

Les Perspectives des Banques Islamiques en Algérie Cas : La banque Al Baraka d'Algérie

Par : BAHMED Asma
Doctorante à EHEC Alger

Résumé

L'apparition de banques islamiques a joué un rôle important dans le service de la société, et a aidé à soulever l'embarras de beaucoup de musulmans qui se sont abstenus de traiter avec des banques traditionnelles qui suivent le système usurier.

Suite à une compétition croissante de la part des banques conventionnelles et particulièrement celles qui adoptent une politique récente de filiales et guichets du banking islamique en complément avec leur activité principale, c'est devenu nécessaire pour les banques islamiques d'intégrer le concept marketing afin de satisfaire les besoins des clients de façon meilleure que leurs rivales.

En effet, l'élaboration d'une stratégie marketing efficace est une condition vitale pour assurer la compétitivité de toute banque qui soit classique ou islamique. Les vainqueurs sur le marché bancaire seront ceux qui auront le mieux réussi à exploiter leur connaissance du marché et leur expertise en matière de stratégie marketing. Pour cela, la banque doit tenir compte autant de sa concurrence que de sa clientèle, actuelle et potentielle afin de mettre en avant un avantage compétitif qui porte de la valeur dans l'esprit du client.

Mots clés : Banque islamique, stratégie marketing, satisfaction client, performance, SWOT, segmentation-ciblage-positionnement, Al Baraka Bank d'Algérie.

الملخص

لعبت المصارف الإسلامية دورا هاما في خدمة المجتمع، وساعدت في رفع الحرج من كثير من المسلمين الذين امتنعوا للتعامل مع البنوك التقليدية في أعقاب نظام مراب.

نظرا لتزايد المنافسة من طرف البنوك التقليدية، ولا سيما تلك التي خصصت شبابيك للعمل المصرفي الإسلامي بالإضافة إلى نشاطها الرئيسي، أصبح من الضروري للبنوك الإسلامية دمج مفهوم التسويق لأجل تلبية احتياجات العملاء بصفة أفضل من منافسيها.

في الواقع، وضع استراتيجية تسويقية فعالة هو شرط حيوي لضمان القدرة التنافسية للأبي بنك تقليدي أو اسلامي. الفائزون في السوق المصرفي هم الذين يملكون أفضل قدرة على استغلال معرفتهم بالسوق وخبرتهم في استراتيجية التسويق. لهذا، كان للبنك أن يأخذ في الاعتبار بقدر المنافسة عملائه، الحالية و المستقبلية من أجل خلق ميزة تنافسية تعطي قيمة مضافة للعميل.

الكلمات الدالة: البنك الإسلامي، استراتيجية التسويق، رضا العميل، الأداء، SWOT ، تجزئة- استهداف- موقوف. بنك البركة الجزائري

Introduction :

La crise financière contemporaine a révélé au grand jour les failles du système financier conventionnel caractérisé par une disjonction de plus en plus hermétique entre la sphère financière et la sphère réelle. La résistance des banques islamiques et la continuité de l'élargissement de leurs activités dans les conditions économiques internationales actuelles témoignent de la portée de leur efficacité quant à la réalisation d'un niveau de performance remarquable. Elles ne sont pourtant pas nées pendant la crise. Seulement, c'est dans ce contexte de turbulences que les principes qui régissent leur fonctionnement trouvent enfin une réelle résonance.

Avec la création de la banque islamique de Dubaï, dans l'état des Emirats Arabes Unis en 1975, l'idée de banques islamiques, s'est concrétisée sur la scène internationale. Ces institutions sont apparues comme une forme originale de banque. Elles se sont établies dans plusieurs régions du monde, aussi bien dans les pays islamiques, que dans les grands centres financiers d'Occident. La croissance de cette activité suscite un vif intérêt, y compris en Occident, où plusieurs pays s'interrogent sur la manière d'intégrer cette finance alternative aux cotés des activités conventionnelles. A fin 2010, on comptait plus que 300 établissements financiers islamiques répartis sur plus de 75 pays à travers le monde. Les actifs gérés dépassent un trillion de dollars»¹.

Toutefois, dans les pays du Maghreb Arabe notamment l'Algérie, la présence des banques islamiques est marginale, caractérisées par une cohabitation avec un système bancaire conventionnel. Dans un tel paysage conventionnel caractérisé par une compétition croissante et une clientèle bien informée, très exigeante et volatile, la banque islamique se voit contrainte de renforcer et améliorer sa position sur le marché bancaire en termes de présence, de part de marché et de notoriété. A cet effet, elle est tenue d'adopter une stratégie marketing visant à atteindre la performance exigée et satisfaire les besoins de sa clientèle dans le respect des préceptes islamiques. Dans ce papier, nous proposons de présenter les fondements d'une banque islamique et expliquer comment pourrait-elle gagner la confiance de ses clients face aux banques classiques. Pour cela, nous présentons dans sa première partie,

1 Wadi MZID Directeur à Banque Zitouna, « La Finance islamique : Principes fondamentaux et apports potentiels dans le financement de la croissance et du développement », Economic agendas of islamic actors : Emerging New Economic Policy Makers In The Arab Mediterranean, Tunisie, pp1-3., Juin 2012.

les principes et les instruments de la banque islamique, ainsi le concept du marketing en environnement bancaire islamique. Une deuxième partie est consacrée à l'exposition d'un cas pratique de la banque Al Baraka d'Algérie, en s'appuyant essentiellement sur les forces, faiblesses de cette banque et les opportunités et menaces de son environnement. Enfin, nous concluons par la définition des facteurs clés de succès de la banque Al Baraka d'Algérie.

I - Le contexte de la banque islamique :

Nous allons présenter dans ce qui suit les fondements et les spécificités du banking islamique.

I.1- Définition de la banque islamique :

La finance islamique, appelée également la finance éthique est un modèle économique indépendant qui n'est le produit ni du système capitaliste ni du système socialiste, elle est régie par des règles de quatorze siècles d'histoire et destinées à attirer les dépôts de la communauté musulmane et non musulmane.

« La finance islamique se présente comme une forme d'intermédiation financière fondée sur les préceptes de l'islam, son fonctionnement repose sur des principes fixés par le droit musulman (charia) et autre jurisprudence islamique (Fiqh) des oulama, les savants de l'islam. En soi cette intermédiation financière est simple, elle repose sur le partage des gains et des pertes, la coopération entre les partenaires en vue d'une transparence et la réussite de projets économiques collectifs dans l'intérêt de la oumma, la communauté des musulmans »²

Mabid Ali AL JARHI et Munawar IQBAL définissent la banque islamique comme étant : «une institution qui reçoit des dépôts et mène toutes les activités bancaires à l'exception de l'opération de prêt et d'emprunt à intérêt... Elle joue le rôle d'un manager d'investissement vis-à-vis des déposants dont les fonds appartiennent à la catégorie des dépôts d'investissement... La banque islamique partage ses gains nets avec ses déposants au prorata de la date et du moment de chaque dépôt. Les déposants doivent être informés en amont de la formule de partage des profits et des pertes avec la banque »³

Les banques islamiques sont des institutions dont l'activité principale est l'intermédiation financière qui permet de répondre aux besoins de financement d'une façon équilibrée, équitable et socialement responsable grâce à l'élimination des incompatibilités entre les épargnants et les investisseurs en matière d'échéance, des fonds et du risque, ce qui génère des économies d'échelle liées aux coûts de transaction lors de l'acheminement des fonds et réduit les risques engendrés par l'asymétrie d'informations. Les banques islamiques fonctionnent dans l'esprit de réaliser des profits tout en respectant

2 SAIDANE (Dhafer) : la finance islamique à l'heure de la mondialisation, éditions Revue Banque, Paris, 2009,p12.

3 AL JARHI (M.A) et IQBAL (M) : «Banques islamiques : rubrique réponses à des questions fréquemment posées », in document périodique n°4 de la banque islamique de développement (BID), Djedda, Arabie Saoudite, 2001, p25.

la charia et en reconnaissant le caractère incertain de l'issue des opérations financées. Ces dernières doivent être adossées à 100% à des actifs tangibles tout en s'appuyant sur le principe du partage des profits et des pertes (3P) et la coopération entre les partenaires.

La banque islamique est à la fois un organisme de bienfaisance et un agent à but lucratif appelé à financer des projets, vendre des produits et réaliser des bénéfices, elle concilie donc entre le profit et l'éthique tirée de l'islam.

Finalement, les banques islamiques ont une double vocation commerciale et financière. Loin de se cantonner dans la mission classique d'intermédiation financière, elles interviennent dans les activités de création, transformation et commercialisation des richesses en tant que parties prenantes à part entière.

1.2- Principes de la banque islamique

Répondant aux préceptes de l'islam, les banques islamiques se sont organisées autour de cinq (05) principes essentiels inspirés du **Fiqh el mou'amalat**, constituant la branche de la charia qui organise les relations entre individus⁴.

1.2.1- Interdiction du RIBA (l'usure, Intérêt) : Les opérations financières ne doivent en aucun cas, que ce soit de façon directe ou indirecte, comporter une rémunération fixe ou garantie; le terme RIBA signifie « augmenter ». Il désigne une augmentation de valeur et correspond à deux notions distinctes dans la terminologie de la finance occidentale : l'usure et le prêt à intérêt, l'usure étant un prêt à un intérêt très fort. Or, dans la pensée musulmane il n'existe aucune distinction entre ces deux termes, ceux-ci recouvrant la même pratique où les juristes musulmans insistent sur l'interdiction de tout prêt à intérêt, peu importe le taux pratiqué et la destination. Le coran interdit explicitement, à plusieurs reprises la pratique de la Riba : Allah le très haut a dit : « Ceux qui pratiquent de l'intérêt usuraire ne se tiennent au jour du Jugement dernier que comme se tient celui que le toucher de Satan a bouleversé. Cela, parce qu'ils disent : Le commerce est tout à fait comme l'intérêt » Alors qu'Allah a rendu licite le commerce, et illicite l'intérêt... »⁵

1.2.2- Interdiction de l'incertitude (Gharar) et la spéculation (Maysir) :

Il n'est pas permis de conclure de transaction qui renferme du Gharar (incertitude, ambiguïté). Le terme Gharar peut être défini comme : « la vente d'objets dont l'existence et les caractéristiques ne sont pas certaines » ou encore « un échange dans lequel il y a un élément qui manque, par ignorance de la nature des biens échangés ou de leur prix, ou par une fausse description de ces biens »⁶

4 Abderrazak BELABES, épistémologie des principes de la finance islamique, Les cahiers de la finance islamique n°02, Ecole de Management de Strasbourg, Décembre 2010, pp5-8.

5 Coran, Sourate 2 Al-Baqara, Verset 275.

6 KARICH (Imane) : le système financier islamique : de la religion à la banque, édition De Boeck & Larcier, Bruxelles, 2002, p44.

De la même manière, la charia interdit les transactions basées sur le *maysir* qui étymologiquement, correspond à tout type de jeux de hasard, de pari et de spéculation.

I.2.3- Prohibition du commerce de produits illicites : Il existe des exigences quant à la nature de l'activité dans laquelle un investissement demeure conforme à la charia. Ainsi, les jeux de hasard, les activités en relation avec l'alcool, le vin, le tabac, et les drogues, avec l'industrie porcine et de l'alimentaire non licite ou encore avec l'armement (exception faites pour les Etats), avec l'industrie bancaire et de l'assurance conventionnelles, avec l'industrie cinématographique suscitant ou suggérant la débauche ou la déchéance de l'être humain (pornographie) constituent des secteurs d'investissements prohibés.

I.2.4- Principe de partage des profits et des pertes et (principe de PPP) : Le principe de partage des pertes et des profits suivant une répartition déterminée à l'avance entre le prêteur et l'emprunteur constitue le substitut à la prohibition de toute rémunération basée sur un taux d'intérêt dans la conduite des opérations bancaires. Une transaction financière qui transfère l'ensemble des risques associés à un projet d'investissement sur une seule des parties prenantes est contraire aux principes de la charia.

I.2.5- Principe de l'Asset backing (L'adossement à un actif tangible) : Toute transaction financière doit être sous-entendue par un actif pour être valide selon la charia. La tangibilité de l'actif signifie que toute opération doit être obligatoirement adossée à un actif tangible, réel, matériel et surtout détenu. Ce principe de « l'Asset Backing » permet de renforcer le potentiel en termes de stabilité et de maîtrise des risques et rassure notamment quant aux problématiques de déconnexion de la sphère financière à la sphère réelle.

I.3- Principaux instruments de la banque islamique

Les banques islamiques assurent le financement en utilisant deux méthodes principales⁷ :

La première méthode s'applique aux opérations de participation aux profits et aux pertes en faisant intervenir la *Mudharaba* et la *Mucharaka*. Dans ce cas, la rémunération n'est pas fixée à l'avance et dépend des résultats réalisés en aval de l'opération de financement :

La Mudharaba est une forme particulière de la *Mucharaka* dans laquelle l'une des parties (la banque) contribue par un apport en capitaux et l'autre (le partenaire *Mudhareb*) par le travail et le savoir faire. Les profits générés par la conjugaison de ces deux facteurs sont partagés entre la banque et son partenaire dans des proportions convenues d'un commun accord. Par contre, le bailleur de fonds assumera seul les pertes éventuelles à concurrence des fonds avancés.

⁷ CHEHRIT (Kamel) : Le banking islamique, éditions Grand Alger Livres, Alger, 2007.p20.

La Mucharaka est une association entre deux parties (ou plus) dans le capital d'une entreprise, projet ou opération moyennant une répartition des résultats (pertes ou profits) dans des proportions convenues. Elle est basée sur la moralité du client, la relation de confiance et la rentabilité du projet ou de l'opération. (définitive, dégressive)

La seconde méthode s'applique aux opérations de vente de marchandises ou de services à crédit et conduit donc à un endettement de la partie qui achète ces biens et services. Elle fait intervenir un certain nombre de modes de financement tels que la Murabaha, L'idjar, Le Salam et L'Istisna'a. La rémunération de la banque dans ces cas est une partie du prix de vente.

La Murabaha est un contrat de vente au prix de revient majoré d'une marge bénéficiaire connue et convenue entre l'acheteur et le vendeur (Al Bay'ou biribhin ma'loum).

Le leasing (Idjar) est un contrat de location de biens assorti d'une promesse de vente au profit du locataire.

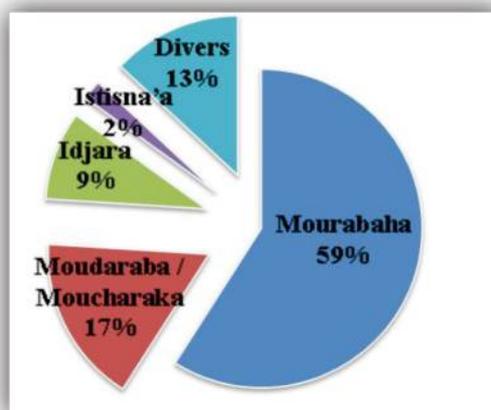
Le Salam peut être défini comme un contrat de vente avec livraison différée de la marchandise

L'Istisna'a est un contrat d'entreprise en vertu duquel une partie (moustasni'i) demande à une autre (Sani'i) de lui fabriquer ou construire un ouvrage moyennant une rémunération payable d'avance, de manière fractionnée ou à terme.

En outre, il existe d'autres instruments de financement islamique, on cite parmi ceux-ci, **El Qard hassan (le prêt sans intérêt)** qui est considéré comme une avance ou une facilité de caisse destinée soit à la consommation, soit à la production. Dans la pratique, ces prêts appelés Qoroudh Hassana sont souvent destinés aux personnes défavorisées ayant besoin d'argent pour certains projets personnels (mariage, décès, circoncision,...) ou professionnels (gestion d'une firme, ouverture d'un commerce,...).

Ce graphique montre que la mourabaha est l'instrument privilégié par les acteurs ; elle représente 59% des activités financières islamiques, alors que la Moudaraba et la Moucharaka ne représentent que 17% du totale.

Figure n°1: Répartitions des actifs islamiques selon le type de produit



Source : JOUINI (Elyès) & PASTRÉ (Olivier) : La Finance islamique : une solution à la crise ?, édition Economica, Paris, 2009., p47.

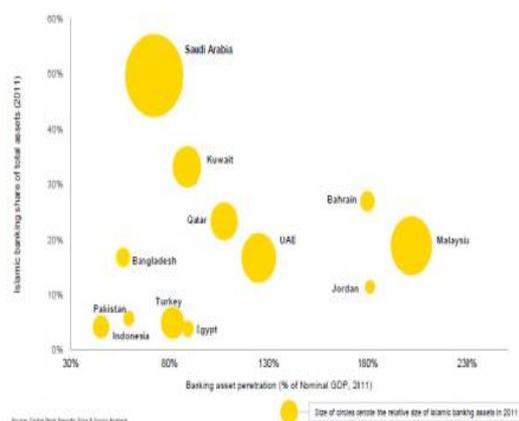
Ces pourcentages peuvent être expliqués par la présence d'une préférence des instruments de financements par rapport aux techniques de financement participatives chez les acteurs. Le restes des actifs islamiques ne représente que près de 15% du totale des actifs

I-5. La Croissance des marchés financiers islamiques :

La finance islamique gagne du terrain, se développe très vite et s'exporte au-delà des pays d'islam, depuis la création de la banque islamique de Dubai dans l'état des Emirats arabes Unis en 1975, le monde de la finance islamique compte en fin 2011 près de 470 institutions financières et 205 islamic windows dans plus de 80 pays, elles se sont établies dans plusieurs régions du monde, aussi bien dans le Moyen-Orient et l'Asie du sud-est (pays du golf et la Malaisie étant les principaux centres) qu'en Europe, aux Etats-Unis et en Afrique. (cf. Figures ci-après) :

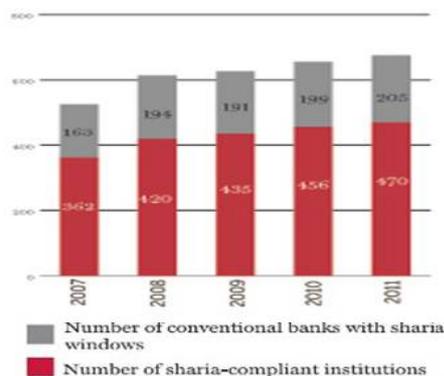
Les Perspectives des Banques Islamiques en Algérie
Cas : La banque Al Baraka d'Algérie

Figure n°2 : part de marché bancaire islamique dans le secteur global.(2011)



Source: The world Islamic banking conference, competitiveness report: Growing beyond DNA OF Successful Transformation, report 2012-2013, ERNST & YOUNG Analysis, UAE. pp6-9

Figure n°3 : Nombre de banques et guichets islamiques dans le monde.



Source : <http://www.thebanker.com/Markets/Islamic-Finance/Islamic-finance-roars-again>, consulté le 02/08/2012 à 14h.*

L'essentiel du marché de la finance islamique reste encore très concentré géographiquement : près de deux tiers des actifs financiers islamiques se situent dans les pays du Golfe et plus de 20% en Asie du sud-est. Ainsi, les deux grands centres de la finance islamique, l'Arabie Saoudite et la Malaisie, qui sont à l'origine de la création respectivement de 25% et 23% des produits islamiques, demeurent les principaux moteurs de croissance de ce marché.

Après avoir présenté le concept de la banque islamique, il est important de définir la stratégie marketing adoptée par une banque islamique.

I - Les divergences entre une banque islamique et une banque classique

La raison d'être d'un système financier islamique, tout comme celle d'un système financier classique, est la mobilisation de ressources financières et leur allocation entre différents projets d'investissement.

Toutefois, si les objectifs convergent, les principes qui régissent le fonctionnement du système financier islamique sont fondamentalement différents de l'esprit de la finance conventionnelle. Cela implique des divergences importantes et incontournables sur plusieurs points : en matière de risques, de structuration des produits financiers, de savoir-faire et de compétences requises, ... etc. »

Ainsi, deux points importants résument la principale différence entre banques islamiques et banques conventionnelles :

Les règles sur lesquelles repose le fonctionnement de la banque islamique vont modifier la relation banque-client telle qu'elle existe dans l'univers de la finance conventionnelle. Puisque le déposant devient, dans une certaine mesure, investisseur et qu'il porte, en partie, les mêmes risques que la banque, par l'adoption du principe de partage des profits et des pertes (3P), on ne peut plus parler uniquement d'une relation déposant-banque ou prêteur-emprunteur à base d'intérêts mais d'une véritable relation investisseur-entrepreneur, semblable à celle qui existe dans des opérations d'investissement direct. Aussi, la finance islamique est ancrée dans le réel, on investit sur des projets que l'on connaît, ce qui va à l'encontre des banques conventionnelles qui agissent sur une économie virtuelle et spéculative.

La prise en compte d'une dimension morale dans les décisions financières entraîne une modification dans l'organisation interne de la banque (avec notamment la création d'un shariah board) et implique un certain nombre d'obligations additionnelles comme la gestion des fonds collectés par la zakat.

II - Stratégie Marketing en environnement bancaire islamique

Les banques islamiques proposent une gamme de plus en plus large de services financiers comme la mobilisation de fonds, l'allocation des actifs, le règlement des paiements et des opérations de change, enfin, la transformation et l'atténuation des risques. Toutefois, ces intermédiaires utilisent pour leurs transactions des instruments conformes à la jurisprudence islamique suivant une démarche marketing spécifique.

Le marketing des banques conventionnelles ne diffère pas de celui des banques islamiques sauf que ces dernières sont assujetties à respecter les principes de la charia dans la mise en œuvre des actions marketing.

II-1. Définition du marketing bancaire islamique :

Le marketing bancaire islamique est défini comme étant:

« Tous les efforts humanitaires et relatives à la conduite et la circulation des services et des idées bancaires à partir de la banque islamique à l'ensemble des

Les Perspectives des Banques Islamiques en Algérie
Cas : La banque Al Baraka d'Algérie

clients et bénéficiaires, afin de satisfaire leurs besoins et exigences financiers et sociaux, et de contribuer à la réalisation du développement économique et social, par la mise en valeur des avantages financiers et extra-financiers des actionnaires, des employés et de la société à la lumière de la conformité avec les dispositions de la loi islamique »⁸

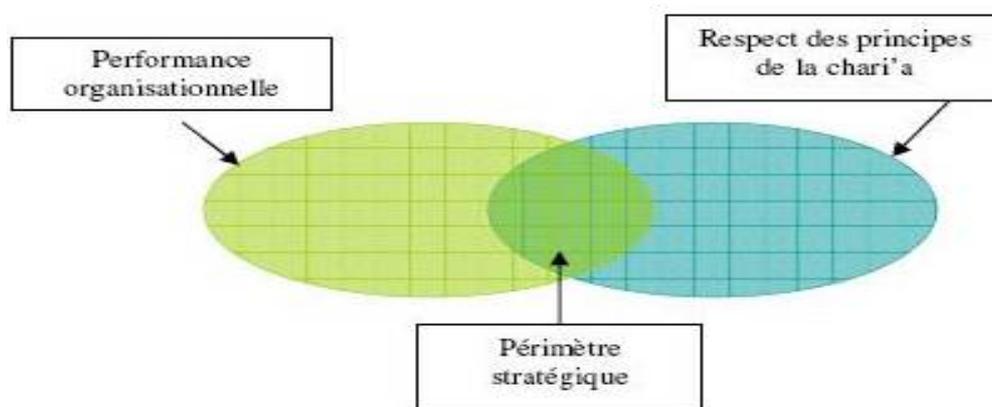
A partir de cette définition, nous pouvons considérer le marketing des banques islamiques comme un ensemble d'activités intégrées dont le but est de découvrir les besoins et désirs de la clientèle, et puis agir sur le développement des services bancaires les plus adaptés, afin d'augmenter la rentabilité et la performance globale, et donc réaliser le développement économique et social, en toute conformité avec les principes et dispositions de la charia islamique.

II-2- Le périmètre stratégique des banques islamiques

Les dirigeants jouissent une plus grande liberté d'actions, en termes de capacité stratégique, le périmètre stratégique des banques islamiques, se situe dans la zone qui se trouve entre les exigences de performance d'un côté, et d'autre côté le respect des principes de la charia⁹.

La gestion du marketing dans les banques islamiques ne diffère pas de celle des banques conventionnelles, chacune aspire à être la plus attractive sur le marché, cependant la banque islamique doit définir une stratégie marketing adéquate qui ne se contredît pas avec les règles de son fonctionnement. (cf. Figure n°4)

Figure n°4 : Le périmètre stratégique des banques islamiques¹⁰



⁸ المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، الناشر: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2004، ص 376

Traduit par l'enseignante.

⁹ SIAGH (Lachemi), DIALLO (Alpha Oumar), HAFSI (Taïeb), Environnement Intense et Choix Stratégiques: Le Cas des Banques Islamiques, Cahier de recherche N° 20-06, Août 2004, HEC Montréal, p15.

¹⁰ Ibid, p15.

Le caractère islamique de ces banques est un instrument de différenciation stratégique en soi, appelée « **différenciation identitaire** », et surtout lorsqu'il s'agit de service des particuliers lesquels valorisent bien davantage le caractère religieux des banques islamiques que la clientèle corporate, plus encline à maximiser le rapport qualité/prix de service.

Toute stratégie bancaire repose sur une exigence de différenciation, trois stratégies génériques existent en matière de différenciation bancaire ¹¹ :

1) *Une concurrence en prix*, c'est-à-dire en taux, si la banque dispose d'un avantage concurrentiel en termes de coûts qui lui permet, soit de réduire ses taux d'actifs, soit d'augmenter ses taux de passifs, soit les deux ;

2) Une concurrence en qualité, si la banque dispose d'un avantage concurrentiel de qualité haut de gamme, qui lui permet de renchérir le prix de ses services sans perte de parts de marché et de dégager, par conséquent, des marges supérieures à la concurrence ;

3) **Et une stratégie de focus**, qui permet à la banque d'ériger des barrières à l'entrée si elle détient une compétence territoriale ou opérationnelle particulière et difficilement répliquable par la concurrence.

Dans le golfe persique, en particulier, où les banques islamiques sont très actives, il y a peu de concurrence en prix : les comportements bancaires y sont, en effet, souvent oligopolistiques. Par conséquent, seules deux stratégies génériques sont à la disposition des banques : la qualité ou le focus.

Cas : La banque AL BARAKA D'Algérie

Présentation de la banque :

La banque Al Baraka d'Algérie¹² est le premier établissement bancaire à capitaux mixtes (publics et privés) issue de l'accord, lors de la 14^{ème} conférence de la banque islamique de développement (la BID) en Algérie, le 1^{er} mars 1990, entre la Banque d'Agriculture et de Développement Rurale (BADR d'Algérie) et le groupe Dallah Al Baraka (Arabie Saoudite). Elle a été créée officiellement, le 20 mai 1991 sous forme de société par action (SPA) régie par les dispositions de la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, son capital social lors de sa création, était de 500 millions de dinars dont 44% appartient à la BADR et 56% au groupe Al Baraka, et il a été augmenté en deux reprises jusqu'à atteindre 10 milliards de dinars en 2009.

La banque Al Baraka d'Algérie est habilitée à effectuer toutes les opérations bancaires, de financement et d'investissement, en conformité avec les principes de la charia islamique.

¹¹ LARAMÉE (Jean-Paul): La finance islamique à la française : un moteur pour l'économie, une alternative éthique, édition Bruno Leprince, Paris, 2008, p107.

¹² Le siège social : lotissement Bouteldja Houidef, Villa 1, Rocade Sud, Ben Aknoun, Alger
Tel: +213 21-916450 Fax: +213 21-916457, www.albaraka-bank.com

Les Perspectives des Banques Islamiques en Algérie
Cas : La banque Al Baraka d'Algérie

Part de marché :

Le marché bancaire algérien est subdivisé entre les banques publiques et privées qui couvrent respectivement 89% et 11%. Ainsi la part de la banque Al Baraka est de 15% du marché bancaire privé (dans les 11%) et représente 1,8% du marché bancaire global en 2010. Le marché financier islamique en Algérie reste actuellement restreint, et présente un haut potentiel de croissance et un très fort ancrage social. De plus, le taux de bancarisation est encore faible dans ce pays (30%). Ce marché est donc loin d'être saturé, plusieurs pistes restent à couvrir. (cf. figures ci-dessous)

Figure n°5 : La part de la banque Al Baraka sur le marché bancaire total

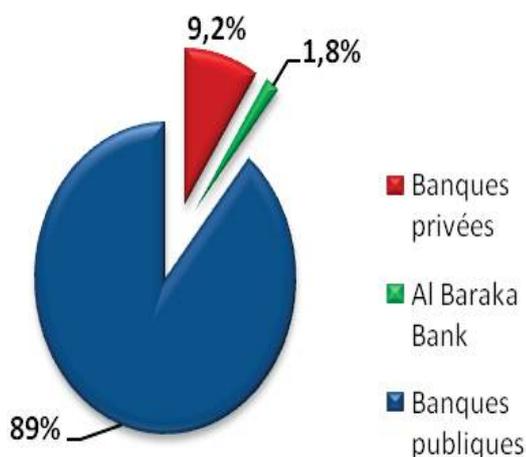
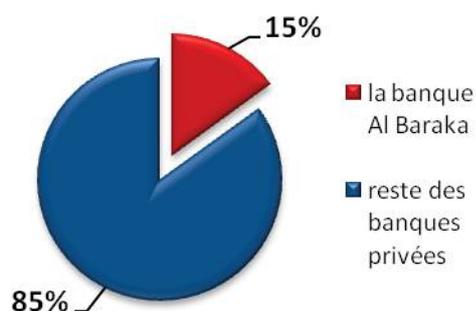


Figure n°6 : La part de la banque Al Baraka sur le marché bancaire privé



Source : Document interne de la banque Al Baraka d'Algérie. Avril 2011.

2. Environnement de la banque Al Baraka d'Algérie :

En s'inspirant des résultats d'une étude que nous avons réalisée au sein de la banque Al Baraka d'Algérie (de Janvier au Juin 2013).

2.1- L'analyse SWOT :

Nous exposons dans ce qui suit l'analyse SWOT élaborée par la doctorante durant la période de stage pratique.

A - Opportunités :

- Forte demande de produits bancaires conformes à la charia
- La banque est entraînée d'élargir son réseau d'exploitation et sa gamme des produits pour couvrir tout le territoire national. Ce qui constitue une opportunité attractive pour mettre en application la notion de proximité auprès des clients et s'accaparer de nouvelles parts de marché.
- La banque prévoit de lancer la première émission de Sukuk en Algérie, ce qui lui offre une belle opportunité de développement.

B - Menaces :

- La banque Al Baraka est intensément concurrencée les banques étrangères (SGA, AGB, PNB Paribas... etc.), à savoir les banques les mieux appréciées en termes de qualité de service.
- Deux banques islamiques de renommée internationale envisagent pénétrer le marché bancaire algérien (ADIB et KFH). Ajoutons nous aussi, la prochaine transformation de la poste en banque postale. Celles-ci seraient indéniablement des concurrents principaux à la banque Al Baraka.

Les banques et établissements exerçant ces activités sont soumis au même régime juridique que les institutions conventionnelles.

-Les banques publiques prédominent, avec une part de marché relative de 86 %¹³, et un réseau très élargi d'agences réparties sur tout le territoire national et une liquidité plus élevée que dans les banques privées.

- La banque d'Algérie ne prévoit pas de dispositions réglementaires particulières pour les activités bancaires régies par les règles de la charia.

C - Forces :

-La banque Al Baraka d'Algérie est une filiale d'Al Baraka Banking Group qui constitue une des plus grandes, des plus anciennes et des plus expérimentées institutions financières islamiques dans le monde d'aujourd'hui ; ce groupe Saoudien a remporté en 2010 le premier prix de «Best Regional Bank»¹⁴ dont la cérémonie a été tenue à Dubai où un total de 30 récompenses a été attribué. Les autres gagnants ont été tirés du Royaume-Uni, la Malaisie, Etats-Unis, le Luxembourg, et le Soudan.

¹³ Rapport annuel banque d'Algérie 2013.

¹⁴ <http://www.albaraka.com/default.asp?action=article&id=375>, (24/01/2013 à 10h).

Les Perspectives des Banques Islamiques en Algérie
Cas : La banque Al Baraka d'Algérie

- La banque Al Baraka manifeste un fort intérêt à la formation de son personnel et représente ainsi, un des facteurs clés de succès de la banque.

- Lancement de nouveaux produits sur le marché algérien à savoir le microcrédit en collaboration avec Fides Algérie et la bancassurance en partenariat avec la compagnie d'assurance islamique Salama.

-La banque Al Baraka bénéficie d'un effet d'expérience de 24 ans dans le domaine du banking islamique, ce qui lui permet d'avoir une bonne connaissance du marché algérien et réaliser des économies d'échelle dont les coûts augmentent moins rapidement que la production.

En outre sa prédisposition envers le financement des entreprises notamment les PME, constitue son autre point fort, du fait que cette clientèle est très prisée et fidèle, et tout les organismes bancaires tentent de les attirer.

D - Faiblesses :

- Les financements à court terme occupent le podium avec une part de près de 90% du total des financements octroyés par la banque. Ce qui stimule l'accroissement de liquidités mais provoque aussi la réduction de la capacité d'investissement à long terme qui contribue au développement de l'économie du pays.

- Image de marque plus ou moins ambiguë et contestée en raison du scepticisme de la communauté qui perçoit la banque islamique comme une banque conventionnelle maquillée par un statut religieux¹⁵.

- Manque d'orientation stratégique et de proactivité : la banque Al Baraka n'a pas de stratégie bien déterminée. Toutes les actions effectuées ne sont que des réactions prises pour faire face à une situation à risque dans le présent.

- Absence de veille concurrentielle sur le plan extra-financier : la banque surveille ses concurrents de façon régulière en s'appuyant exclusivement sur des critères financiers et négligeant d'autres aspects importants non financiers tels que : la qualité de service, les services périphériques, les avantages offerts, les procédés de gestion, les locaux... etc.

- Manque de communication interne entre le top manager et le low manager : le personnel exécutif n'est généralement pas au courant des directives prises par les responsables de la banque et n'est pas impliqué dans l'atteinte des objectifs, et la conception des projets... etc.

- Manque de campagnes publicitaires relatives à la promotion des produits et services : Les actions réalisées en matière de communication sont de nature institutionnelle.

¹⁵ En réponse à ces critiques, M. Haider le secrétaire général, affirme que la banque suit un régime islamique et adopte des opérations tout à fait différentes à celles des banques classiques qui sont contrôlées et certifiées par le Sharia Board. Il rajoute à cet effet que la banque semble s'accompagner de perspectives de développement plus que réjouissantes si l'Etat adapte le régime juridique à l'activité bancaire islamique» Entretien avec Mr Nacer HAIDER secrétaire général de la banque Al Baraka d'Algérie, Jeudi 13 janvier 2013 à 11h.

Après analyse de la matrice SWOT, il apparaît clairement que les facteurs clés de succès de la banque résident dans son expérience sur le marché algérien (présente depuis 1991), et la différenciation de son portefeuille d'activité ; sa principale faiblesse reste son manque de communication interne et vis-à-vis son public externe dont certains se font d'elle une image inquiétante qui nécessite beaucoup d'efforts en termes de communication pour gagner la confiance des citoyens et devenir la banque éthique et équitable à l'esprit du citoyen algérien.

Nous concluons que l'environnement de la banque Al Baraka est beaucoup plus opportun que menaçant, le marché bancaire islamique algérien se construit et est à la recherche de leaders d'envergures, il semble s'accompagner de perspectives de développement plus que réjouissantes. A cet effet, la banque doit se baser sur ses forces stratégiques, contourner ou améliorer ses faiblesses, tirer profit de ses opportunités et faire face aux menaces de son environnement.

3. Stratégie de la banque Al Baraka Bank d'Algérie :

D'après les résultats de l'étude, la banque Al Baraka d'Algérie poursuit une stratégie de développement qui s'articule autour de :

- Maîtrise des coûts et mise en place des outils d'analyse de la rentabilité et de suivi des performances ;
- Couverture du marché national par l'extension du réseau d'exploitation et l'élargissement de la gamme des produits ;
- Diversification horizontale du portefeuille d'activité ;
- Audit et développement des systèmes de gestion de la Banque
- Renforcement des fonds propres de la Banque.

La banque a réalisé de bénéfices importants par l'activité de financement de véhicules par l'opération Murabaha jusqu'à la suspension du crédit à la consommation par la loi de finance complémentaire 2009, cela lui a conduit à accentuer ses efforts sur le marché des PME et PMI qui semble une cible très rentable aux yeux des dirigeants de la banque tout en misant particulièrement sur le secteur de l'agroalimentaire, et des matériaux de construction d'où provient un fort taux de retour sur investissement.

4- La stratégie marketing de la banque Al Baraka d'Algérie :

Plus une banque croit, plus elle dispose de la capacité de rendre ses portefeuilles diversifiés, tant d'un point de vue opérationnel (par ligne de métier) que géographique (par zone d'activité), avec en outre une réduction tendancielle de la taille relative des grands risques par hausse de la granularité des expositions de crédit.

Al Baraka Bank s'apprête à diversifier son portefeuille d'actifs tout en confortant l'extension de son réseau d'agences en Algérie, elle adopte donc

une stratégie de diversification à double aspect¹⁶:

Diversification opérationnelle : la banque islamique Al Baraka a pris acte de la nécessité de diversifier son portefeuille d'actifs, en explorant plusieurs métiers tel que le financement de l'immobilier, lancement du microcrédit en 2009, la bancassurance, transfert d'argent... etc. ainsi le marché potentiel des Sukuk devrait sans doute aider à élargir la gamme des actifs éligibles.

Diversification géographique : la banque Al Baraka réalise un bénéfice important qui croît d'une année à une autre, ce qui lui a permis d'ouvrir plusieurs agences pour élargir son réseau d'exploitation et envisage d'en implanter cinq en 2011 pour au final disposer de 26 agences sur le territoire national. La banque est déjà présente dans les grands pôles du pays et ambitionne à couvrir les 48 wilayat dans un futur proche.

Pour définir une stratégie marketing efficace, la banque doit tenir compte autant de sa concurrence que de sa clientèle, actuelle et potentielle. Il est à cet effet indispensable de mettre en œuvre une démarche en trois temps : segmentation, ciblage, et positionnement.

4.1- La segmentation :

La segmentation initiale du marché a été effectuée à partir d'une enquête réalisée sur l'échelle nationale (toutes les wilayat), ayant adopté comme critères : le statut socioprofessionnel, le flux financier et la capacité financière afin de définir les segments marketing de la banque et de la même occasion, ressortir les zones les plus concentriques et les plus attractifs dont le retour sur investissement serait acceptable, et ce dans le but de choisir les villes dans lesquelles on implante des agences dites universelles.

4.1.1- Segmentation par catégorie socioprofessionnelle (CSP) :

Tout d'abord, Al Baraka Bank d'Algérie subdivise son marché par statut socioprofessionnel, en trois segments homogènes : clients particuliers, clients professionnels, clientèle « entreprise ». Et elle offre une panoplie de produits et services adaptée à chaque segment.

4.1.2- Segmentation selon le flux financier

Dans cette deuxième méthode, la banque Al Baraka partage sa clientèle selon la nature du flux financier en deux groupes :

Clientèle à ressources : client qui épargne et /ou investit son argent au sein de la banque, c'est un déposant

Clientèle à engagement : client qui bénéficie d'un financement d'exploitation ou d'investissement, c'est un emprunteur.

16 Dédution personnelle à partir d'une analyse approfondie de la structure marketing de la banque Al Baraka d'Algérie et des données du rapport annuel de cette banque de l'année 2012.

4.1.3- Segmentation par la capacité financière

La banque Al Baraka adopte une autre méthode de segmentation plus importante et plus efficace, permettant d'avoir une vision claire sur la valeur et le potentiel de ses clients, pour pouvoir cibler les clients en fonction de leurs capacités financières. De ce fait, on distingue quatre différentes catégories de clients:

- Client haut de gamme ou client VIP (very important person) détient son propre argent ou emprunté par la banque ayant une valeur supérieur à 100 millions de Dinar Algérien dans son compte d'investissement ou commercial,
- Client moyen de gamme dispose d'un fonds initial de 10 millions de DA, allant jusqu'à 100 millions de DA,
- Client de la gamme de masse détient une capacité financière supérieur à 1million de DA, allant jusqu'à 10millions de DA
- Client Grand public : ce sont généralement des particuliers, des professionnels ou des TPE ayant moins de 1 million de DA.

4.2- Le ciblage

Depuis son entrée en activité, la banque Al Baraka cible le segment des entreprises qui est jugé le plus rentable. Néanmoins, au cours de ces trois années (2007, 2008, 2009) la banque Al Baraka s'est convertie vers le retail sur lequel elle accentue ses efforts, en termes de financement de véhicules par l'opération de Murabaha. Or, depuis la suspension du crédit à la consommation en 2009, la banque se dirige vers un nouveau ciblage dont elle vise à financer le marché des PME et PMI en réponse à une directive de l'Etat qui encourage le développement de cette catégorie.

En effet, la banque Al Baraka finance plusieurs secteurs en misant particulièrement sur le secteur de l'agroalimentaire, et des matériaux de construction d'où provient un fort taux de retour sur investissement.

4.3-Le positionnement de la banque Al- Baraka d'Algérie

La banque indique que la connaissance approfondie de ses clients, collectivités locales et marchés, combinée à sa portée géographique et son influence internationale, lui permettrait de construire des partenariats durables et créer plus de valeur pour les entreprises, les familles et les communautés qu'elle sert.

La banque Al Baraka se positionne sur un ensemble de valeurs, présentées ci-dessous :

Partenariat

Sa conviction partagée : créer des liens solides et des relations durables avec ses clients et le personnel. Ce principe est mis en valeur dans le slogan de la banque intitulé : YOUR PARTNER BANK

Persévérance

elle a l'énergie et la persévérance nécessaires pour améliorer la vie de ses clients, pour le plus grand bien de la société.

Proximité

la banque apprécie et respecte les communautés qu'elle sert. ses portes demeurent toujours ouvertes, ses clients sauront apprécier son hospitalité, et la chaleur de son accueil.

Quiétude

les clients peuvent être sûrs que leurs affaires sont gérées par les soins de la banque selon les plus hauts standards éthiques.

Contribution sociale

En faisant appel à la banque Al Baraka, les clients contribuent positivement à une société meilleure ; leur croissance et celle de la banque profitent au monde qui les entoure.

Conformité : La banque Al Baraka se distingue de la banque conventionnelle par la différenciation de l'offre et d'instruments de financement qui sont conformes à la charia islamique. L'affectation des ressources financières sur la base de partage des profits et des pertes assure plus de stabilité et de rentabilité que celle basée sur le taux d'intérêt. A cet effet, la banque Al Baraka participe à la création de richesse au niveau du secteur réel de l'économie et par conséquent son taux de rendement est basé sur des facteurs réels liés à la production des biens et services.

Le positionnement de la banque Al Baraka se résume en une seule phrase claire, crédible et différente : « Al Baraka your Partner bank offre des produits conformes à la charia islamique »

4.3.1- Facteurs clés de succès de la banque Al Baraka :

Le succès de la banque Al Baraka, n'est pas seulement conditionné par le référent religieux et la gestion efficiente des risques, mais aussi par la présence de plusieurs facteurs clés, la banque est tenue de s'attacher à un véritable réengineering des mentalités en assurant la formation continue du personnel et en organisant des séances de sensibilisation, pour créer un esprit marketing un esprit d'innovation et d'adaptation au sein de la banque et pour adopter une structure décentralisée qui privilégie les responsabilités individuelles plutôt que les rapports hiérarchiques bien sur tout cela doit s'effectuer dans le respect de l'éthique et des principes de fonctionnement de la banque islamique. Finalement le client est le maître mot, Il faudrait le placer au centre des préoccupations de tout le personnel de la banque pour le satisfaire de façon optimale et durable et atteindre un niveau de performance remarquable.

Figure n°7 : Les facteurs clés de succès de la banque Al Baraka d'Algérie



Source : Schéma synthétique élaboré par nos soins.

Conclusion :

La finance islamique se présente comme une forme d'intermédiation financière qui s'appuie sur les préceptes de l'islam, tournée vers l'économie réelle car nécessairement adossée à des actifs tangibles. Elle repose sur le principe de partage des profits et des pertes et la coopération entre les partenaires en vue d'une transparence et la réussite de projets économiques collectifs dans l'intérêt de la communauté. Cette finance communautaire, socialement responsable n'est pas cloisonnée dans l'espace, et loin d'être exclusive et sectaire. Elle semble d'imposer grâce à sa formidable capacité d'innovation financière générant une gamme de produits attractifs. Pour participer à cette finance durable et éthique, il suffit d'admettre les principes de son fonctionnement.

La finance islamique est aujourd'hui une véritable industrie. Elle permet de concilier plusieurs intérêts différents : celui des croyants, en leur permettant de placer leur argent ou de se financer dans des conditions respectueuses de la sharia ; celui des investisseurs musulmans ou non qui trouvent dans ces actifs une opportunité supplémentaire en termes d'allocation ; celui des emprunteurs, enfin, qui trouvent dans ce marché en expansion des capitaux islamiques de nouvelles sources de liquidité.

En revanche, de nombreuses étapes restent encore à franchir. La finance islamique doit poursuivre sa mutation, standardiser ses pratiques, accroître ses innovations, clarifier le rôle du sharia board, et continuer à attirer des talents à tous les niveaux des banques. L'adaptation du cadre juridique de la finance conventionnelle aux produits de finance islamique et la fronde de réticences politiques nécessitent également la mise en place d'agendas précis et des engagements politiques fermes pour permettre l'émergence de la finance islamique dans le monde notamment dans les pays maghrébins et occidentaux.

La finance islamique semble s'imposer à l'échelle internationale grâce à sa formidable capacité d'innovation financière et une gamme de produits attractifs, elle n'est donc plus l'affaire d'une communauté. Pour participer à cette finance durable et éthique, il suffit d'admettre ses principes théoriques de fonctionnement -une transparence et une symétrie de l'information dans l'intérêt de tous- et élaborer un marketing éthique adapté à l'environnement de la banque islamique.

Bibliographie :

- Abderrazak BELABES, épistémologie des principes de la finance islamique, Les cahiers de la finance islamique n°02, Ecole de Management de Strasbourg, Décembre 2010
- AL JARHI (M.A) et IQBAL (M) : « Banques islamiques : rubrique réponses à des questions fréquemment posées », in document périodique n°4 de la banque islamique de développement (BID), Djedda, Arabie Saoudite, 2001
- CHEHRIT (Kamel) : Le banking islamique, éditions Grand Alger Livres, Alger, 2007.
- Coran, Sourate 2 Al-Baqara, Verset 275.
- KARICH (Imane) : le système financier islamique : de la religion à la banque, édition De Boeck & Larcier, Bruxelles, 2002,
- LARAMÉE (Jean-Paul): La finance islamique à la française : un moteur pour l'économie, une alternative éthique, édition Bruno Leprince, Paris, 2008,
- SAIDANE (Dhafer) : la finance islamique à l'heure de la mondialisation, éditions Revue Banque, Paris, 2009,
- SIAGH (Lachemi), DIALLO (Alpha Oumar), HAFSI (Taïeb), Environnement Intense et Choix Stratégiques: Le Cas des Banques Islamiques, Cahier de recherche N° 20-06, Août 2004, HEC Montréal,
- SIAGH (Lachemi), « La finance islamique, mythe ou réalité ? », in Revue Strategica, n°42, Mai 2008, Alger.
- The world Islamic banking conference, competitiveness report: Growing beyond DNA OF Successful Transformation, report 2012-2013, ERNST & YOUNG Analysis, UAE.
- Wadi MZID Directeur à Banque Zitouna, « La Finance islamique : Principes fondamentaux et apports potentiels dans le financement de la croissance et du développement », Economic agendas of islamic actors : Emerging New Economic Policy Makers In The Arab Mediterranean, Tunisie., Juin 2012.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح: الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية، الناشر: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، 2004.
- Document interne de la banque Al Baraka d'Algérie. Avril 2011.
- Rapport annuel de la banque d'Algérie 2013.
- Rapport annuel de la banque Al Baraka de l'année 2012
- Rapport comptable de la banque al baraka d'Algérie, (chiffres arrêtés au 31/12/2010).
- Entretien avec Mr Nacer HAIDER secrétaire général de la banque Al Baraka d'Algérie, Jeudi 13 janvier 2013 à 11h.
- www.thebanker.com
- www.albaraka.com
- www.financialislam.com/