

The Management of Public Banks: a Financial Inclusion or Exclusion Approach?

Moulai Ali ¹

¹Lecturer Grade-A, Faculty of Economic Sciences, Business and Management Sciences, Oran 1 Ahmed Ben Bella University, Algeria , alilouoran@hotmail.fr

ARTICLE INFO

Article history:

Received:02/11/2021

Accepted:11/11/2021

Online:12/11/2021

Keywords:

business

banking marketing

public enterprise,

Financial inclusion

banking

JEL Code:E58, G21

ABSTRACT

In this article, we try to shed light on the management style of the public banking establishment and its interaction with the financial market and the economic agents active there. The inter - relation between supply and demand and the role of banking marketing in the mobilization of financial products form the basis of our problematic, analyzed according to a qualitative methodological approach and a restitution of experience. three main axes through which we address the issue of management style and its impact on banking marketing, as well as the participation or not of public banking establishments in the process of financial and banking inclusion.

Le management Des Banques Publiques : Une Approche d'Inclusion ou d'Exclusion Financière ?

Moulai Ali ¹

¹ Maitre de conférences A, département de gestion des entreprise et des administrations (ISTA) , Université Oran 1 Ahmed Ben Bella ,Algérie, alilouoran@hotmail.fr

ARTICLE INFO

Reçu: 02/11/2021

Accepté:11/11/2021

En ligne:12/11/2021

Mots clés:

l'entreprise

le marketing bancaire

l'entreprise publique

L'inclusion financière

bancarisation

Code JEL: E58, G21

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous tentons d'éclairer le style de management de l'établissement bancaire public et son interaction avec le marché financier et les agents économiques qui y sont actifs. L'inter-relation entre l'offre et la demande et le rôle du marketing bancaire dans la mobilization des produits financiers forment le socle de notre problématique, analysé selon une démarche méthodologique qualitative et une restitution d'expérience. l'article se compose de trois axes principaux à travers lesquels nous abordons la question du style de gestion et de son impact sur le marketing bancaire, ainsi que la participation ou non des établissements bancaires publics au processus d'inclusion financière et bancaire.

I-INTRODUCTION

L'interrogation que pose le titre choisi pour cet article trouve ses motivations dans les pratiques de certains établissements financiers publics (les banques notamment), et les relations qu'elles entretiennent avec les secteurs économiques publics.

Notre expérience dans le secteur industriel public nous a permis d'accumuler un certain nombre d'observations empiriques en relation avec des événements vécus avec certains établissements bancaires publics.

Ces observations nous ont amenées à considérer le marketing bancaire à travers le rôle, qui est le sien, dans la gestion de l'activité bancarisée, sachant que cette activité constitue un préalable important à l'inclusion financière, qui nous interpelle dans le cadre de ce travail.

La bancarisation, entendue comme un processus engagé par les banques en vue d'élargir leurs clientèles et leurs ressources financières, consiste simplement à ouvrir des comptes bancaires.

Elle cible une demande potentielle représentée par les ménages, les entreprises, et les particuliers. A ce titre, la bancarisation est à l'origine de la constitution d'un marché financier, lieu de rencontre d'une offre et d'une demande. Du côté de la demande, se trouve une clientèle qui cherche à se financer, mais qui doit d'abord s'inscrire dans une logique bancaire c'est-à-dire avoir au minimum une domiciliation au niveau d'une banque ; soit un compte bancaire. C'est le cas des particuliers, et des ménages.

Du côté de l'offre, les banques, dans une dynamique d'inclusion financière, proposent de nombreux produits pour satisfaire cette demande, moyennant des commissions ou une rémunération sous forme de taux d'intérêt sur les prêts accordés. L'interaction entre cette offre et cette demande, constitue le fondement de notre problématique qui consiste à répondre à la question suivante :

Est-ce que les pratiques managériales des banques publiques sont favorables à une inclusion financière ? Ne portent-elles pas plus d'éléments d'exclusion que d'inclusion ?

Pour pouvoir cerner les éléments de réponse à cette problématique, nous nous adossons sur la théorie des coûts de transaction et la théorie bancaire. La première, dans un effort intellectuel d'adaptation, sera mobilisée par rapport à une approche de la gouvernance par le marché. La seconde théorie est mobilisée pour apprécier l'effort engagé dans une perspective d'intermédiation financière, sensible au regroupement des entités financières autour d'une seule activité. Les deux théories, fondées dans le corps de l'article, concourent à répondre relativement, de l'implication ou non du système bancaire et financier algérien dans une dynamique d'inclusion bancaire et financière.

Pour le besoin de ce travail nous avons opté pour une démarche méthodologique qualitative et une restitution d'expérience avec une narration des faits constatés. Cette démarche, constitue une approche d'analyse qui nous amène à la formalisation des hypothèses suivantes :

1. Les banques, comme entreprise autonome publique, n'ont pas été commerçante dans leur rapport au marché. Cette attitude, a influé leur style de management sous son aspect marketing bancaire.

2. La tâche de bancarisation telle qu'assurée par la banque publique, comme préalable à une inclusion financière est orientée plutôt vers le contrôle et la gestion de la création monétaire.

Pour se faire, nous développons dans cet article les points suivants :

- Esquisse sur l'évolution du système bancaire national
- La banque publique au centre du système financier algérien.
- L'effet du management de la fonction marketing sur la dynamique de la bancarisation.
- La gouvernance de la fonction marketing et la dynamique de la bancarisation comme préalable à l'inclusion financière

II- Une Esquisse sur le système bancaire national

L'aperçu sur le système bancaire national passe nécessairement par une analyse de ce système. Cette analyse, rétrospective, ne peut se faire indépendamment du système financier national, et ce en raison de toutes les transformations qui l'ont touchés. L'analyse de ce système, dans sa globalité, ne peut s'effectuer que par rapport à une approche macro-économique de notre problématique, ce qui ne constitue pas notre objectif.

Par contre, une analyse du système financier national, par rapport à l'évolution des règles et des pratiques qui ont caractérisé le style de management de l'institution bancaire comme composante de ce système et comme entreprise, s'avère nécessaire pour comprendre les contraintes de la bancarisation. Dans ce sens, un rappel de la loi portant autonomie des entreprises (loi, 1988) ainsi que celle sur la monnaie et le crédit (loi, 1990), nous renseigne sur les transformations majeures du style de management et du mode de gouvernance des institutions bancaires et leurs effets sur la fonction marketing.

II-1 La loi sur la monnaie et le crédit, pour un nouveau rôle de la banque d'Algérie :

La banque, comme entreprise a longtemps subi les injonctions directes de l'Etat, et de toutes autres institutions ou organismes étatique. A la veille de la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit, les rapports entretenus par les banques, avec la banque d'Algérie étaient de nature plutôt administrative. Ce constat a fait réagir le ministre des finances pour réorienter les missions de cette institution (banque d'Algérie) considérée comme producteur de normes bancaires et chargée de la supervision du fonctionnement du marché bancaire. Il affirme que l'une des missions prioritaires de cette institution est de mettre en place « un dispositif réglementaire de la gestion des banques conformes aux standards internationaux »(Ministre des finances, 19/02/2019), ce dispositif doit porter une dynamique dans le fonctionnement de ces institutions publiques par la redéfinition de leurs actions. D'ailleurs, les actions les plus fréquentes observées chez les banques publiques peuvent être résumées en deux opérations:

-Les banques publiques assurent le contrôle des changes. Elles le font par un examen des contrats passés avec les fournisseurs étrangers.

-Les banques publiques contrôlent le respect des séparations entre le financement des investissements qui relèvent du trésor public et celui de l'exploitation qui relève de l'entreprise publique et de la banque publique.

Ainsi, la banque publique s'est éloignée de ses missions bancaires pour retrouver d'autres missions en relation avec la nature publique de son capital (étatique). La banque publique s'est trouvée contrainte de financer un secteur public productif en mal de performance et d'honorer tous ses engagements financiers. On en recense à ce niveau, aussi bien les acquisitions sur le marché national ou international d'intrants et de pièces de rechange utiles au système productif public, que les salaires aux personnels. C'est ainsi que la banque publique cache l'inefficacité du secteur productif national puisqu'elle couvre toutes ses charges et ses dépenses. La couverture des transactions effectuées par ces agents publics dans le cadre d'assistance technique(MOULAI, A, 1979) ou de grandes opérations de renouvellement du capital fixe, étaient aussi concernées par l'assistance de la banque publique.

II-2 La banque publique, une entreprise autonome !

Le passage à l'autonomie des entreprises publiques comme politique économique visant à libérer ces agents économiques des contraintes de décision de gestion, a été un facteur déterminant attestant de la volonté de revoir le système financier national. La loi sur la monnaie et le crédit est ainsi promulguée. Cette loi, considérée comme loi économique fondamentale(1989, p. BOUYACOUB.A) vise essentiellement, dans **sa première version** à mettre en place les conditions techniques et organisationnelles d'un nouveau mode de gouvernance des banques et d'un nouveau rôle de la finance bancaire. En effet, la finance bancaire traditionnelle, c'est-à-dire centrée sur la collecte des dépôts et l'octroi de crédits, tend à décliner, alors que l'intermédiation de marché, qui s'articule sur la mise en commun de l'épargne et une gestion active et diversifiée de portefeuille, se développe fortement.

III.La banque publique, au centre du système financier national

Partant du postulat que les banques constituent un élément important de tout système financier, elles doivent donc répondre aux besoins de financement de toutes les parties prenantes dans des conditions de délai et de montant favorables et attractifs. Cet objectif, inscrit dans l'esprit des réformes économiques, monétaire et de crédit, a institué de nouvelles conditions de création monétaire, et de nouvelles règles de gestion des institutions bancaires. Ainsi, les banques publiques ont recouvré la capacité de la décision en matière d'engagements de crédits(BABA-AHMED,p7, 2007), et la faculté de récuser un client, sachant qu'il peut lui-même changer de banque, puisque des banques privées nationales ou étrangères sont aussi présentes sur le marché financier national.

Les banques publiques, mises dans des situations de concurrence par rapport aux autres banques, se sont engagées dans une dynamique de bancarisation pour drainer des ressources financières disponibles auprès des ménages. L'objectif étant de mobiliser ces ressources en vue de les mettre à disposition d'agents économiques (entreprises, particuliers, établissements financiers...Etc.), en position de choix multiple de banques survenu à la suite d'une modification du système bancaire national.

III-1 La constitution du système bancaire national

La libéralisation du système bancaire national a intervenu réellement à la suite de la mise en vigueur de la loi sur la monnaie et le crédit. Cette libéralisation, a contribué grandement à la constitution d'un fort potentiel d'amélioration de l'intermédiation bancaire.

Le système bancaire compta, à fin 2006, vingt-quatre (24) banques et établissements financiers agréés qui ont tous leur siège social à Alger(Rachid SEKKAK, 2019) qui se présente comme suit:

a.Six (6) banques publiques, BNA, BEA, BADR, BDL, CPA etCNEP;Les banques publiques collectent 87% des dépôts et octroient 89% des crédits.

b.Une (1) mutuelle d'assurance agréée pour les opérations de banque ;

c.quatorze (14) banques privées, dont une à capitaux mixtes ; 10 filiales et 3 succursales de banques internationales et une banque à capitaux mixtes. Aucune banque privée à capitaux algériens n'active sur le marché local depuis plus de 10 ans

d. cinq (5) établissements financiers, dont deux publics ;

- e. deux (2) sociétés de leasing ;
 f. une (1) banque de développement dont la restructuration est en cours ;
 g. une (1) banque privée agréée mais pas encore en activité.

Les indicateurs de l'intermédiation bancaire, de la bancarisation, de la solidité et de la rentabilité du secteur bancaire, que ça soit en termes de comptes bancaires ouverts ou en termes de ressources financières collectées ont évolué globalement de manière favorable en 2018 par rapport à 2017 (BANQUE d'ALGERIE, 2018). Avec la cessation d'activité d'un établissement financier spécialisé dans le crédit à la consommation, la structure du système bancaire nationale a vu évoluer le nombre de banques et d'établissements financiers à fin 2018 (banque d'Algérie, 2018) comme suit :

Tableau. 1: Evolution du nombre de banques à fin 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
A) Banques	20	20	20	20	20
Banques publiques	06	06	06	06	06
Banques privées	14	14	14	14	14
B) Etablissements Financiers	09	09	09	09	09
Etablissements financiers pub	06	06	06	06	06
Etablissements financiers priv	03	03	03	03	03
C) Total	29	29	29	29	29

Source: Banque d'Algérie

Cette structure montre bien que le système bancaire national est dominé toujours par les banques publiques. Cependant, cette évolution constatée dans l'augmentation des ressources collectées par les banques publiques n'est pas le fruit d'une inclusion bancaire, et subite. L'augmentation de ces ressources résulte, principalement, d'une décision de l'Etat. Elle consiste en une injection de fonds dans les circuits bancaires par le trésor public dans le cadre du financement dit non conventionnel. En termes de chiffres (Ministre des finances, 2019) les banques publiques qui contrôlent 87% des dépôts et octroient 89% des crédits sont restées dans la même proportion en nombre ou en flux financiers avec une répartition en faveur du secteur privé qui a bénéficié de 55% du total des crédits accordés estimé à 8878 Mds dont 74% sont financés par les banques publiques.

Les entreprises publiques n'ont eu droit qu'à 45% des crédits accordés en totalité par les banques publiques. Ce faible taux, dont bénéficient les entreprises publiques, met en exergue la problématique du mode de leur gouvernance et la prudence qu'affiche le secteur bancaire à l'égard des demandes de crédit des entreprises publiques. Le problème du style de management et de la gouvernance de la banque publique est ainsi mis en relief sous un autre angle.

III-2 Le style de management et gouvernance de la banque publique

Comme constituante du système financier national, le style de management et le mode de gouvernance des banques publiques sont une conséquence logique de la spécificité de leurs missions et de la particularité de leur propriétaire. Cette particularité s'exprime à travers la nature de l'actionnaire unique qu'est l'Etat et de sa mission de régulateur unique du marché financier et bancaire.

La nature de l'actionnariat des banques publiques fait que leur portefeuille client est constitué dans sa majorité que d'entreprises publiques. Cette structure du portefeuille n'est pas sans danger sur ces banques du fait du risque de solvabilité des entreprises qui la composent (BABA-AHMED, p7, 2007).

La solvabilité de ces clients, pose le problème de la capacité des banques à faire face, à un moment donné aux demandes de paiement de leurs créanciers. Cette capacité, symbolisée par le volume de la liquidité disponible, a un rôle important dans le système financier et bancaire, car elle détermine le niveau de confiance qui lui est accordé par les détenteurs des ressources disponibles sur le marché. A ce titre il faut souligner que les niveaux d'intermédiation bancaire, même si elles ont connu des progrès avant les chocs sanitaires de Mars 2020 sont demeurés faibles, puisque le crédit total a atteint 43% du PIB en 2019. Le système bancaire s'est trouvé ainsi incapable de mobiliser l'ensemble des ressources disponibles sur le marché dont 43% de la masse monétaire circulent sous formes d'espèces, donc elle échappe au circuit bancaire. Cette masse monétaire en circulation exprime le niveau de confiance du public dans le secteur bancaire public ou privé, chacun pour des raisons qui lui sont propres.

Les problèmes de solvabilité qu'a connue certaines banques privées en 2003 ont nourris un sentiment de méfiance par rapport à ces banques qui ont conduit des entreprises, des particuliers et des ménages à la faillite. Quant aux banques publiques, les raisons sont d'une autre nature, elles concernent souvent le souci d'une asymétrie informationnelle se rapportant à la traçabilité des fonds et la sincérité des comptes des entreprises privées. Les rapports des entreprises privées à l'institution fiscales expliquent également cette situation, caractérisée par un opportunisme ex-ante pour certains et ex-post pour d'autre.

III-3 L'accroissement de la bancarisation, un élément de concurrence bancaire :

Les banques publiques, mises dans des situations de concurrence avec les banques privées, ont acquis la faculté de pouvoir s'engager dans une dynamique de bancarisation. Cette dynamique, portée par le nouveau statut d'entreprise autonome des banques publiques fait de l'inclusion bancaire un objectif stratégique à considérer et à réaliser.

La réalisation de cet objectif est conditionnée par le style de management et le mode de gouvernance des banques publiques, car l'inefficacité à ce niveau là explique en grande partie leur inertie vis-à-vis du marché particulier qu'elles veulent conquérir et contrôler. Les banques publiques continuent à attendre les clients pour les "bancaiser", et les insérer dans le circuit bancaire¹ en opposition totale aux principes du marketing bancaire. On a observé que la mise à disposition d'un compte bancaire², est d'une complexité administrative tel qu'il dissuade le client (particuliers, ménages ou entreprises) pour reconsidérer sa demande, alors que la détention d'un compte bancaire permet l'accès au système financier formel et ouvre les voies aux produits financiers. L'importance de cet acte est confirmée par la banque d'Algérie (BANQUE D'ALGERIE, p. 2012) qui fait du droit de possession d'un compte bancaire, un droit pour tout citoyen.

III-4 De l'inclusion bancaire à l'inclusion financière

Ainsi approchée, l'inclusion bancaire, le préalable à l'inclusion financière, reste à organiser et à promouvoir. Elle ne peut l'être que dans le cadre d'un mode de gouvernance (Premier Ministre, 2021) autre que celui qui caractérise aujourd'hui les banques publiques ou la fonction marketing, toujours centralisée avec peu d'effets ressentis par le public, inexistante au niveau des agences bancaires. Cet état est confirmé par un taux de bancarisation jugé très faible par rapport aux pays voisins, avec un guichet pour 26309 habitants et un guichet pour 7700 actifs -mais hors réseau postal- (BANQUE D'ALGERIE, 2021).

L'organisation et la promotion de l'inclusion bancaire et financière ne se réalisera que par l'efficacité du mode de gouvernance de la banque publique et sa capacité à développer une relation commerciale efficace basée sur la confiance. L'attitude de la population, entendue dans le sens clients (ménages) envers le système bancaire est conditionnée par un certain niveau de confiance envers cette institution. C'est ce niveau de confiance qui, en fin de compte détermine l'engagement du public dans toutes politiques d'inclusion financière menée par le système bancaire nationale.

Comment construire cette confiance au-delà des contrats et conventions classiques, qui facilitent l'inclusion bancaire et financière ? (Friedman D, 2000), cette question demeure toujours problématique et d'actualité, tenant compte des rapports que la société nourrit envers les produits bancaires.

L'ouverture des institutions bancaires notamment et la transformation de leur mode de gouvernance ont relativement modifié les pratiques financières, particulièrement celles concernant les tâches de l'inclusion financière et bancaire.

L'inclusion financière par le biais d'une bancarisation développée, demeure l'axe de modernisation et de développement du système bancaire national qui, désormais, relève dans sa dimension gouvernance, des prérogatives des banques comme entreprises particulières certes, mais autonomes. A cet égard, la fonction marketing bancaire est fortement sollicitée.

IV- L'effet du management de la fonction marketing sur la dynamique de la bancarisation

IV-1 Pourquoi la fonction marketing ?

Pour pouvoir répondre à cette question une définition de la fonction marketing et celle de l'action du marketing bancaire sont impératives. La fonction marketing n'est opérante que dans le cas d'une séparation claire des activités commerciales des activités de développement. La fonction marketing s'inscrit dans le cadre des activités commerciales d'une banque.

Le marketing est défini comme étant un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer (Chirouze Y, 2007). Une autre définition consiste à dire que le marketing est : « l'Analyse, l'organisation, le planning et le contrôle des activités, des stratégies et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le consommateur en vue de satisfaire les désirs et les besoins de groupes de clients sélectionnés de façon rentable » (Philip Kotler, 1985 p8).

Alors, par marketing bancaire (De Coussergues. S, Boudeaux.G., Péran Th, 2017) il faut entendre, l'ensemble des actions entreprises par les banques pour promouvoir leur offre (le service) et l'adapter à la demande de la clientèle, à cet égard, la démarche des banques est identique à celle de toute entreprise. La satisfaction des besoins de la clientèle devient donc la principale source de création et de promotion des produits bancaires et de services financiers. Certains auteurs (BADO, 1976) considèrent que le marketing bancaire s'apparente à la conception suivie par la mise en œuvre et la réalisation de tous les moyens et ressources qui permettent à une banque de fixer et d'atteindre ses objectifs. Ces objectifs se rapportent le plus souvent au niveau de contrôle et d'inclusion des ressources financières évoluant en marge du circuit bancaire, avec une mise à disposition d'un service répondant aux besoins de sa clientèle.

La satisfaction de ces besoins doit servir de base à un changement d'état d'esprit dans nos banques publiques, et auprès de leur clientèle. Cet objectif, abstraction faite des particularités des banques elles mêmes, ravive davantage le besoin de faire appel à un marketing bancaire, qui, d'ailleurs n'existe pas aux remarques des institutions internationales ayant procédé à une évaluation du système bancaire et financier de notre pays. Le secteur bancaire dans son rôle de fournisseurs de liquidités est appelé à répondre à une demande constituée de personnes, d'entreprise et d'institutions financières. Le secteur bancaire, ne peut assurer ce rôle que dans la mesure où il arrive à développer une capacité de

1. ¹Yves Chirouze : Le marketing : Etudes et stratégies 2e édition ELLIPSES; 2007

prise en charge supérieure à cette demande et liée à la servuction (Eiglier P, Langeard E, 2000) lui permettant de capter un maximum de client par un accès durable à un compte en banque. On parle alors de bancarisation ou d'inclusion bancaire.

IV-2 La servuction, mesure du marketing bancaire !

La servuction qui n'est que le processus de mise en œuvre d'un service, représente l'interaction entre trois supports ; le support administratif, le personnel de la banque et les clients. Cette interaction qui continue, à subir des imperfections est au centre du marketing bancaire des banques publiques. Ces entreprises ne sont que des entreprises de services produisant et vendant des produits financiers variés (Garsnault.P et Priani.S p35, 1997). La gouvernance des banques publiques doit être portée par ces trois supports qui concourent tous à une meilleure prestation centrée sur le marketing bancaire, dans une logique de rentabilité et de performance.

IV-3 Qu'en est-il réellement au niveau de ces institutions bancaires publiques ?

Les institutions bancaires publiques ont deux fois plus besoin de faire du marketing bancaire, en raison de leur position doublement orientée vers deux marchés différents, des ressources et celui de l'emploi, et en raison de leur rapport à l'Etat. Il se trouve que ces raisons font que cet agent économique qu'est la banque fournit très peu d'efforts pour assurer l'interaction des supports utiles et nécessaires à une servuction. Pour lever des fonds disponibles sur le marché des ressources⁵, les banques publiques ont la garantie de l'Etat, ce qui les dispense de toute action de marketing dans ce sens. Le secteur économique public lui est fait obligation de n'acheter que les services des banques publiques.

Quant à l'utilisation de ces fonds comme source de financement de l'économie (investissements ou consommation) les banques publiques, continuent à sous optimiser leurs efforts par rapport aux opportunités qu'offrent ces deux marchés et par rapport à la marge décisionnelle née de leur nouveau statut d'entreprise autonome. Elles continuent à afficher une gouvernance inefficace caractérisée par un niveau de numérisation très faible, un contrôle à parfaire et un personnel en déficit de formation commerciale⁶ associée à une absence totale d'une communication en direction de ses clients ou des clients potentiels, considérés comme les meilleurs vecteurs d'une inclusion bancaire conduisant à une inclusion financière.

Ces caractéristiques, reprises aussi par le pouvoir politique⁷, ont fait que le mode de gouvernance de la banque publique a été catalogué parmi les vulnérabilités qui exigent une attention particulière de la part des pouvoirs publics (PESF.FMI, 2014). La gouvernance de la banque publique, est ainsi considérée par ces organismes comme risque propre au pays. L'origine de ce risque étant, une inefficacité dans leur mode de gouvernance, et dans la gouvernance de la fonction marketing dédiée à son rôle dans l'inclusion financière d'une manière particulière.

IV-4 La démarche marketing des banques publiques :

Pour la banque mondiale (Banque mondiale, 2021) l'inclusion financière signifie que les entreprises et les particuliers ont accès à des produits et services financiers utiles et abordables qui répondent à leurs besoins (transactions, paiements, épargne crédit et assurance), fournis de manière responsable et durable. Elle est définie également comme étant le processus qui consiste à garantir l'accès aux produits et services financiers appropriés dont ont besoin toutes les strates de la société, en particulier les groupes vulnérables tels que les groupes à faible revenu (Abuda et Klunda p96, 2012).

On peut alors conclure que l'inclusion financière vise à inclure la population non bancarisée dans le système financier, de sorte qu'elle aura la possibilité d'accéder au système financier formel, allant de l'épargne, des paiements et des transferts au crédit et à l'assurance.

Il y a une relation entre l'inclusion financière dont l'objectif est d'insérer une population non bancarisée dans le système financier et le marketing bancaire dont l'objectif est de présenter à cette population les bienfaits d'une bancarisation.

En effet une banque, dans ses relations avec le marché, développe des comportements similaires à celles d'une firme. La démarche marketing des banques est identique à celle de toutes entreprises, elle diffère dans l'objet et dans la nature des contrats (spécificités des produits bancaires).

La banque a tendance à promouvoir une offre pour l'adapter à une demande de la clientèle, dans ce sens elle doit susciter cette demande et la fidéliser. Cette fidélisation passe par une prise en charge rapide et efficace des attentes de la clientèle. Lorsqu'une entreprise « répond plus vite aux attentes d'un client, elle a toutes les chances de le fidéliser pour une longue période et d'en faire un actif ayant de la valeur » (LEHU p185, 2002).

La banque publique ne promeut aucune offre pour fidéliser ses clients (entreprises publiques et particuliers), elle est par nature dans une logique de gestion administrative, et une action marketing ne s'inscrit pas dans son mode de gouvernance. Ses clients composés dans leur majorité d'opérateurs économiques publics, sont domiciliés d'autorité à son niveau.

Les particuliers, le plus souvent des salariés d'entreprises publiques sont également domiciliés au niveau de ces banques publiques. Cet état de fait (une domiciliation autoritaire), ayant caractérisé la gouvernance de ces établissements financiers publics, n'a pas mis à l'abri les intérêts de ces banques. En effet, la modification de la structure des banques nationales, avec l'apparition de banques privées, n'a pas été sans effets sur la stabilité des clients des entreprises publiques.

Une migration de ces clients particuliers a été ressentie et enregistrée à la suite de démarches de marketing bancaire ayant ciblées les entreprises publiques et les particuliers. Une démarche basée sur la communication directe auprès de tous les clients, quelque soit leur surface financière. La communication directe et l'information reste le vecteur le mieux indiqué pour promouvoir une politique de marketing bancaire efficace. C'est l'approche développée par les banques privées durant les années 1999 à 2001. La banque, pour fidéliser sa clientèle, toute sa clientèle doit l'informer. C'est la seule forme par laquelle s'exprime le marketing bancaire au niveau de ces banques publiques qui ne sont pas maîtresses de leur offre ni des prix des produits bancaires qu'ils offrent. Elles sont tenues, à ce titre, d'informer sur toute l'offre possible et le moyen d'y accéder. C'est un des aspects le plus important du marketing bancaire, dont la politique, orientée marché, tend à réduire l'asymétrie d'information qui caractérise la relation entre cet établissement financier et sa clientèle.

En réalité la relation entre cet établissement financier public et sa clientèle (entreprise, ménages ou particuliers) se caractérise par une asymétrie d'information. Au lieu que cet établissement financier – bancaire, pourvoie sa clientèle en information claire et vulgarise l'aspect complexe de ces informations, il contraint cette clientèle à subir des relations dites commerciales, contraignantes, souvent incompréhensibles, favorisant le pouvoir de négociation des banquiers.

Cette asymétrie informationnelle est au centre du pouvoir du banquier public. Elle est productrice de rente de situation pour les banquiers, et complique davantage les règles du jeu qui définissent les rapports entre ces institutions financières et leurs clients, sachant que les institutions sont « les règles du jeu dans une société » (DOUGLASS p03, 1990)

La forte centralisation des pouvoirs de décisions des banques publiques au niveau de leur direction générale, a rendu problématique toutes tentatives de vulgarisation des procédures bancaires, au moyen d'actions de marketing bancaire en vue d'une inclusion bancaire. La seule voie de communication privilégiée pour comprendre les avantages d'une inclusion bancaire est le « face to face » qui nécessite un déplacement au siège de ces banques.

Toute la stratégie relationnelle de ces institutions est concentrée au niveau du siège central de chacune des banques publiques existantes, ce qui rend primordiale l'adaptation des missions des agences aux objectifs de nature bancaire. Les agences, comme socle de l'organisation générale des banques publiques, et comme un indicateur d'une intermédiation bancaire profonde dans l'économie nationale doivent s'inscrire dans un objectif de développement et de consolidation des relations banques-clients qui vise une satisfaction de toute la clientèle.

Les agences bancaires sont en amont de l'action du marketing bancaire. Elles doivent être réorganisé et conforter dans leur pouvoir de décision pour qu'elles puissent agir sur les outils de ce marketing. Les agences bancaires, au-delà du volume du portefeuille client qu'elles gèrent n'ont aucun pouvoir sur la politique du produit/service, celle des prix, de la distribution, et de la communication. Elles n'ont aucun effet sur l'intermédiation bancaire, en termes de densité des opérations et de leurs montants. En somme ces structures bancaires sont loin de satisfaire les clients, alors que cette satisfaction est une priorité pour les managers de la banque puisque la gestion effective de la qualité de service, de laquelle découle la satisfaction, est connue pour soutenir un grand avantage concurrentiel (Kangis, P et Voukelatos, V, 1997).

La banque publique, dans les mêmes conditions de gouvernance actuelles qui traduisent :

- Une forte réglementation étatique et interprofessionnelle

- Une notion du risque très forte (manipulation de l'argent public chez un propriétaire public),

n'est pas en mesure de mettre en rapport les offreurs et les demandeurs de capitaux, ce qui a nuit aux opérateurs économiques (publics ou privés) et à l'économie d'une manière générale.

L'inefficacité du mode de gouvernance par le marché est à l'origine de cette situation. Dans de pareilles conditions, évoquer l'objectif d'une inclusion financière et bancaire semble une utopie au vue de deux raisons essentielles :

- Les comptes bancaires ouvert sans démarche marketing reste très faible, avec une croissance en 2018 de 2,87% par rapport à l'année 2017, d'autant plus que 89.96% de ce taux sont des comptes pour les personnes physique (BANQUE d'ALGERIE, 2018).

- Une hausse de la masse monétaire hors circuit bancaire de 5437 milliards (Medah.S, 2021) DA fin 2019 à 6140 milliards DA fin 2020. Une augmentation de plus de 12% de la masse non bancarisée est un indicateur de la faiblesse de l'intermédiation bancaire qui peut se traduire par une exclusion bancaire.

Cette exclusion bancaire trouve son origine dans les difficultés que rencontrent les banques publiques et une partie de leur clientèle pour établir une relation bancaire permettant la coproduction du service. La possession d'un compte bancaire n'a pas été, jusqu'aux années 1990, facile pour le personnel de beaucoup d'entreprise publique⁸. Dans une tentative de pallier à cette exclusion, une politique visant à offrir des solutions complémentaires a été envisagé, la politique des microcrédits. Cette politique qui vise à inclure la population non bancarisée dans le système financier a été instituée.

La gestion de ce dispositif destiné essentiellement à la création d'entreprise auprès de la frange de la population la plus concernée par une exclusion bancaire n'a pas été efficace. Des conditions d'octroi de crédits discutables et des niveaux de remboursement insatisfaisants avec des taux qui varient entre 20% et 50% dans les meilleurs des cas.

L'inefficacité du mode de gouvernance des banques publiques est encore une fois mise à l'index. Le marketing bancaire qui n'est qu'une action de cette gouvernance se trouve exclue de toute démarche devant amener à une inclusion financière. Cette exclusion a mis au devant certaines critiques et reproches des clients (particuliers, ménages ou entreprises privée et publique) envers le système bancaire national dont la gouvernance est à la base d'une exclusion que d'une inclusion bancaire. Parmi ces reproches on peut citer ce qui suit :

- Une connaissance approximative des entreprises (publiques ou privées) et un désintérêt vis-à-vis des contraintes subies notamment celles en relation avec le marché.
- Une lenteur excessive dans la prise de décision de financement ou d'épargne.
- Une centralisation démesurée des décisions au niveau des sièges des banques publiques accompagné d'un flou qui caractérise les circuits effectifs de la prise de la décision.
- Un retour d'information inexistant, se rapportant aux conclusions de traitement des dossiers de crédit ou d'épargne (bancairisation)
- Un traitement identique pour tous les clients de la banque publique sans aucune différence se rapportant à leur taille, leur surface financière ou leur actif. Tous les clients de la banque sont soumis à la même exigence d'informations et de garanties.
- Une tendance vers un niveau zéro de prise de risque, avec des exigences excessives en matière de garantie.
- Un turn-over inexplicable auprès du personnel en contact direct avec les clients, leur évitant de se trouver fréquemment dans des situations de reprise de leur historique bancaire à l'occasion de traitement de leur dossier.
- Une absence totale d'écoute des clients, et une inexistence incontestable de structure de conseils.

V. CONCLUSION

Le système bancaire national a été de tout temps (depuis 1962) administré et dirigé par l'Etat. Les tentatives de son autonomie n'ont pris forme qu'après la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit qui s'est adossée sur la loi portant réformes économique. Les deux dispositifs juridiques, se sont avérés insuffisants et l'ordonnance de 2003⁹⁹ a été promulguée pour contenir les conséquences d'une surliquidité ayant caractérisée le système bancaire national. « Les chocs pétroliers et les limites inhérentes à la faiblesse des capacités d'absorption des excédents de liquidité par le système productif national » (Premier Ministre, 2021) ont été à l'origine du recours au financement dit non conventionnel avec toutes ses conséquences sur le rôle des banques publiques dans leur rôle d'intermédiaire financier.

La banque publique qui n'est qu'une entreprise, n'a pas réussi à se libérer, dans le périmètre circonscrit par la loi portant autonomie des entreprises, des pratiques de gouvernance héritées. Le dispositif réglementaire régissant la gouvernance de la banque publique, n'a pas statué sur la séparation entre l'activité commerciale et celle de développement, rendant confus l'ordre des priorités de ses missions et donc le mode de sa gouvernance. Les banques publiques comme entreprises autonomes n'ont pas été commerçantes dans leurs rapports avec le marché financier national. En voie de constitution, ce marché a affecté la tâche de bancairisation qui s'est orientée vers le contrôle et vers la gestion de la création monétaire (financement non conventionnel), retenue par l'Etat comme politique monétaire en 2015.

Le financement non conventionnel exprime la rareté des sources de financement classique, comme facteur important dans un processus d'inclusion financière. Les différentes gammes de produits et de services financiers ne deviennent plus accessibles aux clients et l'accès aux services bancaires classiques en vue d'une utilisation autonome et affranchie devient problématique. L'inclusion bancaire devient également problématique, ce qui dénote, l'incapacité du style de management, dans sa mise en œuvre à encourager une inclusion financière.

Par les rapports entretenus avec l'Etat et les clients publics (entreprise publiques), et par l'imprécision dans ses missions, la banque publique éprouve des difficultés à mettre en place des politiques de vente de ses produits et de mobilisation des ressources financières disponibles sur le marché. Elle en fait, par contre de l'octroi d'un compte bancaire, une action exceptionnelle. C'est ainsi que le nombre de compte bancaire ouvert, devient un critère de performance, alors qu'il est nécessaire dans la dynamique d'une inclusion financière et donc un acte ordinaire se réalisant en fonction d'une politique de marketing bancaire efficace. Cette inclusion financière, est la conséquence d'une inclusion bancaire, rendue problématique du fait du mode de gouvernance de la banque publique.

Le mode de gouvernance de la banque publique et le style de management, fondé, à tort ou à raison sur une prudence excessive lors de la prise de décision est porteur plus d'éléments d'exclusion que d'inclusion financière et bancaire nécessitant une réforme contenue dans un processus plus large portant sur la réforme du marché financier et bancaire. Le plan de relance économique de l'Algérie 2020-2024 en a défini les grands axes ¹⁰.

REFERENCES

- Abuda et Klunda p96. (2012). financial inclusion and financial sector stability whith Référence to Kenya; a Review of literature. *Journal of Applied Finance & Banking*, vol. 2, no. 6, , 95-120.
- BABA-AHMED,p7. (2007, 03). Le secteur financier en Algérie: une réforme inachevée. *FINANCES ET BIENS COMMUN N° 28-29 P 130à 138* , p. 130à138.
- BADOC. (1976). *Marketing Bancaire , application par le siègeet les agences européennes*. paris: organisation.
- banque d'Algérie. (2018). *évolution économique et monétaire en Algérie* . banque d'Algérie.
- BANQUE D'ALGERIE. (2018). *Evolution économique et monétaire en Algérie*. banque d'Algérie.
- BANQUE D'ALGERIE. (2021). *le rapport sur la stabilité financière du secteur bancaire*.
- Banque mondiale. (2021). Retrieved 06 11, 2021, from <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion>.
- BOUYACOUB .A . (1989). Séminaire de post graduation I.S.E d'Oran.
- Chirouze Y . (2007). *le Marketing : Etudes et stratégies*. elypss.
- De Coussergues. S , Boudeaux.G., Péran Th. (2017). le marketing Bancaire. *Gestion de la banque* , p. 241 à 274.
- DOUGLASS p03. (1990). INSTITUTIONAL CHANGE , AND ECONOMIC PERFORMANCE. *Cambridge University Press* .
- Eiglier P , Langeard E. (2000). *Servuction le marketing des services*. ediscience.
- Friedman D . (2000). Retrieved 4 2021, from www.david dfriedman.com.
- Garsnault.P et Priani.S p35. (1997). *la banque fonctionnement et stratégie* . paris : economica.
- Kangis,P et Voukelatos.V . (1997). private and public banks: a comparaison of customer expectations and perceptions . *International journal of Bank Marketing* , pp. 279-287.
- LEHU p185. (2002). STRATEGIE DE FIDELISATION. EDIT ORGANISATION.
- loi . (1988, 01). autonomie des entreprises.
- loi. (1990, 04 14). loi relative a la monnaie et au crédit. *Loi n° 90-10 du 14 avril 1990* .
- Medah.S . (2021, 03 04). <https://www.algerie-eco.com>. Retrieved 07 15, 2021, from hausse de la masse monétaire hors circuit bancaire .:
- Ministre des finances. (19/02/2019). journées d'études organisée par l'ABEF. *la réforme bancaire*. alger.
- Ministre des finances. (2019). *journées d'études organisée par l'ABEF*. ALGER.
- MOULAI, A. (1979). *La cimenterie de Saida entrée en exploitation en 1979, a bénéficié d'une assistance bancaire durant plus de 12ans sans aucun effet sur sa performance productive. De même l'ENAVA, avec une trésorerie de plus de 8milliard de dinars s'est vue as*.
- PESF.FMI. (2014). *Evaluation de la stabilité du système financier algérien*.
- Philip Kotler. (1985 p8). *principe de Marketing*. édition Gaëtan Morin éditeur, 2ème édition, page 8.
- Premier Ministre . (2021). plan de relance éconolmique 2020-2024.
- Premier Ministre. (2021). *PLAN DE RELANCE ECONOMIQUE 2020-2024*.
- Rachid SEKKAK. (2019, novembre 17). Le système bancaire algérien entre réalité et réformes . *le Maghreb"le quotidien de l'économie"* .