

Les facteurs de réussite des banques étrangères sur le marché algérien.

FRIFRA AMEL NEZHA

Maitre assistante classe (A)/ Université d'Oran/ Algérie

Introduction : Avec le phénomène de la mondialisation, les économies nationales ont dû faire face à une ouverture totale des frontières, qui a accentué de plus en plus la concurrence internationale. L'Algérie s'est vue confrontée inéluctablement à cette réalité. Les secteurs financiers et bancaires n'y ont pas échappé. Ce qui explique le fait que les banques se livrent à une concurrence acharnée et féroce.

En effet avec l'ouverture du marché algérien et l'avènement des multinationales qui ont perçu la capacité de ce marché à être porteur dans bien des domaines y compris le secteur bancaire, on a vu s'installer CITY BANK, BNPPARIBAS, AGB, SOCIETE GENERALE, NATIXIS.

Elles se sont implantées et ont vu leurs parts de marché augmenter considérablement puisqu'on a constaté la démultiplication des agences bancaires sur le marché.

la demande n'a cessé de croître, spécialement pour les banques qui ciblent le grand public.

Cette expansion rapide et claire est synonyme d'une réelle opportunité qu'offre le marché algérien dans le domaine bancaire qui est fortement et étroitement liée aux carences des banques algériennes. La facilité avec laquelle ces banques étrangères ont pu gagner du terrain est étroitement liée aux pratiques marketing très peu utilisées par les acteurs étatiques car la nouveauté introduite par les acteurs bancaires étrangers, a été le marketing bancaire comme approche tant stratégique qu'opérationnelle.

L'internationalisation des services a été favorisée par une tendance d'homogénéisation des habitudes de consommation, sans toutefois nier les spécificités culturelles intrinsèques à chaque pays. Les banques les plus performantes ont ainsi su renforcer, affirmer et communiquer leurs compétences et savoir faire spécifiques, à la fois sur le plan national et international en ayant su adapter leur concept de service aux spécificités des cibles visées.

Dans ce contexte de mondialisation, le marketing bancaire est l'atout majeur qui permet la survie et le développement de ces institutions financières.

A partir des années 1980, les banques européennes se sont efforcées à améliorer la proximité avec leur clientèle en développant le marketing.

Cependant dans de nombreuses institutions le marketing relevait plus du domaine du discours que de la réalité concrète. Plusieurs établissements assuraient que le client était la personne la plus importante de l'institution et que le réseau constituait la véritable valeur des banques et des sociétés, pourtant la réalité était autre.

Néanmoins, la situation a changé puisque la prise de conscience s'est faite au niveau des institutions car l'obsession des résultats financiers et commerciaux à court terme ne pouvait plus perdurer comme une règle de gestion permanente au risque de créer dans les banques d'importants dégâts pour l'avenir.

D'où l'intérêt croissant que portent ces banques étrangères au marketing bancaire qui a permis de prouver l'importance de créer une relation durable avec le client et les collaborateurs, et de composer avec le long terme en suscitant la fidélité de la clientèle au lieu de léguer une

importance sur démesurée aux capacités techniques, même si ces dernières sont indispensables pour conforter le développement de toute banque.

Cependant en Algérie et pendant de nombreuses années, les banques sont restées à l'écart de toute dynamique stratégique. Cette absence de comportement stratégique trouve son explication dans la nature du système bancaire algérien, qui a pour longtemps été un marché de nature anticoncurrentielle, fortement réglementé et relevant de l'essentiel de la puissance publique, aussi bien en terme de détention du capital qu'en terme de fixation des règles de fonctionnement du marché, le prix des services bancaires, les quantités de crédits distribuées, l'entrée dans le secteur, le choix des clients...etc. Ces conditions permettaient d'assurer aux acteurs bancaires des revenus appréciables.

Le contexte : Effectivement, la situation en Algérie est assez spéciale car si l'on a pu déceler avec le temps que la quête de résultats sur le court terme ne pouvait en aucun cas assurer la pérennité de la banque en Europe, et que l'objectif principal était de bancariser le client, de créer une relation durable et rentable, la situation en Algérie restait absolument autre puisque l'approche marketing n'était pas connue.

- Le client était-il roi ?
- Les produits bancaires proposés faisaient-ils l'objet d'études menées auprès de la clientèle ?
- La prestation de service constituait-elle un réel enjeu pour la banque ?
- Les techniques de vente étaient-elles pratiquées ?
- La satisfaction du client représentait-elle un objectif, un résultat suprême ?

Toutes ces questions étaient-elles au centre de la réflexion bancaire ?

- la banque étatique algérienne n'avait pas les moyens d'accéder à ces priorités pour la simple raison que le marketing de manière générale, et plus particulièrement l'approche marketing bancaire était méconnue.

- Maintenant que le paysage bancaire algérien a complètement changé avec la venue de ces nouveaux concurrents qui pratiquent et appliquent les fondements du marketing bancaire en mettant en place des offres adaptées afin de servir différents segments, on voit que le client a changé sa perception des choses car désormais l'institution bancaire n'est pas réservée qu'aux privilégiés et qu'aux riches, les détenteurs de revenus faibles et moyens ont cette possibilité et ce droit d'y être.

- Les microcrédits, les crédits à la consommation, sont tous des services qui ont permis de toucher ces segments délaissés que représente le grand public. Cependant la loi de finance complémentaire de 2009 a eu un impact les conditions de mise en place des crédits à la consommation, en réduisant le champ d'action de ces banques. Par ailleurs cette loi a permis de développer d'une part, les offres liées au secteur de l'immobilier en direction de cette clientèle de particuliers. Exemple : Crédit d'amélioration de l'habitat , crédit aménagement , crédit immobilier.

D'autres part les crédits à la consommation persistent toujours avec la condition que les biens dont on bénéficie soient issus de production algérienne.

- Aujourd'hui, les banques étrangères vont vers cette clientèle et déploient tous leurs moyens en vue d'accroître leurs parts de marché.

- La recherche de l'information pertinente, l'amélioration de la qualité de service, la prise en compte des attentes des clients, sont tous des fondements de la compétitivité de la banque.

- la capacité d'adaptation des banques aux conjonctures et évolutions économique, sociale, et juridique font qu'elles disposent à tout moment de cette aisance à faire face au changement, en déployant les ressources marketing nécessaires.

Le thème de l'article présent porte sur le Marketing Bancaire, le choix de la problématique s'est opéré comme suit ; une observation importante est à la base de cette problématique, elle est représentée comme suit :

il a suffi peu de temps pour que les banques étrangères soient présentes dans chaque ville importante en Algérie.

Citons la Société Générale Algérie implantée depuis plus de 15 ans et qui a pu tisser un réseau d'agences des plus intéressants, puisqu'elle compte plus de 84 agences en totalité sur le territoire.

Les ouvertures d'agences ne cessent de croître, ce cas est similaire pour les autres concurrents étrangers tels que BNP PARIBAS qui a débuté son activité en 2002 et qui compte plus de 76 agences, AGB qui a bénéficié de l'agrément délivré par la BA le 26/08/2003 et qui a démarré son activité en 01/2004, elle compte aujourd'hui 65 agences (dont 11 en attente d'agrément), TRUST banque et ses 19 agences ...etc.

La rapidité avec laquelle ces banques gagnent du terrain en concurrençant les banques étatiques, nous a poussés à formuler la problématique comme suit :

Quelles sont les raisons qui font que les banques étrangères réussissent sur le marché algérien ?

L'étude des facteurs de réussite de ces banques repose sur trois grands éléments complémentaires qui ressortent, aucun de ces éléments n'est responsable à lui seul de la réussite d'une banque, ils doivent être pris en considération conjointement.

1) le premier facteur est en rapport avec **La connaissance approfondie du comportement du consommateur**, qui est un élément clef dans toute démarche marketing étant donné qu'il conditionne son bon déroulement, il ne suffit plus de répondre aux attentes des clients mais d'anticiper leurs tendances face à la rude concurrence;

2) le deuxième relève du volet stratégique car il s'agit de **la maîtrise du management** qui est fondée sur l'adoption de plusieurs approches : La bonne gouvernance, le knowledge management, les structures et comportements organisationnels en sont ses fondements aussi.

3) le troisième facteur concerne le domaine opérationnel étant donné qu'une grande partie de la réussite est due à **la cohérence du mix marketing**.

Marketing bancaire: Mener des stratégies intensives de développement pour apporter de la valeur ajoutée aussi bien aux clients qu'aux actionnaires tout en maintenant une politique de diminution des coûts est le défi majeur auquel est confrontée la banque. Dans cette perspective, le marketing devra être au cœur de l'activité bancaire.

L'importance des services : Avant de donner d'autres définitions, il est utile de rappeler que:

- Le poids du tertiaire dans les économies les plus développées s'est considérablement accru. Il représente 74 % du PNB et emploie 75 % de main d'œuvre (statistiques relatives à l'année 2014).
- L'imbrication entre biens et services ne cesse d'augmenter
- Les particularités des services font que la conception marketing est différente de celle des biens.
- Le renouveau du marketing qui correspond à l'intervalle 2000-2010, s'opère autour des quatre variables : l'information, la technologie, la logistique, le profit et la qualité.
- Ces variables doivent être maniées, gérées, maîtrisées afin d'optimiser la personnalisation et l'interactivité dans le seul but de satisfaire au mieux les besoins et désirs du client. Le client est plus que jamais au centre de la réflexion stratégique et marketing.

1- Le marketing bancaire de demain :

Le développement technologique, La concurrence rude, la standardisation des procédés de fabrication des services, l'accessibilité à la technologie qui se généralise de plus en plus, les clients qui deviennent volatils et exigeants, sont toutes des raisons qui font que les enjeux ainsi que les pratiques du marketing bancaire évoluent car désormais, il est question d'adopter d'autres approches.

- Plus que jamais la différenciation de la banque par rapport à la concurrence représente un des plus grand défis. il s'agit de développer une image de marque distinctive, en veillant à ce que la banque dispose des ressources commerciales, humaines nécessaires.

Pour cela il faut impérativement :

- Optimiser la compétitivité des réseaux, en mettant en place des stratégies cohérentes qui intègrent la gestion des multicanaux, à l'aide d'une segmentation pointue ;
- Intégrer les Technologies de l'Information et de la communication dans la stratégie marketing bancaire en optimisant le maillage de la distribution via les outils tels que : le e-marketing, notons que le développement de celui-ci nécessite une parfaite collaboration entre les deux directions du marketing et de l'informatique. Ainsi, le marketing mix traditionnel (place, produit, promotion et prix) cède la place à un marketing mix moderne (information, technologie, logistique et ressources humaines et commerciales) ;
- gérer la relation client GRC ou CRM, enjeu crucial dans le marketing bancaire.

Il est utile de dire dans ce cadre là que le client est le maillon principal de la chaîne de création de valeur de l'entreprise et que dans un environnement de plus en plus concurrentiel, perdre un client constitue un élément destructeur de valeur. En ce sens, la gestion de la relation client est un atout maître pour la banque, car elle permet de connaître les clients, afin de mieux cibler leurs besoins et leur apporter les produits et services adaptés à leurs spécificités.

Le marketing Relationnel, la Gestion de la Relation Client (GRC) ou the Customer Relationship Management (CRM), la segmentation pointue le multi-canal, l'innovation sont tous des enjeux du marketing bancaire qui viennent s'ajouter à ceux précédemment cités dont le est de fidéliser la clientèle et conquérir de nouveaux segments .

Face à une concurrence de plus en plus axée sur les services, les établissements bancaires se doivent d'innover, cette innovation affecte en premier lieu la GRC.

Le marketing bancaire s'attache à mieux connaître ses clients pour les attirer et les fidéliser, d'où l'importance imminente du personnel de contact.

Confirmation des professeurs de marketing Brigitte Auriacombe et Michel Badoc C. « Le marketing bancaire est tout ce qui permet d'attirer, de conserver et de plaire aux clients des banques. Il vise les clients bancarisés et les nouveaux clients. Il touche tous les segments, du particulier à l'entreprise en passant par le professionnel. Les grands groupes comme les fortunes sont traités dans le cadre d'une relation globale. Le marketing bancaire va donc du traitement de masse à un marketing spécialisé; de produits packagés à des prestations individualisées.

L'émergence d'outils permettant de gérer la relation client «CRM» a révolutionné le marketing bancaire.

Rappelons dans ce cadre les dimensions du CRM ou GRC :

Les deux dimensions incorporées dans cette démarche sont :

- La satisfaction des besoins de la clientèle
- La veille concurrentielle

Ceci implique une ré-ingénierie de la banque au niveau de la vente, en composant avec les TIC qui jouent un rôle crucial en terme de :

- connaissance des besoins et désirs des clients, (logiciels, programmes, SIM);
- segmentation pointue ;
- ciblage pertinent ;
- concrétisation sur le terrain grâce à des actions ciblées, étudiées;
- augmentation de la rentabilité par client
- intégration du multi canal

Deux objectifs majeurs sont associés dans la gestion de la relation client et dans le secteur bancaire :

- a) La virtualisation de la relation : cet élément devient stratégique dans la mesure où l'on assiste à la fois à la multiplication des canaux de communication avec le succès de certains comme le téléphone ou l'Internet considérés comme de réels vecteurs de vente et de fidélisation.
- b) La fidélisation

Les enjeux à venir dans le cadre de la fidélisation s'inscrivent sous le signe de l'innovation dans le sens où il faudra répondre à de nouveaux défis.

L'optique bancaire se développe car on ne se contente plus de réaliser de la rentabilité en accumulant les parts de marché, mais on tente de bancariser et de fidéliser la clientèle.

Une étude menée au Canada prouve aisément et illustre qu'il ne s'agit plus de faire du chiffres d'affaires en un temps records mais plutôt comment faire pour ne pas perdre la clientèle qu'on croyait acquise.

Nous résumons dans le cadre de cet article les facteurs de réussite des banques étrangères comme suit

- La connaissance approfondie du comportement du consommateur
- La maîtrise du management
- La mise en place d'un Mix Marketing bancaire cohérent

Le comportement du consommateur bancaire : Il est impératif de connaître le consommateur, ses besoins, ses motivations, ses freins, ses attitudes, car ce sont des concepts qui évoluent, il faut savoir les anticiper et accompagner leurs évolutions.

Le client est la raison d'être de la banque et le centre de la réflexion marketing.

La banque s'adresse généralement à trois types de marchés différents :

- clientèle de particuliers (clients qui agissent à leurs propres comptes ou à celui de leurs familles) ;
- des entreprises ou des institutions ;
- marché intermédiaire représenté par les professionnels, les artisans ...

La démarche même du marketing s'articule autour du consommateur, l'objectif de toute entreprise voulant pérenniser est de ce fait, la fidélisation des clients et la conquête de nouveaux marchés.

La compréhension voir la maîtrise de la connaissance du comportement du consommateur s'impose alors comme condition de toute action menée envers le consommateur. Elle représente un élément central dans la mise en place de la stratégie marketing

- Quelques outils s'imposent pour connaître le consommateur :

L'information est l'outil d'aide à la prise de décision. l'information peut être disponible via les institutions et les banques de données ou autres sources fiables, fichiers clients, base de

données interne à l'entreprise ...etc. si l'information voulue n'est pas disponible, d'autres outils existent ;

Les études de marché quantitatives et qualitatives sont les moyens auxquels la banque comme toute autre entreprise utilisent en dernier lieu pour la simple raison qu'une étude de marché coûte cher. Néanmoins, ce type d'étude particulièrement l'étude quantitative reste un moyen très intéressant à exploiter.

Les études type qualitatif fournissent des informations très utiles puisqu'elles peuvent concerner : les attitudes, les goûts, les attentes, les motivations des consommateurs, par rapport à la banque, la compétence de la distribution, l'acceptation du mode de communication, l'adhésion à la politique de tarification...etc.

Comment les consommateurs évaluent les services ?

Dans ce cadre là , nous évoquerons la tangibilisation de l'offre bancaire, une démarche qui repose sur la matérialisation d'une offre à la base intangible. Elle suppose une maîtrise du concept de la servuction qui implique plusieurs acteurs dont le consommateur qui co-produit le service .

Autre outil nécessaire à cet approche ; la segmentation et plus exactement la segmentation pointue.

La segmentation stratégique permet à la banque de formuler une stratégie marketing à l'aide de :

- développement d'offres adaptées aux segments en terme de besoins des clients;
- La gestion du multi-canal : la segmentation de la clientèle permet à la banque de définir les canaux de distribution et de communication les plus adaptés aux segments ;
- L'attrition : il s'agit de la détection de segments de clients qui manifestent un désintérêt pour leur banque et peuvent la quitter. la segmentation permet alors à la banque d'agir sur ces segments pour minimiser la perte de clients.

La segmentation pointue devient le langage commun aux différents acteurs de la relation banque-client tant au niveau opérationnel que stratégique.

La maîtrise du management: La deuxième hypothèse émise est que la maîtrise du management représente partiellement la réussite de ces institutions bancaires.

La bonne gouvernance, le knowledge management, les comportements organisationnels, la structure organisationnelle vont représenter les outils indispensables à la maîtrise du management.

1/ la bonne gouvernance: Il est important même indispensable d'appliquer une gouvernance d'entreprise rigoureuse pour les raisons suivantes :

- Les fonctions propres de la banque,
- L'importance des institutions financières qui bénéficient de la protection de l'état dans bien des pays
- l'importance de la gestion du risque en générale ;
- la préservation des intérêts des parties prenantes reconnues;
- protection des intérêts des déposants.

La gouvernance d'entreprise dans une banque est étroitement liée à la manière dont le conseil d'administration et la direction générale décident et gèrent les actions de l'établissement, Pour mener à bien la pratique d'une gouvernance saine, il est impératif que la banque dispose d'informations transparentes.

Nous citerons quelques conditions nécessaires à la mise en place de l'optique bonne gouvernance :

- valeurs, codes de conduite et les autres normes de comportement ;

- stratégie bien structurée permettant de mesurer les résultats d'ensemble de l'entreprise et la contribution des individus;
- attribution claire des responsabilités et pouvoirs de décision,
- mise en place d'un dispositif assurant l'interaction et la coopération entre conseil d'administration, direction générale et auditeurs;
- systèmes rigoureux de contrôle interne faisant appel aux fonctions d'audit interne et externe, fonctions de gestion des risques indépendantes des départements opérationnels et autres mécanismes de freins et contrepoids;
 - incitations financières et autres (rémunération, promotion, reconnaissance particulière) destinées à encourager dirigeants, cadres et employés à agir de façon appropriée;
- circulation adéquate de l'information dans l'entreprise et à l'extérieur.

2/ **Le Knowledge Management** ou encore **La gestion des connaissances** ou ingénierie des connaissances est l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même . Le knowledge management reste un levier de la productivité, il contribue fortement dans cette optique de maîtrise du Management

Nous citerons quelques objectifs du knowledge management :

- Une capacité de nouer des alliances et partenariats dans le contexte de mondialisation économique, qui conforte l'entreprise dans son gain de valeur et de compétence ;
- maîtrise des risques de perte de compétence ;
- exploitation optimale des savoirs de l'entreprise ;
- diminution du turn-over ;
- fidélisation de la clientèle ;
- favoriser l'innovation ;
- améliorer la qualité du produit ;
- formaliser les savoir-faire et procédures complexes résultant de l'expérience,
- fournir les informations
- pérenniser l'information grâce à sa capitalisation

3/ **Comportement organisationnel** : L'optique « reengineering des mentalités »

Le concept "reengineering" des mentalités, représente une évolution des mentalités vers l'acquisition du sens du client.

Que signifie acquisition du sens du client ?

Il s'agit de faire du marketing une affaire de chacun grâce à une mobilisation de toutes les équipes à chaque niveau. Cette mobilisation est confortée par une politique de recrutement, de formation, de motivation et de communication interne, qui s'inscrit dans la démarche centrée sur le client.

Sachant que les emplois les plus concernés par cette optique sont les emplois de contact, ils vont être aussi les emplois les plus exigeants.

-Le personnel de contact devient un élément essentiel en terme de qualité de prestation et livraison de service et d'avantage concurrentiel.

Rapidité, efficacité, courtoisie, dévouement, sont des qualités recherchées dans chaque employé afin que l'interaction avec les clients soit satisfaisante et efficace.

L'optique "reengineering" s'opère en parallèle avec un management des ressources humaines efficace qui va du recrutement, jusqu'à la fidélisation des employés afin de servir au mieux le client, car dans le domaine bancaire plus que tout autre domaine ; la différenciation passe par le niveau de performance humain qui grâce à une culture du leadership centrée sur le

client devient un atout difficilement copiable, d'où la nécessité de faire converger tous les efforts marketing vers l'optique : "reengineering" des mentalités.

Les banques qui réussissent, s'engagent à avoir une gestion des ressources humaines efficiente. Les stratégies de ressource humaine doivent commencer par la séduction des candidats, suivie par une embauche très minutieuse, une formation intensive, un personnel impliqué, confiant délivrant ainsi un service excellent.

Dans ce contexte Il faut avoir recours à une gamme complète de récompenses : rémunération, bonus, primes, reconnaissance, feed-back, dans le but de motiver les employés de contact pour atteindre leurs objectifs. Le management inculque et renforce en permanence les valeurs et la culture de l'entreprise, mettant l'accent sur l'excellence du service et la productivité. Les employés comprennent et soutiennent les objectifs d'une entreprise dont les actions sont orientées vers la création de valeur et dont le leadership inspire la passion de servir. Les résultats financiers et la position concurrentielle peuvent en être améliorés.

Le **mix-marketing** représente le volet opérationnel de toute la réflexion marketing. Donc la réussite d'un plan de mix-marketing est conditionnée encore une fois par la connaissance du comportement du consommateur, par l'efficacité du personnel de contact qui représente l'interface entre le client et la banque car de par la nature de ses responsabilités le front-office véhicule l'image de la banque, ses valeurs, sa culture...

En plus des quatre politiques traditionnelles qui structurent la démarche du marketing mix (produit, prix, distribution et communication) nous retrouvons trois autres additionnelles dans le domaine du service dus à la complexité et les caractéristiques de ce dernier. Ces trois P supplémentaires sont le personnel, la participation et le processus.

Cependant, il ne faut pas oublier que la politique de produit fait référence à l'innovation, et pour cela rappelons que

L'innovation permet aux entreprises de construire leur avenir, remplacer ou améliorer les produits existants. Elle contribue au maintien et au développement des ventes : c'est le rôle de l'innovation incrémentale. L'innovation radicale, quant à elle stimule la demande globale, transforme les secteurs d'activités et change les équilibres concurrentiels. L'innovation est cependant un exercice difficile et les échecs sont nombreux. Les entreprises s'appuient sur leur connaissance des clients et sur l'expérience acquise pour imaginer les nouvelles offres à lancer. L'innovation reste un processus vital pour les banques qui veulent se différencier et riposter aux menaces des concurrents.

La mise en place d'une stratégie de mix marketing bancaire optimale est un facteur incontournable qui a permis effectivement aux banques étrangères de s'imposer sur le marché algérien.

Conclusion : Pour conclure nous dirons que les mutations que connaît le secteur bancaire en Algérie sont intimement liées à l'ouverture du marché algérien qui a permis en un temps record l'implantation de diverses banques étrangères.

L'ouverture d'agences ne cesse d'augmenter à travers le territoire algérien notamment dans les grandes métropoles en l'occurrence Alger, Oran, Tlemcen, Annaba, Sidi Bel Abbes et d'autres villes qui voient le nombre d'agences se démultiplier.

Une étude sérieuse dans ce cadre a révélé (en 2008) que les faiblesses des banques étatiques concernaient la politique de produit en terme de procédure bancaire et de conditions de mise en place des crédits.

Les points forts des banques étrangères (en l'occurrence SGA) résidaient premièrement dans leur politique de produit du moment où la majorité des clients estimaient que les procédures bancaires étaient souples, que les crédits proposés étaient très accessibles et surtout bien conçus.

Deuxièmement dans sa politique de communication, le personnel de contact qui est une dimension faisant partie intégrante dans l'élaboration de la politique de produit, de distribution et de communication, était estimé qualifié voir très qualifié.

En définitif, nous pouvons dire que les banques qui centrent leur réflexion stratégique et marketing sur le client en adaptant continuellement leurs offres, et en disposant de moyens importants tant humains que matériels, mettant en place une offre de produits et services varié et innovatrice, que ce soit des produits d'épargne, de crédits, ainsi que les nouveaux services comme ceux qu'offre aujourd'hui le e-banking (offre monétique, call center), disposant aussi des outils technologiques nécessaires et efficaces en terme de communication, arrivent à se démarquer.

Apportant avec elles leur savoir faire, ces banques ont su s'imposer sur le marché algérien, grâce à une stratégie marketing et managériale étudiée et élaborée.

Cette poursuite de développement de réseau est le reflet de leur réussite.

Bibliographie

Ouvrages

- KOTLER Philip, KELLER Kevin, MANCEAU Delphine. « MARKETING MANAGEMENT » 15^e éditions PEARSON, 2015
- LENDREVIE J, LEVY J & LINDON D., « MERCATOR : Tout le marketing à l'ère numérique » 11^e éditions DUNOD, 2015
- MEYRONIN Benoit, DITANDY Charles. « Du Management au marketing des services » 3^{ème} édition 2015
- DETRIE Jean-Pierre « STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise » 4^e éditions, 2005
- BADOUC Michel & TROUILLAUD Elodie., « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance » Editions REVUE BANQUE, 2004
- LOVELOCK Christopher, WIRTZ Jochen & LAPERT Denis « Marketing des services » 5^e Editions Pearson Education, 2004
- BERNADET J. P, BOUCHEZ A & PIHIER S. « Précis de marketing » Editions NATHAN, 1997
- EDIGHOFFER Jean René « Précis de gestion d'entreprise » Editions NATHAN, 1997
- LEFEUVRE T, DAVO H, DELMARQUETTE M, HAYAT P, IGMAN J, PASDELOUP C & ROUSSEL P (1999) « Action commerciale » Editions FOUCHER
- BARELIER A, DUBOIN J, DUPHIL F, GEVAUDAN CONTAL N, GRATALOUP L, KUHN G, LEVY C, PAVEAU J, SARHAN J.M « EXPORTER : Pratique du commerce international » Editions FOUCHER 1997
- PRIM N, USUNIER J.C « Marketing international : Développement des marchés et management multiculturel » Editions VUIBERT 2004
- KOEHL M, KOEHL J. L, CHAPUT C (1991) « MERCATIQUE : Force de vente » Editions FOUCHER
- DJITLI M.S. (1998) « Marketing Editions » Editions BERTI
- BENHALIMA A (1996) « Le marketing bancaire Algérien » Editions DAHLAB

- BOYER A, HIRIGOYEN G, THEPOT J, TOURNOIS N, VERDINE J. 1997, « Le panorama de la gestion » Editions CHIHAB
- BRACHAND B, LENDREVIE J (1993) « LE PUBLICATOR » Editions DALLOZ
- COUSSERGUES S. (1993) « Gestion de la banque » Editions DUNOD
- DRUKER P. « La pratique dans la direction des entreprises » Editions D'ORGANISATION
- LANGEARD E. (1994) « SERVUCTION : Marketing des services » Editions EDISCIENCE
- American marketing association « Glossaire des termes marketing » ; Chicago 1960
- JUSTEAU J. F, GRABY F. (1989) « Le marketing : Objectifs et méthodes » Editions DUNOD
- MERDAN A. (1996) « Marketing des services financiers » Editions Mac MILLAN PRESS

- VERNETTE E.(2001) « L'essentiel du marketing : Marketing fondamental » Editions D'ORGANISATION
- ZOLLINGER M, LEMARQUE E., « Marketing et stratégies de la banque » Editions DUNOD
- COVA V, COVA B , « Alternatives Marketing » , éditions DUNOD , 2001.
- NICOLA F « l'innovation clef du développement » Seuil , 1995
- BADO M .« marketing management pour les sociétés financières », les éditions d'organisations 1995
- DARPY D , VOLLE P.« comportement du consommateur : concepts et outils» DUNOD ,Paris
- DE COUSSERGUES S ., « Gestion de la banque , du diagnostic à la stratégie », 3^{ème} édition DUNOD Paris , 2002
- HOROVITZ J ., « La satisfaction Total du client » inter édition , paris 1994
- LOVELOCK C ., LAPERT D ., « Marketing de Services Stratégie-outils- Management » publi-Union ,Ed,1999
- NOYE D ., « Pour Fidéliser Les Clients »,INSEP 2000,
- OLIVIER F « Services Autour des Produits , enjeux et stratégies » Ed ECONOMICA 1999 .
- KOTLER P et DUBOIS B., « Marketing Management »10^{ème} édition, Paris 2000
- HOROVITZ J ., « La Satisfacation Totale du Client » Inter Edition , Paris , 1994
- GADREY J « Services : La Productivité en Question »,Sociologie économique 1996
- AMERICA P, EVRARD R, ROHARD F, SIBAUD B,WEBER D ., « Marketing : stratégies et pratiques » éditions NATHAN

Revues

- BENHABIB A, 1995 « Importance stratégique et modèles multi attributs en marketing » Revue administratives et management ENAG N°12
- BENHABIB A . « Marketing bancaire et économie de marche » Revue d'économie A.P.S Alger .1995
- BOUKHAOUA S. 1996 « Le marketing » Revue ECONOMICA
- DEBARGE B. « Repenser l'agence bancaire » Revue Banque N°599 , 1999
- LOUP P . « Le monde du marketing » Revue Française de Gestion N°9
- SEMAPHORE , « l'équipe FOR »journal interne de Société Générale .N°12 Avril 2008
- Dossier « La segmentation de la clientèle », Juin 2004, N° 659, Banque Magazine.
- Dossier « Le marketing bancaire », Juillet-Août 1999, N° 605, Banque Magazine

Articles :

- Brigitte Auriacombe et Michel Badoc « marketing bancaire et GRC »2004
- BIELEN F et STEPLES C., « intangibilité des services, dimensionnalité et opérationnalisation : phase exploration » W.P.N°87, EPSO/IAG, 2003, 21 pages.
- COVA B. et al., « les innovations marketing en réponse à la montée de l'hédonisme : Articulations avec le CRM ? 3^{ème} congrès sur les tendances du Marketing en Europe, 2003, 18 pages.
- DECAUDIN J.M et LACOSTE D., « la communication des entreprises de service : entre théorie et pratiques », actes du congrès, Montréal 2000, 9pages. Voir
- FRISOU J., « pour une approche tangentielle du comportement de fidélité », Congrès sur les tendances du marketing, Venise 28-29 Novembre 2003, 27 pages.
- GATIF AOUI S., « confiance dans la Relation Consommateur-Prestataire de service : une analyse du discours du personnel en contact », Actes du Congrès, Deauville 2001, 26 pages.
- KUTER P., « incertitude du consommateur et Condition d'Apparition ou de Disparition de la Relation avec un Prestataire de services : Exemple des Services Bancaires », CongressoInternazional "Le tendanze Del Marketing ", Parigi 25-26, Gennaio 2002, 29 pages.

- MARION G., « les concepts de relations et d'interaction au travers des divers champs du marketing », Actes du Congrès, Montréal 2000, 11 pages.
- RICARD L. et ROSENTHAL H., « connaître ses clients... la perception des clients : une recherche exploratoire », Actes du Congrès, Deauville 2001, 32 pages.
- SABADIE W. et VERNETTE E., 'la servuction « On Line » : points communs et spécificité face à la servuction traditionnelle ', 2^{ème} journée nantaise de recherche sur le e-marketing, 2003, 31 pages.
- DON PEPPERS et MARTA ROGERS « best practices , maximize customer value “
- Charles O'Reilly et Jeffrey « Hidden Value » Books revue

Webographie :

www.finances.gouv.ma

www.ladocfrancaise.gouv.fr

www.worldbank.org

www.fiance.algeria.org

www.skyminds.net/economie/developement.php

www.insee.fr