été exclues de la décision d'investir.

En effet, la décision d'investir relève du ministre de la planification. Les banques n'interviennent qu'à posteriori pour participer au financement du projet d'investissement.

1. 2. 1. 2 La période 1978-1986

La période allant de 1978 à 1986 se caractérise par deux événements : la première est la centralisation des ressources financières et la deuxième est la création de deux nouvelles banques publiques.

1. 2. 1. 2. 1 La centralisation des ressources financières

En 1978, le système bancaire cède la place au Trésor Public dans le financement des investissements planifiés du secteur public. C'est le Trésor qui est chargé de la collecte des ressources et de la distribution des crédits.

1. 2. 1. 2. 2 Création de deux nouvelles banques publique : BADR et BDL

A partir de 1982, une restructuration du secteur bancaire a été engagée. En vue de renforcer la spécialisation des banques et de diminuer le pouvoir de certaines d'entre elles (qui se sont retrouvées avec un poids financier considérable), deux banques publiques spécialisées ont été créées.

La première est une banque agricole, spécialisée dans le financement des unités économiques, régionales et locales, appelée « BADR »¹²⁷. Cette dernière est chargée du financement du système agricole qui était auparavant du domaine de la BNA.

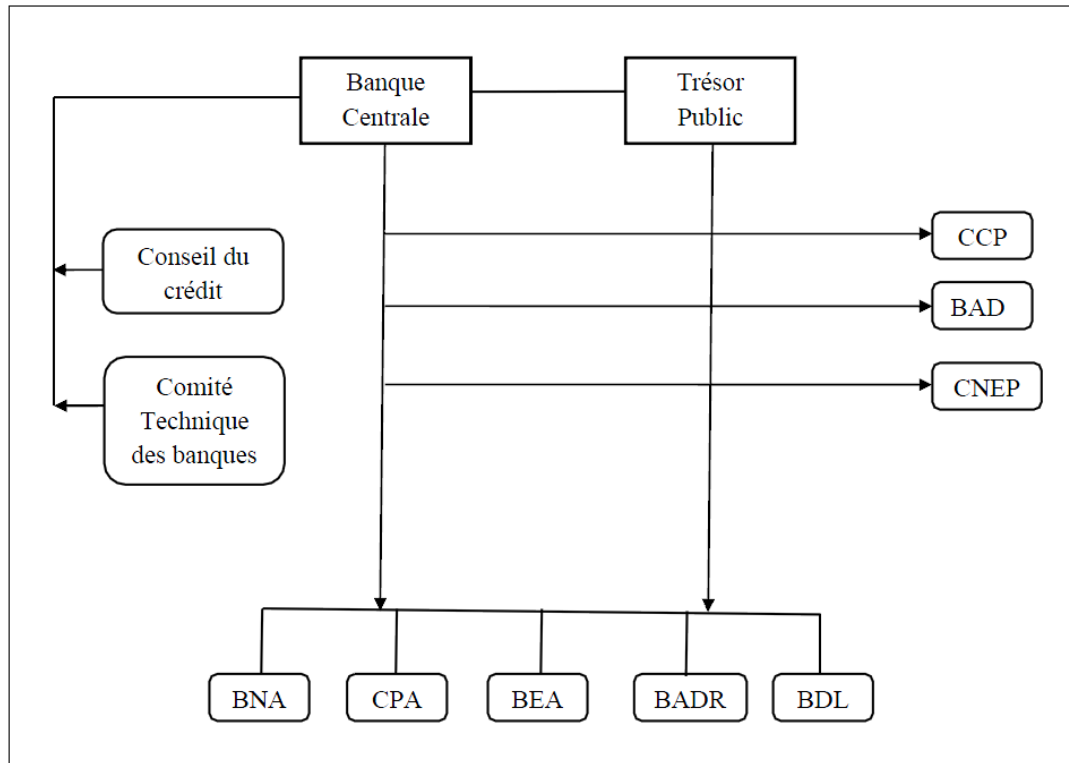
La deuxième est une banque des collectivités locales, spécialisée dans le financement des unités économiques, régionales et locales, appelée « BDL »¹²⁸. Elle sera chargée du financement des entreprises économiques locales sous la tutelle des wilayas et des communes. En plus de cette mission, la BDL réalise les opérations de prêts sur gage, ainsi que toutes les opérations de banque commerciale.

Enfin, après la réforme de 1970 le système bancaire algérien se présente comme suit :

¹²⁷ La BADR a été créée à partir du décret du 13 mars 1982.

¹²⁸ La BDL fut créée par le décret du 31 avril 1985.

Figure 15 : Le système bancaire national après la réforme de 1970



Source : Naas A., « Le système bancaire algérien : de la décolonisation à l'économie de marché », édition INAS, Paris, 2003, p. 81.

Néanmoins les réformes de 1970 ont généré plusieurs problèmes :

- Limitation des pouvoirs de la banque centrale ;
- Contrôle du trésor public sur les opérations de financement global qui sont essentiellement fonction des banques commerciales ;
- Pouvoir total du ministre des finances, qui a atteint le point de fixation des taux d'intérêt essentiellement confiés à la banque centrale ;
- Impossibilité pour les banques de bloquer l'activité de certaines entreprises publiques car elles sont soumises aux ordres administratifs ;
- Incapacité de remboursement des crédits par les entreprises publiques à cause de l'absence de bonnes normes de gestion ;
- Aggravation du découvert bancaire des entreprises publiques qui dégagent des résultats négatives et leur rachat par le Trésor Public.

1. 2. 2 La chute des prix du pétrole et l'impact sur le secteur bancaire algérien

Durant les années soixante-dix, les avoirs extérieurs de l'Algérie restaient importants grâce aux deux chocs pétroliers de 1973 et 1979.

Le 16 octobre 1973, les pays producteurs de pétrole — regroupés au sein de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP¹²⁹) — décident de réduire la production de pétrole brut arabe de 5% chaque mois pour des raisons politiques (la guerre du « Yom Kippour »).

La réduction de la production était évaluée à environ 25% en novembre 1973, et la hausse du prix du brut constituent un véritable choc dans les pays occidentaux, d'autant plus que le 23 décembre 1973, l'OPEP fixe le prix du baril à 11,65 dollars, soit, en trois mois, quasiment le quadruple des prix en cours¹³⁰.

Le choc pétrolier de 1979 a pour origine les achats massifs effectués par les pays occidentaux sur le marché libre, qui craignaient les conséquences sur les prix, à cause du début de la guerre Iran-Irak.

En raison de la réduction considérable des exportations de ces deux pays : le baril de pétrole est passé de 12,70 dollars, en décembre 1978, à 32 dollars à la fin de l'année 1980. Les conséquences de ce deuxième choc pétrolier étaient à la fois plus lourdes et plus directes sur l'économie mondiale qui n'avait pas encore repris ses forces.

Après le deuxième choc, la croissance mondiale avait chuté de 3,4% en 1979 à 1% en 1980; celle du commerce international de 6,1% en 1979 à 3,2% en 1980¹³¹.

De l'autre côté, cette augmentation du prix du pétrole a permis l'arrivée sur le marché, de pétrole provenant principalement du Mexique, d'Alaska et de la mer du Nord.

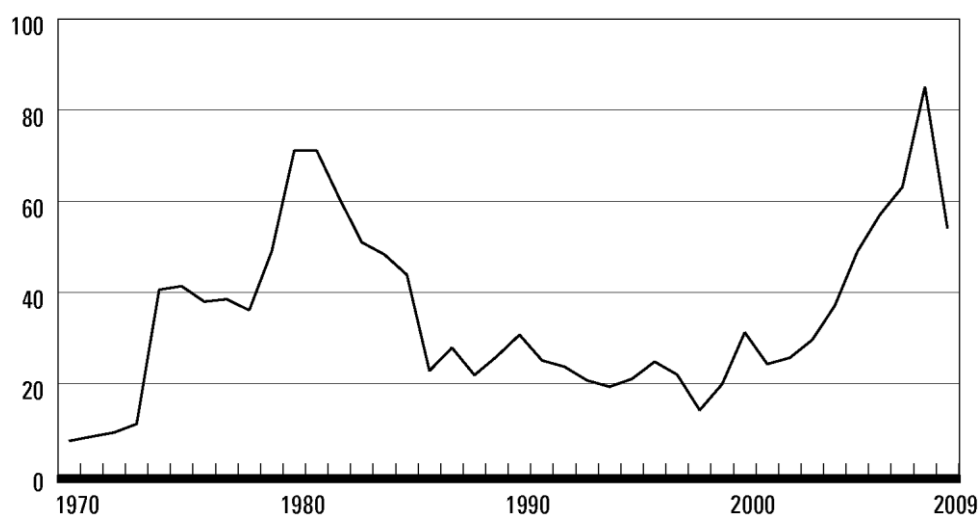
La réduction de la demande en pétrole et l'augmentation de son offre a causé l'effondrement du prix de pétrole en 1986 comme le montre le graphe suivant :

¹²⁹ OPEP : L'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole ou en anglais *Organization of Petroleum Exporting Countries* (OPEC) est une organisation intergouvernementale (un cartel) de pays visant à négocier avec les sociétés pétrolières pour tout ce qui touche à la production de pétrole.

¹³⁰ http://www.bouel.fr/lettres/images/stories/profs/fiches/chocs_petroliers.pdf

¹³¹ http://www.bouel.fr/lettres/images/stories/profs/fiches/chocs_petroliers.pdf

Figure 16 : Evolution des prix du pétrole (de 1970 à 2009)



Source : Michaelowa A. et Michaelowa K., « Du neuf avec du vieux : la politique climatique influence-t-elle l'aide bilatérale au développement ? », Revue Évolutions des politiques de développement, Dossier Energie et développement, février, 2011, p. 35.

Durant toute la décennie 70, et jusqu'en 1981, les avoirs extérieurs de l'Algérie ont augmenté, de façon continue, passant de 339 millions USD, en 1970 à 3,922 milliards USD en 1981. A partir de 1982, et jusqu'en 1987, le niveau des avoirs a connu, par contre, une baisse régulière (à l'exception de l'année 1985), passant de 2,637 milliards USD, en 1982, à 1,917 milliards USD, en 1987.

De 1986 à 1990, le niveau des réserves en devises a connu encore une chute régulière, passant de 1,8 milliards USD en 1986 à 980 millions USD en 1990 :

Tableau 6 : Réserves internationales y compris l'or en Algérie entre 1970 et 1990 (en Millions de Dollar)

Années	1970	1980	1981	1982	1985	1986	1987	1989	1990
Avoirs en devise	339,3	4021,84	3922,79	2637,547	3033,583	1899,198	1917,659	1103,78	980,6723

Source: CNUCED <http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx>

Lorsque le niveau des prix du pétrole avait atteint son plancher, les dysfonctionnements structurels de l'économie algérienne ont vite été dévoilés. L'image du pays sur les places financières avait été sévèrement affectée et l'évaluation du risque algérien commençait à se dégrader.

La solution à cette situation était dans l'augmentation du stock de la dette extérieure, d'une valeur de 7milliards USD entre 1985 et 1986, et qui est passée de 23.000 millions USD en 1986 à 26.775 millions USD en 1988, soit trois ans d'exportations.

Du coté du secteur bancaire, certes, le système bancaire algérien a fourni des prestations considérables à l'économie nationale durant la période de l'économie dirigée en s'appuyant sur les recettes des hydrocarbures (pétrole et gaz naturel) pendant des années. Mais la crise de 1986 a mis en évidence ses défauts dont les plus importants, selon Bahloul (2007, p. 4) sont :

- L'incapacité de continuer le financement des entreprises publiques dont beaucoup sont encore endettées ;
- La faiblesse des structures en amont de collecte de l'épargne ;
- En aval; la faiblesse du niveau des prestations accordées aux clients, avec une prédominance du phénomène de la centralisation du traitement des dossiers relatifs à la création des petites et moyennes entreprises ;
- Sur le plan technique, le faible niveau des méthodes de travail appliquées dans la prestation de service aux épargnants et aux clients, provoquant des lenteurs bureaucratiques qui incitent les opérateurs à fuir les transactions par les effets de commerce vers les paiements cash.

Pour mettre fin à cette situation, des réformes financières ont été engagées dès 1986, visant à réviser le système de financement de l'économie et de régler les différents problèmes causés par la réforme de 1970.

1. 2. 3 Tentatives de réforme (1986 – 1989)

La faillite du système monétaire et financier a fait de la modification des règles de fonctionnement un impératif majeur. Ces modifications ont donné lieu à une série de mesures d'ordre endogène visant à accroître l'efficacité du secteur bancaire dans la mobilisation de l'épargne et l'affectation décentralisée des ressources (Oufriha, 1996).

Ces mesures de décentralisation prises au cours de la deuxième moitié des années 1980 portent sur l'autonomie relative du système à travers la loi bancaire de 1986, du désengagement du Trésor, et d'une décentralisation partielle du pouvoir de décision en matière d'investissement.

1. 2. 3. 1 La réforme de 1986

La loi 86/12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit avait été élaborée dans un contexte caractérisé par une crise financière et économique aiguë.

Les objectifs de cette loi peuvent être résumés par :

- La réduction du rôle du trésor public dans le domaine du financement de l'investissement et l'implication du système bancaire dans la fourniture des ressources financières nécessaires pour le développement économique ;
- La restauration des fonctions traditionnelles de la Banque centrale (banque des banques) et lui attribuer le rôle de manière plus efficace et plus large dans le système monétaire et financier ;
- La restauration du rôle des banques et des institutions financières dans la mobilisation de l'épargne et la distribution des crédits ;
- La mise en place des organes de contrôle sur le système bancaire et d'autres organes consultatifs¹³².

Cette loi a été modifiée et complétée par la loi 88/06 du 12 Janvier 1988.

1. 2. 3. 2 La réforme de 1988

La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 est axée sur l'autonomie de l'entreprise publique et la création des fonds de participation. Les banques commerciales étaient considérées comme des entreprises publiques économiques et étaient, de ce fait, concernées par la réforme de 1988¹³³. Les changements apportés par les réformes de 1988 dans le secteur bancaire sont :

- Confirmation du rôle de la banque centrale dans la supervision et la direction de la politique monétaire ;
- Fixation par la banque centrale des plafonds de réescompte en tenant compte des lois édictées par le Conseil National du Crédit ;
- Permission aux institutions financières non bancaires de prendre des participations sous formes d'actions, obligations, de titres participatifs aux dividendes ou toute opération du capital, aussi bien à l'intérieur du pays qu'à l'extérieur ;

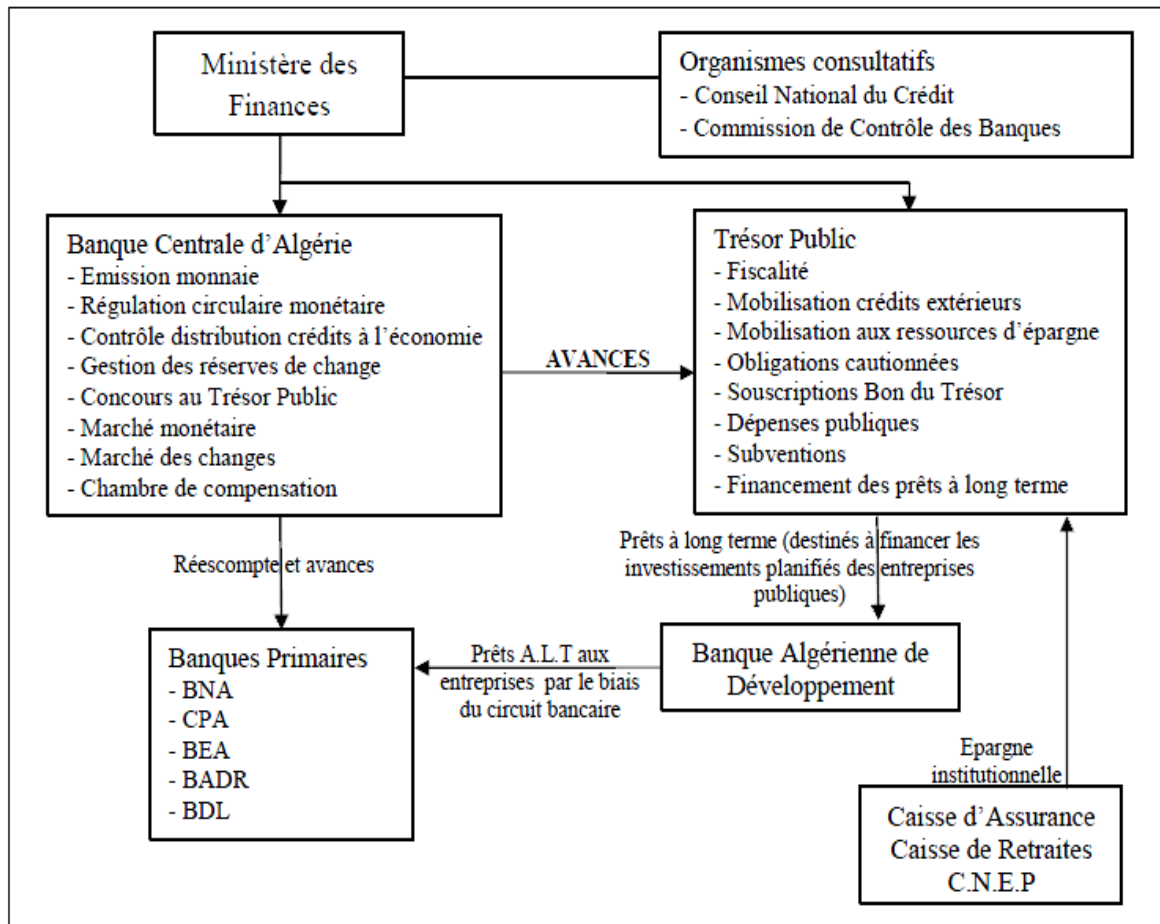
¹³² Voir Sadeg A., « Le système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financier », Bulletin du projet d'appui à la modernisation du secteur financier algérien, Alger, 2003, p.42

¹³³ L'élaboration de ces réformes s'inscrivait toujours dans la logique de la propriété publique des entreprises.

- Autorisation pour les établissements, à émettre d'emprunt à terme auprès du public sur l'ensemble du territoire national et mobiliser des concours d'origines externes.

Jusqu'à la réforme de 1988, le système monétaire et financier algérien se présentait comme suit :

Figure 17 : Le système monétaire et financier algérien jusqu'à la réforme de 1988



Source : Ammour B., « le système bancaire algérien : textes et réalité », éditions Dahlab, Alger, 1996, p. 81.

Malgré les réformes citées ci-dessus, on peut dire que les banques n'ont pas remplies tout à fait leur rôle d'intermédiaire financier. En effet, ces lois portent des limites à l'autonomie de gestion des entreprises et on constate la domination du secteur public sur le secteur bancaire.

Enfin, les réformes économiques engagées ont atteint leurs limites et les pouvoirs publics étaient obligés d'intervenir de nouveau afin d'approfondir l'opération des réformes surtout pour le mode de financement de l'économie.

1. 3 Transition vers l'économie de marché et ajustement structurelle

La transition de l'Algérie vers une économie de marché a transformé le fonctionnement du secteur bancaire et ce à travers divers événements d'ordre politique et économique.

1. 3. 1 Période allant de 1990 à 2002

Cette période est marquée par plusieurs décisions dont la promulgation de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit qui représente le point de départ de la transformation du système bancaire algérien.

La loi 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit (LMC) a été adoptée après la conclusion du premier programme « stand by » avec le Fonds Monétaire International, le 30 Mai 1989¹³⁴. La promulgation de cette loi est venue soutenir la vague des réformes souscrites dans le cadre du passage de l'économie socialiste à l'économie de marché.

Cette loi a octroyé une plus grande autonomie au système bancaire et financier et a aussi élargi le champ d'intervention de la Banque Centrale et des banques et établissements financiers.

La LMC a, d'abord, permis l'indépendance de la Banque centrale (devenue « Banque d'Algérie »)¹³⁵ qui ne relevait plus de la tutelle de l'administration centrale. La Banque d'Algérie a, alors, repris ses fonctions de banque des banques. Elle a comme devoir, la conception et l'application de la politique monétaire tout en veillant à la stabilité du fonctionnement du système bancaire.

La loi sur la monnaie et le crédit a, également, apporté des nouveautés sur le plan institutionnel, en créant le Conseil National de la Monnaie et du Crédit. Ce dernier a pour mission d'éditer les règles concernant l'émission monétaire, les conditions d'opérations de la Banque d'Algérie, les conditions d'ouverture des banques et établissements financiers algériens ou étrangers. Il peut, même, autoriser, modifier ou même retirer l'agrément à ces banques.

De plus, la loi 90-10 distingue les banques des établissements financiers et les rendent des personnes morales, constituées sous forme de sociétés par actions, disposant d'un capital social et d'une autonomie financière (Benmansour & Lachachi, 2005). Cette autonomie financière, se

¹³⁴ Le contre-choc pétrolier de la première moitié des années quatre-vingt a affecté la situation économique de l'Algérie (réduction des niveaux des exportations, déficit budgétaire, déséquilibre macro-économique...etc.). Cet événement a impliqué la nécessité d'un financement extérieur (par le Fond Monétaire International et la Banque Mondiale) conditionné par l'obligation de procéder à un ajustement structurel pour la mise à niveau de l'économie algérienne (par exemple : flexibilité des prix, dévaluation du dinar, libéralisation du commerce extérieur, libéralisation des prix du taux de change, réforme du système fiscal et douanier...etc.).

¹³⁵ Article 12 de la loi 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

constate au travers de l'élargissement du champ d'intervention des banques et établissements financiers (autorisation d'octroyer les prêts à long terme).

Le 25 mai 1997, six banques publiques (BDL, BEA, BADR, CPA, BNA et CNEP) sont devenues actionnaires dans La Société de Gestion de la Bourse des Valeurs Mobilière (la Bourse d'Alger), qui a été lancée pour rapprocher les agents en besoins de financement avec les agents en capacités de financement dans le marché financier.

Le 04 Janvier 2002, un accord de prêt avait été signé avec la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD), pour un projet de modernisation et de développement du système d'information de la Banque Centrale et du système de paiement par le développement de l'infrastructure des télécommunications.

Enfin, les objectifs visés par la loi sur la monnaie et le crédit n'ont pas tous étaient atteints. En effet, le système bancaire algérien était de nature oligopolistique à cause du nombre restreint des banques qui le composait.

En plus du cloisonnement de la concurrence, certains auteurs ont estimé que la Banque d'Algérie n'était pas, encore, techniquement prête à prendre en charge les fonctions qui lui ont été confiées (Benachenhou, 1993).

En effet, les banques privées et publiques devaient se plier aux exigences de la Banque Centrale, ce que Khalifa Bank et la Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie (BCIA) n'ont pas fait¹³⁶.

Le contrôle de la commission bancaire a révélé des infractions à la réglementation avec connaissance de ses dirigeants. Sachant que la Khalifa Bank travaillait à des taux d'intérêts créditeurs excessivement élevés, et qu'elle octroyait des crédits dans les strictes limites de son capital social et cela pour attirer de plus en plus d'épargnants.

De l'autre coté, le contrôle de la BCIA a révélé plusieurs infractions telles que : le non respect des délais de transmission des documents réglementaires, absence de constitution des réserves obligatoires, position insuffisante du compte courant de la banque ouvert auprès de la Banque d'Algérie, infraction à la législation et à la réglementation des changes...etc.

En 2003, ces deux banques ont vu retirer leur agrément et ont été mis en liquidation affectant, ainsi, l'économie par le blocage de fonds des épargnants et les créanciers qui n'arrivaient pas à se faire rembourser.

¹³⁶ Voir : Grin N., « Une faillite nommée Khalifa », El Watan, n°3946, novembre, 2003, pp 1-4.

1. 3. 2 La réforme de 2003

Après la mise en faillite des deux banques à capitaux privés (El Khalifa Bank et la Banque pour le Commerce et l'Industrie d'Algérie BCIA), les pouvoirs publics ont abrogé la loi 90-10 par l'ordonnance N°03-II du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

Cette loi est venue pallier aux insuffisances de la régulation du secteur bancaire en prenant les mesures nécessaires pour renforcer les règles prudentielles qui encadrent le marché du crédit.

Les points essentiels de cette loi sont¹³⁷ :

- Renforcement des conditions d'agrément des banques et de leurs filiales étrangères ou nationales ;
- L'activité bancaire ne peut plus être exercée que par deux catégories d'établissements : les banques et les établissements financiers (interdit aux entreprises à but non lucratif d'effectuer des opérations bancaires) ;
- Il est formellement interdit à une banque ou un établissement financier de consentir des crédits à ses dirigeants, à ses actionnaires ou aux entreprises du groupe de la banque ou de l'établissement financier ;
- Les banques sont obligées, par les règles prudentielles, à mesurer les risques qu'elles prennent (dans le cadre de leur activité) quantitativement (ratios) et qualitativement (contrôle interne) ;
- Obligation pour les banques privées d'augmenter leur capital en vue de financer, pas seulement les opérations commerciales, mais aussi les investissements¹³⁸.

Cette ordonnance a été promulguée, donc, pour renforcer la protection de l'épargnant et des banques elles mêmes.

1. 3. 3 La récente réforme du secteur bancaire algérien

En 2004, les banques algériennes étaient en situation de surliquidité (jusqu'à 10 milliard de dollars comme ressources disponibles). Pour encourager ces banques à prendre plus de risque en matière d'octroi de crédits d'investissements, les pouvoirs publics ont mis en place plusieurs

¹³⁷ Voir : Infos BADR, Numéro double 36/37, décembre, 2003, pp 54-56.

¹³⁸ Voir : Amriout G., « Nouvelles dispositions financières », Le Quotidien d'Oran, n°2567, Juin, 2003, p. 3.

mécanismes. Parmi eux on peut citer le Fonds de Garantie des Crédits aux petites et moyennes entreprises (FGAR)¹³⁹.

En 2005, Pour améliorer les capacités de financement des banques publiques, l'Etat, en tant qu'actionnaire de ces banques, a décidé de les recapitaliser, et de faire baisser les taux d'intérêts (baisse du taux d'intérêt de 0.25%) applicables aux crédits.

En février 2006, un système du règlement en temps réel des gros montants et un système de paiement de masse a été lancé (pour permettre une rapidité de l'exécution des opérations bancaires et aussi d'assurer la gestion, la surveillance le contrôle de toute l'opération de paiement).

Depuis 2008 les autorités financières ont pris des mesures concernant l'activité bancaire en commençant par la fermeture du marché interbancaire pour obliger les banques privées¹⁴⁰ d'accroître leurs ressources propres.

Vers la fin de 2008 la banque d'Algérie a fait passer le seuil du capital social exigible pour les banques privées de 2,8 milliards de dinars à 10 milliards de dinars et a pris une série de mesures de renforcement des règles prudentielles face à la crise financière internationale.

La loi de finances complémentaire de 2009 stipule que, les banques ne sont autorisées à accorder des crédits aux particuliers que dans le cadre des crédits immobiliers. L'objectif est d'orienter les banques vers le crédit immobilier pour qu'elles pèsent de tout leur poids sur le marché du logement. En plus, cette loi oblige de recourir au crédit documentaire dans le financement des importations (qui frôle les 40 milliards de dollars par an).

Même si les entreprises nationales, se sont plaintes de ce mode de paiement¹⁴¹, les banques (notamment privées) se sont en revanche bien adaptées au crédit documentaire.

Selon Haddouche (2011), on estime que les banques privées réalisent dans ce domaine près de 30% de part de marché. Une performance qui caractérise l'exécution des opérations à des coûts très compétitifs, notamment dans le cas des grandes banques comme BNP Paribas, City bank ou

¹³⁹ L'objectif principal du FGAR est de faciliter l'accès aux financements bancaires à moyen terme afin de supporter le démarrage et l'expansion de PME.

¹⁴⁰ Les banques privées, ici, désignent les banques étrangères puisqu'il n'y a pas de banque locale privée dans le marché bancaire algérien.

¹⁴¹ Faire du Credoc le seul moyen de paiement des importations, génère des difficultés de trésorerie pour les petites entreprises parce qu'elles sont contraintes à régler leurs factures avant de recevoir leurs marchandises, trois ou quatre mois plus tard.

HSBC qui peuvent s'appuyer sur un réseau international permettant de réduire les coûts de confirmation¹⁴².

La multiplication des rémunérations des banques a poussé la Banque d'Algérie à introduire un plafonnement des marges applicables aux opérations du commerce extérieur. L'objectif étant d'inciter ces banques qui se sont spécialisées dans le financement du commerce extérieur à revoir leur stratégie en accordant une place plus importante au financement de la PME (Le règlement n° 13-01 de la Banque d'Algérie paru au journal officiel n°29 du 02/06/2013).

En fin, La loi de finances complémentaire 2009 oblige tout investisseur étranger à fusionner avec des partenaires algériens à hauteur de 49/51% (la part majoritaire revient aux actionnaires nationaux).

Cette loi s'applique bien sur au secteur bancaire et financier où toute future ouverture de banque ou d'établissement financier par un investisseur étranger sera conditionnée par la détention de 51% du capital par des actionnaires nationaux. Cependant, les banques et établissements financiers, existant déjà, sont concernés par le droit de préemption sur l'achat des actifs en cas de cession.

Section 2 : Choix de localisation des banques étrangères dans le marché bancaire algérien

Le choix de localisation dépend à la fois des objectifs de la banque et des caractéristiques propres au pays offrant le plus de qualités et de garanties pour leurs investisseurs.

Cette section se propose d'établir une revue des points faibles ainsi que des points forts du secteur bancaire algérien.

Antérieurement, nous entamerons une présentation préliminaire de la situation économique de l'Algérie car le niveau de développement du marché bancaire est lié à sa situation économique et à son environnement.

¹⁴²<http://www.lesafriques.com/banque/algerie-la-tripartite-leve-partiellement-l-obligation-du-credit-documen-2.html?Itemid=308?articleid=29224>

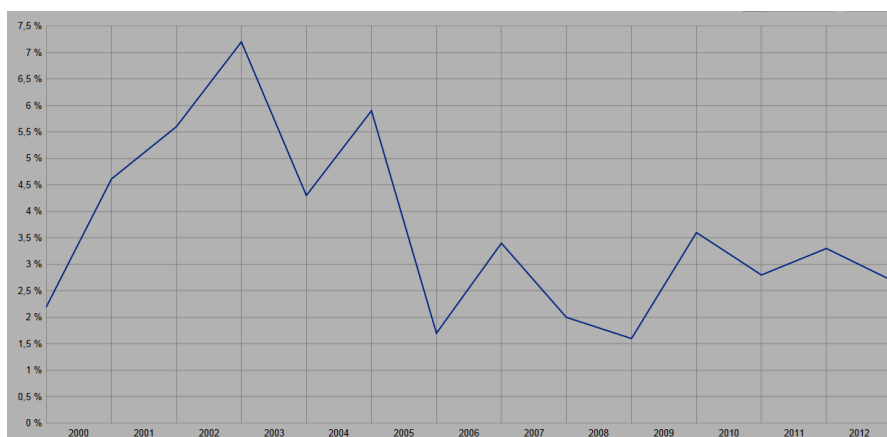
2. 1 Situation économique

La situation macroéconomique concerne plusieurs indicateurs. Ces derniers (le taux de croissance économique, l'inflation, la dette extérieure...etc.), s'ils ne sont pas stables, peuvent influencer négativement sur la décision d'investir des firmes en générale et des banques en particulier.

2. 1. 1 Croissance du produit intérieur brut (PIB)

La figure suivante présente le pourcentage annuel de croissance du PIB en Algérie aux prix du marché basé sur les devises locales constantes¹⁴³.

Figure 18 : Taux de croissance du PIB (2000-2012)



Source : Banque Mondiale, le lien :

<http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.CD/countries/DZ?display=graph>

Même si le PIB hors hydrocarbures a connu une bonne évolution au cours des dernières années, la croissance du PIB en Algérie dépend de la rente des hydrocarbures qui représente la principale source de revenus du pays (le secteur des hydrocarbures représente 30 % du PIB de l'Algérie, 97 % de ses exportations et près de 70 % de ses recettes fiscales¹⁴⁴).

Durant les neuf mois de 2014, par exemple, les hydrocarbures ont généré, en Algérie, 47,18 milliards de dollars (CNIS, 2014). Toutefois, la croissance estimée à 4.3% reste modérée et même insuffisante au regard des potentialités de l'économie algérienne.

¹⁴³ Les données agrégées sont basées sur le dollar américain constant de 2000.

¹⁴⁴ DG Trésor, « Les hydrocarbures en Algérie : chiffres clés », Publication des Services Economiques, Ambassade de France en Algérie, novembre, 2013, p. 01.

En effet, à court et à moyen terme, les perspectives de croissance sont encourageantes mais elles restent soutenue par :

- L'estimation d'une augmentation de la demande au niveau mondial des hydrocarbures, entraînant une hausse du prix du baril ;
- De fortes dépenses publiques pour l'exécution des programmes d'investissements publics, accompagnées d'une augmentation de la consommation des ménages.

Sous l'impulsion des dépenses d'équipement de l'État, le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) a été en 2007 le plus dynamique, affichant une performance de 9.5 %, inférieure toutefois à celle de 11.6 % enregistrée en 2006¹⁴⁵.

Au niveau sectoriel, la croissance du PIB hors hydrocarbures a atteint 9.3% en 2009, soutenue par une excellente récolte de céréales et une bonne performance des secteurs des services, du bâtiment et d'agriculture¹⁴⁶.

En 2010, la production agricole a crû de près 10% en 2013 contre 7,2% en 2012. Tandis que l'industrie, avec seulement 1.1 % de croissance en 2012, poursuit son ralentissement en enregistrant des contre-performances, dans les sous-secteurs des textiles (-7,2%) et des matériaux de construction (-0,5%), selon l' Office national des statistiques.

Cette faible croissance est due essentiellement aux performances médiocres du secteur privé et au recul des industries manufacturières publiques, à l'exception des secteurs de l'énergie, des mines et, plus récemment, de la sidérurgie avec une croissance de l'ordre de 12,5% à la fin 2013.

En revanche, le secteur des services (dominés par les transports, les communications et le commerce) reste le second plus important contributeur à la création de la richesse nationale, et le premier pour la production hors hydrocarbures, en affichant un taux de 42,2 % du PIB en 2012 (L'ONS, 2013).

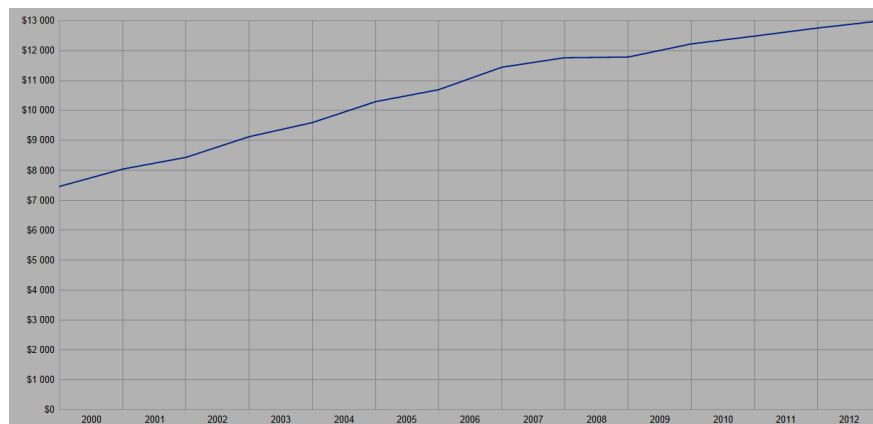
2. 1. 2 Le revenu national brut (RNB) par habitant

C'est le revenu national brut converti en dollars internationaux courants au moyen des taux de parité des pouvoirs d'achat (PPA) :

¹⁴⁵ OCDE & BAFD, « Perspectives économiques en Afrique », Les Editions de l'OCDE, Paris, 2008, p. 133.

¹⁴⁶ Fonds monétaire international, « Rapport des services du FMI pour les consultations de 2010 au titre de l'article IV », Rapport n° 11/39, mars, 2011, p. 04.

Figure 19 : RNB par habitant en dollars PPA (2000-2012)



Source : Banque Mondiale, le lien :

<http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GNP.PCAP.PP.CD/countries/DZ?display=graph>

Le RNB par habitant est un indice sur lequel la Banque Mondiale s'appuie pour établir sa classification des pays qui détermine leur admissibilité à emprunter. Elle distingue, ainsi, les économies à faible revenu, à revenu moyen (revenu moyen inférieur et revenu moyen supérieur) et, enfin, à haut revenu.

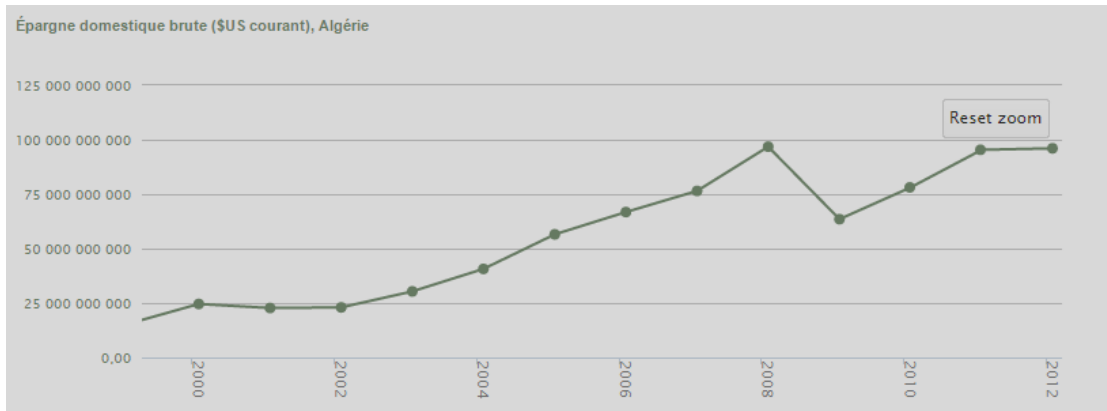
L'Algérie fait partie de la catégorie des pays à revenu intermédiaire supérieur dans lequel les revenus atteignent jusqu'à 12.615 dollars/habitant/an.

La liste des pays à revenu moyen de la Banque mondiale compte au total 102 pays et l'Algérie se positionne à la 51^{ème} position. Ce regain, en terme, de revenus s'explique surtout par la hausse des recettes provenant des hydrocarbures et des dépenses de l'Etat.

2. 1. 3 L'épargne domestique brute

L'épargne est la première condition de l'investissement. Elle représente la différence entre le PIB et les dépenses de consommation finales des entreprises, des ménages et de l'Etat.

Figure 20 : L'épargne brute (2000-2012)



Source : Banque mondiale, le lien :

<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?codeTheme=2&codeStat=NY.GDS.TOTL.CD&codePays=DZA&codeTheme2=2&codeStat2=x&codePays2=DZA>

Le niveau de l'épargne intérieure, en Algérie, a pris des proportions importantes à partir des années 2000 grâce à la hausse des prix des hydrocarbures. En effet, l'épargne intérieure brute a évolué, en moyenne de 7% par an, atteignant près de 100 milliards \$ en 2010.

En termes de structure, l'épargne intérieure est constituée principalement de l'épargne publique à hauteur de 38% et celles des entreprises et des ménages à 33% et 29% respectivement.

L'année 2009 a été marquée par un retour du niveau de l'épargne publique et celui des entreprises (-29%) à cause des effets de la crise financière internationale. Par contre, l'épargne des ménages a augmenté de 15% grâce à l'injection de revenus complémentaires (hausse des salaires).

Cependant, cette épargne intérieure est surtout liquide et à court terme. Les banques publiques et privées peuvent, jusqu'à certain degré, transformer ces ressources à court terme en emploi à moyen terme.

2. 1. 4 L'inflation

L'inflation telle que mesurée par l'indice des prix à la consommation reflète les variations du coût d'un panier de biens et services acheté par le consommateur moyen :

Tableau 7 : Variation annuelle en % des prix à la consommation (2000-2014)

Années	2000	2001	2002	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Algérie	0,3	4,2	1,4	4,3	1,4	2,3	3,7	4,9	5,7	3,9	4,5	8,9	3,3	3,2

Source : Banque Mondiale, le lien :

<http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.DEFL.KD.ZG/countries/DZ-XQ-XT?display=default>

En moyenne annuelle, les taux d'inflation étaient à des niveaux acceptables et se situent à 4% en 2004, à 1,4% en 2005, à 2,3% en 2006 et à 3,7% en 2007.

En 2008 et 2009, ce taux a enregistré successivement les 4.9% et les 5.7%, dans un contexte d'une crise financière internationale et d'une inflation mondiale. Ces taux résultent à la fois des politiques monétaire et budgétaire ainsi qu'à l'augmentation des prix internationaux des produits de base, d'expansion de la dépense publique d'équipement et de fonctionnement (augmentation des niveaux des salaires et des pré-emploi) et du soutien par les pouvoirs publics des prix de certains produits de base et intrants alimentaires¹⁴⁷.

L'inflation moyenne totale a légèrement diminué (3.9%) en 2010 ; où la progression des prix des produits alimentaires frais s'est nettement ralentie.

Les raisons de l'inflation en Algérie peuvent s'expliquer par, premièrement, la non-proportionnalité entre la dépense publique et les impacts économiques et sociaux. Selon un rapport pour la région Middle East and North Africa (2010), l'Algérie (pour des pays similaires) dépense deux fois plus pour avoir deux fois moins de résultats (parfois même pour des projets non fiables à terme économiquement mais bien souvent pour des raisons de prestige)¹⁴⁸.

Deuxièmement, la faiblesse de la production et de la productivité interne du fait que l'exportation hors hydrocarbures ne dépasse pas 1,5 milliard de dollars depuis plus de dix ans. Ceci, parce que plus de 90% du tissu économique algérien est constitué de PMI/PME ne pouvant pas faire face à la concurrence internationale. En plus, les statistiques montrent que le taux de

¹⁴⁷ Le taux d'inflation officiel est biaisé, étant comprimé artificiellement par les subventions sinon, il dépasserait les 13-14%.

¹⁴⁸ La dépense publique est passée, par exemple, successivement de 55 milliards de dollars en 2004, à 100 milliards de dollars en 2005 puis à 140 milliards de dollars fin 2006 et qui a été clôturée entre 2004/2009 à 200 milliards de dollars.

Pour un programme d'investissements publics 2010/2014, le gouvernement a retenu des engagements financiers de l'ordre de 286 milliards de dollars et concerne deux volets, à savoir le parachèvement des grands projets déjà entamés entre 2004/2009, l'équivalent de 130 milliards de dollars (46%) et l'engagement de projets nouveaux pour un montant de près de 156 milliards de dollars.

croissance hors hydrocarbures a été permis pour 80% via la dépense publique et de 20% via les entreprises véritablement créatrices de richesses.

D'un autre coté, les besoins de ces entreprises et même de ceux des ménages sont couverts jusqu'à 70% par l'importation. Sans oublier, également, le versement des salaires sans contreparties productives. Selon l'Office des statistiques, la population algérienne comptait 37,1 millions d'habitants au 1er janvier 2012 avec un taux de chômage officiel estimé à 10% de la population active. Cependant, ce taux inclut pour partie des emplois improductifs tels que : les sureffectifs des administrations, des entreprises publiques et les activités temporaires de moins de six mois.

Troisièmement, l'inflation importée : la raison du processus inflationniste, est la dévaluation rampante du dinar, l'importation de 75% des besoins des ménages et des entreprises publiques et privées et la distorsion entre le taux de change officiel et celui sur le marché parallèle. En 1964 un dinar algérien (DA) valait un franc français avant de glisser vers les années 1994 à 41 DA dues au rééchelonnement et à l'ajustement structurel qui s'en est suivi.

En 2014, la cotation est de 85 DA pour un dollar et de 106 DA un pour euro ; contre un cours sur le marché parallèle entre 145 et 150 DA pour un euro. D'après Mebtoul (2012) : *« on peut établir un coefficient de corrélation en 2012 : selon l'offre et la demande, sans les hydrocarbures, le DA fluctuerait entre 300 et 400 DA. Ce dérapage du dinar tant par rapport à l'euro que le dollar a un impact sur les produits importés destinés aux ménages et aux entreprises et gonfle artificiellement le fonds de régulation des recettes calculé en dinars »*¹⁴⁹.

Quatrièmement, la sphère informelle contrôle 65 à 70% des segments de produits de première nécessité auxquels plus de 70% des ménages consacrent presque l'intégralité de leurs revenus (marché fruits et légumes, poisson, viande rouge et blanche, textile et cuir).

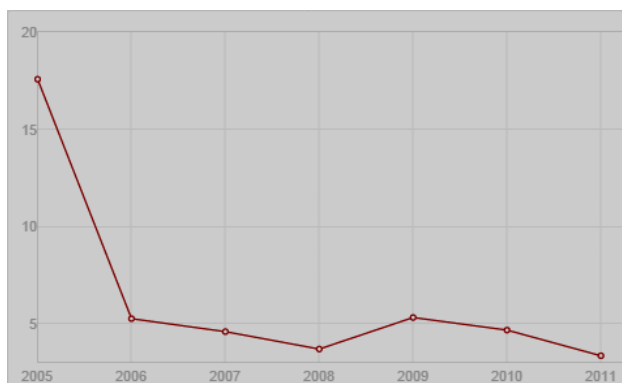
En effet, la masse monétaire a été évaluée dans le rapport de la Banque d'Algérie à 33, 87 milliards de dollars fin 2010, dont 40% contrôlée par la sphère informelle soit 13,55 milliards de dollars limitant la politique monétaire de la Banque centrale.

¹⁴⁹ http://www.reflexiondz.net/POUR-LA-PREMIERE-FOIS-DEPUIS-10-ANS-L-INFLATION-EN-ALGERIE-DE-10-EN-2012-Risque-de-frein-a-l-investissement-productif_a20794.html

2. 1. 5 Stocks de la dette extérieure

Le graphe suivant représente le ratio le stock de la dette extérieure totale et le revenu intérieur brut.

Figure 21 : Évolution du stock de la dette extérieure en pourcentage du RNB (2005-2011)



Source : La Banque Mondiale, le lien :

<http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/DT.DOD.DECT.CD/countries/DZ?display=graph>

En 2012, Le FMI et la banque mondiale ont classé l'Algérie au titre du pays le moins endetté des 20 pays de la région.

En effet, l'Algérie a réussi entre 2000 et 2013 à redresser ses grands indicateurs macro-économiques et terminer cette période sur une confortable position extérieure avec 194 milliards de dollars de réserves de change et un niveau d'endettement extérieur presque nul.

L'Algérie a déjà remboursé, par anticipation, plus de 12 milliards de dollars de sa dette extérieure. Ce montant inclut la dette publique rééchelonnée contractée, auprès du Club de Paris (soit 7,9 milliards de dollars), la dette privée redevable aux membres du Club de Londres (soit près de 800 millions de dollars) et les crédits multilatéraux contractés auprès des institutions financières internationales pour un montant de près de 4 milliards de dollars.

Ce remboursement s'est fait grâce, surtout, à l'amélioration des cours de pétrole sur le marché international (notamment à partir de 2006 où les prix du pétrole Brent ont dépassé la barre des 60 dollars le baril) et a entraîné plusieurs incidences :

- Economiser près de 2 milliards de dollars au titre des intérêts, des commissions de service de la dette et des autres charges financières liées aux crédits.

- Renforcer les équilibres extérieurs. A la fin août 2008, les réserves de change s'élevaient à 133,2 milliards de dollars, dont 43 placés en obligations du Trésor américain au taux de 4,6%.
- Prêter l'argent au FMI avec un montant de 5 milliards de dollars.

2. 2 Forces et opportunités

D'abord et en ce qui concerne le nombre des agences bancaires, les banques publiques dominent par l'importance de leur réseau d'agences réparties sur tout le territoire national. Cependant, la cadence d'implantation des agences des banques étrangères a été amplifiée ces dernières années.

Il en résulte une progression rapide de l'activité des banques étrangères qui contribuent au développement de la concurrence, aussi bien au niveau de la collecte des ressources qu'au niveau de la distribution de crédits et de l'offre de services bancaires.

A la fin décembre 2009, le réseau des banques publiques comprenait 1 072 agences et celui des banques privées et établissements financiers 252 agences contre respectivement 1058 et 243 en 2008¹⁵⁰.

Le total des guichets d'agences des banques et établissements financiers s'établit à 1.494 guichets en 2013 contre 1 301 en 2008, soit un guichet pour 25 600 habitants¹⁵¹ (Au Maroc, il est enregistré une agence pour 12 540 habitants et la Tunisie, qui se place en première position, compte une agence pour 9 530 habitants), alors que les normes internationales prévoient une densité minimale d'une agence pour 5 000 habitants. C'est pour cela que le marché algérien est considéré comme attractif pour les banques étrangères

De plus, le secteur bancaire se caractérise également par une liquidité élevée, notamment des banques publiques (les surliquidités bancaires ont atteint fin 2008 plus de 2 000 milliards de dinars, soit plus de 20 milliards d'euros). Cette liquidité a certes eu tendance à se contracter légèrement en 2009 du fait de la diminution des recettes d'hydrocarbures, tout en restant à un haut niveau.

Toutefois, en 2010 et 2011, la hausse du prix des hydrocarbures a conduit à une situation de forte liquidité. Cette situation traduit l'existence de ressources disponibles (intéressantes pour les

¹⁵⁰ Jacomin C., « S'implanter en Algérie », Revue Banque N°697, 2007, pp 60-61.

¹⁵¹ La Banque de l'Algérie (2013).

banques étrangères) qui peuvent être transformé en projets productifs de biens et services créateurs d'emplois et de richesses.

Aussi, le ratio de solvabilité bancaire des établissements bancaires publics et étrangers a atteint 24% à fin 2011. Généralement ce ratio, qui mesure le taux de couverture des engagements d'une banque par ses fonds propres, ne dépasse pas les 10% dans les pays frappés par les crises économiques et financières.

Le secteur bancaire algérien est, donc, qualifié de solide parce qu'il ne dépend des marchés internationaux de capitaux que de manière très limitée, et ce au travers des besoins de financement à court terme des banques étrangères opérant en Algérie. Pour ces raisons, le secteur bancaire algérien est moins sensible que d'autres à des chocs qui ont frappé le système financier international.

En effet, le document de la banque d'Algérie¹⁵² relève que le système bancaire algérien est exclusivement tourné vers le financement des besoins de l'économie nationale. De plus, dans le contexte d'un marché financier national peu développé, ce financement est pour une très grande part assuré sous forme de distribution directe de crédits par les banques de la place, et non par recours aux marchés internationaux de capitaux¹⁵³.

De même, les banques sont libres de fixer les taux d'intérêt créditeurs et débiteurs, ainsi que les taux et niveaux des commissions applicables aux opérations de banque¹⁵⁴.

En fin, pour ce qui est du développement du système de paiement, un projet de modernisation du système de paiement de masse initié et suivi par le ministère des Finances est mis en place. Par exemple, la carte de paiement CIB est une carte avec laquelle le porteur peut actuellement effectuer des paiements auprès de 3000 commerçants à travers le territoire national.

Cette carte assure deux fonctionnalités : le retrait d'espèces sur les distributeurs automatiques de billets (DAB) et le paiement des achats et services sur un terminal électronique de paiement (TPE).

Le réseau monétique actuel est composé de :

¹⁵² La Banque d'Algérie (2009).

¹⁵³ À fin 2011, le financement intérieur des agents économiques non financiers a été assuré pour 97,9 % par le secteur bancaire, et pour seulement 2,1 % par le marché financier (4,5 % en 2010 et 5,5 % en 2009).

¹⁵⁴ La Banque d'Algérie peut, toutefois, fixer le taux d'intérêt excessif que les banques ne doivent pas dépasser.

- 3 000 TEP installés ;
- 1 300 DAB en exploitation répartis à l'échelle nationale ;
- 6 000 transactions par jour en moyenne ;
- 1 000 000 porteurs de cartes de paiement en 2010.

Ces chiffres reflètent clairement le retard du système bancaire algérien en matière du paiement bancaire en carte et en ligne. Les banques étrangères ont la possibilité d'exploiter ce domaine puisqu'elles possèdent une longue expérience en ce qui concerne la maîtrise de la technologie.

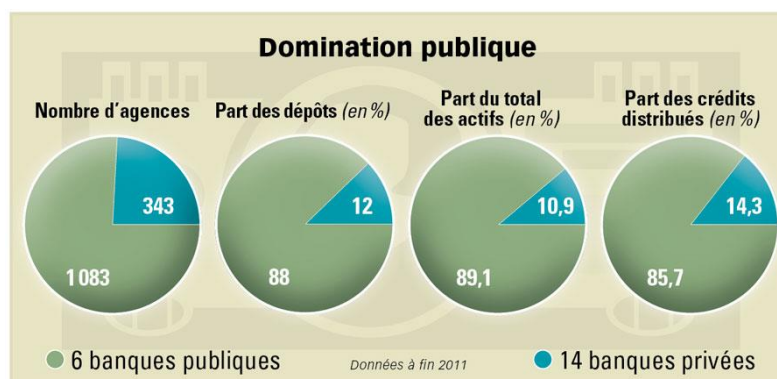
2. 3 Défis et contraintes

En ce qui concerne les contraintes actuelles qui existent au niveau du secteur bancaire algérien, nous avons essayé des les réunir dans les points suivants :

2. 3. 1 Prédominance des banques publiques

Les banques publiques restent prédominantes. Elles détiennent près de 90 % du marché, tant en termes d'actifs que de crédits à l'économie (un fait que l'activité bancaire est détournée vers le financement public).

Figure 22 : Domination des banques publiques



Source : HAFID T., « FINANCE Algérie : BEA, la mutation d'un géant bancaire », JEUNE AFRIQUE, 2013.

2. 3. 2 Contraintes juridiques

Selon la Loi de finances complémentaires pour 2009, publiée mercredi 29 juillet au Journal officiel. Toutes les banques, publiques et privées ne sont autorisées à octroyer aux particuliers que des crédits immobiliers.

Cette loi qui cherche à réduire et contrôler l'endettement des ménages a affecté le marché bancaire et surtout les filiales des banques étrangères reconnues comme leaders du crédit à la consommation et le crédit automobile.

Ces banques ont du revoir à la baisse leur politique d'ouverture d'agences et de recrutement¹⁵⁵. Parce qu'elles n'arrivent pas à compenser rapidement leur manque à gagner avec le crédit immobilier¹⁵⁶.

L'autre difficulté à laquelle font face les banques, notamment les banques étrangères accompagnatrices des entreprises qui font commerce avec l'Algérie, est la baisse de l'activité des entreprises d'import-export, auxquelles la loi de finances complémentaire fait désormais obligation d'ouvrir au minimum 30% de leur capital à des opérateurs locaux.

A cela s'ajoute les difficultés pour ces banques à développer de façon significative les crédits d'investissement aux promoteurs étrangers étant désormais obligés d'intégrer à leurs projets des partenaires locaux à hauteur de 51% (d'autant plus que les dépôts des institutions étatiques dans les banques étrangères est pratiquement nuls).

2. 3. 3 Le montant du capital minimum

Certaines banques étrangères peuvent trouver que le montant du capital minimum est excessif comme la Banque internationale arabe de Tunisie (BIAT) qui a renoncé à l'implantation de sa filiale en Algérie après que la Banque d'Algérie, avait décidé, en 2008, de quadrupler le montant du capital minimum requis des banques et des établissements financiers¹⁵⁷.

2. 3. 4 Paiement par carte bancaire

Dans le monde moderne, la monnaie scripturale reflète le degré d'efficacité du système bancaire. Le système de paiement par carte bancaire en Algérie demeure archaïque dans la mesure où il existe toujours une persistance de la culture du paiement « cash » dans les différentes

¹⁵⁵ Ces banques disposent d'agences entières dédiées au crédit aux particuliers alors que le crédit immobilier que les autorités veulent développer n'arrive pas à intéresser les revenus modestes et moyens. La cherté et la rareté des logements y sont à l'origine.

¹⁵⁶ D'abord les promoteurs immobiliers ne sont pas nombreux à investir à cause de plusieurs problèmes (non disponibilité des terrains à bâtir, longues procédures administratives...).

¹⁵⁷ Le capital minimum des banques et des succursales des banques est porté à 10 milliards de DA, alors que le capital minimum des établissements financiers et des succursales d'établissements financiers est porté à 3,5 milliards de DA. Selon le Conseil de la Monnaie et du Crédit, ces nouvelles mesures visent à renforcer les règles prudentielles et stimuler les crédits à l'investissement à moyen et à long terme.

transactions et le manque de confiance dans les moyens de paiement électronique, à cause d'une insuffisance d'informations sur ce mode de paiement bancaire¹⁵⁸.

Section 3 : La place des banques étrangères dans le secteur bancaire algérien

La liste complète des banques et établissements financiers, agréés en Algérie à fin 2013, a été publiée par la Banque d'Algérie par une décision parue au dernier Journal officiel. Selon cette liste, il existe vingt-neuf (29) banques et établissements financiers ayant tous leur siège social à Alger.

Les banques et établissements financiers agréés se répartissent comme suit¹⁵⁹ :

- Six (6) banques publiques, dont la caisse d'épargne ;
- Quatorze (14) banques privées à capitaux étrangers, dont une à capitaux mixtes ;
- Trois (3) établissements financiers, dont deux publics ;
- Cinq (5) sociétés de leasing dont deux (2) privées ;
- Une (1) mutuelle d'assurance agricole agréée pour effectuer des opérations de banque qui a pris, à fin 2009, le statut d'établissement financier

3. 1 Formes d'implantation

Le secteur bancaire privé à capitaux internationaux est composé de filiales de grands groupes bancaires internationaux :

3. 1. 1 Banques étrangères d'origine française

Il existe quatre banques étrangères d'origine française implantées en Algérie :

1. Société Générale Algérie (SGA) :

C'est une banque commerciale détenue par le groupe français « Société Générale » depuis 2000. C'est l'une des plus puissantes banques à capitaux privés existantes en

¹⁵⁸ La généralisation de l'utilisation de la carte bancaire prendra du temps comme pour toute nouvelle technologie ; il faut passer par une courbe d'apprentissage. En plus, le manque de communication par les banques, les problèmes techniques et de maintenance, sont autant de paramètres qui freinent l'utilisation des cartes bancaires.

Aujourd'hui, il existe 500 000 cartes en circulation qui sont utilisées essentiellement pour les retraits. Les détenteurs des cartes bancaires sont essentiellement composés d'hommes d'affaires, de cadres de sociétés et de salariés avec un niveau de salaire supérieur.

¹⁵⁹ La banque d'Algérie (2013)

Algérie. A partir de 2006 la SGA a commencé à ouvrir des agences à peu près dans tout le territoire algérien.

Les principaux objectifs de cette banque est d'élargir sa couverture géographique en offrant des produits et services bancaires diversifiés (exemple : le prêt bien être, le prêt Immo Marhaba, le prêt étudiant, la carte visa, la carte interbancaire, SG@Net, Western Union, I-transfert...)

2. BNP Paribas El Djazaïr :

C'est une banque universelle et une filiale de la banque multinationale BNP Paribas depuis 2002.

Son objectif est d'être présente dans plusieurs wilayas afin de renforcer son implantation et d'offrir des services de qualité supérieur à sa clientèle. Le groupe est également présent à travers ses filiales Cetelem pour le crédit à la consommation et Cardif pour les assurances.

3. Natexis-Banque :

C'est la filiale algérienne du groupe français « Natexis Banques Populaires » ; elle a été agréée en 1998, dispose d'un réseau de 20 agences et exerce le métier de banque de détail.

4. Calyon Algérie SPA :

C'est la filiale de la banque de financement et d'investissement du groupe Crédit Agricole CIB, qui a obtenu l'agrément pour l'ouverture d'une banque de plein exercice en Algérie après avoir été présente par l'intermédiaire d'un bureau de représentation.

Son principal objectif est d'accompagner ses clients et de participer au développement du marché algérien.

3. 1. 2 Banques étrangères d'origine arabe

Le nombre des banques étrangères implantées en Algérie, d'origine arabe, s'élève à sept banques :

1. Arab Banking Corporation-Algeria (ABC-Algeria) :

C'est une filiale d'Arab Banking Corporation Bahrein. Avant de s'installer en tant que banque de plein exercice, ABC-Algeria a commencé par ouvrir un bureau de liaison en 1995. Le réseau d'ABC-Algeria compte 18 agences.

2. Housing Bank for Trade and Finance :

C'est la filiale algérienne de la banque jordanienne, qui a démarré son activité en octobre 2003. Son objectif est de mettre en place un système de management de qualité, dans le but d'occuper une place importante dans le marché.

3. Trust Bank Algeria :

C'est une banque créée en septembre 2002 sous forme de société par action. Son réseau se compose de 15 agences opérationnelles. C'est une banque universelle qui offre à sa clientèle une gamme de produits et services classiques tels que les crédits directs d'exploitation, les crédits d'investissement, les crédits documentaires, les garanties bancaires...

4. Gulf Bank Algeria (AGB) :

Elle a été constituée entre United Gulf Bank (BSC), Tunis International Bank et Jordan Koweït Bank.

Agréée en 2004, cette banque a le statut de banque universelle qui propose des produits bancaires classiques, ainsi que des produits islamiques.

5. Fransabank El-Djazair :

C'est la filiale de la banque libanaise Fransabank. Elle est opérationnelle en Algérie depuis octobre 2006 et son réseau comprend deux (02) agences.

C'est une banque qui s'intéresse au commerce extérieur (puisque 25% de la banque est détenue par le transporteur maritime par conteneurs « CMA-CGM ») et au financement des PME et PMI, et le crédit bail.

6. Asalam Bank Algeria SPA :

Agréée en 2008. Al Salam Bank est la filiale du groupe émirien qui a été créée en juin 2006. Elle est l'une des plus importantes banques islamiques en Afrique du nord et est active dans l'investissement immobilier, les titres, les actions et les fonds d'investissement.

7. Arab Bank PLC-Algeria (Arab Bank PLC) :

C'est une succursale de banque agréée en octobre 2001 avec le statut de banque universelle. Son réseau est composé de quatre (04) agences.

3. 1. 3 Autres

Le reste des banques installées en Algérie sont d'origine américaine (Citibank), britannique (HSBC) et une autre banque mixte (Bank Al Baraka).

1. Citibank :

Citibank est présente en Algérie depuis 1992. Après avoir ouvert un bureau représentation, la banque a demandé et obtenu une licence bancaire commerciale puis elle a été autorisée à ouvrir une succursale en 1998.

Ses activités se concentrent autour de l'investissement étranger, la gestion de trésorerie, les dépôts et la banque en ligne. La banque dispose d'un réseau de quatre (04) agences.

2. HSBC Algérie :

Le groupe britannique HSBC a démarré ses activités de banque en Algérie en pleine crise financière internationale de 2008. Dotée d'un capital de 2.5 milliards de dinars, la banque offre une gamme de produits et services à destination des multinationales implantés en Algérie ainsi que des PME locales.

3. Bank Al Baraka Algérie :

C'est la première banque ayant pour activité le « Banking islamique » à s'être implantée, en 1991, en Algérie. Ses actionnaires sont la BADR et le groupe Dallah Al Baraka (Arabie saoudite).

Elle effectue toutes les opérations bancaires de financement et d'investissement conformes aux principes de la Chari'a Islamique. En effet, les modes de financement que propose la banque sont les mêmes que ceux des banques islamiques à travers le monde, c'est-à-dire la Mourabaha, la Moucharaka, Ijar et Moudharaba,

3. 2 Activités des banques étrangères

Le tableau suivant affiche les activités principales des banques étrangères ainsi que le nombre d'agences dont elles disposent :

Tableau 8 : Les banques étrangères et leurs activités

Banque	Pays d'origine	Nombre d'agence	Activités principales
ABC Banque	Bahreïn	24	services personnalisés destinés à une clientèle d'entreprise
AGB Algeria	Kuwait	45	la gamme la plus innovante de produits et services financiers personnalisés, tant conventionnels que conformes aux préceptes de la Chariâa.
Al Baraka Algérie	Arabie Saoudite	26	Produits islamiques.
Arab Bank PLC Algeria		04	----
Asalam Bank Algeria	UEA	02	Financement de l'investissement et du commerce international.
BNP Paribas El Djazair	France	70	Banque universelle avec extension du nombre d'agences.
Citibank	USA	04	Clientèle de grandes entreprises et secteurs des hydrocarbures.
Fransabank El-Djazzair	Liban	02	clientèle composée de PME ainsi que de grands groupes nationaux et internationaux... offrant tous les produits et services d'une banque commerciale à vocation universelle.
Housing Bank for Trade and Finance	Jordanie	05	mise en place un système de management de la qualité dans le but d'assurer une croissance régulière de ses résultats...
HSBC	Londres	03	accompagne ses clients et propose des services bancaires aux entreprises et aux particuliers.
Natixis Algérie	France	12	Grands clients, perspective de développer le crédit bail.
Société Générale Algérie	France	70	Priorité donnée au financement des grandes entreprises. Son réseau d'agences est en développement.
Trust Bank Algeria	----	12	Services de banques universelles.

Source : Rapport de bancarisation de masse en Algérie (2006).

On remarque que le secteur bancaire privé, constitué de filiales de grands groupes bancaires internationaux, est en progression mais reste assez peu développé en terme d'ouverture de guichets.

Cette situation explique les activités de ces banques qui visent d'abord une clientèle d'entreprise et de particuliers hauts de gamme ; puis, une clientèle plus large de particuliers salariés et de

PME. Ce dernier type de clientèle bénéficie des services bancaires d'épargne, de crédit et de moyens de paiement divers.

Par contre, les clients à faible revenu et les très petites entreprises (artisans, agriculteurs...) ne sont pas concernés par ces offres parce qu'ils sont liés aux dispositifs publics d'aide à la création de la micro-entreprise et de lutte contre le chômage¹⁶⁰.

3. 3 La place des banques étrangères dans le secteur bancaire algérien

Bien que le développement des opérations avec le reste du monde représente encore l'élément central de leur activité, l'activité des banques étrangères a progressé aussi bien dans la mobilisation des ressources que dans la distribution des crédits.

3. 3. 1 Ressources collectées

La part des ressources à vue et à terme collectées par les banques privées a progressé de 13.4 % en 2013 contre 12.9% en 2012 et 10.2 % en 2010 (données repris dans le tableau suivant).

¹⁶⁰ Ces dispositifs interviennent au moment de la création de l'entreprise et associent financement et assistance technique. Les crédits sont, normalement, octroyés par des banques publiques ; à travers les agences publiques chargées de l'exécution du dispositif (l'Agence Nationale pour le Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ), la Caisse Nationale d'Allocation Chômage (CNAC) et l'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM)) dans un délai court avec un taux bonifié et des exonérations fiscales.

Tableau 9 : Total des ressources collectées*en milliards de dinars ; fin de période*

Nature de dépôts	2010	2011	2012	2013
a) Dépôts à vue	2 870,7	3 495,8	3 356,4	3 537,5
Banques publiques	2 569,5	3 095,8	2 823,3	2 942,2
Banques privées	301,2	400,0	533,1	595,3
b) Dépôts à terme	2 524,3	2 787,5	3 333,6	3 691,7
Banques publiques	2 333,5	2 552,3	3 053,6	3 380,4
dont : dépôts en devises	253,7	272,4	295,9	324,2
Banques privées	190,8	235,2	280,0	311,3
dont : dépôts en devises	35,4	31,2	43,3	45,7
c) Dépôts de garantie *	424,1	449,7	548,0	558,2
Banques publiques	323,1	351,7	426,2	419,4
dont : dépôts en devises	3,3	1,2	3,8	3,0
Banques privées	101,0	98,0	121,8	138,8
dont : dépôts en devises	6,5	1,6	1,1	1,4
d) Total des ressources collectées :	5 819,1	6 733,0	7 238,0	7 787,4
Part des banques publiques	89,8 %	89,1 %	87,1 %	86,6 %
Part des banques privées	10,2 %	10,9 %	12,9 %	13,4 %

* *dépôts de garantie des engagements par signature (crédits documentaires, avals et cautions)*

Source : Rapport de la banque d'Algérie (2013)

Le tableau montre aussi une baisse progressive de la part des dépôts des banques publiques qui restent, en même temps, largement plus importants que ceux des banques privées¹⁶¹.

Les ressources collectées viennent du secteur publique (entreprises publiques) et du secteur privé (entreprises privées, ménages, associations...). Le tableau n°10 affiche une hausse de la part des dépôts collectés par les banques auprès du secteur privé dans le total des dépôts (secteurs public et privé). Cette part, qui était de 52,7 % en 2011, est passée à 57,6 % à fin 2012 et 58,4 % à fin 2013 :

¹⁶¹ Les ressources collectées par les banques publiques proviennent de l'accumulation d'épargne financière du secteur de l'énergie et de l'épargne des ménages qui trouvent un large réseau d'agence de banques publiques à leur disposition.

Tableau 10 : Montant des ressources collectées par secteur*en milliards de dinars ; fin de période*

Dépôts par secteur	2010	2011	2012	2013
a) Dépôts à vue	2 870,7	3 495,8	3 356,4	3 537,5
Entreprises et autres organismes publics	1 787,7	2 243,7	1 818,6	1 822,8
Entreprises privées	672,2	746,3	888,5	1 013,0
Ménages et associations	238,5	293,4	335,7	390,8
Autres *	172,3	212,4	313,6	310,9
b) Dépôts à terme	2 524,3	2 787,5	3 333,6	3 691,7
Entreprises et autres organismes publics	579,5	625,7	862,9	1 022,5
Entreprises privées	184,5	212,9	233,2	285,0
Ménages et associations	1 751,0	1 939,4	2 187,2	2 312,4
Autres *	9,3	9,5	50,3	71,8
c) Dépôts de garantie **	424,1	449,7	548,0	558,2
d) Total des ressources collectées :	5 819,1	6 733,0	7 238,0	7 787,4
Part du secteur public ***	45,4 %	47,3 %	42,4 %	41,6 %
Part du secteur privé***	54,6 %	52,7 %	57,6 %	58,4 %

* *opérations en cours non encore passées en comptes de la clientèle*** *dépôts de garantie des engagements par signature non suivis par secteur**** *part du secteur dans le total de dépôts repartis par secteur (public et privé)*

Source : Rapport de la banque d'Algérie (2013)

On voit bien que le montant des dépôts à vue des entreprises publiques est le plus élevé avec 1 822.8 milliards de DA contre seulement 390.8 milliards de DA pour les ménages en 2013. Au contraire, le montant des dépôts à terme des ménages et des associations est le plus élevé (2 312 milliards de DA) par rapport aux dépôts des entreprises publiques (1 022.5 milliards de DA) et des entreprises privées (285 milliards de DA).

Au total, la part des dépôts à vue et à terme du secteur privé, est légèrement supérieure à la part collectée par les banques auprès du secteur public.

3. 3. 2 Crédits distribués

L'année 2013 a enregistré une progression des crédits distribués par les banques. Le tableau ci-après décrit l'activité de distribution des crédits à l'économie par les banques publiques et privées :

Tableau 11 : Montant des Crédits distribués*en milliards de dinars ; fin de période*

Crédits des banques / secteurs	2010	2011	2012	2013
a) Crédits au secteur public	1 461,4	1 742,3	2 040,7	2 434,3
Banques publiques	1 461,3	1 742,3	2 040,7	2 434,3
Crédits directs	1 388,4	1 703,3	2 010,6	2 409,4
Achat d'obligations	72,9	39,0	30,1	24,9
Banques privées	0,1	0,0	0,0	0,0
Crédits directs	0,0	0,0	0,0	0,0
Achat d'obligations	0,1	0,0	0,0	0,0
b) Crédits au secteur privé	1 805,3	1 982,4	2 244,9	2 720,2
Banques publiques	1 374,5	1 451,7	1 675,4	2 023,2
Crédits directs	1 364,1	1 442,8	1 669,0	2 016,8
Achat d'obligations	10,4	8,9	6,4	6,4
Banques privées	430,8	530,7	569,5	697,0
Crédits directs	430,6	530,6	569,4	696,9
Achat d'obligations	0,2	0,1	0,1	0,1
c) Total des crédits distribués :	3 266,7	3 724,7	4 285,6	5 154,5
(nets des crédits rachetés)				
Part des banques publiques	86,8 %	85,8 %	86,7 %	86,5 %
Part des banques privées	13,2 %	14,2 %	13,3 %	13,5 %

Source : Rapport de la banque d'Algérie (2013)

Ce tableau nous permet d'observer les éléments suivants :

- Le total des crédits attribués par les banques s'établit à 5 154,5 milliards de DA de dinars à fin 2013, correspondant à un accroissement des crédits de 20,3 % par rapport à fin 2012 ;
- Le total des crédits distribués par les banques publiques (soit 86.5%) est supérieur à celui des banques privées (soit 13.5%) à la fin de 2013 ;
- Les banques publiques assurent la totalité du financement du secteur public (l'encours des crédits distribués au secteur public représente 47,2 % du total des crédits à l'économie) et contribuent au financement du secteur privé (2 023.2 milliards de DA en 2013) ;
- Les crédits distribués par les banques privées portent, seulement, sur le financement du secteur privé (entreprises privées et ménages) ;
- L'implication des banques privées dans la distribution des crédits reste très timide même si elle a augmenté de 430.8 milliards de DA en 2011 à 697 milliards de DA en 2013.

Les crédits bancaires sont de courte ou de moyenne/longue durée et la structure des crédits distribués par les banques à fin 2013, confirme la tendance haussière des crédits à moyen et long termes, qui ont atteint une part relative de 72,4 % du total des crédits distribués (tableau n°12) :

Tableau 12 : Crédits distribués selon la durée

en milliards de dinars ; fin de période

Crédits des banques / maturité	2010	2011	2012	2013
a) Crédits à court terme	1 311,0	1 363,0	1 361,6	1 423,4
Banques publiques	1 045,4	999,6	973,9	936,4
Banques privées	265,6	363,4	387,7	487,0
b) Crédits à moyen et long termes	1 955,7	2 361,7	2 924,0	3 731,1
Banques publiques	1 790,4	2 194,4	2 742,2	3 521,0
Banques privées	165,3	167,3	181,8	210,1
c) Total des crédits distribués : (nets des crédits rachetés)	3 266,7	3 724,7	4 285,6	5 154,5
Part des banques publiques	40,1 %	36,6 %	31,8 %	27,6 %
Part des crédits à moyen-long termes	59,9 %	63,4 %	68,2 %	72,4 %

Source : Rapport de la banque d'Algérie (2013)

Les crédits à long terme distribués par les banques publiques ont, surtout, pour but de financer les projets d'investissements de l'Etat (les ménages leurs sont offerts des crédits hypothécaires).

Par contre, la structure des crédits distribués par les banques privées montre que les crédits à court terme sont plus importants que les crédits à moyen et long terme (487 milliards de DA contre 210 milliards de DA en 2013). Aussi, l'engagement des banques privées dans la distribution des crédits à long terme et même des crédits immobiliers est relativement faible par rapport aux banques publiques. Cela parce que les banques privées ne financent que les investissements ayant un risque minime, des informations abondantes et une rentabilité presque garantie.

A travers ce chapitre, nous avons pu analyser l'évolution du système bancaire algérien qui a été marqué par les mutations qu'a connu son économie.

En effet, passant d'une économie planifiée à celle dite de marché, de nombreuses réformes ont été engagées dont l'objectif était de développer et de moderniser le système bancaire national.

La plus importante de ces réformes concerne la loi de 1990 sur la monnaie et le crédit qui a constitué le fondement du nouveau système bancaire. Ainsi, les événements les plus importants ont été l'ouverture aux capitaux étrangers et la mise en place d'une bourse des valeurs mobilières.

Toutefois, malgré l'apport de cette loi et la venue de plusieurs banques étrangères, tous les objectifs n'ont pas vraiment été atteints. Le système bancaire algérien reste essentiellement dominé par les banques publiques et le niveau d'intermédiation de toutes les banques est faible (le crédit total à l'économie ne représentait que 27 % du PIB à fin 2012, réparti de façon égale entre les entreprises publiques et le secteur privé).

Enfin, les informations ainsi que les indicateurs cités dans ce chapitre, nous ont permis de mieux comprendre les avantages et les insuffisances du système bancaire algérien. Il nous est maintenant possible d'effectuer une étude empirique qui a pour objectif de confirmer ou d'infirmier nos hypothèses.

Chapitre 2 : L'expérience algérienne à partir d'une étude de cas

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que le nombre des banques étrangères est supérieur à celui des banques publiques, sauf que ces dernières prédominent par leur poids et par l'importance de leur réseau bancaire.

Aussi, nous avons pu constater ces dernières années, d'après les chiffres statistiques, une accélération de l'implantation des banques étrangères dans le territoire algérien. Cette multiplication des agences bancaires dans le pays prouve l'intention des banques étrangères à attirer plus de clients.

Dans ce présent chapitre, nous allons essayer d'analyser la stratégie mise en œuvre par les banques étrangères pour attirer les clients ; l'objectif étant d'évaluer l'exactitude de nos hypothèses et de répondre à notre problématique.

En conséquence, ce chapitre sera composé de trois sections. La première section rappelle nos objectifs visés, puis présente la méthodologie adoptée pour la réalisation des enquêtes ; ainsi que le choix de l'échantillonnage.

La deuxième section définit les différentes étapes poursuivies lors de la réalisation des enquêtes avec les difficultés rencontrées. Enfin, la troisième et dernière section analyse les résultats obtenus.

Section 1 : Présentation générale

La présentation de notre étude de cas nécessite, au préalable, un rappel des objectifs visés :

1. 1 Objectifs visés

L'objectif principal de l'enquête est de mobiliser les informations nécessaires à la vérification des hypothèses formulées dans notre étude. Ainsi, nous convoitons à travers cette enquête :

- D'analyser la stratégie des banques étrangères ;
- D'identifier les avantages concurrentiels qu'elles détiennent ;
- De découvrir si la qualité de l'offre des services bancaires est bien adaptée aux besoins et aux attentes des clients.

1. 2 Choix de la méthodologie

Dans ce qui suit, nous exposerons d'abord la démarche et la méthodologie de l'enquête, puis nous expliquerons comment l'étude a été élaborée et produite.

1. 2. 1 Présentation générale de la méthodologie

Pour le recueil des données, nous avons opté pour une étude exploratoire qui consiste à faire une enquête de terrain par un entretien avec les directeurs d'agences des banques choisies (données qualitatives). L'entretien est complété par un questionnaire attribué aux clients bancaires (données quantitatives).

1. 2. 2 La différence entre les deux approches

Une étude quantitative est une analyse qui mesure les comportements et les opinions des clients consommateurs d'un produit ou d'un service. Elle est utilisée dans un but précis mais souvent, elle est précédée par une étude qualitative.

Cette dernière est une catégorie d'enquête différente. C'est le discours des personnes interrogées qui sera analysé, plutôt que leurs réponses. Le tableau suivant liste les principales différences qui existent entre les méthodes quantitatives et qualitatives :

Tableau 13 : Différence entre l'enquête quantitative et l'enquête qualitative

Enquête quantitative	Enquête qualitative
Durée de 5 à 10 mn	Durée plus longue
Plusieurs personnes interrogées qui symbolisent un échantillon représentatif	Les personnes interrogées sont bien choisies
Les réponses sont comptabilisées et moyennées	Les réponses sont interprétées et synthétisées
Travail sur un ensemble limité d'éléments	Travail sur un ensemble d'éléments complexes
Met l'accent sur un point bien précis	Travail sur une problématique plus large
Echantillon large ; étudié de façon superficielle	Echantillon étroit ; étudié de façon profonde

Source : établi par nous même.

Bien que les deux approches suivent des buts différents, elles sont plutôt complémentaires l'une pour l'autre.

1. 3 Echantillonnage

Notre population mère est composée de l'ensemble des clients (particuliers et professionnels) des banques étrangères implantées en Algérie. Seulement, dans une étude quantitative, la population mère est –généralement– trop nombreuse et pour des raisons de coûts et de délais, il est pratiquement impossible d'effectuer un recensement de tous les individus qui composent cette population.

La solution se trouve dans la construction d'un échantillon tel que les observations pourront être généralisées à l'ensemble de la population.

Pour cela, il existe différentes méthodes d'échantillonnages regroupées généralement en deux grandes catégories : les méthodes probabilistes et les méthodes non probabilistes.

1. 3. 1 La méthode probabiliste

Cette méthode sélectionne l'échantillon par un tirage aléatoire dans la population-mère où chaque individu doit avoir exactement la même chance que les autres de participer à l'enquête¹⁶².

On distingue 4 méthodes d'échantillonnage probabiliste :

1. Echantillonnage aléatoire simple ;
2. Echantillonnage aléatoire systématique ;
3. Echantillonnage stratifié ;
4. Echantillonnage en grappes et à plusieurs degrés.

1. 3. 2 La méthode non probabiliste

Cette méthode identifie, dans la population-mère, quelques critères de répartition significatifs, puis essaye de respecter cette répartition dans l'échantillon des individus interrogés¹⁶³.

Elle est utilisée lorsqu'il n'est pas possible de constituer une liste exhaustive de toutes les unités du sondage. Dans ce cas, chaque unité de la population n'a pas une chance égale d'être sélectionnée.

¹⁶² Dans la méthode probabiliste on doit disposer de la liste complète de toutes les unités de sondage qui la composent.

¹⁶³ <http://fr.slideshare.net/Kaiogan/echantillon>

On distingue 6 méthodes d'échantillonnage non probabiliste :

1. Échantillonnage par quotas ;
2. Le volontariat ;
3. La méthode des itinéraires ;
4. Technique de « boule de neige » ;
5. Échantillonnage de convenance ;
6. Échantillonnage sur place.

1. 3. 3 Choix de la méthode d'échantillonnage

Pour notre enquête nous avons choisi la méthode empirique non probabiliste, plus précisément, l'échantillonnage de convenance qui repose sur un choix raisonné d'individus de la population.

Nous avons jugé que cette méthode d'échantillonnage est la plus adéquate et la plus efficace pour notre étude de terrain. D'abord parce que tous les clients n'ont pas tous la même chance de participer à l'enquête. De plus, cette méthode est plus facile à accomplir par rapport aux autres méthodes. Enfin, elle est moins coûteuse et prend moins de temps à effectuer.

En effet, l'échantillonnage de convenance consiste à prélever un échantillon en se fondant sur certains jugements au sujet de l'ensemble de la population.

En d'autre terme, « *L'échantillon de convenance est choisi, comme son nom l'indique, par la convenance du chercheur... La majorité des membres de la communauté n'ont pas l'opportunité d'être choisis. Seulement, ceux qui se trouvent à la portée de l'enquêteur ou dans l'emplacement, où on réalise l'enquête, ont l'occasion d'être choisis* »¹⁶⁴.

Enfin et afin d'éviter des déplacements hasardeux, nous avons limité notre étude sur les agences des banques à capitaux étrangers installées dans la wilaya d'Oran.

Nous avons, aussi, identifié les caractéristiques descriptives de l'échantillon à étudier, c'est-à-dire les clients ayant au minimum un accès par trimestre sur un service bancaire¹⁶⁵.

Dans de tels cas, on a décidé de mettre notre questionnaire en ligne pour avoir le maximum de réponses possibles.

¹⁶⁴ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/manning_a_h/capitulo3.pdf

¹⁶⁵ Nous avons jugé que les clients qui n'ont pas accès à leur banque au moins une fois par trimestre, ne seront pas capables de répondre avec exactitude à nos questions.

Section 2 : Réalisation de l'enquête

Cette section distingue et liste les étapes de la réalisation de notre enquête, depuis son élaboration jusqu'à son début d'exécution.

2. 1 Elaboration du guide d'entretien

Pour notre étude qualitative nous avons décidé de faire un entretien face à face avec les directeurs des agences bancaires et dont le but est de recueillir les informations nécessaires à l'enquête.

Pour mener à bien nos interviews, nous avons élaboré un guide d'entretien qui comporte des questions préétablies auxquelles les interviewés vont devoir répondre. Ce genre d'entretien (appelé aussi : entretien semi-directif) permet d'orienter le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable par les enquêteurs.

2. 1. 1 Les spécificités de l'entretien semi-directif

C'est l'entretien le plus couramment utilisé sur les terrains de recherche car, contrairement à l'entretien non directif, il permet une préparation antérieure et autorise une grande liberté de parole.

En effet, l'entretien semi-directif, comme son nom l'indique, n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de questions guides, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Ce genre d'entretien sert, ainsi, à recueillir des données qui permettront de vérifier ou non les hypothèses.

2. 1. 2 Préparation du guide d'entretien

Nous avons composé le guide d'entretien de quatre rubriques et chacune d'entre-elle correspond à un objectif précis.

La première rubrique contient les informations d'ordre général des banques. La deuxième rubrique aborde les questions sur les objectifs ainsi que sur les types de clients de ces banques.

La troisième rubrique comporte des questions sur les caractéristiques des produits et services offerts. Enfin la dernière rubrique comprend des questions sur les avantages concurrentiels (notamment, l'outil informatique, le savoir faire et le savoir communiquer).

2. 1. 3 Les entretiens effectués

Nous avons effectué 06 entretiens avec les cadres dirigeants des agences bancaires à capitaux étrangers installées à la ville d'Oran : BNP Paribas Al Dazair, The Housing of Trade and Finance, Natexis Algérie, Fransabank El Djazair, ABC Algeria et AGB Bank.

Nous nous sommes rendus aux entretiens avec une prise de rendez-vous à l'avance. Nous nous sommes d'abord présentés et avons fait un rappel de l'étude et l'objectif de cette interview. Cette dernière a duré, environ, 30 minutes avec une prise de note manuscrite.

2. 2 Elaboration du questionnaire

L'enquête quantitative a été menée en 2014 (du 06/08/2014 jusqu'à 15/12/2014) auprès des clients bancaires. L'objectif était de savoir si ces banques ont pu satisfaire leur clients et ont su se démarquer par la qualité de leurs prestations de services ainsi que par leurs compétences dans la matière.

2. 2. 1 Construction du questionnaire

En premier lieu nous avons élaboré un questionnaire composé de 40 questions qui devraient nous permettre de recueillir auprès des clients, les informations nécessaires pour atteindre nos objectifs¹⁶⁶.

Ensuite, nous avons réalisé un test de ce questionnaire auprès d'une dizaine de clients choisis au hasard. Cela nous a permis de mesurer le niveau de compréhension des questions contenues dans le questionnaire.

Enfin, le test nous a conduit à reformuler -voir éliminer- certaines questions afin d'obtenir un questionnaire simple et précis.

2. 2. 2 Description du questionnaire

Le test réalisé précédemment nous a permis de réduire le nombre des questions à 33. La plus part de ces questions sont des questions fermées avec un seul choix de réponse ou à choix multiple.

Le questionnaire prend en compte les centres d'intérêt suivants :

1. Identification du répondant ;

¹⁶⁶ Les questions ont été lues et validées par deux professeurs.

2. Cause du choix d'une banque étrangère ;
3. Qualités des produits et services offerts ;
4. Services des réclamations ;
5. Service extra-agence.

2. 2. 3 Mode d'administration du questionnaire

Le questionnaire a été réalisé en face à face¹⁶⁷ avec les clients que nous avons rencontrés dans les banques suivantes : ABC Algeria, Natixis Algérie, Société Générale Algérie, BNP Paribas Al Djazair, AGB Bank, The Housing Bank for Trade and Finance Algeria, Fransabank El Djazair.

De même, un questionnaire en ligne a été envoyé (par mail) à quelques clients parmi nos connaissances et a été publié dans plusieurs sites et forums, tel que Viadeo et Linked...

2. 3 Difficultés rencontrées et limites des données recueillies

Au cours de notre étude, nous avons été confrontés à de nombreuses difficultés.

2. 3. 1 Difficultés dans l'étude qualitative

La première difficulté rencontrée est lors de la prise des rendez-vous, qui nous a pris beaucoup de temps, avec plusieurs aller et retour dans les banques (les directeurs n'étaient pas présents, ou n'avaient pas le temps de nous recevoir, ou bien refusaient carrément l'entretien).

Deuxièmement, quelques cadres interrogés répondaient de façon très courte, ce qui nous a amené à intervenir avec plusieurs questions de relance.

Troisièmement, les interviewés ont donné une image très flatteuse de leur banque mais se sont abstenus de répondre à quelques questions relatives aux pressions mis sur les banques étrangères.

2. 3. 2 Difficultés dans l'étude quantitative

Les difficultés rencontrées au cours de l'administration du questionnaire auprès des clients sont :

- Nombre très réduit des clients présents dans quelques banques ;
- L'accessibilité aux clients (certaines banques ne nous ont pas permis de distribuer le questionnaire au sein de l'agence) ;
- Refus de plusieurs clients de répondre par manque de temps ou manque d'intérêt ;

¹⁶⁷ 22 questionnaires ont été auto-administrés parce que les enquêtés ont préféré remplir eux-mêmes les réponses.

- Les refus de réponses à certaines questions ont engendré l’annulation de tout le questionnaire.

Malgré les difficultés rencontrées, on a pu, à la fin, réunir un nombre satisfaisant de réponse pour entamer l’analyse quantitative.

Section 3 : Analyse des résultats de recherche

Cette section présentera un compte-rendu généralisé des entretiens et l’analyse des résultats du questionnaire.

3.1 Résultat de l’enquête qualitative

Nous avons tenu à présenter les comptes-rendus des entretiens effectués¹⁶⁸ en un seul compte-rendu généralisé par respect de la confidentialité déjà promise aux personnes interviewées.

Ceci est un résumé des thèmes évoqués (dans la section 2) lors des entretiens réalisés :

3. 1. 1 Informations d’ordre général

- Le statut juridique des banques : Sociétés par action ;
- Date de début d’activité : la plus ancienne à ouvert ses portes en 2002 ;
- Métier de la banque : toutes des banques universelles ;
- Les répondants : tous des directeurs d’agences ;
- Total d’effectif : 12 en moyenne.

3. 1. 2 Banques étrangères en Algérie

Les principaux objectifs cités sont :

- Satisfaire les besoins de nos clients internationaux implantés en Algérie ;
- Pénétrer d’avantage le marché algérien ;
- Elargir la part de marché ;
- Obtenir une position concurrentielle privilégiée sur le marché ;
- Fidélisation des clients existants ;
- Attirer de nouveaux clients ;

¹⁶⁸ Voir annexe 1, p. 207.

- avoir une meilleure rentabilité financière ;
- Accroître le chiffre d'affaire ;
- avoir une meilleure maîtrise des Risques ;
- Améliorer les offres des produits et services bancaires.

Ouverture de nouvelles agences à Oran :

- Oui pour BNP Paribas ;
- Non pour les autres banques.

Attribution des crédits par secteur d'activité :

- Secteur industriel ;
- Secteur de l'immobilier ;
- Secteur du bâtiment et travaux ;
- Secteur médical ;
- Commerce international.

Type de clientèles visées :

Tous types de clientèles

- Particulier (résident même en dehors de la commune d'installation de la banque) ;
- PME ;
- Grandes entreprises locales.

Les clients « particuliers » se composent de :

- Expatriés en mission professionnelle en Algérie ;
- Cadres-dirigeants ;
- Fonctionnaires ;
- Professions libérales ;
- Jeunes étudiants.

Réalisation des enquêtes de satisfaction client :

- Oui pour toutes les banques sauf : la Housing Bank, ABC et Fransabank

Enquêtes réalisées chaque:

- Trimestre (BNP Paribas) ;
- Semestre (AGB) ;
- Année (Natexis).

Espace réservé à l'accueil des clients par rapport à l'espace global?

- Plus de 40 %.

Cela prouve que les clients peuvent être accueillis dans plusieurs bureaux et pas seulement dans un ou deux petits guichets

Les clients « fortunés » sont-ils mieux pris en charge que les restes des clients ?

- Oui (meilleur accueil, écoute plus attentive et résolution plus rapide des problèmes) ;
- Non pour la BNP Paribas et AGB.

Le client algérien :

La plupart des interviewés pensent que le client algérien est devenu plus :

- Exigent ;
- plus averti ;
- plus soucieux de la qualité du service.

3. 1. 3 Stratégie concurrentielle

❖ **concurrence**

En parlant de l'intensité concurrentielle dans le marché algérien, les directeurs ont évoqué les points suivants :

- La concurrence est forte dans certain secteur d'activité ;
- La concurrence est faible avec les banques publiques et forte avec les banques privées.

Qualité des offres par rapport aux concurrents :

- Quelques concurrents possèdent des offres proches des nôtres ;
- La plupart de nos offres existent déjà dans d'autres banques.

Risque d'imitation par les concurrents :

- Il ne faudra pas beaucoup de temps à nos concurrents pour pouvoir copier notre offre ;

- Nos concurrents pourraient facilement disposer d'offres équivalentes de la nôtre.

❖ **Offre de produit**

Concernant la place de l'innovation dans la stratégie des banques, les réponses étaient :

- Nous encourageons l'innovation au sein de notre banque ;
- Nous essayons de rechercher de nouvelles idées à développer ;
- L'innovation est un luxe qui passe après la réussite des projets et l'efficacité.

A la question concernant le changement dans l'offre des produits ces 3 dernières années :

- Tous ont répondu par oui (lancement de nouveaux produits et/ou abandon de produits non rentables (trop risqué))

❖ **Offre de service**

Plusieurs services sont offerts :

- Service d'information et de réclamation ;
- Services de conseil et d'accompagnement client ;
- e-banking (services bancaires online);
- Études financières spécialisées à la demande.

Niveau des commissions liées aux prestations services :

Chaque directeur interrogé nous a assuré que les commissions bancaires de sa banque sont assez compétitives. De plus, ils affirment que leur qualité d'offre est assez satisfaisante et qu'ils projettent de l'améliorer par :

- Un meilleur accueil ;
- Rapidité de l'exécution ;
- Facilitation du processus d'accès au service ;
- Réponses plus rapides ;
- Développement de services de consultations à distance ;
- Plus de professionnalisme dans le comportement avec les clients.

Exemples de nouveaux produits/services offerts ayant eu un grand succès :

- e-banking ;
- leasing ;

- crédit d'aménagement sans hypothèque ;
- produit d'assurance.

3. 1. 4 Avantages concurrentiels

❖ L'outil informatique

Selon les répondants, l'état du matériel informatique utilisé dans la banque est excellent. Le nombre des micro-ordinateurs est suffisant pour l'exercice de l'activité de la banque. Aussi, l'entretien du matériel se fait d'une façon régulière par un informaticien privé.

❖ Savoir-faire du personnel

L'âge moyen du personnel varie entre 25 et 40 ans en général.

Le niveau de qualification du personnel est dit bon, voir même élevé étant donné que presque tout le personnel a un niveau universitaire.

L'ancienneté du personnel est de 5 à 10 ans en moyenne.

Le personnel suit des programmes de formation de nature technique et managériale. Ces formations sont de courte ou moyenne durée en Algérie mais rarement à l'étranger.

Quant à l'avis des directeurs sur la participation du personnel dans la démarche de la modernisation de la banque, les réponses étaient :

- Participation assez importante ;
- Participation importante ;
- Le savoir faire de notre personnel est un atout.

❖ le savoir-communiquer

Communication interne

En répondant sur les questions concernant la communication interne, les directeurs indiquent que cette dernière améliore :

- la motivation du personnel ;
- la résolution des conflits ;
- la relation entre les services ;
- la relation entre le personnel.

Mode de communication interne dans les banques :

- Mécanisme formel (formulé précisément par des documents administratifs)
- Mécanisme informel (formulé sans règles fixes ni ordre du jour précis... manière spontanée)

Les moyens de communication interne utilisés :

- face à face ;
- Le téléphone ;
- Intranet ;
- Messagerie électronique ;
- note de service ;
- réunion ;
- documents formels.

Communication externe

La direction générale se charge de la communication externe (publicité) qui, selon les répondants, exerce une influence considérable et se fait au niveau de :

- L'agence ;
- Par les médias (presse-radio-téléphone...);
- Hors médias (événement-salon-sponsoring...);
- Par web (site internet, e-mail...).

L'objectif de ces publicités est de :

- Présenter de nouveaux produits/services ;
- Persuader les clients ;
- Renforcer l'image de marque.

A la fin des entretiens, les réponses que nous avons réunies nous ont semblé trop excellentes et les directeurs des banques nous ont paru très optimistes quant à l'avenir de leur banque. Cette étude qualitative doit, alors, nécessairement être suivie d'un questionnaire aux clients bancaires pour pouvoir avoir plus de précision sur les thèmes évoqués ci-dessus.

3. 2 Résultats de l'enquête quantitative

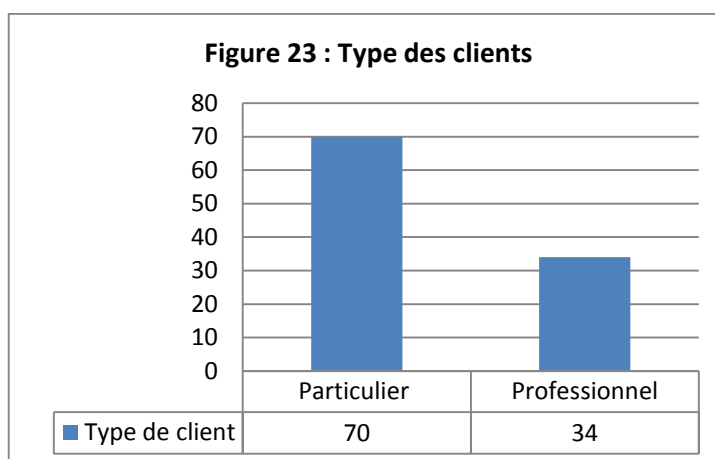
Notre questionnaire, (voir annexe 2, p. 214) comme nous l'avons vu précédemment, a été divisé en cinq parties. La première comprend des informations d'ordre général sur les clients. La deuxième partie comprend des questions sur la décision du choix de la banque.

La troisième partie inclut des questions sur l'avis des clients quant à la qualité des produits et services offerts par leur banque. Enfin, les deux dernières parties comprennent des questions sur la résolution des problèmes et les services offerts en dehors de l'agence bancaire.

A la fin de notre enquête, nous avons reçu 104 réponses¹⁶⁹ que nous avons analysées grâce au tableur de Google et le tableau croisé dynamique d'Excel.

3. 2. 1 Identification des répondants

Parmi les 104 clients bancaires qui nous ont répondu, 70 sont des clients particuliers (soit 67%) et 34 sont des entreprises (soit 33%) :



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°1).

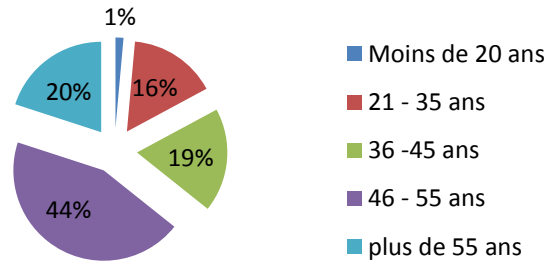
L'âge des répondants particuliers est varié. La plupart sont âgés de 46 à 55 ans (44%), les autres sont des jeunes (16%) et on retrouve même des seniors (20%) :

¹⁶⁹ Sur les 104 réponses obtenues, 29 nous sont parvenues par internet.

Tableau N°14 : Tranche d'âge des clients particuliers

	Age
Moins de 20 ans	1
21 - 35 ans	11
36 -45 ans	13
46 - 55 ans	31
plus de 55 ans	14

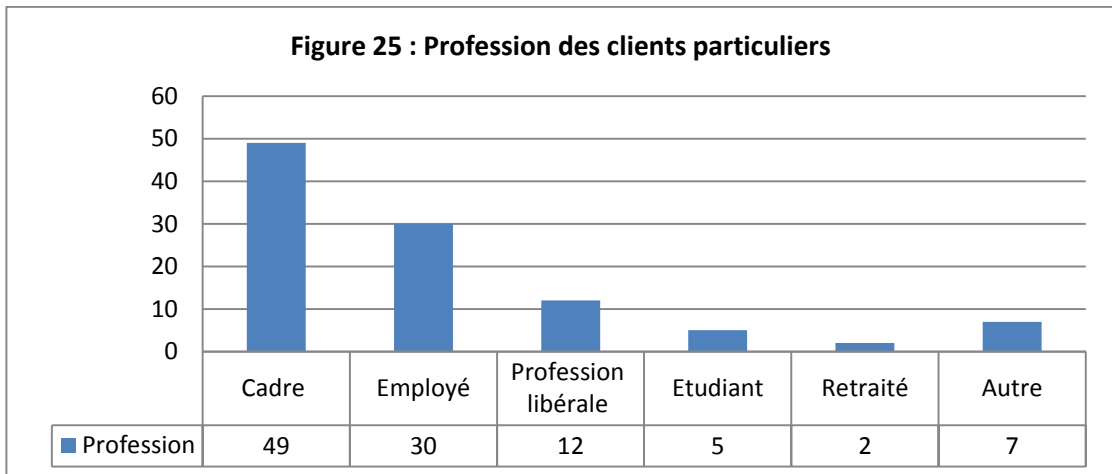
Figure 24 : Tranche d'âge des clients particuliers



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°2).

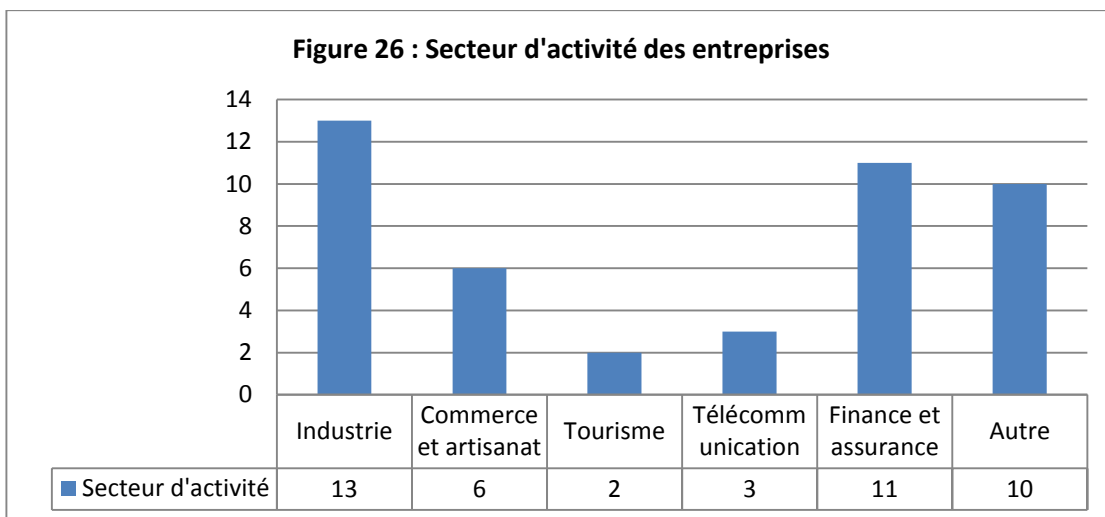
En ce qui concerne la profession des clients particuliers, nous remarquons sur la figure suivante, que le plus grand pourcentage de nos sondés, soit 70%, sont des cadres. Ensuite viennent les employés avec 42.85% et les professions libérales avec 17.14%. Les restes (soit 20%) sont des étudiants, des retraités et des particuliers sans profession stable :

Figure 25 : Profession des clients particuliers



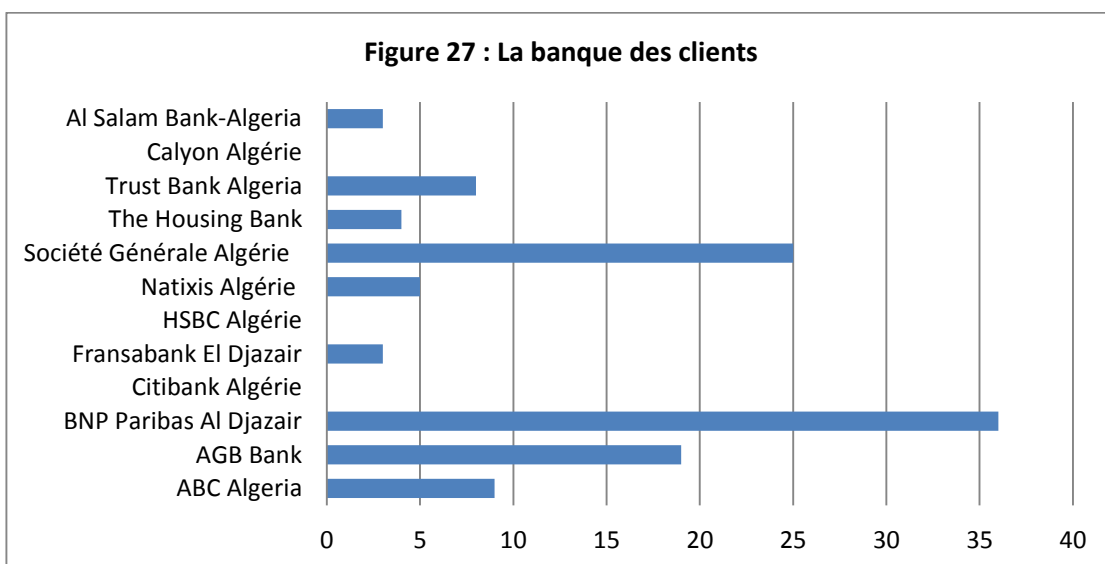
Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°3).

Par contre, 13 des 34 clients professionnels sont des entreprises qui travaillent dans le secteur industriel, 11 dans le secteur des assurances et 6 dans le commerce et artisanat. Le reste des entreprises clientes dans une banque étrangère travaillent dans différents secteurs (communication, tourisme...) :



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°4).

Nous avons demandé, ensuite, à nos répondants de préciser la banque où ils sont domiciliés. D'après la figure n°27, on peut apercevoir que les clients ayant répondu à notre questionnaire sont plutôt des clients chez la BNP Paribas et la Société Générale (59% du total des clients). Ces deux banques, d'origine française, sont connues par leur vaste implantation dans plusieurs villes de l'Algérie et par leur grand nombre d'agence ouverte aux clients (par rapport aux autres banques étrangères). Le reste des clients sont domiciliés chez AGB (19%), ABC (9%), Trust Bank (8%) et 10% pour les autres banques :



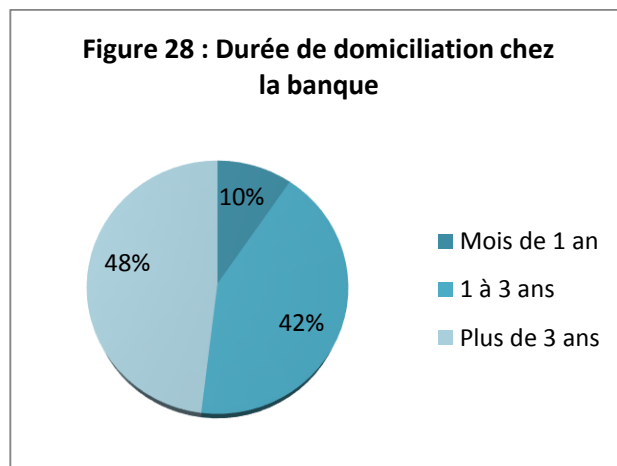
Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°5).

Pour la question : depuis combien de temps êtes-vous client dans cette banque ? Presque la moitié ont répondu être client depuis plus de 3ans et 42% sont clients depuis plus d'un an :

Tableau N° 15 : Durée de domiciliation chez la banque

	Durée
Mois de 1 an	10
1 à 3 ans	44
Plus de 3 ans	50

Figure 28 : Durée de domiciliation chez la banque



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°6).

Cela signifie que notre échantillon ne représente pas de nouveaux clients de quelques jours ou mois. Aussi, il signifie que les clients en question ont pu passer à la banque assez de fois pour pouvoir nous répondre aux questions qui vont suivre.

3. 2. 2 Le choix d'une banque étrangère

L'objectif des questions que contient ce volet est de connaître les critères dont se base un particulier ou une entreprise pour choisir sa banque. Le choix de la banque est important parce qu'il implique l'emploi de l'argent qui représente un objet précieux pour tous les individus.

A travers ce tableau on remarque que les critères choisis par nos répondants sont d'abord la diversité/qualité des services et la réputation des banques étrangères. Le premier choix demande à être plus détaillé par des questions plus précises pour pouvoir être analysé :

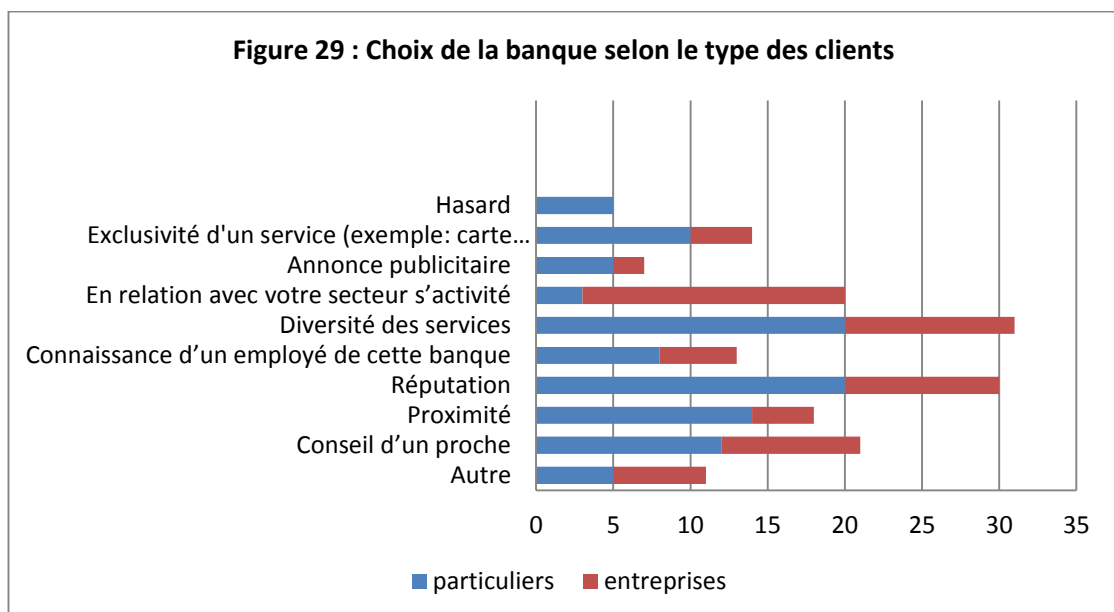
Tableau 16 : Choix de la banque

Critères du choix de la banque	Nombre des réponses	%
Autre	11	6.4 %
Conseil d'un proche	21	12.3 %
Proximité	18	10.5 %
Réputation	30	17.6 %
Connaissance d'un employé de cette banque	13	7.6 %
Diversité et qualité des services	31	18.2 %
En relation avec votre secteur s'activité	20	11.7 %
Annonce publicitaire	7	4.1 %
Exclusivité d'un service (exemple: carte visa...etc.)	14	8.2 %
Hasard	5	2.94%

Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°7).

De l'autre côté, la réputation est un avantage concurrentiel des banques étrangères qui ont acquis une forte notoriété et un certain degré de connaissance par les clients algériens suite à leur appartenance à de grandes banques multinationales. Ces banques utilisent, aussi, différents moyens de communication pour affirmer leur image de marque comme cela nous a été confirmé lors des entretiens (annonces publicitaire 4.1%).

Afin de mieux examiner les résultats du tableau n°16, nous l'avons croisé avec les résultats de la première question. De la sorte, on peut observer les choix des clients particuliers et professionnels séparément :



Source : tableau croisé d'Excel (question N°7 avec question N°1).

Les choix des entreprises se fait d'abord et surtout en relation avec le secteur d'activité. Par exemple, une entreprise étrangère (ou une entreprise privée en partenariat avec une entreprise étrangère) va automatiquement être cliente chez la banque de son pays d'origine. En plus les employés de ces entreprises vont eux aussi devenir des clients chez la même banque (c'est le cas de la Housing bank qui a comme clients particuliers seulement les employés des entreprises clientes).

De plus, le conseil d'un proche apparait comme un critère important pour le choix de la banque pour les deux types des clients (12.3%). Les clients particuliers (soit 57.14%) peuvent demander conseil à leur famille et amis déjà clients chez une banque étrangère.

Les recommandations de bouche à oreille sont considérées depuis longtemps comme un critère non négligeable parce qu'ils reflètent l'expérience personnelle d'une personne. Les recommandations à caractère professionnel sont, aussi, importantes, elles peuvent se faire à travers les cadres de l'entreprise ou les consultants privés.

Pareillement, la proximité et la connaissance d'un employé de la banque sont des critères choisis (plus spécialement) par les clients particuliers à niveau de 66.66% ; surtout s'ils viennent souvent à l'agence. En effet, plusieurs répondants nous ont affirmé qu'ils se sentaient rassurés d'avoir une banque près de chez eux pour ne pas devoir se déplacer, chaque fois, de longue distance. Certains clients professionnels nous ont, également, fait savoir que la connaissance d'un employé de leur banque les mettait plus à l'aise en matière d'accueil et de traitement des dossiers.

Enfin le choix du hasard relève à 100% des clients particuliers qui n'ont pas l'intention de profiter pleinement des services de la banque.

3. 2. 2. 1 Avis des clients sur les banques étrangères

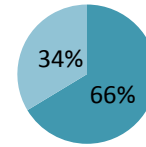
Dans la question n°8, nous avons demandé aux clients s'ils trouvent qu'ils ont eu plus de choix avec la venue des banques étrangères :

Tableau N° 17 : Avoir plus de choix avec la venue des BE

	Avoir le choix avec la venue des BE
Oui, certainement	69
Non, elles sont toutes pareilles	35

Figure 30 : Avoir plus de choix avec la venue des BE

■ Oui, certainement ■ Non, elles sont toutes pareilles



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°8).

Sur la figure n°30, 66% de notre échantillon trouvent avoir eu plus de choix avec la venue des banques étrangères alors que 34% disent que les banques étrangères ressemblent largement aux banques publiques.

Le tableau n°18 expose le nombre de répondants ayant été client dans une banque publique auparavant :

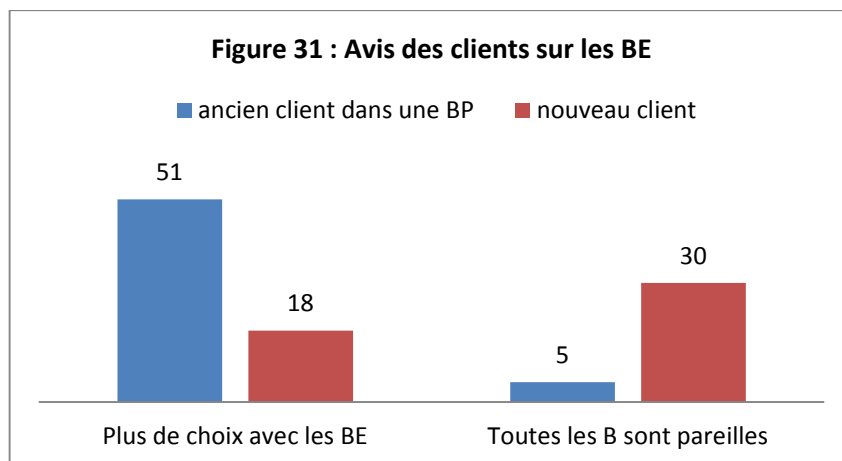
Tableau 18 : Nombre des clients ayant déjà été dans une banque publique

	client dans une BP auparavant	%
Oui	61	58.6 %
Non	43	41.4 %
	104	100%

Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°9).

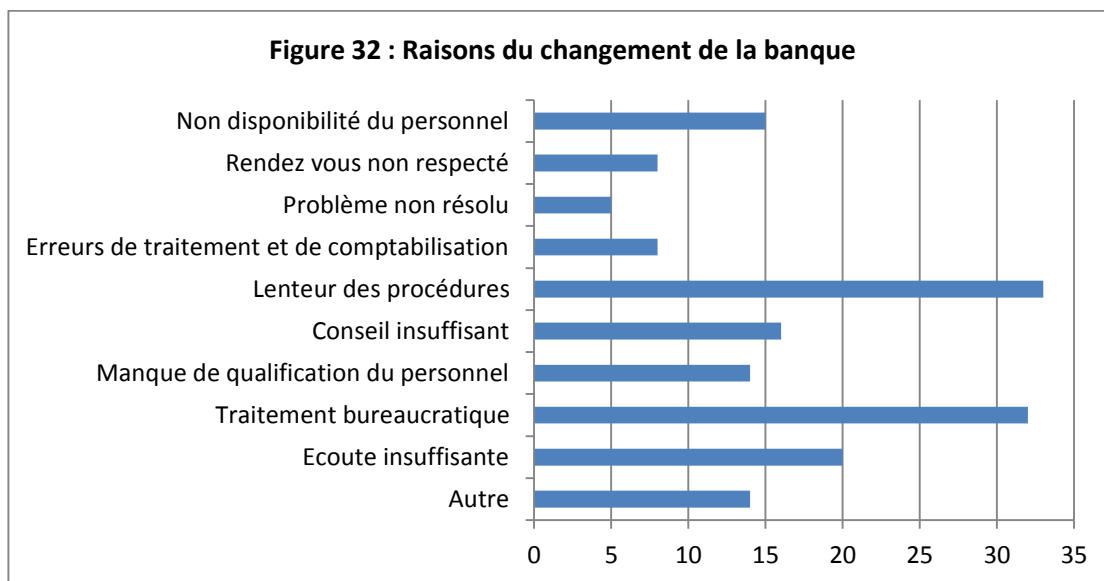
Dans notre échantillon, plus de la moitié (58.6%) des interviewés ont déjà essayé les services des banques publiques puis se sont retournés vers les banques étrangères.

Nous avons croisé les données du tableau n°18 avec les données du tableau n°17 pour observer le type des clients qui sont satisfaits de la venue des banques étrangères.



Source : tableau croisé d'Excel (question N°8 avec question N°9).

Les résultats montrent que les nouveaux clients considèrent que toutes les banques sont pareilles alors que les clients les plus satisfaits des services des banques étrangères sont les anciens clients des banques publiques. Nous avons demandé à ces derniers les raisons qui les ont poussées à changer de banque et les réponses étaient :



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°10).

Le changement d'une banque n'est pas une prise de décision légère puisqu'il faut savoir peser les avantages tout comme les inconvénients et connaître tous les démarches à suivre. Le changement a un prix important, il comprend les frais de clôture du compte bancaire au sein de l'ancienne banque et les frais d'ouverture de compte au sein de la future banque. Nos répondants ont comparé tous ces frais avec les gains qu'apportera le changement de banque et nous ont expliqué leurs raisons.

En observant la figure n°32, on constate que les raisons de l'insatisfaction des clients de leur banque publique sont d'abord d'ordre technique puis d'ordre relationnel. Les problèmes de la lenteur des procédures et du traitement bureaucratique sont les principales causes de l'insatisfaction des anciens clients (avec 33 et 32 %).

Les exemples cités sont les retards dans l'étude des dossiers, les nombreux déplacements pour une multitude de papiers, la grande charge que subit le personnel le rendant moins efficace dans l'écoute (20%) et le conseil de ses clients (16%). Le jugement négatif à l'égard du personnel peut, notamment, être source d'une erreur répétitive dans la comptabilisation (8%) et dans le non respect des rendez-vous (8%). En conséquence, le client va douter dans la qualification du personnel surtout si son problème ne se résout pas ou se résout d'une manière très lente.

Enfin, d'autres clients nous ont informés que leurs principales raisons résidaient dans la différence entre les tarifs de quelques produits bancaires dans les deux banques mais surtout dans l'étendue et la qualité des services offerts.

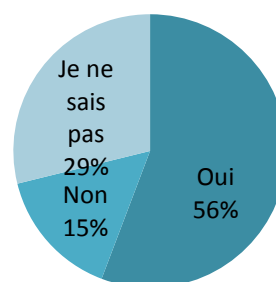
3. 2. 2. 2 Fidélité des clients

Après avoir connu les causes du choix d'une banque étrangère, nous avons demandé aux répondants, s'ils prévoient de rester client chez leur banque ou bien comptent-ils la changer ?

Tableau N° 19 : Fidélité des clients

	Fidélité des clients
Oui	58
Non	16
Je ne sais pas	30

Figure 33 : Fidélité des clients



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°11).

56% des clients nous ont assuré qu'ils projettent de rester des clients chez leur banque actuelle. Ses clients fidèles représentent un gage de stabilité et une source de bouche à oreille positive. De plus, les clients fidèles sont plus rentables, pour la banque, qu'un simple client occasionnel parce qu'il est moins coûteux de conserver un client que d'acquérir un nouveau.

29% des clients sont encore hésitant. Plusieurs suppositions peuvent être évoquées :

- Les clients sont insatisfaits des services de leur banque actuelle ;
- Les clients ont trouvé une meilleure offre ;
- Les clients n'ont plus besoin de services bancaires...etc.

Quitter ou changer sa banque n'est pas une décision qui se prend sans qu'il y est une cause bien définie. Le client doit suivre toute une démarche et supporter plusieurs coûts. La banque doit reconquérir ses clients en répondant exactement à leurs besoins. La fidélisation des clients hésitants instaure une relation durable, un climat de confiance entre le client et sa banque et pourra à moyen ou long terme donner une position de force face à la concurrence.

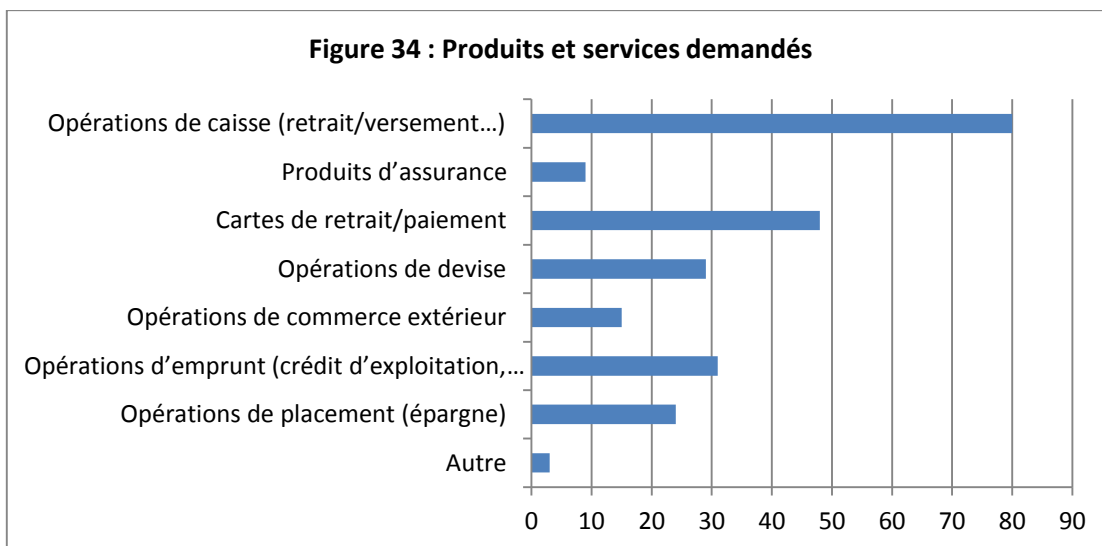
Enfin, un nombre plus réduit de client (15%) a avoué avoir l'intention de quitter leur banque. Selon le principe de Pareto, 80 % du chiffre d'affaires d'une entreprise est apporté par 20 % des clients. Cela veut dire que si la banque se concentre sur 20% de ses meilleurs clients, elle atteindra ses objectifs en matière de bénéfice et de rentabilité.

Cependant, il ne faut pas négliger le reste de sa clientèle qui peut se retourner vers une banque concurrente. Pour garantir la fidélisation d'un client, il faut que ce dernier se sente compris et reconnu. Pour cela, les banques ont intérêt à travailler sur la qualité des produits et services offerts.

3. 2. 3 Qualité des produits et services bancaires offerts

A travers les questions de ce volet, nous allons essayer de connaître le type des services bancaires demandées par les clients, ainsi que leur avis sur la qualité de l'offre des banques étrangères.

Concernant la question n°12 sur le type des produits et services demandés, nous avons demandé aux clients de cocher les cases correspondantes aux services qu'ils ont sollicité au près de leur banque :

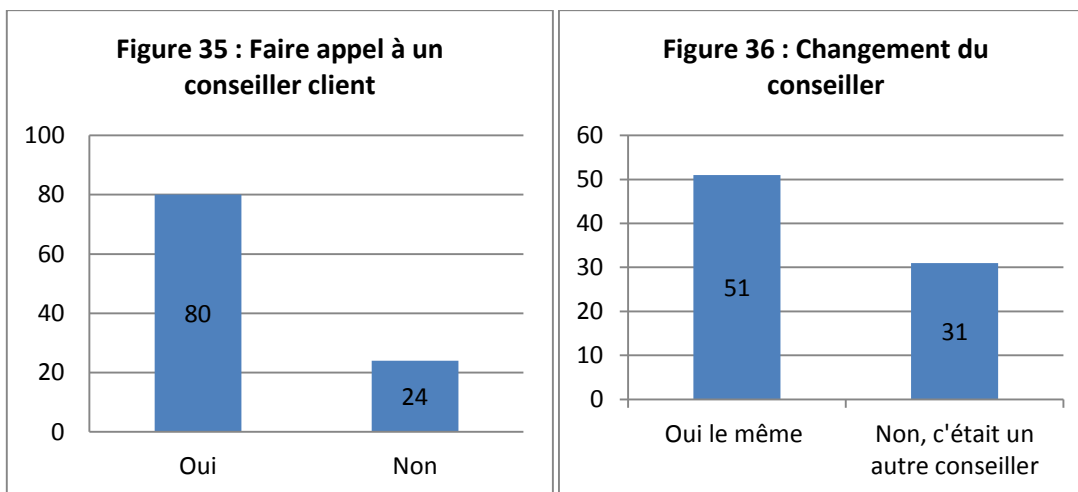


Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°12).

On note (sur la figure n°34) que les opérations de caisse sont les services les plus sollicités avec un taux de 80%. La demande des cartes bancaires est en deuxième position avec un taux de 48%. En suite on retrouve, successivement, la demande sur les opérations d'emprunt (31%), opérations de devise (29%), opérations de placement (24%), opérations de commerce extérieur (15%) et enfin, les produits d'assurance avec 9%.

Cela signifie que la demande de notre échantillon est diversifiée même si elle s'attache surtout aux opérations classiques d'une banque.

A propos de la demande du service d'un conseiller client, nous avons interrogé les clients qui ont répondu par oui (soit 77% sur la figure n° 35) si c'était toujours le même conseiller qui les recevait. Sur la totalité des réponses, 51 (soit 49%) ont affirmé qu'ils contactaient chaque fois le même conseiller.



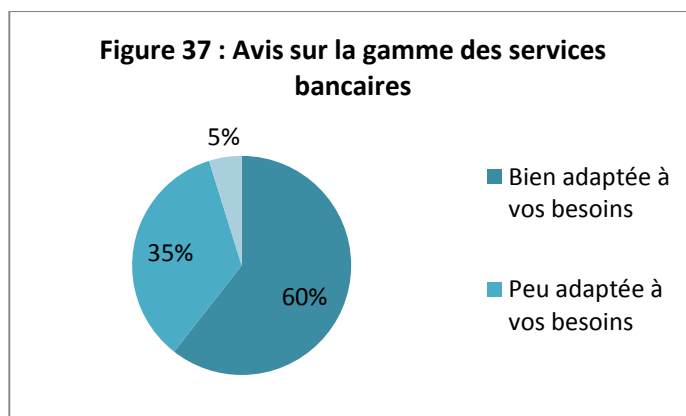
Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°13 et 14).

Un conseiller bancaire assume, à la fois, des fonctions techniques et commerciales. Il gère les dossiers de ses clients et les informe si des incidents se produisent. Il traite les éventuels litiges et propose en permanence à ses clients les services de sa banque. De plus, en cas de conflits, il doit chercher la solution la plus rentable pour les deux parties et pour cela il doit bien connaître ses clients. Cette relation entre le client et son conseiller crée chez le client une sorte de sûreté et de confiance. Inversement, le changement fréquent du conseiller client demande plus du temps à ce dernier pour se familiariser et connaître ses clients.

Dans la question n°15, nous avons demandé aux clients le degré d'adaptabilité de la gamme des services bancaires offerts à leurs besoins :

Tableau N° 20 : Avis sur la gamme des services bancaires

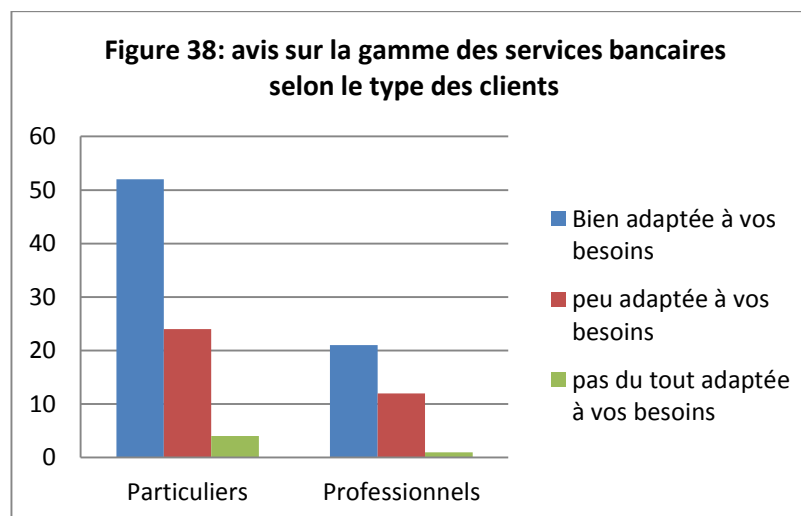
	Avis sur la gamme de produit
Bien adaptée	63
Peu adaptée	36
Pas du tout adaptée	5



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°15).

Soixante pourcent (60%) des clients ont affirmé que les services bancaires correspondaient à leurs demandes. Les restes (soit 40%) n'étaient pas tout à fait satisfaits dont 5% confirmaient que les produits ne correspondaient pas du tout à leurs besoins.

Nous avons croisé les résultats de la figure n°23 avec les résultats de la figure n°37 pour mieux distinguer la satisfaction des deux types des clients par rapport aux services offerts :



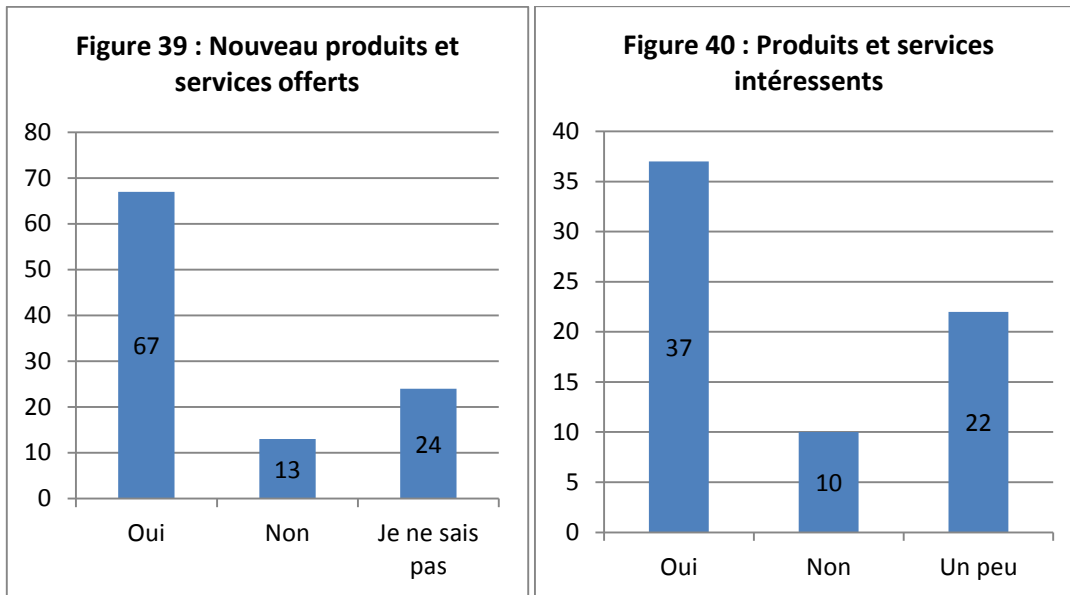
Source : tableau croisé d'Excel (question N°15 avec question N°1).

D'après les résultats illustrés dans la figure ci-dessus, on voit que la plupart des clients particuliers et professionnels sont satisfaits des produits bancaires. Les clients particuliers qui ne sont pas satisfaits nous ont expliqué qu'ils avaient besoin surtout des cartes bancaires internationales comme la Carte Visa et la MasterCard sachant que seulement quelques banques étrangères (AGB, BNP Paribas, The Housing Bank et Société Générale) offrent ce produit bancaire.

Les clients professionnels, de leur part, exprimaient des besoins en matière de financement (crédits d'exploitation et d'investissement) et de produits d'assurance.

3. 2. 3. 1 Innovation dans les services bancaires

La question n°16 et 17 portaient sur l'innovation des banques étrangères en matière de produits et/ou services bancaires. Nous avons demandé aux clients si leur banque offrait de nouveaux services bancaires intéressants :



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°16 et 17).

64.4% des clients savent que leur banque a offert de nouveaux services bancaires, tandis que 23.1% des clients ne le savent pas et 12.5% croient que leur banque n'offre pas de nouveaux services.

Nous avons demandé aux clients qui ont répondu précédemment par « oui », si les nouveaux services offerts sont intéressants (figure n°40) ?

Seulement 35.6% des clients trouvent les nouvelles offres intéressantes. Les offres bancaires dépendent du type et des besoins des clients (les besoins d'un client particulier diffèrent d'un client professionnel). De plus, même si les banques étrangères ont de l'expérience et du savoir faire, elles restent réglementées et surveillées par la banque centrale d'Algérie.

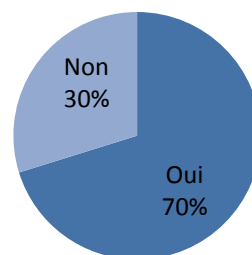
3. 2. 3. 2 La communication des offres bancaires

Les questions n°18 et 19 portent sur l'efficacité et les canaux de communication des offres bancaires :

Tableau N° 21 : Informations sur les produits et services

	informations sur les produits & services
Oui	73
Non	31

Figure 41 : Informations sur les produits et services

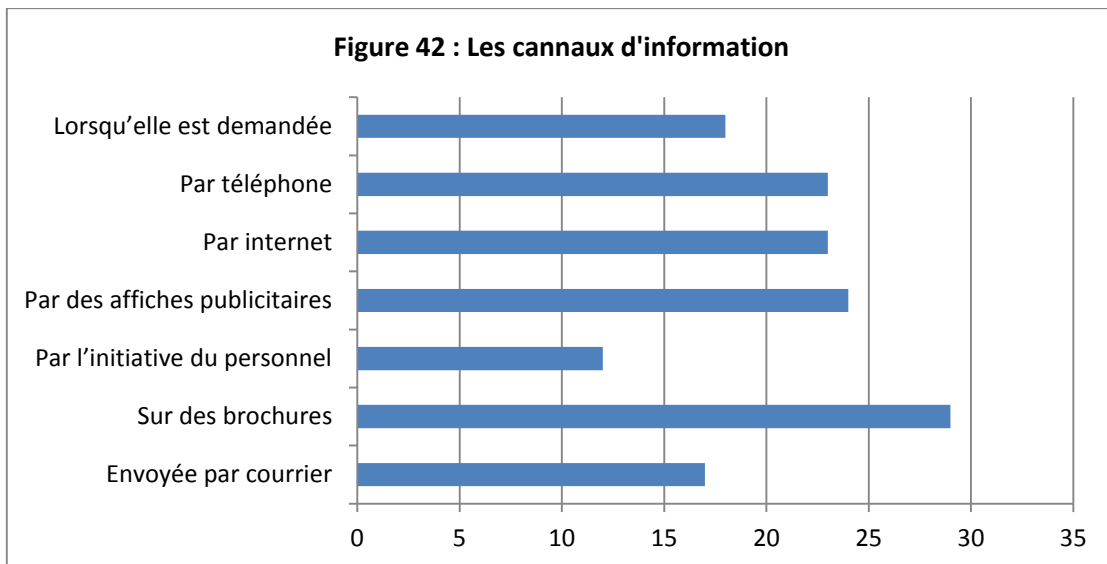


Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°18).

La communication des offres bancaires vise à informer, à faire connaître ou à rappeler aux clients les services de la banque. Elle a pour objectif d'attirer l'attention des clients et de se différencier des concurrents.

Une bonne stratégie de communication commerciale a pour finalité d'influencer le comportement du client en l'acquérant ou en le fidélisant. Quelque soit l'objectif de la banque (faire connaître son nom ou son service), cette dernière doit bien prendre soin de sa communication. En effet, l'information doit être bien exposée afin que tous les clients cibles puissent la voir. En plus le message doit être crédible, bien défini et surtout répété.

Sur la figure n°41, 70% des clients déclarent être informés des offres de leur banque. Ce grand nombre prouve que les banques étrangères donnent une grande importance à la communication de leurs offres en utilisant différentes méthodes :



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°19).

Selon les résultats qui s'affichent dans la figure n°41, on remarque que les banques étrangères utilisent tous les supports de communication (physiques et relationnels).

D'abord, la publicité sur des brochures est le support le plus cité par les clients (27.9%). La banque met à la disposition des clients qui viennent à l'agence des brochures gratuites qui contiennent des informations sur les services de la banque. Les affiches publicitaires sont, aussi, présents à l'intérieur de l'agence et même à l'extérieur de la banque (afin d'attirer de nouveaux clients).

Le téléphone et l'internet sont à la troisième position. Généralement, la banque envoie à ses clients des messages/mails d'information sur les opérations relatives au compte du client (prélèvement, virement...). Les messages peuvent, également, être un rappel, une publicité sur un service bancaire ou un simple message de vœux.

17.3% des clients demandent l'information eux même auprès de leur banque. Cette dernière doit profiter de la présence de ses clients qui veulent se renseigner pour leur vendre ses produits et services.

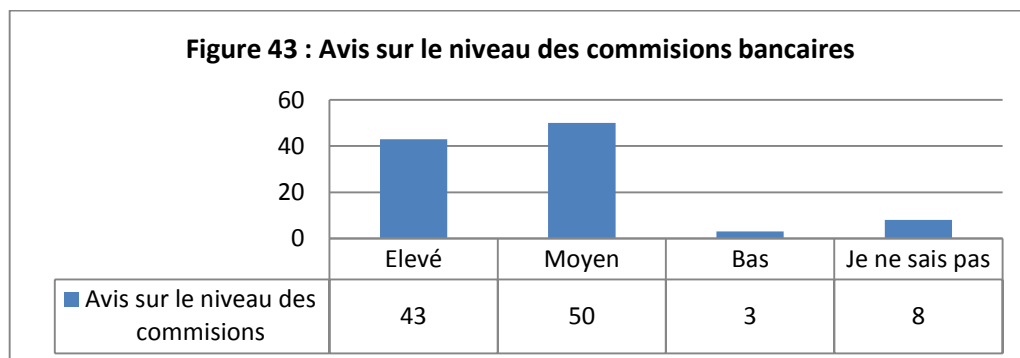
16.3% des clients reçoivent des courriers par leur banque. Le publipostage est la technique de marketing bancaire qui consiste à envoyer des informations et des prospectus publicitaires, par voie postale ou électronique.

Les banques étrangères utilisent, également, les supports relationnels pour attirer ses clients. En effet, 11.5% des clients affirment qu'ils prennent connaissance des offres de leur banque par

l'initiative du personnel. La volonté du personnel à communiquer des informations (susceptibles d'intéresser le client) fait, donc, partie de la stratégie de communication de la banque étrangère.

3. 2. 3. 3 Le niveau des commissions bancaires

Chaque offre bancaire comprend des commissions que le client doit payer. En baissant ses tarifs, les banques deviennent plus compétitives et attirent plus de clients que les concurrents. Mais est-ce le cas des clients des banques étrangères ?



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°20).

Les commissions bancaires sont les rémunérations que s'octroient les banques sur la prestation de certains services (frais de gestion de compte, virement interbancaire, intérêts de remboursement d'emprunt...etc.).

Les banques algériennes publiques et privées avaient profité de la liberté de l'application des frais bancaires pour augmenter leur chiffre d'affaire. En effet, selon une étude sur les commissions bancaires, les frais appliqués par les banques en Algérie figurent parmi les plus exorbitants dans la région méditerranéenne¹⁷⁰.

En 2013, la banque d'Algérie a plafonné les frais bancaires pour protéger le client. Dorénavant, toutes les banques sont libres de fixer leur taux d'intérêt mais ne doivent en aucun cas dépasser celui plafonné par la banque centrale. De plus, les banques sont obligées d'informer les clients sur les prix de tous les services bancaires offerts.

Dans la figure n°43, 41.3% des clients stipulent que le niveau des commissions bancaires est élevé et 48.1% trouvent qu'il est moyen. Cela prouve que le client connaît le tarif des services bancaires de sa banque et même peut être celui des autres banques.

¹⁷⁰ L'Eco news, « La banque d'Algérie réglemente les commissions bancaires », 27 juin, 2013, le lien : http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/finance-assurances/une-protection-pour-la-clientele-27-06-2013-164087_290.php

Dans l'absence d'une réelle concurrence, les banques étrangères semblent ne pas être compétitives en matière des prix de ses services. Quelles sont, donc, les raisons qui fidélisent les clients des banques étrangères ? Est-ce leur satisfaction en matière de qualité de service ?

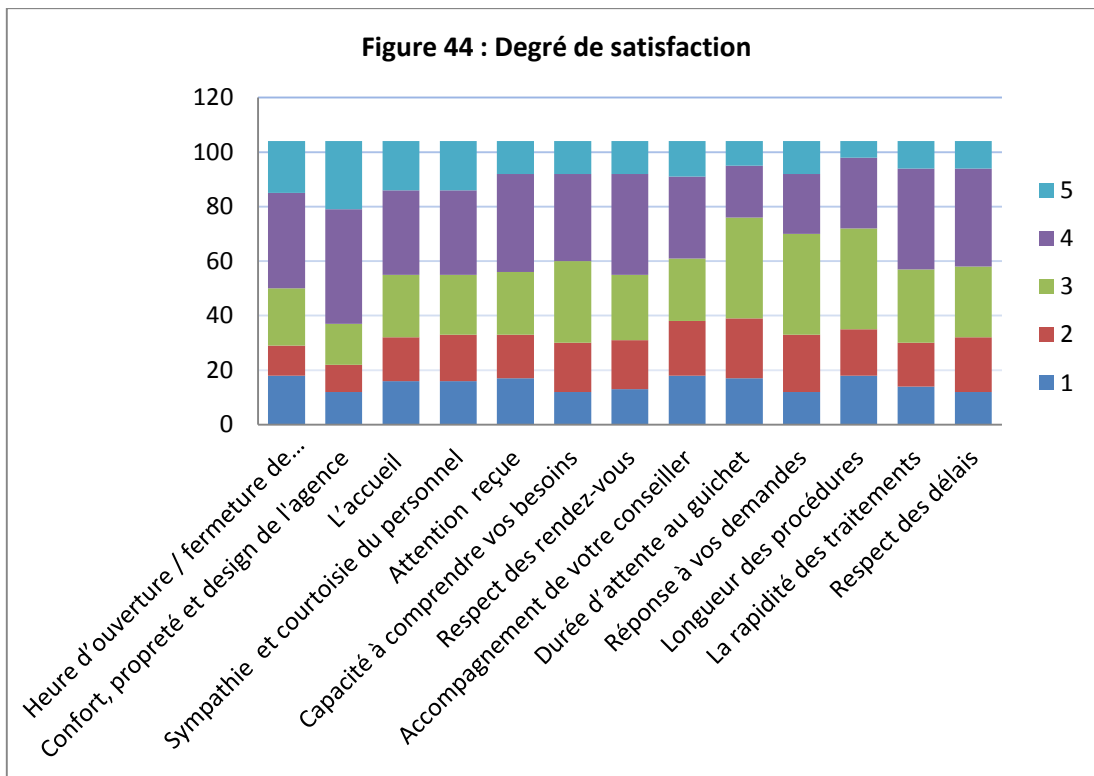
3. 2. 3. 4 Le degré de satisfaction

Dans la question n°21, nous avons donné aux clients une liste de différents services (l'environnement physique, la relation client/personnel et l'étendue des procédures) et nous leur avons demandé de noter leur degré de satisfaction de 1 à 5 :

Tableau N° 22 : Degré de satisfaction

	1		2		3		4		5	
Heure d'ouverture / fermeture de l'agence	18	9,23%	11	4,95%	21	6,08%	35	8,45%	19	10,79%
Confort, propreté et design de l'agence	12	6,15%	10	4,50%	15	4,34%	42	10,14%	25	14,20%
L'accueil	16	8,20%	16	7,20%	23	6,66%	31	7,48%	18	10,22%
Sympathie et courtoisie du personnel	16	8,20%	17	7,65%	22	6,37%	31	7,48%	18	10,22%
Attention reçue	17	8,71%	16	7,20%	23	6,66%	36	8,69%	12	6,81%
Capacité à comprendre vos besoins	12	6,15%	18	8,10%	30	8,69%	32	7,72%	12	6,81%
Respect des rendez-vous	13	6,66%	18	8,10%	24	6,95%	37	8,93%	12	6,81%
Accompagnement de votre conseiller	18	9,23%	20	9%	23	6,66%	30	7,24%	13	7,38%
Durée d'attente au guichet	17	8,71%	22	9,90%	37	10,72%	19	4,58%	9	5,11%
Réponse à vos demandes	12	6,15%	21	9,45%	37	10,72%	22	5,31%	12	6,81%
Longueur des procédures	18	9,23%	17	7,65%	37	10,72%	26	6,28%	6	3,40%
La rapidité des traitements	14	7,17%	16	7,20	27	7,82%	37	8,93%	10	5,68%
Respect des délais	12	6,15%	20	9%	26	7,53	36	8,69%	10	5,68%
Total	195	100%	222	100%	345	100%	414	100%	176	100%

Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°21).



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°21).

D'abord, on aperçoit que plus de 64% des clients sont satisfaits de la qualité des lieux et de l'environnement physique de leur banque. Les banques étrangères investissent dans le design et le confort de leur agence et essayent d'établir leurs heures d'ouverture et de fermeture selon les besoins de ses clients. Dans le cas contraire, la détérioration de la qualité des lieux se répercutera sur l'appréciation des clients et par la suite sur leur satisfaction.

Ensuite, la relation du personnel en contact avec le client est jugée par ce dernier comme étant d'une qualité moyenne¹⁷¹. Le personnel du Front-Office est en relation direct avec le client. La satisfaction du client envers son conseiller ne concerne pas, seulement, la maîtrise des procédures techniques mais, aussi, son attitude et son comportement (accueil, sympathie, attention reçue, accompagnement et respect des rendez-vous).

Lors de notre entretien avec les directeurs des agences des banques étrangères, la totalité des interviewés nous ont appris que leur personnel a suivi, au moins une fois, une formation de courte durée (politique d'amélioration des performances du personnel). Ceci reflète la conscience des banques étrangères que la qualité du rapport client/personnel est source d'avantage concurrentiel.

¹⁷¹ 46% des clients ont attribué une note de 4 et de 5 contre 54% des clients qui ont attribué une note qui varie entre 1 et 3.

En ce qui concerne la méthode et l'organisation du traitement des procédures, il est évident que la bureaucratie influe négativement sur la perception de la qualité du service. Le client veut être écouté et pris en charge le plus rapidement possible. En moyenne 66% des clients ont attribué une note qui varie de 1 à 3 pour juger la qualité des procédures.

Lors de nos entretiens, nous avons pu visualiser l'organigramme de la banque pour savoir comment cette dernière est organisée. D'une manière brève, les agences bancaires s'organisent en Middle-Office (directeur de l'agence) et du Front office (caissiers, conseiller clients, chargés des tâches administratives, ...etc.).

Ainsi, ces banques suivent une politique centralisée puisque les pouvoirs fournis à l'agence commerciale ne lui permettent pas de prendre toutes les décisions (allocation des crédits, création des cartes bancaires,...etc.). Dans ce cas, l'agence commerciale envoie au Back-Office (agence régionale, par exemple) la demande des clients pour qu'elle soit autorisée. Enfin, il ne faut pas oublier que le service bancaire est lié à l'argent. Sa réglementation est, certainement, plus exigeante, ce qui rend le processus de traitement des demandes plus long.

3. 2. 4 Réclamations

Une réclamation d'un client est l'expression d'une insatisfaction (fondée ou non), que ce dernier attribue à une banque, portant sur la prestation délivrée et dont il demande le traitement.

En d'autres termes, la réclamation est une manifestation qui présente la volonté du client de rester auprès de sa banque en s'adressant à une autorité pour faire reconnaître l'existence d'un droit.

La gestion des réclamations devient, de ce point de vu, un avantage concurrentiel si, bien sur, la banque en question montre une réelle préoccupation des problèmes de ses clients et essaye de les résoudre efficacement et le plus rapidement possible.

Dans ce qui s'en suit, nous verrons à quel point les banques étrangères donnent une importance aux protestations de ces clients.

3. 2. 4. 1 Nombre et cause des réclamations

Nous avons pu savoir à travers la question n°22 et 23 le nombre et la nature des problèmes que les clients ont dû subir au sein de leur banque :

Tableau N° 23 : Problèmes avec la banque

	Problèmes avec la banque
Oui	42
Non	62

Figure 45 : Problèmes avec la banque

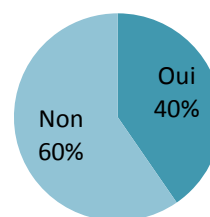
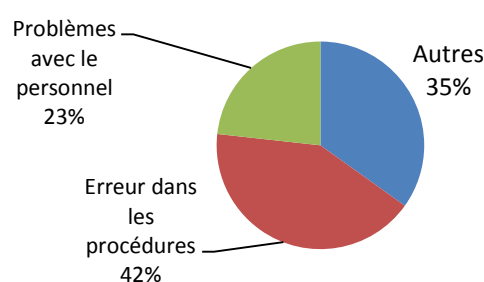


Tableau N° 24 : Nature des problèmes

	Nature
Erreur dans les procédures	18
Problèmes avec le personnel	10
Autres	15

Figure 46: Nature des problèmes



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°22 et 23).

42 clients (soit 40%) déclarent avoir rencontré des problèmes avec leur banque. Ce chiffre est important et prouve que malgré le fait d'être un client dans une banque étrangère de renommée internationale, le personnel en charge reste algérien et suit la réglementation algérienne.

La question n°23 nous a permis de connaître la nature des problèmes soulevés et de les classer en deux catégories :

- Les problèmes liés aux procédures (42%) tels que : les erreurs dans le traitement des opérations, délai non respecté lors de l'étude des dossiers de crédit, rejets des chèques...etc ;
- Les problèmes liés au facteur humain (23%)¹⁷² ou litiges avec le personnel tels que : écoute insuffisante, non respect de la clientèle, attente trop longue et injustifiée, information pas claire, manque de conseils...etc.

D'autres problèmes cités par les répondants nous ont semblé plus des suggestions et des recommandations que des problèmes internes à l'agence tels que :

¹⁷² Les facteurs humains sont les problèmes les moins rencontrés par les clients au sein de leur agence. Cela prouve que le personnel est formé pour respecter et écouter le client en contact.

- La non disponibilité de quelques services (crédit à la consommation, produit d'assurance...) et le manque d'effectif ;
- La difficile accessibilité à la banque ou la non sécurité du lieu où elle est installée ;
- Tarification élevée des prestations services...etc.

Afin de résoudre leurs problèmes, les clients mécontents ont, à ce niveau, le choix de formuler (ou pas) une réclamation verbale ou par écrit.

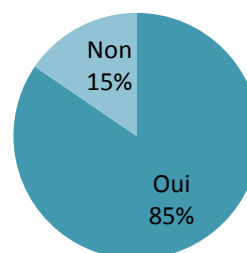
3. 2. 4. 2 Le choix de formuler une réclamation

Après avoir connu le nombre et la nature des problèmes rencontrés par les clients, nous allons maintenant voir combien ont choisi de faire une réclamation ? Par quel moyen ? Et auprès de qui ? :

Tableau N° 25 : Formulation d'une réclamation

	Formulation d'une réclamation
Oui	71
Non	13

Figure 47 : Formulation d'une réclamation



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°24).

A travers la figure n°47, on constate clairement que presque tous les clients (85%), qui ont eu des problèmes avec leur banque, ont pris l'initiative de formuler une réclamation.

Cela prouve que les clients ont évolué et qu'ils connaissent et se soucient de l'obtention de leur droit. Aussi, le grand nombre des réclamations formulées nous permet de dire que les clients sont attachés à leur banque et lui laissent le temps de régler l'incident qui s'est produit.

Les 15% des clients insatisfaits restants peuvent ne pas avoir réclamé pour plusieurs raisons :

- Le client n'a pas le temps ;
- Le client ne sait pas comment et où formuler une réclamation¹⁷³ ;
- Le client a peur ou pense que sa réclamation ne va pas être prise en charge ;

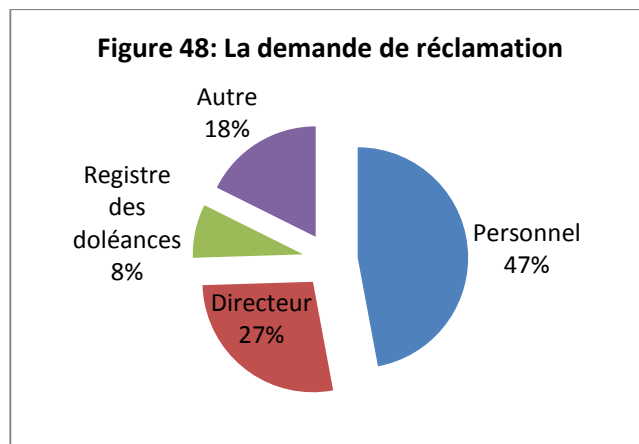
¹⁷³ Cette supposition semble peu probable vu que notre échantillon est composé de clients ayant un bon niveau d'étude.

- Le client a déjà décidé de changer de banque.

Dans la question n°25 nous avons demandé aux clients de préciser auprès de qui ont-t-ils formulé leurs réclamations :

Tableau N° 26 : La demande de réclamation

	La demande de réclamation
Personnel	24
Directeur	14
Registre des doléances	4
Autre	9



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°25).

Lorsqu'il existe une défaillance dans l'octroi d'un service bancaire, 47% des clients se dirigent directement vers le personnel en contact pour exprimer leur désagrément. Ce dernier est considéré comme le plus proche et le plus compétent pour résoudre le problème.

D'autres clients (mais en nombre plus réduit : 27%) préfèrent faire, directement, appel à l'assistance du directeur de l'agence (ces clients sont plus exigeants et veulent saisir celui qui détient le plus de pouvoir dans l'agence, surtout si le problème est un litige avec un des personnels).

Le registre des doléances est le moins utilisé par les clients (8%) parce qu'il n'est pas un moyen rapide pour régler les problèmes urgents. Il est plutôt un moyen d'adresser aux supérieurs des réclamations du genre : avoir plus de discrétion dans le guichet, le nombre des caissiers ne couvre pas le grand nombre des clients, l'agence n'est pas propre ou bien l'attente est trop longue...

Toutefois le registre des doléances ou de réclamation représente une source d'information non négligeable pour les responsables de la banque. En effet, lors de nos entretiens, les directeurs nous ont appris qu'ils consultaient régulièrement (en personne ou pendant les réunions) le contenu du registre de l'agence afin de dégager de nouvelles actions qui visent à corriger les erreurs commises ou à instaurer les propositions des clients.

Enfin, 18% des clients ont choisi d'autres méthodes de réclamation moins classiques pour trouver une solution à leurs problèmes. Par exemple, un client professionnel nous a dit chaque fois qu'il avait un problème, il appelait par téléphone un employé de sa connaissance (qui travaille à la banque) pour lui trouver une solution adéquate. Un autre nous a déclaré qu'il s'est déplacé à l'agence régionale et même une fois, il s'est rendu au siège de la banque (à Alger) pour régler ses dossiers.

On peut dire, à ce stade, que quelque soit le problème rencontré par le client dans sa banque, il veut toujours le régler le plus rapidement possible.

3. 2. 4. 3 Rapidité du traitement des réclamations

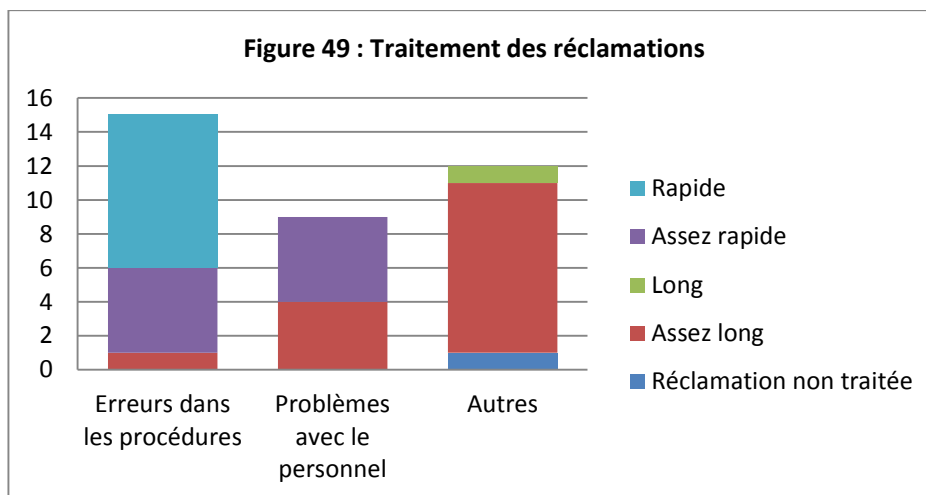
Une réclamation rapidement traitée apporte un sentiment de soulagement et de bien être aux clients qui ont subi une véritable situation de conflit avec leur banque. Dans la question n°26 nous avons demandé l'avis des clients quant à la rapidité du traitement de leur réclamation :

Tableau 27 : Rapidité du traitement des résultats

Rapide	9	25 %
Assez rapide	10	27.7 %
Assez long	15	41.6 %
long	2	5.5 %
Total	36	100 %

Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°26).

Les résultats du tableau montrent que les clients trouvent, en moyenne, l'attente (dans le traitement des réclamations) assez longue. Cependant les chiffres qui s'affichent peuvent nous éclairer plus si on les croise avec le résultat de la question n°23 relative à la nature des problèmes rencontrés :



Source : tableau croisé d'Excel (question N°26 avec question N°23).

La banque doit prendre au sérieux toutes les réclamations de ses clients si elle veut les reconquérir et les fidéliser. Le croisement des données de la question n°23 et la question n°26 nous permet de traduire la stratégie que poursuit les banques étrangères en matières de gestion des réclamations.

D'abord, on constate que les erreurs concernant la comptabilisation et les procédures techniques de la banque sont les réclamations les plus rapidement corrigées (60%) par les banques. Cela semble tout à fait logique puisque la banque travaille avec l'argent des clients et est soumise à plusieurs réglementations qu'elle ne doit pas enfreindre.

En ce qui concerne les problèmes liés au personnel de la banque, l'avis des clients est presque divisé d'égal à égal entre un traitement assez rapide et un traitement assez long. Il existe plusieurs explications plausibles à cette situation, surtout que les problèmes liés au personnel doivent prendre un peu plus de temps pour être réglés. La banque doit s'assurer d'abord que les réclamations des clients sont bien fondées. Puis, l'apprentissage du personnel va durer dans le temps contrairement aux fautes qui peuvent survenir lors d'une écriture comptable, par exemple.

D'autre part, toutes les réclamations ne peuvent pas être rétablies facilement. En effet, les réclamations les moins (ou pas du tout) traitées sont celles qui appartiennent à des catégories qui dépassent le pouvoir des agences (par exemple, une réclamation sur les taux élevés des commissions bancaires ne peut être pris en charge par l'agence bancaire parce qu'elle appartient au règlement intérieur de la banque).

Néanmoins les résultats que nous avons pu obtenir nous laisse conclure qu'il existe une stratégie tournée vers les clients au sein des banques étrangères puisqu'elles se préoccupent visiblement des réclamations de leurs clients.

3. 2. 5 Services extra-agence

Les banques étrangères, par leurs expériences internationales doivent évoluer leur performance en matière d'offre de services bancaires et peuvent se différencier en améliorant leur services extra-agence.

Nous allons dans ce dernier volet prendre, en exemple, quelques services qui sont offerts par les banques étrangères en dehors de l'agence. Nous verrons si ces offres sont véritablement utiles et si elles conviennent aux besoins du client algérien.

3. 2. 5. 1 Service du site internet

Toutes les banques étrangères ont un site Web qui contient, en général :

- Une présentation de la banque (petit historique, objectif, devise de la banque, un mot du directeur général...etc.) ;
- Information sur les offres bancaires pour les clients particuliers et professionnels (ouvrir un compte bancaire, crédit bancaire, épargne et placement, gestion des flux, financement...etc.) ;
- Des simulateurs crédits et de la publicité ;
- Des documents financiers spécifiques à la banque ;
- Informations sur les agences bancaires dans toutes les wilayas (adresse, téléphone...etc.) ;
- Espace pour se connecter et encore d'autres fonctions...etc.

Nous avons demandé à notre échantillon s'il a déjà eu l'occasion de visiter le site internet de sa banque et si les informations qu'il contenait étaient utiles pour lui :

Tableau N° 28 : Visite du site internet

	Visite du site internet
Oui	83
Non	21

Figure 50 : Visite du site internet

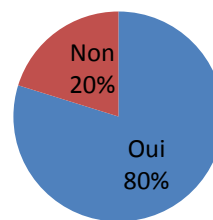
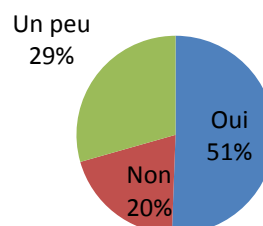


Tableau N° 29 : Utilité du site internet

	Utilité du site internet
Oui	43
Non	17
Un peu	25

Figure 51 : Utilité du site internet



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°27 et 28).

En analysant la figure n°50, on constate que la plus part (80%) des clients ont déjà visité le site internet de leur banque au moins une fois. Ces clients connaissent l'existence du site internet et l'ont visité pour se procurer une information ou par simple curiosité.

Ce taux élevé implique qu'un certain nombre de clients algériens a changé, qu'il sait manipuler l'outil informatique et qu'il préfère avoir le maximum d'information sans pour autant se déplacer à son agence bancaire.

Toutefois, 20% des clients n'ont jamais visualisé le site web de leur banque pour plusieurs raisons possibles :

- Les clients n'ont jamais entendu parler du site par manque d'information et de communication bancaire ;
- Les clients ont entendu par leur entourage que le site internet ne contenait pas ce qu'ils cherchaient ;
- Les clients utilisent la banque seulement pour faire des opérations de caisse ou d'épargne et n'ont pas besoins des offres de leur banque...etc.

En ce qui concerne l'utilité du site internet, 51% des clients trouvent qu'il est intéressant et leur a été utile. 29% des clients, étaient moins enthousiastes et ont trouvé le site internet peu intéressant. Le reste des clients (soit 20%) n'a pas été satisfait des informations qu'il a trouvées

sur le site. Cette insatisfaction peut être expliquée par le fait que les clients en question avaient besoin d'informations spécifiques et personnalisées qu'on ne retrouve pas, ordinairement, sur le site internet.

3. 2. 5. 2 Service de contact à distance

Le contact de la banque à distance est un moyen efficace qui aide les deux parties : clients et banque. D'abord le client se sent écouté par sa banque puisqu'on lui propose un moyen rapide pour contacter sa banque, où qu'il soit et à n'importe quelle heure (pour les contacts par mail). Ainsi, les clients gagnent beaucoup de temps et ne se dérangent pas pour une simple question ou demande. La banque, de sa part, évite la saturation des l'agences (et les tensions qui peuvent y survenir) et traite plus efficacement les besoins de ses clients.

Nous avons demandé aux clients s'ils utilisent les moyens à distance (téléphone et mail) pour contacter leur banque et si cette dernière assumait la qualité de ce service :

Tableau N° 30 : Service du centre appel

	Service du centre appel
Oui	65
Non	39

Figure 52 : Service du centre appel

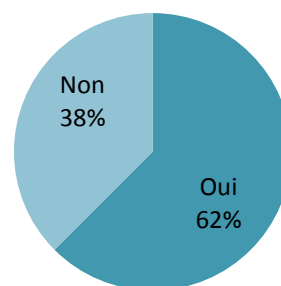
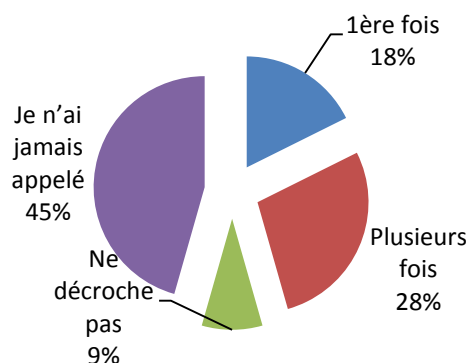


Tableau N° 31 : La réponse des banques

	La réponse des banques
1ère fois	12
Plusieurs fois	19
Ne décroche pas	6
Je n'ai jamais appelé	31

Figure 53: La réponse des banques



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°29 et 30).

Pour la question : connaissez-vous le numéro de téléphone de votre banque ? 62% des clients ont répondu par oui. Seulement, avoir le numéro de téléphone de sa banque ne veut pas dire que tous ces clients l'ont utilisé.

Dans la figure n° 53, 45% des clients disent n'avoir jamais contacté leur banque par téléphone. Sur les 55% de clients restants, 18% affirment qu'on leur a répondu dès la première sonnerie. 28% des clients nous renseignent qu'ils ont attendu quelque temps avant qu'on leur réponde. Enfin, 9% des clients n'ont jamais eu de réponse.

Nous avons aussi demandé aux clients s'ils contactaient leur banque par mail et au bout de combien de temps ont-ils obtenu une réponse :

Tableau N° 32 : Contact de la banque par mail

	Contact de la banque par mail
Oui	41
Non	63

Figure 54: Contact de la banque par mail

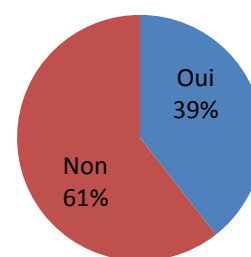
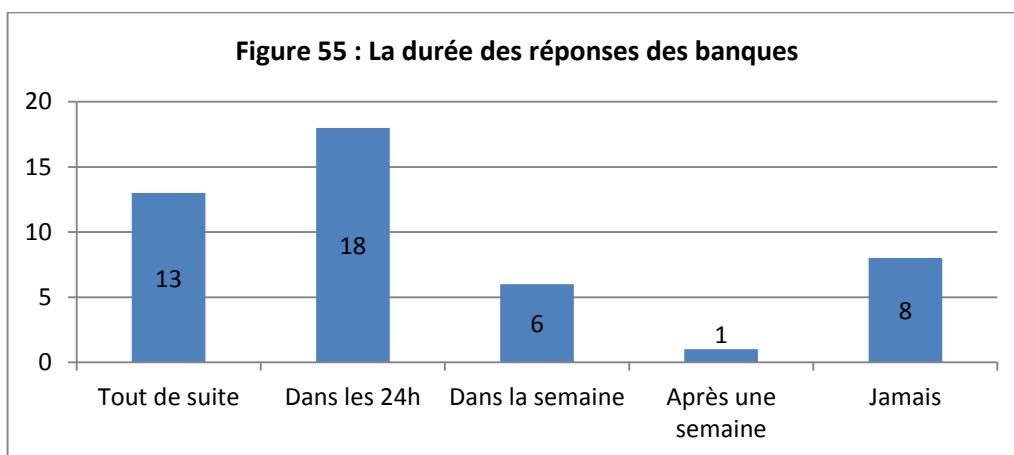


Figure 55 : La durée des réponses des banques



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°31 et 32).

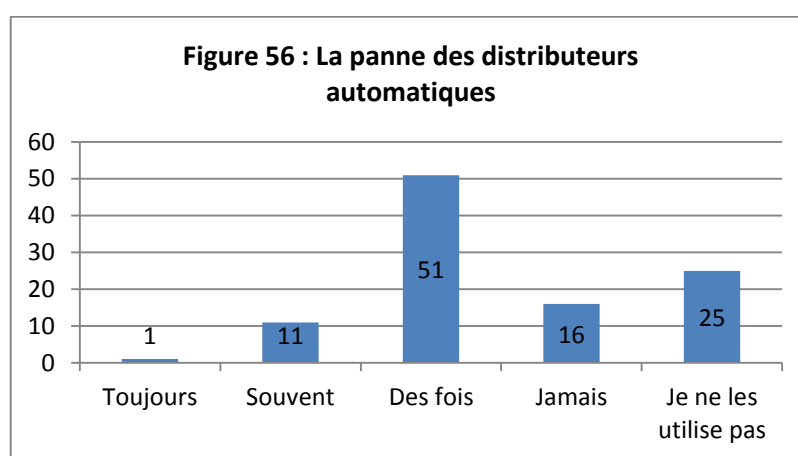
D'après les réponses qu'on a eues, seulement, 41 clients (soit 39%) ont envoyé un message à leur banque par mail. Même si le nombre des clients est réduit, la plupart ont eu une réponse le jour même de l'envoi du mail. D'autres ont eu une réponse tout de suite et les autres au cours de la semaine. Enfin 8 clients déclarent n'avoir jamais eu de réponse. Ces résultats peuvent être

expliqués par le fait que la durée des réponses varie selon la qualité du service de la banque en question et le type de questions posées.

3. 2. 5. 3 Service des distributeurs automatiques

Pour que les clients aient accès en permanence à leur argent, toutes les agences des banques étrangères sont dotées de distributeurs automatiques qui offrent une possibilité de retrait d'argent 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 par les clients de cette banque et pas seulement ceux de l'agence.

Dans la dernière question, nous avons voulu savoir combien de clients utilisent ce service et si ce dernier est toujours disponible et en bon état :



Source : tableau Excel (Enquête client, voir Annexe 2, question N°33).

Le nombre des clients qui utilise le service des distributeurs automatiques, dans notre échantillon, s'élève à 76%. Ce chiffre reflète à la fois la connaissance et le souhait des clients à utiliser l'appareil électronique pour effectuer leurs transactions bancaires en libre-service. Les 24% des clients restants déclarent n'avoir jamais utilisé ce service pour différentes causes :

- Les clients ne font pas confiance ou ne savent pas manipuler l'appareil ;
- Les clients préfèrent le contact humain ;
- Les clients ne se sentent pas en sécurité ou ne veulent pas être vus...etc.

En ce qui concerne la qualité du service, 15% des clients informent qu'ils n'ont jamais trouvé le distributeur automatique en panne. Par contre 49% des clients déclarent l'avoir trouvé quelques fois en panne et même 10% le trouvent souvent en panne.

La panne peut être à l'origine d'une défaillance mécanique, d'un logiciel, de la communication du réseau ou même humaine (mauvaise saisie). Toutefois quelque soit le type du problème,

chaque banque doit essayer de le régler rapidement sinon elle devra faire face au mécontentement de ses clients et des bouches à oreilles négatives.

Le service du distributeur bancaire automatique reste un service nouveau et non pas encore intégré dans la société algérienne. On note une véritable absence des distributeurs automatiques dans les endroits les plus fréquentés (même dans les grandes villes). Les statistiques de la banque mondiale¹⁷⁴ indiquent, qu'en moyenne, il existe 5,8 distributeurs automatiques (entre l'année 2010 et 2014) pour 100 000 adultes ; contre 23,45 distributeurs au Maroc et 22.88 en Tunisie.

Finalement, les services bancaires extra-agence, en général, ne sont qu'à leur début de lancement en Algérie. Depuis l'entrée des banques étrangères, quelques nouveaux services bancaires ont commencé à voir le jour mais n'ont pas encore atteint les normes souhaitées.

Enfin, notre présent chapitre a soulevé plusieurs points à travers les deux enquêtes que nous avons menées.

En premier lieu, nous avons essayé d'analyser la stratégie concurrentielle des banques étrangères à travers les entretiens effectués auprès des directeurs des agences bancaires. Il est clair, d'après les résultats obtenus, que toutes les banques étrangères tentent de se démarquer de ses concurrentes en se focalisant sur la qualité de l'offre.

Ensuite, les résultats de l'étude quantitative, nous ont révélé que l'arrivée des banques étrangères a permis aux clients algériens de connaître de nouvelles conceptions en ce qui concerne l'activité bancaire (surtout en matières de contact client/banque).

¹⁷⁴ <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/FB.ATM.TOTL.P5>

Conclusion

La présence des banques étrangères dans le système bancaire algérien demeure un sujet de controverse. Tout au long de cette partie, nous avons essayé d'analyser la stratégie poursuivie par les banques à capitaux étrangers implantées en Algérie. Pour ce faire, nous avons mis l'accent sur deux points essentiels :

Le premier étant la place des banques étrangères dans le système bancaire algérien. Il est clair que les banques publiques prédominent encore et largement le financement de l'économie.

Il y a six banques publiques qui, fin 2014, détenaient 86 % du total des actifs du système bancaire et qui continuent de jouer le rôle essentiel de fournisseur de fonds pour les projets publics prioritaires. Néanmoins, on note une remarquable amélioration de la part du financement (davantage axées sur les crédits commerciaux internationaux) des banques à capitaux étrangers de 2.7% en 2000 à 15.5% en 2014.

Les banques publiques prédominent, aussi, par l'importance de leurs réseaux d'agences réparties sur tout le territoire national. Même si le rythme d'implantation d'agences des banques privées s'accélère ces dernières années, la concurrence au sein du secteur bancaire reste faible en raison de la concentration excessive du marché.

Les banques étrangères, de leur part, constituent des établissements d'une taille moyenne ou de dimension très modeste. Elles peuvent être des établissements privés à vocation universelle, tels que les grandes banques à réseau ou des établissements spécialisés dans un certain type de produits ou de clients.

De même, la majorité de leur financement est à court terme et leur comportement est jugé très sélectif envers les clients algériens. Cela prouve, plus au moins qu'elles ne sont pas là pour financer le développement ou la croissance sur le marché algérien et que leur objectif majeur est la réalisation rapide des bénéfices.

Le second point important dans le traitement de notre sujet est la qualité de service bancaire offert. Après l'achèvement de notre enquête et le traitement des résultats, nous pouvons tirer les points suivants :

- Les banques à capitaux étrangers attirent de plus en plus de clients grâce à la variation de leurs produits. En effet, certains clients, déjà domiciliés dans des banques publiques, se

tourment vers les banques à capitaux étrangers pour solliciter un prêt bancaire bénéficiant ainsi de nombreux avantages, entre autres les délais de traitement des dossiers.

- La qualité de service, l'exécution des opérations et les délais de réponse sont les principaux critères de choix de ces banques par les clients, et ils représentent en même temps leurs principaux atouts.
- En raison du caractère très facilement imitable des produits bancaires, la différenciation des produits des banques étrangères comme avantage compétitif n'est possible qu'à court terme. Le vrai avantage compétitif que détiennent les banques étrangères selon nous, est l'organisation interne de la banque qui repose sur un facteur important : le client.

CONCLUSION GENERALE

En guise de conclusion, il convient de terminer avec quelques éléments de réponse aux questions posées, notamment la question principale : « Pourquoi les banques étrangères s'implantent-elles en Algérie et quelle est leur stratégie mise en œuvre pour faire face à la concurrence locale ? ».

L'organisation d'une économie décentralisée et l'instauration d'un système bancaire moderne sont des objectifs de développement longterm prônés par l'Etat algérien. En plus de la loi 90-10 relative à la monnaie et au crédit, plusieurs autres lois ont été promulguées afin d'accompagner le développement économique du pays.

Depuis, la structure du système bancaire algérien s'est progressivement modifiée surtout après l'encouragement d'un nombre de banques internationales de renom à envisager leur présence en Algérie.

L'implantation des banques en Algérie n'est, donc, pas fortuite. Elle obéit aux règles de l'investissement direct étranger au sein des pays en voie de développement (ayant une politique de redressement intermédiaire) et dont le recours aux banques étrangères a pour principal but la contribution à l'évolution de la société en matière de réalisation des différents projets (à l'aide de prêts bancaires attribués aux industriels, entrepreneurs et particuliers en leur proposant des services conditionnés par l'imposition de taux d'intérêts en fonction de la nature du projet).

Dans la suite de ces paragraphes, nous allons d'abord faire un récapitulatif de l'objet de notre étude et les principaux résultats, puis présenter les limites de celle-ci ainsi que les perspectives de recherche.

Récapitulatif

L'internationalisation bancaire trouve, d'abord, son origine dans la relation banques-entreprises. En effet, lorsqu'une confiance s'installe entre une entreprise et sa banque, cette dernière se voit être obligée de suivre ses clients même s'ils s'installent à l'étranger.

Aussi, la banque peut choisir l'internationalisation comme une stratégie offensive afin d'acquérir de nouveaux marchés en s'appuyant sur ses avantages concurrentiels (qualités des ressources humaines, puissance financière, ou encore produit adapté au marché...etc.) qui lui permettent d'affronter la concurrence. L'internationalisation des banques est devenue, alors, un vrai enjeu de croissance.

A la faveur des différentes réformes, le marché algérien a suscité l'intérêt de plusieurs groupes bancaires internationaux qui ont trouvé en Algérie un terrain attractif pour activer dans des conditions favorables (tel que le nombre insuffisant de banque existante en Algérie comparé au nombre de la population, l'accélération des réformes entreprises dans ce cadre pour le développement et l'investissement dont la facilité du processus d'installation...etc.).

Aujourd'hui, on peut, parfaitement, observer la solidité des indicateurs du système bancaire algérien qui sont appréciables et certains se sont même renforcés au cours des quatre dernières années. En effet, n'ayant pas été touchée directement par les effets de la crise financière internationale de 2007-2008, la situation du secteur bancaire s'est nettement améliorée durant les dix dernières années (Banque d'Algérie, 2014).

A la fin de l'année 2013, les ratios de solvabilité des banques étaient élevés, le premier (par rapport au fonds propres réglementaire) était à plus de 21 %, soit un taux largement supérieurs aux normes recommandées par Bâle III. De même, La rentabilité des banques, publiques et privées, était confortable : la rentabilité des fonds propres étant en 2013 de 19,0 % et le rendement des actifs de 1,7 %. La marge d'intérêt est, aussi, en hausse (68,2 % en 2013 contre 64,2 % en 2012).

Cependant, les différentes réformes effectuées par les pouvoirs publics, dans le but de transiger vers une économie de marché, n'ont pas atteint leurs objectifs. Statistiquement, la faible participation des banques étrangères dans la collecte des ressources et la distribution des crédits, montre la préférence de ces banques aux profits immédiats plutôt qu'au financement du développement de l'économie

Aussi, l'analyse du système bancaire algérien et les résultats de notre enquête nous permettent de confirmer les trois hypothèses posées au départ.

D'abord, contrairement aux banques publiques qui sont obligées de participer à des opérations de financement (qui peuvent même être non rentable) relatives au développement de certaines régions, l'activité des banques étrangères est tournée plutôt vers le financement de l'importation.

Même si quelques banques comme la BNP Paribas ou la Société Générale projettent de renforcer leur présence par un l'élargissement de leur réseau d'agence, les démarche sont lentes et pour le moment l'objectif capital des banques étrangères demeure une stratégie d'accompagnement. Au vu des points cités ci-dessus, la première hypothèse (les banques étrangères assurent, d'abord et surtout, le suivi de leur client en Algérie) est validée.

En ce qui concerne la relation client-banque, il faut dire que cette dernière n'est pas facile à gérer. Le client n'est pas seulement déposant il peut être aussi emprunteur ou les deux à la fois.

Lors du contact du client avec la banque, chaque client insiste sur un nombre d'indices sur lesquels il va s'appuyer pour juger de la qualité de son offre. Afin de connaître leur degré de satisfaction, une évaluation en rapport avec l'ensemble des services a été mise sur un questionnaire de 33 questions. Les résultats présentés précédemment indiquent que 60% des clients (dans la majorité des anciens clients des banques publiques au nombre de 51) semblent apprécier positivement la banque dans sa globalité, 56% sont satisfaits et fidèles à la banque, contrairement au 15% qui souhaitent quitter la banque. La démarche de qualité représente, donc, un élément important pour répondre à la satisfaction des clients.

Selon ces clients, les banques étrangères respectent les clients en leur proposant d'abord un bon environnement intérieur où il peut attendre en toute sérénité. Quelques-unes de ces banques sont, aussi, facilement joignables par téléphone et ont un personnel bien accueillant et à l'écoute.

De plus, plusieurs nouveaux produits et services bancaires ont été offerts ces cinq dernières années par les banques étrangères et les directeurs des banques nous ont affirmé leurs objectifs d'introduire de nouveaux services (tel que le lancement de nouveaux produits d'assurance ou bien le choix de nouveau secteur, comme le secteur médical pour la Natexis).

L'origine de cette différenciation dans l'offre des services vient des compétences distinctives que détiennent les banques étrangères, par rapport à ses concurrentes (l'organisation interne, le système d'information, la maîtrise de la technologie, l'image de marque, innovation dans les services, les compétences humaines...etc.) qu'on a résumé en trois avantages : le savoir faire, le savoir être et le savoir communiquer.

En vue des points cités ci-dessus, la deuxième hypothèse (les banques étrangères adoptent une stratégie de différenciation de l'offre, en proposant, des produits et des services bancaires de qualité) ainsi que la troisième (la qualité de l'offre tient des avantages concurrentiels détenus par les banques étrangères) sont validées.

Enfin, il faut admettre que le secteur bancaire algérien en général est encore au début du changement et les réformes bancaires entreprises ne sont pas achevées.

Pour que le secteur bancaire fonctionne selon les standards et critères de l'économie de marché (dont il est bien loin), toutes les banques doivent devenir modernes, capables de drainer des

ressources sur le marché et les mettre au service de l'économie réelle. Elles doivent être au service des entreprises, des porteurs de projets, de la croissance et du développement.

En effet, beaucoup de défis restent indispensables à relever pour offrir aux clients des services adaptés à leur besoins. Les banques étrangères, de leur part, sont amenées à renforcer leur statut en Algérie par :

- l'amélioration de leur intermédiation financière via une plus grande prise de risque ;
- la mise en œuvre de tout leur savoir faire pour attirer plus de clients et veiller à les satisfaire ;
- la création de nouveaux produits et services innovants et l'amélioration continue de la qualité d'offre ;
- L'accélération de leur expansion à travers le territoire national et l'investissement dans les ressources humaines.

Limites et perspectives de la recherche

Comme tous les travaux de recherche, le nôtre contient un certain nombre de limites qui peuvent être comblées dans des recherches futures.

La première limite concerne la richesse et la largeur du sujet à savoir, la stratégie d'internationalisation et l'avantage compétitif des banques multinationales. Ceci nous a obligé à n'étudier que les contours de ce thème en définissant, seulement, les concepts majeurs.

La deuxième limite renvoie à la stratégie de recherche adoptée. S'appuyant, uniquement, sur l'étude des banques étrangères installées en Algérie, cette étude se trouve restreinte par l'expérience propre d'un seul pays en développement. Il nous semble, toutefois, possible de remédier à cette limite en effectuant une étude comparative entre l'expérience algérienne et celle d'autres pays en développement tels que les pays du Maghreb.

Aussi, la méthode empirique utilisée a été basée sur un échantillon de 104 réponses. La généralisation de nos résultats ne peut, donc, être systématique et les réponses obtenues auront pu avoir une robustesse plus grande si l'on disposait d'un échantillon de données plus large.

S'agissant des perspectives ou des axes de recherches futurs, une question nous semble pertinente :

- ❖ Quel rôle peut jouer les banques étrangères dans l'amélioration de la performance du système bancaire algérien ?

Il sera utile, à travers cette question, d'évaluer la contribution des banques étrangères à l'économie algérienne, au développement de son secteur financier, à l'amélioration de son efficacité et à la modernisation de ses outils de gestion.

Enfin, il faut préciser que notre problématique ne constitue pas une fin en soi. Nous comptons l'améliorer (par un usage plus élargi) pour la compréhension des phénomènes de l'investissement direct étranger dans le secteur des services en général et pas seulement bancaire.

Bibliographie

Ouvrages

1. **Allouche J. et Schmidt G.**, « Les outils de la décision stratégique », Tome 2 depuis 1980, édition La Découverte, Repère, 1995.
2. **Amelon J-L. et Cardebat J-M.**, « Les nouveaux défis de l'internationalisation Quel développement international pour les entreprises après la crise ? », OUVERTURES ECONOMIQUES, de boeck, 2010.
1. **Ammour B.**, « le système bancaire algérien : textes et réalité », éditions Dahlab, Alger, 1996.
3. **Andref W.**, « Les multinationales globales », édition La Découverte, Paris, 1996.
2. **Benachenhou M.**, « Réformes économiques : dette et démocratie », Alger, 1993.
3. **Bialès C.**, «L'intermédiation financière », BTS tertiaires 1^{ère} année, FOUCHER, 3^{ème} édition, 2013.
4. **Brulhart F.**, « Les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas », EYROLLES, édition d'Organisation, 2009.
5. **Chesnais F.**, « La mondialisation du capital », édition Syros, Paris, 1994.
6. **Coriat B. et Weinstein O.**, « Les nouvelles théories de l'entreprise », Le livre De Poche, France, 1995.
7. **Coussergues S.**, « Gestion de la banque », DUNOD, 2^{ème} édition, Paris, 1996.
8. **Descamps C. et Soichot J.**, « Economie et gestion de la banque », édition ems MANAGEMENT & SOCIETE, Paris, 2002.
9. **Desmicht F.**, « Pratique de l'activité bancaire », Dunod, Paris, 2004.
10. **Eiteman et Stonehill**, cité dans Usinier J.-C. (1988), « Environnement international et gestion de l'exportation », collection GESTION, 3^{ème} édition Puf, France, septembre, 1981.
11. **Harrison A., Dalkiran E. et Elsey E.**, « Business international et mondialisation Vers une nouvelles Europe », OUVERTURES, ECONOMIQUES PREMISSES, de boeck. France, 2004.
12. **Loilier T. et Tellier A.**, « Les grands auteurs en stratégie », collection GRANDS AUTEURS, édition ems MANAGMENT & SOCIETE, 2007.
13. **Marois B.**, « L'internationalisation des banques », ECONOMICA, Paris, 1979.
14. **Marshall A.**, « Industry and Trade », volume I, ECONOMICS, Mac Millan, Londres, 1919.

15. **Meier O. et Schier G.**, « Entreprises multinationales Stratégie, Restructuration, Gouvernance », DUNOD, 2005.
16. **Naas A.**, « Le système bancaire algérien : de la décolonisation à l'économie de marché », édition INAS, Paris, 2003.
17. **Porter M.E.**, « Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors », New-York: The Free Press, 1980.
18. **Prim N. et Usunier J.-C.**, « Marketing international Marchés, cultures et organisations », PEARSON Education, France, 2012.
19. **Smith A.**, « Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations », traduction de Philippe Jaudel, vol. II, ECONOMICA, édition 2002.
20. **Stiglitz J. et Lafay J.-D. et Walsh C. E.**, « Principes d'économie moderne », Broché, 2007.
21. **Strategor**, « Strategor Politique générale de l'entreprise », 3^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2000.
22. **Usinier J.-C.**, « Environnement international et gestion de l'exportation », collection GESTION, 3^{ème} édition Puf, France, septembre, 1988.

Articles et documents de travail

23. **Aaker D.A.**, « Le Management du Capital de Marque », Dalloz, 1994, in RATIER M., « L'image de Marque à la Frontière de Nombreux Concepts », Centre de Recherche en Gestion, Cahier de recherche n° 158, Toulouse, 2003.
24. **Akamatsu K.**, « A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries », Developing Economics, n° 1, Mars, 1962.
25. **Alaya M., Nicet-Chenaf D. et Rougier E.**, « Politique d'attractivité des IDE et dynamique de croissance et de convergence dans les Pays du Sud Est de la Méditerranée », Cahier du GRETHA, Université Montesquieu Bordeaux IV, France, juin, 2007.
26. **Amit R. et Schoemaker P.J.H.**, « Strategic assets and organizational rent », Strategic Management Journal, vol 14, p. 33-46, 1993.
27. **Anderson, O.**, « Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks », Management International Review, Special Issue, n°37, 1997, in: Sarrailh J., « Le processus d'internationalisation des firmes créatives », mémoire en science de la gestion : affaires internationales, HEC Montréal, janvier, 2010.

28. **Austenfeld R. B.**, « W. Edwards Deming: The Story of a Truly Remarkable Person », Papers of the Research Society of Commerce and Economics, Vol. XXXXII N°1, may, 2001.
29. **Bahloul B. H.**, « Réforme du système bancaire en Algérie (pour un développement durable) », Forum pour le Développement en Afrique du Nord, Palais des Congrès, Marrakech, Maroc, 19-20 Février, 2007, p. 4.
30. **Barney J.**, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage » Journal of Management, n°17, 1991, pp. 99-120.
31. **Barney J. B.**, « Firm resources and sustained competitive advantage », Journal of management, vol. 17, mars, 1991, pp.99-120.
32. **Basel Committee on Banking Supervision**, « Operational Risk-Consultative », Bank For International Settlements, January, 2001, p.02.
33. **Benassy-Quéré A., Fontagné L. et Lahreche-Revil A.**, « MENA countries in the competition for FDI: Designing an exchange rate strategy », CEPII. Paper prepared for the ERF Sixth Annual Conference Regional Trade, Finance and Labor, Cairo, 28-31 October, 1999.
34. **Benmansour A. & Lachachi M.**, « Quelle place occupe la loi 90/10 dans la politique monétaire Algérienne ? », Forum Internationale de la Politique Economique, Université de Tlemcen, 2005.
35. **Blandon J.G.**, « The choice of the form of representation in multinational banking: Evidence from Spain », Working Paper n° 271, University Pompeu Fabra. Spain, 1998.
36. **Boubacar H.**, « Les déterminants des formes d'implantation bancaire à l'étranger », Cahier de recherche GIREF, février, 2008.
37. **Boujedra F.**, « L'analyse du risque d'investissement dans les pays en développement : Etude empirique », Laboratoire d'Economie d'Orléans et Laboratoire d'Intégration Economique Internationale (LIEI), 2004.
38. **Boujedra F.**, « « Modèle théorique de l'Investissement Direct Etranger avec la prise en compte du risque pays », Laboratoire d'Economie d'Orléans, France, mai, 2007.
39. **Bourgain A. et Pieretti P.**, « Discipliner les centres financiers offshore : incitation par la pression internationales », Région et Développement, n° 26, 2007.
40. **Boutillier M. et Bricongne J.**, « Évolution du taux d'intermédiation financière en France (1994-2004) », Bulletin de la Banque de France, N° 146, Février, 2006.

41. **Boyer A. et Nefzi A.**, « La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 237-238, mars/avril, 2009, pp. 43-54
42. **Brandão-Marque, Gelos & Melgar**, « Country Transparency and the Global Transmission of Financial Shocks », *IMF Working Paper*, Institute for Capacity Development, 2013, p. 13.
43. **Brunel V.**, « Gestion des risques et risque de crédit », This version : January 28, 2009.
44. **Buckley P. J.**, « Problems and developments in the core theory of international business », *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 1990, pp. 657- 665.
45. **Buckley P. J. et Casson M.**, (1991), « The Future of the Multinational Enterprise », 2nd Edition, MacMillan, Londres, 1991, in Lopvet J-B., « La stratégie internationale de Citirgoup, le supermarché bancaire global », mémoire de recherche dirigé par Alexandre Minda, IEP Toulouse, 2010.
46. **C.N.R.S.**, « Internalisation des banques et des groupes financiers », sous la direction de Michalet C., compte rendu du colloque organisé par le centre d'études et de recherche sur l'entreprise multinationale, Université de Paris X Nanterre, édition du C.N.R.S, Paris, 1981.
47. **Cattani G. et Tschoegl A. E.**, « An Evolutionary View of Internationalization: Chase Manhattan Bank, 1917 to 1996 », *The Wharton Financial Institutions Center*, August, 2002.
48. **Chalençon L.**, « Stratégies de localisation et fusions-acquisitions : une étude exploratoire », 2ème conférence annuelle d'Atlas/AFMI, juillet, Lyon, France, , 2012.
49. **Claessens M.**, « Stratégie, avantage concurrentiel et compétences », *Référence*, n°22, mai, 2000.
50. **Coase R. H.**, «The Nature of the Firm », *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. Nov., 1937, pp. 386-405.
51. **Coeuré B. et Rabaud I.**, «Attractivité de la France : Analyse, perception et mesure», *Economie et statistique*, n° 363-364-365, 2003, pp.97-127. In : Mouriaux F., « Le concept d'attractivité en Union monétaire », *Bulletin de la banque de France*, n°123, mars, 2004, p. 3.
52. **Contractor F. J., Kundu S. K. et Hsu C.** (2003), « A three-stage theory of international expansion : the link between multinationality and performance in the service sectors », *Journal of International Business Studies*, n°34, 2003, pp. 5-18.

53. **D'Arvisenet P. et Choulet C.**, « La stratégie d'internationalisation des institutions financières », *RISQUES les cahiers de l'assurance*, n°75, septembre, 2008.
54. **Daley N.**, « Les TIC et la banque de détail », *Les Cahiers du Numérique*, Lavoisier, Vol. 4, janvier, 2003.
55. **Denisia v.**, « Foreign direct investment theories: an overview of the main FDI theories », *Academy of Economic Studies, Bucharest*, Volume 2, Issue 2, December, 2010.
56. **Depeyre C.**, « Retour sur la théorie des ressources », *Le Libellio d'Aegis*, n° 1, novembre, 2005, pp. 9-14.
57. **Driss S.**, « L'attractivité des investissements directs étrangers industriels en Tunisie », *Région et Développement* n°25, 2007.
58. **Dunning, J. H.**, «Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests», *Journal of International Business Studies*, 1980, pp 9-19 ; in Larrinaga O. V. (2010), « The Dodecagon of Internationalisation: A Theoretical Integration Model », *European Research Studies*, Volume XIII, 2010.
59. **Dunning, J. H.**, «International production and the multinational enterprise», London; Boston: Allen & Unwin, 1981.
60. **Dunning, J. H.**, «The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions», *Journal of International Business Studies*, n°19, 1988, pp 1-32.
61. **Dunning, J. H.**, «Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism», *Journal of International Business Studies*, n°26, 1995, pp 461-491.
62. **Dunning, J. H.**, «Location and the multinational enterprise: a neglected factor», *Journal of International Business Studies*, n°29, 1998, pp 45-66.
63. **Dunning, J. H.**, «The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity», *International Business Review*, n°9, 2000, pp 163-190.
64. **Duvivier A.**, « L'attractivité des places financières », *Bulletin de la Banque de France*, N° 123, mars, 2004.
65. **Eden L. et Miller S. R.**, « Distance matters : liability of foreignness institutional distance and ownership strategy », the Bush School Texas A&M University, January, 2004.
66. **Egger P. et Winner H.**, « How Corruption Influences Foreign Direct Investment: A Panel Data Study», *Economic development and cultural change*, The University of Chicago, 2006.

67. **El Kadri Y., Richer M., Somville L., Toselli F. et Vasseur M.**, « Rapport du module Environnement Mondialisation », Ecole Nationale Supérieure des Mines, 2004.
68. **Faubert V.**, « Quel enseignement tirer de la première mondialisation 1870-1914 », TRESOR-ECO, n°93, 2011.
69. **Fiechter J., Ötoker-Robe İ., Ilyina A., Hsu M., Santos A., et Surti J.**, « Subsidiaries or branches: Does one size fit all? » IMF staff discussion note, SDN/11/04, march, 2011.
70. **Focarelli, D. et Pozzolo, A. F.**, « Where do banks expand abroad? An empirical analysis », The Journal of Business, Vol. 78, n°6, 2005, pp. 2435-2465.
71. **Forgues B. et Lootvoet E.**, « Avantage concurrentiel durable Imitation et ambiguïté causale », Revue française de gestion n° 165, juin, 2006, pp 197-209.
72. **Gaston Gelos R. et Shang-Jin W.** (2005), « Transparency and International Portfolio Holdings », Journal of Finance, Vol. 60, N°6, 2005, pp 2987–3020.
73. **Gebai M.**, « Marketing bancaire, caractéristiques et outils », The certified Accountant, n°21, 2005.
74. **Gerbaix S.**, « Banque et nouvelles technologie », CRÉDIT AGRICOLE S. A., Horizons Bancaires n°316, février, 2003.
75. **Gowland D.**, « Financial Innovation in Theory and Practice », in Green C. J. and Llewellyn D.T., « Surveys in Monetary Economics », Oxford, Basil Blackwell, vol. 2, 1991, in Sobreira G., « Innovation financière et investissement. Le cas de la titrisation », Innovations n° 19, De Boeck Supérieur, janvier, 2004, pp 115-129.
76. **Grant R. M.**, « The ressource based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation », California Management Review, spring, 1991, pp 114-135.
77. **Gray J. M. & Gray H. P.**, « The Multinational Bank: A Financial MNC? », Journal of Banking and Finance, 1981, pp.33-63.
78. **Greyser S.A.**, «Advancing and enhancing corporate reputation», 2003, in. Balmer J.M.T et Greyser S., « Revealing the corporation », Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2003, pp 234-242, in Boistel P., « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », Management & Avenir, n°17, mars, 2008.
79. **Grönroos C.** (1984), "A Service Quality Model and its Marketing Implications", European Journal of Marketing, vol. 18, n°4, 1984, pp 37-44.
80. **Haddouche H.**, « Algérie : la « tripartite » lève partiellement l'obligation du crédit documentaire », LES AFRIQUES, juin, 2011.

81. **Hafid T.**, « FINANCE Algérie : BEA, la mutation d'un géant bancaire », JEUNE AFRIQUE, 2013.
82. **Haouat M.**, « L'internationalisation des banques : entre difficultés et opportunités », ISERAM, N° 1, 2010.
83. **Hatch N.W. et Dyer J.H.** (2004), « Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage », *Strategic Management Journal*, n°25, pp. 1155-1178.
84. **Hatem F.**, « attractivité : de quoi parlons-nous ? », *Revue Pouvoirs locaux*, n°61, 2ème trimestre, 2004.
85. **Helpman E.M.**, «A Simple Theory of Trade with Multinational Corporations», *Journal of Political Economy*, Vol. 92-99, 1984, pp 451-471.
86. **Hofer C. et D. Schendel**, « Strategy formulation: analytical concepts», West Publishing Company, 1978, in Puthod D., « Un modèle d'exploitation des pôles de compétence dans le contexte de l'organisation », Actes de la VIIème Conférence de l'A.I.M.S., Université Catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve, 1999.
87. **Hymer S. H.**, « The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment », Cambridge, MA: MIT Press, 1976.
88. **Hymer, S. H.**, « The efficiency (contradictions) of multinational corporations », *The American Economic Review* n°60, 1970, pp 411-448. In, Pitelis C. N., « Stephen Hymer, the Multinational Firm and 'Multinational Corporate Capital' », 7th Conference of the Greek Historians of Economic Thought National University of Athens, 27-28 May, 2005.
89. **Jacobs S. et Coolidge J.**, « Reducing administrative barriers to investment: Lessons learned», *FIAS Occasional Papers*, n°17, 2006.
90. **Jacomin C.**, « S'implanter en Algérie », *Revue Banque* N°697, 2007, pp 60-61.
91. **Jasmin E.**, « Nouvelle économie et Firmes Multinationales les enjeux théoriques et analytiques : le paradigme éclectique», Centre Études internationales et Mondialisation, Université du Québec à Montréal, avril, 2003.
92. **Johanson J. et Vahlne J.-E.**, « The internationalisation process of the firm –a model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, Summer-Spring, 1977, pp 23-32.
93. **Jones G.**, « Multinational Entreprises and Global Worlds », Havard Business School, US, 2004.

94. **Kamaly A.**, «Behind the surge of FDI to developing countries in the 1990s: An empirical investigation», Cairo: The American University of Cairo, Department of Economics, mimeo, 2003.
95. **Kindleberger C.P.**, « American Business Abroad », New Haven, Yale University Press, 1969, in Guillén M. F. et Garcia-Canal E., « The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals From Emerging Economies », Academy of Management Perspectives, mai, 2009, pp 23-35.
96. **Lamarque E.**, « Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d’une recherche sur le secteur bancaire », Finance Contrôle Stratégie – Volume 4, N° 1, mars, 2001, pp 63- 88.
97. **Lamarque, E.**, « Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur », Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 2, juin, 1999.
98. **Lavastre O.**, « Les Coûts de Transaction et Olivier E.Williamson :Retour sur les fondements », Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique, Québec, juin, 2001.
99. **Levitt T.**, « Production-line approche of service», Harvard Business Review, September/October, 1972, pp 41-52.
100. **Lim E.G.**, «Determinants of, and the relation between, foreign direct investment and growth: a summary of the recent literature», IMF working Paper, WP/01/175, November, 2001.
101. **Loewendahl H. et Ertugal-Loewendahl E.**, «Turkey’s performance in Attracting FDI», European Network of Economic Policy Research Institutes Working Paper, n° 8, November, 2001.
102. **Mallampally P. et Sauvart K.P.**, «L’investissement direct étranger dans les pays en développement», Finances et développement, Mars, 1999, pp 34-37.
103. **Martinez I.**, « L’internationalisation est-elle créatrice de valeur ? », ESUG Université Toulouse 1, 22ÈME CONGRES DE L’AFC, France, avril, 2001.
104. **Metcalf, B.**, «Foreign banks in China, PriceWaterhouseCoopers », 2005 ; in Haouat M., « L’internationalisation des banques: entre difficultés et opportunités », ISERAM, N° 1, 2010, p. 12.
105. **Metcalf, B.**, « Foreign banks in China », PriceWaterhouseCoopers, 2005, in : Haouat M. (2010).

106. **Michaelowa A. et Michaelowa K.**, « Du neuf avec du vieux : la politique climatique influence-t-elle l'aide bilatérale au développement ? », *Revue Évolutions des politiques de développement*, Dossier Energie et développement, février, 2011, pp 75-104.
107. **Miller S. et Parkhe A.**, « Is there a liability of foreignness in global banking? An empirical test of banks' X-efficiency », *Strategic Management Journal* n°23, 2002, pp 55–57.
108. **Morck R. et Yeung B.**, « Internalization an event study test », *Journal of International Economics* 33, North-Holland, 1992, pp. 41-56.
109. **Nekhili M. et Karyotis C.**, *Stratégies bancaires internationales*, Paris : Editeur Economica, Collection Connaissance de la Gestion, 2008, p. 223 ; in : Troudart J., « Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques », thèse dirigée par Mr. Eric Lamarque, Université MONTESQUIEU - BORDEAUX IV, École Doctorale ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ, Doctorat en science de gestion, 2012.
110. **Nguyen P. H. S.**, « Un modèle intégrateur des effets de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise », 16^{ème} Conférence de l'AIMS, Montréal, 6-9 Juin, 2007.
111. **Oufriha, F.-Z.**, « Réformes et régulation monétariste en Algérie. Évolution de la conception et du fonctionnement des institutions monétaires et financières », AUPELF-UREF, Alger, Paris, 1996, cité dans Oufriha, F.-Z., « La difficile transformation du système bancaire en Algérie », *L'Algérie face à la mondialisation*, chapitre 7, 2007, pp 115-163.
112. **Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Berry L. L.**, « A conceptual model of service quality and its implications for future research », *Journal of Marketing*, n°49(4), 1985, pp. 41-50.
113. **Priem R. L. et Butler J.E.**, « Is the resource-based View' a useful perspective for strategic management research? » *Academy of Management Review* n°26(1), 2001, pp 22-40.
114. **Puthod D.**, « Un modèle d'exploitation des pôles de compétences dans le contexte de l'organisation et de la décision », *Actes de la 6ème Conférence AIMS*, Montréal, 1997.
115. **Puthod D. et Thévenard C.**, « La théorie de l'avantage concurrentiel fondée sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon », *Actes de la 6ème Conférence AIMS*, Montréal, 1997.

116. **Sadeg A.**, « Le système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financier », Bulletin du projet d'appui à la modernisation du secteur financier algérien, Alger, 2003.
117. **Saidane D.**, « L'industrie bancaire, mondialisation des acteurs et des marchés », préface de Daniel Lebègue président de l'institut française des administrations, édition REVU BANQUE, France, 2007.
118. **Sasser W. E., Olson R. P. & Wyckoff D.**, « Management of service operations: Text, Cases, and Readings». Allyn and Bacon Inc., Boston, 1978, in Boyer A. et Nefzi A., « La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts », La Revue des Sciences de Gestion, n° 237-238, mars/avril, 2009, p. 51
119. **Schoenmaker D. et van Laecke C.**, « Current state of cross-border banking », Les Financial Markets Group Paper Series, November, 2007.
120. **Sekkat K. et Véganzonès-Varoudakis M.A.**, «Trade and Foreign Exchange Liberalization, Investment Climate, and FDI in the MENA countries», Working Paper Series n° 39, 2004, pp. 1-27.
121. **Shostack L. G.** (1977), « Breaking free from product marketing ». Journal of Marketing, 41, April, 1977, pp 77-80.
122. **Süer Ö.**, « Un modèle déterminant la performance des Banques : “BANQUE-OPERA” », Université de Galatasaray, 2007.
123. **Tiano A.**, « Le Maghreb entre les Mythes », Paris, Presse universitaire de France, 1967, p.516 ; in Ammour B., « le système bancaire algérien : textes et réalité », éditions Dahlab, Alger, 1996.
124. **Titor**, « La domination européenne de 1850 a 1950 », Comprendre l'histoire de son pays, 2007.
125. **Tschoegl A.E.**, « Who owns the major US subsidiaries of foreign banks? A note », Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, Vol. 14, 2004, pp 255-266.
126. **Tse D. K. et Peter W. C.**, « Models of consumer satisfaction formation : An extension ». Journal of Marketing Research, n°25, May, 1988, pp 204-212.
127. **Tywniak S. A.**, « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique », communication au sixième colloque de l'AIMS, Actes volume 2, Montréal, 25 au 27 juin, 1997, pp 467-484.
128. **Vernon R.**, « International investment and international trade in the product cycle », Quarterly Journal of Economics Vol. 80, n° 2, mai, 1966, pp. 190-207.

129. **Wagner A-C.**, « Les stratégies transnationales en France », Skeptron Occasional Papers, N° 13, Stockholm, 1997.
130. **Wernerfelt B.**, « A Resource-based View of the Firm », Strategic Management Journal, 5(2), 1984, pp 171-180.
131. **Wilhelms S. et Witter S.**, « Foreign direct investment and its determinants in emerging economies», African Economic Policy Paper, Discussion Paper n° 9, July, 1998.
132. **Williams B.**, « Multinational Banking and Global Capital Markets », INTERNATIONAL ECONOMICS, FINANCE AND TRADE _vol. II, 2000, p. 2.
133. **Williamson O. E.**, « Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications ». New York: Free Press, 1975, in Williamson O. E., « Transaction Cost Economics: An Introduction », Discussion Paper, March, 2007.
134. **Williamson O. E.**, « Transaction Cost Economics: An Introduction », Discussion Paper, March, 2007.

Mémoires et thèses

135. **Benmalek R.**, « la réforme du secteur bancaire en Algérie », mémoire de maîtrise en sciences économiques, option : Économie internationale, Monnaie et Finance, université des sciences sociales de TOULOUSE I, France, 1999.
136. **Boualam F.**, « L'investissement direct à l'étranger, le cas de l'Algérie », thèse de doctorat en économie, sous la direction du Pr. André Dumas, Université MONTPELLIER I, Faculté d'économie, Ecole doctorale Economie et Gestion, Equipe d'accueil : LASER-CEP, juillet, 2010.
137. **Castro F. B.**, «Foreign Direct Investment in the European Periphery: The competitiveness of Portugal », PhD Thesis, University of Leeds, July, 2000.
138. **Fournier E.**, « La restructuration bancaire et financière », Sous la direction de Mr. C. DE BOISSIEU, DEA monnaie finance et banque, Université de Paris 1 Panthéon – Sorbonne, UFR Economie 02, 2001.
139. **Lopvet J-B.**, « La stratégie internationale de Citirgoup, le supermarché bancaire global », mémoire de recherche dirigé par Alexandre Minda, IEP Toulouse, 2010.
140. **Nguyen P. H. S.**, « Réexamen de la relation internationalisation-performance : une analyse tridimensionnelle », thèse de Doctorat en Science de Gestion dirigée par Martinet A. C., Université JEAN MOULIN LYON 3, 2010.
141. **Sarrailh J.**, « Le processus d'internationalisation des firmes créatives », mémoire en science de la gestion : affaires internationales, HEC Montréal, janvier, 2010.

142. **Troudart J.**, « Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques », thèse dirigée par Mr. Eric Lamarque, Université MONTESQUIEU - BORDEAUX IV, École Doctorale ENTREPRISE, ÉCONOMIE, SOCIÉTÉ, Doctorat en science de gestion, 2012.

Rapports et journaux

143. **Accenture**, « Global Risk management Study, Risk management as a source of competitive advantage and high performance », 2011.
144. **Banque d'Algérie**, « Rapport de bancarisation de masse en Algérie », 2006.
145. **Banque d'Algérie**, « Rapport annuel », 2009.
146. **Banque d'Algérie**, « Rapport annuel », 2013.
147. **Banque Mondiale**, « Vers une meilleure gouvernance au Moyen-Orient et en Afrique du nord – Améliorer l'inclusivité et la responsabilisation », Rapport sur le développement au Moyen-Orient et Afrique du Nord, Washington, 2003.
148. **Banque Mondiale**, « De l'efficacité des incitations fiscales pour promouvoir l'investissement », Le Programme MENA – OCDE pour l'Investissement et le Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, Tunis 10-11 Avril, 2008.
149. **BRI**, « Rapport trimestriel », juin, 2012.
150. **CNIS**, « Rapport annuel », 2014.
151. **CNUCED**, « L'IED en provenance des pays en développement ou en transition : Incidences sur le développement », Rapport sur l'investissement dans le monde, Nations Unies, New York et Genève, 2006.
152. **DG Trésor**, « Les hydrocarbures en Algérie : chiffres clefs », Publication des Services Economique, Ambassade de France en Algérie, novembre, 2013, p. 01.
153. **Grin N.**, « Une faillite nommée Khalifa », El Watan, n°3946, novembre, 2003, pp 1-4.
154. **Fonds monétaire international**, « Rapport des services du FMI pour les consultations de 2010 au titre de l'article IV », Rapport n° 11/39, mars, 2011, p. 04.
155. **Infos BADR**, Numéro double 36/37, décembre, 2003, pp 54-56.
156. **Amriout G.**, « Nouvelles dispositions financières », Le Quotidien d'Oran, n°2567, Juin, 2003, p. 3.
157. **OCDE & BAFD**, « Perspectives économiques en Afrique », Les Editions de l'OCDE, Paris, 2008, p. 133.
158. **OCDE**, « L'investissement direct étranger au service du développement: optimiser les avantages minimiser les coûts», Paris, 2002.

159. **OCDE**, « L'approche des entreprises dans la lutte contre les pratiques entachées de corruption », Documents de travail sur l'investissement international, n°2003/2, Juin, 2003.
160. **OCDE**, « Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », 3e édition, 2005.
161. **OCDE**, « Fiscalité et développement, projet de principe pour améliorer la transparence et la gouvernance des incitations fiscales à l'investissement dans les pays en développement », juin, 2013.
162. **ONS**, « Rapport annuel », 2013.
163. **SELENIUM Consulting**, « 20 ans d'internationalisation du secteur bancaire, et maintenant ...? Une analyse du développement international de la banque de détail, et nouvelles perspectives de croissance », Juillet, 2009.

Liens

164. <http://fr.slideshare.net/Kaiogan/echantillon>
165. <http://www.andi.dz/index.php/fr/investir-en-algerie>
166. http://www.iso.org/iso/fr/iso_9000
167. <http://www.mf.gov.dz/rubriques/51/Documentation.html>
168. <http://www.oecd.org/fr/ctp/fiscalite-internationale/principes-pour-ameliorer-la-transparence-et-la-gouvernance-des-incitations-fiscales.pdf>
169. <http://www.trader-finance.fr/lexique-finance/>
170. <http://www.unctad.org>

ANNEXES

Annexe 1

Guide d'entretien avec les directeurs d'agences bancaires

I. Information d'ordre général

Nom de la banque :

Statut juridique :

Date de début d'activité :

Métier de la banque :

Le répondant :

Effectif des salariés de votre agence :

Effectif total :

Cadre : Exécutif :

II. Banque étrangère en Algérie

Quels sont les principaux objectifs poursuivis par votre banque ?

.....
.....
.....
.....

Votre banque a-t-elle l'intention d'ouvrir de nouvelle agence à Oran ?

- Pourquoi ?

.....
.....

Sur quel secteur d'activité votre banque a attribué le plus de crédit ?

.....
.....

Avez-vous des clients en dehors de votre commune d'implantation ?

- Particuliers ou entreprises ?

.....
.....

A quel type de clientèle vous adressez-vous en particulier ?

Particulier – PME – FMN - Grandes entreprise locale - Tous types de clientèles...

.....

Vos clients « business » appartiennent plutôt au secteur privé ou au secteur public ?

- Pourquoi selon vous ?

.....
.....

Vos clients « particuliers » se composent de :

- Des expatriés en mission professionnelle en Algérie
- De jeune étudiant
- Cadres-dirigeants
- fonctionnaire
- Profession libérale
- Autre :

Faites- vous des enquêtes de satisfaction client ?

.....

Si oui, sur quelle rotation ?

Mensuelle – Trimestrielle – Semestrielle – Annuelle
Autre :

Combien estimez-vous (en pourcentage) l'espace réservé à l'accueil de vos clients par rapport à l'espace global?

.....

Vos clients « fortunés » sont-ils mieux pris en charge que les restes de vos clients ?

.....

Si oui, comment ?

.....
.....

Comment trouvez-vous le client algérien ?

.....
.....
.....

III. stratégie concurrentielle

Votre banque a-t-elle des ambitions freinées ? Pourquoi et par qui ?

.....
.....
.....
.....

Concurrence

Comment percevez-vous l'intensité concurrentielle dans le marché algérien ?

.....
.....
.....

Parmi vos concurrents qui est ce que vous redoutez le plus ?

- Le concurrent public ou le concurrent privé ?
- Pourquoi ?

.....
.....

Comment qualifierez-vous vos offres ?

.....
.....
.....

Quel est le risque d'imitation par vos concurrents ?

.....
.....
.....

Offre de produit

Quelle est la place de l'innovation dans votre stratégie ?

.....
.....
.....

Y a-t-il eu un changement dans l'offre de vos produits ces 3 dernières années ?

- Si oui, quel genre de changement ?
.....
.....
.....

❖ **Offre de service**

Cochez parmi ces services ceux que votre banque offre :

- Service d'information et de réclamation
- Services de conseil et d'accompagnement client;
- Gestion financière des entreprises
- Gestion de la fortune (ou d'actifs)
- e-banking (services bancaires online)
- service d'assurance
- Études économiques spécialisées à la demande

Avez-vous une idée sur le niveau des commissions liées à vos prestations services par rapport à vos concurrents ?

Les plus chers – les moins chers – assez compétitifs

.....
.....

Sur quoi les objectifs d'amélioration de vos services sont axés ?

.....
.....

Citez des exemples de vos nouveaux produits/services offerts ayant eu un grand succès :

.....
.....
.....

IV Avantages concurrentiels

❖ **L'outil informatique**

- Quel est l'état de votre matériel informatique ?
.....
- Le nombre de vos micro-ordinateurs est-il suffisant pour l'exercice de l'activité de la banque ?

-
- Avez-vous un informaticien au niveau de l'agence ?

-
- L'entretien de votre matériel informatique se fait d'une façon :

Régulière - En cas de panne

.....

Savoir faire du personnel

- Quel est l'âge moyen de votre personnel ?

-
-
- Quel est le niveau d'étude de votre personnel ?

-
-
- Comment jugez-vous le niveau de qualification de votre personnel ?

-
-
- Quelle est en moyenne l'ancienneté de votre personnel ?

- Moins de 5 ans
- De 5 à 10 ans
- De 10 à 15 ans
- Plus de 15 ans

- Existe-t-il au niveau de votre banque des programmes de formation pour le personnel ?

-
- Si oui, quel est la nature de ces programmes ?

Technique – managérial - développement personnel....

.....

.....

- Si oui, ces formations sont :

- De courte durée en Algérie

- De moyenne ou de longue durée en Algérie
- A l'étranger

- Que pouvez-vous dire sur la participation du personnel dans la démarche de la modernisation de la banque ?

.....

Le savoir communiquer

❖ **Communication interne**

- Selon vous, est ce que la communication interne permet d'améliorer l'organisation de la banque ?

.....

- Si OUI, sur quel niveau ?

Motivation du personnel - Résolution des conflits - Relation entre les services -
 Relation entre le personnel...

Autres :

- Quel est le mode de communication interne dans votre banque ?

Mécanisme formel -Mécanisme informel-Les deux

.....

- Quels sont tous les moyens de communication interne que vous utilisez ?

- face à face
- Le téléphone
- Intranet
- Messagerie électronique
- note de service
- réunion
- documents formels
- autres :

- De façon générale, êtes-vous satisfait des pratiques en matière de communication interne dans votre agence bancaire ?

.....

- Si NON, comment comptez-vous les améliorer ?

.....
.....

Communication externe (la publicité)

- Comment communiquez-vous vos offres à vos clients ?
 - En agence
 - Par les médias (presse-radio-téléphone...)
 - Hors média (événement-salon-sponsoring...)
 - Par web (réseau sociaux, site internet, e-mail...)
 - Autres.....
.....

- Qui se charge de la communication externe (publicité)?
 - Service de communication - Service commercial - Service marketing - La direction générale -
Autres :

- Comment qualifierez-vous l'influence de la communication externe sur les résultats de la banque ?
Forte influence - Influence considérable - Peu d'influence - Aucune influence
.....

Annexe 2

Questionnaire satisfaction clients

https://docs.google.com/forms/d/1QwjA1gufF9pNpiK0PCNxa7MAfX6YJGDoD1zgfTXe_kA/viewform

Bonjour, ce questionnaire est conçu dans le cadre d'une recherche universitaire pour la préparation d'un mémoire de magister en Economie Internationale. L'objet de notre enquête est d'effectuer un sondage sur la satisfaction des clients des banques étrangères implantées en Algérie.

Ce questionnaire est anonyme et ne vous prendra que quelques minutes.

Nous comptons sur votre précieux concours.

Ce questionnaire est destiné précisément

- Aux clients des banques étrangères implantées en Algérie (**Citibank Algérie - ABC Algeria - Natixis Algérie - Société Générale Algérie - BNP Paribas Al Djazair - AGB Bank - Trust Bank Algeria - The Housing Bank for Trade and Finance Algeria - Fransabank El Djazair - HSBC Algérie, Calyon Algérie, Al Salam Bank-Algeria**).

Viellez Madame, Monsieur s'il vous plait cocher la réponse qui vous convient

1. Vous êtes un client bancaire :

- Particulier
- Professionnel

2. Si vous êtes un client particulier, à quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

- Moins de 20 ans
- 21 à 35 ans
- 35 – 45 ans
- 45 – 55 ans
- plus de 55 ans

3. Quelle est votre profession ?

- Cadre
- Employé, fonctionnaire...
- Profession libérale
- Etudiant
- Retraité
- Autre.....

4. Si vous êtes un client professionnel, quel est votre secteur d'activité ?

- Industrie
- Transport
- Commerce et artisanat
- Tourisme
- Télécommunication
- Finance et assurance
- Autre

5. Vous êtes client chez :

(Plusieurs possibilités de réponse)

- ABC Algeria
- AGB Bank
- BNP Paribas Al Djazair
- Citibank Algérie
- Fransabank El Djazair
- HSBC Algérie
- Natixis Algérie
- Société Générale Algérie
- The Housing Bank for Trade and Finance Algeria
- Trust Bank Algeria
- Calyon Algérie
- Al Salam Bank-Algeria

6. Depuis combien de temps êtes vous client dans cette / ces banque (s) ?

- Mois de 1 an
- 1 à 3 ans
- Plus de 3 ans

I. Pourquoi une banque étrangère ?

7. Pourquoi avez-vous choisi une banque étrangère ?

(Plusieurs possibilités de réponse)

- Hasard
- Conseil d'un proche
- Proximité
- Réputation
- Connaissance d'un employé de cette banque
- Diversité et qualité des services

- En relation avec votre secteur s'activité
 - Annonce publicitaire
 - Autre
8. Pensez-vous avoir eu plus de choix avec la venue des banques étrangères ?
- Oui, certainement
 - Non, elles sont toutes pareilles
9. Étiez-vous client dans une banque publique auparavant ?
- Oui
 - Non
10. Si oui, pourquoi l'avez-vous quitté ?
- (Plusieurs possibilités de réponse)*
- Non disponibilité du personnel
 - Ecoute insuffisante
 - Traitement bureaucratique
 - Manque de qualification du personnel
 - Conseil insuffisant
 - Lenteur des procédures
 - Erreurs de traitement et de comptabilisation
 - Problème non résolu
 - Rendez vous non respecté
 - Autre
11. Envisagez vous de restez client chez cette banque ?
- Oui
 - non
 - Je ne sais pas

II. Qualité des produits et services bancaires offerts

12. Quels sont les produits et services que vous sollicitez le plus auprès de votre banque ?

(Plusieurs possibilités de réponse)

- Opération de caisse (Retrait/versement...)
- Opération de placement (épargne)
- Opération d'emprunt (Crédit d'exploitation, Crédit d'investissement...)
- Opération de commerce extérieur
- Opération de devise
- Carte de retrait/paiement

- Produit d'assurance
- Autre

13. Si vous êtes une entreprise, avez-vous un conseiller client ?

- Oui
- Non

14. Si NON, pourquoi ?

.....

15. Comment trouvez-vous la gamme de service de votre banque ?

- Bien adapté à vos besoins
- Peu adapté à vos besoins
- Pas du tout adapté à vos besoins

16. Votre banque propose-elle des produits et services nouveaux ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

17. Si oui, sont-elles intéressantes ?

(Si non, passez à la question ...)

- Oui
- Non
- Un peu

18. Êtes-vous informé de ces produits et services ?

- Oui
- Non

19. Si oui, cette information est-elle émise :

- Lorsqu'elle est demandée
- Envoyé par courrier
- Sur des brochures
- Par l'initiative du personnel
- Par des affiches publicitaires
- Par internet
- Par téléphone
- Autres :

20. Quel est votre avis sur le niveau des commissions (prix) des services offerts par votre banque ?

- Elevé

- Moyen
- Bas
- Je ne sais pas

21. Indiquez votre degré de satisfaction concernant les caractéristiques suivantes :

	1	2	3	4	5
<u>L'agence</u>					
– Heure d'ouverture / fermeture de l'agence					
– Confort, propreté et design de l'agence					
<u>Le personnel</u>					
– L'accueil					
– Sympathie et courtoisie du personnel					
– Attention reçue					
– Capacité à comprendre vos besoins					
– Respect des rendez-vous					
– Accompagnement de votre conseiller					
<u>Traitement des opérations bancaires</u>					
– Durée d'attente au guichet					
– Réponse à vos demandes					
– Longueur des procédures					
– La rapidité des traitements					
– Respect des délais					

III. Réclamations

22. Avez-vous déjà eu des problèmes avec votre banque ?

- Oui
- Non
-

23. Si oui, de quelle nature ?

- Erreur dans les procédures
- Problème avec le personnel
- Autre

24. Avez-vous formulé une réclamation ?

- Oui
- Non

25. Auprès de qui ?

- Personnel
- Directeur
- Registre des doléances

26. Le traitement de votre réclamation a été :

- Rapide
- assez rapide
- long
- assez long

IV. Services extra-agence

27. Avez-vous déjà visité le site internet de votre banque ?

- Oui
- Non

28. Si oui, vous a-t'il été utile ?

- Oui
- Non
- Un peu

29. Connaissez-vous le numéro de téléphone de votre banque ?

- Oui
- Non

30. Si vous avez déjà appelé à ce numéro, au bout de combien de sonneries décroche t'on ?

- 1^{ère} fois
- Plusieurs fois
- ne décroche pas
- je n'ai jamais appelé

31. Avez-vous contacté votre banque par mail ?

- Oui
- Non

32. Si oui, vous ont-ils répondu :

- Tout de suite
- Dans les 24h
- Dans la semaine
- Après une semaine
- Jamais

33. Les distributeurs automatiques sont-ils fréquemment en panne ?

- toujours
- souvent
- des fois
- jamais
- je ne les utilise pas

MERCI D'AVOIR BIEN VOULU REpondre A CE QUESTIONNAIRE

TABLE DES MATIERES

Introduction Générale	05
PARTIE I : INTERNATIONALISATION BANCAIRE ET SOURCES DE L'AVANTEGE	
CONCURRENTIEL DES BANQUES	
Introduction	10
Chapitre 1 : Les démarches de l'internationalisation bancaire	11
Section 1 : Stratégie d'internationalisation des banques	12
1.1 Les vagues d'internationalisation.....	12
1. 1. 1. La première vague d'internationalisation.....	12
1. 1. 2. La deuxième vague	14
1. 1. 3. La troisième vague.....	14
1. 2 Stratégies des banques multinationales	16
1. 2. 1. Les motifs d'implantation à l'étranger.....	17
1. 2. 2. Stratégies des banques multinationales	19
1. 3 Le processus d'internationalisation.....	22
1. 3. 1. La première phase.....	22
1. 3. 2. La deuxième phase	23
1. 3. 3. La troisième phase	24
1. 4 Activités des banques multinationales.....	24
1. 4. 1. La banque spécialiste	24
1. 4. 2. La banque généraliste	26
1. 4. 3. Typologie des produits et services bancaires internationaux	27
Section 2 : Les déterminants de l'internationalisation des banques multinationales.....	29
2. 1 La théorie de l'avantage spécifique.....	29
2. 1. 1. L'apport de Hymer (1970)	29
2. 1. 2. L'apport de Kindleberger (1969)	30
2. 1. 3. Les limites de la théorie des avantages spécifiques.....	31
2. 2 La théorie du cycle de vie du produit	32

2. 2. 1. La première phase	32
2. 2. 2. La deuxième phase	33
2. 2. 3. La troisième phase	33
2. 3 Théorie de l'internalisation	35
2. 3. 1. Les travaux de Coase (1937) et Williamson (1975)	35
2. 3. 2. Substitution des marchés et internalisation des échanges.....	36
2. 3. 3. Les limites de la théorie d'internalisation	37
2. 4 Le paradigme de Dunning	37
2. 4. 1. Les avantages « OLI »	38
2. 4. 2. Les limites du paradigme de Dunning	41
2. 4. 3. Application du modèle OLI aux banques multinationales	42
Section 3 : Attractivité des pays d'accueil et formes d'implantation des banques	43
3. 1 Les conditions économiques.....	45
3. 1. 1. La taille du marché domestique	45
3. 1. 2. Le taux d'inflation et risque de change	46
3. 1. 3. Développement du secteur bancaire et financier	46
3. 2 Les conditions politiques et réglementaires.....	47
3. 2. 1. Le risque politique, juridique et le risque pays	47
3. 2. 2. Le cadre administratif	49
3. 2. 3. La réglementation fiscale.....	50
3. 3 Autres critères.....	53
3. 3. 1. Les contraintes linguistiques et culturelles	53
3. 3. 2. Le marché du travail	54
3. 3. 3. Les infrastructures de base.....	54
3. 4 Les formes d'implantation des banques multinationales	55
3. 4. 1. Les formes d'implantation juridiquement autonomes de la banque-mère	55
3. 4. 2. Les formes d'implantation juridiquement dépendantes de la banque-mère.....	56
3. 4. 3. Le choix du mode d'implantation	57
Chapitre 2 : L'offre bancaire et avantages compétitifs des Banques Multinationales.....	59
Section 1 : La qualité dans l'offre des services bancaires	60
1. 1 Notion de la qualité	60

1. 1. 1 Définition	60
1. 1. 2 La gestion de la qualité	60
1. 1. 3 La démarche qualité.....	61
1. 2 Notion des services	63
1. 2. 1 Définition	63
1. 2. 2 Caractéristiques des services	64
1. 2. 3 Spécificités des services bancaires	65
1. 3 La qualité dans l'offre de service	67
1. 3. 1 Définition	67
1. 3. 2 L'approche "Produit"	67
1. 3. 3 L'approche "Utilisateur"	68
1. 4 Evaluation de la qualité d'un service	69
1. 4. 1 Le modèle de Sasser, Olson et Wyckoff (1978).....	69
1. 4. 2 Le modèle de Gronroos (1982).....	71
1. 4. 3 Le modèle de Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988).....	72
Section 2 : Avantages compétitifs des banques multinationales.....	74
2. 1 Notion de l'avantage compétitif	74
2. 1. 1 Le modèle des cinq forces de Porter.....	76
2. 1. 2 Le modèle des ressources et compétences	80
2. 1. 3 Critiques et nouvelle vision	82
2. 2 Le savoir faire	84
2. 2. 2 La gestion du risque.....	86
2. 2. 3 Les TIC dans le secteur bancaire	88
2. 3 Le savoir communiquer	90
2. 4 Le savoir être	94
2. 4. 1 L'image de marque.....	94
2. 4. 2 La réputation.....	97
Conclusion.....	99
PARTIE II : L'EXPERIENCE ALGERIENNE EN MATIERE D'IMPLANTATION DES BANQUES	
ETRANGERES	
Introduction	101

Chapitre 1 : Etat des lieux du système bancaire algérien	103
Section 1: La difficile transformation du système bancaire algérien	103
1. 1 Emergence du système bancaire algérien	104
1. 1. 1 L'étape de la récupération de la souveraineté nationale (1962-1963).....	104
1. 1. 2 L'étape de la mise en place du système bancaire algérien (1963-1967).....	105
1. 1. 3 L'étape de la nationalisation du système bancaire algérien (1966-1967)	106
1. 2 La planification centralisée et tentatives de réformes	107
1. 2. 1 Le fonctionnement du système bancaire planifié (1970-1986)	107
1. 2. 2 La chute des prix du pétrole et l'impact sur le secteur bancaire algérien	110
1. 2. 3 Tentatives de réforme (1986-1989)	112
1. 3 Transition vers l'économie de marché et ajustement structurelle	115
1. 3. 1 Période allant de 1990 à 2002.....	115
1. 3. 2 La réforme de 2003.....	117
1. 3. 3 La récente réforme du secteur bancaire algérien	117
Section 2 : Choix de localisation des banques étrangères dans le marché bancaire algérien.....	119
2. 1 Situation économique	120
2. 1. 1 Croissance du produit intérieur brut (PIB)	120
2. 1. 2 Le revenu national brut (RNB) par habitant	121
2. 1. 3 L'épargne domestique brute	122
2. 1. 4 L'inflation	123
2. 1. 5 Stock de la dette extérieur.....	125
2. 2 Forces et opportunités.....	127
2. 3 Défis et contraintes	129
2. 3. 1 Prédominance des banques publiques	129
2. 3. 2 Contraintes juridiques	129
2. 3. 3 Le montant du capital minimum.....	130
2. 3. 4 Paiement par carte bancaire	130
Section 3: La place des banques étrangères dans le secteur bancaire algérien	131
3. 1 Formes d'implantation	131
3. 1. 1 Banques étrangères d'origine française.....	131

3. 1. 2 Banques étrangères d'origine arabe	132
3. 1. 3 Autres.....	133
3. 2 Activités des banques étrangères	134
3. 3 La place des banques étrangères dans le secteur bancaire algérien.....	136
3. 3. 1 Ressources collectées.....	136
3. 3. 2 Crédits distribués	138
Chapitre 2 : L'expérience algérienne à partir d'une étude de cas	142
Section 1: Présentation générale	142
1. 1 Objectifs visés	142
1. 2 Choix de la méthodologie.....	143
1. 2. 1 Présentation générale de la méthodologie	143
1. 2. 2 La différence entre les deux approches.....	143
1. 3 Echantillonnage	144
1. 3. 1 La méthode probapiliste	144
1. 3. 2 La méthode non probapiliste	144
1. 3. 3 Choix de la méthodologie d'échantillonnage.....	145
Section 2: Réalisation de l'enquête.....	146
2. 1 Elaboration du guide d'entretien	146
2. 1. 1 Les spécificités de l'entretien semi-directif.....	146
2. 1. 2 Préparation du guide d'entretien	146
2. 1. 3 Les entretiens effectués.....	147
2. 2 Elaboration du questionnaire	147
2. 2. 1 Construction du questionnaire	147
2. 2. 2 Description du questionnaire	147
2. 2. 3 Mode d'administration du questionnaire.....	148
2. 3 Difficultés rencontrées et limites des données recueillies	148
2. 3. 1 Difficultés dans l'étude qualitative.....	148
2. 3. 2 Difficultés dans l'étude quantitative	148
Section 3:Analyse des résultats de recherche.....	149

3. 1 Résultat de l'enquête qualitative	149
3. 1. 1 Information d'ordre général	149
3. 1. 2 Banque étrangère en Algérie.....	149
3. 1. 3 Stratégie concurrentielle	151
3. 1. 4 Avantages concurrentiels.....	153
3. 2 Résultat de l'enquête quantitative	155
3. 2. 1 Identification des répondants	155
3. 2. 2 Le choix d'une banque étrangère.....	158
3. 2. 3 Qualité des produits et services bancaires offerts.....	164
3. 2. 4 Réclamations.....	174
3. 2. 5 Services extra-agence	180
Conclusion	186
CONCLUSION GENERALE	188
Bibliographie	193
Annexes	206

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Récapitulatif des différents avantages à la multinationalisation	39
Tableau 2 : Actions d'un pays hôte pour faire face à un investisseur étranger.....	52
Tableau 3 : Les caractéristiques des services par rapport aux produits.....	64
Tableau 4 : Choix d'une stratégie générique en fonction du champ et du type d'avantage concurrentiel (Porter 1980).....	78
Tableau 5 : Les prestations du service bancaire à distance.....	89
Tableau 6 : Réserves internationales y compris l'or en Algérie entre 1970 et 1990 (en Millions de Dollar).....	111
Tableau 7 : Variation annuelle en % des prix à la consommation.....	124
Tableau 8 : Les banques étrangères et leurs activités.....	135
Tableau 9 : Total des ressources collectées	137
Tableau 10 : Montant des ressources collectées par secteur	138
Tableau 11 : Montant des Crédits distribués	139
Tableau 12 : Crédits distribués selon la durée	140
Tableau 13 : Différence entre l'enquête quantitative et l'enquête qualitative.....	143
Tableau 14 : Tranche d'âge des clients particuliers	156
Tableau 15 : Durée de domiciliation chez la banque	158
Tableau 16 : Choix de la banque	159
Tableau 17 : Avoir plus de choix avec la venue des Banques Etrangères	161
Tableau 18 : Nombre des clients ayants déjà été dans une banque publique	161
Tableau 19 : Fidélité des clients	163
Tableau 20 : Avis sur la gamme des services bancaires	166
Tableau 21 : Informations sur les produits et services	169
Tableau 22 : Degré de satisfaction	172
Tableau 23 : Problèmes avec la banque	175
Tableau 24 : Nature des problèmes	175

Tableau 25 : Formulation d'une réclamation	176
Tableau 26 : La demande de réclamation	177
Tableau 27 : Rapidité du traitement des résultats	178
Tableau 28 : Visite du site internet	181
Tableau 29 : Utilité du site internet	181
Tableau 30 : Service du centre appel	182
Tableau 31 : La réponse des banques	182
Tableau 32 : Contact de la banque par mail	183

Liste des Figures

Figure 1 : Les vagues de l'internationalisation des banques.....	13
Figure 2 : IDE entrant en Chine (1994-2007).....	18
Figure 3 : Relation de performance-internationalisation à trois phases et en S horizontal	23
Figure 4 : Le cycle PDSA.....	61
Figure 5 : Boucle QSFP, de la qualité au profit.....	62
Figure 6 : Modèle de la qualité du service de Sasser, Olsen & Wyckoff.....	70
Figure 7 : Modèle de la qualité perçue du service de Gronroos.....	71
Figure 8 : Modèle des écarts.....	73
Figure 9 : L'avantage concurrentiel interne.....	75
Figure 10 : L'avantage concurrentiel externe.....	76
Figure 11 Modèle des cinq forces de Porter.....	77
Figure 12 : Les tests d'évaluation de la valeur stratégique des ressources et des compétences.....	81
Figure 13 : Jointure de l'analyse interne et de l'analyse externe.....	83
Figure 14 : La communication dans la banque.....	91
Figure 15 : Le système bancaire national après la réforme de 1970.....	109
Figure 16 : Evolution des prix du pétrole (de 1970 à 2009).....	111

Figure 17 : Le système monétaire et financier algérien jusqu'à la réforme de 1988	114
Figure 18 : Taux de croissance du PIB (2000-2012).....	120
Figure 19 : RNB par habitant en dollars PPA (2000-2012).....	122
Figure 20 : L'épargne brute (2000-2012).....	123
Figure 21 : Evolution du stock de la dette extérieure en poucentage du RNB.....	126
Figure 22 : Domination des banques publiques	129
Figure 23 : Type des clients.....	155
Figure 24 : Tranche d'âge des clients particuliers.....	156
Figure 25 : Profession des clients particuliers.....	156
Figure 26 : Secteur d'activité des entreprises.....	157
Figure 27 : La banque des clients.....	157
Figure 28 : Durée de domiciliation chez la banque.....	158
Figure 29 : Choix de la banque selon le type des clients.....	159
Figure 30 : Avoir plus de choix avec la venue des banques étrangères.....	161
Figure 31 : Avis des clients sur les banques étrangères.....	162
Figure 32 : Raisons du changement de la banque.....	162
Figure 33 : Fidelité des clients.....	163
Figure 34 : Produits et services demandés.....	165
Figure 35 : Faire appel à un conseiller client.....	166
Figure 36 : Changement du conseiller.....	166
Figure 37 : Avis sur la gamme des services bancaires.....	166
Figure 38 : Avis sur la gamme des services bancaires selon le type des clients.....	167
Figure 39 : Nouveau produits et services offerts.....	168
Figure 40 : Produits et services intéressants.....	168
Figure 41 : Information sur les produits et services.....	169
Figure 42 : Les cannaux d'information.....	170

Figure 43 : Avis sur le niveau des commissions bancaires.....	171
Figure 44 : Degré de satisfaction.....	173
Figure 45 : Problèmes avec la banque.....	175
Figure 46 : Nature des problèmes.....	175
Figure 47 : Formulation d'une réclamation.....	176
Figure 48 : La demande de réclamation.....	177
Figure 49 : Traitement des réclamations.....	179
Figure 50 : Visite du site internet.....	181
Figure 51 : Utilité du site internet.....	181
Figure 52 : Service du centre appel.....	182
Figure 53 : La réponse des banques.....	182
Figure 54 : Contact de la banque par mail.....	183
Figure 55 : La durée des réponses des banques.....	183
Figure 56 : La panne des distributeurs automatiques.....	184