

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE
MOULOU MAMMERI DE TIZI-OUZOU



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, GESTION ET DES SCIENCES
COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention de diplôme du Master en Sciences Economiques.

Option : Monnaie-Finance -Banque

THEME :

Les Stratégies bancaires :
B
« Cas de crédit populaire d'Algérie »

Présenté par :

Mlle: AFLIHAOU Rachida

Dirigé par

M^m TOUIL Ratiba

Devant le jury d'examen composé de :

President: Mr Zeganne kamel

Examinatrice: Mlle Benzeganne

Promotrice :Mm Touil Ratiba

Promotion : 2014-2015

Remerciements

Au premier lieu je remercie le dieu qui m'a donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la patience d'aller jusqu'au bout et la volonté d'achever ce modeste travail.

Je remercie profondément :

Ma promotrice : Madame **TOUIL** pour son aide et ses encouragements sans oublier sa constante disponibilité.

Tous mes enseignants de la faculté des sciences économiques ,

Sans oublier tout le personnel de CPA-banque de Tizi-Ouzou,

Particulièrement Madame **MOUFEK** qui m'a encadré.

En fin à tous les professeurs qui nous ont accompagné et guidé durant toute notre vie universitaire.

DEDICACES

- A mes chers parents « OMAR » et « DAHBIA » qui ont toujours su être à mes côtés.
- A mon chère adorable frère « ALI », et sa femme « ZAHIA » ;
- A mon frère « MOURAD » ;
- A mes nièces (MAYLISSE ; AYLIN) ;
- A mon petit frère « OMAR » ;
- A mes chères sœurs (NADIA ; NACERA ; SAMIA ; NAZ ;)
- A ma grande mère « yemma tati » que dieu la protège ;
- A mes cousins, tantes et à toute ma famille de petit au grand ;
- A tous mes amis qui m'ont aidé à la réalisation de ce mémoire ;
- A toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Rachida

Sommaire

Introduction générale

La Banque exerce un rôle très important dans la vie économique, en plus de ces activités traditionnelles qui sont généralement : l'octroi de crédit, la collecte des dépôts et la gestion des moyens de paiements, elle intervient également sur les marchés des capitaux afin de réaliser des gains en capital et maximiser sa rentabilité.

Les stratégies bancaires consiste à atteindre des buts et des objectifs, à long terme, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs¹, autrement dit la stratégie est l'ensemble des actions décidés par une banque en fonction d'une situation particulière.

Chaque banque essaye d'offrir à ses clients les meilleurs produits, et les opérations les plus faciles, et elle doit lancer des nouveautés pour pouvoir trouver sa place dans le marché financier, c'est nouveautés sont la création et le lancement des produits bancaires.

Comme toute entreprise la banque est soumise à une concurrence rude qui menace sa place sur le marché et c'est l'un des raisons qui a poussé la banque à élaborer des stratégies basées sur des avantages concurrentiels.

L'avantage concurrentiel est la capacité d'une banque à créer plus de valeur que ses rivales sur un même marché en raison des compétences qu'elle possède et qu'elle sait mobiliser mieux que d'autres ou parce qu'elle détient des actifs stratégiques.

L'instabilité de l'environnement financier, le développement de nouvelles innovations technologiques et la montée accrue de la concurrence, sont tous des incitants qui imposent à la banque une révision permanente de sa stratégie globale afin d'assurer une meilleure rentabilité.

Pour cela, Il est nécessaire et utile pour la banque d'élaborer des nouvelles politiques afin de garder et de développer ses parts de marché. Ainsi, l'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable face aux différents fluctuations et perturbations de la sphère monétaire. Les banques

➤ ¹ www.memoireonline.com. « Les stratégies bancaires ».

sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à son activité et à sa position sur le marché financier. C'est pour ça que la gestion des risques dans les banques a fortement augmenté au cours des dernières années. Les stratégies de gestion des risques bancaires correspondent à l'ensemble des techniques, outils et dispositifs organisationnels mis en place par la banque pour identifier, mesurer et surveiller les risques auxquels elle est confrontée.

Les stratégies bancaires sont confrontées à quatre défis majeurs. En premier lieu, améliorer la valorisation de leur capital humain qui est la principale ressource, en adoptant la politique de gestion de ressources humaines. Le deuxième défi consiste dans la gestion des risques qui est devenu un enjeu stratégique. Comme le rôle principal de la banque est de financer l'économie ont également été conduites à redéfinir leurs liens avec l'appareil productif. Ce qui a donné lieu à un nouveau modèle de relation (banque/industrie). Le troisième défi, représente la relation entre la banque et l'activité économique. Le dernier défi c'est la stratégie internationale des banques.

Enfin pour répondre au processus de globalisation financière, les banques se sont rapidement internationalisées, les opérations internationales occupent une place croissante dans leur activité.²

Objectifs de la recherche :

L'objectif principal de notre travail est de comprendre la notion des stratégies bancaires et de savoir les stratégies mises en œuvre par les banques pour atteindre ses objectifs et pour faire face aux différents risques qu'elle rencontre au cours de son développement.

Problématique et sous questions :

A ce niveau de réflexion il y a lieu de répondre aux questions suivantes :

« Quelle sont les étapes à suivre pour l'élaboration d'une stratégie bancaire ? »

- comment les banques font-elles pour garder et défendre leur place sur le marché ?

² WWW.banque-crédit.com.2015

-Quel doit être la place de la création de valeur dans l'analyse stratégique ?

-Les banques sont-elles soumises à une alternative d'entrer dans un métier ou l'abandonner ?

-Quelles sont les stratégies mises en œuvre pour faire face aux risques bancaires ?

Les hypothèses :

- La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques qui permettent d'atteindre ses objectifs.
- La stratégie bancaire a les mêmes objectifs que la stratégie de l'entreprise.
- La stratégie bancaire est particulière par rapport aux entreprises.
- Chaque activité bancaire est source de la création de valeur.

La méthodologie de travail :

Descriptive pour les trois premiers chapitres, et analytique pour le dernier chapitre.

La démarche théorique est basée sur la consultation de plusieurs ouvrages et documents et mémoires, revues et sites web relatifs à la stratégie bancaire.

La démarche pratique s'appuie sur un cas pratique au niveau de Crédit Populaire d'Algérie.

Le plan de travail :

Nous avons organisé notre travail en quatre chapitres :

-Le premier chapitre portera sur les concepts de base liés à notre sujet d'étude, intitulé : « Généralité et champ des stratégies bancaires », Le deuxième chapitre décrira « L'élaboration de la stratégie bancaire » ; Le troisième chapitre portera sur « les défis majeurs de la stratégie bancaire » ; Enfin, le quatrième et dernier chapitre présentera une « Etude empirique sur la stratégie engagée par le crédit populaire d'Algérie » qui porte sur la stratégie de développement et de croissance.

Chapitre I

Introduction :

Le concept de stratégie est employé de préférence à celui de planification car il sous-entend des principes d'adaptions à l'environnement, de rapidité par apport à la concurrence et l'économie de moyens.

Dans notre première démarche nous présenterons dans ce chapitre quelques généralités sur le concept « stratégie » ainsi que son champ.

La naissance du concept stratégie dans la gestion de l'entreprise ne remonte pas loin. Depuis, beaucoup d'auteurs ne cessent de faire des recherches dans le but de l'évaluer.

Section 1 : présentation générale du concept « stratégie »**1) Définition de la stratégie :**

La notion de la stratégie comprend deux définitions essentielles qui sont :

- a) La stratégie est l'ensemble des décisions et d'actions qui permettent d'anticiper ou, au moins, de se prémunir face à un avenir peut être prévisibles ; mais en tout cas incertain.
- b) La stratégie est le choix, compte tenu de la concurrence et de l'environnement futur, des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera et déterminera de l'intensité et la nature de cet engagement.

2) Origines et évolutions :

Le terme stratégie combine deux mots Grecs : Stratos qui signifie « armée » et AGEIN qui signifie « conduire » initialement la stratégie était l'art de la préparation de la conduite des guerres , avec évolutions des sciences sociales, le terme est emprunté.

C'est au cours des années 60 que la stratégie de l'entreprise a été formalisée comme domaines de pensée et d'action. L'idée d'affrontement est toujours présente, l'enjeu n'est plus de vaincre un ennemi, mais de convaincre les clients surtout.

3) Types de stratégies concurrentielles :

Afin d'adapter une stratégie sur un marché il faut mettre en avant un argumentaire conçu et élaboré en fonction de potentialités offertes par les acheteurs à convaincre.

Cette argumentation est conditionnée par une limite des prix attachés à un point standard.

Avec la spécialisation des clients l'argumentaire comprend un prix et un produit différencie par la qualité, c'est-a-dire tout ce qui rapportera d'intérêt au client.

Globalement il y a quatre types de stratégies concurrentielles émergentes à ce niveau.

3-1) La concurrence par les prix :

Elle repose sur l'existence des prix proposés dans divers lieux de vente, les liens s'adresseraient collectivement et systématiquement au mieux offrant et gommeraient toute différence de prix.

3-2) La concurrence par les prix et par la qualité :

Elles élargie considérablement les conditions de choix des clients et des concurrents : une guerre des qualités donnera lieu à des améliorations du produit. Les clients sont face a des biens de qualités différentes et proposées a des prix différents du moment.

3-3) La concurrence par l'innovation :

Cette stratégie consiste à l'anticipation du terrain d'application de l'invention et de potentialité qu'il recèle. A ce stade l'innovation doit s'interroger sur l'originalité de son produit ; sur les services qu'il véhicule.

3-4) La concurrence par les activités :

Elle a pour point de départ un premier succès sur un marché, ceci constitue une base de lancement pour la conquête de débouchés supplémentaires sur un marché différent et déjà occupé. Il s'agit donc d'implanter et de valorises un acquis avec d'autres clients se trouvant en relation d'échange avec d'autre concurrents.

Section 2 : Le champ des stratégies bancaires ¹

Les banques ont pris conscience, depuis des années, de la nécessité de définir une véritable stratégie, aussi bien que pour des raisons internes de présentation plus claire des objectifs et des missions que pour des causes de communication externe vis-à-vis des clients et des actionnaires pour exposer un développement maîtrisé.

Au cours de cette section, on va présenter le champ des stratégies bancaire ainsi que les options stratégiques possibles pour les banques.

1) Définition de champ :

Les stratégies bancaires doivent obligatoirement s'inscrire dans un champ dont les contours sont clairement définis de manière à pouvoir préciser les limites de l'activité et éviter les dispersions.

2) Les principales variables définissant le champ stratégique :

Les principales variables définissant le champ stratégique d'une banque sont : les produits, les clients, la technologie et la zone géographique.

Z. Monique insiste sur l'importance quelle a pris la technologie comme un enjeu très fort de la profession bancaire et définie les quatre variables structurant le champ ainsi :

2-1) La clientèle :

La dimension clientèle comporte un nombre variable d'éléments selon le degré de finesse retenu dans la segmentation du marché constitué : de particuliers et d'entreprises ainsi que d'organisations public et d'institutions financières. Ce sont

¹ Monique,Z. « Marketing et stratégie de la banque » - Edition DUNOD 1999 - p 166.

surtout les deux premières catégories de clientèle aux effectifs nombreux, qui peuvent faire l'objet d'une segmentation.

2-2) Les produits :

La dimension produit traduit la représentation de l'activité bancaire comme une activité multi-produit. Chaque gamme de produits correspond généralement à une fonction, à un type d'usage et à un ou plusieurs segments de clientèle :

- Les services liés à la gestion des dépôts et aux opérations de crédit;
- Les produits d'ingénierie financière : du conseil en gestion de patrimoine au montage financier;
- Les services de gestion des risques : risques de change, de pays, de taux d'intérêt, de crédit; etc.
- Les prestations de services à valeur ajoutée comme la mise en relation de clients dans le cadre d'échange d'informations, de fonds ou de titres.

2-3) La technologie :

La dimension technologie est présente partout. Le concept technologie est pris dans le sens le plus large, ce qui permet d'intégrer en fait la nature des moyens de production et de distribution à ce niveau son importance grandissante appelle ici un développement particulier.

La technologie affecte toutes les autres dimensions définissant le champ stratégique par l'influence qu'elle a sur la commercialisation et sur l'acheminement des produits et des services proposés. Un même produit peut être distribué via des technologies ou canaux différents. La technologie peut affecter aussi d'autres opérations tel que le stockage de l'information, les transmissions ou les traitements des opérations courantes. Elle permet aussi de passer plus de temps en contact avec la clientèle tâche très importante dans le secteur bancaire ainsi que

l'enregistrement et l'analyse des données le concernant permettant ensuite de personnaliser l'offre

2-4) La zone géographique :

Cette dimension prend en considération à l'échelle internationale, la proximité physique et les ressemblances culturelles, elle est plus particulièrement caractérisée les notions de risques de régulations et de besoins de clientèles.

Dans le secteur bancaire, cette dimension a longtemps été un variable principale dans la définition du champ stratégique , ce qui est sans doute moins vrais dans la période actuelle, mais une réflexion sur la dimension et les frontières de la zone d'intervention reste essentielle ,Les décisions en termes de taille optimale et d'articulation entre dimension locale et globale sur le plans du service ,du contact avec les clients et de l'organisation, conditionnent souvent le succès des plus grandes banques .

Conclusion:

Après avoir défini et traité l'évolution de la stratégie, et détailler les quatre variables définissant le champ stratégique, On peut dire que les trois premières d'entre elles sont considérées comme les plus structurantes à savoir les clientèles, les produits, et la technologie.

La structure du champ stratégique par la technologie influence directement sur la dimension clientèle et la dimension produit. Par ailleurs la dimension géographique n'a plus vraiment de limite. C'est dans le cadre de ces quatre dimensions que s'effectue la définition de métier de la banque.

Table des matières

Introduction :	6
Section 1 : présentation générale du concept « stratégie »	7
1) Définition de la stratégie :	7
2) Origines et évolutions :	7
3) Types de stratégies concurrentielles :	7
3-1) La concurrence par les prix :	8
3-2) La concurrence par les prix et par la qualité :	8
3-3) La concurrence par l'innovation :	8
3-4) La concurrence par les activités :	8
Section 2 : Le champ des stratégies bancaires	9
1) Définition de champ :	9
2-1) La clientèle :	9
2-2) Les produits :	10
2-3) La technologie :	10
2-4) La zone géographique :	11
Conclusion	12

Chapitre II

Introduction :

L'analyse stratégique compte plusieurs volets: l'analyse du secteur avec la segmentation stratégique et l'étude des conditions des concurrences, l'analyse des processus internes à la banque pour mettre en évidence les avantages concurrentiels, son aboutissement et le diagnostic stratégique.

La mise en œuvre de la stratégie conduit le banquier à se fixer un certain nombre d'objectifs formulés en termes de métier, de taille, et de positionnement.

Section 1 : Diagnostique générale de la banque :**1) L'identification des métiers de la banque :**

L'activité bancaire est variée et se prête à des découpages en métiers. Différents critères peuvent être retenus pour réaliser la dimension clientèle, produitDeux entre eux semble bien adoptés à la description des métiers de la banque.

a)Le mode de collecte des ressources :

Ce qui conduit à distinguer les banques à réseau qui collectent leurs ressources sur les marchés de capitaux. Ce critère est particulièrement déterminant car il commande la clientèle de la banque donc les produits, sa structure financière et son organisation.

b) Le type d'activité :

On distingue l'activité domestique tant en métiers de dépôt que le crédit et l'activité internationale(les banques ayant des agences et filiales à l'étranger).

De ces deux critères quatre types de banque à définir :

1-1) La banque d'affaires :

La banque d'affaire est la banque de financement ou d'investissement, ce métier se définit par :

-La collecte des ressources sur les marchés.

-la clientèle composée de très grandes entreprises (corporate) et parfois d'Etats pour lesquels la banque propose des financements et l'accompagnement des clients sur les marchés de capitaux en dirigeant leur émissions de titres.

-une dimension géographique obligatoirement internationale à l'instar de la clientèle.

-une faible utilisation des fonds propres pour toutes les activités de conseil et une forte utilisation pour les financements.

Les banques d'affaire sont des banques de capitaux à long terme, spécialisées dans le financement d'entreprises.sur le schéma I : La banque d'affaire se situe à cheval sur les quadrants III et IV.

1-2) Banque généraliste :

La banque généraliste, appelée également banque à tous faire ou banque universelle est un établissement de crédit :

- Présente sur tous les segments de marché : activité domestique et internationale, particulier et entreprises, tous types de financement et de prestations de services qui dispose d'un réseau de guichet lui permettant de collecter au près de la clientèle une fraction significative de ses ressources.
- La banque généraliste est donc un établissement de grande taille. Elle occupe un espace étiré dans le haut du schéma I, à cheval sur le quadrant I et II.

1-3) La Banque spécialiste :

Est un établissement de crédit qui :

-Présente sur un segment du marché. Ce segment peut être une clientèle (P.M.E particuliers fortunés), un produit (crédit au logement) ou une aire géographique (banque locale).

-Selon les cas, dispose ou non d'un réseau de guichet. En fonction de leurs caractéristiques, les banques spécialistes se situent sur les différents quadrants du schéma I.

*une banque de trésorerie ou de marché se situe dans le quadrant VI. Ce métier, en effet, consiste à collecter des ressources sur les marchés de capitaux, nationaux et internationaux, et à les utiliser sur ces mêmes marchés pour des opérations de placement, d'arbitrage ou de gestion de risque.

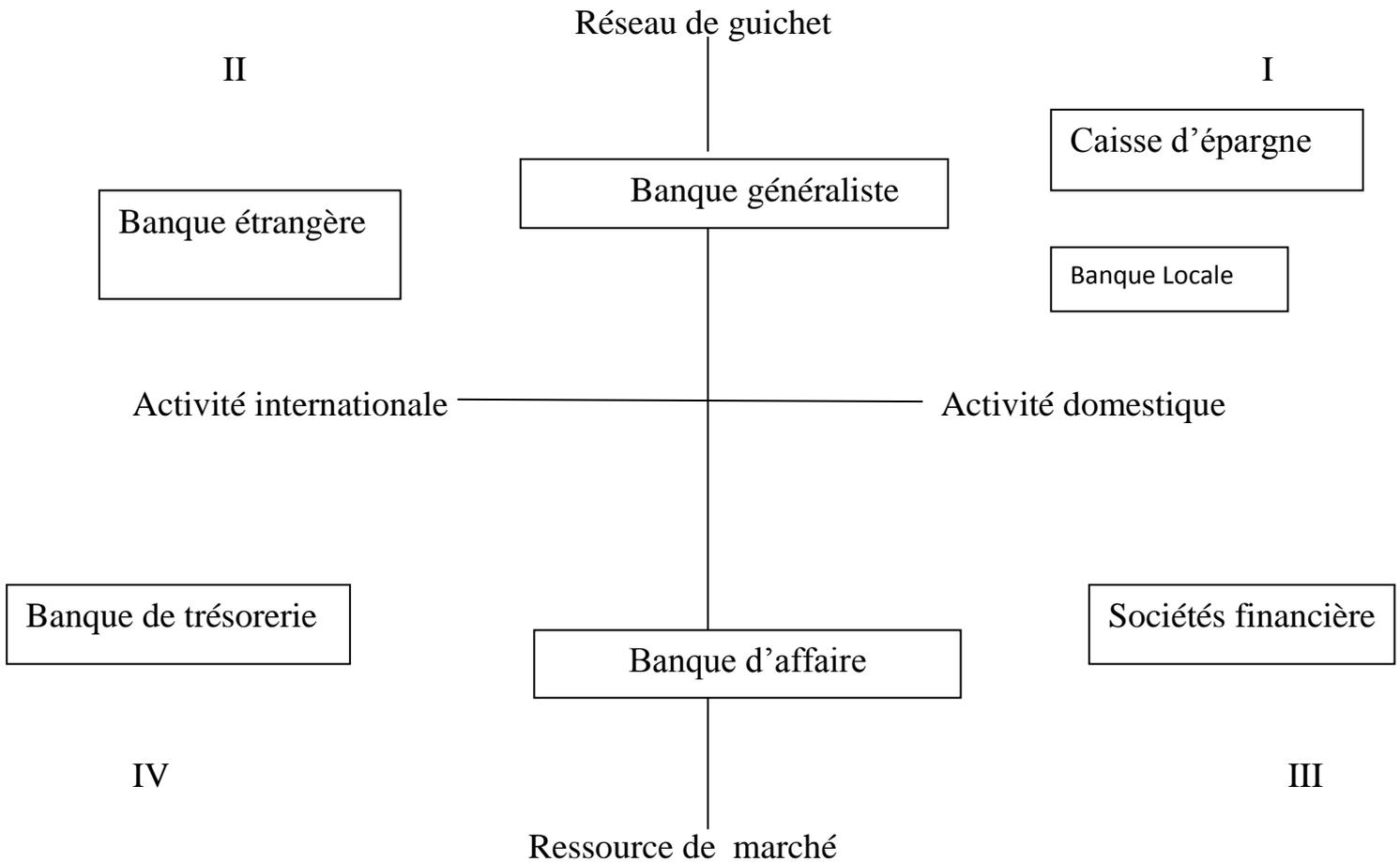
*Une société financière de type société de caution mutuelle, de crédit bail ou de financement de crédit à la consommation se situe dans le quadrant III. Une banque locale, dont l'implantation géographique est limitée à un déplacement, voir même une ville et quelques cautions limitrophes, se situe dans le quadrant I.

La distinction banque généraliste-banque spécialiste recouvre intégralement celle de la banque de détail (retail banking) et de banque de gros(wholesale banking), empruntée au monde bancaire anglo-saxon et qui correspond à la distinction banque à réseau- banque sans réseau.

1-4) Banque de dépôts :

C'est une banque à réseau mais pas obligatoirement une banque généraliste. Certains des ces établissements n'ont pas d'activités internationale (les caisses d'épargne), d'autres sont installés sur un segment de clientèle limité (le crédit coopératif).

Schéma N°1 : Les métiers de la banque.



Source : DE COUSSERGUS,S. « gestion de la banque », Dunod, Paris, 1996.P 264

2) L'analyse concurrentielle du secteur bancaire :

Dans l'analyse concurrentielle du secteur bancaire on trouve :

2-1) La menace des nouveaux entrants:

Les barrières à l'entrée comme à la sortie expliquent les conditions de pénétration d'un secteur par des entrants potentiels.

La barrière à l'entrée :

Une barrière à l'entrée empêche l'installation des nouvelles firmes dans le secteur et diminue le nombre de concurrents sur un même marché.

Dans le secteur bancaire, elles sont diverses :

a) Les barrières réglementaires :

L'exercice de l'activité bancaire dépend de l'obtention d'un agrément délivré par le Conseil de la Monnaie et de Crédit.

L'agrément n'est pas facile à obtenir. Le comité étant particulièrement attentif à la qualité de l'actionnariat afin d'assurer la pérennité de l'établissement en dépit de la survenance de difficultés majeures.¹

L'agrément n'est pas autant une barrière infranchissable en France, entre 1985 et 1993, le nombre d'établissement de crédit sous contrôle étranger est passé de 185 à 293 : les concurrents potentiels des banques françaises sont donc pour l'essentiel les banques étrangères

b) les économies d'échelles et de gamme :

Les économies d'échelles ou de dimension proviennent des rendements croissants, les coûts augmentant moins rapidement que la production.

Elle constitue une barrière à l'entrée puisque toute nouvelle firme doit pouvoir produire la quantité correspondante aux coûts les plus faibles.

Dans le secteur bancaire, l'existence d'économie d'échelle n'est pas démontrée ; Des vérifications empiriques menées tant aux Etats-Unis qu'en France ont abouti à des résultats contradictoires en raison, sans doute de la grande hétérogénéité du secteur.

Les économies de gamme ou d'envergure se constatent lorsque les coûts de production de chaque produit sont pris isolément.

L'activité bancaire semble particulièrement concernée par les économies de gamme ; L'existence de produits liés, l'utilisation de même information sur un client pour lui vendre plusieurs produits, la polyvalence de la plupart des exploitants bancaires, tout ces acteurs concourent à transformer des coûts variables en coûts fixes et à favoriser l'élargissement de la gamme de produits.

c) Les barrières technologiques :

¹ L'agrément n'est pas autant une barrière infranchissable en France, entre 1985 et 1993, le nombre d'établissement de crédit sous contrôle étranger est passé de 185 à 293 : les concurrents potentiels des banques françaises sont donc pour l'essentiel les banques étrangères

Les banques ont mis en œuvre depuis de nombreuses années une politique active d'investissement technologique tant pour leur propre compte avec la mise au point de système d'information de gestion que pour le compte de la profession avec la réalisation de projets interbancaires et de place.

De ce fait, toute entrée dans le secteur nécessite des investissements aux montant très élevés, à délai de récupération long et qui ne procurent même pas d'avantage compétitif déterminant lorsque les investissements relèvent de l'interbancaire.

d) barrières stratégiques :

Les barrières stratégiques sont dressées par les firmes en place afin d'empêcher l'entrée sur le marché.

Cette approche enrichit la notion de barrière à l'entrée qui retient l'hypothèse de non réaction des firmes installées lors de l'entrée d'un concurrent.

Le domaine bancaire fournit plusieurs exemples de barrière stratégiques : un réseau d'agences plus dense que nécessaire, des dépenses publique importantes, l'extension des automates bancaire.

Et dans tout les cas, l'entrée des concurrents est rendue plus coûteuse donc plus difficile.

e) La sortie du secteur et les coûts irrécupérable :

La notion des couts irrécupérable est liée à la théorie des marchés contestables qui privilégie le cout de sortie de préférence aux horaires à l'entrée.

Les coûts irrécupérables sont supportés par les firmes sortant d'un secteur er qui ne peut céder ses actifs, plus ces coûts élevés, plus une firme hésitera à s'installer dans le secteur.

Dans la banque, d'un type d'actif à un autre, les coûts sont plus au moins irrécupérables. Les bilans bancaires sont composés principalement de titres et de crédits, à l'exception de la titrisation dont le développement en France est lent, il n'existe pas de marché secondaire des crédits bancaires.

En effet, la relation de crédit est fortement dépendante des liens qui, sur la longue période, si s'établissent entre le banquier et son client et la valeur marchande de cette relation n'est pas facile a fixer.

Quand aux titres, ils se négocient sur les différents marchés de capitaux. Ainsi, l'intermédiaire financier donnerait naissance à des coûts irrécupérables à la différence des activités de marché dont les actifs sont plus facilement axissible.

Au total, l'existence de barrières à l'entrée comme à la sortie ne préserve pas pour autant le secteur bancaire de toute pénétration même si les concurrent potentiels sont les banques étrangères, ainsi que les entreprises appartenant a des secteurs limitrophes comme les compagnies d'assurance ou la poste.

2-2) La menace des clients et des fournisseurs :

En ce qui concerne les clients, d'un métier bancaire à l'autre, le pouvoir de négociation diffère. dans la banque de détail force et de constater qu'a l'exception des entreprises de grande taille les clients sont atomisés et leur pouvoir de négociation est faible, en France une législation spécifique protège le client, emprunteur comme déposant, et elle pourra donner lieu à des distorsions de concurrence le marché bancaire sera effectivement constituer.

En revanche dans le métier de la banque de financement et d'investissement et de gestion d'actif, Les clients qui sont des grandes entreprises ou des investisseurs institutionnels, sont en mesure d'imposer à la relation qu'ils entretiennent avec leur banquier.

Quant aux fournisseurs, au sens habituel du terme, ils ne contribuent que pour une faible part au total des charges. Toutefois, la production bancaire portant toujours davantage de technologie, l'action menée par certains fournisseurs d'équipements ou de services informatiques, en matière de qualité, délais ou prix peut avoir des conséquences notables sur la compétitivité de la banque.

Si on élargit les fournisseurs aux apporteurs de capitaux que sont les actionnaires la banque cotée ne peut ignorer leurs attentes en matière de rentabilité financière.

2-3) La menace des produits de substitution :

Cette menace s'analyse en tenant compte de la spécificité de l'intermédiation financière et du monopole réglementaire dont jouissent l'établissement de crédit en matière d'opérations de la banque

Les produits de substitution proviennent principalement de la finance directe pour les crédits et les O.P.C .V .M. (Organisme du placement collectif en valeur Mobilières) pour les produits d'épargne et dépôts.

Par contre, dans le domaine de prestation de services, Il n'est guère de nouveaux produit qu'une banque ne puise ajouter à sa gamme.

2-4) La concurrence au sein du secteur bancaire :

Pour un métier donné, la concurrence est très intense notamment du fait de banque étrangère.

Par contre pour le secteur qui est pris dans son ensemble, des barrières de mobilité existent et cloisonnent la profession : les banques de proximité sont bien protégées du fait de l'existence de leur réseau d'agences, le développement d'activité de marché implique des investissements coûteux en hommes et équipements pour faire fonctionner une salle de marché.

Le produit bancaire étant peu exposé à différenciations les banques devraient en principe s'orienter vers les stratégies de domination par les coûts comme corollaire une concurrence par les prix intense, soit vers des stratégies de spécialisation.

Les marchés des produits bancaires des pays développés sont proches de la saturation et il est claire que la combinaison d'une demande en faible croissance, de coûts fixes élevé et de produits peu différenciables renforce la concurrence au sein du secteur.

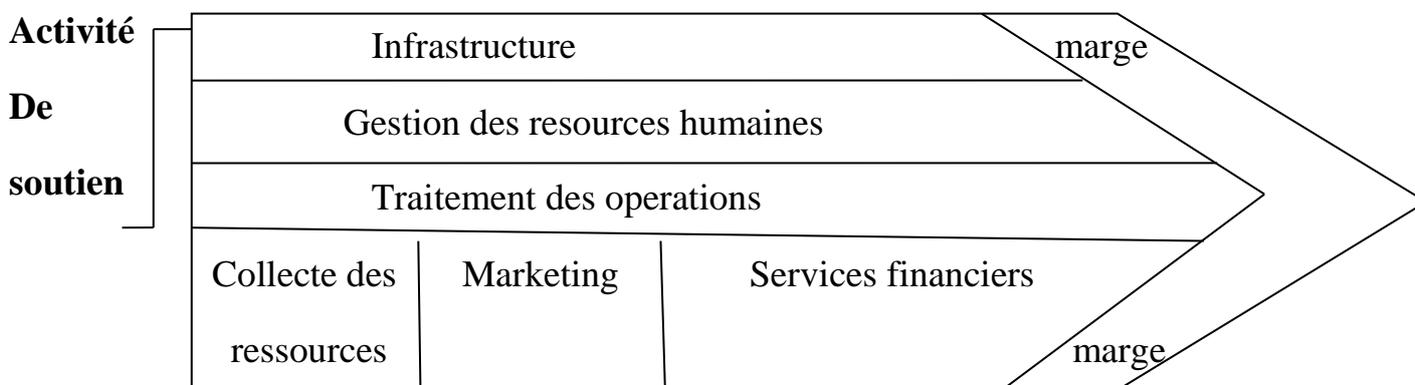
3) Les facteurs clé du succès de la banque :

Troisième étape dans l'élaboration d'une stratégie d'analyse des processus interne de l'entreprise dans le souci de l'opérer les a tous , les facteurs clé de succès de la banque par rapport à ses concurrent.

3-1) La chaîne de valeur :

On peut utiliser la chaîne de valeur proposé par porter² pour mettre en évidence les sources de la création de valeur.

Schéma N°2 : La chaîne de valeur d'une banque :



Source: Sylvie De COUSSERGUE, Op.cit., p. 274.

² Porter M.E, « l'avantage concurrentiel » inter EDITION, Paris, 1986.

Dans la banque, trois fonctions composent l'activité principale :

La collecte de ressources tant auprès de la clientèle que sur les marchés, le marketing d'où l'aptitude à vendre les produits dans de bonnes conditions de rentabilité et l'offre de services financiers, y compris les crédits.

Les activités de soutien comportent l'infrastructure, la gestion des ressources humaines et le traitement des opérations.

Chaque activité est source de valeur si :

- Elle est correctement dimensionnée et organisée ;
- Il y a une coordination effective entre les différents maillons de la chaîne.

Dans ces conditions, des marges sont engendrées en fonction des coûts supportés par les activités et on renvoie à des analyses de type « maîtrise de résultat ».

3-2) Les avantages concurrentiels :

Un avantage concurrentiel est la capacité d'une banque à créer plus de valeur (marge) que ses concurrents sur un même marché et on vient de voir comment la chaîne de valeur facilite leur mise en évidence.

Dans la banque , les avantages concurrentiels proviennent :

- des ressources humaines : capacité professionnel des employés, formation professionnelle interne à la banque ,...
- Des ressources financière : accès aux marchés de capitaux, qualité de l'actionnariat.....
- D'actif physiques : réseau d'agence, système d'informations de gestion et de télé communication
- D'actif immatériels : image de marque, maitrise des procédures administratives et informatiques, qualité de service, structure organisationnelle flexible,.....

Section 2 : Le choix et mouvements stratégiques

Introduction :

La mise en œuvre de la stratégie conduit le banquier à se fixer un certain nombre d'objectifs formulés en termes de métier, de taille et de positionnement.

Les mouvements stratégiques permettent d'atteindre les objectifs et il y a interdépendance forte entre les deux types de décision .il recouvre en fait deux questions

Faut-il-entrer dans un métier ou l'abandonner le cas échéance ?dans quelles conditions l'exercer, en référence aux deux types de métiers bancaires, la banque généraliste et la banque spécialiste ?

1) Choix du métier :

La banque a le choix d'entrer dans un métier ou de l'abandonner ;

1-1) L'entrée dans un métier:

Deux séries de considérations commandent cette option stratégique.

❖ L'attrait du métier qui pour sa part dépend :

-Du potentiel des activités qui composent le métier composé de marchés en croissance et de produits différenciables, jeunes et à bonne espérance de vie ;

-Des barrières à l'entrée et à la sortie :

-De l'intensité de la concurrence qui règne dans ce métier donné ;

-Du retour sur investissements à réaliser pour pénétrer ce métier.

❖ Les avantages concurrentiels dont la banque dispose :

Ayant repéré ses compétences distinctives et ses actifs stratégiques ,la banque les applique aux marchés sur lesquels ils sont source de création de valeur sachant que son objectif est de faire aussi bien et même mieux que ses concurrents .Si le métier choisi s'ajoute à d'autres déjà exercés ,les synergies entre les métiers doivent être analysées grâce à des concepts comme les économies de gamme ,les ventes croisées ou les pôles de compétences.

Le choix d'un métier a des implications stratégiques fortes en matière d'objectifs, de moyens et de contraintes qui sont bien évidemment articulées avec les compétences distinctives qu'il convient de posséder ³

Tableau N°1 : Le choix d'un métier et ses implications Stratégiques

Métier	Implications stratégiques
Banque de détail	-La croissance des parts de marché plus que la taille, -La collecte de ressources bon marché ; -Une image de proximité.
Banque de financement et d'investissement	-La dimension internationale ; -être l'un des tous premiers des différents marchés ; -une image de professionnalisme ; -gérer le caractère cyclique de l'activité.
Gestion d'actifs	-La dimension internationale ; La taille critique avec le montant des actifs gérés ; -une consommation de fonds propres modérée ; -La récurrence des commissions.
Services financiers spécialisés	-La croissance des parts de marché plus que la taille ; -Le coût des ressources.

Source : S. COUSSERGUES, « gestion de la banque »ED. DONOD, Paris, 1999, p. 256.

Comme il existe des situations où la banque décide d'abandonner un ou plusieurs domaines d'activité.⁴

1-2) L'abandon de métier

La banque décide de se désengager d'un ou plusieurs domaine d'activité .C'est un choix difficile souvent imposé par des difficultés surgissant brutalement (risques

³ S. COUSSERGUES, « gestion de la banque »ED. DONOD, Paris, 1999, page 251

⁴ DE COUSSERGUES, S. opcite, page 256.

mal contrôlés, départ en bloc d'équipes) ou issu du diagnostic stratégique. L'érosion des parts de marché et l'impossibilité de parvenir ou de conserver la taille critique, la mauvaise rentabilité de ce métier sont les symptômes qui conduisent à envisager cette décision étayée par la prise en compte des coûts irrécupérables.

Les exemples d'abandon de métier sont très fréquents : établissements de crédit se retirant du métier de la banque de détail et cédant leur réseau d'agences, banques abandonnant le métier de banque de financement et d'investissement comme la banque Barclays ou BNP Paribas se retirant du capital-investissement en se désengageant de Paribas Affaires industrielles ; banques abandonnant un métier dans une zone géographique : ainsi la deutsche Bank s'est retirée de la banque de détail en France en cédant au cours de l'année Bank s'est retirée de la banque de détail en France en cédant au cours de l'année 2002 les agences qu'elle avait créées en France à l'établissement de crédit néerlandais et les agences qu'elle avait acquises avec le rachat de la Banque Worms ⁵.

Une fois le choix d'entrer dans le métier est arrêté, il y a deux types de stratégies sont possibles, la stratégie de diversification et la stratégie de spécialisation.

1-2-1) La stratégie de diversification :

Au sein de secteur bancaire dans son ensemble, la diversification repose sur une modification de la définition du champ stratégique par l'établissement en terme de produit, de technologies de clients et de zones géographique afin d'assurer une meilleure répartition des risques.

La banque choisit se mode de développement selon la démarche d'entrer dans un métier ; cette stratégie consiste à l'extension des domaines d'activités par suite l'élargissement de la gamme de produits.

La stratégie de diversification dans un secteur, se fait par trois paradigmes :

En premier lieu, l'avantage de la diversification et de l'économie de coût réside dans la possibilité d'exploiter des économies d'envergure.

Elles peuvent apparaître en raison du partage de certaines ressources ou de certains actifs entre plusieurs produits (dépôts à vue grâce aux réseaux de guichets)

En deuxième lieu : la diversification et réduction du risque : par considération du portefeuille d'activité des banques, la théorie financière et le modèle de l'équilibre des actifs financiers appréhendent bien l'analyse, le risque d'une banque diversifiée

⁵ IBID .Page 257.

sera d'autant plus réduit que les corrélations seront faible ou négatives entre les rendements des activités bancaires et non bancaire.

En peut dire que la diversification et la théorie de l'intermédiation :elle permettent la possibilité de vendre un ensemble de produits diversifiés à un même client à fin qu'elle réduisent d'abord l'asymétrie d'information entre la banque et le client ,puis rendre possible une meilleure évolution du risque, enfin elles aboutissent à la création d'un certain pouvoir de marché.

1-2-2) La stratégie de spécialisation :

Adoptée par la banque spécialiste qui est un établissement de crédit qui n'exerce qu'un seul métier bancaire, même si ce métier comprend plusieurs marchés. Elle consiste à focaliser l'activité sur un segment de marché qui correspond à un type de produit, de client, à une technologie ou à une zone géographique donnée .La spécialisation peut aboutir soit à une domination par les coûts, soit à la différenciation.

La particularité de cette stratégie repose sur la possibilité de servir les mieux que ses concurrents sur un segment particulier de clientèle .Elle permet à la banque d'être clairement identifié par les clients ;de mieux mettre en avant son professionnalisme ,de montrer un développement raisonnable et maîtrisé.

a) Les implications de la stratégie de spécialiste :

La réussite d'une stratégie de spécialiste est commandée par le choix des segments stratégiques en fonction des avantages concurrentiels détenus par la banque .ces segments doivent présenter un bon potentiel de développement et une taille suffisante afin que plusieurs concurrents puissent coexister.

La banque spécialiste gère une gamme de produits plus restreinte que la banque généraliste et selon le métier, ses produits relèvent des traitements de masse ou du sur mesure. Dans ce dernier cas, elle est particulièrement vigilante en matière de qualité et d'innovation car elle ne peut faire jouer les compensations marge –volume.

On pourrait penser que l'effet –taille est moins déterminant pour la banque spécialiste car des établissements de petite taille et qui entendent le rester compte tenu des ressources dont ils disposent ,adoptent souvent une stratégie de spécialiste (banque de détail locales ,par exemple).En fait ,pour certains métiers ,la taille critique joue un rôle majeur dans la réussite de la stratégie ,tout particulièrement pour les métiers de banque de financement et d'investissement et de gestion d'actifs.

Généraliste ou spécialiste, c'est sans doute le choix stratégique essentiel d'où découle celui des clientèles-cibles et des gammes de produits, des modes de distribution et la dimension géographique des marchés.

b) Les avantages de la stratégie de spécialiste :

Le principal argument avancé pour appuyer la stratégie de spécialiste est qu'une niche de clients ou de produits est plus aisée à exploiter et à défendre de la concurrence. La banque spécialiste englobe quelque segment stratégiques, donc une clientèle concentrée dont elle peut parfaitement analyser les besoins et comportements. Elle en retire des avantages concurrentiels décisifs comme par exemple dans le domaine du crédit à la consommation ou les établissements spécialisés savent analyser et suivre le risque de dossiers très nombreux et de petit montant. Ils coexistent avec des établissements généralistes, bien que ces derniers proposent des conditions tarifaires plus favorables. La banque spécialiste est également en mesure de facturer cher les produits sur mesure dont elle détient un quasi monopole. Elle devrait être particulièrement rentable en compensation de la moindre division des risques. Ce n'est pas toujours le cas, les activités rentables attirant naturellement les concurrents.

Véritablement compétente sur quelques marchés et produits. La banque spécialiste parvient à se forger une image de professionnalisme généralement plus valorisante que celle de banque à tout faire, comme ont su le faire les grandes banques d'investissement américaines.⁶

⁶ DE COUSSERGUES, S. opcit.page259

2- Choix de la taille :

La taille est un choix stratégique déterminant en raison des nombreux avantages qui lui sont attribués et la question de la dimension géographique du marché lui évidemment liée .La banque de grande taille a plusieurs avantages :

2-1) Les avantages de la banque de grande taille :

La recherche d'économies d'échelle et d'envergure est toujours mise en avant et pour un établissement de crédit, cet avantage se décline selon plusieurs arguments :

-Le premier a trait aux investissements en système d'information et de télécommunications, seules les banques de grandes tailles peuvent supporter le coût de ces investissements mais de volume ponctuelle ou non qui se font alors un cout marginal très faible. Sueroit, les grandes capacités de traitement de ces systèmes peuvent faciliter la diversification des produits dans des conditions de couts satisfaisantes, notamment l'orsqu'une même information sur un produit ou un client est utilisée de plusieurs façons.

-Un deuxième avantage lié à la dimension est la plus grande stabilité du résultat. La meilleure division des risques opérée par la banque de grande taille en est la cause principale mais la diversification des activités importe aussi tous les marchés n'évoluent pas à l'identique et ainsi, l'accroissement de la demande de crédit ou des opérations de fusions acquisitions compensera une conjoncture médiocre des activités de marché.

-La taille est également un bon rempart contre les OPA (offre publique d'achat), la prise de contrôle de la cible nécessitant la mobilisation de capitaux considérables.

2-2) La dimension géographique du marcher :

La taille de la firme bancaire s'apprécie également sous l'aspect de son implantation, international ou local avec des complémentarités entre la dimension géographique et le type de métier exercé.

La banque généraliste de grande taille exerce le plus souvent une activité internationale. La recherche d'économie d'échelle ou de gamme concentrée sur un nombre limité de produits. L'effet de taille est moins déterminant pour la banque spécialiste. Toutefois, selon les caractéristiques des domaines d'activité, elle cherchera à atteindre la taille critique. On notera que la banque de petite taille et qui

entend le rester, faute de pouvoir disposer de ressources suffisantes (du fait de son actionnariat, par exemple), adopte souvent la stratégie de spécialiste.

3) Choix de positionnement :

Une fois le métier et la taille choisis, la banque se préoccupe de son positionnement dans le métier et sa stratégie se définit alors par rapport à ses concurrents directs. Plusieurs stratégies de positionnement sont envisageables qui concernent la banque généraliste comme la banque spécialiste.

3-1) La Stratégie de leader :

L'objectif est de devenir une des toutes premières banques si ce n'est pas la première. Pour un métier donné, une fois cet objectif atteint, il importe de conserver sa place.

3-1-1) Les avantages de cette stratégie :

Le leader détient les parts de marché les plus importantes, ces dernières procurent un avantage dans la poursuite du développement.

Le leader est en tête de la course. Ce qui lui confère une grande notoriété et une image de dynamisme et de réussite. Cette stratégie est très motivante et garantie pour le personnel de la banque qui se mobilise pour la réalisation de cet objectif.

3-1-2) Les moyens de cette stratégie « leader »

Pour devenir et rester le leader d'un métier bancaire une politique de croissance et de protection des parts de marché s'impose.

a) La croissance des parts de marché :

C'est la combinaison d'un double processus de croissance :

-La croissance interne : par laquelle la banque parvient à augmenter la demande de ses produits.

Pour se réaliser, la banque recherche en plus de ses clients, de nouveaux clients elle peut également utiliser une politique très innovante.

-La croissance externe : qui consiste à fusionner ou prendre le contrôle d'autres établissements de crédit.

b) La protection des parts de marché :

Le leader tient ses concurrents à distance par ses innovations financières, la qualité de ses produits, sa notoriété et son image forte ; pour exercer une pression permanente à leur rencontre afin de garder ses parts de marché.

3-2) La stratégie de challenger :

Sur un métier donné une banque ne figure pas dans le peloton de tête et son objectif est d'en faire partie, les avantages de la position de leader lui semblant déterminant. La stratégie de challenger se développe en deux temps.

La préparation : Le challenger étudie soigneusement la situation de leader afin de découvrir ses points faibles : une politiques de produits qui s'essouffle ; des segments de clientèle abondons ; un réseau mal réparti. Sur des marchés saturés ou a faible taux de croissance il est claire le gains de part de marché se font au détriment des concurrents et surtout du leader.

L'exécution : La stratégie de challenger est une stratégie risquée car le leader ne manquera pas de réagir, la préparation est donc une étape fondamentale.

3-3) La stratégie de suiveur :

Certaines banques estiment que la position de leader est inaccessible et que la stratégie de challenger présente trop de risque.

Le suiveur n'est pas pour autant inactif : il surveille en permanence ses concurrents afin de juger les actions commerciales et de s'adapter sans délai aux nouvelles évolutions technologiques ou aux innovations financières.

Il sait que les produits bancaires sont peu différenciés et facilement imitables ; il laisse le soin à d'autres de mettre au point les nouveaux produits.

Afin de maintenir ses parts de marché, le suiveur s'efforce de fidéliser sa clientèle par la qualité de ses services. Il met en valeur ses avantages et spécificité afin de bien se distinguer du leader.

Au total de l'analyse à la gestion stratégique, il y a un enchainement de tâches, et la force de stratégie est de leur donner la cohérence garantie de la réussite.

Conclusion :

Le choix d'une stratégie de préférence à une autre dépend du diagnostic général qui permet d'identifier des points faibles et des points forts, et les transformations du mode bancaire exigent d'imaginer des stratégies et de réflexion à de nouvelles politiques afin de garder au développement sa part du marché.

Table des matières
Chapitre 2: Elaboration de la stratégie bancaire.

Introduction :	14
Section 1 : Diagnostique générale de la banque :	15
1) L'identification des métiers de la banque :	15
1-1) La banque d'affaires :	15
1-2) Banque généraliste :	16
1-3) La Banque spécialiste :	16
Est un établissement de crédit qui :	16
2) L'analyse concurrentielle du secteur bancaire :	17
2-1) La menace des nouveaux entrants :	17
2-2) La menace des clients et des fournisseurs :	20
2-3) La menace des produits de substitution :	20
2-4) La concurrence au sein du secteur bancaire :	21
3) Les facteurs clé du succès de la banque :	21
3-1) La chaine de valeur :	21
3-2) Les avantages concurrentiels :	22
Section 2 : Le choix et mouvements stratégiques	23
Introduction :	23
1) Choix du métier :	23
1-1) L'entrée dans un métier:	23
1-2) L'abandon de métier	24
1-2-1) La stratégie de diversification :	25
1-2-2) La stratégie de spécialisation :	26
2- Choix de la taille	29
2-1) Les avantages de la banque de grande taille :	29
2-2) La dimension géographique du marcher :	29
3) Choix de positionnement :	30
3-1) La Stratégie de leader :	30
3-1-1) Les avantages de cette stratégie :	30
a) La croissance des parts de marché :	30
3-2) La stratégie de challenger :	31
3-3) La stratégie de suiveur :	31

Conclusion :32

Chapitre III

Introduction:

La diversification des métiers de la banque, suite à la perte de sa place comme de simple intermédiaire financier, lui permet de prendre des décisions importantes, afin d'assurer sa rentabilité et donc sa pérennité. Les banques de nos jours se rapprochent des autres entreprises industrielles ou commerciales et sont de plus en plus confrontées aux lois du marché, autrement dite pour rester compétitive, elles doivent s'adapter aux différents changements. Les banques sont amenées en premier lieu à améliorer la valorisation de leur capital humain, qui est leur principale ressource, en adaptant leur politique de gestion de ressources humaines. Le deuxième défi auquel les banques ont à faire face est la gestion des risques, qui est devenu un enjeu stratégique. Le troisième défi est l'émergence d'un nouveau modèle de relation «banque-industrie». Et le dernier défi sont les stratégies internationale des banques, pour reprendre au processus de globalisation financière, les banques se sont rapidement internationalisées, les opérations internationales occupant une place croissante dans leurs activités. Ces quatre points seront analysés dans ce chapitre.

Section 1 : La gestion des ressources humaines dans les banques :

La gestion des ressources humaines occupe une place centrale dans les politiques bancaires dans la mesure où la banque est une industrie de main d'œuvre.

L'efficacité des banques dépend d'abord de la qualité de leur capital humain. De ce fait, il n'est pas surprenant que, pour faire face aux profondes mutations de leur environnement, les banques aient du faire évoluer la gestion de leurs ressources humaines de la même manière qu'elles sont amenées à innover dans d'autres domaines (gestion des risques, politique commerciale, etc.)

1) La gestion quantitative de l'emploi :

Les ajustements quantitatifs et qualitatifs aux nouvelles conditions de fonctionnement des banques sont d'autant plus aisés que le taux de renouvellement du personnel est élevé. Or celui-ci est devenu faible dans le secteur bancaire, contrairement aux périodes antérieures. Des marges de manœuvre limitées par cette faiblesse aux taux de renouvellement provient, d'une part, de ce que les politiques de stabilisation puis de réduction des effectifs menées par la plupart des banques ne compensent pas les départs spontanés et naturels et, d'autre part, de la raréfaction même de ces départs. Les démissions sont rares en raison de l'état du marché de travail. Et les départs en retraite sont moins nombreux compte tenu de la structure de la pyramide des âges.

Particulier la tranche d'âge de 40-49 ans est la plus nombreuse. Aux deux extrêmes, les tranches de moins de 29 ans et de plus de 49 ans relativement faibles.

Les établissements de crédit ont ainsi des marges de manœuvre réduites pour assurer les ajustements nécessaires. D'autant plus que le statut protecteur des conventions collectives ainsi que la volonté de préserver la paix sociale et l'image du secteur bancaire ont limités le recours au licenciement.

Dès la fin des années soixante-dix, des méthodes originales d'incitation au départ ont été mises en place. Certaines banques ont ainsi engagé des actions ponctuelles pour faciliter les départs avec des procédures de retraites anticipées,

pour les plus âges, et de départs volontaires assortis d'une indemnité compensatrice et divers avantages tel que l'aide à la création d'entreprise pour les populations surreprésentées sur la pyramide des âges.

Aménagement et réduction du temps de travail, le recours au temps partiel à été mise en œuvre dans les banques : l'objectif est de réaliser une économie de main d'œuvre par la réduction d'horaires de régime le plus courant du travail à temps partiel correspond à une demande de salariés .Le travail partiel peut être aussi incité par une l'employeur et correspondre à une contrainte supplémentaire pour le salarié. Emploi et temps de travail sont liés .Les banque n'ont guère cherché à innover dans ce domaine, alors qu'elles favorisent l'emploi par l'aménagement et la réduction conventionnelle du temps de travail.

1) La gestion qualitative de l'emploi :

Les banques ont accru progressivement leur niveau de recrutement , à la suite de l'élévation générale du niveau de formation dans les sociétés, et pour faire face aux nouvelles exigences de la profession bancaire .L'embouche à Bac ou Bac +2 s'est développé. Mais la nouveauté est venue aussi de l'embouche d'une manière conséquente de Bac +4, 5,6 pour des spécialités comme le droit, la finance ou le management permettant l'accès rapide à des fonctions d'encadrement supérieur. Dans tous les établissements, les femmes sont plus nombreuses que les hommes dans la catégorie des employés et dans celle de la maîtrise .Leurs poids augmentent lentement dans la catégorie des cadres ou elles restent minoritaires.

Depuis longtemps, les banques font un effort financier significatif pour la formation. Les mutations récentes dans le secteur bancaire posent la question cruciale de la mobilité professionnelle des personnels en place. L'un des problèmes les plus délicats que les banques aient à résoudre est d'assurer un équilibre entre le recrutement de salariés dotés de nouvelles qualifications requises et la promotion, donc la formation de personnel en poste. Pour assurer la formation de ces derniers, ils ont mis en place de nouveaux dispositifs de formation ayant des objectifs précis. Trois types de formation ont ainsi été développés :

-Les formations de relèvement du niveau général des connaissances générales qui n'ont pas de finalité professionnelle directe.

-Les formations-reconversion, le plus souvent destinées à permettre un changement de métier .Il s'agit d'actions très finalisées professionnellement et ciblées sur des emplois à pouvoir principalement dans le réseau commercial.

-Les formations-adaptation sont les plus nombreuses : elles ont pour objectif d'aider le personnel à évoluer dans leurs emplois ou leurs métiers pour s'adapter aux transformations de leur environnement professionnel.

Ces formations sont soit effectuées en interne par les banques, soit réalisées dans des organes de formation mis en pied par la profession bancaire, en particulier l'institut technique de banque.

2) Les gains de productivité et charges de personnel dans les banques :

La réalisation de gains de productivité est l'un des objectifs centraux des politiques de gestion quantitative des ressources humaines qui viennent d'être présentées. Dans un environnement très concurrentiel, les progrès de productivité sont en effet devenus un élément déterminant de la capacité de développement des banques.

La productivité est une notion simple : c'est la quantité de production par une unité de travail (productivité du travail) ou par unité de capital (productivité du capital). Toutefois, s'agissant des banques, la mesure de la productivité pose problème parce qu'il est difficilement en toute rigueur de définir ce qu'est la <production >bancaire, notamment parce que celle -ci revêt des formes nombreuses et très variées.

Deux types d'indicateurs de productivité sont généralement retenus. D'une part la production par agent, qui est une mesure de la productivité. D'autre part, le rapport des coûts d'exploitation à l'actif, qui donne une indication de la productivité globale des banques.

Section 2 : Les stratégies de gestion des risques par les banques :

Le risque est inhérent à l'activité bancaire et, à ce titre, il est inévitable. La situation et la stratégie des banques ont considérablement évolué récemment en ce qui concerne les risques, et plus particulièrement la gestion du couple (risque-rendement), dans les années soixante- dix, les banques avaient essentiellement une stratégie de croissance du bilan et de gains de parts de marché.

Aujourd'hui, le principal souci du banquier est de maximiser ses profits tout en maîtrisant ses risques. Profits et risques entretiennent une relation ambivalente : d'un côté, c'est en prenant des risques que le banquier réalise des profits, les profits des banques sont la rémunération des risques que celles-ci assument. D'un autre côté, la réalisation des profits est indispensable pour permettre aux banques de supporter des risques : le provisionnement de ces derniers et l'accumulation de fonds propres sont financée sur les résultats dégagés par les banques.

1) La diversité des risques bancaires ainsi que leur gestion :

1-1) La diversité des risques bancaires :

Plus que les autres entreprises, les banques sont confrontées à des risques d'origines diverses qui peuvent être regroupés en trois catégories selon une typologie proposée par la commission bancaire: les risques (politiques), les risques (techniques), et les risques bancaires et financiers qui vont être analysés plus en détail.

1-1-1) Le risque de marché :

Le risque de marché est le risque de perte ou de dévaluation sur les positions prises suite à des variations des prix (cours, taux) sur le marché. Ce risque s'applique aux instruments suivants : produits de taux (obligation, dérivé de taux), actions, change, matières premières.

1-1-2) Le risque opérationnel :

Le risque opérationnel peut être défini comme le risque de perte liée à des processus opérationnels, des personnes ou des systèmes inadéquats ou défaillants ou à des événements externes.

Par exemple, l'utilisation de l'informatique fait courir des risques supplémentaires aux établissements de crédit perte de données et de programmes en cas de dispositifs de sécurité inadéquats,

Défaillances de l'équipement ou des systèmes et des procédures de sauvegarde et de récupération des données, informations de gestion erronées résultant de procédures imparfaites de développement de systèmes, absence d'installations de remplacement compatibles dans le cas d'interruptions prolongées de fonctionnement des équipements.

De telles pertes et interruptions peuvent entraîner de graves difficultés pour un établissement. Le danger que ses décisions soient fondées sur des informations trompeuses produites par des systèmes d'informations mal conçus ou insuffisamment contrôlés est vraisemblablement plus grave.

Ce risque n'était, pendant longtemps, pas ou peu pris en compte par les banques dans la gestion de leurs risques. Des études ont cependant montré que le risque opérationnel était une source non négligeable de perte pour les banques. C'est pourquoi ce risque est désormais pris en compte dans le nouveau ratio de solvabilité MAC DONOUGH pour une meilleure appréhension de tous les risques bancaires.

Cependant, bien qu'il soit désormais entendu que ce risque opérationnel est bien réel et coûte cher aux institutions financières, il n'est pourtant pas aisé de l'identifier clairement d'où des problèmes concernant sa couverture.

Dans l'approche standard l'activité des banques est répartie entre plusieurs domaines ou « lignes métiers » (BL). On définit souvent trois grands métiers de la banque : La banque de détail, la banque d'investissement et de financement et la gestion d'actifs. A chaque métier les autorités de régulation attribueront donc un facteur de pondération « moyen » censé refléter le risque opérationnel objectif encouru par chaque activité.

1-1-3) Le risque –pays :

Le risque pays, appelé également risque souverain, s'est considérablement développé depuis le début des années-vingt et il concerne les pays en voie de développement ou en transition à dette extérieure élevée.

Le risque pays peut provenir également d'une catastrophe naturelle, crise monétaire ou financière.

Compte tenu de la forte croissance du commerce mondial (+6% par an environ) et des investissements internationaux notamment dans les pays émergents plus risqués et instables, les enjeux liés au risque-pays sont désormais à prendre en compte dans certains cas.

Le « risque-pays » peut être défini comme le risque de matérialisation d'un sinistre, résultant du contexte économique et politique d'un Etat étranger, dans lequel une entreprise ou une banque effectue une partie de ses activités.

De ce fait, le risque –pays peut englober deux composants :

- ✓ Une composante « risque politique », résultant soit d'actes ou de mesures prises par les autorités publiques locales ou du pays d'origine (gouvernement, législation), soit d'événements internes (émeutes) ou externes (guerre).
- ✓ Une composante «REF» (risque économique et financier), qui recouvre aussi bien une dépréciation monétaire qu'une absence de devises se traduisant, par exemple, par un défaut de paiement.

De plus en plus, ces deux sources de risque sont interdépendantes. L'Indonésie a connu des bouleversements politiques qui ont entraîné des soubresauts économiques (effondrement de la roupie, arrêt des investissements étrangers), mais la crise politique avait elle-même, entre autres, des origines économiques.

1-1-4) Le risque de crédit ou risque de contrepartie :

Le risque de crédit est le risque, que l'emprunteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée. Ce risque est, aujourd'hui, considéré comme le plus important des risques auxquels sont confrontées les banques.

Généralement les banques sont plus confrontées à ce risque que les entreprises. Ce risque présente une conséquence lourde pour toute entreprise; toute dette non remboursée est économiquement une perte sèche que supporte le créancier.

A noter que ce risque est plus important dans le cadre des opérations internationales. D'une part, le risque de crédit de type commercial d'un débiteur étranger est plus difficile à appréhender que celui d'un débiteur national.

D'autre part, au risque de crédit de type commercial s'ajoute le risque de crédit de type pays.

Les particularités de la gestion du risque du crédit par rapport à celle du risque de change ou risque de taux est l'importance de la phase de prévention.

Afin de prévenir le risque de pertes liées à des défauts de paiement, les banques et aussi nombreuse entreprises sélectionnent les clients à qui elles acceptent de faire crédit et fixent des plafonds de crédit.

Evaluer le risque de crédit revient en premier lieu à se poser la question de la solvabilité de la banque. Cette solvabilité dépend à la fois des éléments purement interne a la banque, mais aussi d'éléments contextuels comme son statut juridique, sa localisation géographique, sa situation économique globale et les perspectives d'évolution sectorielle.

S'il s'agit d'un client ancien, la banque consulte son fichier client et identifie sa solvabilité, dans le cas d'un client nouveau, elle collecte des informations sur celui-ci auprès des une autre banque, des compagnies d'assurances et de syndicats professionnels internationaux

Ainsi, si le rapport entre l'endettement et le chiffre d'affaire annuelle est trop grand, accorder un nouveau crédit peut être très risqué.

Un résultat d'exploitation faible par rapport au chiffre d'affaire peut aussi indiquer des difficultés dans le remboursement des emprunts.

1-1-5) Le risque de change :

Est lié à l'éventualité de perte causée par l'évolution des taux de change, c'est un risque comparable aux risques de taux d'intérêt en devise étrangère.

Les variations du cours de ces devises contre la monnaie nationale entrain des plus ou des moins values susceptibles de perte sur le résultat bancaire. Ce risque a pris de l'importance avec le poids croissant des opérations en devise liées aux processus d'internationalisation des banques, d'une part ,et l'instabilité chronique des cours de change, d'autre part.

1-1-6) le risque de taux d'intérêt :

Est le risque de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements de taux d'intérêt. Ce risque provient principalement de ce que les emplois et les ressource bancaire n'ont pas la même sensibilité aux variations des taux d'intérêt du marché.

En particulier, certains éléments du bilan sont rémunérés à taux variable, d'autre sont à taux fixe. Ainsi, si un prêt bancaire variable est financé sur des ressources à taux fixe, une baisse des taux d'intérêt affecte défavorablement la rentabilité de cette opération. Il se manifeste par deux voies :

***Par un effet prix :** sur la valeur économique de l'établissement en raison de la liaison inverse entre le taux d'intérêt et le cours d'un actif de type obligation : la hausse des taux d'intérêt entraine la baisse des cours des obligations que la banque détient dans son portefeuille-titres.

***Par un effet revenu :** se manifestant lorsqu'il existe un décalage entre les conditions de taux des actifs et celles des passifs. Ainsi, une banque dont les actifs sont majoritairement à taux fixe et qui se refinance a taux variable subit une réduction de sa marge d'intérêt si les taux de marché augmentent par

rapport aux taux fixes de ses actifs. Une telle évolution défavorable s'impute directement sur les revenus de l'établissement concerné.

1-1-7) Le risque de liquidité :

Correspond aux situations où la banque ne dispose pas de liquidité suffisantes pour faire face à ces engagements immédiats. Ce risque découle principalement de la fonction de transformation d'échéances d'une banque qui amène celle-ci à avoir des emplois dont le terme est supérieur à celui de ces ressources. Cette insuffisance de liquidité est généralement surmontée par un recours à l'emprunt sur le marché, mais elle a un coût supplémentaire pour la banque.

La liquidité d'une banque désigne sa capacité à lever des capitaux à un coût raisonnable en permanence.

1-1-8) Le risque global d'insolvabilité de la banque :

Est celui de ne pas disposer des fonds propres suffisants pour absorber des pertes éventuelles. Il concerne la survie de la firme bancaire et il est présenté en dernier car il est en général la conséquence de la manifestation d'un ou de plusieurs des risques énumérés ci-dessus et que la banque n'a pas pu prévenir.

On constate de même que l'insolvabilité d'une banque débute classiquement par une crise de liquidité car dès que les marchés commencent à se défier d'un établissement sur la foi d'informations vérifiées ou non sur des pertes élevées, celui-ci ne peut plus se refinancer. L'analyse de ce risque repose sur plusieurs facteurs.

a) La solidité financière de la banque :

Elle dépend du montant des fonds propres qui dans la banque jouent le rôle d'un matelas de sécurité en cas de risques évoluant de façon adverse. Les fonds propres comptables apparaissent au passif du bilan mais si des moins-values substantielles ne sont pas extériorisées ou si elles surviennent brutalement, elles s'imputeront sur le montant de ces fonds propres. par ailleurs, il ne faut pas oublier que le respect des exigences réglementaires ne supprime pas pour autant le risque d'insolvabilité.

b) La qualité de l'actionnariat :

Les actionnaires de référence jouent un rôle déterminant pour assurer la survie de la banque en difficulté. L'analyste accorde donc la plus grande importance à leur surface financière et aux incitations que les autorités de tutelle pourraient utiliser pour les obliger à faire leur devoir. A cet égard, la banque à actionnariat dispersé (une banque cotée en bourse, par exemple) est plus fragile qu'une banque de groupe.

c) La place de l'établissement de crédit dans le système financier :

On retrouve l'adage « Too big to Fail » (TBTF) et il est évident que le risque d'insolvabilité présenté par les banques de grande taille est bien moindre que celui des établissements de petite dimension. Les autorités de tutelle ne permettront pas la faillite d'une grande banque en raison des effets de contagion qui sont à redouter: soit elles sont la cheville ouvrière d'un plan de redressement, soit elles interviennent en tant que prêteur en dernier ressort.

De ce développement, il ressort que si l'analyse financière peut déterminer le profil de risque d'une banque et repérer les événements qui les concrétiseront, il n'est pas en mesure de diagnostiquer avec précision les pertes éventuelles que les banques supporteront à l'occasion d'événement comme, en 2002, la faillite d'une entreprise (le cas d'Enron ou de Parmalat) ou d'un Etat (l'Argentine). D'où l'importance du système de contrôle des risques et du niveau des fonds propres qui constituent les meilleurs remparts contre l'insolvabilité.¹

1-2) La gestion des risques par les banques :

A partir d'une analyse du niveau de risque que la banque souhaite supporter, la gestion des risques de liquidité, de taux et de change se met en place. L'analyse de niveau de risques est effectuée par les organes dirigeant et délibérant qui prennent en considération plusieurs éléments :

- Les préférences des actionnaires en matière de risque et leur aptitude, en cas de survenance des pertes estimées, à assurer le sauvetage de la banque ;
- Le montant des fonds propres dont la banque est doté.
- Les facilités d'accès de la banque aux différents marchés de capitaux ;

¹ DE COUSSERGUES, S. « La gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », 4 édition France, Edition DUNOD, page 109.

-La taille de l'établissement car en raison de l'adage « Too big to fail », les petites banques ont un risque de faillite plus élevé que les grandes.

Cette analyse donne lieu à la détermination du plafond maximum de pertes que la banque désire assumer et ce plafond est comparé aux estimations découlant des différentes simulations de survenance de situations adverses. Dans le cas où les pertes estimées sont supérieures au plafond, des décisions à même de contenir les risques de liquidité et de taux dans les limites acceptables doivent être prises.

1-2-1) Gestion de risque de liquidité²

Le risque de liquidité est généralement lié à des échéances, c'est –à-dire : à la transformation des échéances, il se manifeste lorsque les échéances de ressources d'une banque sont plus courtes que les échéances des emplois.

La gestion de risque de liquidité consiste, à concilier le risque de liquidité et l'objectif de maximisation de la marge d'intérêts, sachant que les actifs liquides ont une rémunération faible ou nulle s'il s'agit d'actifs monétaires.

Les deux aspects de la gestion du risque de liquidité : liquidité stockée et liquidité empruntée :

- ✓ **Liquidité stockée** : on entend cession d'actifs pour obtenir des liquidités, décisions qui concernent l'actif du bilan. Le portefeuille-titres de la banque constitue la première source de liquidité stockée, et plus précisément les titres de transaction qui peuvent être cédés rapidement et sans encourir de trop faibles valeurs s'il s'agit de titres courts de la catégorie des titres de créances négociables. La titrisation d'actif à plus long terme non cotés sur des marchés, outre le transfert du risque de contrepartie, permet non seulement de reconstituer les liquidités de la banque mais aussi de modifier les impasses de liquidité sur les maturités éloignées.
- ✓ **Liquidité empruntée** : La banque peut alternativement emprunter de la liquidité soit auprès de la banque centrale soit sur les marchés. En répondant aux appels d'offre de la banque centrale (dont les modalités ne sont pas développées ici), l'établissement de crédit comblera des déficits temporaires de liquidité et en se présentant

² *D.COUSSERGUES, S. « La banque :structure, gestion et marché »,

sur les différents marchés de capitaux, il obtiendra également de la trésorerie. La diversité des supports (lignes de refinancement(LR), certificats de dépôt(CD), bons à moyen terme négociables,BMTN...) ainsi que l'existence d'un portefeuille –titres indispensable pour pouvoir fournir du collatéral, c'est-à-dire des garanties, donne tout son sens à la gestion des passifs.

➤ **Les facteurs influençant la gestion du risque de liquidité :³**

Liquidité stockée et liquidité empruntée ne sont pas exclusives l'une de l'autre et sont généralement combinées. Toutefois, un certain nombre de facteurs entrent en ligne de compte de choix opérés. Emprunter sur les marchés est en effet une option plus risquée que la vente d'actifs : toutes les banques n'ont pas la même facilité d'accès aux marchés de capitaux. Cette facilité d'accès dépend d'éléments comme la taille de la banque, sa solidité financière, la qualité de son actionnariat, éléments dont les apporteurs de capitaux tiennent le plus grand compte et qui sont résumés par la note attribuée par les agences de notation.

Aussi, les petites banques non adossées à des groupes financiers doivent être particulièrement attentives à la gestion de leur risque de liquidité, d'autant plus que leur petite taille n'incitera pas le prêteur en dernier ressort à intervenir ; elles privilégient la détention d'actifs aisément transformables en liquidités. Dans leur cas, l'objectif de réduction du risque prime sur celui de rentabilité.

1-2-2) La gestion du risque de taux :

Avec la volatilité accrue des taux d'intérêt dans les années 1980 , les banques sont devenues plus soucieuses de leur exposition au risque de taux d'intérêt , c'est –à- dire au caractère aléatoire des revenus et charges associées aux variations de taux d'intérêt. Par exemple :

Tableau N° 2 : La gestion de risque de taux d'intérêt

Actif	Passif
Actifs sensibles aux taux d'intérêt 20	Dettes sensibles aux taux d'intérêt 50

Source : S. De COUSSERGUES : « gestion de la banque », ED.DONOD PARIS 1999. Page 166

³ DARMON, J. « Stratégie bancaires et gestion de bilan », ECONOMICA, paris ,1998.

Si les taux d'intérêt augmentent en moyenne de 5 points (de 10% à 15%)

- les revenus d'actifs augmentent de $20 \times 5\% = 1$ M€
- les charges d'intérêts sur dettes augmentent de : $50 \times 5\% = 2,5$ M€
- Le profit de la banque diminue de 1,5 M€

Si les taux d'intérêt diminuent en moyenne de 5 points (de 10% à 15%) :

- Le profit de la banque augmente de 1,5 M€
- Si une banque possède plus de dettes que d'actifs sensibles aux taux, une hausse du taux d'intérêt réduit son profit, une baisse des taux l'augmente.

Quelle stratégie pour gérer le risque de taux ?

- 1) si vous anticipiez une baisse des taux d'intérêt : ne rien faire (pour bénéficier de la baisse attendue).
- 2) diminuer la durées des actifs, augmenter celle des dettes... mais celle peut être difficile à court terme (reflet de la spécialisation de la banque).
- 3) utiliser des produits dérivés (contrats à terme, futures, options, swaps), pour réduire l'exposition au taux sans modifier la structure de bilan.

1-2-3) Gestion de risque de crédit :⁴

Les techniques de couverture externe du risque de crédit, la plus utilisée est l'assurance-crédit.

Une assurance-crédit est un contrat qui, moyennant le paiement d'une prime d'assurance, dédommage son acheteur en cas de défaut de paiement de la part d'un débiteur.

De plus voici quelques techniques utilisées pour se couvrir contre ce risque :

- Exiger un paiement à vue, c'est-à-dire ne pas accorder un délai de paiement.
- La clause de « réserve de propriété » : l'exportateur réserve la propriété des équipements vendus jusqu'au paiement définitif à l'expiration du délai.
- Le choix d'un moyen de paiement sécurisant : Les moyens de paiement à l'international sont de nombre de trois : le chèque, le virement international et la lettre de change (la traite). Les moyens de paiement sécurisant sont : la lettre de change avalisée (car elle est à

⁴ De COUSSERGUES.S, Op.cit.,p.200.

l'initiative de l'exportateur et elle est garantie par la banque de l'exportateur) et le chèque certifié (La banque émettrice bloque le montant du chèque au profit du bénéficiaire pour une durée déterminée).

- Le choix d'une technique de paiement sécurisante qui est le crédit documentaire irrévocable et confirmé du fait qu'il comporte l'engagement des deux banques (la banque de l'exportatrice et celle de l'importatrice)⁵

2) La gestion des actifs et passifs : ⁶

La gestion d'actifs et passifs (GAP), souvent dénommée ALM (Asset Liability Management) consiste à optimiser le couple rentabilité-risque. Les risques pris en compte par la GAP sont le risque de liquidité et les risques de marché et non le risque de contrepartie (dont la gestion fait l'objet d'une approche spécifique). Plus précisément :

-chaque banque possède une fonction d'utilité qui reflète ses préférences en matière de rentabilité et de risque.

-parmi ces combinaisons, la banque choisit celle qui correspond à ses préférences et la GAP consiste à atteindre cette structure de bilan conforme aux exigences de la banque en la matière.

2-1) les missions de la GAP :

Première mission de la GAP, veiller aux équilibres bilanciaux en assurant la cohérence entre la grande masse du bilan. La stratégie de développement commande la nature des emplois et ressources, la politique d'investissement détermine le montant des immobilisations, les ratios prudentiels contraignent la structure de bilan en imposant des fonds propres minimum et le maintien de la liquidité. La GAP consiste donc en un pilotage de la structure de bilan sur un horizon pluriannuel.

En second lieu, afin d'assurer que les risques assumés sont conformes aux préférences de la banque en la matière, il est indispensable de les évaluer en se dotant d'instruments de mesure adaptés aux métiers donc aux opérations accomplies par la banque. A cet égard, La GAP contribue de façon éminente à

⁵ Harrington, La gestion par les banques de leur actifs de leur passifs, OCDE, Paris, 1987.

⁶ De COUSSERGUES, S. gestion de la banque, ED.DONOD PARIS 1999

l'optimisation du couple rentabilité-risque en procédant à des simulations de situations adverses permettant de tester la fragilité de la banque par la comparaison des fonds propres et des pertes estimées.

Enfin, la GAP s'efforce de réaliser cette structure de bilan et de la maintenir conforme aux exigences de la banque en gérant les risques et en leur affectant suffisamment de fonds propres, tout en préservant la rentabilité tant des actifs que des fonds propres.

2-2) La place de la GAP dans l'organigramme de la banque :

Deux niveaux peuvent être distingués. Les organes exécutif et délibérant sont au premier chef concernés par l'optimisation de la rentabilité et du risque car étant en charge des grandes orientations stratégiques. Ce sont eux qui explicitent les préférences de la banque par rapport à ces deux critères. Les dirigeants proposent ainsi une politique en matière d'équilibres des bilans, de couverture de risques, d'allocation de fonds propres qui doit être approuvée par les actionnaires. Pour concevoir cette politique, la direction générale est fréquemment secondée par un comité spécialisé, appelé comité GAP dont le rôle est de mettre en cohérence la stratégie de développement et la stratégie financière en procédant à des analyses prospectives et à des simulations mais aussi, à plus court terme, en assurant le suivi de la situation.

Au niveau opérationnel, la cellule GAP est chargée de la mise en œuvre de la politique arrêtée par les organes dirigeants. A cette fin, elle est l'interlocuteur habituel des décideurs dont les opérations influencent le bilan, exploitants commerciaux en agence ou dans le service des engagements, exploitants financiers en salle de marché. La cellule GAP est également en relation avec les contrôleurs de gestion et tous les responsables du suivi des risques.

2-3) Les fonctions de la gestion ACTIF /PASSIF :

- Gérer les grands équilibres : fond de roulement, besoin d'exploitation (emploi clientèle, ressources clientèle) et besoin de trésorerie (besoin d'exploitation, fonds de roulement).
- Suivi les ratios prudentiels de liquidité, de solvabilité, de position de change.
- Gérer la position globale notamment de taux d'intérêt.

a) Gestion d'actif :

Stratégie de gestion des actifs à plusieurs objectifs :

- Chercher des rendements les plus élevés possibles sur les prêts et titres
- Réduire les risques
- Préserver une liquidité suffisante 4 moyens :
 - Trouver des emprunteurs qui paieront des taux élevés. Et peu susceptibles de faire défaut, examen sélectif pour réduire les problèmes d'anti sélection.
 - Acheter des titres à rendement élevé et risque faible.
 - Diversification des risques : en achetant différents types d'actifs (maturité, émetteur ...), éviter de trop se spécialiser sur un secteur (immobilier, énergie...)
 - Gérer la liquidité : décider du montant des réserves excédentaires, des titres émis par l'Etat, en arbitrant entre liquidité et rendement attendu

a) Gestion de passif.

Avant les années 1960, la gestion de passif n'était pas développée. Les banques considéraient leur passif comme fixe :

- la plus grande partie des ressources étaient constituées de dépôt à vue, non rémunérés, pas de concurrence active en matière de taux sur les dépôts
- Le marché interbancaire était peu développé → possibilités limitées d'obtenir d'autres ressources

A partir des années 1960 aux USA, les grandes banques utilisent davantage les marchés financiers, développent de nouveaux instruments certificats de dépôts négociables (CDN)

Nouvelle flexibilité dans la gestion du passif, recherche de fonds au fur et à mesure des besoins liés à la croissance de l'actif, au-delà du montant des dépôts.

Les banques gèrent les deux côtés du bilan en même temps, dans des « comités de gestion Actif Passif » (ALM : Asset-Liability Management).

Des changements importants dans la composition des bilans bancaires depuis 30 ans

France 1980→2002 (source Plihon Doc Français 2006)

Titre et emprunts interbancaires : 19% passif→57%

Dépôts : 73% passif→27%

La gestion actif /passif aurait permis une Baisse de la proportion de prêts : 84%→actif 38%

3) Les nouvelles politiques de gestion de risque :

Les stratégies de gestion du risque mise en œuvre par les banques ont considérablement évolué au cours de la période récente. Plusieurs facteurs expliquent ce phénomène. Les nouvelles formes d'intermédiation, ont transformé la nature des risques bancaires. Les risques de marché ont pris de l'importance avec le développement « l'intermédiation de marché ». En second lieu, les innovations financières, les produits dérivés en particulier, ont fait évoluer les méthodes de gestion des risques. En fin, les nouvelles modalités et de la réglementation et la surveillance des banques par les autorités de tutelle on exerce une grands influence sur les politiques des gestions des risques menée par les banques.

3-1) Une gestion standardisée des opérations de masse :

Les banque doivent traiter une masse de plus en plus importante de micro-discision de crédit, notamment au particulier, se qui les amènes à standardisée

Leur production en utilise une technologie souvent sophistiquée. L'objectif de cette standardisation est double : permettre de gain de productivité sans sacrifier les exigences de sécurité Deux types d'instrument sont utilisée pour rationalisée les processus de discision d'octroi de crédit ; les scores et les systèmes expert.

Les scores recouvrant plusieurs domaines : les scores de pré acceptation et d'acceptation permettent aux banques de définir a l'usage de leur exploitant des catégories –cibles pour les quelles les risques peut être anticipé. Les score de comportement est adapter à une gestion quasi automatique des crédits courts terme au des découverts. Les systèmes experts permettent de formalisé le savoir et l'expérience des spécialistes sous forme de règles à la discision et de pallier ainsi la rareté des informations statistique.

3-2) Une gestion « externalisée »des risques :

Dans le cadre de l'intermédiation traditionnelle de bilan, la banque prend en charge le risque. Celui-ci fait l'objet d'une gestion « internalisée »laquelle repose sur le principe de la mutualisation qui fait jouer la loi des grands nombres. Les banques sont en mesure d'assuré elles mêmes les risques afférents à leur opération de distribution des crédits et de collecte des dépôts car elles ont un grand nombre de clients dans les risques se compensent globalement. Le développement de F intermédiation de marché et l'émergence des innovations financier-notamment les produit dérivés et la titrisation-favorise des stratégies « externalisation »des risques vers les marchés de la part des banques.

c- La gestion globale des risques :

La gestion traditionnelle des risques par les banques correspondait essentiellement à un suivi des risques individuels. Depuis le début des années quatre vingt dix, les stratégies bancaires ont fortement évolué, s'orientant vers une gestion globale des risques sous l'influence de la réglementation prudentielle. Les normes prudentielles d'adéquation des fonds propres introduites par le comité de baie ont amené les banques, dans une première étape, à opéré une qualification globale du risque de crédit. Plus récemment, la gestion globale des risques a pris d'autres formes. A initiative des banques, des systèmes internes de contrôle des risques de marcher ont été mis en place. La philosophie de la surveillance prudentielle a évolué pour s'adapter à son tour : son rôle tend à prendre la forme d'une supervision des procédures de contrôle interne de banques.

Section 3 : La relation avec l'appareil productif «banque industrie » :**✓ La banque industrie :**

Les banques entretiennent des relations étroites avec l'industrie dans un grand nombre de pays. Celle –ci à souvent largement contribuées au développement des puissances industrielles. Les modèles de banques industrie prennent des formes différentes d'un pays à l'autre. La pratique de la relation banque industrie repose sur des participations financières de longue durée sont traditionnellement le fait des banques d'affaires et les compagnies financières ainsi que les banques universelles.

✓ Les nouvelles relations entres finance et industrie :

Le développement de la finance du marché est allé de part avec la montée en puissance de l'actionnariat dans l'entreprise.

Les modèles de relation banque-industrie de l'Allemagne et du japon, etc. dans le passé cédant du terrain au modèle anglo-saxon de (gouvernement d'entreprise) cette notion traduction de l'anglais corporate governance, désigne la relation entre le créateur d'entreprise et ces différents partenaires. Ces derniers sont les actionnaires ainsi que les détenteurs d'intérêt sur l'entreprise consacrent le poids grandissant des investisseurs institutionnels qui détiennent un poids prépondérant du capital des garanties entreprises.

Section4 : Les stratégies internationales des banques :

L'internationalisation particulière fortes ont également développé leur activité internationale consiste en opération en devise concernant les banques financières les opérations en devise représentent 23% du bilan de l'ensemble des établissements de crédits. L'intermédiation des banques sur les devises consiste principalement à effectuer de la transformation d'échéances ; c'est –à-dire à emprunter des devises à court terme pour les prêter à long terme.

Les banques ont également été très actives dans le domaine des opérations de hors bilan en devise. Le volume de l'ensemble de ces opérations a fortement augmenté, leur poids a été fortement accru.

Les secteurs bancaires ont subi durant la dernière décennie des nombreuses restructurations qui ont permis aux banques de diversifier davantage leurs activités au niveau international.

En matière d'activité internationale, les banques poursuivent plusieurs objectifs.

Le premier consiste à accompagner les clients dans le traitement de leurs opérations à l'étranger ou dans le soutien financier de leur implantation.

Dans un deuxième temps la banque recherche, en fonction de sa stratégie, à développer une activité bancaire à l'internationale en s'implantant à l'étranger sous différentes formes organisationnelles.

Les techniques bancaires à l'international sont en permanente évolution. Elles suivent en cela l'accroissement des opérations du commerce extérieur et le mouvement rapide de la mondialisation dans lequel sont entrées les multinationales. En effet les services bancaires rendus aux entreprises à l'occasion de leurs opérations à l'international ont pris une importance particulière par les banques internationales.

Conclusion :

Au total de ce chapitre, on voit que les risques auxquels les banques sont confrontées sont dans une grande diversité, il y a d'un côté des risques directement liés à l'activité d'intermédiation traditionnelle des banques : ce sont les risques de crédit, de liquidité et du taux d'intérêt.

D'un autre côté d'autres types de risque ont pris une importante croissance avec l'apparition de nouvelles formes d'intermédiation bancaire : il s'agit des risques

de marché et des risques opérationnels. On remarque que les risques bancaires

Par leur diversification en une même origine et face à la montée de ces derniers de toute nature, les autorités de tutelle internationales ont mis en place de nouveaux ratios de contrôle bancaire tels que le ratio de solvabilité, les règles de division des risques, le coefficient de liquidité, le coefficient de fonds propres et de ressources permanentes afin de maîtriser les risques et d'assurer la rentabilité des banques.

Enfin, avec le développement de la finance de marché, les banques s'établissent de nouvelles relations entre les opérations financières et industrielle, ainsi les banques ont également développé leurs activités internationales.

Table des matières**Chapitre 3: Les défis majeurs de la stratégie bancaire**

Introduction	34
Section 1 : La gestion des ressources humaines dans les banques :	35
1) La gestion quantitative de l'emploi :	35
2) Les gains de productivité et charges de personnel dans les banques	37
Section 2 : Les stratégies de gestion des risques par les banques.....	37
1) La diversité des risques bancaires ainsi que leur gestion	38
1-1) La diversité des risques bancaires.....	38
1-1-1) Le risque de marché :	38
1-1-2) Le risque opérationnel :	38
1-1-3) Le risque –pays.....	39
Le risque pays, appelé également risque souverain, s'est considérablement développé depuis le début des années-vingt et il concerne les pays en voie de développement ou en transition à dette extérieure élevée.....	39
Le risque pays peut provenir également d'une catastrophe naturelle, crise monétaire ou financière.....	39
1-1-4) Le risque de crédit ou risque de contrepartie.....	40
1-1-5) Le risque de change	41
1-1-6) le risque de taux d'intérêt	41
1-1-7) Le risque de liquidité.....	42
1-1-8) Le risque global d'insolvabilité de la banque.....	42
1-2) La gestion des risques par les banques	43
1-2-1) Gestion de risque de liquidité	44
1-2-2) La gestion du risque de taux	45
1-2-3) Gestion de risque de crédit	46
2) La gestion des actifs et passifs	47
2-1) les missions de la GAP	47
2-2) La place de la GAP dans l'organigramme de la banque.....	48
2-3) Les fonctions de la gestion ACTIF /PASSIF.....	48
3) Les nouvelles politiques de gestion de risque	50
3-1) Une gestion standardisée des opérations de masse.....	50
3-2) Une gestion « externalisée »des risques	50
Section 3 : La relation avec l'appareil productif «banque industrie ».....	51

Section4 : Les stratégies internationales des banques 52
Conclusion..... 53

Chapitre IV

Introduction :

Le CPA, en tant que banque commerciale, intervient sur le marché de l'intermédiation bancaire et financière. Il traite toutes les opérations bancaires et financières notamment la réception des dépôts du public, l'octroi du crédit sous toutes ses formes.

Pour l'élaboration d'une stratégie de développement il s'agit pour la banque de fixer des sections de croissance pour son développement. Cette stratégie peut être élaborée pour faire face à différents problèmes importants que rencontre la banque.

Vue la confidentialité et l'opacité des stratégies bancaires nulle ne peut avoir une information confidentiel en d'hors des cadres dirigeant.

Dans notre études on choisit les cartes interbancaire de paiements comme stratégie accès sur la clientèle (élargir le portefeuille clientèle).

Dans le cadre de la modernisation des moyens de paiements et au titre de l'évolution du système monétique en Algérie, le CPA a été parmi les premières banques qui ont adopté cette stratégie, qui est considérée comme étant l'objet de mon étude de cas.

Section 1 : Présentation du Crédit Populaire d’Algérie (CPA)

1) Historique du CPA

Le CPA a été créé en 1966 par l’ordonnance n° 66/366 du 26/12/1966 avec un capital initial de 15 millions de DA. Le CPA a hérité des activités gérées auparavant par les banques populaires (Banque Populaire Commerciale et Industrielle à Alger, Oran, Annaba et Constantine) ; ainsi que d’autres banques étrangères : Banque Alger– Misr, société marseillaise du crédit et Compagnie Française de Crédit et de Banque (CFCB).

Le capital social de la banque initialement fixé à 15 millions de DA a évolué comme suit :

Tableau N° 3 : L’évolution du capital du CPA de 1966-à ce jour.

Année	Capital
1966	15millions de DA
1983	60 millions de DA
1992	5,6 milliards de DA
1994	9,3 milliards de DA
1996	13,6 milliards de DA
2000	21,6 milliards de DA
2004	25,3 milliards de DA
2010 à ce jour	40 milliards de DA

Source : documentation interne du CPA

Chapitre 4 : Etude Empirique sur la stratégie engagée par le CPA –Banque

Son réseau d'exploitation compte 129 agences encadrées par 15 groupes d'exploitation. L'effectif de la banque est de 4054 salariés dont 2174 cadres, 1670 agents de matirais et 210 agents d'exécution. 75 % de cet effectif est employé dans le réseau d'exploitation.

a) Missions et opérations du CPA :

Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour mission de promouvoir le développement du bâtiment des travaux publics et de l'hydraulique (BTPH), les secteurs de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat.

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédit et de banque, il reçoit des dépôts et accorde des crédits sous toutes formes ; prendre des participations dans le capital de toutes entreprises et mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions.

A la faveur de la mise en œuvre du processus de réformes économique en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique sous la forme juridique de Société Par Actions (SPA) dont le capital est propriété exclusive de l'Etat.

La loi 88/01 du 13/01/1988, a fait obligation aux banques d'accorder des crédits qu'aux entreprises dont la solvabilité est certaine. Cependant, ce principe a été rangé à l'oubli par des injonctions gouvernementales traduites par le financement systématique des entreprises publiques. Ce n'est qu'avec l'arrivée de la loi 19/10 du 14/04/1990 que le système bancaire fut révolutionné et a donné une certaine autonomie aux banques.

Depuis 1996 et en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances. Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la loi sur la monnaie et le crédit (loi 19/10 Avril 1990) ; le

Chapitre 4 : Etude Empirique sur la stratégie engagée par le CPA –Banque

CPA a obtenu le 7 Avril 1997 son agrément du conseil de la monnaie et du crédit devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée.

b- Objectifs du CPA:

Le CPA a pour mission de promouvoir les différents secteurs d'activité, en assurant donc cinq (05) type de fonctions:

- La collecte des fonds sous diverses formes .
- Le financement de l'économie.
- L'intermédiation entre les clients et ses fournisseurs étrangers .
- L'apport d'une aide à l'Etat, aux collectivités locales et organismes publics en exécutant pour leur compte ou sur leur garantie toutes opérations de crédit (micro entreprise).

2- Structure du CPA :

Le CPA, en tant que banque commerciale, intervient sur le marché de l'intermédiation bancaire et financière. A ce titre, il traite toutes les opérations bancaires et financières notamment la réception des dépôts du public, l'octroi du crédit sous toutes ses formes, la mobilisation des crédits extérieurs et la souscription à des prises de participation dans des filiales et des sociétés nationales et internationales. Sans un contexte économique marqué par l'évolution vers la concurrence, le CPA émerge dans une dynamique de changement induite par la nécessité de s'adapter aux nouvelles exigences de gestion fondées sur la rentabilité et la compétitivité.

Cette exigence d'adaptation requiert l'amélioration continue et harmonieuse des performances globales de la banque, seul choix qui est à même de lui permettre de consolider ses atouts de compétitivité par voie de conséquence, sa position sur le marché ainsi que l'accentuation de son intervention dans le financement de l'économie.

Chapitre 4 : Etude Empirique sur la stratégie engagée par le CPA –Banque

Cette volonté d'amélioration est véhiculée par un processus de modernisation de la banque qui est appuyée par la réorganisation de ses structures centrales et de son réseau d'exploitation. Ainsi, ce processus a donné un nouvel organigramme qui comporte :

- Une division centrale : la division des affaires internationales ;
- Trois (03) directions générales adjointes (DGA chargée de l'exploitation, DGA chargée de l'administration et DGA chargée des engagements et des affaires juridiques).

Toutes ces structures centrales sont sous l'égide du président directeur général qui est assisté par un cabinet de conseillers. Le type de structure adoptée par le CPA comme nous pouvons le voir à travers l'organigramme est fonctionnel ; effectivement, nous distinguons des fonctions séparées, affaires internationales, exploitation et enfin engagement et affaires juridiques.

Chaque directeur adjoint est spécialisé dans son domaine, c'est l'avantage des relations fonctionnelles pour atténuer les relations hiérarchiques.

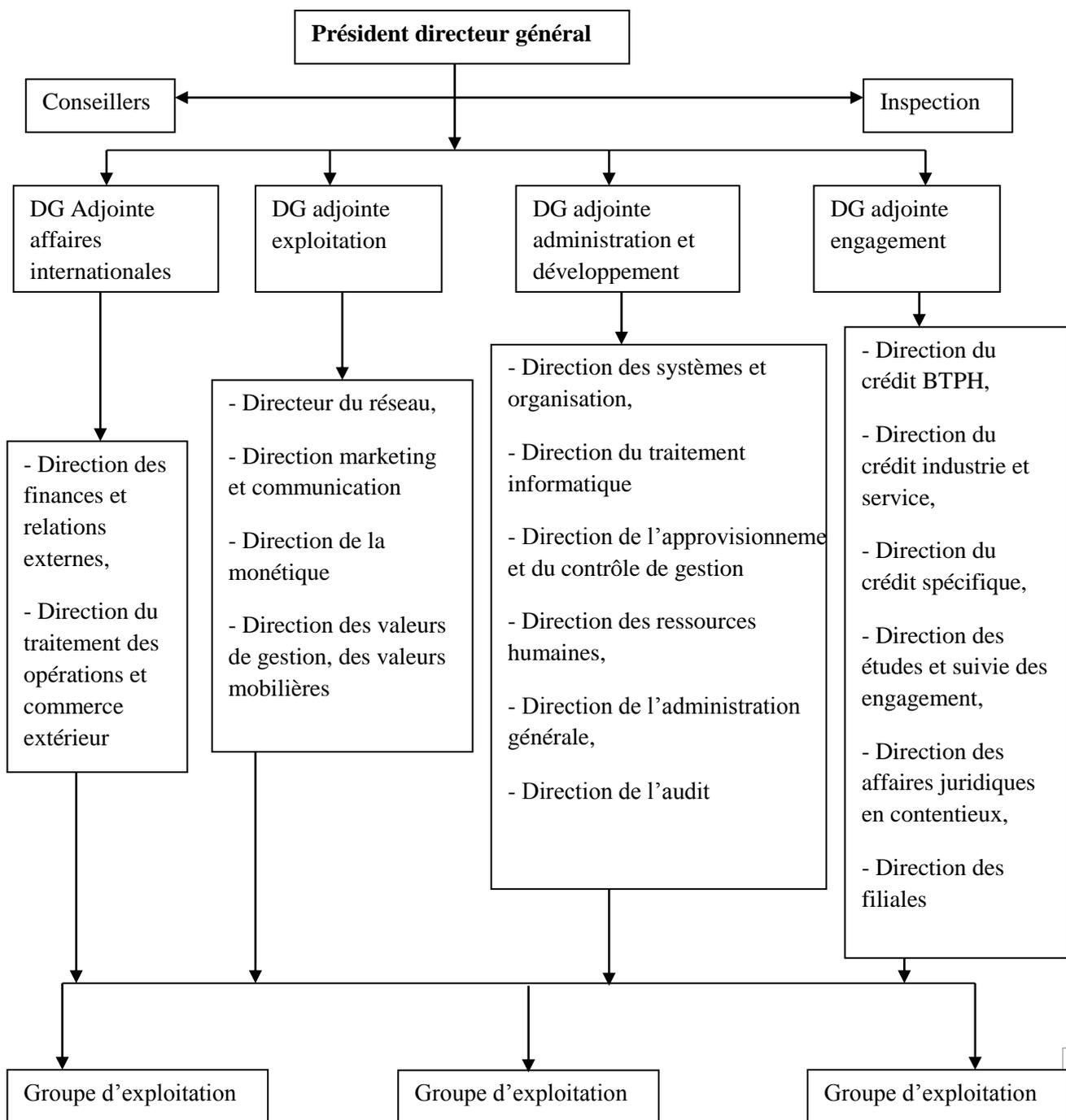
En adoptant ce type de structure, le CPA vise trois objectifs :

- ✓ Cerner les principales fonctions de la banque.
- ✓ Redistribuer rationnellement les tâches et les responsabilités.
- ✓ Assurer une meilleure efficacité d'intervention de la banque dans la sphère économique et le développement progressif des nouvelles activités liées aux mouvements des capitaux.

Il est à rappeler que ce type de structure associée à l'autorité et à la compétence des responsables donne la priorité aux relations fonctionnelles pour atténuer les relations hiérarchiques. Cependant, une telle organisation de la fonction risque de faire perdre la cohérence fonctionnelle de la structure.

Schéma N°4 : Organigramme du Crédit Populaire d’Algérie

La structure du CPA est présentée ci-dessous:



Source : Document interne du CPA.

3- Activités du CPA:

L'autonomie des banques a mis fin au système de domiciliation obligée et a consacré l'action commerciale dans le cadre d'une concurrence de plus en plus affirmée. Le nécessaire développement des ressources dans un contexte de sous bancarisation a conduit le crédit populaire d'Algérie à mobiliser de grandes capacités commerciales et à rechercher des méthodes plus efficaces d'attraction de l'épargne.

3-1-) La collecte des ressources :

C'est sur la base des ressources et des emplois que c'est fondé l'activité de la banque, donc celle-ci consiste à faire l'intermédiation entre l'épargnant et les emprunteurs. Cette collecte de ressources se fait par l'ouverture de comptes sous ses différentes formes : Ressources à vue (chèques courants, comptes) ou à terme (dépôts à terme en devise, bon de caisse...).

3-2) La distribution du crédit :

L'octroi de crédit s'effectue sur la base d'une étude du dossier présenté par le client qui doit être domicilié à la banque où il sollicite ce crédit. Le client doit exercer une activité commerciale, industrielle ou profession libérale. L'étude du dossier de crédit contient : étude de la structure financière de l'activité, les risques, conclusion et avis.

3-3) L'activité commerciale :

Le CPA a engagé un programme de renforcement de son réseau au plan physique et organisationnel, car il a procédé à de nouvelles implantations commerciales aussi bien dans les centres urbains que dans les centres à faible couverture bancaire. Cet effort s'est aussi accompagné d'une restriction de l'architecture au réseau d'une manière générale, une réflexion approfondie a été engagée autour de la politique commerciale de l'établissement confronté depuis la mise en œuvre de la réforme économique à une concurrence stimulante.

Section 2 : L'élaboration d'une stratégie de développement

1) L'élaboration d'une stratégie de croissance

Elle permet à la banque d'adopter une stratégie logique à partir de couples produit- marché. Cette méthode entraîne la banque à capitaliser au maximum sur ses forces et à exploiter complètement une stratégie avant de passer à une autre. Une telle approche peut être appliquée dans une banque désirant développer ses activités, en se diversifiant à partir de ses produits, services ou clientèles. Cette méthode offre à la banque quatre possibilités relatives à ses produits

- La commercialisation des produits actuels auprès des marchés

Actuels :

Cette stratégie consiste pour la banque à augmenter la part de marché dans lequel l'institution est déjà implantée sans modifier pour autant (fondamentalement) sa vente actuelle de produits et de services ni le type de clientèle visée (clientèles traditionnelles). Pour cela, elle peut procéder à un élargissement de la gamme actuelle, à une amélioration de sa notoriété, et à une augmentation de la capacité commerciale de sa distribution (politique intensive).

Cette stratégie a le double avantage d'être simple et de comporter moins de risques. En effet, il est de bonne politique d'examiner s'il est possible d'atteindre ses objectifs de vente à court et moyen terme en suivant cette voie avant d'envisager les autres.

- La commercialisation des produits actuels auprès des marchés

nouveaux :

Elle consiste à dresser un bilan des avantages spécifiques des produits ou services qu'elle possède et de rechercher de nouvelles clientèles intéressées par ces avantages, et ce dans plusieurs directions :

- a. Une évolution vers de nouveaux segments du marché ;
- b. Une extension géographique ;
- c. La recherche de nouvelles formes de distribution permettant

d'assurer un plus large débouché aux produits.

- La commercialisation des produits nouveaux auprès des marchés actuels :

Dans le cadre de cette stratégie la banque s'efforce d'élargir la gamme de ces produits.

Cet élargissement peut provenir d'une modification technique apportée à un produit ou service « habillage » et les présenter différemment, l'élaboration de nouveaux produits, rendue possible par un changement réglementaire. Cet élargissement peut enfin venir de la création de produits et services nouveaux.

L'évolution est parfois conditionnée par une modification de la présentation du produit qui la rend mieux adaptée au marché ou à la distribution.

- La proposition des produits nouveaux vers des marchés nouveaux:

Parmi ces stratégies déjà mentionnées, celle comporte le plus de risque. Les facteurs inconnus sont nombreux. Toutefois, il n'est pas inutile pour une banque dans le cadre d'une stratégie bancaire de prendre en considération cette stratégie.

Une absence de réflexion à long terme sur l'évolution de ses marchés constitue une incontestable erreur, elle contraindrait la banque à adopter une politique de défense, au lieu de s'engager dans des stratégies plus offensives. Quoiqu'il en soit une banque qui décide d'évoluer vers ce type de diversification doit toujours se préoccuper de la cohérence de son nouveau choix avec ses moyens commerciaux, se demander si cet investissement n'obtiendrait pas une meilleure rentabilité dans l'une des trois stratégies précédentes, et enfin se préoccuper de la répercussion que peut avoir sa nouvelle activité au niveau de son image de marque globale.

Ces quatre stratégies de développement, constituent une aide à la réflexion. Elles ne sont pas exclusives les unes des autres dans le cadre de leur application

2) La stratégie de création de nouveaux produits bancaire :

La création de nouveaux produits bancaire sont nécessaires pour Satisfaire les clients ; des produits nouveaux sont susceptibles d'attirer vers la

Chapitre 4 : Etude Empirique sur la stratégie engagée par le CPA –Banque

banque une clientèle nouvelle la mise au point de nouveaux produits bancaires utilise deux voies qui ne sont pas exclusive l'une de l'autre. Elle est bien conditionnée par l'état de la technologie.

2-1) La notion de besoin :

l'analyse des besoins de la clientèle dans le domaine monétaire et financier conduit à distinguer des besoins de nature différente et il s'agit alors de concevoir les produits qui satisferont le mieux ces besoins, parmi les besoins on notera :

- Le besoin de transaction d'où des produits comme le chèque les avis de prélèvement...
- Besoins de précaution c'est à dire le besoin de constituer une épargne comme les comptes sur livrets, bon de caisse,...
- Besoin de trésorerie d'où des produits comme les prêts personnel crédit- bail et autre.
- Besoin de financement à court, moyen et long terme d'où les différents types de crédit.
- besoin de gestion de valeurs mobilières
- Besoin en conseil et assistance.

Cette approche tient également compte des motivations psychologiques des clients: recherche de la sécurité, de l'anonymat, de la rentabilité. Le besoin d'épargne en liquide pour un particulier peut s'analyser soit comme le désir de profiter d'opportunités d'achats soit comme une crainte de l'avenir.

2-2) La notion de clientèle :

La segmentation de clientèle met en évidence, pour chaque segment, des comportements bancaires relativement homogènes. en fonction de la clientèle cible, la banque offre les produits adaptés à ses besoins spécifiques : d'où le *couple produits client* ou *produit marché* qui est au coeur de toute stratégie de produit bancaire.

Dans l'approche *produit client* ou *produit marché* on tient également compte de

l'aboutissement des différents besoins d'un même segment de clientèle, des assemblages (packages) sont alors créés concentrant sur un seul produit plusieurs caractéristiques Permettant la satisfaction de plusieurs besoins.

2-3) La technologie : ¹

Il est clair que l'état de la technologie conditionne au même titre que le besoin ou le client le produit bancaire. l'innovation technologique en effet donne naissance à de nouveaux produits, notamment lorsqu'elle se développe dans le domaine des télécommunications citons quelques exemples des produits bancaires dont la création est liée à l'état de la technologie : les carte bancaires, la télé- compensation, les distributeurs automatique de billet et autres. L'impact de la technologique se fait de plusieurs façons :

- Distribution de produits directement par des moyens virtuels.
- Automatisation des taches administratives donc passer plus de temps avec la clientèle.
- Meilleurs connaissance du client grâce à l'enregistrement et l'analyse de données le concernant, ces informations permettant ensuite de personnaliser l'offre.

Pour conclure on peut dire qu'un nouveau produit correspond :

- A un besoin,
- A une clientèle -cible,
- A l'état de la technologie

Exemple1 : L'étude de la carte interbancaire de paiement CIB

1)La définition de la carte « CIB » :

La carte de paiement interbancaire est un instrument de paiement et de retrait sur laquelle figure le logo « CIB ». Cette carte est acceptée chez les

➤ ¹ www. mémoire online. Com. « Les différent modes de paiement ».

Chapitre 4 : Etude Empirique sur la stratégie engagée par le CPA –Banque

commerçants et sur les distributeurs automatiques de billets affiliés réseau monétique interbancaire.

- **La carte de paiement « Classique »:** Elle est destinée aux porteurs disposant de revenus moyens.



- **La carte de paiement « Gold »:** Elle est de couleur dorée. Elle est destinée aux porteurs de revenus supérieurs.



2) Les conditions de délivrance des cartes interbancaires :

Chaque banque applique ses propres conditions pour la délivrance d'une carte interbancaire, cela varie d'une carte à une autre ;

a) La carte classique :

La carte classique est une carte qui englobe deux fonctions le retrait et le paiement ; elle est proposée aux salariés dont leur revenu est de moins de 50000 DA.

Elle offre le droit au retrait de 80% du salaire déclaré une fois par mois.

b) La carte gold :

La carte gold est une carte qui englobe deux fonctions le retrait et le paiement ; elle est proposée aux salariés dont leur revenu est plus(+) de 50 000 DA.

Le bénéficiaire de cette carte a le droit au retrait de 70% du salaire déclaré une fois par mois.

3) Présentation de la carte classique CPA :

Avec les réformes économiques le crédit populaire d'Algérie met à la disposition de sa clientèle une carte interbancaire de retrait et de paiement qui se présente comme suit :

Au recto:

- Fond tramé
- Le sigle du crédit populaire d'Algérie à gauche et le sigle interbancaire à droite
- Réseau social du CPA en caractère arabe et latin
- La puce (circuit électronique).
- Le numéro de la carte sur 16 positions
- Date de validité mois /année
- Nom et prénom de bénéficiaire

Au verso :

- La bande magnétique où sont encodées les informations identifiant le porteur de carte.
- Le panneau de signature sur lequel le porteur de la carte dépose sa signature.
- Coordonnées du CPA pour l'envoi des cartes perdues et retrouvées.

3-1) Présentation de la carte classique :

C'est une carte qui assure la fonction de paiement auprès des commerçants affiliés ainsi que le retrait au niveau des DAB connecté au réseau monétique interbancaire qui sera notre étude de cas.

4) Le retrait d'espèces au niveau des distributeurs automatiques de billets :

Le retrait d'espèces s'effectue à l'aide d'un distributeur automatique de billets qui est un « service plus » que le CPA met à la disposition de sa clientèle, et qui permet à la banque :

- De mieux se rapprocher de sa clientèle ;
- D'améliorer la qualité de service ;

Chapitre 4 : Etude Empirique sur la stratégie engagée par le CPA –Banque

- De réduire la pression au niveau des guichets des agences ;
- De palier aux contraintes des horaires d'ouvertures de la banque ;
- De développer des produits nouveaux ;
- De collecter des ressources nouvelles.

Les DAB du CPA sont installés en façade des agences et sont destinés à fonctionner 24h sur 24 h et 7 jours sur 7.

Ces DAB installés auprès des agences CPA situées dans les principales villes, fonctionnant en mode autonome(en line) au moyen d'une carte à pistes magnétiques et sont ouverts seulement pour les opérations de retraits.

Le retrait d'espèces auprès des DAB n'est possible que si l'on est en possession de la carte interbancaire, personnalisé et sous code confidentiel.

5) Le déroulement d'une transaction de retrait en environnement DAB :

Monsieur HADNI est client du CPA, détenteur d'un compte courant et porteur d'une carte classique.

Il se présente au niveau d'un DAB affilié au réseau BDL mené de sa carte de retrait CPA pour effectuer un retrait d'une somme de 5000 DA.

Ci après la carte qui va servir pour le retrait .

Figure N°1 : carte de retrait classique



Le guide de retrait sur DAB BDL se présente comme suit :

1-Monsieur HADNI lit un message de bienvenue qui apparaît sur l'écran du DAB.

Figure N °2: message de bienvenue



2-II introduit sa carte dans le sens de la flèche.

Figure N°3 : Introduction de la carte



3-Le DAB lui offre deux longues de traitement de la transaction, L'Arabe et le français, Mr. HADNI choisit le français.

Figure N°4 : choix de la langue



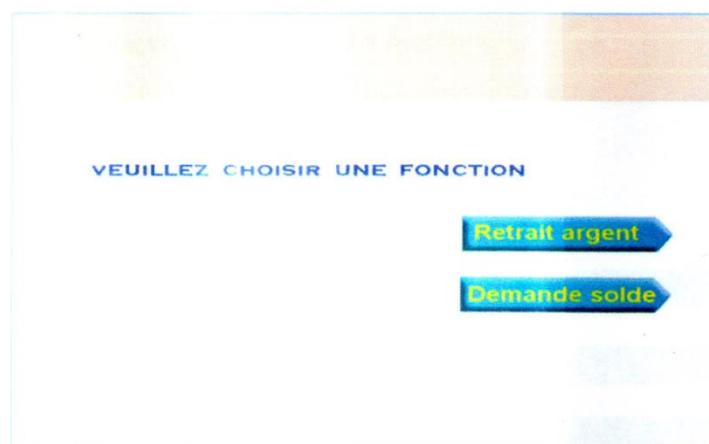
4-Il saisie son code confidentiel puis le valide

Figure N°5 : saisie du code



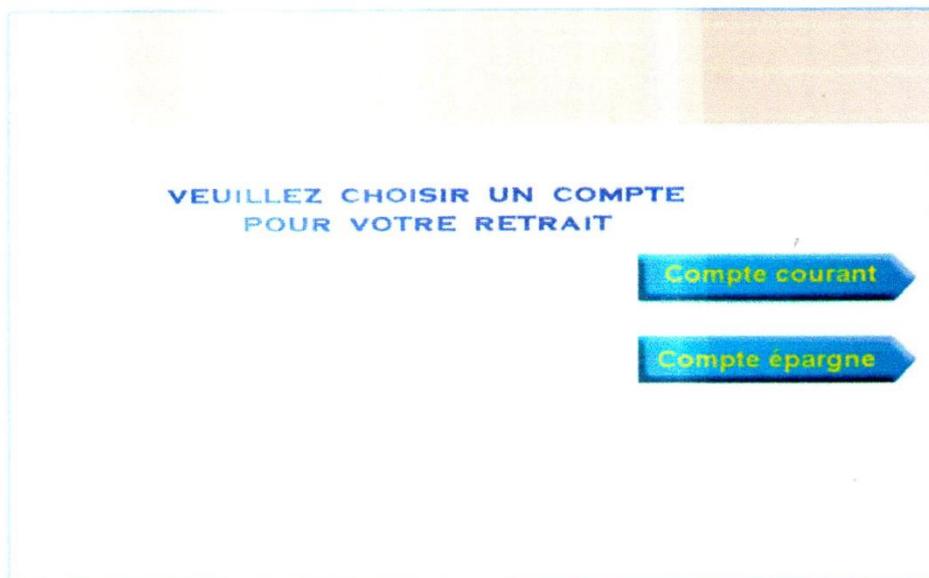
5- Deux propositions s'affichent sur l'écran, retrait d'argent et demande de solde ,Mr. HADNI choisit le retrait d'argent.

Figure N°6 : Choix de fonction



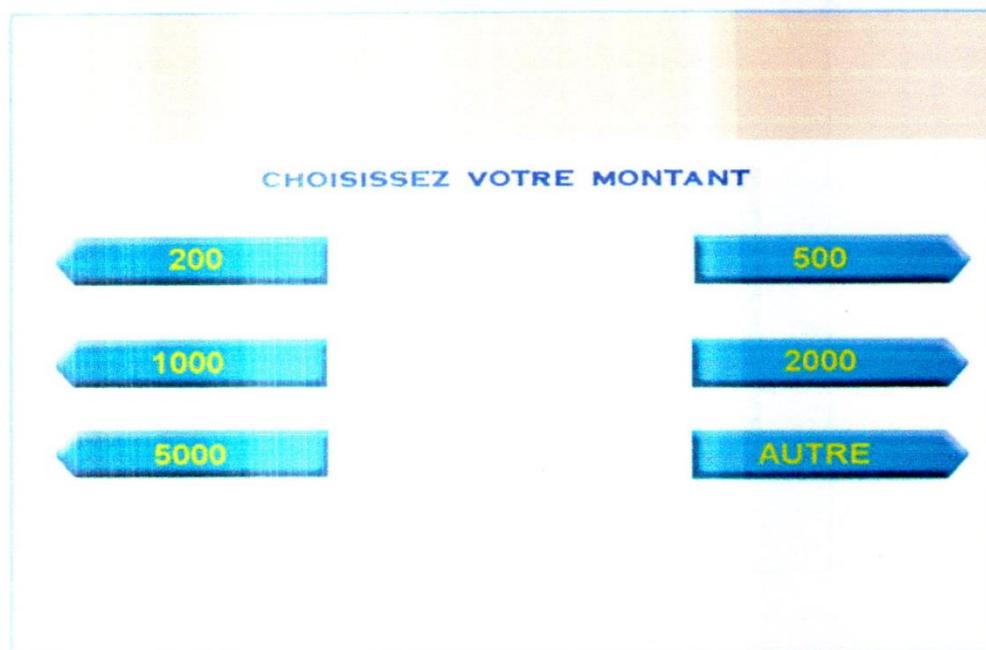
6-après la validation de l'opération de retrait une autre proposition est offerte au porteur de la carte : soit le retrait sur le compte courant ou bien épargne .Mr HADNI choisit le retrait sur compte courant domicilier auprès du CPA .

Figure N°7: choix du compte.



7-Monsieur HADNI sélectionne le montant du retrait à savoir 5000 DA

Figure N°8 : choix du montant



8-Il patiente durant le traitement de la transaction

Figure N°9 : transaction en cours



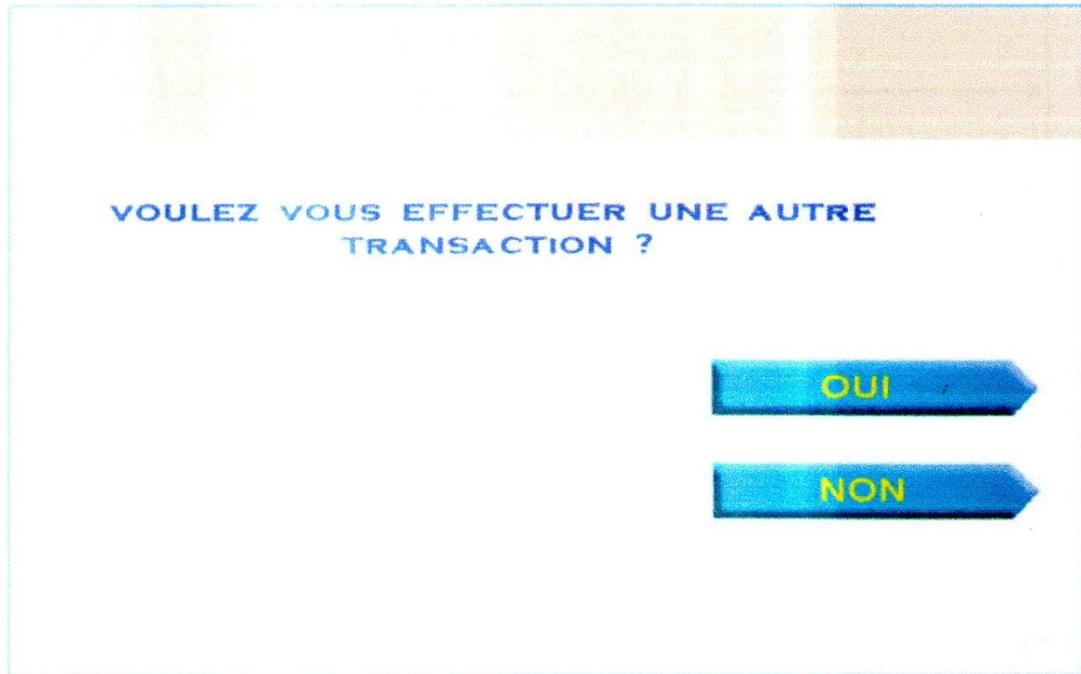
9-Une fois la transaction termine, Mr .HADNI retire son argent et attends son ticket.

Figure N° 10: retrait de billet



10-Automatiquement le DAB propose de renouveler l'opération ou pas, le porteur se limite à un retrait en choisissons d'arrêter.

Figure N°11 : renouvellement de l'opération



11-Fin de l'opération de retrait ,Mr .HADNI récupère sa carte.

Figure N°12 : retrait de carte.



Exemple2 : Le service banque à distance

Les clients de la banque peuvent consulter leur comptes à distance, il suffit de souscrire un contrat d'abonnement aux prestations banque à distance auprès de l'agence.

Chapitre 4 : Etude Empirique sur la stratégie engagée par le CPA –Banque

Durée de l'abonnement L'abonnement est souscrit pour une durée d'une année et prend effet à l'adhésion.

Toutefois, si l'abonné souhaite résilier son abonnement avant échéance, il doit le notifier par écrit à la banque.

Donc peut consultez notre compte soit :

-Par internet :

La prestation internet est disponible 7j /7j et 24h /24. Elle nous permet la consultation en ligne de nos comptes et téléchargement des mouvements eu débit et crédit.

-Par téléphone :

Année	Chiffre d'affaire	Résultat
-------	-------------------	----------

Ce service nous permet de consulter notre solde et les mouvements de nos compte via téléphone, ainsi que d'écouter les messages pré-configurés du serveur vocal du CPA.

-Par SMS :

Ce service nous permet de recevoir périodiquement, par SMS, notre solde ainsi que des informations sur les transactions effectuées au niveau de compte.

-Par fax :

Envoi hebdomadaire de relevé de compte par fax.

2) L'évolution de la rentabilité et de chiffre d'affaire du CPA :

Tableau N°04 :L'évolution de la rentabilité et de chiffre d'affaire du CPA

Chapitre 4 : Etude Empirique sur la stratégie engagée par le CPA –Banque

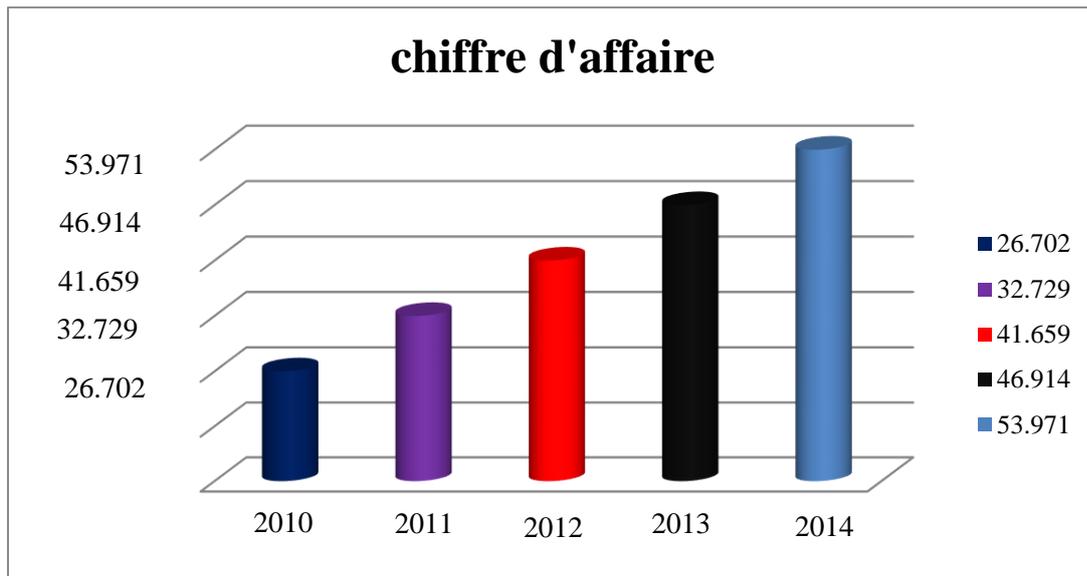
2010	26.702	12.887
2011	32.729	13.256
2012	41.659	15.442
2013	46.914	16.703
2014	53.971	19.503

de 2010 jusqu'au 2014

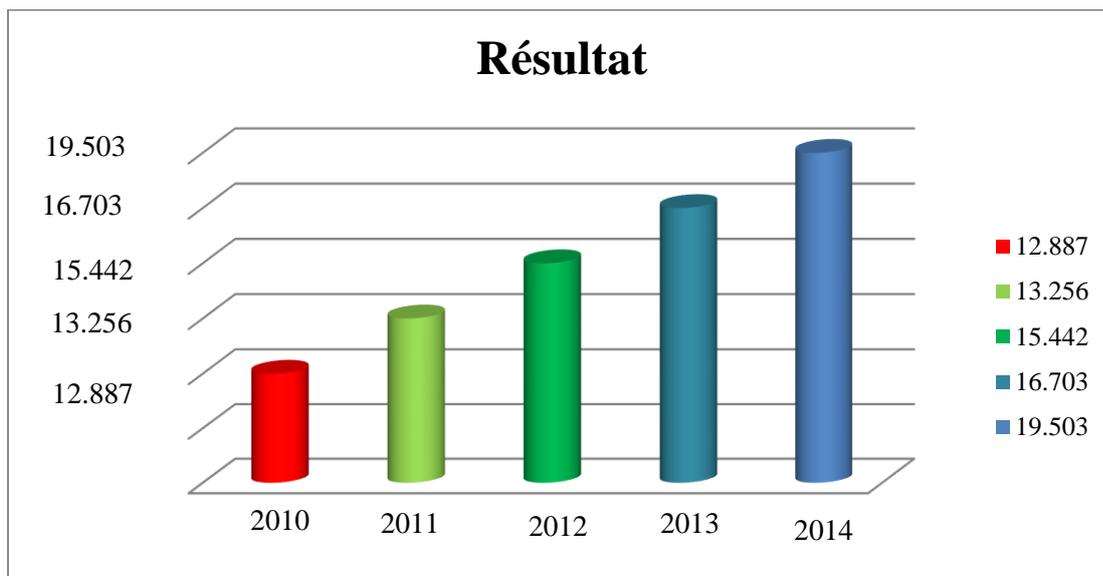
Source : document interne du CPA

Graphe N°1 :L'évolution de chiffre d'affaire de CPA en milliard de Dinard

Unité monétaire : Milliard de dinars



Graphe N°2 : L'évolution de la rentabilité de CPA en (Milliard de Dinard)



Conclusion :

Après avoir effectué notre stage pratique au niveau de CPA, on a constaté que le CPA élabore des stratégies pour avoir, défendre et garder sa place sur le marché (stratégie concurrentielle), et même gérer et minimiser les risques qu'elle rencontre.

D'apprié notre étude on a constaté un impacte positive sur le chiffre d'affaire et le résultat de la banque.

Le choix du CIB a réellement un impacte sur le chiffre d'affaire dont le cas ou la CIB attire des clients potentiel pour la banque (CPA) initialement client des autres banques.

Enfin le grand objectif d'utilisation de ses stratégies c'est l'optimisation de la rentabilité (création de valeur).

Table des matières

Chapitre 4: Etude Empirique sur la stratégie engagée par le CPA-Banque .

Introduction :	55
Section 1 : Présentation du Crédit Populaire d'Algérie (CPA)	56
1) Historique du CPA	56
2- Structure du CPA :	58
3- Activités du CPA:	61
3-1-) La collecte des ressources	61
3-2) La distribution du crédit.....	61
3-3) L'activité commerciale	61
Section 2 : L'élaboration d'une stratégie de développement	62
1) L'élaboration d'une stratégie de croissance	62
2) La stratégie de création de nouveaux produits bancaire	63
2-2) La notion de clientèle.....	64
2-3) La technologie	65
Exemple1 : L'étude de la carte interbancaire de paiement CIB	65
1)La définition de la carte « CIB »	65
2) Les conditions de délivrance des cartes interbancaires :	66
3) Présentation de la carte classique CPA :	67
4) Le retrait d'espèces au niveau des distributeurs automatiques de billets	67
5) Le déroulement d'une transaction de retrait en environnement DAB :	68
Exemple2 : Le service banque à distance.....	74
3) L'évolution de la rentabilité et de chiffre d'affaire du CPA :	75
Conclusion.....	78

Chapitre 4 : Etude Empirique sur la stratégie engagée par le CPA –Banque

Conclusion générale

D'après notre travail, qui s'est basé essentiellement sur la stratégie bancaire, qui est un ensemble d'actions mises en pratique afin d'aboutir à un objectif en se basant sur un ensemble de moyens (financier, matériel, technologique,)

A cet effet, les entreprises, notamment les banques, sont engagées dans une course à la compétitivité. C'est pour cela toute banque tente d'élaborer un plan stratégique adéquat à ces ambitions : La rentabilité, l'extension des activités, la spécialisation, la déspecialisation,.....

Pour qu'une banque puisse avoir une place parmi les meilleures banques mondiales, celle-ci doit faire face à certains défis et contraintes qu'elle pourra rencontrer tout au long de sa vie et de son développement.

La qualité des ressources humaines, la meilleure gestion des différents risques confrontés par les banques, ainsi que son internationalisation tout en respectant la réglementation à laquelle elle est assujettie lui permet de bien exercer son rôle.

Afin d'apprécier notre travail, nous avons procédé à l'étude d'un cas pratique, qui porte sur la stratégie élaborer par le crédit populaire d'Algérie.

Le crédit populaire d'Algérie, pour honorer ses ambitions, a mis en place un plan stratégique, qui se base sur l'analyse de l'environnement économique et financier et mettre en pratique un ensemble de mesure sur plusieurs compartiments : services, nouveaux produit financiers, crédit.....

Effectivement, la mise en place d'une culture stratégique au sein du secteur bancaire algérien en général et au sein de crédit populaire d'Algérie en particulier, a démontré ses résultats notamment en matière de rentabilité, d'extension de leurs activités et aussi minimiser les risques auxquels elle est confronter.

Malheureusement, Le Crédit Populaire d'Algérie, comme toute autres banques, souffre toujours des insuffisances telle que la réglementation excessive imposée qui entrave l'autonomie financières et la prise de décision, ainsi que la stratégie au sens large du mot n'est pas appliquée, vu la récente expérience de Crédit Populaire d'Algérie ; dans ce mode de gestion moderne, et le manque d'une volonté politique et économique de libéraliser, d'une manière large l'activité bancaire.

Enfin, La mutation de l'environnement de la banque, notamment la concurrence nationale et internationale, ne permettent pas aux banque de prendre des décisions sans tenir compte des besoins et des désirs des consommateurs, toujours enquête de nouveaux produit et de plus en plus exigeant pour qu'elle exerce mieux son activités et garder même sa place sur le marché.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrage :

- **BEN HLIMA, A. « Le système bancaire algérien , texte et réalité », Edition Dahleb, 2001.**
- **DARMON, J. « Stratégie bancaires et gestion de bilan », Economica, Paris ,1998.**
- **D. COUSSERGUES, S. « La banque : structure, gestion et marché », Edition Dolloz, 1995.**
- **De COUSSERGUES, S. « gestion de la banque » Edition DONOD, PARIS, 1999.**
- **Harrington, La gestion par les banques de leurs actifs de leurs passifs, OCDE, Paris, 1987.**
- **PLIHON, D. « Les banques nouvelles enjeux nouvelles stratégies », Edition DUNOD, PARIS, 2002.**
- **Porter, M.E. , « l'avantage concurrentiel » inter Edition, Paris, 1986.**
- **ZOLLINGER, M, et LAMARAQUE, E. « Marketing et stratégie de la banque », Edition DUNOD, PARIS, 1999.**
- **ZOLLINGER, M. « marketing et stratégies bancaire », EditionDUNOD, PARIS, 1992 .**

Site web :

- **www.mémoire online. Com. « Les différent modes de paiement ».**
- **www.mémoire online .Com. « Les stratégies bancaires ».**
- **www.revue-banque.fr**
- **www.culture –banque.com**
- **www.banque-crédit.com**

Mémoire et documents :

- **Document interne de la banque « Le crédit populaire d'Algérie »**
- **CPA élément d'économie de la monétique**
- **Mémoire de fin d'étude :CHOUBANE.D, « stratégie bancaire », Tizi-ouzou, 2005.**

Liste des abréviations

CPA : Crédit Populaire d'Algérie.

CIB : Carte Interbancaire.

DAB : Distributeur Automatique de Billet.

BDL : Banque de Développement Locale.

GAP : Gestion des Actifs et Passifs.

ALM : Asset Liability Management.

OPA: Offre Publique d'Achat.

BL : Business Line.

REF : Risque Economique et Financier.

TBTF : Too Big Too Fail .

CD : Certificat de Depot.

BMTN : Bon a Moyen Terme Négociable.

LR : Line de Refinancement.

CDN : Certificat de dépôt Négociable.

BPCI : Banque Populaire Commerciale et Industriel.

CFCB : Compagnie Française de Crédit et de Banque.

SPA : Société Par Actions.

DGA : Directeur Général Adjoint.

BTPH : Bâtiment des Travaux Publics et de L'hydraulique.

PME : Petite Moyenne Entreprise.

OPCVM : Organisme de placement collectif en valeurs mobilières.

CMC : Conseil de la Monnaie et de Crédit.

Liste des Figures :

Figure N°1: Carte de retrait classique.....	67
Figure N°2 : message d'accueil.....	68
Figure N°3: introduction de la carte.....	68
Figure N°4 : choix de longue.....	69
Figure N°5 : saisie de code.....	69
Figure N°6 : choix de fonction.....	70
Figure N°7 : choix de compte.....	70
Figure N°8: choix du montant.....	71
Figure N°9 : choix du transaction en cours.....	71
Figure N°10 : retrait de billet.....	72
Figure N°11 : renouvellement de l'opération.....	72
Figure N°12 : retrait de carte.....	73

Liste des schémas :

Schéma N°1 : Les métiers de la banque.....	16
Schéma N°2 : La chaine de valeur d'une banque.....	20
Schéma N°3 : La stratégie généraliste et la stratégie spécialiste.....	27
Schéma N°4 : Organigramme de CPA.....	59

Liste des tableaux.

Tableau N°01 : Le choix d'un métier et ses implications Stratégiques.....	23
Tableau N°02 : La gestion de risque de taux d'intérêt.....	44
Tableau n 03 : L'évolution du capital du CPA de 1966-à ce jour.....	55
Tableau N°04 :L'évolution de la rentabilité et de chiffre d'affaire.....	74
du CPA de 2010 jusqu'au 2014.	

Liste des graphes.

Graphe N°1 :L'évolution de chiffre d'affaire de CPA75

en milliard de Dinard

Graphe N°2 : L'évolution de la rentabilité de CPA.....75

en milliard de Dinard.

Table des Matières

Introduction Générale	2
<u>Chapitre 1: Généralité et champ des stratégies bancaire.</u>	
Introduction :.....	6
Section 1 : présentation générale du concept stratégie	7
1) Définition de la stratégie :	7
2) Origines et évolutions :.....	7
3) Types de stratégies concurrentielles :.....	7
3-1) La concurrence par les prix :.....	8
3-2) La concurrence par les prix et par qualité :.....	8
3-3) La concurrence par l'innovation :.....	8
3-4) La concurrence par les activités :.....	8
Section 2: Le champ des stratégies bancaires	9
1) Définition de champ :	9
2) Les principales variables définissant le champ stratégique.....	9
2-1) La clientèle :.....	9
2-2) Les produits :.....	10
2-3) La technologie :.....	10
2-4) La zone géographique :.....	11
Conclusion	12
<u>Chapitre 2: Élaboration de la stratégie bancaire.</u>	
Introduction :.....	14
Section 1 : Diagnostique générale de la banque :.....	15
1) L'identification des métiers de la banque :	15
1-1) La banque d'affaires :	15
1-2) Banque généraliste :	16
1-3) La Banque spécialiste :	16
1-4) Banque de dépôts :	16
2) L'analyse concurrentielle du secteur bancaire :	17
2-1) La menace des nouveaux entrants :	17
2-2) La menace des clients et des fournisseurs :	20
2-3) La menace des produits de substitution :	20
2-4) La concurrence au sein du secteur bancaire :	21

3) Les facteurs clé du succès de la banque :	21
3-1) La chaîne de valeur :	21
3-2) Les avantages concurrentiels :	22
Section 2 : Le choix et mouvements stratégiques.....	23
Introduction :	23
1) Choix du métier :	23
1-1) L'entrée dans un métier:	23
1-2) L'abandon de métier	24
1-2-1) La stratégie de diversification :	25
1-2-2) La stratégie de spécialisation :	26
2) Choix de la taille.....	29
2-1) Les avantages de la banque de grande taille :	29
2-2) La dimension géographique du marché :	29
3) Choix de positionnement :	30
3-1) La Stratégie de leader :	30
3-1-1) Les avantages de cette stratégie :	30
3-1-2) Les moyens de cette stratégie « leader » :	30
3-2) La stratégie de challenger :	31
3-3) La stratégie de suiveur :	31
Conclusion :	32

Chapitre 3: Les défis majeurs de la stratégie bancaire

Introduction.....	34
Section 1 : La gestion des ressources humaines dans les banques :	35
1) La gestion quantitative de l'emploi :	35
2) La gestion qualitative de l'emploi :	36
3) Les gains de productivité et charges de personnel dans les banques.....	37
Section 2 : Les stratégies de gestion des risques par les banques	37
1) La diversité des risques bancaires ainsi que leurs gestions.....	38
1-1) La diversité des risques bancaires	38
1-1-1) Le risque de marché :	38
1-1-2) Le risque opérationnel :	38
1-1-3) Le risque –pays	39
1-1-4) Le risque de crédit ou risque de contre partie.....	40
1-1-5) Le risque de change	41
1-1-6) le risque de taux d'intérêt	41

1-1-7) Le risque d'liquidité.....	42
1-1-8) Le risque global d'insolvabilité de la banque.....	42
1-2) La gestion des risques par les banques	43
1-2-1) Gestion de risque de liquidité	44
1-2-2) La gestion du risque de taux	45
1-2-3) Gestion de risque de crédit	46
2) La gestion des actif et passif.....	47
2-1) les missions de la GAP.....	47
2-2) La place de la GAP dans l'organigramme de la banque.....	48
2-3) Les fonctions de la gestion ACTIF /PASSIF.....	48
3) Les nouvelles politiques de gestion de risque	50
3-1) Une gestion standardisée des opérations de masse.....	50
3-2) Une gestion « externalisée »des risques.....	50
Section 3 : La relation avec l'appareil productif «banque industrie ».....	51
Section4 : Les stratégies internationales des banques	52
Conclusion	53

Chapitre 4: Etude Emprique sur la stratégie engagée par le CPA- Banque .

Introduction.....	55
Section 1 : Présentation du Crédit Populaire d'Algérie (CPA)	56
1)Historique du CPA	57
2) Structure du CPA :.....	58
3) Activités du CPA:.....	61
3-1) La collecte des ressources	61
3-2) La distribution du crédit.....	61
3-3) L'activité commerciale	61
Section 2 : L'élaboration d'une stratégie de développement	62
1) L'élaboration d'une stratégie de croissance	62
2) La stratégie de création de nouveaux produits bancaire	63
2-1) La notion de besoin.....	64
2-2) La notion de clientèle.....	64
2-3) La technologie.....	65
Exemple1 : L'étude de la carte interbancaire de paiement CIB	65
1) La définition de la carte « CIB »	65
2) Les conditions de délivrance des cartes interbancaires :.....	66

3) Présentation de la carte classique CPA :	67
4) Le retrait d'espèces au niveau des distributeurs automatiques de billets.....	67
5) Le déroulement d'une transaction de retrait en environnement DAB :	68
Exemple2 : Le service banque à distance	74
3) L'évolution de la rentabilité et de chiffre d'affaire du CPA :	75
Conclusion	78
Conclusion générale.....	80
Bibliographie.	
Annexes.	