

QUEL POSITIONNEMENT POUR LES BANQUES COMMERCIALES EN CÔTE D'IVOIRE ?¹

Augustin Adja Anassé ANASSE
Université de Bouaké-Côte d'Ivoire

RÉSUMÉ

Face à l'arrivée de nouvelles banques commerciales et de nombreuses structures de microfinance en Côte d'Ivoire, les acteurs du secteur bancaire ivoirien doivent choisir un positionnement distinctif et commercial pour assurer un développement durable de leurs affaires.

Ce travail tente, après avoir montré que les principales banques commerciales ivoiriennes « enregistrent » un écart de positionnement, de faire quelques propositions pour leur repositionnement.

Mots-clés : Positionnement, repositionnement, Positionnement voulu, Positionnement perçu, image

ABSTRACT

Faced with the advent of new commercial banks and other microfinancing structures in Ivory Coast, the actors in the ivoirian banking system must choose a distinctive commercial positioning that should ensure their business a durable development.

After showing that the main ivoirian commercial banks have a bad positioning, this study is intended to propose some strategies for their repositioning.

Key-words : positioning, repositioning, perceived positioning, required positioning, image

INTRODUCTION

Les griefs des clients actuels et potentiels des banques commerciales ivoiriennes à l'encontre de ces dernières semblent nombreux. En effet, 15 entretiens non directifs réalisés auprès de clients (actuels et potentiels) de ces banques permettent de noter que les banques auraient " abandonné " leurs clients aux usuriers : elles ne répondraient pas aux attentes des clients : elles ne seraient pas proches de leurs

clients ; elles ne seraient pas différentes les unes des autres, en termes des produits offerts et des relations avec les clients. Ces griefs semblent aller dans le sens de ceux qui ont justifié l'initiative de Yunus (1997), prix nobel de la paix, pour sa contribution au développement du micro-crédit. En effet, Yunus a créé une banque (la Grameen bank) pour des millions d'exclus du système bancaire traditionnel.

¹ L'auteur tient à remercier vivement les professeurs Gérard Cliquet, Abdoulaye Ouattara et Nadédjo Bigou-Laré pour leurs suggestions utiles pour l'amélioration de ce travail.

Dans une seconde série de 20 entretiens non-directifs, nous avons interrogé des individus ayant quitté les banques commerciales pour des structures de microfinance. Leurs opinions sur les banques commerciales confirment bien les griefs soulignés plus haut. Par exemple, le syndicat autonome de l'enseignement primaire public de Côte d'Ivoire vient de signer un partenariat avec la coopérative d'épargne et de crédit (Coopec), une structure de microfinance. Selon les responsables de ce syndicat, ce partenariat va permettre aux enseignants du primaire, une proie facile pour les usuriers, de bénéficier de facilités de prêt et d'avance sur salaire. Ils se réjouissent également des conditions pour faciliter le virement des salaires qui en découleront. Un autre exemple, des retraités de la caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS) viennent de domicilier leurs comptes auprès de la Coopec

Cependant, des entretiens réalisés auprès de 10 responsables marketing des principales banques commerciales ivoiriennes permettent de noter que ces banques offrent une gamme assez large de produits, et qu'elles consacrent d'importantes ressources financières dans des actions marketing, afin de montrer aux clients actuels et potentiels qu'elles existent pour eux, et qu'elles sont conscientes de leurs attentes. Par exemple, la Société Générale de Banque de Côte d'Ivoire (SGBCI), pour montrer qu'elle est proche des populations rurales, a financé une plantation d'hévéa au bénéfice des villageois d'Agbaille, dans la région de Dabou, ville située à 50 km d'Abidjan.

Qu'est-ce qui pourrait cependant justifier les griefs des consommateurs ivoiriens contre les banques ? Sont-ils liés à la nouvelle configuration du secteur bancaire ivoirien ? En effet, ce secteur est en pleine recomposition devant la montée en puissance de nouveaux acteurs que sont les " non-banques ". Aussi, assistons-nous depuis une dizaine d'années au développement de structures de microfinance qui semblent proposer des produits jugés plus adaptés aux besoins des différents segments de clients. De plus en plus de clients quittent donc les banques commerciales pour ces structures de microfinance. Par exemple, depuis 2003 la SGBCI enregistre en moyenne dix fermetures de comptes par mois. A titre d'information, on note qu'en 2005, les structu-

res de microfinance enregistrent en encours de dépôts plus de 57 milliards de francs CFA (90 millions d'euros) et ont octroyé près de 20 milliards de francs CFA (31 millions d'euros) de crédits ; depuis mars 2006, l'on dénombre 82 structures de microfinance agréées, avec plus de 205 caisses réparties sur toute l'étendue du territoire national.

Ainsi, en plus de la concurrence directe, les banques commerciales doivent faire face à la concurrence indirecte constituée essentiellement par des structures de microfinance.

L'avenir des banques est donc lié à leur capacité à donner des réponses stratégiques efficaces et distinctes face au durcissement de la concurrence. Le défi que doivent relever les banques commerciales aujourd'hui est double : retenir les clients actuels et en conquérir de nouveaux.

L'ayant bien compris, les banques multiplient des actions marketing pour assurer leur avenir. Par exemple, les conditions de prêt sont allégées dans certains cas, et la somme initiale et le salaire minimum exigés à l'ouverture d'un compte sont revus à la baisse dans d'autres cas.

Mais, ces actions sont-elles sues et bien perçues par les Ivoiriens ? Autrement dit, les clients actuels et potentiels ont-ils bien compris ce que les banques veulent leur communiquer ?

Par ailleurs, le constat selon lequel les banques commerciales ne seraient pas différentes les unes des autres est-il fondé ? Concrètement, les banques commerciales ont-elles la même " position " dans l'esprit des Ivoiriens ?

Répondre à ces questions nous semble nécessaire aujourd'hui pour aider les banques commerciales à relever le défi souligné plus haut. En outre, vu le rôle important joué par ces banques dans le financement des entreprises en général et des PME-PMI en particulier, il est capital pour l'économie ivoirienne qu'elles soient performantes.

Une étude portant sur la comparaison des positionnements voulu et perçu des banques commerciales

ivoiriennes nous apparaît donc nécessaire. Parce que ces banques semblent offrir des produits correspondant à des attentes de clients actuels et potentiels, que ces derniers ne semblent pas bien percevoir. En d'autres termes, les banques " émettent " un positionnement qui ne semble pas être bien perçu par les Ivoiriens.

L'originalité d'une telle étude se situe à deux niveaux. D'abord, c'est la première fois, à notre connaissance, qu'une réflexion sur le positionnement est menée dans le secteur bancaire ivoirien. Ensuite, cette réflexion compare le positionnement voulu, un acte managérial, au positionnement perçu par les clients, qui en est la " réponse ".

L'objectif principal de ce travail est double. Il s'agit de montrer, dans un premier temps, qu'il y a un écart entre les positionnements voulu et perçu des banques commerciales ivoiriennes, et donc la nécessité de leur repositionnement ; et, dans un second temps, que les banques commerciales ont la même " position " dans l'esprit des clients.

Ce travail sur les banques commerciales permettra de proposer aux entreprises en général, une démarche pour le contrôle périodique de leur positionnement. Car, l'analyse des modifications des cartes de perception et de préférence est à la fois très riche pour l'action présente et pour les positionnements futurs.

La structure de ce travail s'articule autour de quatre parties. En premier lieu, nous exposons le cadre conceptuel et environnemental de l'étude. En deuxième lieu, nous soulignons les différentes phases de la collecte des données. En troisième lieu, nous analysons les principaux résultats obtenus. En quatrième lieu, nous discutons des résultats de cette étude.

1. LE CADRE CONCEPTUEL ET ENVIRONNEMENTAL DE L'ÉTUDE

Après une clarification de la relation positionnement-image, nous montrerons successivement l'importance de la stratégie de positionnement marketing pour les entreprises, et l'intérêt de contrôler régulièrement ce positionnement. Enfin, nous présen-

terons les principales caractéristiques du secteur bancaire ivoirien.

1.1. La relation positionnement-image

Comme le rappelle Ingarao (2004), face à l'intensification de la concurrence et à la standardisation de l'offre, l'entreprise doit identifier l'image répondant au mieux aux préoccupations et aux attentes de chacun.

Au sens marketing, l'image est une représentation visuelle, une association ou un sentiment qu'un individu ressent à l'égard d'un produit, d'une marque ou d'une enseigne (Albertini, Helfer et Orsoni, 2003 ; Cliquet, 1999). Selon Hébert (1987), l'image devient un point de repère ultime pour le consommateur. Par ailleurs, l'image du point de vente a été identifiée comme l'un des déterminants les plus importants du succès de la distribution (Coutelle, 2000), et présentée comme une composante importante de la décision du choix du magasin par la clientèle (Nevin et Houston, 1980).

Il y a donc bien un lien entre positionnement et image. Ce lien est clairement perceptible dans le découpage proposé par Décaudin (1999). En effet, cet auteur distingue l'image voulue, l'image transmise et l'image perçue. L'image voulue est ce que l'entreprise souhaite transmettre à ses différentes cibles grâce aux techniques de communication ; il s'agit du positionnement souhaité ou voulu par l'entreprise. Quant à l'image transmise, c'est la traduction de l'image voulue dans les techniques de communication utilisées ; l'entreprise va communiquer de telle sorte à ce qu'elle fasse passer le message à la cible. Enfin, l'image perçue est l'image que les cibles se font après avoir reçu le message de l'entreprise ; en d'autres termes, c'est le résultat de l'action de communication appelé également positionnement perçu.

Décaudin (1999) note qu'en théorie, ces trois images devraient être identiques. Albertini, Helfer et Orsoni (2003) soulignent eux aussi que dans le cas d'un marketing de qualité, le positionnement choisi ou voulu par l'entreprise et l'image effectivement obtenue doivent être équivalents.

Cependant, comme le rappellent Albertini, Helfer et Orsoni (2003), si le positionnement souhaité ou voulu est contrôlable par la volonté stratégique de l'entreprise, l'image perçue ne l'est pas. Elle est le résultat d'un décodage opéré par le consommateur : les signaux émis par l'entreprise sont filtrés, analysés puis stockés dans la mémoire sous forme de croyances. Les croyances sont donc un ensemble de composantes cognitives que les individus ont acquises ou qui leur ont été transmises. Elles constituent ainsi une des trois composantes de l'attitude, les deux autres étant les éléments affectifs (les sentiments) et les éléments conatifs (les tendances à agir).

1.2. LE POSITIONNEMENT MARKETING : UN FACTEUR DÉTERMINANT DU DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Le concept de positionnement, proposé à la réflexion des industriels par Trout et Ries (2001), affirme la raison d'être des produits ou d'une entreprise. Le positionnement est l'un des éléments de la stratégie marketing qui permet d'agir sur les croyances du consommateur pour que celui-ci différencie bien une marque de celles des concurrents. Pour parvenir à ce but, il est nécessaire que la marque occupe une place claire et unique dans l'esprit du consommateur (Albertini, Helfer et Orsoni, 2003).

Face à l'exacerbation de la concurrence et à l'encombrement constatés aujourd'hui sur la plupart des marchés, l'arme efficace semble être le positionnement marketing. En effet, l'accroissement du nombre de produits, de marques et d'entreprises présents sur les marchés entraîne pour ces derniers un danger d'anonymat fatal. Aussi, est-il devenu nécessaire de donner une " position " au produit, à la marque ou à l'entreprise dans l'esprit du consommateur, position suffisamment forte pour se démarquer des concurrents.

La stratégie de positionnement s'impose donc aujourd'hui à tout responsable d'entreprise. En effet, comme le souligne Roosdorp (1998), du point de vue du client chaque prestation commerciale occupe une position sur le marché, qu'elle soit le résultat ou non de certains efforts de positionne-

ment. Le positionnement permet donc au responsable d'entreprise de donner une orientation adéquate au marketing-mix à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs économiques fixés. Le positionnement fournit ainsi l'idée directrice pour la définition du marketing-mix. Ouattara (2003) qualifie ainsi le positionnement de " clé de voûte du marketing-mix ". Dans la pratique, positionner signifie, selon Roosdorp (1998) :

- répondre plus efficacement aux besoins de groupes de clients suffisamment étendus et pertinents d'un point de vue économique ;
- et résoudre mieux que les autres leurs problèmes, à l'aide de produits et de services adéquats, basés sur de solides compétences, et ce de manière durable.

Les objectifs du positionnement comportent donc, selon cet auteur, quatre dimensions, à savoir les besoins, les clients, la prestation et la concurrence, dont la prise en compte peut assurer la performance de l'entreprise.

Le concept de positionnement marketing peut être abordé sous deux angles : l'angle comportemental (ou attitudinal) et l'angle de la planification marketing. L'angle comportemental (ou attitudinal) met l'accent sur l'image que le client se forge de l'entreprise et/ou de ses produits et marques. Quant à l'angle de la planification marketing, il place le concept du positionnement dans un grand système marketing et souligne sa fonction directrice dans le choix des instruments marketing. Cette distinction rappelle celle faite entre le positionnement perçu et le positionnement voulu ou souhaité.

Plusieurs méthodes ont été proposées aux entreprises pour déployer une stratégie de positionnement. Par exemple, Hiam et Schewe (1994) suggèrent des positionnements s'appuyant sur, entre autres, la spécificité du produit, les avantages et solutions offerts par les produits de l'entreprise. Quelle que soit la méthode adoptée, Chirouze (1995) note que le positionnement obtenu doit avoir trois caractéristiques : le positionnement doit être distinctif, durable et commercial. Un positionnement est distinctif quand il met en avant une différence significative par rapport aux produits concurrents. Il est durable lors-

qu'il procure à l'entreprise un avantage concurrentiel pour longtemps. Enfin, le positionnement est commercial lorsqu'il engendre des performances commerciales élevées en termes de chiffres d'affaires et de bénéfice.

Dans tous les cas, on peut parler d'un positionnement réussi si le consommateur a effectivement une idée claire au sujet du produit ou de l'entreprise. Plus cette place est spécifique et correspond à un avantage recherché par le consommateur, plus le produit a des chances d'être acheté.

Nous notons enfin que dans le cas des services (banques, salons de coiffure, auto-école, etc.), la stratégie de positionnement consistera à positionner l'enseigne dans son environnement concurrentiel. Bien sûr, ce positionnement devra refléter les produits ou services offerts. En définitive, le positionnement marketing, s'il respecte les conditions soulignées plus haut, peut favoriser un développement durable des entreprises.

Cependant, quel que soit le positionnement déterminé par l'entreprise, un écart peut toujours naître, pour diverses raisons, entre ce positionnement et le positionnement perçu par les consommateurs. Il est donc nécessaire de procéder à un contrôle périodique du positionnement défini.

1.3. L'intérêt d'un contrôle du positionnement adopté

Comme le soulignent Dubois P.-L. et Nicholson (1992), un des intérêts de la stratégie du positionnement est la possibilité de contrôler le résultat des actions de l'entreprise, non seulement au niveau des perceptions et des préférences des consommateurs et prospects. Il importe d'effectuer régulièrement un diagnostic de la position des produits dans l'esprit des consommateurs et des prospects pour apprécier les résultats des actions engagées, observer les modifications qui s'opèrent au niveau des perceptions et préférences, en amont du processus d'achat, et repérer les opportunités qui s'offrent.

En effet, dans la définition de la stratégie de positionnement marketing, l'on peut commettre plusieurs types d'erreurs. Kotler, Dubois et Manceau (2006) en dénombrent quatre, à savoir le sous-po-

sitionnement, le positionnement peu crédible, le positionnement étroit et le positionnement confus. Selon ces auteurs, il y a sous-positionnement lorsque les consommateurs n'ont pas bien compris ce que les entreprises veulent communiquer, et donc pour eux il n'y a pas de différence entre elles. Dans le cas du positionnement peu crédible, la plupart des clients entretiennent des doutes sur les performances annoncées du produit, de la marque ou de l'entreprise. Le positionnement est qualifié d'étroit lorsque certains acheteurs ont une conception très étroite de la spécialité de l'entreprise. Enfin, le positionnement confus résulte d'un marketing-mix incohérent.

Ces erreurs sont à la base des écarts de positionnement qui, eux-mêmes, ont plusieurs causes. Par exemple, Pontier (1986) soutient qu'il existe un positionnement vécu par le personnel de l'entreprise qui explique en partie l'écart entre positionnement voulu et positionnement perçu.

Le contrôle du positionnement souhaité s'avère donc nécessaire. Par exemple, si l'entreprise a des moyens d'études limités, comme c'est le cas dans les pays en développement, elle pourra au moins procéder au contrôle de ses ventes ou du nombre de nouveaux clients conquis et, si possible, des taux de notoriété (assistée et spontanée) de sa marque ou de son enseigne.

1.4. Le secteur bancaire ivoirien

Le secteur bancaire ivoirien a enregistré ces dernières années de nouvelles banques, l'ouverture de nouvelles agences et le lancement de nouveaux produits par les banques existantes.

Nous pouvons regrouper les banques commerciales sous deux rubriques : les quatre grandes et les autres. La première rubrique est composée des banques les plus anciennes de Côte d'Ivoire, à savoir la BIAO, la BICICI, la SIB et la SGBCI. Ces banques demeurent à ce jour celles qui offrent les plus vastes réseaux de couverture à leurs clients. Quant à la deuxième rubrique, elle contient des banques plus ou moins récentes, locales, régionales ou internationales. On y trouve, notamment, l'Ecobank, la

Citibank, la Versus Bank, la Standard Chartered Bank, la BNI, la BHCI, la COFIPA, la COBACI, la BFA et l'Omnifinance.

Au 31 décembre 2005, l'ensemble du secteur bancaire ivoirien totalise plus de 2000 milliards de francs CFA (3,1 milliards d'euros) de total de bilan, avec un produit net bancaire de près de 150 milliards de francs CFA (230 millions d'euros).

Au niveau continental, sur les 200 premières banques commerciales africaines, la première banque ivoirienne n'occupe que la 72^{ème} place.

A côté de ce secteur bancaire classique existent plusieurs structures de microfinance, qui sont de redoutables concurrents des banques commerciales.

Aussi, le positionnement souhaité par ces dernières doit-il être contrôlé en permanence et ajusté, si nécessaire, par des modifications au sein du plan marketing.

Sur la vingtaine de banques commerciales que compte la Côte d'Ivoire, nous décidons d'en étudier huit, sur la base de deux critères :

- les banques créées avant 2000, c'est-à-dire suffisamment anciennes pour avoir une position dans l'esprit des clients actuels et potentiels ;
- les banques proposant des comptes de particuliers, c'est-à-dire qui ne sont pas exclusivement à la disposition des entreprises.

Ainsi, retenons-nous les banques ci-après : BICICI, BIAO, SGBCI, SIB, Ecobank, BHCI, Standard Chartered Bank, CNE (ex-CECP).

2. La collecte des données nécessaires

L'objectif de la méthodologie utilisée pour la collecte des données est de définir les positionnements voulus et perçus des banques commerciales étudiées.

1.1. La définition des positionnements voulus des banques commerciales ivoiriennes

Généralement, une entreprise communique le positionnement voulu à travers un slogan publicitaire : ce que Décaudin (1999) appelle l'image transmise. Car, comme le souligne Cohen (2002), l'effet le plus manifeste des choix de positionnement concerne l'orientation de la politique de communication développée autour de l'enseigne et, notamment, celle de la communication publicitaire qui inspire de façon directe des slogans.

Nous avons donc décidé d'analyser d'abord les messages publicitaires émis par les banques commerciales étudiées. Ensuite, des entretiens libres avec 10 responsables marketing de banques commerciales ont permis de collecter les réponses des questions suivantes :

- Quel est votre slogan publicitaire ?
- Que signifie-t-il ?
- Quelle image voulez-vous que les Ivoiriens aient de votre banque ?

Les réponses données à ces questions ont permis de définir, après une analyse de contenu, pour chaque banque commerciale son image souhaitée ou positionnement voulu (cf. tableau I).

2.2. La définition des positionnements perçus des banques commerciales

La procédure d'identification du positionnement perçu implique généralement le passage à certaines opérations fondamentales. Comme Hiam et Schewe (1994), après l'identification des concurrents, nous retenons les opérations suivantes : l'identification des critères d'évaluation des clients et la définition du positionnement perçu.

Pour la mise en œuvre de ces opérations, nous proposons une démarche en deux phases : une phase qualitative et une phase quantitative.

La phase qualitative

L'objectif de cette phase est la collecte des critères d'évaluation des banques commerciales par les clients. Il s'agit de collecter auprès de clients ac-

tuels et potentiels leurs croyances c'est-à-dire les critères sur lesquels ils se sont fondés ou se fonderont pour choisir leur banque. Car, comme le rappellent Albertini, Helfer et Orsoni (2003), le positionnement vise à agir sur les croyances du consommateur. Mais, comme le note Chirouze (1995), toutes les croyances ne sont pas aussi intéressantes les unes que les autres. Ainsi, leur intérêt varie-t-il selon qu'elles jouent ou non un rôle dans le processus de décision. Il faut donc isoler parmi les croyances celles qui sont les plus déterminantes. Pour être déterminantes, une croyance doit posséder trois qualités soulignées par Chirouze (1995). D'abord, la caractéristique doit être jugée importante par les clients. Ensuite, la caractéristique jugée importante doit être distincte, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas se retrouver dans toutes les banques étudiées. Enfin, la caractéristique jugée importante et non générique doit être saillante, c'est-à-dire qu'elle doit venir à l'esprit des clients au moment de leur choix. Mais, Dubois P.-L. (1980) note que la saillance, bien que théoriquement mesurable à divers stades du processus de choix, ne présente un intérêt majeur que si l'on se situe au niveau du choix final.

En définitive, nous avons collecté les attributs déterminants au sens d'Alpert (1980). A cet effet, nous avons observé deux étapes. Dans la première étape, 30 entretiens libres ont été effectués avec des clients actuels et potentiels des banques commerciales ivoiriennes, afin de dresser la liste des critères d'évaluation. Nous avons interrogé autant de clients actuels que de clients potentiels. L'analyse de contenu qui a suivi a permis d'obtenir les 10 attributs du tableau 2. Nous avons ainsi obtenu les 10 attributs du tableau II.

Dans une deuxième étape, nous avons sélectionné à partir de la liste du tableau II les critères qualifiés de distinctifs ou déterminants. Comme le recommande Vernet (1987), pour la collecte des attributs déterminants, nous avons mis en œuvre la méthode du questionnaire dual. Ainsi, avons-nous demandé à un échantillon de 50 clients actuels et potentiels (25 de chaque catégorie de clients) d'indiquer pour chaque attribut de la liste du tableau II, un score d'importance et un score de différence allant de 1 à 5.

Pour chaque attribut, les scores d'importance et de différence sont multipliés l'un par l'autre pour donner le " score de déterminance ". Ensuite, une moyenne a été calculée par attribut sur l'ensemble des personnes interrogées ainsi qu'une moyenne générale pour tous les attributs de la liste. Nous avons enfin retenu tous les attributs dont le score moyen de déterminance est supérieur à la moyenne générale, comme attributs déterminants.

Nous obtenons ainsi la liste présentée au tableau III, c'est-à-dire les attributs qui ont permis d'évaluer les banques commerciales dans la phase quantitative.

La phase quantitative

L'objectif de cette phase est la définition du positionnement perçu des banques commerciales retenues. Une enquête par sondage a été menée. Un questionnaire structuré a été ainsi proposé à un échantillon de clients actuels et potentiels des banques commerciales. La taille de l'échantillon a été fixée à 300 personnes (autant de clients actuels que de clients potentiels).

Le questionnaire a permis non seulement aux répondants d'évaluer les banques commerciales sur les critères déterminants, à l'aide d'une échelle de type Likert en 5 points, mais aussi de collecter d'autres informations jugées utiles (le classement des critères déterminants dans le choix d'une banque, par exemple).

Il faut noter qu'un test du questionnaire a été effectué auprès de 20 clients actuels et potentiels. L'administration du questionnaire définitif s'est faite en face à face, à la sortie des agences des banques pour les clients actuels, et dans les différentes communes d'Abidjan pour les clients potentiels.

Il faut préciser que nous qualifions de clients potentiels des individus n'ayant pas actuellement de comptes auprès des banques, mais qui envisagent d'en avoir dès que possible. En outre, nous sommes limité aux clients disposant de comptes de particuliers.

L'évaluation des banques par les personnes interro-

gées a donné pour chaque couple banque-attribut déterminant 300 notes variant de 1 à 5. Aussi, avons-nous calculé une note moyenne et, comme Cliquet (1990), nous avons arrondi les notes moyennes pour faciliter la suite du travail. Nous avons ainsi obtenu une matrice constituée de l'ensemble des notes moyennes (allant de 1 à 5), attribuées aux banques sur les attributs déterminants.

Il existe plusieurs méthodes permettant d'effectuer des études de positionnement. Nous citons, notamment, l'analyse multidimensionnelle des préférences, l'analyse des mesures conjointes et les analyses factorielles (Malhotra, Décaudin et Bouguerra, 2004).

Les notes obtenues allant de 1 à 5 peuvent être considérées comme métriques (Evrard, Pras et Roux, 2003). Cela nous autorise donc à utiliser une analyse en composantes principales (ACP), dont les principaux résultats sont en annexe 1. En effet, le nombre d'axes retenus fixé, l'ACP permet, en prenant ces axes deux par deux d'obtenir des représentations graphiques des résultats en projetant sur ces plans factoriels les individus (par leurs coordonnées sur les facteurs considérés) et les variables initiales (par leurs coefficients de corrélation avec les facteurs considérés). L'ACP permet ainsi d'obtenir une carte factorielle ou perceptuelle ou mapping.

Comme le montrent les résultats en annexe 1, les deux premiers facteurs représentent à eux deux 100 % de la variance totale. Nous avons donc projeté dans le plan factoriel constitué par ces deux facteurs, les individus (les banques commerciales) et les attributs déterminants. Nous avons ainsi la carte perceptuelle en annexe 2.

3. L'ANALYSE DES RÉSULTATS OBTENUS

Nous analysons d'abord les positionnements voulus et perçus des banques commerciales étudiées. Ensuite, nous comparons ces deux positionnements.

3.1. L'analyse des positionnements voulus des banques

Comme le résumait bien Albertini, Helfer et Orsoni

(2003), le positionnement consiste à appliquer la règle des " 3 C " (clients, concurrents, caractéristiques), c'est-à-dire :

- repérer les attentes des clients ;
- analyser la situation des concurrents ;
- définir ses propres caractéristiques pour apporter une réponse plausible, claire et avantageuse.

En d'autres termes, le positionnement voulu doit non seulement prendre en compte les besoins des clients, mais également permettre de se distinguer des concurrents.

Qu'en est-il des positionnements voulus des banques commerciales ivoiriennes étudiées ? Le tableau IV donne en partie la réponse de cette question.

En effet, ce tableau, qui donne le nombre et l'intitulé des atouts promis par les banques, suscite les commentaires suivants :

- certains atouts promis par les banques commerciales ne correspondent pas à des attentes de clients. Par exemple, la BIAO, la SIB et la Standard Chartered Bank se veulent " innovatrices ", or cet attribut ne semble pas être une attente des clients;

- 7 des 8 banques étudiées promettent plus d'un atout aux clients ;

- pratiquement toutes les banques étudiées se veulent " proches des clients ", attribut classé premier critère de choix par seulement 6 % des personnes interrogées (cf. tableau V).

Avant de tirer des enseignements intéressants pour les banques, nous devons analyser leurs positionnements perçus.

3.2. L'analyse des positionnements perçus des banques

La carte perceptuelle de l'annexe 2 donne les résultats synthétisés dans le tableau VI. Ce tableau, présentant le nombre et l'intitulé des atouts " perçus " pour chaque banque, appelle les commentaires ci-après :

- du point de vue des clients, certaines banques sont les " mêmes ". En dehors de la BICICI, on distingue deux groupes de banques distincts, en termes de leur position dans l'esprit des clients. Il s'agit, d'une part, de la BIAO, la SIB, la Standard Chartered et la BHCI, et, d'autre part, la SGBCI, l'Ecobank et la CNE (ex-CECP).

Le premier groupe est perçu comme celui des banques accordant plus facilement le crédit aux clients. Quant au deuxième groupe, il est composé de banques perçues comme étant proches des clients et offrant un bon accueil ;

- en dehors de la SGBCI, l'Ecobank et la CNE (CECP), à qui les clients attribuent deux atouts, les autres banques ont un positionnement perçu à l'aide d'un seul atout.

Après la présentation des positionnements voulus et perçus des banques, leur comparaison s'avère nécessaire.

3.3. La comparaison des positionnements voulus et perçus

Le tableau VII présente les positionnements voulus et perçus, en précisant les atouts promis et perçus.

Cette comparaison permet de souligner trois types d'erreur de positionnement. Il s'agit du sous-positionnement, du positionnement peu crédible et du positionnement étroit.

* *Le sous-positionnement*

En dehors de la BICICI qui a une position distincte dans l'esprit des clients, les autres banques sont " sous-positionnées ". Ainsi, les clients pensent que, d'une part la BIAO, la SIB, la Standard Chartered et la BHCI, et d'autre part la SGBCI, l'Ecobank et la CNE (ex-CECP) sont les " mêmes ", en termes de leur position dans l'esprit des clients.

* *Le positionnement peu crédible :*

L'attribut " la qualité du service ", classé premier critère de choix d'une banque par 23 % des person-

nes interrogées, est perçu chez aucune banque. Pourtant, cet atout est explicitement promis par la BICICI. Le positionnement de cette banque est donc peu crédible.

* *Le positionnement étroit*

En dehors de la SGBCI, toutes les autres banques ont un positionnement étroit. Par exemple, le concept de " banque innovatrice " promis par la BIAO, la SIB et la Standard Chartered n'est pas perçu par les clients.

Après avoir présenté ces erreurs de positionnement, on peut considérer que seule la SGBCI a un positionnement perçu proche de son positionnement souhaité. Cependant, cette position ne lui permet pas de se distinguer des banques comme l'Ecobank et la CNE (ex. CECP). Car, dans l'esprit des clients ces trois banques ont la même position.

4. LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les résultats obtenus mettent en évidence les positionnements voulus et perçus des banques étudiées.

Concernant le positionnement voulu, nous montrons d'abord que certains atouts promis par les banques ne correspondent pas à des attentes des clients, ensuite, que pratiquement toutes les banques étudiées se veulent " proches des clients ", et cela correspond bien à une attente de ces derniers.

Quant aux résultats du positionnement perçu, ils permettent de noter qu'en dehors de la BICICI, qui a une position distincte, nous distinguons deux groupes de banques en termes de leur positionnement perçu.

Quelle explication peut-on donner aux différentes situations soulignées ci-dessus ? Et quelle solution pour un repositionnement efficace des banques commerciales ivoiriennes ?

Le point d'ancrage de la stratégie de positionnement étant la définition des attentes des clients, nous allons envisager, en prenant en compte les résultats de ce travail, les trois cas suivants :

- des atouts promis par les banques commerciales correspondent bien à des attentes des clients ;
- des atouts promis ne correspondent pas à des attentes des clients ;
- des attentes des clients ne sont pas des atouts promis par les banques.

1er Cas : Des atouts promis par les banques correspondent effectivement à des attentes des clients :

Pourquoi les banques n'ont-elles pas l'image voulue ? Pour répondre à cette question, il faut reprendre le découpage proposé par Décaudin (1999), qui distingue l'image voulue, l'image transmise et l'image perçue.

Ce découpage montre bien que l'image voulue n'est perçue que si elle est bien transmise. Il faut donc s'interroger sur la transmission du positionnement voulu par les banques aux clients. En d'autres termes, les banques communiquent-elles clairement aux clients actuels et potentiels le positionnement retenu ?

Bien sûr, il suffit d'ouvrir les principaux journaux ivoiriens, ou d'aller dans une banque pour apprécier l'effort fait par les banques en matière de communication. Mais, les messages publicitaires acheminent-ils l'information requise jusqu'aux clients retenus comme cible ?

Pour répondre à cette question et renforcer ainsi le positionnement par rapport aux concurrents, nous suggérons aux banques de communiquer de manière efficace le positionnement choisi, en s'appuyant sur les vecteurs les plus adéquats. Par exemple, un processus d'analyse rigoureux et créatif permettra de développer une distribution de prospectus, appuyée par la publicité dans la presse.

Une autre question à laquelle il faut répondre est la suivante : le positionnement des banques est-il soutenu par une solide justification ? N'y a-t-il pas d'actes qui lui portent préjudice ? Dans un pays marqué, notamment, par le " blocage " des salaires depuis 1981, une banque qui se veut "

proche des clients " doit être capable de faire face à leurs difficultés conjoncturelles et structurelles. Par exemple, elle doit leur accorder des avances sur salaire ou des prêts de manière rapide pour faire face, par exemple, aux funérailles et aux baptêmes. Par ailleurs, le " bon accueil " (premier critère de choix de 32 % des personnes interrogées) n'étant pas la qualité la plus répandue dans les banques ivoiriennes, une formation aux techniques d'accueil des agents en contact avec les clients nous semble nécessaire. Ce sera l'occasion de leur inculquer le positionnement à transmettre aux clients actuels et potentiels.

2ème Cas : Des atouts promis ne correspondent pas à des attentes des clients. Dans ce cas, l'effort est inutile, non productif. Il est donc nécessaire de reprendre la règle des " 3C " proposée par Albertini, Helfer et Orsoni (2003). Cela suppose, en amont du processus de positionnement, la définition des attentes des clients. Par exemple, les attributs déterminants définis dans ce travail peuvent permettre un bon positionnement des banques commerciales en Côte d'Ivoire.

3ème : Des attentes des clients ne sont pas pris en compte par les banques

Comme dans le deuxième cas, l'ignorance des attentes des clients est une source possible d'écart de positionnement. Nous suggérons donc qu'une étude de positionnement, basée sur la règle des " 3C ", soit menée par les responsables marketing des banques. Elle permettra de définir les véritables attentes des clients, qui serviront de point d'ancrage du positionnement des banques. Par exemple, cette étude aidera à détecter les " indices " que les clients utilisent pour juger de " la qualité des services ", qui est le premier critère de choix de 23 % des personnes interrogées, mais perçue chez aucune des banques étudiées.

CONCLUSION

L'objectif de ce travail était double. Il s'agissait de montrer, d'une part, qu'il y a un écart entre les positionnements voulus et perçus des banques commerciales ivoiriennes, et, d'autre part, que ces banques ont la même position dans l'esprit des clients actuels et potentiels.

Au terme de ce travail, nous notons que la comparaison des positionnements voulus et perçus des banques commerciales étudiées permet de souligner trois types d'erreur de positionnement : le sous-positionnement, le positionnement peu crédible et le positionnement étroit. En d'autres termes, il y a un écart de positionnement. Par ailleurs, en dehors de la BICICI, toutes les autres banques " s'imitent "

Cependant, les banques commerciales peuvent améliorer leur positionnement, qui devra être désormais clair, solide et fondé sur les attentes des clients. Ce positionnement doit être fait de manière à se distinguer des concurrents. Par exemple, la carte perceptuelle (annexe 2) montre bien qu'il est possible d'exploiter un positionnement fondé sur la qualité du service. En effet, cet attribut déterminant est retenu comme le premier critère de choix de 23 % des personnes interrogées, et le deuxième critère de 20 % des répondants. Nous avons là un créneau assez intéressant pour un bon positionnement, c'est-à-dire un positionnement à la fois distinctif et commercial.

Pour y parvenir, les banques devront assurer leur développement en établissant une véritable relation de confiance avec leurs clients. Cette confiance devra s'inscrire dans le cadre d'une approche relationnelle visant à établir et entretenir des relations sur le long terme avec les clients, comme le montrent Morgan et Hunt (1994). De cette manière, elles pourront suivre dans le temps l'évolution des attentes de ces derniers, et en tenir compte dans le processus de définition d'un positionnement efficace.

Enfin, les banques ayant également des entreprises dans leur portefeuille de clients, il est nécessaire de réaliser une autre étude auprès de ces dernières afin de porter un jugement plus complet sur leur positionnement.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. ALBERTINI, (T.), HELFER, (J.-P.) et ORSONI, (J.), 2003. Dictionnaire de marketing, Vuibert, 2e édition.

2. ALPERT, (M.I.), 1980. " Unresolved issues in

identification of determinant attributes ", *Advances in Consumer Research*, vol.7, pp.83-88.

3. CHIROUZE, (Y.), 1995. Le marketing stratégique : stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mix et politique d'offre, Edition Ellipses EST.

4. CLIQUET, (G.), 1990. " La mise en œuvre du modèle interactif de concurrence spatiale (MICS) subjectif ", *Recherche et Applications en Marketing*, vol.5, n°1, pp.3-18.

5. CLIQUET, (G.), 1999. Images, Encyclopédie de la Gestion et du Management, Dalloz, pp. 457 - 458.

6. COHEN, (E.), 2002. Dictionnaire de gestion, Repères La Découverte, pp.270-272.

6. COUTELLE, (P.), 2000. L'image prix des points de vente : conceptualisation et formation, Thèse de doctorat de l'université de Tours.

7. DECAUDIN, (J.-M.), 1999. Glossaire de la communication marketing, Economica, 112 pages.

8. DUBOIS, (P.L.), 1980. " Le concept de relief des attributs : définitions, implications pour la recherche ", *Revue Française du Marketing*, 81/2, pp.19-30.

9. DUBOIS, (P.-L.) et NICHOLSON, (P.), 1992. " Le positionnement ", *Encyclopédie du Management*, Tome 2, Vuibert, pp.353 - 376.

10. EVRARD, (Y.), PRAS, (B.) et ROUX, (E.), (2003), *Market : études et recherches en marketing*. Fondements et méthodes, Nathan, 3è édition.

11. Hiam A. et Schiewe C. (1994), *MBA marketing : les outils*, Nouveaux Horizons.

12. Hébert N. (1987), *L'entreprise et son image*, Dunod, 205 pages.

13. Ingarao A. (2004), *L'image en marketing : revue de littérature d'un concept multidimensionnel*, *Cahier de Recherche*, n° 113, IAE de l'Université de Tours.

14. Kotler P., Dubois B. et Manceau D. (2006), Marketing management, Edition Pearson Education, 12^e édition, 928 pages.
15. Malhotra N., Décaudin J.-M. et Bouguerra A. (2004), Etudes marketing avec SPSS, Pearson Education, 4^e édition, 665 pages.
16. Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994), " The commitment-trust theory of relationship marketing ", Journal of Marketing, 58, pp.20-38.
17. Nevin J.R. et Houston M.J. (1980), " Image as component of attraction to intraurban shopping areas ", Journal of Retailing, 56, pp.73-93.
18. Ouattara A. (2003), Marketing en Afrique: Concepts et Applications, Etudes Conseils - star Editions.
19. Pontier S. (1986), La stratégie de positionnement pour le commerce de détail : évaluation de congruence en image interne et image externe, Thèse de doctorat de l'Université de Rennes 1
20. Roosdorp A. (1998), Le positionnement d'une marque sur le marché, Thèse de doctorat de l'Université de Saint-Gall.
21. Trout J. et Ries A. (2001), Positioning: the battle for your mind, Warner Books.
22. Vernet E. (1987), " Identifier les attributs déterminants : une comparaison de six méthodes ", Recherche et Applications en Marketing, vol.2, n° 4, pp.1-21.
23. Yunus M. (1997), Vers un monde sans pauvreté, édition J.-C. Lattès, 320 pages.

Annexe 1 :

- Valeurs propres

Numéros	Valeur propre	pourcentage	Pourcentage cumulé
1	3,5492	88,73	88,73
2	0,4508	11,27	100,00

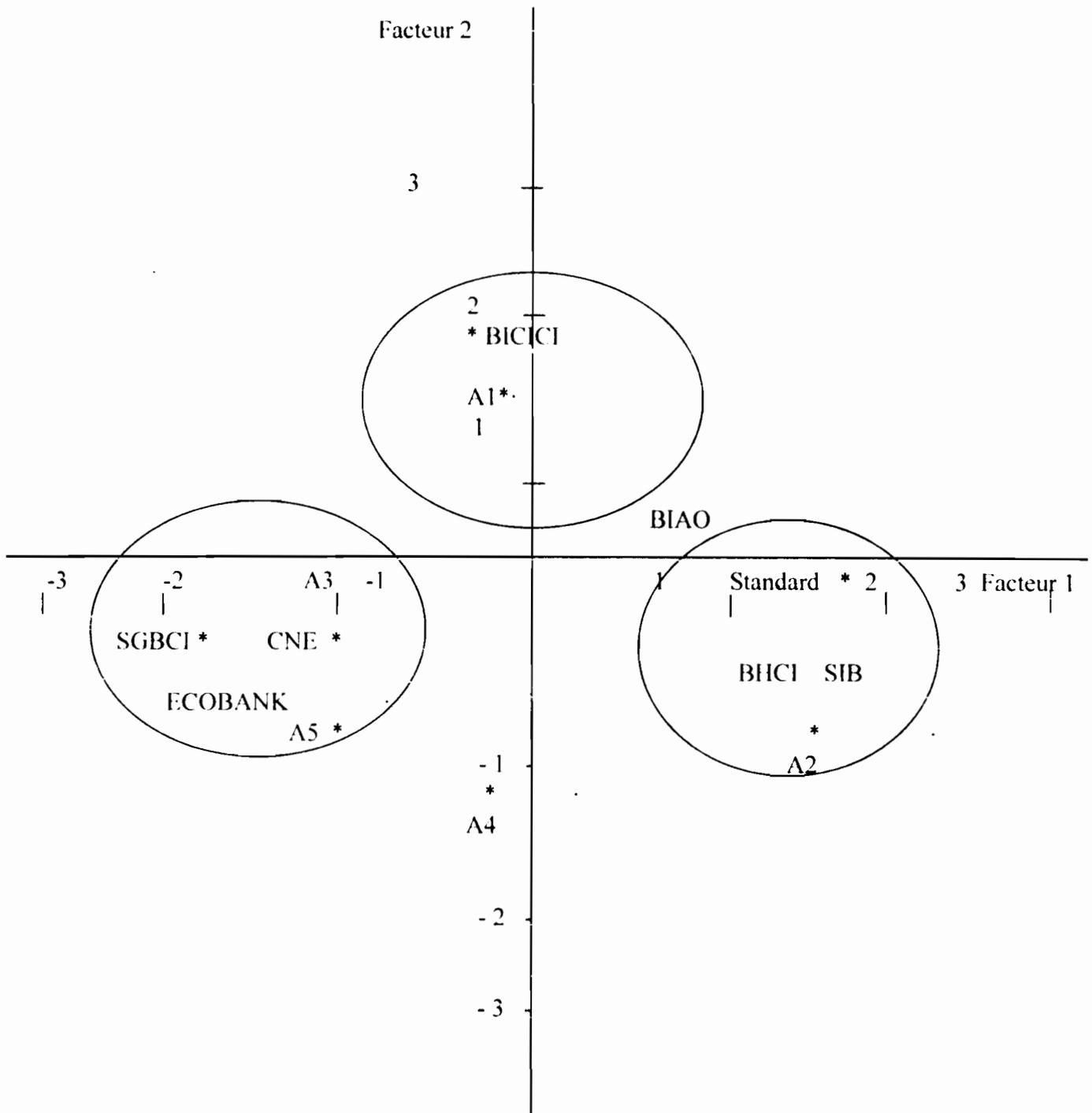
2. Coordonnées des variables sur les axes 1 et 2

Identificateur	Libellé	Fact.1	Fact.2
A1	La facilité d'avoir des informations	- 0,50	1,29
A2	La facilité d'avoir un crédit	1,34	- 0,94
A3	Une banque proche des clients	- 1,34	- 0,34
A4	La qualité du service	- 0,50	-1,22
A5	Un bon accueil	- 1,34	- 0,50

3. Coordonnées des individus sur les axes 1 et 2

Identificateur	Libellé	Fact.1	Fact.2
B1	BICICI	- 0,23	1,77
B2	BIAO-CI	1,77	-0,23
B3	SGBCI	- 2,29	-0,29
B4	SIB	1,77	-0,23
B5	ECOBANK	-2,29	-0,29
B6	BHCI	1,77	-0,23
B7	Standard Chartered	1,77	-0,23
B8	CNE (ex.CECP)	-2,29	-0,29

ANNEXE 2 : Carte perceptuelle



Attributs

- A1 = La facilité d'avoir des informations
- A2 = La facilité d'avoir un crédit
- A3 = Une banque proche de clients
- A4 = La qualité du service
- A5 = Un bon accueil

TABLEAUX**Tableau I : Positionnement voulu par les Banques Commerciales**

Banques	Image voulue par les banques ou positionnement voulu
BICICI (B1)	Une banque de Référence, assurant des services de qualité et adaptés.
BIAO (B2)	Une banque innovatrice, à l'écoute des clients
SGBCI (B3)	Le partenaire, l'ami qui se soucie du devenir de sa clientèle
SIB (B4)	Une banque innovatrice, proche des clients
ECOBANK (B5)	Une banque accessible, fiable pour tous
BHCI (B6)	Une banque de proximité, qui permet l'acquisition de son propre toit
Standard Chartered (B7)	Une banque innovatrice, à l'écoute de la clientèle
CNE (ex. CECP) (B8)	Une banque de proximité, qui permet le développement local.

Tableau II : Critères d'évaluation des banques commerciales ivoiriennes

N°	Libellé
1	La facilité d'avoir des informations
2	La facilité d'avoir un crédit
3	Une banque représentée sur l'ensemble du territoire
4	Une banque proche des clients
5	La qualité du service
6	Une banque ayant une dimension internationale
7	Un bon accueil
8	Une banque accessible
9	Le faible taux d'agios
10	Une banque qui conseille ses clients

Tableau III : Critères jugés déterminants dans le choix d'une banque commerciale en Côte d'Ivoire

N°	Libellé
1	La facilité d'avoir des informations
2	La facilité d'avoir un crédit
3	Une banque proche des clients
4	La qualité du service
5	Un bon accueil

Tableau IV : Comparaison des atouts promis par les banques et des attentes des clients

Banques	Nombre d'atouts promis	Les atouts correspondent-ils à des attentes déterminantes des clients ? (*)
BICICI	3	- une banque de référence.....non - services de qualité.....oui - services adaptés.....oui
BIAO	2	-une banque innovatrice.....non -une banque à l'écoute des clients.....oui
SGBCI	1	- le partenaire, l'ami qui se soucie du devenir de sa clientèle.....oui
SIB	2	-une banque innovatricenon -une banque proche des clients.....oui
ECOBANK	2	-une banque accessible.....oui -une banque fiable pour tous.....oui
BHCI	2	-une banque de proximité.....oui -une banque qui permet l'acquisition de son propre toit.....oui
Standard Chartered	2	-une banque innovatrice.....non -une banque à l'écoute des clients.....oui
CNE (ex. CECP)	2	-une banque de proximité.....oui -permet le développement local.....non

(*) Comparaison des atouts promis par les banques avec les attributs du tableau 3

Tableau V : Classement des attributs déterminants dans le choix d'une banque commerciale en Côte d'Ivoire

Rang Attributs	1er	2°
	La facilité d'avoir des informations	16 %(*)
La facilité d'avoir un crédit	26 %	15 %
Une banque proche des clients	6 %	20 %
La qualité du service	23 %	20 %
Un bon accueil	32 %	20 %

(*) 16% des personnes interrogées notent que l'attribut « la facilité d'avoir des informations » est leur premier critère de choix d'une banque.

Tableau VI : Atouts perçus par les clients des banques commerciales

Banques	Nombre d'atouts perçus	Intitulé des atouts
BICICI	1	-la facilité d'avoir des informations
BIAO	1	-la facilité d'avoir un crédit
SGBCI	2	-une banque proche des clients -un bon accueil
SIB	1	-la facilité d'avoir un crédit
ECOBANK	2	-une banque proche des clients -un bon accueil
BHCI	1	-la facilité d'avoir un crédit
Standard Chartered	1	-la facilité d'avoir un crédit
CNE (ex. CECP)	2	-une banque proche des clients -un bon accueil

Tableau VII : Comparaison des positionnements voulus et perçus

Banques	Positionnements voulus	Positionnements perçus
BICICI	-une banque de référence -services de qualité -services adaptés	- la facilité d'avoir des informations
BIAO	-une banque innovatrice - à l'écoute des clients	-la facilité d'avoir un crédit
SGBCI	-le partenaire, l'ami qui se soucie du devenir de sa clientèle	-une banque proche des clients -un bon accueil
SIB	-une banque innovatrice -une banque proche des clients	-la facilité d'avoir un crédit
ECOBANK	-une banque accessible -fiable pour tous	-une banque proche des clients -un bon accueil
BHCI	-une banque de proximité -permet l'acquisition de son propre toit	-la facilité d'avoir un crédit
Standard Chartered	-une banque innovatrice à l'écoute des clients	-la facilité d'avoir un crédit
CNE (ex. CECP)	-une banque de proximité -permet le développement local	-une banque proche des clients -un bon accueil