



Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion
Département des sciences de gestion



Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention
d'un Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Management Bancaire

Thème

Les nouvelles pratiques managériales au sein des banques
publiques algériennes

Cas de la Banque de Développement Local (BDL)

Réalisé par :

M^{elle} FIRLAS Thileli

Dirigé par :

Mr. FIRLAS Mohammed

Membres du Jury :

Président : Mr. SAIDANI Zahir, Maitre Assistant, classe A, UMMTO.

Rapporteur : Mr. FIRLAS Mohammed, Maitre Assistant, classe A, UMMTO.

Examineurs : Mme. AKSIL Kayssa, , Maitre Assistante, classe A, UMMTO.

Mr HABBAS Boubekur, Maitre Assistant, classe A, UMMTO.

Promotion 2017/2018

Dédicaces

Je remercie Dieu de m'avoir donné santé, courage et patience tout au long de mes études.

Je dédie ce mémoire,

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour et leur soutien tout au long de mes études.

A mes chers deux frères, pour leur appui et leur encouragement, et à toute ma famille.

A l'homme de ma vie, pour ses encouragements et sa patience, ainsi qu'à toute ma belle-famille.

A mon cousin Moumouh, pour son aide et ses conseils durant mes études et l'élaboration de ce mémoire.

A mes chères amies, et à tous ceux qui me sont chers.

Remerciements

Au terme de ce travail de recherche, je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes sincères remerciements à toutes les personnes qui m'ont apporté aide et soutien tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier M^r FIRLAS Mohammed, Maitre Assistant à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, qui a cru en moi et a su me guider et me faire progresser tout au long de ce travail de recherche, tout en me laissant la liberté dont j'avais besoin, les conseils toujours judicieux qu'il m'a prodigué et la grande rigueur théorique et méthodologique qu'il m'a inculqué.

Et qu'aurait été cette recherche sans le milieu pratique qui m'a accueilli, qui a cru en mon projet de recherche, qui m'a permis d'avoir accès à toutes les informations dont j'avais besoin et qui a fait en sorte de faciliter toutes les démarches. Je tiens à remercier le Directeur de l'audit interne de la BDL M^r ALIANE Marouane, M^r BOUKREDID Maamar, chef de service de la Direction de l'Audit Interne au sein de la BDL, ainsi que Mr MISRAOUI Kamel, le chef de l'agence BDL de Lakhdaria, Bouira.

Mes remerciements vont enfin à toute personne qui a contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Tanemmirt

Sommaire

Liste des abréviations

INTRODUCTION GENERALE	7
CHAPITRE I : Le développement des pratiques managériales au niveau des banques.	13
Introduction du chapitre I :	14
Section 1 : Le management dans les entreprises de services	15
Section 02 : Les spécificités du management bancaire	24
Conclusion du chapitre I.....	37
CHAPITRE II : Les caractéristiques et spécificités du management bancaire en Algérie.....	38
Introduction du chapitre II :	39
Section 01 : Le système bancaire algérien : Evolution et réformes	40
Section 2 : Le management au sein des banques publiques algériennes.....	52
Conclusion du chapitre II	59
CHAPITRE III : Les nouvelles pratiques managériales au sein de la Banque de Développement Local « BDL » : Approche empirique.....	60
Introduction du chapitre III	61
Section 01 : Présentation générale de la Banque de Développement Local « BDL ».....	62
Section 02 : Les orientations managériales au niveau de la BDL :	67
Conclusion du chapitre III	93
CONCLUSION GENERALE	94
BIBLIOGRAPHIE	98

Liste des abréviations

ANGEM : Agence Nationale de Gestion de Micro-crédit
ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
ARTS :Algeria Real Time Settlements
ATCI : Algérie télé-Compensation Interbancaire
BA : Banque d'Algérie
BADR : Banque d'Agriculture et de Développement Rural
BCA : Banque Centrale d'Algérie
BCIA : Banque pour le Commerce et l'Industrie d'Algérie
BDL : Banque de Développement Local
BEA : Banque Extérieure d'Algérie
BNA : Banque Nationale d'Algérie
BRI : Banque des Règlements Internationaux
CAD : Caisse Algérienne de Développement
CIB : Cartes de retrait Interbancaire
CMC : Conseil de la Monnaie et de Crédit
CMP : Cellule Management des Projets
CMQ : Cellule Management de la qualité
CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage
CNEP : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
COSOB : Commission d'Organisation et de Surveillance des Opérations de Bourse
CPA : Crédit Populaire Algérien
CSR : Cellule Suivi de la Mise en Œuvre des Recommandations des Missions
d'Inspection et d'Audit
DAB : Distributeurs Automatiques des Billets
DAI : Direction de l'Audit Interne
DCH : Direction du Capital Humain
DGA /SSI: Direction Générale Adjointe /Support et Système D'information
DGA/BOP : Direction Générale Adjointe /Back-Offices et Operations
DGA/COM : Direction Générale Adjointe /Commerciale

DGA/RCC : Direction Générale Adjointe /Risque, Contrôle et Conformité

DIA : Division Inspection et Audit

EPE : Entreprises Publiques Economiques

EPL : Entreprises Publiques Locales

FMI : Fonds Monétaire International

FP : Fonds Propres

GAB : Guichets Automatiques Bancaires

GE : Grandes Entreprises

JORA : Journal Officiel de la République Algérienne

LMC : Loi sur la Monnaie et au Crédit

NTIC : Nouvelles Technologies d'Information et de Communication

PDG : Président Directeur Général

PME : Petites et Moyennes Entreprise

PMI : Petites et Moyennes Industries

PNB : Produit Net Bancaire

PSG : Prêts Sur Gages

QCI : Questionnaire du Contrôle Interne

SPA : Société Par Action

SWOT : Strangths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TPE : Très Petites Entreprises

USD : United States Dollar

Introduction générale

Les banques, organismes financiers dont leur fonction essentielle est de recevoir des fonds du public, les emploient pour effectuer des opérations de crédits et des opérations financières, dont elles constituent toujours le moteur de nos économies modernes.

Le secteur bancaire est entré depuis le début des années 90 dans une ère de mutations profondes de leur mode d'organisation et de gestion. L'internationalisation, la déréglementation et les innovations de toutes natures (technologiques et comportementales) ont conduit les banques à un repositionnement stratégique comportant une ouverture sur des nouveaux métiers.

A cet effet, elles doivent relever aujourd'hui un certain nombre de changements, tels que nouvelles contraintes de gestion des risques et nouvelles règles prudentielles, déstabilisation suite aux crises traversées, renouvellement du personnel bancaire, évolution de la relation client, diversification des canaux de distribution, élargissement des gammes de produits vendus et l'apparition des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC)...etc.

Également, l'introduction du management est jugée nécessaire et même indispensable dans le secteur bancaire et qui représente aujourd'hui une nouvelle condition de la compétitivité des entreprises bancaires en vue de reconstituer leur rentabilité, mieux maîtriser les risques, améliorer la qualité de leurs services, et aussi, accroître leur adaptabilité à un environnement mouvant.

De ce fait, l'Algérie a mis en place des réformes bancaires en introduisant la loi 90 /10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit (LMC), qui marque un tournant décisif dans le processus des réformes bancaires et financières dans la mesure où elle s'inscrit en rupture avec l'ancien système de financement de l'économie nationale, d'où l'ouverture du paysage bancaire algérien à la concurrence étrangère a eu un impact majeur sur le mode de fonctionnement des banques, ces dernières ont été obligées d'aligner leurs standards de qualité par rapport aux normes internationales dans ce domaine et adopter des nouvelles politiques de développement où les règles de

communication, commercialisation, rentabilité et de concurrence sont dominantes, afin de pouvoir garder leurs parts de marché et assurer leurs pérennité.

Ces dernières années, le secteur bancaire de notre économie a connu un développement remarquable en adoptant des nouvelles pratiques managériales en mettant le client au cœur de ses préoccupations, avec l'introduction de nouvelles politiques marketing et nouveaux systèmes de paiement pour la facilité et l'efficacité des diverses opérations effectuées au niveau des banques.

Dans un contexte chahuté et incertain, chaque entreprise doit faire face aux changements de son environnement. Le management est devenu très important et même indispensable pour l'organisation et la gestion des entreprises et qui a un impact direct sur leur avenir et leur réussite.

La banque, vu la vulnérabilité de son activité, est aussi appelée à améliorer son mode de gestion en appliquant des principes managériaux.

Compte tenu de l'importance du management au sein des banques publique, l'Algérie a procédé à travers une série de réformes à la libéralisation et le renforcement de son secteur bancaire et la mise en place de nouvelles stratégies qui répondent aux besoins et exigences de l'heure actuelle.

Dans ce contexte, nous allons essayer de présenter notre travail de recherche dont l'objectif consiste à apporter des éléments de réponse à la question centrale suivante :

« Quelles sont les spécificités et les caractéristiques du management au sein des banques publiques algériennes ? »

Ainsi, pour mieux saisir la question principale, plusieurs questions découlent de cette dernière, à savoir :

- ✓ Quel est l'impact du management sur l'activité bancaire ?
- ✓ Quels sont les changements apportés au système bancaire algérien à travers les réformes ?

- ✓ Comment le management influence-t-il l'activité bancaire en Algérie ?
- ✓ Quelles sont les pratiques managériales les plus adoptées au niveau des banques publiques algériennes ? Qu'en est-il de la BDL ?
- ✓ L'adoption de la stratégie managériale est-elle efficace pour la BDL ?

Pour répondre à cette question centrale, nous avons supposé les hypothèses suivantes qui guideront notre travail de recherche.

Hypothèse 01 : depuis les réformes introduites au niveau du système bancaire algérien, les banques publiques vivent une dynamique remarquable par l'introduction des nouvelles pratiques managériales qui leur permettent de faire face à la concurrence et satisfaire leur clientèle.

Hypothèse 02 : l'introduction et l'application des techniques du management bancaire au sein des banques publiques algériennes permettent à ces dernières de se renforcer et d'amorcer des nouvelles perspectives de développement, dans l'objectif d'améliorer et de moderniser la gestion de ces banques.

L'objectif principal de notre présent travail consiste à spécifier les pratiques managériales au sein d'une banque publique algérienne. Notre choix des banques publiques algériennes en particulier la BDL n'est pas fortuit, mais dû en premier lieu, aux profonds changements et efforts déployés par les responsables de cette banque afin de moderniser, d'optimiser l'utilisation des ressources et d'adopter une vision managériale et stratégique.

L'intérêt et l'importance que suscite notre sujet de recherche est observable sur un double plan :

▪ **Sur le plan théorique, il s'agit :**

- De l'appréhension théorique de quelques concepts : le management, le management des services et le management bancaire ;
- De spécifier les caractéristiques et les pratiques managériales dans les banques ;

- De soulever les différents changements apportés au système bancaire algérien à travers les réformes, et le degré du développement des banques publiques algériennes ces dernières années, ainsi que leur degré d'application du management.

▪ **Sur le plan empirique, il s'agit aussi de :**

- Vérifier empiriquement les caractéristiques et les spécificités des pratiques managériales au sein d'une banque publique algérienne, en l'occurrence la BDL.

Pour mener à bien cette étude, notre méthodologie de recherche est ainsi axée sur deux approches :

▪ **Une approche théorique :** consiste dans le cadre de notre présente recherche à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique l'ensemble des documents disponibles et susceptibles de nous aider dans la réalisation de notre mémoire (ouvrages, revues, dictionnaires économiques, rapports, articles, textes de lois, sites internet, mémoires et thèses).

▪ **Une approche empirique :** la méthode retenue pour cette étude est *l'étude de cas*. Cette méthode nous a apparaît appropriée au regard de notre recherche puisqu'il s'agit d'explorer un sujet qui a été peu analysé dans le contexte algérien. En effet, il est question dans cette étude de comprendre les caractéristiques de management au sein des banques publiques algériennes.

Nous retenons, alors, comme cas d'étude la banque BDL. Cette banque a été choisie car un contact personnel a rendu possible l'accès à des informations et documents internes au niveau de la Direction de l'Audit Interne « DAI » située à Zéralda (Alger), et ce durant la période allant du 30 juin 2018 au 30 juillet 2018. Ainsi, notre approche est purement qualitative fondée sur la consultation et l'exploration de plusieurs documents internes à la banque. Cette étude empirique a été approfondie par la réalisation d'entretiens avec les responsables de la BDL.

Cependant, notre travail s'articulera autour des trois chapitres suivants :

- Le premier chapitre portera sur la définition des concepts de base de notre travail de recherche (management et management des services). Puis, tracer les étapes et phases de développement du management bancaire ;

- Dans le deuxième chapitre nous allons expliquer les mutations qu'a connu le système bancaire algérien à travers les différentes réformes et leur impact sur les banques publiques algériennes ;

- Enfin, dans le troisième chapitre, l'accent est mis sur l'étude empirique à travers une étude de cas réel. En effet, nous allons présenter en premier lieu la banque BDL, puis nous tentons de comprendre et analyser la problématique du management pratiqué au niveau de cette banque.

CHAPITRE I :

**Le développement des pratiques
managériales au niveau des banques.**

Introduction du chapitre I :

Il est certain que dans chaque entreprise performante, le concept « *management* » prend une place très importante grâce aux opportunités offertes aux entreprises quelque soit leurs domaines d'activité.

Avec l'extension des marchés qui induit à une forte concurrence entre les vendeurs, la fidélisation de la clientèle est classée comme un objectif principal pour l'entreprise.

A cet effet, le management des services présente des caractéristiques spécifiques, en s'intéressant généralement sur les ressources humaines, la communication et les moyens utilisés pour une bonne combinaison entre ces deux facteurs. A partir de management des services, se dérive le management bancaire que la banque sollicite au cours de son activité.

A travers ce chapitre, nous allons présenter quelques notions sur le management et le management des services comme première section, puis, dans la deuxième section nous allons la consacrer pour le management bancaire et ses pratiques au niveau d'une banque.

Section 1 : Le management dans les entreprises de services

Avant de s'intéresser au management bancaire qui constitue le sujet de notre présente recherche, nous avons jugé utile de présenter dans cette section les deux concepts centraux de ce travail en l'occurrence le management en général et le management des services en particulier.

1.1 Le management : définitions, évolution et rôles

Le management est défini de plusieurs façons. Quoique les définitions paraissent plus au moins hétérogènes, elles ont pour point commun les notions direction, organisation et conduite des organisations.

1.1.1 Origine étymologique du terme « management »

Le terme "management" vient de l'anglais *to manage* (diriger) mais fut emprunté à l'italien *maneggiare* qui signifie manier, diriger, manœuvrer. En langue française veut dire gérer, qui jusqu'au XVIII^e siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire ».

Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme conduite et direction d'une entreprise.

Le verbe manager est dans les dictionnaires de Français synonyme de diriger, gérer, organiser.

Ainsi les définitions les plus classiques du management se rapportent toujours à des activités ou des tâches en série que doit continuellement assurer le manager : Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler (PODC).

1.1.2 Définitions du concept de management

Un examen rapide de la littérature montre l'extrême prudence des auteurs lorsqu'il s'agit de cerner la notion de management. La plupart des auteurs reconnaissent le caractère imprécis du terme. Plusieurs définitions du management ont été recensées dans la littérature académique et autre qui lui est consacré. Ces dernières années, les définitions relatives à la notion de « management » restent très proches de la conception proposée par FAYOL (1916) qui considère que « *le management est la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle* ».

Cependant, pour Peter Drucker (1989), « *le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains, sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance* ».

De son côté, Henry Mintzberg (1989) définit le management comme « *les processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essayent de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités*¹ ».

Beaucoup d'autres définitions plus au moins détaillées peuvent être citées, nous proposons la définition synthétique suivante :

« *Le management est une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, physiques et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis, cette démarche se traduit suivant un processus qui consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les activités de façon à en tirer un rendement optimal conformément à une philosophie axée sur la satisfaction des différents publics impliqués* »²

D'autre part, le management est défini comme « *l'action ou art, ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise.* »³

En somme, le management peut être défini aujourd'hui de manière très générale comme « *l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise pour conduire les individus. Il s'agit donc d'optimiser l'usage des ressources humaines d'une organisation dans le cadre des objectifs visés* ». ⁴ En effet, l'émergence du concept management est due à l'évolution de la notion de gestion.

De notre part, nous considérons le management comme l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion des ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Dans un souci d'optimisation, il tend à respecter les intérêts

¹ Cités par BALLAND, S & BOUVIER, A-M « *Management des entreprises en 24 fiches* », Edition DUNOD, 2008.

² LAFLAMME.M « *Le management approche systémique* », 2^{ème} édition, 1986.

³ AUBERT.N & all « *Management : aspects humains et organisationnels* », Edition PUF, Paris, 1999. P09.

⁴ CHARRON. J-L & SEPARI.S. « *Management, manuel et applications* », DUNOD, Paris, 2007. P504.

des dirigeants de l'entreprise. Afin de prendre en compte le temps, le risque et l'information sur les prises de décision, il est important de distinguer :

- Le management stratégique qui concerne la gestion du marché par la stratégie ;
- Le management opérationnel qui concerne la gestion des processus propres à l'entreprise ;
- Le contrôle de gestion d'où son rôle est de coordonner entre les deux types précédents.

1.2 Le management des services

Un service est une activité ou série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre les consommateurs et un employé de l'entreprise de services, et/ou des biens et ressources physiques, et/ou des systèmes du fournisseur de services, et qui est proposée comme solution aux problèmes du consommateur.⁵

Cette définition met en évidence les trois composantes de l'activité des services : le personnel, les moyens et les systèmes.

Depuis quelques années, la littérature semble avoir bien établi la nature et l'ampleur des différences entre les biens et services en les attribuant à quatre caractéristiques majeures des services qui sont⁶ :

- L'intangibilité des services tient à leur nature : ils sont « actes, efforts ou performances », tandis que les produits sont « objets, instruments ou choses ». Ils ne peuvent pas être perçus sensoriellement avant l'achat, ils doivent être testés, essayés pour être appréciés et le jugement du consommateur sera plus subjectif qu'objectif.

- L'inséparabilité de la production et de la consommation des services renvoie à la chronologie des opérations : alors qu'un produit est fabriqué puis vendu et ensuite consommé, le service est d'abord vendu puis produit et consommé simultanément.

- L'hétérogénéité traduit une différence potentielle entre deux transactions successives, une absence de régularité qualitative, qui peut être combattue dans la production de bien et non dans celle de services.

⁵ Zollinger. M & Lamarque. E, « *Marketing et stratégie de la banque* », 5^e édition. Dunod, Paris 2008.P8.

⁶ Zeithaml & Coll, 1985.page 33.

- La périssabilité des services est liée à leur caractère non stockable ; ils ne peuvent pas être produits à l'avance et conservés.

1.2.1 Les composantes d'un système de management dans une entreprise de services

Les services ne peuvent pas être analysés ni gérés comme des produits en raison de leurs caractéristiques. Pour cela, une approche spécifique est adoptée pour étudier une organisation de services, cette approche permet d'identifier les facteurs clefs de la réussite à l'application de management et à la culture de l'entreprise afin de produire le système de management et le maintenir par la suite à long terme. Alors, il est nécessaire de définir un certain nombre de concepts utiles pour étudier quelques pratiques de management applicables à entreprise de services.

1.2.1.1 La constitution d'un système de management de services :

Les cinq éléments constitutifs du système de management d'un service se définissent comme suit⁷ :

1. le segment de marché : il représente les types spécifiques de clients pour lesquels l'ensemble du service a été conçu.

2. le concept de service : il constitue les avantages offerts au client. Le concept du service se compose souvent d'un ensemble complexe de valeurs difficiles à analyser. Ces avantages sont de nature physique, psychologique ou affective; certains sont plus importants alors que d'autres ont un caractère plus périphérique.

3. le système de prestation (servuction) : il est l'équivalent du système de production et de distribution pour une entreprise industrielle. Ce système est le cœur du système de management des services, car c'est souvent là plutôt que dans le concept du service que se trouvent les innovations les plus réussies des entreprises de services. Généralement, il comporte trois éléments qui sont : le personnel, le client et la technologie et le support physique.

4. l'image : elle peut être un outil d'information utilisé par la direction pour influencer le personnel, les clients ou d'autres intervenants dont les activités et la perception de l'entreprise sont des facteurs importants pour son positionnement et la

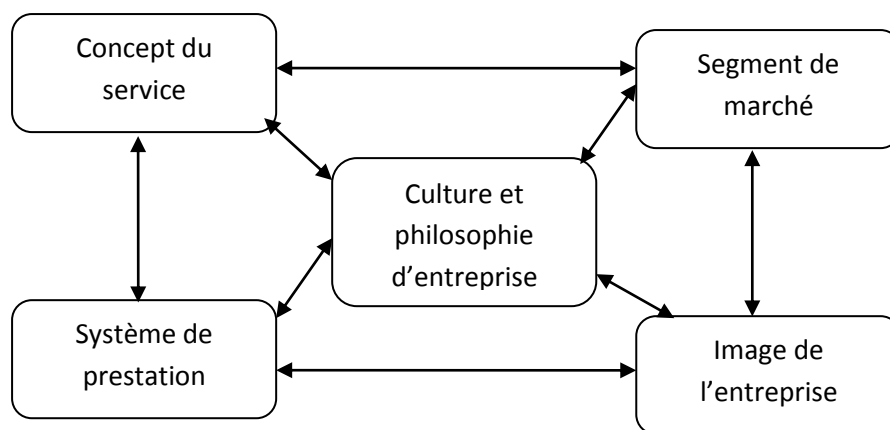
⁷ Henniche. F « *Le management dans les banques publiques algériennes* », Mémoire de magister en sciences commerciales .Université d'Oran Es-Senia. 2007.

maîtrise de ses coûts. A long terme, cette image dépend de la véritable prestation fournie et de la nature des clients mais, à court terme, cette image peut être fournie par le système d'information et de communication installé par l'entreprise. Cette image participe à la création d'une réalité nouvelle.

5. la culture et la philosophie : elles recouvrent les principes généraux régissant le contrôle, le maintien et le développement du processus social qui aboutit à la fourniture de service. A partir du moment où l'entreprise de services a su créer un système de prestation de qualité et un concept de service approprié au marché, aucun élément n'est aussi vital pour son efficacité à long terme que sa culture et sa philosophie. Ces deux éléments animent et régénèrent les valeurs de base de l'entreprise et les choix de comportement qui constituent l'essence même de sa prospérité.

Pour mieux comprendre le système de management de services, nous allons le présenter à travers la figure ci-après :

Figure n° 1: Le système de management de service.



Source : NORMANN.R, "*Le management des services*", Inter Edition, Paris, 1994. Pg 66

1.2.1.2 Le système de servuction :

Le terme servuction est un néologisme créé par deux enseignants; *P. Eiglier et D. Langeard*⁸, pour trouver un nom correspondant au terme de production pour les

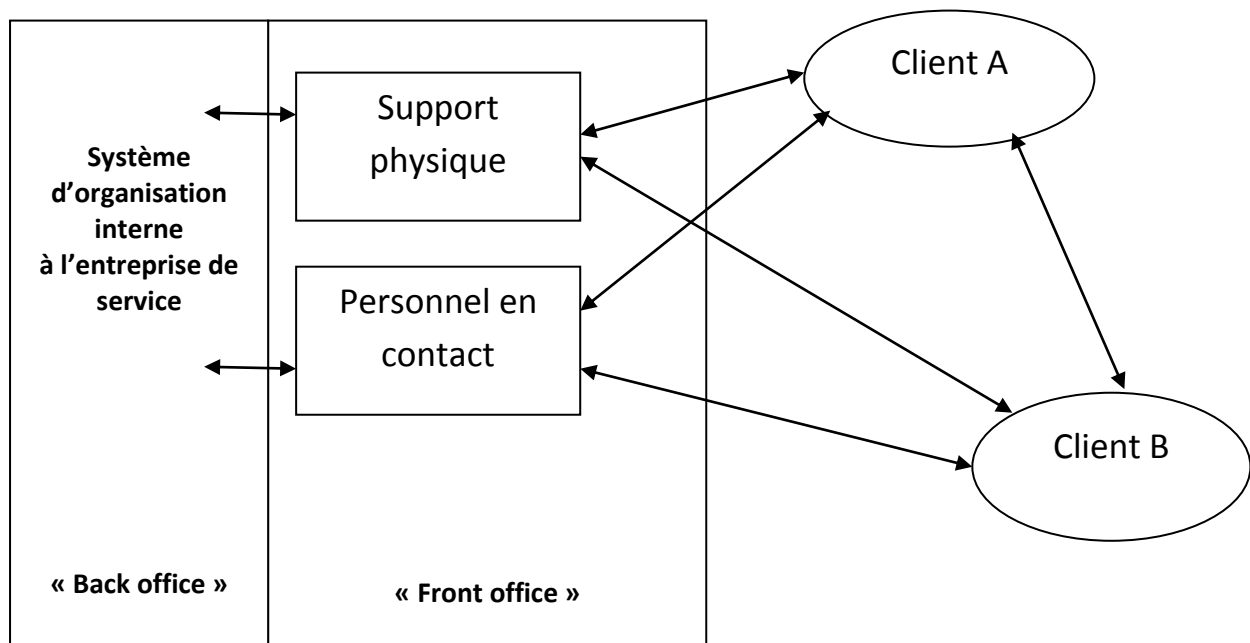
⁸EIGIER.P & LANGEARD.D, "*Servuction, le marketing des services*". Ed Science. 1999.

services. Ainsi, on dispose du mot production pour le produit et, par analogie, du mot servuction pour le service.

La servuction désigne le processus de création du service. L'entreprise de service doit gérer le système de servuction, c'est-à-dire, ses éléments ainsi que les interactions entre eux.

Ce concept de servuction est souvent représenté par le schéma suivant :

Figure n° 2: Représentation du modèle de servuction.



Source : EIGER.P & LANGEARD.D, *"Servuction, le marketing des services"*. Ed Science. 1999.

Ce schéma a l'intérêt de présenter de manière systémique la façon dont se fabrique un service avec les différents acteurs en présence (client et personnel de l'entreprise) ainsi que les éléments matériels nécessaires pour la fabrication du service (support physique). Ce schéma montre également que le client a un contact avec une partie visible de l'entreprise, mais que le service nécessite, également, des moyens et une organisation non visible du côté client.

Les termes de "*front office*"⁹ et de "*back office*"¹⁰ sont souvent utilisés pour désigner ces deux éléments.

a- Le personnel : la plupart des entreprises de services utilisent fortement la personnalité. Les plus performantes ont conçu des moyens efficaces et très imaginatifs pour découvrir, développer et canaliser les ressources humaines. Dans le même ordre d'idées, elles ont trouvé des moyens de mobiliser des gens ne faisant pas partie de leur personnel. Le personnel en contact regroupe l'ensemble des personnes employées par l'entreprise de service, et dont le travail nécessite un contact direct avec le client.

A la différence du client et du support physique, le personnel en contact peut ne pas exister dans certaines servuctions; elles sont alors opérées uniquement par le client.

b- Le client : c'est un élément fondamental du système de servuction car il est impliqué dans la fabrication du service. Le client ne se contente pas de recevoir et de consommer le service, il intervient dans sa production et sa fourniture. C'est un élément primordial, il faut noter que son implication est absolument indispensable ; sans lui le service ne peut exister. C'est-à-dire ; il n'y a pas de service ; il y a simplement des capacités disponibles, des potentialités de service.

C'est pourquoi une entreprise de service doit choisir et gérer ses clients avec autant de soin que ses employés.

c- La technologie et le support physique : c'est le support matériel qui est nécessaire à la production du service, et dont se serviront soit le personnel en contact, soit le client, soit le plus souvent les deux à la fois. Si les services ont fortement recours à la personnalité, ils ont aussi besoin de capitaux et d'équipements importants. Le rôle joué par ce facteur ne diffère pas de manière significative de celui qu'il joue pour une entreprise industrielle. Il convient toutefois de préciser que l'apparition d'une nouvelle technologie en particulier l'informatique peut avoir des conséquences considérables sur les services. L'intérêt de la technologie et des éléments physiques vient du fait que les services provoquent souvent des interactions entre le social et la

⁹ Désigne la partie frontale de l'entreprise, visible par la clientèle et en contact avec elle.

¹⁰ Désigne l'ensemble des parties auxquelles l'utilisateur final n'a pas accès, il s'agit donc de tout les processus internes à l'entreprise.

technologie. Ces interactions sont essentielles au fonctionnement de ces systèmes.

Le support physique peut être scindé en deux grandes catégories :

- Les instruments nécessaires au service;
- L'environnement matériel dans lequel se déroule le service.

Les instruments nécessaires au service sont constitués par tous les objets, meubles ou machines mis à la disposition du personnel en contact et/ou du client. Leur utilisation par l'un et par l'autre permettra la réalisation du service.

L'environnement est constitué de tout ce qui se trouve autour des instruments.

Le service constitue l'objectif du système; c'est le résultat produit par le système de servuction. Il est la résultante de l'interaction entre trois éléments de base que sont le client, le support physique et le personnel du contact. Cette résultante constitue le bénéfice qui doit satisfaire le besoin du client.

Pour compléter la présentation du système de servuction, il faut ajouter aux trois éléments de base, deux autres éléments que sont l'organisation interne de l'entreprise et la présence des autres clients.

1.2.1.3 La fragilité du système de management d'un service

Un système de management de service performant se caractérise par l'harmonie et l'adéquation entre les différentes composantes précédemment citées. Celles-ci doivent faire synergie, promouvoir les idées fondamentales qui constituent la logique essentielle et les facteurs de réussite de toute entreprise.

La croissance d'une entreprise de service peut intervenir après un changement décisif de son système, du fait d'un repositionnement stratégique, d'un processus de redéfinition du concept ou d'une diversification. Le repositionnement est un exercice très difficile pour l'entreprise, surtout quand sa culture est omniprésente. Nous parlons dans ce cas d'une véritable révolution culturelle. L'introduction de nouvelle activité implique également une modification du système de management des services, ce changement provoque un risque de déséquilibre important.

Ces perturbations peuvent résulter d'un changement plus simple qu'une diversification. Par exemple, l'introduction d'éléments technologiques nouveaux dans les systèmes de prestation oblige à procéder à des modifications et à des adaptations

très délicates. C'est ainsi que l'introduction ne serait-ce que d'un seul élément nouveau dans le système de prestation oblige à apporter des changements radicaux. Ce constat exprime la fragilité du système de management dans le secteur des services.

Nous pouvons observer ce processus dans les banques, où d'importantes catégories de personnel ont subi la conséquence de l'introduction des technologies nouvelles. Avec l'apport de services périphériques nouveaux dans les activités bancaires, nous pouvons observer qu'une diversification même modestes peut avoir des effets en profondeur qui n'apparaissent que petit à petit.

En plus, pour les services, la diversification peut provoquer un conflit avec les clients et par conséquent une crise interne qui peut toucher les valeurs de l'entreprise. Bien qu'une stratégie de diversification logique d'un point de vue commercial, ce genre de tentative contenir un grand risque. La raison en est que les systèmes de prestation et la culture dominante qui englobent les compétences, le personnel et les valeurs de l'entreprise deviennent confus et ne répond pas aux nouvelles exigences. Finalement, les services fournis sont médiocres et l'activité d'origine de l'entreprise subit une baisse de qualité.

En conclusion, il est difficile d'associer différents systèmes de management de services, constituant chacun d'une formule d'équilibre fragile, sans que cela ne vienne anéantir ou à tout de moins perturber certains éléments de valeurs. L'opération de diversification exige beaucoup de finesse pour que l'intégrité des systèmes de management existants soit maintenue. La simple combinaison de plusieurs images peut provoquer une grande confusion sur le marché comme au sein du personnel actuel ou futur de l'entreprise. Pour réussir dans des services dont la nature peut être abstraite et intangible, il est indispensable de présenter une image nette et concrète.

Section 02 : Les spécificités du management bancaire

Toutes les banques, quel que soit leur statut, sont aujourd'hui conviées à s'interroger sur leur modèle d'entreprise et leur management.

A cet effet, en management, les banques présentent des spécificités significatives pour sa conduite.

2.1 Définition de la banque

Plusieurs définitions ont été proposées, pour cerner au mieux cette notion, nous allons en citer les plus communément admises.

Selon la loi de 14 juin 1941, « les banques sont des entreprises et établissements qui font profession habituelle de recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement des fonds qu'ils emploient pour leurs propre compte en opérations d'escompte, en opérations de crédit ou en opérations financières »¹¹

« La banque, agent de crédit, crée et distribue ce dernier. Elle fait le commerce de l'argent en général. »¹²

« Les banques jouent le rôle d'intermédiaire entre les prêteurs et les emprunteurs, elles fournissent des crédits à plis ou moins long terme grâce au dépôts que leur confient leurs clients, ce second circuit caractérise ainsi le rôle d'intermédiation du système bancaire ». ¹³

2.1.1 Les opérations et rôle de la banque :

Les opérations de la banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit, ainsi, la gestion de moyens de paiement. Les opérations connexes aux opérations de banque sont :

- Les opérations de change ;
- Les opérations sur or, métaux précieux et pièces ;
- Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;

¹¹ Loi française relative à la réglementation et à l'organisation de la profession bancaire, du 13 juin 1941, art 1.

¹² BAUDHUIN F, « *Dictionnaire de l'économie contemporaine* », université de Louvain, page 41.

¹³ CAPUL J-Y, « *Dictionnaire de l'économie et de sciences sociales* », Nouvelle édition, Italie, 2006, P219.

- Le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine ;
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, l'ingénierie financière et, d'une manière générale, tous les services destinés à faciliter la création et le développement des entreprises ;
- Les opérations de location simple de biens mobiliers ou immobiliers pour les établissements habilités à effectuer des opérations de crédit-bail.¹⁴

Le rôle de la banque s'explique par leur aptitude à traiter les coûts de transaction et les asymétries d'information engendrés par la finance directe ainsi que par l'assurance de liquidité qu'elles fournissent.¹⁵

La banque a un rôle économique, elle contribue au financement du secteur public et du secteur privé par le biais du crédit, en collectant une épargne oisive et de la mettre à la disposition des agents économiques à besoin de financement. Nous pouvons résumer le rôle de la banque comme suit :

- Traiter toutes les opérations d'escompte de crédit, d'échange et de trésorerie, (toutes les opérations financières) ;
- Négocier ou émettre les emprunts ;
- Participer à la collecte de l'épargne ;
- Recevoir des fonds en compte courant ;
- Effectuer des prêts et créer de la monnaie.

Donc, les banques jouent un rôle économique en finançant l'investissement, en participant à la croissance économique, ainsi, elles jouent un rôle d'intermédiaire sur le marché financier afin de procéder à une augmentation des capitaux en incitant les clients à épargner.

2.2 Les pratiques managériales dans une banque

Pour une meilleure mise en place d'une stratégie bancaire, la banque doit suivre une étude managériale qui touche toutes ses activités et ses fonctions, où nous allons baser sur l'activité de commercialisation, la gestion des ressources humaines, le

¹⁴ BEGUIN, J-M & ARNAUD, B. « *L'essentiel des techniques bancaires* », édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2008, P08.

¹⁵ COUSSENGUES.S & BOURDEAUX.G « *gestion de banque* », 6^e édition DUNOD, Paris, 2010, p34.

système d'information et la communication interne à la banque ainsi que son système du contrôle interne.

2.2.1 La nécessité d'une stratégie marketing

Pendant longtemps, la gestion de la banque a reposé sur trois piliers : la fonction commerciale, la fonction financière et comptable et la réglementation d'usage.

Jusqu'à ces dernières années, la profession bancaire a ressentie la nécessité de pratiquer la démarche marketing, car elle se trouve doublement orientée vers la clientèle à la fois comme apporteur de capitaux (marché de ressources) et débouché nécessaire à sa production (marché des emplois).

A partir des années 90, le marketing paraissait alors intégré à la démarche bancaire et comme dans toute autre entreprise, il n'avait plus à être considéré comme « effet de mode » mais s'inscrivait dans une importante démarche stratégique.¹⁶

• Définition du marketing bancaire :

Le marketing bancaire comme son nom l'indique est le marketing appliqué aux produits et services bancaires. Le marketing bancaire est essentiellement un marketing de service et un marketing plus ou moins contraint par la nature des services proposés.

Philip Kotler, définit le marketing comme : « l'Analyse, l'organisation, le planning et le contrôle des activités, des stratégies et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le consommateur en vue de satisfaire les désirs et les besoins de groupes de clients sélectionnés de façon rentable »¹⁷.

Le rôle du marketing n'est pas de décider mais d'éclairer les états-majors et les opérationnels pour qu'ils prennent de bonnes décisions. L'espace marketing, est limité par trois contraintes :

- La création de valeur pour le client, à partir de ses besoins et attentes;
- La création de valeur pour la banque ;
- Les spécificités de l'institution.

¹⁶ BELLANGER « *Initiation à la mercatique bancaire, banque et marketing* » Edition : banque Paris, 1977, P 19

¹⁷ Kotler, P & Keller, K « *Marketing Management* », 13ème Edition, Edition PEARSON.

A l'heure actuelle, les banques accordent une grande importance au client, car il est le bénéficiaire des services, s'il était absent, l'acte d'échange ne pourra pas s'accomplir, et le service ne verra pas le jour. Il est par excellence l'élément primordial de la fonction marketing¹⁸, et pour répondre aux besoins de la clientèle la fonction marketing doit intégrer le concept de marketing management, qui constitue une évolution souhaitable du marketing de la banque, il se préoccupe d'avantage de la définition des orientations stratégiques, de l'adaptation des structures et des mentalités, de l'assistance méthodologique et technique aux réseaux nationaux et internationaux.¹⁹

•Spécificités du Marketing bancaire :

Parler du marketing bancaire, nécessite de mettre le point sur les spécificités qui orientent les modes d'application du marketing à leur niveau. Ces modes doivent intégrer un certain nombre de données qui sont comme suit :

- Comme le marketing des achats, il s'agit en amont pour collecter les ressources auprès des fournisseurs des capitaux. Ces ressources seront transformées pour être distribuées en aval auprès de la clientèle bancaire ;
- Comme le marketing industriel, le marketing bancaire traite avec des entreprises, cible auprès de laquelle la banque collecte et distribue des capitaux;
- Comme dans le cas du marketing des produits de grande consommation, les banques gèrent une gamme de produits qui sont destinés à une clientèle de particuliers donc à une population très nombreuse.

2.2.2 Le management des ressources humaines

Intégrer la dimension des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité reconnue. Les directions générales savent que les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation, elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale²⁰.

¹⁸ BENHABIB.A, « *Marketing bancaire et économie de marché* », Revue Economique, Alger 1999.

¹⁹ BADOUC.M, « *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance* » Revue Banque Edition, Avril 2004, P 34

²⁰ PERETTI.M « *Gestion des ressources humaines* ». 15^e édition, Vuibert, 2008.p 1.

•L'importance de la formation des ressources humaines au niveau de la banque

- *Pour le personnel au contact des clients* : la plupart des programmes de formation se sont concentrés sur les techniques de l'accueil et de l'entretien. Une plus grande partie des opérations classiques (retraits, dépôts, virements, etc.) étant réalisées par les clients eux-mêmes, il fallut organiser la reconversion du personnel d'agence afin d'accroître son activité commerciale de vente et de conseil. Cette capacité du personnel à optimiser les contacts avec les clients est l'objectif recherché par tous les établissements. Elle est importante en termes de fidélisation.

- *Pour l'ensemble du personnel*: un autre aspect de la formation réside dans la nécessité de sensibiliser à toutes les formes de risques. L'objectif est de donner conscience à chaque employé des conséquences de ses actions et son éventuelle inattention. Sans céder à l'inquiétude, souvent reprochée aux banquiers, une attitude de veille doit être adoptée en permanence. L'instauration de cet état d'esprit est une tâche délicate pour les services de formations et l'encadrement. Il n'existe pas dans ce domaine d'avantage déterminant, si ce n'est une aptitude à instaurer une véritable sensibilité au risque auprès de ses collaborateurs pour éviter tout abandon.

- *Au niveau des cadres d'élite* : il est nécessaire pour une banque de conserver les cadres d'élite pour éviter des déperditions de compétences individuelles. Certains cadres de haut niveau, spécialistes des marchés financiers, constituent à un moment donné la source d'avantage concurrentiel sur un type de produit complexe ou sur un type d'opération. Avec la puissance financière, seule une stratégie de relation personnelle permet à un établissement de se positionner sur le marché des grandes entreprises. Mais il ne faut en aucun cas considérer cet avantage comme durable ou définitif car des départ vers la concurrence ne sont pas rare.

2.2.3 Le système d'information et son rôle dans la gestion de la clientèle

Le système d'information regroupe l'ensemble des méthodes de traitement d'information et des moyens matériels et humains utilisés dans une organisation²¹.

En effet, la banque est une industrie de l'information. Elle tente de recueillir un

²¹CHARRON J-L & SEPARI S « *Management, manuel et applications* ».DUNOD, Paris, 2007.page210.

maximum d'informations sur ses clients : la situation financière, l'utilisation des produits et services bancaires et même des informations sur les événements de leur vie sur une longue durée.

Une telle source d'information, actualisée rapidement, permet un meilleur ciblage des offres et rend possible l'anticipation du comportement et des besoins de la clientèle ce qui constituera une compétence distinctive.

Un système d'information doit permettre l'identification des clients pour lesquels une offre individualisée s'impose, et ceux auxquels une offre standardisée suffit. Un système complet suppose l'intégration des données relatives aux risques en fonction de la nature des produits, du mode de vie et du lieu d'habitation ou de l'activité exercée. La mise en relation de ces différentes données permet la constitution de fichiers clients extrêmement détaillés, pouvant procurer un avantage distinctif à celui qui les utilise.

Les développements les plus récents en matière de systèmes d'information concernent la construction de véritables entrepôts de données (data warehouse²²) et l'exploitation de ces données par les techniques d'exploration de données (data mining²³). L'entrepôt de données est un système informatique qui permet aux entreprises d'exploiter les multiples informations dont elles disposent (qu'elles proviennent des guichets automatiques, de terminaux points de ventes, de serveur ou du web), de les organiser et de les mettre en cohérence. Les outils d'exploration et d'analyse de données les rendent disponibles pour la prise de décision stratégique ou la conduite d'actions opérationnelles.

La segmentation de la clientèle en est le résultat le plus courant. L'amélioration qualitative et quantitative des données permet l'utilisation de plusieurs critères pour identifier une cible. Les techniques d'exploration de données permettent parfois de trouver des relations ou des formes difficiles à imaginer.

Selon les banques qui développent ces techniques²⁴, leur véritable valeur réside dans la diversité des utilisations professionnelles qu'ils permettent. L'entrepôt de

²² Une base de données utilisée pour collecter, ordonner, journaliser et stocker des informations provenant de bases de données opérationnelles et fournir ainsi un socle à l'aide à la décision en entreprise.

²³ L'exploration de données, a pour objet l'extraction d'une connaissance à partir de grandes quantités de données.

²⁴ LAFITTE, M « *Les grands projets de systèmes d'informations dans les établissements financiers* », Revue Banque Edition, 2003.

donnée est utilisé pour analyser le coût ou le risque de développement d'un produit, pour suivre la progression des ventes, envisager l'hypothèse d'une nouvelle implantation ou en juger l'efficacité.

Les capacités techniques de stockage des informations étant identiques entre les banques, la différence se fera sur la façon d'alimenter le système et d'exploiter ces informations. La constitution et l'architecture du système d'information constituent véritablement des éléments clés pour le développement de la banque.

2.2.4 La communication et sa relation avec l'image de la banque

La variable communication dans les activités de services présente plusieurs dimensions : la communication externe, destinée aux divers publics de l'entreprise, et la communication interne, tournée vers le personnel. La communication externe peut être informative quand elle porte sur les produits; institutionnelle, si elle a des objectifs d'image ou de notoriété. Tous ces messages peuvent émaner soit d'une enseigne, soit d'une organisation professionnelle. Depuis quelques années, toutes ces variantes ont été exploitées par les messages bancaires.

• L'image de la banque

Le déficit d'image des banques se manifeste à travers une discordance entre le comportement positif reflété par le taux de bancarisation, et l'attitude, reflétée par des opinions négatives.

Les jugements positifs sont fondés sur la proximité, la force économique et la performance de la banque. Les opinions négatives sont centrées sur son caractère peu compréhensif et l'absence de clarté de l'information. L'aspect négatif de cette perception n'est pas supporté par une remise en cause du rôle de la banque mais par des reproches concernant le profit non partagé, l'indifférence, l'abus d'autorité, le manque de considération et les humiliations.

Quel que soit le vecteur de la communication choisi, l'investisseur attend un discours clair et structuré sur la stratégie et le positionnement de la société. On observe d'ailleurs que les échanges entre les analystes financiers et le management des

entreprises s'orientent de plus en plus vers un discours stratégique plutôt que vers les éléments chiffrés prévisionnels²⁵.

4.2.5 Le système de contrôle dans une banque et la gestion des risques

Les risques sont au cœur de l'exercice du métier du banquier, faire crédit c'est prendre un pari sur un avenir forcément incertain, plusieurs risques sont gérables par les banques (le risque de crédit, d'illiquidité, de taux d'intérêt, du marché, de change, risque pays et le risque opérationnel). Pour y faire face, il y a eu en effet durant les années passées deux améliorations majeures²⁶ :

- Une gestion globale des risques : alors que la gestion traditionnelle des risques est fondée sur un suivi des risques individuels, les banques pratiquent maintenant une gestion globale de leurs risques (selon la méthode dite gestion actif/passif) qui leur permet de répondre à leurs exigences de fonds propres des réglementations internationales et d'optimiser l'utilisation de ces fonds propres.

- Le contrôle interne : l'autre changement a consisté dans la mise en place d'un autocontrôle des risques ou contrôle interne. Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. Il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un moment donné, mais plutôt d'un système qui doit fonctionner en continu à tous les niveaux de la banque sous la responsabilité du conseil d'administration et de la direction générale.

2.3. Développement et contraintes du management au sein d'une banque

Les priorités des établissements de crédits sont complètement déplacées au cours des dernières années, et les dispositifs de management ont dû s'adapter. Pour les banques commerciales, le défi central c'était d'occuper le terrain, et les critères de la réussite déterminants, c'étaient la conquête des parts de marché et la croissance du volume. Les établissements de crédits avaient alors besoin d'un encadrement ayant des compétences managériales.

²⁵ CHARRON J-L & SEPARI Sabine, « *Management, manuel et applications* ».DUNOD, Paris, 2007.page181.

²⁶ <https://www.lafinancementpourvous.com>

2.3.1. L'apparition et l'émergence du management bancaire

Les cadres intermédiaires, en particulier ceux à la tête des points de vente, étaient avant tout des techniciens des opérations de banque, chargés de vendre et de veiller à l'application de procédures. Ils étaient, le plus souvent, « Sortis du rang », et, s'ils voulaient « faire carrière », se spécialisaient dans les crédits à la clientèle (particuliers, entreprises). Leurs outils et leurs pratiques de management étaient très rudimentaires, et leurs compétences fondées sur leurs connaissances approfondies des produits et des procédures habituelles, et des aptitudes de base dans les techniques commerciales simples. Dans les réseaux, on demandait avant tout, aux chefs d'agences de faire preuve de compétences techniques, être capable d'établir un tissu de relations avec les entreprises et aussi avoir la Capacité Charismatique à dynamiser leurs équipes par la mobilisation directive et l'engagement personnel.

Ainsi, les managers des réseaux devaient ils avant tout être des commerciaux exemplaires, qui, après des diagnostics marketing, fixaient des objectifs et des plans d'actions ambitieux, lançaient les campagnes, et menaient des opérations commando. Simultanément, les managers des services centraux mettaient en place et assuraient le fonctionnement nécessaire pour réaliser une production de masse. Ils devaient surtout être capables de Faire preuve de compétences techniques (concernant les procédures à appliquer...etc.), Réaliser l'ajustement des moyens (effectifs et informatique) aux volumes à produire, qui augmentaient rapidement. .

La gestion du personnel, qui avait pour objet principal de négocier des accords et de surveiller le respect des règles ainsi établies, restait centralisée, du fait de la nécessité de préserver la paix sociales, pour pouvoir poursuivre l'expansion, le rôle des cadres en la matière, était donc très limité. A la suite de la deuxième crise pétrolière et du ralentissement de l'inflation, qui menace les équilibres économiques d'établissements dont la rentabilité est principalement fondée sur le différentiel de taux entre les emplois et les ressources. Ce qui devient primordial, c'est de préserver les fondements de la rentabilité, menacée par l'augmentation rapide de coûts, alors même qu'on assiste à un ralentissement de la progression des recettes.

Les déséquilibres économiques des banques des années quatre-vingt nécessitent alors l'appel à des cadres plus gestionnaires et organisateurs, ce furent généralement les mêmes personnes qu'à l'époque précédente. Tout au plus bénéficièrent-elles de séminaires de sensibilisation au management, et furent-elles dotées d'outils nouveaux (compte d'exploitation par unité..) certains des anciens restèrent cependant sur la touche.

Ces évolutions se sont passées progressivement, les banques commencent le plus souvent, par se focaliser sur le dénominateur de l'équation de l'efficacité économique, limitation des dépenses, restriction des budgets et d'effectifs, réduction des frais...etc. Puis, les cadres ont, avant tout à optimiser les comptes d'exploitation de leurs unités, ils y sont aidés par la mise en place de dispositifs de pilotage « contrôle de gestion, audits internes, indicateurs, tableaux de bord etc.. ». Les démarches d'organisation prennent ensuite de l'importance, dans tous les domaines d'activité.

Programmation précise des opérations voire remise en cause des travaux superflus, par approches inspirées de l'analyse de la valeur. D'ailleurs, comme les managers ne peuvent plus tout faire, ils sont conduits à adopter des démarches de négociation des moyens (au coup par coup) et d'arbitrage, se référant aux outils (de définition de priorité) fournis par le contrôle de gestion naissant.

Pour faire accepter la directive inévitable les relations humaines hiérarchiques privilégient (l'écoute, L'écoute, l'explication des modifications qui impactent profondément la situation personnelle des collaborateurs, la participation et le contractuel).

Avec la nouvelle loi bancaire, les règles du jeu changeant encore, et avec la banalisation, la désintermédiation, la dématérialisation etc. La concurrence s'intensifie, il devient primordial, pour les banques, de renforcer leur compétitivité, mais aussi d'augmenter leur adaptabilité, face à un environnement de plus en plus complexe (multiplication des produits..) et mouvant. Les établissements de crédit ont alors besoin de managers qui soient à la fois des optimisateurs et des leaders dynamisants.

2.3.2. Les défis majeurs qui transforment le management bancaire

Les accroissements des tensions concurrentielles, nécessitent un renforcement de la compétitivité et de la qualité, qui repose sur la différenciation des stratégies et les responsabilisations décentralisées (délégation). Or, lorsque la concurrence s'accroît, dans les services, on s'aperçoit que ce qui fait durablement la différence, ce n'est ni l'antériorité commerciale ; ni la supériorité technique ; ni la puissance économique. Mais bien plutôt les hommes et l'efficacité des organisations qu'ils créent. Et cela, dépend avant tout de l'organisation, de la gestion des ressources humaines, et de l'animation des équipes, c'est - à - dire du management.

L'ensemble de ces défis se résume comme suit :

- Le développement simultané de la complexité des métiers et de l'exigence de professionnalisme de la clientèle, transforme fondamentalement les fonctions et les conditions d'exercice des rôles des managers.

- La nécessité d'accroître la productivité pour préserver la rentabilité, malgré l'érosion des marges et la montée des risques, induit une importance déterminante de la gestion et de l'optimisation de l'organisation.

- Les changements technologiques, et autres donnent de l'importance à l'adaptation des compétences aux nouvelles fonctions, ce qui suppose un rapprochement entre la gestion des ressources humaines et l'organisation et une emphase sur le rôle formateur (et l'attitude pédagogique) de l'encadrement.

2.3.3. Les banques et la révolution digitale

Lorsque le web est apparu à la fin des années 90, il était difficile d'imaginer à quel point l'internet allait bouleverser en profondeur l'écosystème des entreprises et les habitudes des consommateurs. En quelques années les banques, comme d'autres industries sont touchées par ce phénomène.

De nouvelles menaces sont apparues pour les établissements financiers²⁷ :

²⁷www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-168485-levolution-du-modele-bancaire-a-lere-du-digital-2077723.php

- L'évolution des comportements : ultra connectées, de plus en plus des personnes utilisent les services de canaux à distance mis à disposition par les banques pour effectuer certaines des opérations de base (consultation des comptes, virements, paiements...), dans cette nouvelle relation le conseiller perd son importance face à son client.

- L'émergence d'une nouvelle concurrence : le digital a facilité l'apparition de nouveaux acteurs qui sont venus disrupter les établissements financiers traditionnels. Cette concurrence s'est accélérée avec la multiplication des appareils nomades (des tarifs attractifs et des plages horaires élargies 6/7 jours, parfois jusqu'à 22h00).

- La perte de certaines monopoles : ces nouvelles menaces ont eu comme premier effet la baisse significative des commissions et du trafic en agence, (par exemple, environ 20% des 38000 agences bancaires en France ne seraient plus rentables, en conséquence, 1200 agences ont fermé depuis 2008 et 1140 agences supplémentaires avaient baissé le rideau en fin 2017).

2.3.3.1. Les enjeux de demain :

Les banques ont fait beaucoup d'efforts malgré un contexte économique difficile qui perdure depuis la chute de Lehman Brothers en 2007. Elles ont réussi à bâtir de nouveaux modèles, de nouvelles offres pour s'adapter à de nouvelles attentes, mais elles doivent encore aller plus loin, les banques ne doivent pas vivre une simple évolution, mais une révolution.

Chaque banque a dorénavant l'obligation de se positionner comme un partenaire qui accompagne tout au long de la vie (événements familiaux, études, projets, création de sociétés, etc.). Dans cette relation il faut penser « client » et non « produit », l'objectif est de fidéliser sa clientèle en étant l'interlocuteur privilégié à chaque étape de son existence, le conseiller reprend alors toute sa place, avec un rôle accentué d'écoute et de conseil.

D'autres défis attendent encore les banques dans le future (blockchain²⁸, monnaie virtuelle type Bitcoin²⁹, cybersécurité, intelligence artificielle...).

Leurs récentes acquisitions dans le secteur des Fintech³⁰ témoignent de leur volonté de les relever. En revanche, il existe deux contraintes majeures qui pourraient freiner leur avancée³¹ :

- Contraintes réglementaires : nul doute que le législateur sera particulièrement attentif aux nouvelles évolutions mises en place par les banques.

- Contraintes humaines : autrefois, on demandait aux grands dirigeants de banque d'être de bons gestionnaires. Aujourd'hui, ces dirigeants doivent être également des visionnaires et inventer la place de la banque dans le monde de demain. Devenir « digital addicts » est une des conditions de leur réussite, ainsi que celle de leurs équipes.

²⁸ Blockchain ou chaîne de blocs, une technologie de stockage et de transmission d'information sans organe de contrôle mais qui est vérifiée et validée par des membres du réseau à l'aide des techniques cryptographiques.

²⁹ Un réseau décentralisé qui permet à tous les utilisateurs d'effectuer des transactions directement entre eux, sans aucun intermédiaire.

³⁰ C'est la technologie financière, une nouvelle industrie financière qui déploie la technologie pour améliorer les activités financières.

³¹ www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-168485-levolution-du-modele-bancaire-a-lere-du-digital-2077723.php

Conclusion du chapitre I

Le management englobe toutes les notions nécessaires, les méthodes, les techniques et les connaissances pour gérer une organisation selon une direction donnée, tout en assurant le niveau de performance prévu.

Aujourd'hui, les entreprises doivent faire face à des marchés de plus en plus agités, à des actionnaires de plus en plus exigeants et à des clients de plus en plus avisés.

Également, les entreprises de services et surtout les banques doivent suivre un processus managérial tout au long de leur activité pour une gestion efficace des ressources et une maximisation des profits.

Chapitre II :

**Les caractéristiques et spécificités du
management bancaire en Algérie**

Introduction du chapitre II :

L'activité bancaire en Algérie s'est nettement améliorée depuis la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit en 1990, et avant cela, l'économie algérienne était une économie administrée. Le système bancaire algérien actuel est le résultat d'un processus de l'ensemble de réformes lancées de l'indépendance à nos jours, qui s'est réalisé en plusieurs étapes.

Le secteur bancaire public reste dominant sur le marché bancaire algérien tout en marquant un dynamique développement et réalisant une rentabilité améliorée ces dernières années, grâce aux différents changements effectués au niveau du système bancaire en passant par l'assainissement financier au désengagement de l'Etat et la privatisation des banques, ce qu'il peut expliquer l'évolution de la qualité de la gestion et l'introduction du management dans les banques publiques algériennes.

Dans ce chapitre, nous allons consacrer la première section pour le système bancaire algérien et ses étapes d'évolution à travers les réformes, et dans la deuxième section nous allons citer l'ensemble des pratiques managériales dans les banques publiques algériennes.

Section 01 : Le système bancaire algérien : Evolution et réformes

Le Système bancaire est défini comme étant: « l'ensemble des banques d'une même zone monétaire qui forment un système bancaire piloté par une banque particulière qui contrôle l'ensemble des banques, l'émission des billets et définit la politique monétaire ». ³²

Ainsi, le système bancaire est un instrument primordial par lequel les décideurs de la politique économique peuvent évaluer la santé des entreprises, le marché monétaire, le commerce extérieur, la dette (publique et privée) et l'investissement, en général³³.

Après l'indépendance de l'Algérie, les institutions héritées du colonialisme continuaient de fonctionner dans le système français, répondaient à un système de fonctionnement capitaliste, totalement contraire aux choix sociopolitiques de l'Algérie indépendante. D'où la nécessité de nationaliser les secteurs productifs et bancaires. Suite à la réorganisation du mode de fonctionnement de ces institutions, il a fallu créer d'autres établissements ainsi de faire évoluer le système bancaire et financier d'une économie d'endettement vers une économie de marché financier pour renforcer financièrement le développement économique du pays.

1.1 Le système bancaire algérien à l'ère de l'économie administrée :

Le système bancaire algérien est le produit d'un processus qui s'est réalisé en plusieurs étapes, d'une économie administrée à une transition vers une économie de marché³⁴.

1.1.1 L'étape de souveraineté : (de 1962 à 1966)

Dès le 29 août 1962, l'Algérie a mis en place un trésor public qui va prendre en charge les activités traditionnelles du trésor de l'époque coloniale, ainsi qu'une fonction exceptionnelle du « *crédit à l'économie* »³⁵. Cette dernière s'est développée dans le temps et cela, malgré la nationalisation des banques en 1966 et 1967.

³² CAUDAMINE.G & MONTIER.J « *banque et marchés financiers* » p: 123

³³ LACHEB.M. « *droit bancaire* » IMAG, Alger, 2001. p 01.

³⁴ AMMOUR.B « *le système bancaire algérien : textes et réalités* ». Ed, Dahlab. 1996. PP 4-24

³⁵ EL-HASSAR. C « *réformes et opportunités d'investissements dans le secteur bancaire algérien* », Media Bank 06-2000, N°48, Banque d'Algérie, page 4-8.

La Banque Centrale d'Algérie (B.C.A) a été instituée le 12 décembre 1962, en la dotant de tous les statuts d'un institut d'émission, elle exerce les fonctions d'émission de la monnaie fiduciaire, de direction et de surveillance du crédit ainsi que la gestion des réserves de change.

Au cours de cette première période, on assiste à la création de deux institutions à savoir:

- La Caisse Algérienne de Développement (C.A.D) créée le 07 mai 1963, « qui apparaît comme une direction du plan, par son rôle dans l'établissement des programmes d'investissements publics ou d'importation, à la direction du trésor, par son rôle de gestion du budget et de la contre-valeur des aides étrangères, à une banque d'affaire, par la participation qu'elle est habilitée à prendre ; à un établissement de crédit à court, moyen et long terme ; à une banque de commerce extérieur et une caisse des marchés de l'Etat »³⁶.

La Caisse Algérienne de Développement a été créée pour prendre la relève d'organismes français ayant cessé leurs activités, et de remplacer les fonctions d'intermédiaire financier en intervenant sur le marché financier. Elle devait effectuer des opérations sur les valeurs mobilières, créer et gérer des fonds de placement et mobiliser l'épargne sur le marché financier. En tant que banque d'investissement et de développement, accorder des crédits relatifs à des programmes de développement et de promouvoir la création des PME. Concernant les relations avec l'extérieur, elle effectuait toutes les opérations commerciales avec l'étranger, elle intervenait sur le marché des changes et jouait le rôle d'intermédiaire entre les banques étrangères, les agents économiques et banques nationales.

- La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (C.N.E.P) créée le 10 août 1964, qui avait comme rôle, la collecte de l'épargne destinée à la construction du logement, la mise en place d'un système bancaire national concernant l'épargne populaire, et à partir de cette épargne liquide, il fallait financer des opérations à long terme, l'immobilier et les équipements des communes.

³⁶ TIANO. A : « le Maghreb entre les mythes ». Ed, P.U.F. 1967

1.1.2 L'étape de nationalisation : (de 1966 à 1970)

La Banque Centrale d'Algérie été contrainte d'agir directement dans le financement de l'économie, en attendant la nationalisation des banques étrangères, préférant les opérations du commerce extérieur qui procure une rentabilité immédiate. La nationalisation des banques étrangères a donnée naissance à trois (03) banques commerciales dites primaires.³⁷

En 1966, ce fut la création de la Banque Nationale d'Algérie (B.N.A), c'est une société nationale qui a été créée, vu la nécessité de répondre aux besoins financiers du secteur socialiste. « Il est créé sous la dénomination de Banque Nationale d'Algérie, une société nationale qui est régit par les statuts annexés par le législateur commerciale et par la législation sur les sociétés anonymes »³⁸. Aussi, à cause du peu d'empressement des banques privées à s'impliquer dans le financement du développement, et le fait que la Banque Centrale ne pouvait plus se substituer aux banques commerciales. La BNA disposait d'un monopole légal en matière de traitement des opérations bancaires du secteur public, agricole, industriel et commercial.

Au cours de la même année (29 décembre 1966), fut créé le Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A), après la dissolution de banques populaires tel que la Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Alger, la Banque Régionale du Crédit Populaire d'Alger, on assiste à la mise en place d'un autre intermédiaire financier, le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), qui n'a opéré qu'en Mai 1967. C'est aussi une société nationale, qui a remplacé la Caisse Centrale de Crédit Populaire et la Banque Populaire d'Algérie. C'est une banque de dépôt, qui occupe les mêmes fonctions que la (BNA), dont la mission consiste à promouvoir le secteur tertiaire, elle est chargée du financement de l'hôtellerie et du tourisme, de la pêche et des activités annexes, de l'artisanat et des professions libérales.

Elle a aussi pour mission le financement du crédit à la consommation, elle exerce les mêmes prérogatives de contrôle sur les entreprises, au même titre que la (BNA).

³⁷ Ordonnance N° 66-178 du 13 juin 1966 portant création de la Banque Nationale d'Algérie.

³⁸ Article 1 de l'Ordonnance N°66-178 du 13 Juin 1966. 1966 portant créations de la Banque Nationale d'Algérie.

En créant la Banque Extérieur d'Algérie (B.E.A) le 01 Octobre 1967, qui a pour but le développement des opérations commerciales et financières avec le reste du monde, l'Algérie venait de parachever son système bancaire. D'ailleurs, comme le souligne PASCALON (1970) : «l'algérianisation des structures financières peut être considérée comme terminée »³⁹.

1.1.3 L'étape de la planification financière : (de 1970 à 1978)

Cette période est marquée par la réforme de 1970, en raison des contraintes rencontrées par les pouvoirs publics, suite à la phase d'investissement intense du premier plan quadriennal; Ces contraintes qui les ont poussé à confier aux banques commerciales (primaires), la gestion et le contrôle des opérations financières des entreprises publiques, contre la réorganisation de toutes les structures financières du pays.

1.1.4 L'étape de la spécialisation bancaire: (de 1978 à 1982)

En 1978, le financement des investissements dits « *stratégiques* » est affecté par le système bancaire algérien au trésor public. Cela sous forme, de concours remboursables à long terme. De ce fait, le crédit bancaire à court terme est supprimé du système de financement des investissements planifiés, à l'exception de certaines activités, comme le transport et les services. La loi de 1982 fait introduire une nouvelle logique. Le financement des investissements publics par les banques primaires devrait obéir aux critères de rentabilité financière. Par ailleurs, en ce qui concerne le financement du secteur privé, notamment les petites et moyennes entreprises (PME). Le secteur bancaire algérien intervient rarement comme pourvoyeur de crédits d'investissement. Ce secteur privé a tendance à s'autofinancer⁴⁰.

1.1.5 L'étape de la restructuration organique : (de 1982 à 1986)

Durant cette période, il y a eu création de deux autres banques primaires, à savoir : La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (B.A.D.R), créée en 1982,⁴¹ et la Banque de Développement Local (B.D.L), créée en 1985⁴², qui est issue

³⁹ PASCALLON. P : « *le système monétaire et bancaire algérien* ». Revue Banque. Octobre 1970, N° 289.

⁴⁰ AMMOUR.B : « *le système bancaire algérien : textes et réalités* ». Ed, Dahlab. 1996. PP 4-24

⁴¹ Décret N° 82-106 du 13 mars 1982 portant création de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural et fixant ses statuts.

⁴² Décret N° 85-85 du 30 Avril 1985 portant création de la banque de développement local et fixant ses statuts.

du Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A), son rôle était le financement des unités économiques locales telles que, les entreprises publiques locales (EPL).

- *Création de la (BADR) :* le 13 Mars 1982 a été créée une banque de Dépôt, La Banque d'Agriculture et du Développement rural (BADR)⁴³. Elle avait pour mission d'accorder des crédits ayant pour objectif le développement de l'ensemble du secteur de l'agriculture, et la promotion des activités agricoles artisanales et agro industrielles. De financer les structures et les activités de production, ou liés directement ou indirectement au secteur agricole⁴⁴. En tant qu'instrument de la planification financière.

- *Création de la (BDL) :* le 30 Avril 1986 a été créée La Banque du Développement Local (BDL) : instrument de la planification financière, elle était chargée du financement des entreprises régionales et locales, sa création est une opération qui consiste à décentrer une partie de l'activité du (CPA), et le financement des unités économiques locales.

1.1.6. L'étape de la nouvelle ère de réformes bancaire : (de 1986 à 1990)

La loi de 1986 relative au régime des banques et du crédit⁴⁵, n'a pas été mise en œuvre, car « le système de financement qui a prévalu avant cette loi a connu des phénomènes corrélatifs tels que la faiblesse, voir l'inexistence de marchés monétaire et financier, un degré de bancarisation de l'économie, la domiciliation obligatoire unique des entreprises publiques auprès des banques primaires, et enfin l'absence d'une véritable politique d'encadrement du crédit »⁴⁶.

1.2 Le système bancaire algérien et la transition à l'économie de marché: (Les réformes)

La transition du système bancaire algérien vers l'économie de marché a apporté plusieurs modifications sur ce système.

⁴³Article 1, Décret N°82-106 du 13 Mars 1982 portant création de la Banque d'Agriculture et du Développement rural (BADR) et fixant ces statuts.

⁴⁴Article 4, Décret N°82-106 du 13 Mars 1982 portant missions et objectifs de la Banque d'Agriculture et du Développement rural (BADR).

⁴⁵Loi 86-12 du 19 Août 1986 relative au régime des banques et du crédit.

⁴⁶HADJ-NACER .A.R: « les cahiers de la réforme ». Vol N°4. Ed, ENAG. 1990. P13

1.2.1 La problématique de la transition vers l'économie du marché (depuis 90)

En plus de la réforme du secteur public donnant lieu à l'autonomie de l'entreprise publique et à la promulgation de la loi relative à la monnaie et le crédit, les années 1990 ont été marquées par la réforme du système bancaire et la préparation de sa transition vers l'économie de marché⁴⁷.

Les années 1990-1993 marquèrent la veille du rééchelonnement de la dette extérieure et la mise en œuvre des programmes à moyen terme menés avec le Fonds Monétaire International « FMI ». Durant cette période, l'évolution du système bancaire national, et en général, celle de l'économie dans son ensemble, va être hypothéquée par les contraintes extérieures.

Après la crise économique de 1993, l'Algérie ne pouvait pas rembourser sa dette extérieure et le service de cette dernière accapare l'essentiel du produit des exportations. Les recettes pétrolières diminuent à cause de la dégradation des cours de pétrole. De plus, après l'arrêt du processus mis en œuvre avec le FMI en 1991, l'Algérie n'était pas soutenue par les organismes monétaires et financiers internationaux et de ses principaux pays créanciers. Cette situation financière a conduit l'Algérie à demander de l'aide à la Banque Mondiale et au FMI avec qui elle va passer l'accord suivant :

- _ L'accord de confirmation, d'une durée de 12 mois, qui a été conclu en Avril 1994. Cet accord a été accompagné d'un accord de rééchelonnement ;

- _ L'accord appuyé par un mécanisme élargi de crédit et a été passé en Mai 1995. Il est d'une durée de trois ans. Il est également accompagné d'un accord de rééchelonnement avec les pays créanciers, membres des clubs de Paris et de Londres.

Ainsi, avec ces deux accords, l'Algérie va opter pour une nouvelle économie qui est « l'économie de marché », et durant toute cette période, l'Algérie va procéder à différents changements concernant, entre autres, la politique budgétaire et celle du taux de change.

Après l'ajustement structurel, l'économie algérienne a connu une véritable dégradation qui ne favorise pas le passage à l'économie de marché. Ainsi, à partir de

⁴⁷ NAAS.A « *Le système bancaire Algérie de la décolonisation à l'économie de marché* », Édition, Paris. (2003).

1998, l'Algérie se retrouvait dans l'obligation de relever des défis pour améliorer la vie économique et sociale du pays. Pour ce faire, l'Algérie procède aux réformes suivantes :

- La transformation et l'adaptation du rôle de l'Etat pour qu'il assume ses missions régaliennes et son rôle de régulateur dans une économie de marché ;
- La sauvegarde, d'abord, et le développement, en suite, de l'outil de production relevant, à l'achèvement du programme d'ajustement structurel, du secteur public économique ;
- La mise en place des conditions nécessaires pour soulager l'entreprise algérienne des chocs extérieures et préparer son intégration dans la mondialisation ;
- Le déblocage du système bancaire, qui demeure au centre de la réforme économique et sa transformation pour en faire un outil au service du développement ;
- Le développement du marché de capitaux pour en faire un puissant levier dans le financement de l'économie et dans la transition d'une économie d'endettement en une économie de marché.

1.2.2 La réforme monétaire et bancaire de 1990 et ses objectifs

Suite à l'adoption de la loi n° 90-10 du 4 avril 1990 relative à la loi sur la monnaie et le crédit, la réforme monétaire et bancaire est venue renforcer les réformes économiques engagées dès 1988, et mettre fin à la triple crise d'endettement, d'inflation et de gestion administrée. Le but de cette loi été de mettre fin à toute ingérence administrative, et établir des institutions et des instruments pour instaurer une autorité de régulation autonome. Pour réaliser la mutation de ce système, plusieurs actions ont été initiées dès le début de 1991 par les pouvoirs publics dont principalement⁴⁸:

- La restructuration du secteur bancaire ;
- La réhabilitation du système financier dans l'exercice de ses fonctions traditionnelles;
- La réforme du marché monétaire ;
- La déréglementation des tarifs bancaires ;
- La mise en place d'instruments de politique monétaire fondés sur le marché ;

⁴⁸ BOUZAR. C : « systèmes financiers : mutations financières et bancaires et crise » ; Ed, EL-AMEL. 2010. P78

- La création d'un marché financier ; un marché réservé aux PME⁴⁹, créé en 2012 par le règlement de la COSOB N° 12-01 du 12 janvier 2012 modifiant et complétant le règlement n°97-03 du 18 novembre 1997 relatif au règlement général de la bourse des valeurs mobilières (paru au JORA n°41 du 15 juillet 2012).

1.2.2.1 La régulation monétaire en Algérie

Les réformes économiques engagées en Algérie depuis 1988, particulièrement la loi sur la monnaie et le crédit a prévu des organes, des instruments et des mécanismes pour la régulation monétaire, à savoir :

- Le Conseil de la Monnaie et le Crédit (CMC)

La loi relative à la monnaie et au crédit instaure un Conseil de Monnaie et du Crédit dont la composition et les prérogatives sont différentes de celles du conseil d'administration de la banque centrale d'Algérie (se charge de toutes fonctions liées à la gestion de la monnaie ainsi qu'à la gestion des rapports entre les banques et les établissements financiers⁵⁰), le CMC agit à la fois en tant que conseil d'administration de la BCA et en tant qu'autorité monétaire.

- La commission bancaire

La commission bancaire est chargée de contrôler le respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et réglementaire qui leur sont applicable et de sanctionner les manquements constatés. Elle examine leurs conditions d'exploitation et veille à la qualité de leurs situations financières ainsi qu'au respect des règles de bonne conduite de la profession. Elle constate, le cas échéant, les infractions commises par des personnes non agréées qui exercent des activités des banques et des établissements financiers et leur applique les sanctions disciplinaires prévus par la loi⁵¹.

- La centrale des risques bancaires

La Banque d'Algérie organise et gère un service de centralisation des risques dénommé « Centrale des risques ». Chargé de recueillir auprès de chaque banque et de chaque établissement financier le nom des bénéficiaires de crédits, la nature et le

⁴⁹ www.sgbv.dz

⁵⁰ SADAG.A. « Réglementation de l'activité bancaire », Tom 2, Alger, éd A.C.A, 2006, P78.

⁵¹ Article 143 de la loi n°86 du 19 août 1986 relative au régime des banques et au crédit.

plafonds des crédits accordés, le montant des utilisations ainsi que les garanties prises pour chaque crédit⁵².

1.2.3 Les principales réformes du système bancaire algérien de la période 1993-2000

- En 1993, les recettes pétrolières diminuaient, car le cours du pétrole était à 17.5USD le baril. Ce qui poussera l'Algérie, se trouvant en cas d'extrême faiblesse, à demander soutien auprès de la Banque Mondiale et du (FMI). Elle passera deux accords en 1994 et en 1995 avec le Fonds c'est ce qu'on appellera le programme d'ajustement structurel. Ces années ont aussi vu un élargissement du marché monétaire, et la Banque centrale intervient en utilisant des instruments, tel que les opérations d'open market⁵³.

- De 1996 à 1998, le financement de l'économie par la Banque Centrale va diminuer, ne représentant que 25% de la masse monétaire, et les concours au trésor public ne représentait plus que 30% des financements de la Banque Centrale, laissant place aux banques commerciales. En effet le volume des crédits accordés par ces dernières aux entreprises n'a cessé de croître entre 1996 et 1998, mais les deux tiers de ces crédits sont des crédits à court terme, ce qui va bloquer le système bancaire, en nuisant au développement et en décourageant l'investissement. Ces restrictions sont imposées essentiellement par le (FMI) et la politique de contraction monétaire. En 1998, l'économie algérienne se trouvait dans un état critique, le taux de chômage élevé accompagné d'un bas niveau de production et d'investissement, se qui ne représentait pas un paysage d'économie de marché.

- A partir de 1999, des politiques budgétaires et monétaires et bien évidemment le système bancaire qui se trouvait au centre de ces réformes par le financement de l'économie d'un côté, et l'évolution du marché de capitaux de l'autre côté. Cette période est aussi marquée par le désengagement du trésor public vis-à-vis de la (BCA), car il n'était plus endetté à son égard, il est devenu en situation de prêteur. Et cela grâce, entre autre, aux importantes recettes pétrolières. C'est ainsi que les concours au trésor public, constituant une source de création monétaire.

⁵² SADAG. A Op.cit, P42

⁵³ L'achat ou vente des bons du trésor.

En 1999, un marché financier a été lancé avec l'avènement de la bourse des valeurs mobilières⁵⁴ pour les entreprises qui cherchaient des fonds pour financer leurs investissements et les agents qui cherchaient des placements pour leur argent.

- Le 19 Novembre 2000, un accord d'association est signé avec l'Union Européenne pour moderniser ce système dont l'objectif est de « promouvoir la compétitivité des institutions du secteur et leur capacité à soutenir le développement des entreprises privées dans le but de favoriser la croissance et l'emploi, ainsi que la préparation de l'économie toute entière à intégrer la Zone Euro Méditerranéenne »⁵⁵.

1.2.4 L'ordonnance N°01-01 de 2001 modifiant et complétant la loi relative à la monnaie et au crédit

Sans pour autant toucher à l'autonomie de la Banque d'Algérie (B.A). Des aménagements ont été introduits dans le but, de rehausser l'influence de l'exécutif dans la prise de décision sur la politique monétaire du pays. Pour ce faire, l'ordonnance N°01-01 modifiant et complétant la loi 90-10⁵⁶ a été créée, scindant le conseil de la monnaie et du crédit en deux organes, à savoir :

- **Le conseil d'administration**, chargé de l'administration et de l'organisation de la B.A.

- **Le conseil de la monnaie et du crédit**, qui joue le rôle de l'autorité monétaire, composé de sept (07) membres, dont trois (03) sont nommés par décret présidentiel, alors qu'ils étaient en nombre de quatre (04) dans la loi 90-10, en maintenant le principe de l'indépendance de la Banque d'Algérie et atténuant les déséquilibres en défaveur de l'exécutif.

Le 04 Janvier 2002, un accord de prêt est signé avec la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD), à Washington, un projet dont l'objectif est de moderniser et de développer le système financier, le système

⁵⁴ Action et obligation institué par décret N°93 du 23 Mai 1993.

⁵⁵ SADEGU A, Le système bancaire algérien : « la réglementation relative aux banques et établissements financiers », Bulletin du projet d'appui à la modernisation du secteur financier algérien, ISBN, Alger, 2003. P20.

⁵⁶ Ordonnance N° 01-01 du 27 Février 2001 modifiant et complétant la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit

d'information de la Banque Centrale, le système de paiement par le développement de l'infrastructure des télécommunications.

1.2.5 L'ordonnance N° 03-11 de 2003 relative à la monnaie et le crédit

En 2003, le système bancaire algérien a été marqué par la mise en faillite des deux banques privées. Il s'agit de la banque EL KHLIFA et la Banque pour le Commerce et l'Industrie d'Algérie (B.C.IA). Face à cette situation, les pouvoirs publics ont procédé à la refonte de la loi sur la monnaie et le crédit. Le législateur insiste sur la concrétisation du triple objectif, en soulignant les conditions exigées aux acteurs du système bancaire à savoir :

- Permettre à la Banque d'Algérie (B.A) de mieux exercer ses prérogatives ;
- Renforcer la concertation entre la B.A et le gouvernement en matière financière;
- Permettre une meilleure protection des banques de la place et de l'épargne du publique.

Le législateur a toutefois conditionné le succès de cette ordonnance par la réunion de trois (03) facteurs, à savoir :

- La formation d'un nombre important de superviseurs compétents pour le compte de la B.A;
- L'existence chez les acteurs de la place des systèmes d'information performants assis sur des supports techniques de transmission de l'information fiables, rapides et sécurisés ;
- Le financement de l'économie par les ressources du marché adossé à un système bancaire solide et à l'abri de toute suspicion.

1.2.6 Les réformes introduites entre 2004 et 2009

En 2004 on était confronté à une situation paradoxale. En dépit d'une situation de surliquidité qui durait depuis trois années (10 milliards de dollars de ressources disponibles auprès des banques), les banques éprouvaient du mal à injecter leur argent dans les projets d'investissements, ce qui vient entraver les perspectives des pouvoirs publics à travers les réformes économiques, et cela est dû d'une part à l'héritage d'une gestion centralisée pour le secteur privé⁵⁷.

⁵⁷ BENYAHIA A, « Les tares du système bancaire », El Watan N°4152, Juin 2004. P1

Puis, en 2005, pour améliorer les capacités de financement des banques publiques, l'Etat, bien entendu actionnaire de ces banques, a décidé d'une recapitalisation, et des baisses sur les taux d'intérêts applicables aux crédits⁵⁸.

En février 2006 a été lancé le Système du Règlement en Temps Réel des gros montants, et le système de paiement de masse en juin 2006, pour permettre une rapidité de l'exécution des opérations bancaires, mais aussi d'assurer la gestion, la surveillance le contrôle de toute l'opération de paiement⁵⁹.

Depuis 2008 les autorités financières ont pris des mesures concernant l'activité bancaire en commençant par la fermeture du marché interbancaire pour obliger les banques privées d'accroître leurs ressources propres.

Vers la fin de 2008 la banque d'Algérie fait passer le seuil du capital social exigible pour les banques privées de 2,8 milliards de dinars à 10 milliards de dinars et prend une série de mesures de renforcement des règles prudentielles face à la crise financière internationale.

Enfin, en Août 2009 l'interdiction d'accorder les crédits à la consommation par la loi de finances et l'obligation de recourir au crédit documentaire dans le financement des importations. Et l'orientation des flux de financement des banques privées vers L'immobilier et la (PME)⁶⁰.

1.2.7 L'ordonnance n°01-04 du 26 août 2010 relative à la monnaie et au crédit

L'ordonnance n°01-04 du 26 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n°03-11 relative à la monnaie et du crédit stipule que la BA est chargée d'assurer la sécurité et la solidité du système bancaire, cet important renforcement du cadre légal de la stabilité financière en 2010 est intervenue après la révision de la loi relative à la monnaie et au crédit en 2003, l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 a confronté le cadre légal de l'activité bancaire, notamment les conditions d'entrer dans la profession

⁵⁸ REZOUALI A, « *Banques publiques : Recapitalisation et baisse des taux d'intérêts* », El Watan économie, octobre 2005. P2.

⁵⁹ Lancement du système de paiements de masse, le Phare N°51, mai 2006.

⁶⁰ EL KADI I, Une série de mesures est venu « recadrer » leur activité en Algérie : les banques privées dans le collimateur, El Watan Economie N°213, octobre 2009. P3.

bancaire suite à la faillite des petites banques fragiles ayant conduit au retrait de leurs agréments.

Au plan réglementaire, le CMC et la BA ont poursuivie en 2010 leurs efforts de renforcement et de consolidation des conditions d'exercice de l'activité bancaire, du reporting et de protection de la clientèle des banques et établissements financiers. La BA et la commission ont continué à œuvrer activement au renforcement de l'exercice de supervision bancaire et plus particulièrement à la conformité avec les normes et les principes universels en la matière.

En outre, au cours de l'année 2010, l'établissement d'un système de notation des banques, répondant aux standards internationaux, a été poursuivi et complété pour une grande partie.

Section 2 : management au sein des banques publiques algériennes

Le secteur bancaire public algérien a rencontré des difficultés majeures dans le nouveau contexte économique pour son insertion.

A cet effet, pour que les banques publiques algériennes puissent dépasser ces conflits, elles ont introduit des modifications et amélioration dans leur organisation, leur gestion et leurs principes de management.

2.1. L'assainissement financier et la recapitalisation des banques publiques algériennes

La décennie 90 est marquée par un pas qui va se traduire par un gigantesque effort d'assainissement financier des entreprises publiques industrielles, jusque-là, leurs clients obligés et obligatoires, dans lequel les banques vont être partie prenante. C'est alors qu'une évaluation (sur pièces) de la solvabilité des banques publiques, en fonction des nouvelles règles prudentielles va mettre en évidence un double problème : c'est d'abord, l'importance des créances douteuses ou irrécupérables issues du secteur public, baptisées de « non performantes » ; nous jugeons nécessaire d'y procéder à un assainissement financier et à une restructuration à l'instar des autres entreprises publiques et ce, sans faire la part de ce qui est dû aux comportements des uns et des autres ; c'est ensuite, l'insuffisance des fonds propres compte tenu des nouvelles

données de l'économie algérienne et de la nouvelle réglementation bancaire. Nous pensons alors que l'assainissement financier et la restructuration-recapitalisation des banques publiques est un axe majeur et préalable de la réforme du système bancaire. Elle va prendre un double aspect: d'assainissement patrimonial et de recapitulation des banques publiques.

2.1.1. L'assainissement patrimonial des banques publiques

Du fait essentiellement de la qualité de leur portefeuille, la solvabilité des banques s'était fortement détériorée. En 1990 par exemple, on estimait que 65 % de leurs actifs étaient « non performants » (Rapport INESG 2000). L'acteur principal de l'opération d'assainissement va être, bien entendu, le Trésor public.

Les créances bancaires non performantes rachetées par le Trésor sont :

- Les créances détenues sur les maisons-mères des entreprises publiques restructurées organiquement en 1983 ;

- Les créances détenues sur les entreprises publiques dissoutes ;

- Les créances détenues sur les entreprises publiques en activité. Les autres créances des banques prises en charge par le Trésor sont :

- Les pertes de changes dues au titre des emprunts extérieurs mobilisés pour le soutien de la balance des paiements ;

- Le différentiel d'intérêt sur ces mêmes emprunts ; Les différentes opérations (ex: volet social, financement d'études d'évaluation) effectuées par les banques à la demande de l'Etat propriétaire.

Selon le Rapport 2001 de la B.A, cette opération d'assainissement du portefeuille des banques publiques s'est faite en trois étapes distinctes : 1990–1991, 1996–1998 et 2000–2001. Elle a pris deux formes: l'État a échangé les créances sur les entreprises publiques contre des obligations d'une durée de douze ans et portant intérêt de 10 %, mais a injecté aussi du cash dans les banques. L'objectif visé est d'amener progressivement les banques aux standards de solvabilité édictés par la BRI. Ce n'est qu'une fois cet assainissement financier terminé, que les banques publiques vont être

agréées par le CMC⁶¹.

La première opération d'assainissement des portefeuilles des banques a porté sur les créances détenues sur les maisons mères, qui ont été évaluées à 35,4 milliards de DA à fin décembre 1990. Ce montant a été racheté par le Trésor sous forme d'obligations à coupon zéro (21,9 milliards de dinars) sur 20 ans et au taux d'intérêt de 5 %. Ces obligations à coupon zéro ont été transformées en obligations normales en 1996⁶².

2.2. Le processus de rachat des créances bancaires non performantes par le Trésor

Ce processus a été effectivement engagé en 1991 et a comporté trois étapes:

- La première étape a été engagée, en 1991, sur la base de l'évaluation par la BA et les banques des créances sur les vingt-trois (23) entreprises importantes avant leur passage à l'autonomie. Les créances non performantes ont été portées en crédits gelés (64,7 milliards de dinars), sans charges d'intérêt pour ce groupe d'entreprises. Pour équilibrer les comptes de résultats des banques en 1991 et 1992, le Trésor public leur a payé une commission de gestion de 7,5 milliards de dinars.

En 1992, l'échantillon des entreprises éligibles à l'assainissement des créances non performantes a été élargi à des entreprises publiques autres que le groupe des vingt-trois entreprises.

Au total, les créances non performantes rachetées par le Trésor en 1991 et 1992 ont atteint 275,4 milliards de dinars. Ces créances ont été rachetées par le Trésor sous forme d'obligations sur 20 ans et au taux d'intérêt de 5 %. Pour éviter la décote, les conditions de rachat ont été modifiées en 1996 ; la maturité ayant été ramenée à 12 ans et le taux d'intérêt augmenté à 10 %. Lors de la modification des conditions de rachat, il a été stipulé que le Trésor paiera les intérêts dus sur les nouvelles obligations pour les quatre (4) premières années à concurrence de 50 % en cash et 50 % en titres (capitalisation).

- La deuxième étape du processus d'assainissement a été conduite entre 1996 et 1998. Elle a concerné les offices d'importations de certains produits de base

⁶¹Article de Oufriha F.Z « *La difficile transformation du système bancaire en Algérie* ». chapitre07, page 129. Du 08/12/2007.

⁶² Rapport CNES, « *Evolution Economique et Monétaire en Algérie* ». 2001.

ainsi que des entreprises spécialisées. L'évaluation a débouché sur un montant de 186,7 milliards de dinars de créances non performantes. Le rachat de ces créances a été effectué par le Trésor au moyen d'obligations à maturité de 12 ans et au taux d'intérêt de 10 %.

Corrélativement, un dispositif de restructuration de créances bancaires dit "dispositif banques - entreprises" a été mis en œuvre au cours de la même période (1996-1998), dans le but de rendre plus viable la relation banque - entreprise.

• La troisième étape du processus d'assainissement a été mise en œuvre en 2000 et 2001. Elle a porté sur le rachat des créances sur les entreprises dissoutes ainsi que le rachat de créances inhérentes à des suggestions publiques (gel de découverts, volet social,). Le montant total de ces créances s'élève à 346,5 milliards de dinars⁶³, y compris le rachat partiel des pertes de change et différentiels d'intérêt (21,293 milliards de dinars). Ces créances ont été rachetées par le Trésor, en 2001, au moyen d'obligations à 20 ans et au taux d'intérêt de 6 %. Cependant, la date d'effet pour ces rachats a été fixée au 1er janvier 2000.

2.3. Recapitalisation des banques publiques

L'opération d'assainissement patrimonial des banques publiques s'est doublée d'une opération de recapitalisation effectuée, elle aussi, par le Trésor public. Elle s'est déroulée en cinq étapes successives et a pris deux faces distinctes et complémentaires: de débours cash et donc d'apport en argent frais pour le renforcement des fonds propres de base ; de transformation d'une partie des créances en titres participatifs (obligations) rémunérés, pour le renforcement des fonds propres complémentaires. Les trois dernières banques à en bénéficier sont BEA, BDL et BNA.⁶⁴

La première, effectuée en 1991, a reposé sur une évaluation par la BA des états financiers des banques à fin 1990.

Les recapitalisations effectuées en 1993, 1995 et 1997 ont été basées sur les

⁶³ Selon MIKKIDECHE.M, vice président du CNES, in " *Réforme bancaire/ les banques privées en question*". Publié par BENYAHIA. A, El Watan. le 04/12/2002.

⁶⁴ Oufriha F.Z, Op cit page 52.

résultats des audits des banques effectués par des cabinets d'audit internationaux et validés par la BA. Le premier de ces audits a été aussi bien un audit financier qu'institutionnel. Il a été fait sur la base des états financiers à fin 1991 et l'état des fonctions des banques au moment de l'audit.

Le deuxième et le troisième audit ont porté uniquement sur les états financiers à fin 1993 et fin 1995.

La dernière recapitalisation a eu pour base l'évaluation des états financiers des banques, à fin 1999, effectuée par la BA.

2.4. Le désengagement de l'Etat et la privatisation des banques publiques algériennes.

La question de la privatisation constitue (avec la restructuration des banques publiques) un des axes majeurs de la réforme du secteur bancaire, dont le désengagement de l'Etat nécessitait l'adoption d'un cadre juridique exhaustif permettant de privatiser les entreprises publiques et d'encourager l'investissement privé.

A cette fin, la loi de finances complémentaire de 1994 a autorisé pour la première fois la vente d'entreprises publiques, la concession de leur gestion à des intérêts privés, et la prise de participation à concurrence de 49% de leur capital⁶⁵.

La loi sur la privatisation de 1995 autorise la prise de participation illimitée des intérêts privés dans le capital des entreprises publiques⁶⁶.

Après de nombreuses péripéties, il semble être sur le point de prendre un début de concrétisation. En effet le conseil des participations de l'État a donné son accord à l'ouverture du capital pour une banque publique dans le cadre d'un appel d'offres international. C'est le CPA qui a été choisi.

L'ouverture du capital du CPA à 49 % doit se faire au plus tard en juin 2004. Elle est en voie de concrétisation et est donc entrée dans une phase active. Il est prévu par ailleurs de trouver des partenariats stratégiques avec des banques privées

⁶⁵ Décret exécutif n° 94-415 du 28/11/1994 fixant les modalités d'application de l'article 24 du décret législatif n° 94-08 du 26/04/1994 portant loi de finance complémentaire pour 1994.

⁶⁶ Ordonnance n° 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques algériennes.

étrangères pour gérer d'autres banques publiques. C'est en juin 2003 que le Ministère délégué à la réforme financière a retenu parmi les cinq postulants, la banque d'affaires française « Lazard Frères » et l'Autrichienne CAIB pour accompagner le processus de privatisation⁶⁷.

Concernant ce dernier aspect, on peut dire que si le nombre des banques privées et des établissements financiers tend à s'élever rapidement ces dernières années, leur rayon d'action reste limité du fait de la faiblesse outre, leur implantation de leurs ressources et donc de leurs moyens d'action.

En effet, face aux 5 banques publiques commerciales auxquelles il faut ajouter deux institutions dont l'une financière (la CNEP) et l'autre la Caisse nationale de la Mutualité agricole, de nature plus hybride, la première comme banque et la seconde pour effectuer des opérations de banque. On peut dénombrer douze banques privées. Mais deux des quatre banques à capitaux privés algériens (Khalifa Bank et BCIA) sont mises en liquidation après des scandales financiers retentissants. Les autres banques privées sont à capitaux étrangers à l'exception de la Baraka Bank, qui est à capitaux mixtes (banques publiques algériennes et banques privées étrangères). Cinq établissements financiers, dont deux publics, et deux sociétés de leasing complètent le panorama global du système bancaire à fin 2002⁶⁸.

2.5. La nouvelle ère de l'activité bancaire Algérienne

Dans le cadre des réformes adoptées depuis 1990, les autorités algériennes ont procédé à la refonte de la politique de crédits à travers l'abolition de système de régulation administratif de crédit et de la fixation centralisée des taux d'intérêt et l'assouplissement progressif des emplois obligatoires. De ce fait, il a été fait recours aux instruments directs de la politique monétaire. La politique de l'octroi de crédit prend une nouvelle dimension et devient plus orthodoxe. Il ne s'agit plus de distribuer les crédits vers les activités jugées prioritaires, mais selon des critères bien précis et selon des conditions les plus favorables en fonction des instruments adoptés. La fixation des taux d'intérêt est, depuis, définie sur le marché selon les règles de l'offre

⁶⁷ Oufriha F.Z, Op. cit. page 51.

⁶⁸ Rapport de la Banque d'Algérie de l'année 2001.

et de la demande. Ainsi, les autorités ont procédé progressivement à la libéralisation des taux d'intérêts.

Aujourd'hui, le système bancaire algérien compte 20 banques commerciales aux cotés de la Banque Centrale, 3 bureaux de représentation de grandes banques internationales, une banque des valeurs, une société de clearing chargée des fonctions de dépositaires, 3 caisses d'assurance-crédit, une société de refinancement hypothécaire⁶⁹. Les 1200 agences des réseaux bancaires restant toutefois dominées par les banques publiques à hauteur de 99%.

L'intervention des banques dans le financement des activités économiques a évolué de manière significative ; elles assurent aujourd'hui des activités de type universel.

Ainsi, le secteur bancaire est engagé dans une mutation qui devrait se traduire une bancarisation plus importante et par des opérations plus rapides. La mondialisation peut s'accélérer par la mise en œuvre de partenariats avec les institutions bancaires et financières internationales. Le plan de relance de l'économie et de privatisation offre en outre d'autres opportunités, notamment dans l'ingénierie financière, le montage financier des grands projets et le développement de financement de type leasing ou capital-risque, nous précisons que la banque d'Algérie a récemment publié des textes qui garantissent les droits des investisseurs étrangers en Algérie, comme la liberté de transfert de produits en cas de désinvestissement.

Le secteur public dispose aujourd'hui d'un réseau important, de la connaissance des métiers classiques de banque, et d'un personnel formé. Les banques étrangères souhaiteraient investir en Algérie et apporter une technologie moderne pourrait sans doute trouver des opportunités de partenariat avec les banques publiques algériennes.

⁶⁹ www.bank-of-algerien.dz/6-03.doc, consulté le 02/08/2018.

Conclusion du chapitre II

A partir de ce chapitre, nous pouvons diviser le système bancaire algérien en trois étapes essentielles suivantes :

D'abord, celle de l'économie centralisée dominée par l'Etat, de 1962 à 1988.

Ensuite viennent les réformes consacrées à l'ouverture du marché et à la privatisation de l'économie.

Enfin, celle de l'organisation des marchés de capitaux et des marchés monétaires et financiers.

En effet, le système bancaire algérien ne cesse de développer depuis son ouverture aux capitaux internationaux, avec les réformes bancaire et la promulgation de la loi sur la monnaie et au crédit qui a donné certes des avancées mais restent insuffisantes.

Concernant le mode de gestion et les principes de management appliqués au sein des banques publiques algériens, nous remarquons une progression et amélioration dans leur qualité de gestion et aussi l'adoption de quelques techniques de management.

Chapitre III :

**Les nouvelles pratiques managériales au
sein de la Banque de Développement Local
« BDL » : Approche empirique.**

Introduction du chapitre III

La Banque de Développement Local « BDL » est considérée parmi les premières banques publiques algériennes dans le développement et la modernisation de son activité durant ces dernières années. C'est cet argument qui a orienté notre choix de cet organisme.

A cet effet, nous allons consacrer ce dernier chapitre pour une étude descriptive et analytique afin d'illustrer et de mettre en relief les différents éléments développés dans les deux chapitres précédents et de démontrer les différents changements introduits dans l'organisation et les spécificités des pratiques managériales au sein de la BDL.

Pour cela, nous allons faire une présentation générale de notre organisme d'accueil et son organisation au cours de la première section.

Ensuite, dans la deuxième section, nous allons présenter les différents points du renforcement du management dans le cadre du changement actuel de la BDL, ainsi que, l'impact des pratiques managériales dans le développement de cette banque.

Section 01 : Présentation générale de la Banque de Développement Local « BDL »

Pour mieux appréhender les pratiques managériales au sein des banques publiques algériennes, une étude empirique s'avère très pertinente. Notre choix de l'organisme d'accueil est fait suite à une série de contact avec les responsables de la BDL. Dans cette section, nous allons mettre l'accent sur l'historique, les objectifs et l'organisation de la BDL.

1.1. Aperçu historique

La Banque de Développement Local a été créée par le décret n°85/84 du 30 avril 1985 sous la forme de société nationale de banque avec un capital social de 500 millions de dinars, dans le but de prendre en charge notamment le portefeuille des entreprises publiques locales.

Dans le cadre de l'autonomie des entreprises publiques et suite à la promulgation de la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988, la BDL a pris le statut d'EPE et est devenue par la suite, précisément le 20 février 1989, une société par actions (SPA) dotée d'un capital social de 720 millions de dinars.

La BDL a procédé, à travers son histoire, à plusieurs augmentations de son capital social. Il est passé à 1 440 millions de dinars en 1995, puis à 13 390 millions de dinars en 2004, pour atteindre à la fin de l'année 2008 le montant de 15 800 millions de dinars. Il est enfin passé à 36 800 millions de dinars lors de la dernière augmentation effectuée au début de l'année 2016.⁷⁰

1.2. La Banque de Développement Local (BDL), aujourd'hui :

La Banque de Développement Local détient un capital social de 36 800 000 000 DA, et depuis le 02 mai 2016, la BDL a lancé une nouvelle identité visuelle qui se compose d'un nouveau Logo sous forme d'un losange combiné de deux couleurs « jaune et violet » (**Voir annexe n° 01**) ainsi qu'un nouveau Slogan « *BDL, ensemble pour l'excellence ...* ». En effet, elle s'est caractérisée originellement comme étant la Banque des PME/PMI à capitaux publics, aujourd'hui, cette identité de départ est

⁷⁰ Rapport d'activité Annuel BDL 2016, consulté en juillet 2018.

devenue une vocation pérenne qui s'est toutefois étendue à un large segment d'entreprises nationales publiques ou privées (TPE, PME, GE), particuliers et professions libérales

Cependant, Son déficit actuel consiste dans la modernisation de son système d'information, qui est opérationnel depuis le mois de Février 2017, afin de faciliter l'exécution de toutes les opérations de retraits, placements et de moyens de paiement « sur place » sans délai; concernant le traitement des dossiers de crédit ne pourrait pas dépasser les 48h à 72h dans le cadre de ce système d'information.

A cet effet, la BDL a connu un immense développement surtout au niveau des Agences qui ont connu une nouvelle organisation, afin de se rapprocher de la clientèle, à savoir :

- Des Agences dédiées aux particuliers, aux jeunes et aux spécifiques ;
- Des agences dédiées aux entreprises, aux corporates et aux centres d'affaires ;
- Durant le premier semestre 2017 un grand événement a marqué le parcours de la BDL se rapportant au lancement du nouveau système d'information baptisé « SI NASR ».

Le basculement vers ce nouveau système a été effectué parallèlement à l'opération de réorganisation de la banque en 25 directions centrales permettant l'introduction de nouveaux métiers, 35 pôles commerciaux regroupant 4 à 10 agences chacun, et l'installation de 16 pôles opérationnels.

1.3. Actions de la Banque de Développement Local (BDL) envers la clientèle:

Ces dernières années, la BDL a mis en place un ensemble d'actions visant l'amélioration de la qualité de ces services pour satisfaire au mieux ses clients :

1. Assurer une qualité de service irréprochable en termes de conditions d'accueil, de proximité et de prise en charge des besoins de la clientèle.
2. Assister le client en lui assurant une orientation et un conseil personnalisé.

1.4. Produits et Services de la BDL:

La BDL propose à ses clients une panoplie de produits et services bancaires pour répondre à leurs attentes

- **Crédit d'investissement** : c'est un crédit destiné au financement de tout projet d'investissement de création, d'extension ou de renouvellement des moyens de production généralement financé par un crédit à moyen terme ;

- **Crédit d'Exploitation** : la BDL peut octroyer un crédit d'une durée maximum de 24 mois, pour financer les actifs circulants des entreprises durant leur cycle d'exploitation ;

- **Prêt sur gages** : formule de crédit face à un besoin urgent d'argent en déposant en gage auprès d'une agence PSG des bijoux en or portant le poinçon Algérien ;

- **Crédit à la Promotion Immobilière** : il est consenti par la BDL pour objet le financement d'une opération de promotion immobilière, destinée à la vente et à la location ;

- **Crédit immobilier** : il répond aux besoins de financement de l'achat, de l'aménagement, de la construction ou extension d'un logement ;

- **Crédit Tourisme** : la BDL accompagne les opérateurs du secteur du tourisme dans le financement de projets neufs, de mise à niveau et de réhabilitation à long terme ;

- **Crédits ANSEJ, CNAC, ANGEM** : autant que banque dédiée au financement de la création des PME /TPE, la BDL octroi des crédits pour financer la création de ce type d'entreprise surtout dans le cadre des dispositifs d'aide et d'accompagnement (ANSEJ, CNAC, ANGEM) ;

- **Les nouveaux systèmes "ATCI", "ARTS"** : systèmes interbancaires de compensation électronique (de chèques, effets, virements, ...) et les virements des gros montants ;

- **Money Gram** : la BDL collabore avec plus de 150 000 points de vente situés dans 170 pays afin d'offrir un moyen sûr et rapide d'envoyer et de recevoir l'argent des clients ;

- **Carte de retrait interbancaire "CIB"** : offre des services de paiement et de retrait interbancaires ;
- **Carte VISA BDL** : permet d'effectuer des transactions en devises sur des DAB et TPE ainsi qu'Internet dans tous les pays du monde ;
- **MASTER CARD** : est une carte qui permet d'effectuer des paiements et retraits en devise à l'international 24h/24 et 7j/7 en toute sécurité grâce au 3D secure.
- **E-BDL « SMSing, E-Banking »** : l'accès aux comptes à tout moment via Internet, visualisation, téléchargement des relevés de comptes, réalisation virements....
- **Le livret d'épargne BDL** : un livre permettant d'enregistrer les transactions sur un compte d'épargne ouvert auprès d'une banque, où l'introduction et la généralisation du carnet d'épargne informatisé font partie intégrante du programme de modernisation de la BDL ;
- **EL BADIL** : livret d'épargne sans intérêt destiné aux particuliers, qui a été lancé par la BDL depuis le 08/05/2016 ;
- **Location de coffre-fort** : permet de sécuriser des objets de valeur des clients.

1.5. Objectifs stratégiques :

L'objectif principal de la banque est de se distinguer par rapport à la concurrence en ancrant davantage sa vocation de banque de la « PME/PMI », des « professions libérales », des « ménages », des « particuliers » et de la « Micro Entreprise ».⁷¹

En réaffirmant ainsi son rôle de banque universelle, il s'agit pour la B.D.L. dans les années à venir de consolider sa position sur ces marchés en offrant à ses clients des services financiers au premier rang de l'innovation et de la technologie et en mobilisant toutes ses forces et moyens aux fins de :

- Se mettre à l'écoute de ses clients ;
- En offrant une gamme de produits de qualité et compétitifs répondant à leurs besoins ;

⁷¹[http://www.fbf.fr/Web/Internet2010/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/AB7H9V/\\$File/20160414_Banque%20universelle.pdf](http://www.fbf.fr/Web/Internet2010/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/AB7H9V/$File/20160414_Banque%20universelle.pdf), consulté en juillet 2018.

- Responsabiliser son personnel en lui procurant des possibilités de formation, et des perspectives d'évolution de carrière ;
- Satisfaire l'actionnaire en lui procurant une information transparente et en optimisant la rentabilité financière ;
- Se comporter en banque de grande confiance pour ces clients en toute circonstance.

1.6. Organisation générale de la BDL :

La BDL a connu plusieurs changements et modifications sur le plan organisationnel depuis sa création à nos jours. Et à partir de la décision PDG n° 158 /2018 modifiant et complétant les décisions PDG n°524 et 649/2016, 281, 407et 592/2017 et 24 et 65/2018 portant sur l'organisation générale de la Banque de Développement Local, son organigramme se présente comme suit⁷² :

Au premier niveau, cinq(05) divisions créées et rattachées au Président Directeur Général (PDG) :**(voir l'annexe n°02)**

1. Cabinet Direction Général ;
2. Direction du Capital Humain (DCH) ;
3. Cellule Management des Projets (CMP) ;
4. Cellule Management de la qualité (CMQ) ;
5. Division Inspection et Audit (DIA) : subdivisée en trois (03) divisions ;
 - Direction de l'Inspection Générale
 - Direction de l'Audit Interne
 - Cellule Suivi de la Mise en Œuvre des Recommandations des Missions d'Inspection et d'Audit (CSR)

Et aussi, quatre (04) Directions Générales Adjointes rattachées au PDG, Ci-après distinguées :

1. La Direction Générale Adjointe /Commerciale (DGA/COM) ;
2. La Direction Générale Adjointe /Back-Offices et Operations (DGA/BOP) ;

⁷²Document interne à la BDL - Décision PDG N° 158 /2018-, consulté le 22/07 /2018.

3. La Direction Générale Adjointe /Support et Système D'information (DGA /SSI) ;
4. La Direction Générale Adjointe /Risque, Contrôle et Conformité (DGA/RCC).

Les modifications apportées par la présente décision sont :

- Un Changement de la dénomination est apporté à la Cellule Gestion de la Qualité qui est, désormais, dénommée Cellule Management de la Qualité, avec comme nouvelle abréviation CMQ ;
- Un Changement de la dénomination est apporté à la Direction Banque à Distance, qui est désormais dénommée Direction Monétique et de la banque Digitale avec comme nouvelle abréviation DMBD, et Cela en vue de l'élargissement de ses missions et de ses attributions ;
- L'intégration de la Cellule Suivi de la mise en œuvre des recommandations des missions d'Inspection et d'Audit.

Section 02 : Les orientations managériales au niveau de la BDL :

La BDL s'est lancée dans un ambitieux plan stratégique (2016-2020) qui retrace les grandes lignes directrices ainsi que les objectifs stratégiques. Ce plan vise à renforcer la position de la banque sur le marché et atteindre une meilleure performance sur le plan marketing et commercial, gestion du capital humain, modernisation du système d'information et de paiement ainsi que l'audit et le contrôle.

Toute démarche stratégique repose sur un diagnostic stratégique qui est une analyse approfondie des forces (Strengths) et des faiblesses (Weaknesses) ainsi que l'analyse de l'environnement externe pour détecter les opportunités (Opportunities) et les menaces (Threats), généralement présenté par la matrice SWOT.

Cependant, cette matrice qui est un outil très pratique lors de la phase de diagnostic stratégique, elle présente l'avantage de synthétiser les forces et faiblesses

d'une entreprise au regard des opportunités et menaces générées par son environnement. Au niveau de la BDL, cette analyse se présente comme suit⁷³ :

1 Strengths :(Forces)

- Le leadership interne à la banque : une volonté clairement exprimée et partagée au plus haut niveau de la banque de mettre en œuvre une démarche stratégique et de placer la relation client à la fois au centre du dispositif organisationnel et d'une nouvelle culture d'entreprise. Ceci devrait faciliter l'adhésion et la mobilisation des collaborateurs et modifier l'image de la banque et sa notoriété.

- Le soutien de l'actionnaire : des missions de service public sont dévolues à la BDL. Le trésor public a récemment procédé à une augmentation du capital de la banque de 21 milliards de DA permettant une mise à niveau de son ratio de solvabilité. En vue d'améliorer les interfaces et la qualité du dialogue avec l'actionnaire, il serait utile d'évaluer les coûts, pour la banque, associés à sa prise en charge des missions de services publics (objectifs sociaux spécifiques).

Un tel dispositif analytique permettrait de mieux évaluer la performance endogène de la banque.

- Le réseau d'agence : la banque dispose d'un réseau de 152 agences qui assure une bonne couverture géographique et apparaît suffisant pour assurer des prestations bancaires de masse et le métier de banque de détail. Une réflexion devra néanmoins être menée en vue de la densification de ce réseau au sein des grandes villes pour mieux coller aux évolutions démographiques et urbanistiques de ces 15 dernières années.

Une modernisation des agences est aussi nécessaire en vu d'améliorer l'image de la banque et les conditions d'accueil de la clientèle.

- Une expertise et une part de marché forte sur le marché des PME et des TPE (plus de 230.000 clients) : la banque dispose d'une vraie expertise sur ce segment qui constitue une cible privilégiée. Il n'existe pas de données qui permettent d'évaluer la part de marché de la banque sur ce segment. Néanmoins, il doit être noté que l'équipement de la clientèle en facilités de crédit est faible.

⁷³ Document interne à la BDL, consulté le 22/07/2018

- Le monopole du prêt sur gage : un segment d'activité à court terme et très rémunérateur (marge de 6%). Procédures et risques bien maîtrisés.
- Une base clientèle « particulière » substantielle et largement sous équipée de l'ordre de 450 000 clients ;
- Une bonne prise de conscience des évolutions et des enjeux technologiques : le management affiche une volonté claire d'amélioration de la qualité de services à la clientèle et un intérêt fort à l'intégration des nouvelles technologies et au développement de nouveaux produits qui en découlent. Trois axes forts sont privilégiés au travers d'investissements substantiels : l'e-Banking, l'e-Payement et les outils monétiques.
- Le capital humain : La banque dispose d'un potentiel humain satisfaisant (42%des collaborateurs sont diplômés de l'enseignement supérieur).
- La prochaine mise en œuvre d'un progiciel bancaire intégré ;

2. Weaknesses : (Faiblesses)

- Le coût du risque qui grève lourdement la rentabilité de la banque ;
- Une situation de liquidité tendue et subie. Induisant un renchérissement important des coûts des ressources pour la banque ;
- Des procédures et des outils de gestion pas toujours rigoureux ;
- Une faible capacité à générer des revenus découlant d'un manque de dynamisme commerciale combinée à une faible connaissance de la base clientèle ;
- Une faible rentabilité ;
- Une fonction commerce extérieur non performante ;
- Une fonction ressources humaines essentiellement administrative ;
- Un dispositif de contrôle interne à renforcer ;

3. Opportunities :(opportunités)

- Un secteur avec de bonnes perspectives de croissance. Un marché non saturé (taux de bancarisation peu élevé et faible densité) ;

- Une grande importance est accordée aux aspects modernisation du secteur par les autorités ;
- La distribution de crédits aux PME est jugée insuffisante et prioritaire ;
- La volonté d'accroître l'inclusion financière de la population ;
- La base de clientèle « particulière » est faiblement équipée ;
- Les services bancaires spécialisés offrent des relais de croissance ;
- La bancassurance ;
- Une circulation fiduciaire hors banque importante de l'ordre de 3 650 Milliards DA (21% du PIB et 26% de l'agrégat M2)⁷⁴.

4. Threats :(Menaces)

- Un contexte économique morose (croissance faible, contraction des dépenses budgétaires et réduction des importations) ;
- Un environnement de plus en plus concurrentiel ;
- Un risque de dégradation du portefeuille de risques induisant une forte consommation des fonds propres (FP) et une dégradation concomitante du ratio de solvabilité ;
- Une baisse de la liquidité bancaire et une hausse des coûts des ressources associée au refinancement auprès de la banque d'Algérie ;
- Des difficultés de recouvrement ;
- Des exigences réglementaires en hausse (BALE III⁷⁵ et Conformité) ;
- Menace des produits de substitution (Finance islamique).

2.1 Les stratégies marketing :

Une forte campagne de marketing et d'animation commerciale accompagne le Redéploiement stratégique de la banque. En effet, En 2016, la BDL a réalisé de bonnes

⁷⁴ Agrégats monétaires : composantes de la masse monétaire. Sont des indicateurs statistiques regroupant dans des ensembles homogènes les moyens de paiement détenus par les agents d'un territoire donné.

⁷⁵ Les Accords de Bâle III, publiés le 16 décembre 2010 sont des propositions de [réglementation bancaire](#). La réforme Bâle III fait partie des initiatives prises pour renforcer le système financier à la suite de la [crise financière de 2007](#).

performances commerciales et financières gravant une nouvelle étape de sa mutation dans une conjoncture difficile, la banque a su mettre à son profit ses atouts et engager la mise en œuvre de sa nouvelle politique commerciale axée sur la proximité, l'accompagnement et l'écoute à travers une communication mieux structurée, venant répondre aux besoins de ses clients et prospects.

Les différentes activités de la banque ont connu une forte dynamique commerciale grâce à la confiance gagnée de ses clients et l'engagement de ses collaborateurs.

Pour relancer l'activité commerciale et accroître son PNB⁷⁶, ainsi que sa rentabilité et assurer leur Pérennité, la banque replace le client au cœur de son dispositif opérationnel et faire de la relation client un axe stratégique fort de différenciation et de compétitivité. D'où la croissance du PNB est attendue d'un triple effort :⁷⁷

1. Un meilleur taux d'équipement de la clientèle existante grâce à une application systématique des ventes croisées⁷⁸ (*Cross Selling*) et de l'assemblage⁷⁹ (*Package*).
2. Un démarchage actif et ciblé des prospects pour accroître la base clientèle (client acquisition).
3. La maîtrise des coûts des ressources collectées.

A cet effet, la BDL a suivi les procédures suivantes :

➤ L'amélioration de la qualité de service et donc de la satisfaction de la fidélité client à travers :

- L'accueil de la convivialité des agences ;
- La relation interpersonnelle par la création de postes de charge de clientèle (disponible, compétent, réactif et à l'écoute) ;
- La rapidité et la qualité d'exécution des opérations grâce à la généralisation de l'automatisation et des *Work Flows* (processus opérationnels).

⁷⁶ Produit Net Bancaire : la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaires nés de toutes leurs activités de financements de l'économie.

⁷⁷ Document interne à la BDL (plan de développement 2016-2020.vision stratégique BDL 2020). Consulté en juillet 2018.

⁷⁸ La vente croisée consiste à vendre un produit complémentaire, un accessoire ou service lié au produit principal acheté.

⁷⁹ Le scoring est une technique qui permet d'affecter un score, ou bien d'attribuer une note à un client ou prospect.

➤ L'intégration progressive des avancées technologiques à travers :

L'intégration systématique des nouvelles technologies dans l'offre des produits.

Cette démarche est accompagnée par un plan de communication interne et externe et par un effort important de formation et de mise à niveau commercial des collaborateurs.

➤ Par ailleurs, et en vue d'assurer un meilleur pilotage de la rentabilité des opérations, un audit et une révision de la tarification seront menés pour veiller à l'adéquation de cette dernière avec les coûts supportés par la banque et les pratiques du marché.

2.1.1 L'orientation clientèle :

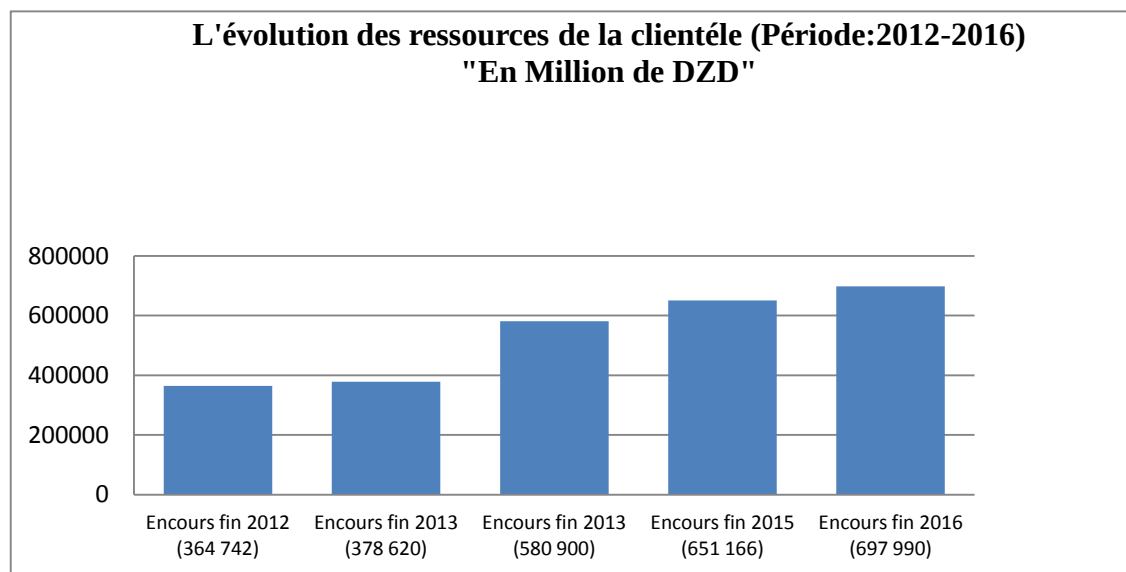
A. L'activité de collecte des ressources auprès de la clientèle :

Au terme de l'année 2016, l'activité de collecte des ressources auprès de la clientèle a connu une croissance de l'ordre de 7% par rapport à la même période de l'année précédente, correspondant ainsi à un volume additionnel de 46 milliards de DZD, passant de 651,1 milliards DZD (fin décembre 2015) à 697,9 milliards DZD (fin décembre 2016). Cette croissance est enregistrée principalement au niveau des

«comptes de chèques» et les «comptes d'épargne» (Livret d'épargne classique et livret d'épargne El Badil- sans rémunération-).

Globalement, la figure suivante illustre l'évolution des ressources de la clientèle durant la période 2012-2016 :

Figure n° 3: évolution des ressources de la clientèle de la BDL entre 2012-2016.

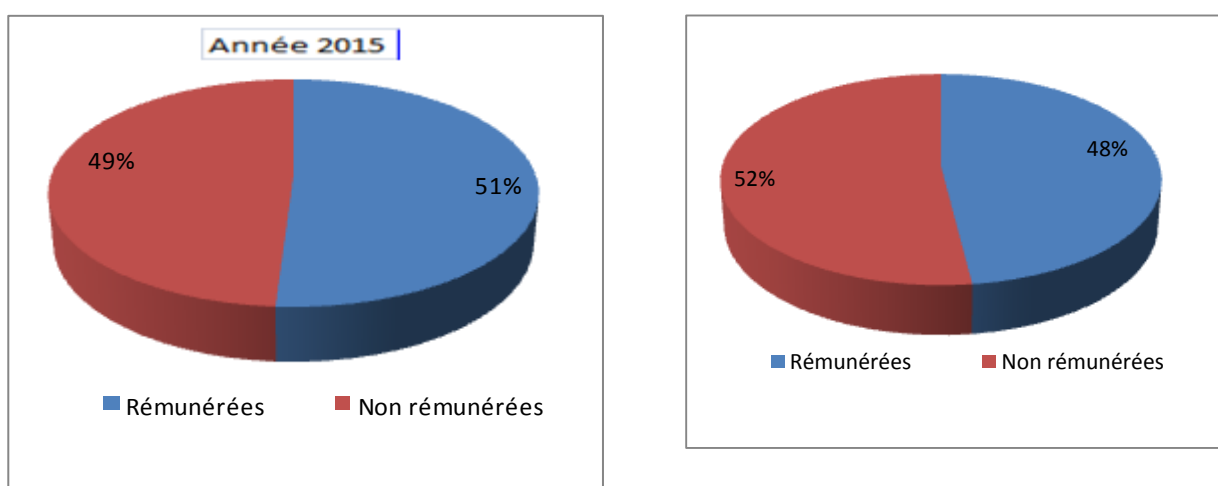


Source : Rapport annuel 2016 de la BDL, consulté en Juillet 2018

B. Structure des ressources de la clientèle par nature :

Les ressources rémunérées qui représentaient 51% en 2015 sont passées à 48% en 2016. Cette situation conforte la marge de la Banque et ses performances. La structure des ressources de la clientèle se ventile comme suit :

Figure n° 4: la structure des ressources clientèle par nature (2015/2016)



Source : Rapport annuel 2016 de la BDL, consulté en Juillet 2018

C. Répartition des crédits par secteur d'activité :

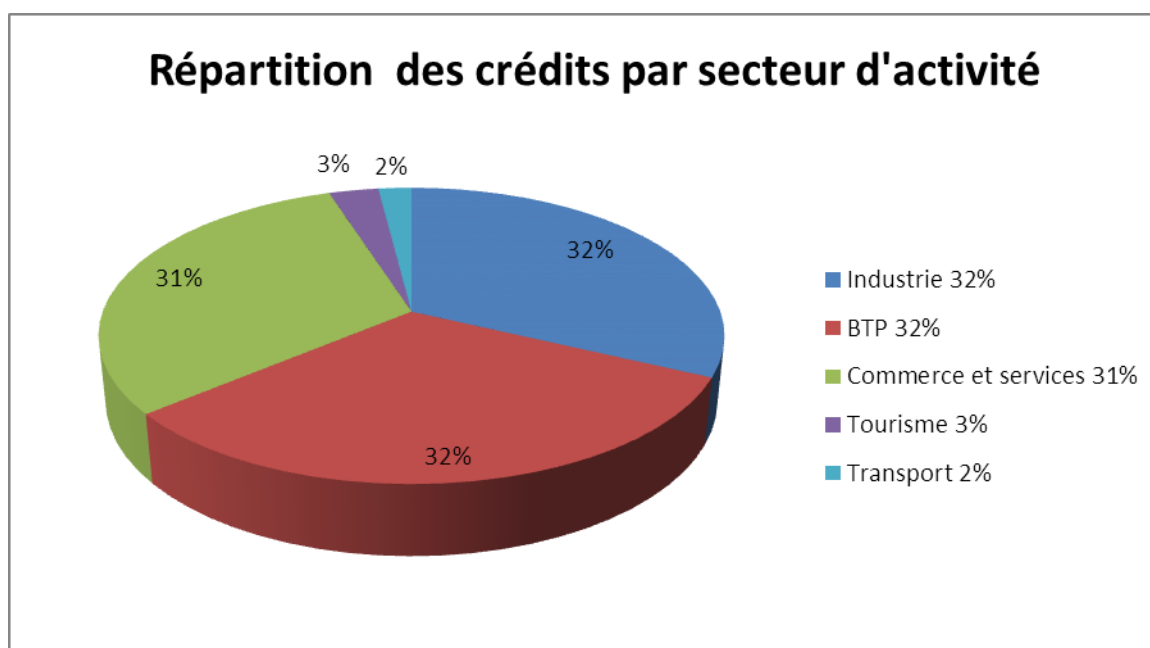
La BDL a adopté une politique de crédit diversifiée à tous les secteurs économiques sur l'ensemble du territoire national, notamment dans les secteurs à forte valeur ajoutée et créateurs d'emplois, tels que les énergies renouvelables, l'agro-industrie, les services, l'économie numérique et celle du savoir, l'industrie en aval des hydrocarbures, ainsi que les mines.

Au plan des crédits ouverts durant l'exercice 2016 (production annuelle 2016), le nombre de dossiers autorisés par la banque est de 11 469 dossiers pour un montant de 357 milliards DZD contre 9 775 dossiers octroyés en 2015 pour un montant de 288 milliards DZD (toutes natures de crédits confondues).

A cette production s'ajoute l'effort de la banque en matière d'inclusion financière en direction des jeunes et des chômeurs. Les crédits ouverts en 2016 pour cette catégorie ont atteint un nombre 3 954 dossiers pour un montant global de 7,6 Milliard de DZD.

Le financement de la BDL est concentré principalement sur le secteur de l'Industrie, du bâtiment et des Travaux Publics, suivi des activités des services.

Figure n° 5: la répartition des crédits par secteur d'activité à la BDL

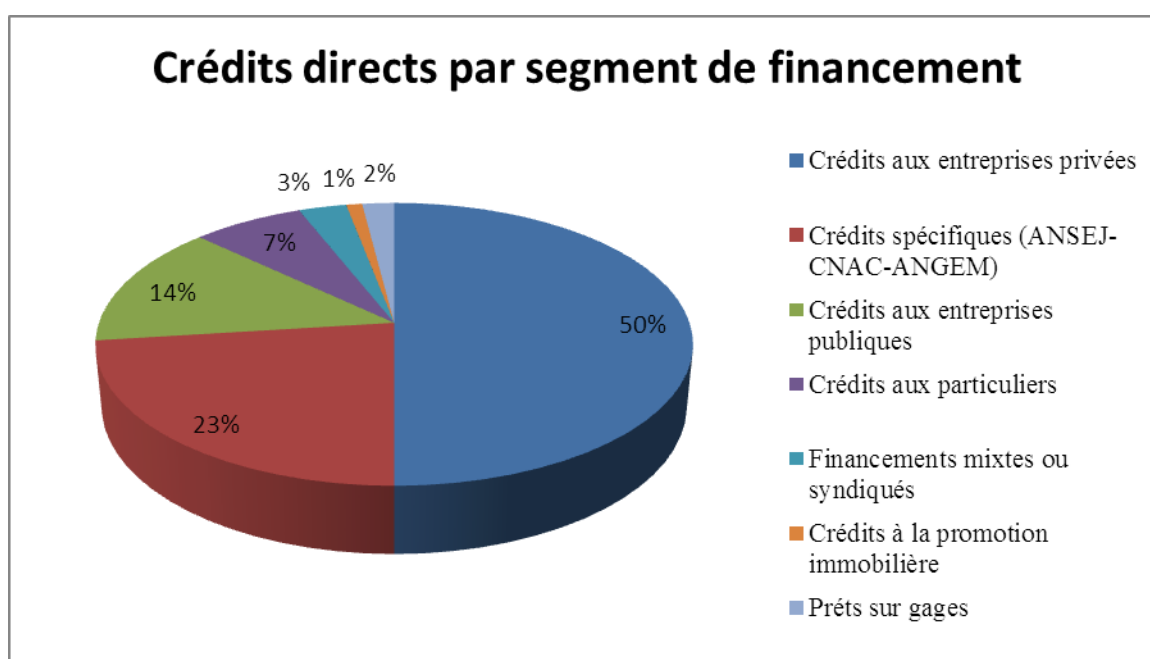


Source : Rapport annuel 2016 de la BDL, consulté en Juillet 2018

D. Répartition des crédits directs par segment d'activité à la BDL

En matière de crédit ouvert au profit des ménages au titre de l'exercice 2016, la BDL a financé 2 959 dossiers de crédits immobiliers, pour un montant de 5,8 milliards de DZD. Quant aux crédits à la consommation, mis en place à partir du 2ème semestre 2016, ils ont atteint un nombre de 1 092 dossiers accordés pour un montant de 462 millions de DZD.

Figure n° 6: Crédits directs par segment de financement de la BDL



Source : Document interne BDL, consulté le 12 Juillet 2018.

2.2 La gestion du capital humain

L'année 2016 a connu une transformation radicale de la fonction ressource humaine en la hissant à la dimension de Capital Humain. Ainsi, la mutation concerne l'aspect organisationnel et procédural consolidé par la mise en œuvre de politiques d'Emploi, de Formation, d'Évaluation et de Gestion de Carrière ainsi que le volet Social.

Au 31 décembre 2016, l'effectif de la Banque de Développement Local (BDL) est de 4 145 collaborateurs, enregistrant ainsi un accroissement de 7% par rapport à l'année 2015. La structure et l'évolution des effectifs permanents par catégorie socioprofessionnelle sont illustrés comme suit :

Tableau n°01 : Evolution des effectifs permanents (par catégorie socioprofessionnelle)

Catégories	Exercice 2015	Exercice 2016	Evolution (NBR)	Evolution (%)
Cadres supérieurs	54	65	11	20
Cadres	2412	2813	401	17
Maitrises	912	857	-55	-6
Exécutions	496	410	-86	-17
Total effectif	3874	4145	271	7

Source : Rapport annuel 2016 de la BDL, consulté en Juillet 2018.

L'effectif au profil universitaire et de formation supérieur représente 73%. L'âge moyen de l'effectif de la BDL est de 40 ans. Le personnel féminin représente un pourcentage de 38% de l'effectif total de la BDL.

2.2.1 La politique sociale de la BDL

Le Capital Humain constitue la principale source de vie et de dynamisme pour la Banque de Développement Local, lui donnant ainsi une place privilégiée dans ses actions de Management Général. La cohésion de ce Capital Humain et la promotion de son bien-être, imposent à la BDL, de concilier avec ses objectifs de rentabilité économique, un certain nombre d'impératifs sociaux intégrant les valeurs fondamentales suivantes :

- Equité et Egalité des chances ;
- Convivialité, aisance et confort sur les lieux de travail ;
- Communication, adhésions et participation.

La réalisation de ces impératifs sociaux se fait grâce à la mise en place d'un ensemble de dispositions et de mesures consolidant et développant les divers facteurs concourant au bien être individuel et collectif, à savoir :

- Le principe des droits sociaux acquis par l'ensemble des collaborateurs au sein de BDL ;
- L'écoute et le dialogue permanent avec les collaborateurs ;
- Le respect des droits individuels et collectifs ;
- La consolidation, la défense et le développement des relations avec le partenaire social ;
- L'optimisation des mesures prises en matière d'Hygiène, Sécurité et Médecine du travail ainsi que l'amélioration constante des conditions de vie au travail.

Une attention particulière est accordée au « Vivre Ensemble » au sein de la Banque de Développement Local, se basant sur :

- Des comportements et attitudes professionnelles reposant sur la confiance et le respect mutuel entre tous les collaborateurs ;
- L'exercice de l'activité professionnelle avec honnêteté et intégrité, ainsi qu'avec un professionnalisme concourant à la préservation de son image de marque ;
- Le partage de l'information et une communication ouverte pour la réalisation de ses objectifs.

Une communication active, encouragée par une culture d'ouverture au dialogue entre les différents collaborateurs.

2.2.2 La politique de la rémunération de la BDL

La rémunération au sein de la BDL, dans toutes ses composantes et variantes, est un levier très puissant à même de conditionner, pour une grande part, non seulement le maintien de sa compétitivité mais aussi l'attractivité, la motivation, et la fidélisation de son Capital Humain.

Tout en recherchant l'équilibre financier grâce au pilotage et au suivi de la masse salariale, la BDL concilie, à la fois, ses impératifs économiques et sociaux, à travers une politique de rémunération équilibrée, juste et équitable, axée sur la reconnaissance de la performance individuelle et collective.

Ainsi, le système de rémunération, au sein de la Banque de Développement Local, visera à :

- Assurer la cohésion entre les objectifs individuels et ses attentes ;
- Privilégier le respect de l'équité interne à travers un système adapté de hiérarchisation et de classification salariale ;
- Stimuler la compétitivité externe en attirant les meilleurs collaborateurs et en retenant les plus performants d'entre eux ;
- Impliquer et motiver le Capital humain par le biais d'un système de gratification de la performance individuelle et collective ;
- Favoriser un sentiment de reconnaissance des mérites en prenant en compte les attentes de l'ensemble des collaborateurs ;
- Fidéliser les compétences en assurant une évolution de carrière attractive ;
- Concilier la prospérité de la BDL avec celle de ses ressources humaines et ce, par des formules adaptées de participation et d'intéressement.

2.2.3 La politique de la formation de la BDL

Au plan formation et pour faire face aux exigences sans cesse croissante de la clientèle en matière de qualité de service et en prévision de la mise en œuvre du système d'information un programme ambitieux a été réalisé, durant l'exercice 2016, et qui a concerné une population très large, au nombre de 1 541 agents soit 38% de l'effectif global. Ces actions de formation ont porté essentiellement sur les différentes activités qui sont le cœur de métier de la banque, et ce, en rapport avec l'activité commerciale de la BDL, ainsi que les exigences réglementaires de la tutelle.

La politique de l'Emploi de la BDL est renforcée par l'amélioration et le développement continu des compétences du Capital Humain. La formation est placée, ainsi, au cœur des priorités de la BDL du fait qu'elle constitue un levier stratégique devant permettre de :

- Accompagner sa croissance ;
- Anticiper, de maîtriser et d'intégrer l'évolution, à la fois, de ses métiers et des besoins spécifiques de ses ressources humaines ;

- Faire acquérir au Capital Humain, de nouvelles compétences tout en développant ses savoir-faire et ses capacités à s'adapter aux diverses évolutions du marché de l'emploi (Interne/Externe) ;
- Faciliter la mobilité et les évolutions de carrières en offrant à ses collaborateurs les moyens de s'accomplir professionnellement, à chaque étape de leurs parcours professionnels ;
- Optimiser les performances individuelles et collectives de ses ressources humaines;
- Permettre aux collaborateurs d'être en capacité permanente d'exercer leurs activités et de renforcer leur expertise pour atteindre l'objectif.

Le plan de formation, annuel ou pluriannuel, constitue le levier fondamental, par lequel, les objectifs de la politique de développement du Capital Humain de la BDL seront atteints.

2.2.4 La politique de l'emploi de la BDL

En vue de répondre de façon continue à ses besoins organisationnels en perpétuelle évolution, la BDL est bien consciente du potentiel en compétences et talents au sein du marché interne ; l'enjeu majeur étant de les attirer, de les conserver et de les développer.

Ce marché de l'emploi est donc observé, analysé, maîtrisé et régulé grâce à la définition et à la mise en œuvre d'une politique de l'emploi, centrée autour de quatre (04) grands axes, d'égale importance, à savoir :

- L'Attractivité : Avec la mise en place d'une Gestion Préventive des Emplois et des Compétences ainsi qu'un processus dynamique de prospection, de sélection et de recrutement des compétences.
- L'Employabilité : La dimension plurielle des métiers de la BDL et ses besoins continus en compétences, génèrent des opportunités de parcours professionnels riches et variés, avec des possibilités de mobilité et d'évolution de carrière.
- La Performance et l'expérience Professionnelle : Toutes les conditions organisationnelles nécessaires sont mises à disposition des ressources humaines pour

qu'elles soient, en permanence, performantes et en capacité d'atteindre un niveau d'excellence distinctif, sur l'ensemble des métiers spécifiques de la BDL.

- La Détection et l'Emergence des Talents : La richesse du capital humain de la BDL se doit d'être renforcée par le repérage permanent des potentiels et des compétences talentueuses en situant la Banque comme lieu privilégié d'expression et de valorisation des talents individuels et collectifs.

2.3 La modernisation du système d'information :

Ce qui est essentiel pour la BDL, l'implémentation de son système informatique, ce processus a commencé depuis l'année 2015. Et son lancement effectif était en mois de février 2017. La mise en place d'un tel système, intégré, permettra de réaliser toutes les opérations de la banque en temps réel et d'améliorer la qualité du service en direction de la clientèle. Ceci constitue le point focal de la réorganisation de la BDL, puisque même sur le plan organique, cette organisation est en congruence avec le système d'information et particulièrement au niveau de l'agence, on se dirige vers une agence corporate, une agence de particuliers et un mixte entre les deux. C'est-à-dire un centre d'affaires qui regroupera les activités liées au corporate et celles liées au particuliers.

La Banque de développement Local s'est récemment dotée d'un système d'information à la pointe de la technologie, baptisé SI-NASR, conforme aux standards internationaux, couvrant l'ensemble des métiers de la banque et caractérisé par une vue globale centrée sur le client. Grâce à ce système, ce dernier dispose de toutes les informations pouvant l'orienter dans sa gestion financière de ses activités et lui donne une image instantanée de tous les produits et services mis à sa disposition.

Le SI-NASR, fort d'une architecture organisationnelle permet à la banque depuis son implémentation, de mieux servir sa clientèle et de lui assurer une prise en charge diligente et flexible en tous types de traitements et d'opérations. Y compris en matière de Prêt sur Gages.

La modernisation du système d'information a une relation directe sur le système de paiement de la banque, car avec l'adoption des nouvelles technologies de transmission de données et d'évolution de l'informatique la BDL fait la mise en place d'un nouveau

système de paiement, en remplaçant le système de compensation manuelle⁸⁰ par la télé-compensation, pour assurer la rapidité et la sécurité de règlement des comptes entre les banques.

Ce projet s'est concrétisé durant l'année 2006 par la mise en production de deux Systèmes de Paiement modernes, le Système ARTS pour le règlement brut en temps réel des opérations de paiement de gros montant et des paiements urgents et le Système ATCI, pour la télé compensation des paiements de masse (chèques, effets, virements, prélèvement et opérations monétique).

Le développement et la modernisation de ces deux systèmes de paiement sont appelés à faciliter le développement de l'intermédiation bancaire, à contribuer à l'amélioration de la gestion des risques et à renforcer les liens institutionnels et financiers avec les marchés.

2.3.1 Système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents :

L'entrée en fonctionnement du système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents appelé système ARTS (Algeria Real Time Settlements) est intervenue conformément aux dispositions du règlement n° 05-04 du 13 octobre 2005. Ce système répond à l'ensemble des principes recommandés par le CMC sur les systèmes de paiement et de règlement de la Banque des Règlements Internationaux.

2.3.2 Système de télé-compensation des paiements de masse:

Parallèlement à la réalisation du système ARTS, il a été procédé au lancement de la modernisation du système de paiement de masse. Il s'agit d'un système de compensation automatisée de chèques, effets, virements, cartes et prélèvements automatiques, où ce système constitue une complémentarité au système ARTS. Afin de consolider le processus de normalisation et de modernisation de la compensation des chèques.

⁸⁰ Un ensemble de procédures que certaines institutions financières communiquent, échangent des informations ou des documents relatifs à des transferts de fonds avec d'autres institutions financières.

Le système de télé-compensation électronique a démarré, dans un premier temps, par la compensation des chèques suivie par les virements, en juillet 2006, et par les transactions monétiques en octobre 2006. Le système ATCI (*Algérie télé-Compensation Interbancaire*) est auto protégé à travers la détermination des limites maximales autorisées de soldes multilatéraux de qu'il contrôle en permanence. Il envoie des messages d'alerte à l'administrateur du système et aux participants concernés dans le cas où le solde débiteur d'un participant approcherait la limite autorisée. Ce système est sécurisé contre la fraude du fait que les échanges se font par le transfert de fichiers scellés, cryptés et signés suivant un protocole de sécurité piloté par un moniteur intégré au système central et aux plates-formes de raccordement. Il est sécurisé contre les risques opérationnels à travers la mise en place d'un site de secours à chaud et d'un site de secours à froid distant. C'est un système complètement automatisé, reposant sur l'échange de transactions électroniques dématérialisées.

2.4 La modernisation en monétique :

La Banque de Développement Local a consacré en 2016 un programme très ambitieux relatif à la monétique, notamment le volet afférent au déploiement massif des terminaux de paiement électronique (TPE)

La BDL a également entrepris une action de démarche et d'adhésion des web marchands, inscrite dans le cadre du développement de l'e-paiement en Algérie.

Les porteurs de cartes interbancaires domestiques CIB, l'adhésion de la clientèle de la BDL à la carte Visa ainsi que le nombre d'abonnés au service e-Banking ont enregistré une nette progression durant l'exercice 2016.

2.4.1 Les terminaux de paiement électroniques (TPE) :

Un instrument de paiement électronique qui garantit une plus grande protection contre la fraude, le vol et la contrefaçon. Il permet l'acceptation des cartes bancaires et l'enregistrement automatique des transactions. Egalement le règlement de ces transactions en un délai rapide, avec l'efficacité, la haute sécurité des transactions, la captation d'un nouveau segment de clients « porteurs de carte » ainsi que l'accompagnement et le service après-vente. **(Voir annexe n°0 3).**

Ce projet «développement et dynamisation du réseau d'acceptation TPE » est mené par la nouvelle Direction du Développement des Paiements Électroniques (DDPE). En 2017, la BDL avait installé pas moins de 4500 terminaux de paiement électronique (TPE) chez les commerçants, domiciliés à cette banque publique.

2.4.2 Carte de retrait interbancaire "CIB" :

La carte CIB est une carte interbancaire qui permet d'effectuer les transactions quotidiennes en toute sécurité, Rattachée directement au compte du client, deux types de cartes sont émis par la banque :

- La carte CLASSIC : Offre des services de paiement et de retrait interbancaires, elle est proposée à la clientèle selon les critères arrêtés par la banque.

- La carte GOLD : Proposée également à la clientèle selon les critères arrêtés.

Outre le paiement et le retrait d'espèces, cette carte offre des fonctionnalités supplémentaires et des plafonds de retrait et de paiement plus importants utilisable 24h/24 et 7jours /7 et elle permet d'effectuer:

- Des paiements sur les terminaux de paiements électroniques (TPE) ;
- Des paiements en ligne ;
- Des retraits sur les distributeurs automatiques des billets(DAB) et les guichets automatiques bancaires (GAB) ;
- La consultation de solde sur distributeurs automatiques des billets (DAB) et sur les guichets automatiques bancaires (GAB) ;
- Possibilité de suivi des opérations par internet.

2.4.3 La carte VISA/BDL :

est un moyen de retrait et de paiement, permettant d'effectuer des transactions en devises sur des Distributeurs Automatiques de Billets et Terminaux de Paiement Electronique (DAB et TPE) ainsi qu'Internet dans tous les pays du monde, elle est acceptée par 32 millions de commerçants répartis dans plus de 200 pays dans le monde, 24h/24 et 7j/7 pour effectuer des :

- Paiements sur les terminaux de paiements électroniques (TPE);
- Paiements en ligne ;

- Retraits sur les distributeurs automatiques des billets(DAB) et les guichets automatiques bancaires (GAB);
- Consultation de solde sur les distributeurs automatiques des billets(DAB) et les guichets automatiques bancaires (GAB).

2.4.4 La Master Card BDL :

Le premier produit bancaire (MasterCard-BDL) qui offre divers avantages, permet notamment d'opérer des achats via internet et d'effectuer des paiements et des retraits en devise à l'international 24h/24 et 7j/7 en toute sécurité grâce au 3D Secure, un système qui renforce la sécurité des paiements sur internet.

Pour la MasterCard Titanium, le plafond de paiement est de 5000 euros/semaine alors que le plafond d'utilisation de la MasterCard Platinum peut atteindre jusqu'à 8000 euros/ semaine. Le retrait sur DAB/GAB est plafonné quant à lui à 1000 euros/semaine.

Les frais liés à l'acquisition de la Master Card-BDL varient, selon le type de la carte, entre 4000 et 7000 DA/an. *«Les tarifs sont accessibles par rapport à ce qui est offert sur la place bancaire»*, valable pendant deux ans et compatible avec le mode de paiement Pay, la carte MasterCard-BDL offre aussi une assurance voyage gratuite qui couvre les déplacements à l'étranger et propose un abonnement e-banking. Cette carte est délivrée dans un délai maximum de 10 jours. Le second produit bancaire, baptisé compte El Amane, est un pack composé d'une carte CIB et d'une couverture d'assurance contre les accidents corporels pouvant atteindre un million de dinars, destiné aux particuliers, permettant d'effectuer l'ensemble des opérations bancaires, telles que les paiements, les versements, les virements.

2.5 Les stratégies du contrôle :(Audit Interne)

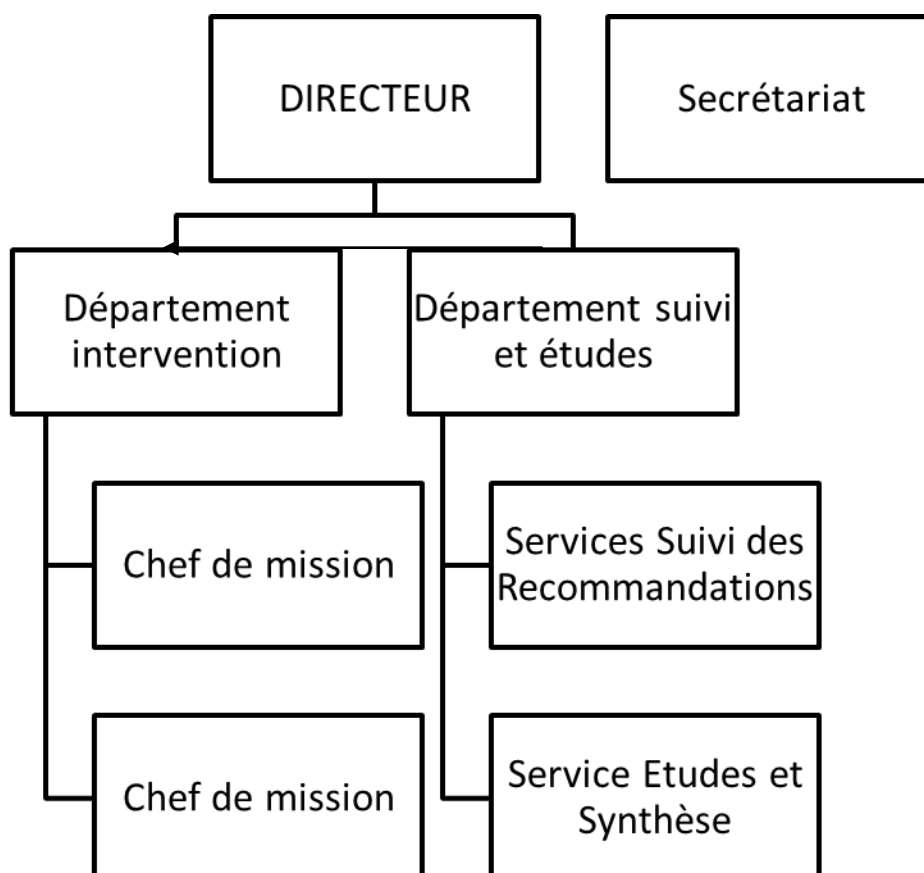
L'Audit Interne est une activité indépendante et objective qui donne à la banque une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée et aide la banque à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de

management des risques et de contrôle, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité .

L'audit interne est une fonction essentielle dans la gestion de la Banque, qui permet d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne mise en place en s'assurant de :

- La réalisation et optimisation des opérations ;
- Le respect de l'application des procédures interne ;
- La conformité aux lois et aux règlements ;
- La fiabilité des informations financière ;
- La sécurité du patrimoine.

Figure n° 7 : Organigramme de la Direction Audit Interne au sein de la BDL



Source : document interne à la BDL

2.5.1 Mission et attribution de la direction audit interne au sein de la BDL :

La direction audit interne, rattachée à la division inspection et audit, est en charge des missions principales suivantes :

- Assurer le pilotage, la coordination et la supervision de l'exécution de l'ensemble des activités de la direction, dans le respect de la politique générale de la Banque.
- Veiller au respect de l'application des règles d'éthique, d'intégrité de la charte d'audit et du code de déontologie de la Banque
- Veiller au respect de la mise en œuvre et de la mise à jour régulière de la charte d'audit interne de la Banque.
- Evaluer l'efficacité et l'efficience du dispositif du contrôle interne instauré au sein de la Banque (organisation, textes des dispositions réglementaires, contrôle)
- S'assurer périodiquement, selon le plan d'action des missions d'audit, non seulement de la conformité des opérations réalisées au regard des dispositions légales et réglementaires mais, également, de l'existence, de la pertinence et de l'efficacité du contrôle permanent encadrant les processus des activités de la Banque.
- Identifier les écarts, les dysfonctionnements et les zones à risque entachant les différentes activités de la banque.
- Contribuer à l'actualisation de la cartographie des risques, en collaboration avec le département risque opérationnels.
- Formuler des recommandations en vue d'apporter les correctifs nécessaires aux anomalies constatés et relevés pour les équipes d'auditeurs.
- Veiller au suivi de la mise en œuvre des recommandations formuler dans les rapports d'audit, auprès des structures concernées.
- Evaluer, périodiquement, le niveau de prise en charge mise en œuvre par les structures concernées, des recommandations émises dans les rapports d'audit, et en rendre compte à l'adresse de la hiérarchie.

- Participer à l'élaboration du rapport annuel relatif au contrôle interne et à la gestion et à la mesure des risques, pour le volet concernant l'audit interne.

- Veiller à l'élaboration et à l'exécution du plan d'action annuel de la direction préalablement approuvé par la division inspection et audit et validé par la Direction Générale.

- Elaborer les rapports d'activité trimestriels, annuels et les comptes rendus périodiques sur l'état de mise en œuvre des plans d'action de la Direction Audit Interne.

2.5.2 Déroulement d'une mission d'audit :

Une mission d'audit se déroule en quatre phases ci-après désignées : préparation, réalisation, conclusion et la mise en œuvre.

A. Phase « préparation »

- Lancement d'une mission d'audit : les missions d'audit sont enclenchées, de manière générale, dans le cadre du plan d'action annuel ou pluriannuel d'audit interne approuvé par la . Cette mission peut également être enclenchée sur injonction de la direction générale appuyée par une lettre de cadrage.

- Prise de connaissance du domaine à auditer : cette étape consiste à

✓ identifier l'information nécessaire fiable et utile pour atteindre les objectifs assignés à la mission d'audit

✓ collecter les référentiels et tout document ou information traitant du thème de la mission d'audit

✓ traiter et sélectionner l'information collectée en rapport avec le domaine à auditer

✓ effectuer des entrevues avec les structure « métiers » en charge du domaine et/ ou des structures à auditer

✓ utiliser les outils d'analyse d'audit pour l'assimilation et l'organisation des informations récoltées et acquises à savoir le narratif, le questionnaire de contrôle interne (QCI) le programme de vérification, diagramme de flux d'information, sondage,...etc.

- ✓ préparation de programme de vérification destiné à définir, répartir, planifier et suivre les travaux des auditeurs sur le terrain ;
- ✓ déterminer et sélectionner les structures à auditer.
- Le programme d'audit : l'exploitation des référentielles et autres informations liées à la mission d'audit ainsi que le résultat des entretiens menés avec les structures métiers en charge du domaine à auditer, permettent à l'auditeur de déterminer l'entendue de sa mission et de bâtir son programmes d'audit.

Le programme d'audit doit mettre l'accent sur :

- ✓ la mise en œuvre du programme de vérification
- ✓ les tâches à réaliser et les investigations à mener
- ✓ le niveau de maîtrise de la fonction à auditer par les préposes
- ✓ l'identification des risques significatifs liés à l'activité, au processus ou à la fonction à auditer
- ✓ l'appréciation du dispositif de contrôle interne et sa capacité à anticiper la survenance des risques
- ✓ la pertinence et l'efficacité des contrôles et des alertes mis en place
- Le rapport d'orientation : il englobe le résultat de la prise de connaissance du thème de la mission d'audit ainsi que le programme d'audit .ce rapport ainsi finalisé permet de déterminer :
 - ✓ les objectifs de la mission
 - ✓ les axes d'investigation.

B. Phase « réalisation »

La mission doit être exécutée sur la base de documents de travail établis selon un schéma déterminé et organisé en dossier d'audit. Ils traduisent clairement les travaux à effectuer et les techniques et méthodes de travail utilisées pour l'aboutissement à des conclusions fondées. L'opinion de l'audit est exprimée sur la couverture adéquate des risques identifiés.

- La réunion d'ouverture : l'objet de cette réunion, qui se déroule dans le bureau du premier responsable de l'entité à auditer, en sa présence ainsi que celle de ses collaborateurs, porte sur :

- ✓ l'établissement des premiers contacts avec l'ensemble des personnes concernées par le thème de l'audit ;

- ✓ la présentation de l'équipe des auditeurs devant mener la mission ;

- ✓ un rappel sommaire des objectifs généraux de l'audit ;

- ✓ l'énoncé des objectifs et de l'entendue de la mission d'audit ;

- ✓ la prise en charge de la logistique liée à la mi

- ✓ ssion d'audit : bureau, transport, hébergement.....etc.

- Vérification sur le terrain : les auditeurs doivent :

- ✓ effectuer des vérifications, les contrôles et l'ensemble des tâches prévues dans le programme d'audit ;

- ✓ étayer les constats relevés par les justificatifs probants ;

- ✓ rédiger pour chaque dysfonctionnement ou anomalie constatée, une feuille de révélation d'anomalie et proposition –FRAP-qui reprend le constat ou l'anomalie relevé, les causes à l'origine de l'anomalie, les conséquences qui en découlent et les recommandations préconisées.

La feuille de révélation d'anomalie et proposition –FRAP-libellée « fiche de constats » (**voir annexe n° 04**), est un document normalisé qui va conduire et structurer le raisonnement logique et chronologique de l'auditeur jusqu'à la formulation de la recommandation.

Les FRAP servent, également, de support de base pour la rédaction du rapport d'audit final.

- Réunion de clôture : à l'issue de la mission d'audit, une réunion de clôture qui peut être assimilée à une action de pré-validation générale, est tenue avec le premier responsable de l'entité auditée dont le but est de :

- ✓ rappeler l'objet et le périmètre de la mission d'audit ;

- ✓ l'informer des principales observations et constats dégagés au terme de la mission d'audit ;

✓ de prendre acte des contestations ou des informations et éclaircissement supplémentaire des audités qui peuvent amener les auditeurs à effectuer des travaux de vérifications complémentaire ou à réviser leurs constats.

C. Phase « conclusion » :

Cette phase est consacrée à la rédaction du rapport préliminaire qui comporte un assemblage des « FRAP » constituées au cours des investigations sur le terrain et ce, en vu d'un retour vers les structures auditées pour la réunion de validation des constats et des recommandations.

- Validation des fiche de constats :

✓ une fois dans leurs services, les auditeurs complètent sous la supervision de leurs supérieur hiérarchique, la rédaction des feuilles de révélation d'anomalie et proposition FRAP ;

✓ après accomplissement du travail, une réunion est programmée avec l'entité auditée pour la validation de chaque fiche de constat

✓ la validation écrite portera aussi bien sur les constats que sur les recommandations préconisées ;

✓ plusieurs alternatives sont envisagées à ce niveau. Cependant, les réponses de l'audité doivent être claires et précises ;

✓ les responsables de la structure auditée peut soit approuver l'ensemble des constats, soit les accepter partiellement ou bien les refuser carrément ;

✓ l'acceptation partielle ou le refus total d'un constat, doivent être dûment justifiés par les audités. Les cas échéant, les auditeurs n'en tiendront pas compte ;

✓ en cas de refus partiel ou total d'un constat l'auditeur peut être amené à avancer ses éléments de preuve. A défaut, la position de l'audité est adoptée ;

✓ au cas où la divergence persisterait et en l'absence de cadre référentiel clair, l'arbitrage de la direction générale est requis.

✓ Les recommandations peuvent conduire à une approbation totale, une acceptation partielle, un enrichissement ou la proposition d'une autre alternatives ou bien émettre un refus ;

- ✓ Toute acceptation partielle ou refus d'une recommandation doit être dûment justifiée ;
- ✓ Les recommandations préconisées sont de nature à engager des actions correctives ou d'amélioration.
- Rédaction du rapport final : le rapport final établi à l'issue de la mission d'audit comprend :
 - ✓ Une synthèse devant mentionner les constats et les dysfonctionnements, anomalies ou insuffisances relevés, l'identification des requis relevés, les recommandations préconisées et une conclusion générale objective, claire et concise.
 - ✓ Les »FRAP »validées par les entités auditées.
- Le rapport de mission, ainsi finalisé, sera transmis par la DAI au responsable chargé de la supervision du contrôle périodique.
- A la réception du rapport d'audit revêtu des annotations et/ou orientations requises, la structure chargée de l'audit procède à la notification des recommandations aux structures concernées par la mise en œuvre.
- après notification des recommandations aux structures concernées, celles-ci sont dans l'obligation de répondre dans les quatre semaines qui suivent la date de notification en proposant un plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations auxquelles elles adhèrent et motiver le refus d'acceptation des autres recommandations.

Le plan d'action doit présenter un caractère opérationnel et être assorti d'échéances.

C. Phase « mise en œuvre »

- Au terme d'une année, il est établi un bilan complet de la mission pour l'ensemble des recommandations formulées. Une synthèse est communiquée à la direction générale

- Les structures hiérarchiques et/ou fonctionnelles concernées par la mise en œuvre des recommandations doivent adresser, trimestriellement, à la structure chargée à l'audit interne, un point de situation sur l'état d'avancement et de concrétisation des actions correctives engagées à l'issue des missions d'audit.

- Sur la base des points de situations reçues des structures hiérarchique et/ou fonctionnelles concernées par la mise en œuvre des recommandations, la direction de l'audit interne évalue les réponses et en rend compte à la direction générale.

- La direction de l'audit interne n'est pas chargée de mettre en œuvre les recommandations. La responsabilité de corriger les déficiences incombe à l'entité auditée et/ou à la structure fonctionnelle.

- Définition et circulation du rapport de mission d'audit :

Le rapport complet d'une mission d'audit est constitué, selon le cas :

- D'une synthèse ;
- Des feuilles de révélation d'anomalies et de propositions « FRAP».
- D'un tableau des principales recommandations, intitulé « cahier des constats et des recommandations » suivant modèle joint en annexe II.

L'original du rapport d'audit est transmis au responsable de la structure en charge de la supervision du contrôle périodique qui en fait la diffusion qui s'impose.

Les annotations, observations et ordinations de la direction générale sur le rapport final de la mission d'audit, à retourner à la direction de l'audit interne, sont prise en charge lors de la notification des recommandations aux structures concernées.

Conclusion du chapitre III

A travers ce chapitre, nous avons pu présenter les spécificités et les pratiques managériales au niveau de la BDL, où nous avons cité les différents changements et mutations exercés dans cette banque en mettant l'accent sur les renforcements et les évolutions de la qualité de gestion et l'introduction des nouvelles pratiques de management.

En fait, l'adoption des stratégies et des pratiques managériales au sein des banques publiques algériennes et parmi elles la BDL, n'est qu'un début.

Toutefois, la politique marketing, la gestion du capital humain, la modernisation du système d'information et les moyens de paiement, et la fonction du contrôle et d'audit, sont des procédures que la BDL suit pour la réalisation de son processus de management.

A travers ce processus, la BDL a réalisé un développement important sur toutes les fonctions de son activité. Malgré son avancement, reste encore quelques faiblesses et défis qui appellent à des stratégies nécessairement audacieuses.

Conclusion générale

Les banques jouent un rôle fondamental dans le financement de l'économie, leur degré de développement reflète la croissance économique nationale, où le niveau de la modernisation du secteur bancaire, comme leur degré d'utilisation des technologies d'information et de communication, leur positionnement sur le marché national et international, la qualité du service offert à leur clientèle...etc. Sont aujourd'hui considérés comme étant des indices importants de l'évolution économique d'un pays.

A cet effet, ces dernières années, avec l'instabilité du monde économique, l'activité bancaire devient de plus en plus complexe, ce qui explique l'utilité du management bancaire pour assurer une meilleure gestion des ressources pour ensuite, atteindre de la performance bancaire.

Egalement, le système bancaire algérien est entré dans une période de mutations profondes imposées par les nouvelles réglementations mises en place après le passage d'une économie centralisée à une économie de marché depuis 1990 avec la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit, qui a donné naissance à une nouvelle organisation bancaire accompagnée d'un renforcement et d'une amélioration de la qualité de gestion menant la banque à une meilleure orientation managériale.

Concernant la BDL, nous avons constaté que ces dernière années, la banque a réalisé un développement remarquable qui a touché toute son activité et ses fonctions, que ce soit sur le plan organisationnel, commercial, technologique ou stratégique.

En effet, la BDL a apporté des modifications et des changements sur son plan organisationnel, dont son objectif est le renforcement et la modernisation de son activité. Cette année⁸¹ par exemple, une dénomination est apporté à la Cellule Gestion de la Qualité qui est, désormais, dénommée Cellule Management de la Qualité. Et un autre changement est apporté à la Direction Banque à Distance, qui est désormais dénommée Direction Monétique et de la banque Digitale et aussi l'intégration de la Cellule Suivi pour la mise en œuvre des recommandations des missions d'Inspection et d'Audit.

⁸¹ Décision PDG N° 158 /2018 sur l'organisation générale de la BDL.

Cependant, sur le volet commercial, la BDL a réalisé une bonne performance commerciale, avec une double évolution des ressources clientèle, passée d'une valeur de 364 742 million de DA en 2012 à une valeur de 697 990 million de DA en 2016. Et pour les crédits accordés, nous avons constaté un nombre de 1694 dossiers de plus en 2016 par rapport à l'année précédente.⁸²

Pour le capital humain, la mutation concerne l'aspect organisationnel et procédural consolidé par la mise en œuvre de politiques d'emploi, de formation, d'évaluation et de gestion de carrière ainsi que le volet social, dont l'effectif au profil universitaire et de formation supérieur représente 73%.

Alors, pour une meilleure combinaison des ressources humaines, matérielles et financières, en 2006, la BDL a mis en place un système d'information pertinent qui est le système de télé-compensation *ARTS* et le système *ATCI* conformes aux standards internationaux, ainsi que récemment cette banque s'est doté d'un système d'information à la pointe de la technologie, dénommé « *SI-NASR* ».

Et aussi, elle a réussi de moderniser ses moyens de paiement en consacrant un programme très ambitieux relatif à la monétique, par l'installation des : *TPE*, *DAB*, et *GAB*, ainsi l'utilisation des cartes interbancaires *CIB*, comme la *Carte Visa* et la *Master Card* pour encourager le e-banking et le e-paiement.

Enfin, pour une meilleure réalisation et optimisation des opérations, la BDL a mis en place la direction d'audit interne chargée d'évaluer l'efficacité et d'assurer le degré de la maîtrise de ses opérations.

Par ailleurs, les résultats obtenus dans notre recherche, nous mènent à confirmer les deux hypothèses formulées au préalable, à savoir :

D'une part, c'est à partir de l'introduction des réformes au niveau du système bancaire algérien, que les banques publiques commencent à se développer et adopter

⁸² Rapport annuel BDL de l'année 2016

des pratiques managériales pour faire face aux concurrents et répondre aux exigences des clients.

D'autre part, la mise en place des stratégies et techniques du management au sein des banques publiques algériennes, leur a permis de renforcer leur gestion et de fixer de nouveaux objectifs pour l'amélioration et la modernisation de ces banques.

A la lumière des éléments précédents, nous avons pu apporter un éclairage sur les pratiques managériales au niveau des banques publiques algériennes. Toutefois, les résultats de cette étude restent propres au cas étudié en l'occurrence la BDL, et ne peuvent pas être généralisés sur toutes les banques publiques. Egalement, l'analyse conduite dans ce mémoire a permis de mettre en évidence les différents changements apportés par le management aux banques publiques algériennes en particulier la BDL.

En définitif, Les mesures à prendre par la BDL consistent dans une première étape à revoir l'organisation de la Banque de façon à l'adapter aux réalités des nouveaux défis de management, déclinés par son plan de développement. Ainsi, l'option commerciale reste dominante à travers une architecture qui devra allier les nouvelles stratégies managériales et l'audit interne, tout en dégagant des couloirs de communication entre toutes les structures névralgiques de la banque, et encourageant son activité commerciale à l'international.

Bibliographie

Ouvrages

1. AMMOUR.B : « *le système bancaire algérien : textes et réalités* ». Ed, Dahlab. 1996.
2. AUBERT.N & all « *Management : aspects humains et organisationnels* », Edition PUF, Paris, 1999
3. BADOUC.M, « *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance* » Revue Banque Edition, Avril 2004.
4. BALLAND, S & BOUVIER, A-M « *Management des entreprises en 24 fiches* », Edition DUNOD, 2008.
5. BAUDHUIN F, « *Dictionnaire de l'économie contemporaine* », université de Louvain, page 41.
6. BEGUIN, J-M & ARNAUD, B. « *L'essentiel des techniques bancaires* », édition d'organisation EYROLLES, Paris, 2008.
7. BELLANGER « *Initiation à la mercatique bancaire, banque et marketing* » Edition : banque Paris, 1977.
8. BENHABIB.A, « *Marketing bancaire et économie de marché* », Revue Economique, Alger 1999.
9. BENYAHIA A, « *Les tares du système bancaire* », El Watan N°4152, Juin 2004.
10. BOUZAR. C : « *systèmes financiers : mutations financières et bancaires et crise* » ; Ed, EL-AMEL. 2010
11. CAPUL J-Y, « *Dictionnaire de l'économie et de sciences sociales* », Nouvelle édition, Italie, 2006.
12. CAUDAMINE.G & MONTIER.J « *banque et marchés financiers* »
13. CHARRON J-L & SEPARI S « *Management, manuel et applications* ».DUNOD, Paris, 2007.
14. CHARRON J-L & SEPARI Sabine, « *Management, manuel et applications* ».DUNOD, Paris, 2007.
15. CHARRON. J-L & SEPARI.S. « *Management, manuel et applications* », DUNOD, Paris, 2007

16. COUSSESGUES.S & BOURDEAUX.G « *gestion de banque* », 6^e édition DUNOD, Paris, 2010.
17. EIGER.P & LANGEARD.D, "*Servuction, le marketing des services*". Ed Science. 1999.
18. HADJ-NACER .A.R: « *les cahiers de la réforme* ». Vol N°4. Ed, ENAG. 1990.
19. KOTLER,P & KELLER.K : « *Marketing Management* », 13^{ème} Edition, Edition PEARSON.
20. LACHEB.M. « *droit bancaire* » IMAG, Alger, 2001.
21. LAFLAMME.M « *Le management approche systémique* », 2^{ème} édition, 1986.
22. NAAS.A « *Le système bancaire Algérie de la décolonisation à l'économie de marché* », Édition, Paris. (2003).
23. PERETTI,M « *Gestion des ressources humaines* ». 15^e édition, Vuibert, 2008.
24. SADAG.A. « *Réglementation de l'activité bancaire* », Tom 2, Alger, éd A.C.A, 2006.
25. SADEGU A, Le système bancaire algérien : « *la réglementation relative aux banques et établissements financier* », Bulletin du projet d'appui à la modernisation du secteur financier algérien, ISBN, Alger, 2003.
26. TIANO. A : « *le Maghreb entre les mythes* ». Ed, P.U.F. 1967
27. ZOLLINGER. M & LAMARQUE. E, « *Marketing et stratégie de la banque* », 5^e édition. Dunod, Paris 2008.

Thèses et Mémoires

1. HENNICHE. F « *Le management dans les banques publiques algériennes* », Mémoire de magister en sciences commerciales .Université d'Oran Es-Senia. 2007.

Articles

1. BENYAHIA. A, Selon MIKKIDECHE.M, vice président du CNES, in " *Réforme bancaire/ les banques privées en question*". Publié par El Watan. le 04/12/2002.

2. EL KADI I, Une série de mesures est venu « recadrer » leur activité en Algérie : les banques privées dans le collimateur, El Watan Economie N°213, octobre 2009.
3. EL-HASSAR. C « *réformes et opportunités d'investissements dans le secteur bancaire algérien* », Media Bank 06-2000, N°48, Banque d'Algérie.
4. LAFITTE,M « *Les grands projets de systèmes d'informations dans les établissements financiers* », Revue Banque Edition, 2003.
5. PASCALLON. P : « *le système monétaire et bancaire algérien* ». Revue Banque. Octobre 1970, N° 289.
6. Oufriha F.Z « *La difficile transformation du système bancaire en Algérie* ». chapitre07, page 129. Du 08/12/2007.
7. REZOUALI A, « *Banques publiques : Recapitalisation et baisse des taux d'intérêts* », El Watan économie, octobre 2005.

Textes juridiques

1. Ordonnance N° 66-178 du 13 juin 1966 portant création de la Banque Nationale d'Algérie.
2. Décret N° 82-106 du 13 mars 1982 portant création de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural et fixant ses statuts.
3. Décret N°82-106 du 13 Mars 1982 portant création de la Banque d'Agriculture et du Développement rural (BADR) et fixant ces statuts.
4. Décret N°82-106 du 13 Mars 1982 portant missions et objectifs de la Banque d'Agriculture et du Développement rural (BADR)
5. Décret N° 85-85 du 30 Avril 1985 portant création de la banque de développement local et fixant ses statuts.
6. Loi 86-12 du 19 Août 1986 relative au régime des banques et du crédit.
7. Loi n°86 du 19 août 1986relative au régime des banques et au crédit.
8. Décret exécutif n° 94-415 du 28/11/1994 fixant les modalités d'application de l'article 24 du décret législatif n° 94-08 du 26/04/1994 portant loi de finance complémentaire pour 1994.
9. Ordonnance n° 95-22 du 26 août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques algériennes.

10. Ordonnance N° 01-01 du 27 Février 2001 modifiant et complétant la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit
11. Loi française du 13 juin 1941, art 1

Documents

12. Décision PDG N° 158 /2018 sur l'organisation générale de la BDL.
13. Plan de développement 2016-2020.vision stratégique BDL 2020.
14. Rapport de la Banque d'Algérie de l'année 2001.
15. Rapport CNES, « *Evolution Economique et Monétaire en Algérie* ». 2001.
16. Rapport d'activité Annuel BDL 2016, consulté en juillet 2018.

Sites internet

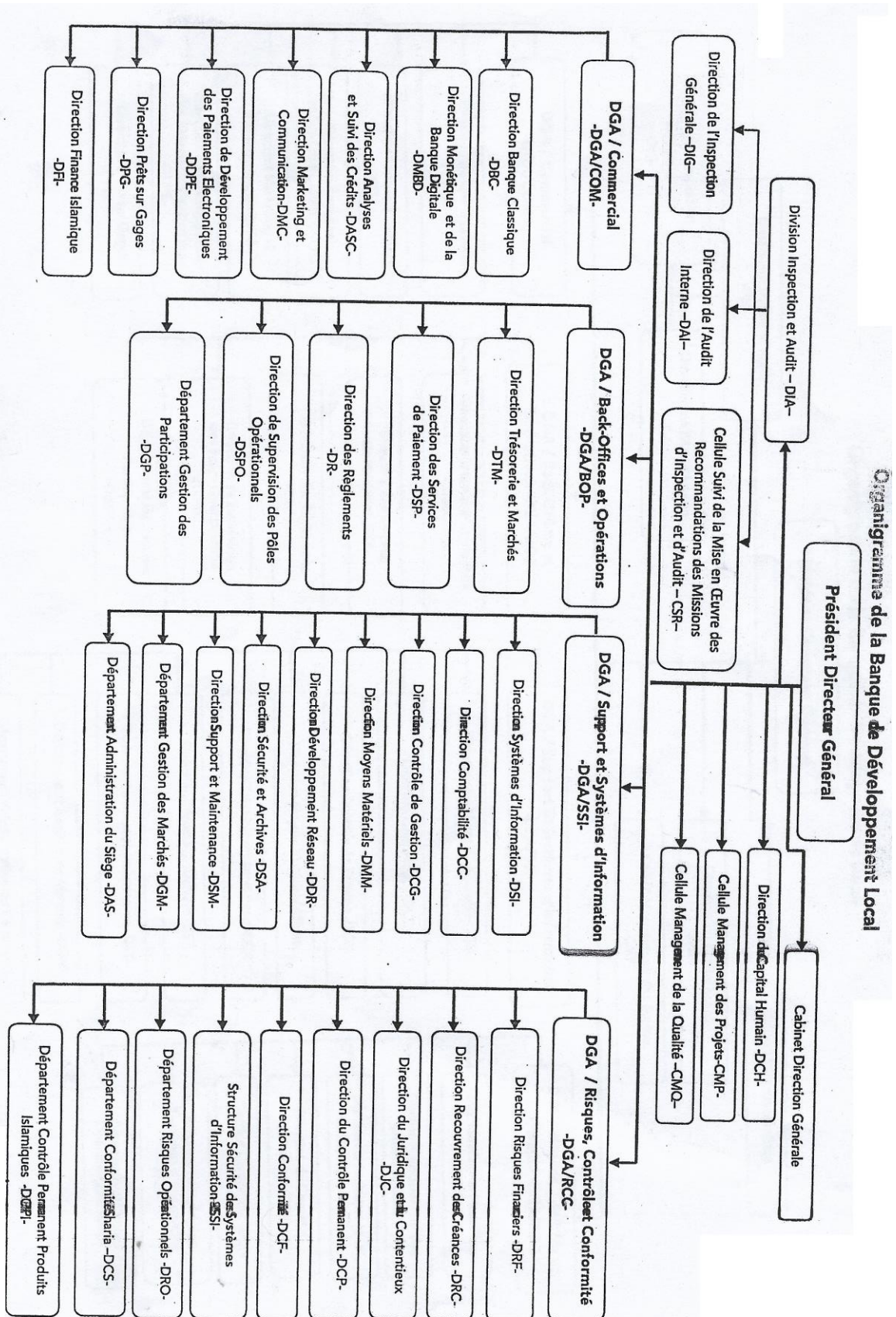
17. [http://www.fbf.fr/Web/Internet2010/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/AB7H9V/\\$File/20160414_Banque%20universelle.pdf](http://www.fbf.fr/Web/Internet2010/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/AB7H9V/$File/20160414_Banque%20universelle.pdf)
18. <https://www.lafinancepourtous.com>
19. www.bank-of-algerien.dz/6-03.doc
20. [www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-168485-levolution-du-modele-bancaire-a-lere-du-digital-2077723. php](http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-168485-levolution-du-modele-bancaire-a-lere-du-digital-2077723.php)
21. [www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-168485-levolution-du-modele-bancaire-a-lere-du-digital 2077723.php](http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-168485-levolution-du-modele-bancaire-a-lere-du-digital-2077723.php)
22. www.sgbv.dz

Annexes

Annexe 01 : Logo de la BDL



Annexe 02 : Organigramme de la BDL 2018



Annexe 03 : TPE et carte interbancaire



Annexe 04 : Fiche de constat

Banque de Développement Local

Direction de l'Audit Interne

Mission d'Audit N° /2015

Thème :

Fiche de constat N°01 :	
<u>Constats :</u>	<u>Priorité de la recommandation :</u>
<u>Analyse :</u>	<u>Risque impacté :</u>
<u>Référentiels :</u>	
<u>Recommandations :</u>	
<u>Recommandations acceptées :</u> Oui ☐ Non ☐	
<u>Prise/Personne, responsable de la prise en charge de la recommandation :</u>	
<u>Commentaires et propositions de l'entité auditée :</u>	

Liste des figures

Figure n° 1: Le système de management de service.....	19
Figure n° 2: Représentation du modèle de servuction.	20
Figure n° 3: évolution des ressources de la clientèle à la BDL entre 2012-2016.....	73
Figure n° 4: la structure des ressources clientèle par nature (2015/1016).....	73
Figure n° 5: la répartition des crédits par secteur d'activité à la BDL	74
Figure n° 6: Crédits directs par segment de financement de la BDL	75
Figure n° 7 : Organigramme de la Direction Audit Interne au sein de la BDL	85

Liste des abréviations

INTRODUCTION GÉNÉRALE 7

CHAPITRE I :

Le développement des pratiques managériales au niveau des banques.

Introduction du chapitre I : 14

Section 1 : Le management dans les entreprises de services 15

 1.1 Le management : définitions, évolution et rôles 15

 1.1.1 Origine étymologique du terme « management » 15

 1.1.2 Définitions du concept de management 15

 1.2 Le management des services 17

 1.2.1 Les composantes d'un système de management dans une entreprise de services
 18

 1.2.1.1 La constitution d'un système de management de services : 18

 1.2.1.2 Le système de servuction : 19

 1.2.1.3 La fragilité du système de management d'un service 22

Section 02 : Les spécificités du management bancaire 24

 2.1 Définition de la banque 24

 2.1.1 Les opérations et rôle de la banque : 24

 2.2 Les pratiques managériales dans une banque 25

 2.2.1 La nécessité d'une stratégie marketing 26

 2.2.2 Le management des ressources humaines 27

 2.2.3 Le système d'information et son rôle dans la gestion de la clientèle 28

 2.2.4 La communication et sa relation avec l'image de la banque 30

 2.2.5 Le système de contrôle dans une banque et la gestion des risques 31

 2.3. Développement et contraintes du management au sein d'une banque 31

 2.3.1. L'apparition et l'émergence du management bancaire 32

2.3.2. Les Défis Majeurs qui transforment le Management Bancaire	34
2.3.3. Les banques et la révolution digitale	34
2.3.3.1. Les enjeux de demain :.....	35
Conclusion du chapitre I	37

Chapitre II :

Les caractéristiques et spécificités du management bancaire en Algérie

Introduction du chapitre II :	39
Section 01 : Le système bancaire algérien : Evolution et réformes.....	40
1.1 Le système bancaire algérien à l'ère de l'économie administrée :	40
1.1.1 L'étape de souveraineté : (de 1962 à 1966)	40
1.1.2 L'étape de nationalisation : (de 1966 à 1970).....	42
1.1.3 L'étape de la planification financière : (de 1970 à 1978).....	43
1.1.4 L'étape de la spécialisation bancaire: (de 1978 à 1982).....	43
1.1.5 L'étape de la restructuration organique : (de 1982 à 1986).....	43
1.1.6. L'étape de la nouvelle ère de réformes bancaire : (de 1986 à 1990).....	44
1.2 Le système bancaire algérien et la transition à l'économie de marché: (Les réformes).....	44
1.2.1 La problématique de la transition vers l'économie du marché (depuis 90).....	45
1.2.2 La réforme monétaire et bancaire de 1990 et ses objectifs.....	46
1.2.2.1 La régulation monétaire en Algérie	47
1.2.3 Les principales réformes du système bancaire algérien de la période 1993-2000	48
1.2.4 L'ordonnance N°01-01 de 2001 modifiant et complétant la loi relative à la monnaie et au crédit.....	49
1.2.5 L'ordonnance N° 03-11 de 2003 relative à la monnaie et le crédit.....	50
1.2.6 Les réformes introduites entre 2004 et 2009	50

1.2.7 L'ordonnance n°01-04 du 26 août 2010 relative à la monnaie et au crédit	51
Section 2 : management au sein des banques publiques algériennes	52
2.1. L'assainissement financier et la recapitalisation des banques publiques algériennes	52
2.1.1. L'assainissement patrimonial des banques publiques	53
2.2. Le processus de rachat des créances bancaires non performantes par le Trésor...	54
2.3. Recapitalisation des banques publiques	55
2.4. Le désengagement de l'Etat et la privatisation des banques publiques algériennes.	56
2.5. La nouvelle ère de l'activité bancaire Algérienne.....	57
Conclusion du chapitre II.....	59

Chapitre III :

Les nouvelles pratiques managériales au sein de la Banque de Développement Local « BDL » : Approche empirique.

Introduction du chapitre III.....	61
Section 01 : Présentation générale de la Banque de Développement Local « BDL ».....	62
1.1. Aperçu historique	62
1.2. La Banque de Développement Local (BDL), aujourd'hui :	62
1.3. Actions de la Banque de Développement Local (BDL) envers la clientèle:	63
1.4. Produits et Services de la BDL:	64
1.5. Objectifs stratégiques :	65
1.6. Organisation générale de la BDL :	66
Section 02 : Les orientations managériales au niveau de la BDL :	67
2.1 Les stratégies marketing :	70
2.1.1 L'orientation clientèle :	72
2.2 La gestion du capital humain	75

Table des matières

2.2.1 La politique sociale de la BDL.....	76
2.2.2 La politique de la rémunération de la BDL	77
2.2.3 La politique de la formation de la BDL	78
2.2.4 La politique de l'emploi de la BDL.....	79
2.3 La modernisation du système d'information :.....	80
2.3.1 Système de règlements bruts en temps réel de gros montants et paiements urgents :.....	81
2.3.2 Système de télé-compensation des paiements de masse:	81
2.4 La modernisation en monétique :	82
2.4.1 Les terminaux de paiement électroniques (TPE) :	82
2.4.2 Carte de retrait interbancaire "CIB" :	83
2.4.3 La carte VISA/BDL :	83
2.4.4 La Master Card BDL :	84
2.5 Les stratégies du contrôle :(Audit Interne).....	84
2.5.1 Mission et attribution de la direction audit interne au sein de la BDL :.....	86
2.5.2 Déroulement d'une mission d'audit :	87
Conclusion du chapitre III	93
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	94
BIBLIOGRAPHIE.....	98
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	

Résumé

Face au bouleversement que connaît l'environnement bancaire, le système bancaire algérien a connu au fil du temps des mutations profondes suite à l'introduction des réformes et à la promulgation de la loi sur la monnaie et au crédit de 1990. Les banques publiques algériennes ont jugé utile et même indispensable d'introduire des nouvelles pratiques managériales pour faire face aux nouvelles contraintes de gestion et assurer leur pérennité.