

**Université Démocratique et Populaire**  
**Oran**  
**Faculté de droit**



**Mémoire de Magister**  
**de droit bancaire et financier**

**«NOUVELLES STRATEGIES BANCAIRES  
ET GESTION DE LA RELATION CLIENT»**

**Présenté et soutenu par**  
**Madame Fatiha HADJ BOUSSADA**

**Encadrée par**  
**Madame Fatiha TALEB Docteur d'Etat en droit bancaire international**  
**Professeur à la faculté de droit.**

**Membres du Jury**

**Président : Monsieur Abdelkader LARBI CHAHT Professeur à la faculté de droit**

**Suffragants : Madame Fatiha TALEB Professeur à la faculté de droit**  
**Monsieur Mohammed OUAMRI Maître de conférence à la faculté de droit**  
**Monsieur Sahli ZAHDOUR Maître de conférence à la faculté de droit**

**Année Universitaire 2010-2011**



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)



**PDF**  
Complete

Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

A

*La mémoire de mon grand père*

A

*Mon cher père à qui je dois la poursuite de mes études  
et pour tous ses sacrifices.*



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

### Remerciements.

J'exprime ma sincère gratitude au Professeur Fatiha Taleb qui m'a beaucoup aidée et encouragée tout au long de mes recherches.

J'adresse mes vifs remerciements, non seulement, à tous mes enseignants du magister de droit bancaire et financier international pour leur dévouement et leur assiduité sans faille aux cours requis, mais aussi aux membres du jury pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture de mon volumineux et difficile mémoire.



**PDF Complete**  
Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## Résumé.

Les banques sont des acteurs majeurs des économies contemporaines. Partenaires habituels des entreprises et des particuliers, intervenants quotidiens sur les marchés de capitaux, elles sont, constamment, confrontées à la prise de décision en avenir risqué. En tant que firmes, elles présentent des spécificités qui nécessitent et justifient l'existence d'outils d'analyse et de gestion qui leur sont propres.

Elles ont connu indiscutablement une transformation profonde de leur mode d'organisation. La déréglementation et les innovations financières les ont conduites à un repositionnement stratégique leur permettant de s'ouvrir sur d'autres métiers. Outre la banque de détail, la banque d'investissement et la gestion d'actifs, la banque s'est diversifiée dans d'autres domaines comme l'assurance et la distribution. On parle, alors, de banque universelle.

- Quelles sont, donc, les stratégies de banques qui vont s'affirmer durant le XXI<sup>e</sup> siècle ?
- Quels sont les métiers de la banque de demain ?
- Comment créer un avantage concurrentiel dans le secteur bancaire ?
- Comment gérer la relation client dans la banque ?

Force est de constater que le défi est à la fois de taille – l'offre est particulièrement difficile à différencier – et plus que jamais d'actualité : performance et résultat sont en baisse, minés de surcroît par la crise des subprimes (prêts bancaires hypothécaires à haut risque) qui a éclaté en 2007 aux Etats-Unis et qui est à due proportion de la situation et fragilité développées par l'économie mondiale.

Telles sont les questions qui sont traitées dans ce mémoire qui présente au total une typologie exhaustive des compétences actuelles et des stratégies concurrentielles associées, en cours et futures au cœur desquelles est gérée la relation client.



**PDF Complete**  
*Your complimentary use period has ended.  
 Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**Sommaire.**

	Pages
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Chapitre préliminaire</b> – Fonctions et vulnérabilité d’une banque, réglementation bancaire Internationale en matière de protection contre le risque de crédit Et Bâle II face aux leçons de la crise des subprimes .....	6
<b><u>Première partie</u></b>	
Les nouvelles stratégies bancaires .....	26
<b>Chapitre Préliminaire</b> – L’évolution des stratégies et prestations bancaires .....	26
<b>Chapitre I</b> – La stratégie d’industrialisation du processus de production et le marketing des produits et services bancaires .....	58
<b>Chapitre II</b> – La stratégie d’internationalisation des métiers et le nouvel environnement Bancaire.....	78
<b>Chapitre III</b> – La stratégie de diversification de l’offre .....	95
<b>Chapitre IV</b> – Les réformes à mettre en œuvre .....	105
<b><u>Deuxième partie</u></b>	
La gestion relation client .....	114
<b>Chapitre Préliminaire</b> – La notion de client de banque et la connaissance du client et de la concurrence .....	115
<b>Chapitre I</b> – La gestion de la relation client dans la banque .....	134
<b>Chapitre II</b> – Quelle relation banque – entreprise ? .....	155
<b>Chapitre III</b> – Les relations de long terme entre une banque et une firme .....	181
<b>Chapitre IV</b> – Les relations de long terme entre banquier et entrepreneur .....	186
<b>Conclusion Générale</b> .....	207
<b>Annexe</b> – Quelques principes d’efficacité du marketing relationnel .....	221

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## éviations utilisées.

- ACCRA – Actuarial Credit Risk Accounting.
- AFB – Association Française des Banques.
- AMGI – Agence Multilatérale de Garantie des Investissements Internationaux.
- ASB – Association Suisse des Banquiers.
- AUBES – Association des Usagers de Banques et Assurances privées en Suisse.
- BCCI – Bank of Credit and Commerce International.
- BCE – Banque Centrale Européenne.
- BM – Banque Mondiale et son groupe.
- BNP – Banque Nationale de Paris.
- BRI – Banque des Règlements Internationaux.
- CAD – Capital Adequacy Directive.
- CFAR – Cash Flow At Risk.
- CFB – Commission Fédérale des Banques.
- CFTC – Commodity Future Trading Commission.
- CHF – Abréviation ISO pour le franc Suisse.
- CNUCED – Conférence des Nations Unies pour le Commerce Et le Développement.
- FCC – Fonds Commun de Créances.
- FDIC – Federal Deposit Insurance Corporation.
- FIBEN – Fichier Bancaire d'Entreprise.
- FRB – Federal Reserve Bank.
- FRBNY – Federal Reserve Bank of New York.
- GAF – Groupe d'Action Financière international.
- GBP – Abréviation ISO pour la Livre Sterling.
- GCD – Groupe Caisse des Dépôts.
- G10 – Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse.
- IBCA – International Bank Credit Analysis.
- IIF – Institut International de la Finance.
- IME – Institut Monétaire Européen.
- ISO – International Standard Organisation.
- JPY – Abréviation ISO pour le yen.
- LIBOR – London Interbank Offered Rate : taux d'intérêt interbancaire offert à Londres.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

of Securities Dealers.

n of Security Dealers Automated Quotation Service.

- NIF – Note Issuance Facility.
- NYMEX – New York Mercantile Exchange.
- OCC – Office of the Comptroller of the Currency.
- OCDE – Organisation pour la Coopération et le Développement Economique.
- OICV – Organisation Internationale des Commissions de Valeurs.
- OMC – Organisation Mondiale du Commerce.
- OPA – Offre Publique d’Achat.
- OPCVM – Organismes de Placements Collectifs en Valeurs Mobilières.
- OTC – Over the Counter : Marché de gré à gré.
- PED – Pays En Développement.
- PET – Pays En Transition.
- PIB – Produit Intérieur Brut.
- PID – Pays Industriels Développés.
- PNB – Produit National Brut.
- RBE – Revenu Brut d’Exploitation.
- RUF – Revolving Underwriting Facility.
- S&P – Standards and Poor’s Corporation.
- SEC – Securities and Exchange Commission.
- SFA – Securities and Futures Association.
- SP – Société de Participations.
- UAP – Union des Assurances de Paris.
- UBS – Union des Banques Suisses et Société de Banque Suisse (fusionnées en 1998).
- UIC – Union Industrielle de Crédit.
- UIS – Union pour le financement d’Immeubles de Sociétés.
- USD – Abréviation ISO pour le dollar Américain.
- VAR – Value-at-Risk : Valeur sous-risque.
- ALM – Asset Liability Management.
- AFECEI – Association Française des Etablissements de Crédit et Entreprises d’Investissement.
- CRBF – Comité de la Réglementation Bancaire et Financière.
- CRC – Comité de la Règlementation Comptable.
- CECEI – Comité des Etablissements de Crédit et Entreprises d’Investissement.



dit et du Titre.

Marques Bancaires Généraux.

- ROA – Return On Assets, Ratio de Rendement.
- SIAD – Système Interactif d’Aide à la Décision.
- EIS – Executive Information Systems.
- EDI – Echange de Données Informatisées.
- GED – Gestion Electronique des Documents.
- GEIDE – Gestion Electronique de l’Information Documentaire des Entreprises.
- NTIC – Nouvelles Technologies de l’Information et de la Communication.
- SGBD – Système de Gestion de Base de Données.
- SI – Système d’Information.
- ECR – Efficient Consumer Réponse : réponse efficace du consommateur.
- GENCOD – Groupement d’Etudes de Normalisation et de Codification.
- GPA – Gestion Partagée des Approvisionnements.
- SIM – Système d’Information Marketing.
- GRC – Gestion de la Relation Client, ou encore CRM en anglais (Customer Relationship Management).
- GRD – Gestion de la Relation Distribution.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**« Nouvelles stratégies bancaires  
et gestion de la relation client »**

## Introduction.

« À l'origine, internationales » (1)

***Les banques sont, si intimement, mêlées aux activités de production et d'échange, et depuis, si longtemps, que nous avons, un peu tendance, à les considérer comme des composantes naturelles de l'économie, des éléments, que l'on observe, sans trop, chercher à les définir » (2).***

Il est, tout de même utile, pour introduire quelque clarté dans l'observation des faits, de chercher à définir ce qu'est une banque.

Au sens étroit, c'est un établissement qui met des guichets à la disposition du public, pour recevoir des dépôts et accorder des crédits.

Au sens large, on peut considérer comme banque tout établissement qui pratique le commerce de l'argent, autrement dit, qui se procure de l'argent à certaines conditions et le revend plus cher, en jouant sur le coût du crédit ou la rémunération du capital.

Les banques ne se contentent pas d'intervenir en gestionnaires de capitaux agissant pour le compte d'autrui, ou en simples courtiers mettant en relations apporteurs et utilisateurs de capitaux. Quand elles le font, ce n'est pour elles qu'une activité parmi d'autres. Leur fonction normale est de s'engager en leur nom propre, d'une part, avec les apporteurs de capitaux, d'autre part, avec les utilisateurs. Si les apporteurs se retirent prématurément, si les utilisateurs sont incapables d'honorer leurs engagements, elles peuvent, éventuellement, recourir à leurs actionnaires, faire jouer la solidarité des autres banques, en appeler à l'institut d'émission ; mais il leur faut assurer la continuité du service. Le client d'une banque n'a pas, en tant que tel, à connaître la défaillance d'un autre client.

Les banques ne doivent pas non plus être confondues avec les holdings et les fonds d'investissement qui font « travailler » leurs fonds propres ou, ce qui revient au même, les capitaux fournis par leurs actionnaires. C'est une excellente chose que les banques possèdent des fonds propres et les renforcent, le cas échéant, afin de les mettre en harmonie avec leurs engagements ; mais ce n'est pour elles qu'une source complémentaire de financement.

---

(1) – Moschetto et Plagnol, « Les activités bancaires, internationales », PUF, 1979, p 10.

(2) – Rivoire – « Les banques dans le monde », PUF, 1980, p. 5.

caisses de retraites ne peuvent pas, elles non plus, être capitaux qui sont mis à leur disposition par les clients ou les cotisants le sont à titre irrévocable.

En revanche, les établissements qui font du crédit sur des capitaux avancés par les pouvoirs publics ou empruntés sur les marchés financiers peuvent être considérés comme des banques, au sens large. Il importe assez peu que ces établissements possèdent ou non des guichets : les opérations les plus importantes ne se traitent pas aux guichets.

Nous admettrons même, au nombre des banques, les établissements dont l'activité normale consiste à garantir des émissions sur le marché financier grâce à leur propre capacité d'emprunt. Tant que la garantie ne joue pas, ces établissements n'ont pas, effectivement, besoin de se procurer des capitaux d'un côté, de les fournir de l'autre. Mais ils se réservent de le faire et sont rémunérés en conséquence.

Quant aux instituts d'émission, ils font, d'une certaine manière, office de banque lorsqu'ils émettent des billets en échange de créances commerciales. Ce n'est pas sans raison qu'on les qualifie de « banques centrales » ou « banques des banques ». Mais, comme ces expressions le font bien apparaître, il s'agit de banques au second degré. Dans certains pays, les instituts d'émission ne se limitent pas à ce rôle, pourtant essentiel, et traitent directement avec une clientèle de déposants et d'emprunteurs ; ce sont là des exceptions. En règle générale, les instituts d'émission ne nous intéressent pas comme banques, mais comme instruments de contrôle des banques.

Nous pouvons donc nous en tenir, pour les besoins de notre cause, à une définition précise des banques : « Ce sont des établissements qui s'engagent, directement et en leur nom propre, d'une part, avec les apporteurs, d'autre part, avec les utilisateurs de capitaux, pour permettre le meilleur usage de ceux-ci ». Le terme établissement peut recouvrir des situations très différentes : entreprise personnelle, société de personnes ou de capitaux, société de coopérative, association sans but lucratif, établissement public ou semi-public, administration nationale, régionale ou locale... Le mot « directement » signifie que les banques traitent de manière habituelle, soit avec les apporteurs initiaux, soit avec les utilisateurs finaux, soit avec les uns et les autres à la fois. Cela écarte les instituts d'émission (sauf dans la mesure où ils acceptent des clients non-banquiers) ainsi que les maisons de réescompte (discount houses) et, à plus forte raison, le Fonds Monétaire International et la Banque des Règlements Internationaux (ces deux derniers établissements peuvent être considérés comme les banquiers des instituts d'émission, ce sont donc des banques au troisième degré).

---

banques qui « seules sont habilitées à effectuer à titre de ; décrites aux Articles 66 à 68 », (selon l'Article 70 du Code Algérien de la banque et Code des assurances, Berti Editions, Alger, 2004, p. 26 et 27) (3) ; (Loi n° 03-15 du 25/10/2003 portant approbation de l'Ordonnance n° 2003-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit).

Les banques ont connu des modifications aussi spectaculaires au cours de ces vingt dernières années qu'entre 1609 – date qui marque l'apparition de l'ère bancaire moderne avec la création de la Banque d'Amsterdam – et les années 1980 (4). La libéralisation des conditions d'exploitation des banques et l'innovation technologique de ces dernières années ont indiscutablement transformé leur mode d'organisation. Le « Big Bang » financier qu'elles continuent à subir leur a donné l'occasion d'effectuer un repositionnement stratégique en s'ouvrant sur d'autres métiers. Outre la banque de détail, la banque d'investissement et la gestion d'actifs, la banque s'est diversifiée dans d'autres domaines comme l'assurance et la distribution. On parle alors de banque universelle.

Cette réorientation stratégique des métiers est fondée sur leur complémentarité. Les références et les emprunts à l'économie industrielle pour comprendre les stratégies de ces « supermarchés de la finance » deviennent alors courants. Les concepts d'économies d'échelle, d'économies de variété, de « Cross Selling » aident les directions à redéfinir leurs actions (recentrage, concentration, diversification....).

Les métiers bancaires se sont modernisés et diversifiés. La montée en puissance des innovations techniques et financières semble avoir rangé, définitivement, la banque du siècle dernier dans la vitrine des antiquités.

---

(3) – Les articles énumérés ci-dessus disposent, respectivement :

**Article 66** : « Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci. LV ».

**Article 67** : « Sont considérés comme fonds reçus du public les fonds recueillis de tiers, notamment, sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer.

Toutefois, ne sont pas considérés comme fonds reçus du public, au sens de la présente ordonnance :

- Les fonds remis ou laissés en compte par les actionnaires détenant au moins cinq pour cent (5 %) du capital, les administrateurs et les gérants ;
- Les fonds provenant de prêts participatifs ».

**Article 68** : « Constitue une opération de crédit, au sens de la présente ordonnance, tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'aval, cautionnement ou garantie.

Sont assimilées à des opérations de crédit, les opérations de location assorties d'option d'achat, notamment le crédit-bail. Les attributions du Conseil s'exercent à l'égard des opérations visées dans cet article ».

(4) – Dhafer Saïdane, « La nouvelle banque », Edition Revue Banque, 2006, p. 12 et s.

Mais qu'entend-on par stratégie ? Telle est la question qui préoccupe la profession et les directions de banque autant que celles du marketing bancaire, du marketing relationnel et de la gestion de la relation client (GRC).

- La stratégie consiste très exactement à définir les conditions permettant de maintenir un différentiel maximal entre la valeur d'une offre et le coût qui a dû être engagé pour le générer (5).
- Le marketing bancaire a vocation à configurer toutes les actions commerciales d'une banque et au-delà de la politique commerciale, la détermination d'une stratégie de développement couronnée de succès. Il assure la croissance, la rentabilité et la pérennité de la firme bancaire (6). En d'autres termes, il répond aux besoins de manière rentable.
- Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise (7).
- La gestion de la relation client (GRC ou CRM) consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contacts avec eux en vue de maximiser leur fidélité à la banque (8).
- L'observation des stratégies opérationnelles montre que la gestion de la relation client (9) reste, aujourd'hui, au cœur des décisions et de l'organisation de tous les établissements. Elle est une des clefs de la compétitivité (10) des banques.

L'avantage concurrentiel reste, en effet, dans la mise en œuvre de ces stratégies, de façon à fidéliser des clientèles de plus en plus volatiles (11).

---

(5) – Armand Dayan, « Gestion », Manuel de Gestion, Volume 1, Ellipses Edition Marketing S.A, 1999, Paris, p. 127.

(6) – Michel Badoc, « L'essentiel du marketing bancaire et de l'assurance », Edition Revue Banque, Paris, 2007, p. 11.

(7) – P. Kotler, K. Keller, B. Dubois, D. Manceau, « Marketing Management », Pearson Education, 12<sup>e</sup> Edition, Paris, 2006, p. 180.

(8) – Id. P. Kotler, K. Keller, B. Dubois, D. Manceau, p. 180.

(9) – Dhafer Saïdane, « La nouvelle banque », opcit, p 12.

(10) – Monique Zollinger, Eric Lamarque, « Marketing et stratégie de la banque », Dunod, 4<sup>e</sup> Edition, Paris, 2004, p. 84.

(11) – Eric Lamarque, « Management de la banque », 2<sup>ème</sup> Edition, Pearson Education, 2008, p. 102 et s.

nt aujourd'hui appropriés les outils et des techniques qui  
la question de la différenciation se pose de nouveau. Une  
gestion plus efficace de cette relation repose sur une double réorganisation : une évolution de la  
segmentation, accompagnée d'une réorganisation de l'outil commercial.

Celle-ci s'avère, particulièrement, nécessaire si l'on veut intégrer réellement les nouvelles  
orientations stratégiques en matière de fidélisation notamment.

L'objectif de notre mémoire est, donc, multiple :

- Présenter l'environnement dans lequel une banque se situe dans un contexte de mondialisation, de réglementation à dimensions européenne et internationale, de technologies évolutives et de concurrence accrue, ainsi que les stratégies bancaires associées, en cours et futures.
- Analyser en détail la source essentielle de compétitivité pour les établissements bancaires : la gestion de la relation client (nouvelles cibles, marketing relationnel, partenariats), réel enjeu stratégique face à une clientèle volatile et à la multiplication des programmes de fidélisation.
- Redessiner les enjeux de demain.

Nous allons alors aborder en **première partie** : « Les nouvelles stratégies bancaires » et en **deuxième partie** : « La gestion relation client ».

---

## Chapitre préliminaire.

### Fonctions et vulnérabilité d'une banque, Réglementation bancaire internationale

#### en matière de protection contre le risque de crédit

#### et Bâle II face aux leçons de la crise des subprimes.

Le paysage financier à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle est en rapide mutation. Plusieurs facteurs y contribuent : le démantèlement des restrictions aux échanges de biens et de services, une concurrence active, des nouveaux besoins ou comportements de la clientèle, des innovations spectaculaires dans la cybernétique et dans les produits financiers (12).

Dans cet environnement dynamique caractérisé par la mondialisation (c'est-à-dire l'intégration et l'interdépendance croissantes des économies nationales) et par diverses incertitudes et turbulences économiques.

L'objectif central de ce chapitre est d'examiner les principales fonctions d'une banque et certainement sources de sa vulnérabilité (Section I), la réglementation bancaire internationale en matière de protection contre le risque de crédit (Section II), enfin Bâle II face aux leçons de la crise des subprimes (Section III).

### Section I

#### Fonctions et vulnérabilité d'une banque.

##### Paragraphe I

#### Fonctions d'une banque.

Les établissements bancaires et financiers ont des fonctions multiples de première importance pour l'économie, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Celles-ci comprennent notamment :

- Les systèmes de paiement pour l'échange de biens et de services,
- Les véhicules pour réunir les dépôts et autres fonds afin de financer les demandes de crédits,
- Les instruments pour le transfert des ressources économiques à travers le temps, les régions géographiques et les branches de l'économie,
- Les méthodes pour gérer l'incertitude et contrôler le risque,

---

(12) – Zuhayr MikDashi, « Les banques à l'ère de la mondialisation », Economic, 1998, p. 2 et s.



la coordination des décisions décentralisées de différents agents et la résolution de problème d'asymétrie d'information (provenant de la disparité dans les informations disponibles aux parties intéressées à une opération financière).

La définition du terme « banque » varie d'un pays à l'autre. En général, les autorités réglementaires considèrent qu'il y a exercice d'une activité bancaire quand une entreprise assume simultanément au moins trois fonctions centrales : (I) la collecte de dépôts du public remboursables à leur valeur nominale et, pour une grande partie, sur demande, (II) l'octroi à des tiers (avec lesquels l'entreprise bancaire ne forme pas une entité économique) de crédits, en majorité non négociables, et (III) la gestion des moyens de paiement.

Un établissement bancaire peut se spécialiser dans un nombre très limité de produits ou de services financiers, comme il peut être largement diversifié. Les fonctions et les activités d'un établissement bancaire ne sont pas immuables car la dynamique de l'innovation et de la concurrence dans le secteur financier induisent de nouvelles opportunités. Les fondements des activités bancaires sont relevés ci-après. Ils concernent notamment les fonctions d'intermédiation, de liquidité, d'information et de relation – au service de la clientèle, tant créancière que débitrice.

## A

### Intermédiation

Une fonction centrale à un établissement bancaire est celle d'être l'agent des déposants ou des épargnants. Ces fournisseurs de fonds délèguent implicitement à la banque l'autorité d'investir leurs ressources dans des actifs financiers – notamment dans le crédit bancaire.

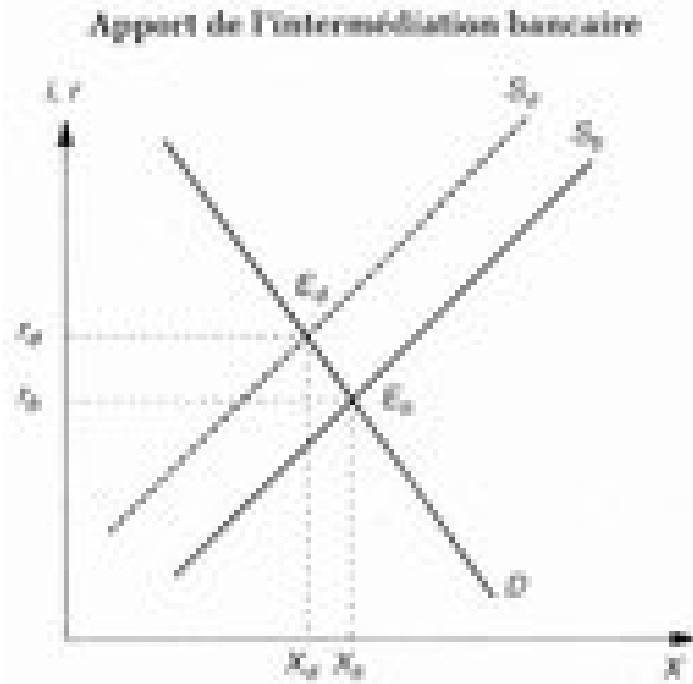
La valeur ajoutée résultant de la transformation des dépôts en crédits par un intermédiaire bancaire est schématisée dans le graphique du tableau A ci-dessous. L'intermédiaire a en moyenne une structure de coûts inférieure à celle de la grande majorité d'une multitude d'épargnants qui chercheraient individuellement, dans un « face à face » direct, des emprunteurs solvables intéressés à utiliser les ressources financières dont dispose chaque épargnant – et cela à des conditions acceptables pour chaque couple d'épargnant/emprunteur. Ces coûts couvrent les fonctions d'identification et de sélection des débiteurs, la collecte de l'information pertinente, la tarification des produits et des services bancaires, la négociation et la transaction des affaires, la surveillance régulière de la clientèle débitrice, et finalement la gestion des remboursements ou des défaillances.

---

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

iduel, la taille d'un intermédiaire bancaire est en général de bénéficier d'économies d'échelle et des avantages de diversification des risques. Ces atouts contribuent à faire baisser pour le client débiteur le coût de l'emprunt – tout en garantissant une marge raisonnable de profit pour la banque créancière.

**Tableau A**



Notes :

$D$  = courbe de demande de crédits dans une économie sur une période de temps  $t$  donnée.

$S_d$  = courbe de l'offre de fonds sur cette même période dans une économie sans intermédiaires financiers.

$S_b$  = courbe de l'offre de fonds sur cette même période dans une économie bénéficiant d'intermédiaires financiers.

$i, r$  = coût de l'emprunt pour le débiteur ou taux du prêt pour l'intermédiaire bancaire, respectivement.

$X$  = montant de l'épargne affectée à des crédits.

Adapté de : Banque mondiale, Rapport sur le développement dans le monde 1989 – Systèmes financiers et développement, Washington D.C. p. 30 ; Cf. Z. MikDashi, « Les banques à l'ère de la mondialisation », opcit, p. 3.

Le graphique présente d'une façon simplifiée la courbe de demande globale  $D$  des crédits dans une économie sur une période donnée. Sa pente descendante reflète le fait que les volumes de crédit demandés pour des usages profitables augmentent avec la réduction du coût  $i$  des emprunts pour le débiteur. Les courbes  $S_d$  et  $S_b$  sont celles de l'offre globale de fonds :  $S_d$  pour fonds offerts

our fonds offerts indirectement par l'intermédiaire des  
ndante reflète le fait que les montants susceptibles d'être  
prêtés (par unité de temps) augmentent avec le taux  $r$ .

Selon le graphique, les intermédiaires bancaires et financiers exigent au point d'équilibre  $E_b$  un taux  $r_b$ . Ce taux est inférieur au taux  $r_d$  que réclamerait un épargnant individuel typique lors d'une recherche directe d'un débiteur solvable qui accepterait ses conditions de financement. La plupart des épargnants qui chercheraient donc à placer directement leur épargne auprès des débiteurs souffriraient de considérables « déséconomies » d'échelle et de manque de diversification en raison de leur relative petite dimension par rapport aux intermédiaires bancaires. Grâce à la fonction des intermédiaires bancaires, le taux du crédit s'abaissera de  $r_d$  à  $r_b$  et la quantité de crédits consentis augmentera de  $X_d$  à  $X_b$  dans la période de temps sous considération.

Plusieurs économistes ont examiné la raison d'être de l'intermédiation bancaire (13). Le modèle de Diamond est un des premiers à expliciter formellement les avantages économiques qu'a un groupe d'épargnants (appelé principal) à être représenté par un intermédiaire (appelé agent). L'intermédiaire bancaire recueille donc les fonds d'une multitude de créanciers (y compris les petits déposants) pour financer des débiteurs – grands ou petits – triés selon des critères de « valeur de crédit ».

## B

### Fonction de liquidité.

Au centre des fonctions d'un intermédiaire bancaire se trouve la transformation des ressources en vue de créer l'utilité ou le rendement appropriés, à la fois pour le client et pour la banque – à un niveau de risque acceptable par les deux. En effet, une banque est amenée à allouer ses crédits en favorisant ceux de moindre risque afin de pouvoir honorer ses engagements vis-à-vis des déposants qui cherchent la sécurité et le libre accès à leurs fonds. En tant que partie intégrante des systèmes de paiement et de règlement, l'intermédiaire bancaire offre aussi à ses déposants les facilités de liquidité et de transfert de fonds.

Le rendement à un moment donné pour une durée particulière sur un dépôt bancaire est normalement inférieur à celui d'un placement dans des instruments de dette de risque comparable.

---

(13) – Patrick Artus, « Théorie de la croissance et des fluctuations », Presses Universitaires de France, Paris, 1993, p. 128-158.

Le fait que l'investisseur dans un instrument de dette n'est pas assuré de la garantie du maintien de la valeur nominale de sa créance lorsqu'il décide de monnayer son instrument. La valeur de vente de ce dernier est susceptible de fluctuer en fonction des conditions du marché, alors que la valeur nominale des dépôts est constante. La banque est donc mieux placée pour satisfaire le besoin en liquidité de son client-déposant. Grâce à sa capacité d'accueillir un grand nombre de déposants qui n'ont pas, dans des conditions normales, le besoin d'opérer des retraits ou des transferts de fonds non anticipés au même moment, une banque peut maintenir une réserve de liquidité moyenne relativement inférieure à celle qu'un individu aurait dû constituer dans une économie sans banques.

## C

### Fonction relationnelle.

Le management d'un établissement bancaire est en principe capable d'obtenir une information interne pertinente à un débiteur et d'assurer une relation d'affaires durable répondant avec souplesse aux besoins particuliers de financement du client.

Le crédit bancaire peut alors être une méthode de financement attractive pour les entités qui ne peuvent pas avoir recours aux marchés financiers – notamment les petites et moyennes entreprises (PME) – sauf à des conditions trop onéreuses. Il est même possible qu'une entreprise bien établie privilégie le crédit bancaire pour éviter de divulguer au grand public – comme il est généralement requis par la réglementation en matière d'émission de titres sur les marchés financiers – et, de ce fait, à la concurrence, certaines informations internes de nature stratégique (par exemple concernant des investissements en matière de recherche et de développement).

L'entreprise qui sollicite les marchés financiers doit en principe fournir avec exactitude au grand public suffisamment d'informations détaillées sur sa situation et ses projets. Sans une telle transparence, les marchés financiers peuvent bouder l'entreprise en question ou forcer une décote onéreuse sur la valeur des titres émis par celle-ci.

En outre l'entreprise emprunteuse n'a pas les moyens ou la souplesse d'une banque pour renégocier rapidement, s'il le faut, les conditions du financement contractées avec les investisseurs. La communauté financière apprécie le recours d'une entreprise au financement bancaire (par comparaison à un endettement par émission d'instruments de dette), en raison de l'avantage informationnel dont dispose la banque vis-à-vis de l'entreprise emprunteuse par rapport aux investisseurs dans des instruments émis sur les marchés financiers par cette entreprise.

---

ue l'annonce d'un financement bancaire augmente – sauf valeur des actions de l'entreprise débitrice de 1,7 % en moyenne alors que le placement privé ou public de titres de dette diminue la valeur des actions en moyenne de 0,9 et 0,1 %, respectivement.

Les grandes entreprises – à la différence des PME – sont à même de solliciter les marchés financiers à des conditions comparables à celles des banques, voire plus avantageuses si leur valeur de crédit est supérieure à celle des banques. Ces entreprises peuvent même créer leur propre société financière pour obtenir des fonds sans les contraintes réglementaires auxquelles sont soumises les banques (telles que les prescriptions prudentielles en matière de fonds propres, de liquidités ou de répartition des risques ; l'assurance des dépôts ; les avoirs minimaux et autres contraintes imposées par la banque centrale, etc...).

D'une façon générale, une banque est relativement mieux placée pour obtenir d'une entreprise débitrice une information plus complète et souvent privilégiée sur ses activités, et cela par comparaison à un investisseur dans les titres de cette entreprise. Certains épargnants, confrontés à l'insuffisance de l'information dont ils disposent sur les emprunteurs potentiels, trouvent donc dans leur intérêt de déléguer à la banque la fonction de crédit. Les rapports fréquents et variés de la banque avec l'entreprise débitrice cliente (se manifestant par les opérations de : retraits, versements, transferts, remboursements, conseils, etc.) réduisent le risque d'une asymétrie d'information du créancier (la banque) vis-à-vis de son débiteur (l'entreprise).

## **Paragraphe II**

### **Vulnérabilité bancaire.**

On considère en général qu'une banque est plus vulnérable que d'autres entreprises, notamment pour les raisons suivantes : -

- Les liquidités bancaires constituent une petite fraction des engagements qu'une banque doit honorer instantanément à leur valeur nominale à la demande de ses déposants ; la majeure partie des actifs d'une banque sont non liquides et ne peuvent être réalisés dans le très court terme qu'à un prix au-dessous de leur valeur nominale.
  - Les fonds propres d'une banque (dont une des fonctions principales est d'absorber les pertes éventuelles) représentent une fraction limitée de la valeur des actifs à risque.
-

ndée sur sa réputation, la confiance de ses créanciers et sa être facilement ébranlée par des situations sans relation avec sa solvabilité, et en dehors du contrôle direct du management : par exemple, (les rumeurs injustifiées, des retombées négatives résultant de la déconfiture d'un ou de plusieurs établissements, de l'incurie des autorités, des dysfonctionnements dans les mécanismes de compensation ou de paiement, etc). Ces problèmes peuvent se développer tant au niveau du marché domestique qu'au niveau des activités transfrontalières.

Avec une crise de confiance généralisée de la part des déposants, il y a risque de grippage du système bancaire et financier, suivi éventuellement d'un marasme de l'économie réelle. Les sinistres financiers ont amené les autorités de tutelle à développer leur dispositif de réglementation prudentielle. Près de trois quarts des 181 pays membres du Fonds monétaire international ont été confrontés, à un moment ou à un autre, à des problèmes graves dans leur secteur bancaire depuis 1980 pour des causes diverses, notamment la mauvaise gestion ou la fraude, l'inadéquation des mécanismes de surveillance et les politiques macro-économiques inappropriées.

## Section II

### La réglementation bancaire internationale en matière

#### de protection contre le risque de crédit.

La réglementation bancaire internationale en matière de protection contre le risque de crédit a eu pour cadre le comité de Bâle sur le contrôle bancaire (CBCB) qui est une émanation de la banque des Règlements Internationaux. Il est composé de représentants (éminents) des banques centrales et des autorités de contrôle bancaire des pays du G 10 et de Luxembourg. Il a été créé en 1974, au lendemain de l'affaire Herstatt, afin de formuler des normes et des directives prudentielles et d'émettre des recommandations sur les meilleures pratiques en matière de gestion des risques bancaires internationaux (14).

Le premier accord fixant une norme minimale en matière de fonds propres et déterminant un cadre pour la mesure du risque de crédit a été élaboré au sein du CBCB. Publié en 1988, cet accord est devenu une norme universelle. Il fixe un ratio minimum obligatoire de fonds propres et prescrit que le capital social et les éléments assimilables à des fonds propres de toute banque internationale représentent au moins 8 % de ses actifs pondérés par les risques.

---

(14) – V. F. Taleb, « Décomposition du risque, gestion du risque de crédit et crédits financiers à moyen et long termes (en euro-monnaies), Oran, 2009, p. 70 et s.

mmé ratio Cooke (du nom du président, à l'époque, de la Banque d'Angleterre).

Mis en application en 1993, l'accord de 1988 a permis d'harmoniser l'environnement réglementaire international et d'améliorer la gestion des banques. Il fut amendé en 1996 pour remédier à certains inconvénients qu'avait révélés son application.

Dès 1997, les travaux furent repris, toujours dans le cadre du comité de Bâle présidé, à cette époque, par William Mc Donough, alors président de la Réserve fédérale de New York, en vue de proposer aux banques un nouveau ratio d'adéquation de leurs fonds propres. Après plus de 6 ans de discussions et de concertation avec les régulateurs nationaux et les banques internationales, la BRI devait proposer au quatrième trimestre 2003 la version finale du nouveau ratio de solvabilité. Cette nouvelle version vise :

- à mieux prendre en compte les différents aspects du risque, et en particulier le risque de crédit,
- favoriser le développement des systèmes de notation interne au sein des établissements de crédit,
- encourager le développement d'outils de mesure et de gestion des risques,
- améliorer les allocations de fonds propres des banques.

Cette nouvelle réglementation devait entrer en vigueur le 31 décembre 2006, date à laquelle le ratio Mc Donough succédera au ratio Cooke. La nouvelle réglementation repose sur trois piliers : une exigence minimale en fonds propres, un processus d'examen des procédures internes mises en place par les banques pour évaluer l'adéquation de leurs fonds propres aux risques auxquels elles sont confrontées et un ensemble de règles en matière de publication d'informations.

**Premier pilier** : l'exigence en matière de fonds propres. La logique de calcul du ratio Mc Donough reste identique à celle du ratio Cooke, à savoir un rapport entre des fonds propres et un encours de risques. Mais cette exigence est profondément renouvelée par une meilleure prise en considération du risque de crédit et par la prise en compte explicite des risques opérationnels. Toute banque devra respecter, au titre des exigences minimales en fonds propres, un ratio : Fonds propres/Risque de crédit + risque opérationnel + risque de marché  $\geq 8\%$ .

La mesure du risque de crédit s'appuie au choix de la banque, sur l'une des trois méthodes suivantes :

---

t sur une classification des risques obtenue à partir de  
les institutions agréées par le CBCB (agences de notation,  
etc.) ;

- Une méthode basée sur des notations internes et sur une classification des risques obtenue à partir des probabilités de défaillance identifiées par les banques pour chacun de leurs portefeuilles. le taux de perte et la portée de ces défaillances restant fixés par le CBCB ;
- Une méthode avancée reposant entièrement sur des statistiques et des données internes à la banque.

Les trois méthodes peuvent être panachées, les banques ayant toute latitude de choisir des méthodes différentes en fonction des portefeuilles et de leur localisation géographique. Les systèmes de notation interne seront validés par les autorités de contrôle nationales et internationales.

Les risques opérationnels sont « les risques de pertes résultant de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes et de systèmes, ou résultant d'événements extérieurs ».

Ces risques vont de l'erreur de saisie à la fraude informatique en intégrant l'incendie des centres vitaux de la banque (la salle de marché du Crédit Lyonnais) et les attentats terroristes (VIRA à Londres et Al Quaida au World Trade Center).

Avant d'être montrés du doigt, les risques opérationnels n'étaient pas inconnus des banques, mais elles les géraient sans beaucoup de rigueur, de manière diffuse et sans aucune standardisation. Jusqu'en 2002, les efforts des banques s'étaient concentrés sur la gestion des risques de marché et du risque de crédit. L'obligation qui leur est désormais faite de s'intéresser aux risques opérationnels doit en améliorer la gestion et la prévention, de la même façon que l'intérêt porté à partir de 1988 aux risques de marché et, accessoirement (à l'époque), au risque de crédit, en avait beaucoup amélioré l'appréhension, la maîtrise et la gestion. S'intéresser aux risques opérationnels va conduire les banques à analyser leurs procédures de contrôle interne et à les améliorer afin de supprimer les risques qui dépendent d'elles de façon à n'allouer des fonds propres qu'aux événements extérieurs et aux risques opérationnels ne dépendant pas des responsables de la banque.

**Deuxième pilier** : Les procédures internes mises en place par les banques pour évaluer l'adéquation de leurs fonds propres aux risques seront évaluées de manière qualitative par les autorités de contrôle.

---



io supérieur au minimum réglementaire de 8 %.

**Troisième pilier :** La communication financière des banques doit être renforcée en ce qui concerne l'information sur la composition de leurs fonds propres, la ventilation des actifs par secteurs économiques et par zones géographiques, le système de notation interne et les allocations de fonds propres affectés aux différents risques.

### Section III

#### **Bâle II face aux leçons de la crise des subprimes** (15).

Jusqu'à peu de temps avant que n'éclate la crise des subprimes à l'été 2007 aux Etats-Unis, on louait la résilience du secteur bancaire mondial. On évoquait pour l'expliquer les progrès réalisés par les banques en matière de gestion des risques. Ces progrès ont essentiellement consisté à développer l'externalisation des risques au moyen de la titrisation, des dérivés de crédit, et de produits structurés de plus en plus sophistiqués permettant de marchéiser les risques.

Un progrès certes au sens où le risque ainsi disséminé est mieux partagé entre tous, mais un facteur de fragilité aussi lorsque les banques transfèrent les risques, qu'elles ont vocation à porter, sur d'autres acteurs dont au final on ne sait plus trop qui ils sont, ni s'ils sont suffisamment solides financièrement, et s'ils font l'objet d'un encadrement suffisant. La crise des subprimes a révélé les limites de ce processus de transfert et de marchandisation du risque devenu gigantesque. La limite visible est que les risques au départ externalisés, ou plus exactement les pertes afférentes, sont finalement réinternalisés au sein du secteur bancaire. Si l'on part du principe que la crise des subprimes est en grande partie une crise de l'externalisation des risques bancaires, il convient de s'interroger sur l'efficacité des dispositions prises dans le Bâle II pour que les exigences en fonds propres tiennent compte des opérations de titrisation. Peut-on attendre de Bâle II qu'il prévienne efficacement une nouvelle crise du secteur bancaire en amenant les banques à mieux évaluer leurs risques, sans les inciter à les faire sortir de leur bilan ?

Une autre question essentielle concerne le périmètre d'application de la réglementation. Bâle II s'applique aux établissements de crédits des pays qui ont adopté la recommandation du Comité de Bâle.

Echappent ainsi à Bâle II le risque de crédit « originé » par les sociétés financières qui ne sont pas assujetties à la réglementation bancaire, le risque de crédit transféré sur des acteurs financiers

---

(15) – Je Zabel Couppey – Ambeyron, « Crise des subprimes », Documentation Française, Paris, 2007, p. 219 et s.

ementation bancaire, le risque de crédit supporté par des  
i n'a pas adopté Bâle II.

Non seulement, il n'est pas certain que la sophistication de Bâle II suffira à tracer les risques bancaires jusqu'à leurs porteurs ultimes, mais surtout aussi sophistiqué le dispositif soit-il, il ne pourra rien contre un risque porté par un acteur situé en dehors du périmètre réglementaire. Enfin, la crise des subprimes a, également, révélé que la gestion du risque de liquidité est devenue un enjeu aussi crucial que l'était la montée du risque dans les années quatre-vingt.

A cet égard, la capacité et la vitesse d'adaptation du dispositif de supervision sont à nouveau remises en question.

### Paragraphe I

#### **De Bâle I à Bâle II : une illustration de la dialectique réglementaire.**

Le passage de Bâle I à Bâle II fournit une excellente démonstration de ce qu'on a appelé la « dialectique réglementaire ». Cette dialectique (mise en évidence dans les années quatre-vingt par Edward Kane) décrit le processus d'évolution discontinue de la réglementation, caractérisé par l'alternance de phases d'innovations et de contournement opérés par les entités réglementées et de phases d'adaptation et de redéfinition de la réglementation par les autorités régulatrices.

Le ratio Cooke issu des premiers accords de Bâle en 1988 a répondu à l'inquiétude des régulateurs vis-à-vis de la montée des risques de crédit et des engagements de hors bilan.

Cependant, à peine mis en place en 1989 souffrait-il déjà, d'une part, d'une appréhension des risques bancaires trop étroite, limitée au risque de crédit, et d'autre part d'une évaluation du risque de crédit trop fruste.

Tout au long des années quatre-vingt-dix, les régulateurs ont donc cherché à élargir l'éventail des risques couverts et à mieux ajuster au risque leurs exigences de fonds propres.

De fait, dès la fin des années quatre-vingt, la structure du bilan des banques connaît une profonde transformation : la part des investissements en titres progresse et l'activité bancaire se trouve ainsi de plus en plus exposée aux risques de marché. La réponse réglementaire se fait d'abord au niveau européen : la directive d'adéquation des fonds propres adoptée en 1993 étend le ratio de solvabilité européen (équivalent du ratio Cooke) à la couverture des risques de marché.

---

tant à découper le bilan bancaire en blocs (portefeuille court terme, portefeuille de négociation pour les engagements de court terme) eux-mêmes décomposés en classes de risques appelant chacune une charge en fonds propres, fait réagir les banquiers internationaux. Ceux-ci font en effet prévaloir la supériorité de leurs modèles internes d'évaluation des risques de marché. Ils seront entendus par le Comité de Bâle dans un premier temps, puis par la commission de Bruxelles, qui adaptera en conséquence la directive d'adéquation des fonds propres. L'utilisation encadrée des modèles internes se fait alors une place dans le dispositif de supervision des risques de marché.

Il restait encore au régulateur à affiner son appréciation du risque de crédit et à tenir compte d'un risque considérablement accru par l'intégration des nouvelles technologies et la technicité croissante des opérations financières, à savoir le risque opérationnel. On peut considérer qu'il s'agit là des deux principales améliorations apportées dans le cadre du dispositif de Bâle II. Avec Bâle II, les exigences de fonds propres couvrent un large éventail de risques : le risque de crédit, les risques de marché, le risque opérationnel. La mesure du risque de crédit a été considérablement affinée.

Bâle II confirme à cet égard la place faite aux modèles Internes dans le dispositif prudentiel. Au sein du menu d'approches proposées, les banques peuvent, en effet, utiliser une approche fondée sur leurs modèles internes d'évaluation du risque de crédit, à la condition de satisfaire tout un ensemble de conditions qualitatives et quantitatives. Les banques qui ne remplissent pas ces conditions s'en remettent à une approche standard adossée à des notations externes, certes moins fine et donc plus exigeante en fonds propres que les approches modèles internes, mais mieux ajustée que celle qui prévalait dans le cadre du ratio Cooke.

Cependant, le régulateur a sitôt fini d'adapter avec Bâle II son dispositif aux évolutions qu'il jugeait nécessaires depuis Bâle I, qu'il accuse déjà un retard face à l'évolution de l'activité bancaire. Sous la pression conjuguée des exigences de solvabilité des régulateurs et des exigences de rentabilité de leurs apporteurs de fonds, les banques ne portent plus une large part des risques qu'elles produisent, elles les transfèrent de diverses manières dont la sophistication va croissant, au moyen d'opérations de titrisation, de dérivés de crédit ou de structuration de produits. Les banques sont ainsi passées d'un « modèle d'octroi et de conservation » du crédit à un « modèle d'octroi puis cession » qui fatalement réduit l'incitation des banques à sélectionner les crédits et à suivre les risques associés. Les risques qu'il s'agit de mieux mesurer et de mieux gérer ne sont plus tant aujourd'hui ceux que portent les banques dans leurs bilans mais ceux qu'elles ne conservent pas et transfèrent sur d'autres acteurs pas, nécessairement, astreints au même encadrement.

---

## Paragraphe II

### Bâle II face à l'externalisation des risques.

Dans une certaine mesure, Bâle II a pris acte du nouveau « Business model » des banques, en vertu duquel les banques produisent du risque mais ne le portent plus tout entier. Contrairement à Bâle I, qui a en partie contribué au développement de la titrisation en tant qu'instrument de gestion sinon de contournement du ratio de fonds propres, Bâle II prévoit, au titre du pilier I, un calcul spécifique des fonds propres réglementaires à mettre en face des opérations de transfert de risque de crédit. Le dispositif détaille les conditions sous lesquelles un établissement cédant peut exclure les expositions titrisées du calcul de ses actifs pondérés. Ces conditions s'articulent autour de deux principes fondamentaux : d'une part, le caractère effectif du transfert de risque, d'autre part, le caractère significatif de ce transfert.

Le problème est toutefois qu'il n'existe pas, en tout cas pas encore, de définition harmonisée au niveau international établissant le seuil à partir duquel le transfert peut être considéré comme significatif. Il reste donc en la matière des marges de manœuvres pour les banques « originatrices ».

Pour toutes les expositions de titrisation qu'elles conservent et pour tous les investissements qu'elles réalisent en actifs titrisés, les banques doivent détenir des fonds propres réglementaires. Celles qui ont recours à l'approche standard pour le risque de crédit, doivent utiliser cette même approche pour le risque associé aux tranches de titrisation qu'elles détiennent.

Fonction des notations attribuées par les agences de notations aux tranches de titrisation, la pondération des risques déterminant l'exigence en fonds propres est d'autant plus pénalisante que la notation est faible (16).

Pour les banques autorisées à utiliser la méthode modèles internes (IRB, Internal Rating Based), trois approches sont proposées :

**La « Rating-based Approach (RBA) »** est utilisée pour les expositions notées par une agence de notation. Les pondérations sont alors fonction des notations externes et d'autres facteurs (nature de la notation court terme ou long terme, séniorité de la tranche, granularité du portefeuille) ;

---

(16) – 20 % pour les tranches notées de AAA à AA (selon le système de notation de Standard & Poor's) ; 50 % de A+ à A- ; 100 % de BBB+ à BBB- ; 150 % de BB+ à BB-. Les tranches moins bien notées que B+ ou sans notations doivent être déduites des fonds propres.

**L'approche « Supervisory Formula Approach (SFA) »** est utilisée pour toutes les expositions non notées ; la couverture en fonds propres est calculée moyennant plusieurs données parmi lesquelles l'exigence qui serait due dans l'approche IRB si les actifs n'avaient pas été titrisés.

**L'approche « Internal Ratings Approach (IRA) »** est utilisée pour les lignes de liquidité et pour les lignes de crédit. Elle ne nécessite pas de notation externe. La notation interne doit être traduite en notation externe. Le conduit faisant l'objet du rehaussement doit lui-même être noté par une agence de rating et les banques doivent satisfaire des exigences opérationnelles ;

**L'approche « Supervisory Formula Approach (SFA) »** est utilisée pour toutes les expositions non notées ; la couverture en fonds propres est calculée moyennant plusieurs données parmi lesquelles l'exigence qui serait due dans l'approche IRB si les actifs n'avaient pas été titrisés.

Le traitement de la titrisation dans Bâle II identifie bien parmi les banques les différents types d'intervenants dans le processus de titrisation : celles agissant comme cédants ou investisseurs ainsi que celles intervenant comme sponsors. Il reste cependant que les transferts ne s'opèrent pas seulement de banques à banques et que les acteurs non bancaires qui se portent vendeurs de protection ou acheteurs de produits titrisés ne sont bien entendu pas concernés par ce dispositif.

Enfin, ce traitement tient compte des nombreux mécanismes spécifiques existants dans ce type d'opération, tels les clauses de terminaison anticipée ou encore les rehaussements de crédit.

Et il instaure une exigence de fonds propres réglementaires adaptée pour certains engagements de hors bilan, en particulier les lignes de liquidité associées à ces opérations, désormais pondérées pour la plupart à 20 % alors qu'elles étaient en règle générale exonérées sous Bâle I de toute charge en capital. Certains observateurs insistent toutefois déjà sur l'insuffisance de cette amélioration.

Enfin, au titre du pilier 3 consacré à la discipline de marché, le dispositif de Bâle II exige des banques qu'elles communiquent un certain nombre d'opérations relatives à leurs opérations de titrisation : le rôle joué par la banque (cédant, investisseur, sponsor), l'approche adoptée (RBA, IAA, SFA), les méthodes comptables utilisées, des informations quantitatives telles que le montant des encours titrisés, le montant du risque retenu ...

L'incitation des banques à titriser leur créance a été grande lorsqu'elles ont cherché à desserrer la contrainte imposée par Bâle I. On pouvait y voir un effet du caractère trop fruste de la mesure du risque dans ce premier dispositif. Qu'en sera-t-il avec Bâle II ?

En raffinant l'évaluation des risques et l'exigence en fonds propres s'y rapportant, Bâle II a opéré une convergence a priori souhaitable entre capital économique (le montant de fonds propres jugé nécessaire par les banques) et capital réglementaire (le montant de fonds propres exigé par le

---

meilleure ajustée par rapport aux exigences de Bâle I, l'exigence en fonds propres est réduite pour les bons risques, accrue pour les mauvais risques. De prime abord, cette évolution va dans le bon sens, mais quelle en sera l'incidence en matière d'externalisation ? On peut penser que l'incitation des banques à externaliser les bons risques, devenus moins coûteux en fonds propres, sera réduite mais que celle à externaliser les mauvais risques, devenus plus coûteux en fonds propres, sera au contraire accrue. L'innovation financière est déjà au rendez-vous pour offrir des produits à haute rentabilité adossés à ces hauts risques.

### Paragraphe III

#### Un traitement des risques de marché déjà dépassé.

Bâle II a considérablement raffiné la mesure du risque de crédit, introduit le risque opérationnel, mais n'a pas amélioré le dispositif de couverture des risques de marché. Celui-ci a été repris tel quel de l'amendement concernant les risques de marché (« Market Risk Amendment »).

Ce dernier, ajouté à l'accord de 1988 en 1996, recommandait, pour la première fois, d'autoriser les banques à utiliser leurs modèles internes d'évaluation des risques de marché pour déterminer la couverture en fonds propres de ces risques. Mais les produits financiers ont depuis lors beaucoup gagné en complexité. L'essor des produits structurés directement lié à la gestion externalisée des risques bancaires a considérablement fait évoluer le profil de risque du portefeuille de négociation des banques. La distinction traditionnelle entre d'un côté le portefeuille bancaire (banking book) exposé au risque de crédit et de l'autre le portefeuille de négociation (trading book) exposé aux risques de marché apparaît de moins en moins réaliste.

Le risque de crédit est, en effet, de plus en plus présent dans le portefeuille de négociation. Cela s'explique par le recours croissant aux dérivés de crédit (400 milliards d'euros à l'achat de protection et 300 milliards à la vente de protection pour les banques françaises contre quasiment rien au début des années 2000, près de 13000 milliards de dollars au niveau mondial), dont une large part est inscrite dans le portefeuille de négociation.

Cela s'explique aussi par le développement des activités des banques avec les fonds spéculatifs, via notamment, la structuration de produits à partir de parts de fonds. Ce faisant, le risque de crédit n'est plus cantonné au portefeuille bancaire et les risques de marché de plus en plus difficilement dissociables des risques de crédit.

---

de ces risques conservé dans le pilier 1 gagnerait à être

#### Paragraphe IV

##### Un périmètre d'application trop étroit.

Une part substantielle du risque de crédit échappe à Bâle II d'une part, parce que Bâle II n'est pas une réglementation mais une recommandation, que les États sont libres ou non de transcrire dans leur droit, d'autre part, parce que le risque de crédit n'est pas seulement porté par les banques.

L'entrée en application de Bâle II a débuté en 2007 au Japon, en 2008 en Europe et se poursuivra en 2009 aux États-Unis. Beaucoup de pays non membres du comité de Bâle ont également prévu d'adopter le nouveau dispositif. Le périmètre d'application de Bâle II est donc assez large. Il demeure, cependant, suspendu à la volonté des États d'adopter dans leur droit les recommandations issues des réflexions menées au sein du Comité de Bâle. Se pose ici la question des statuts du Comité de Bâle.

Cette instance joue indéniablement un rôle clé dans l'évolution des dispositifs de supervision, pour autant elle n'est pas investie d'un pouvoir réglementaire et n'est qu'une instance de concertation.

Les États peuvent donc ignorer les dispositions recommandées par le Comité de Bâle, ou bien les transcrire avec une certaine liberté.

En outre, même au sein des États ayant décidé d'adopter les recommandations de Bâle se pose la question du champ d'application de la réglementation. Les crédits subprimes ont été en large partie accordés par des sociétés financières qui aux États-Unis ne sont pas assujetties à la réglementation bancaire. A cet égard, on pourrait faire valoir l'argument selon lequel les ressources de ces sociétés financières collectées en grande partie directement ou indirectement auprès des banques ne sont finalement qu'un écran entre elles et les déposants des banques qui les financent.

Dans cette perspective, la protection des déposants des banques ne justifie pas seulement la réglementation des banques mais également celle des établissements financiers dont les ressources proviennent en grande partie des banques de dépôts. On peut aller plus loin en considérant que la collecte de dépôts ne constitue plus un critère nécessaire et suffisant pour justifier la réglementation d'un établissement financier.

---



cié obtient des financements auprès d'un établissement financier, il y a lieu de s'interroger sur l'élargissement de la réglementation à ces entités financières non bancaires ou bien sur la solution alternative consistant à limiter les apports de fonds ou de garanties que peuvent apporter les banques à ces établissements.

## Paragraphe V

### Le risque de liquidité.

A chaque épisode de crise financière se pose, inévitablement, la question de savoir si l'on a affaire à une situation d'insolvabilité (incurable sans recapitalisation) ou d'illiquidité temporaire nécessitant un assouplissement des conditions de refinancement obtenues par les banques auprès de la banque centrale. Force est de constater que la distinction est peu aisée en pleine crise et qu'au final la distinction importe peu quand il s'agit de prévenir la formation d'un risque systémique. Toutefois, si de manière générale, on craint qu'une crise d'illiquidité ne dégénère en crise d'insolvabilité ; dans le cas de la crise des subprimes, c'est l'insolvabilité des emprunteurs subprimes qui a entraîné une formidable crise d'illiquidité des instruments structurés contenant des tranches de crédits subprimes. Il n'a plus été possible de valoriser ces instruments et par là même de continuer à les échanger. Le doute planant sur les porteurs ultimes de risques subprimes parmi les banques ayant investi massivement dans ces instruments, la crise d'illiquidité a gagné l'ensemble du marché interbancaire.

Les troubles financiers actuels semblent ainsi davantage résider dans les problèmes de liquidité que dans les problèmes de solvabilité. A cet égard, on peut convenir que les dispositifs d'adéquation des fonds propres sont parvenus à élever durablement le niveau de solvabilité des banques. En dépit de leurs imperfections, ces dispositifs ont fait des exigences de solvabilité un critère incontournable d'appréciation des performances bancaires dont le marché s'est saisi. Ce faisant, les gros apporteurs de fonds sont devenus aussi voire plus exigeants que les autorités de supervision elles-mêmes en matière de solvabilité. Rien de tel, en revanche, en matière de liquidité.

Comme le rappelle Charles Goodhart, à l'inverse de la tendance observée au niveau des ratios de fonds propres, la proportion d'actifs liquides dans les bilans des banques n'a cessé de baisser (17).

---

(17) – Charles Goodhart cite en particulier le cas des banques britanniques : « Comme l'a souligné Tim Congdon (Financial Times, Septembre 2007), dans les années cinquante, les actifs liquides représentaient en général 30 % de l'actif total des banques de dépôts britanniques et se composaient, dans une large mesure, de bons du Trésor et de titres publics à court terme. Actuellement, ces avoirs correspondent à 0,5 % environ et les actifs liquides traditionnels à quelque 1 % du passif ».



par la titrisation qui permet de rendre liquide ce qui au  
gement des marchés financiers permettant de « liquider »  
avec plus de facilité des actifs de long terme. Cependant, cela traduit aussi le fait que la gestion du  
risque d'illiquidité n'a pas suscité (en tout cas pas encore) la même attention que celle du risque  
d'insolvabilité, au niveau des superviseurs comme à celui des banques. La gestion du risque  
d'illiquidité fait l'objet de dispositions réglementaires anciennes, différentes selon les pays, et n'avait  
pas mobilisé l'attention des superviseurs depuis longtemps. En France, par exemple, le dernier  
règlement applicable date de 1988 et soumet les banques à un coefficient de liquidité d'au moins  
100 % entre leurs actifs facilement mobilisables (crédits à court terme, bons du trésor et titres de  
créances négociables, une fraction des obligations et des actions cotées sur un marché officiel  
français ou sur un marché organisé étranger ... ) et leurs exigibilités à court terme (une fraction des  
comptes à vue et à terme, des titres de créances négociables...).

La gestion encadrée du risque de liquidité repose, essentiellement, sur deux moyens d'action :  
limiter la transformation d'échéances en exigeant des banques qu'elles adossent une certaine  
proportion à définir de leurs passifs à des actifs de même maturité, d'autre part augmenter la part  
des actifs liquides ou facilement négociables. Un arbitrage existe entre ces deux leviers puisqu'en  
accroissant la part des actifs liquides, la transformation peut être plus grande et que, à l'inverse, en  
réduisant la transformation, on réduit aussi le besoin en actifs liquides. Ainsi que le fait remarquer  
Goodhart, il existe à ce niveau un important besoin d'investigation empirique : comment mettre un  
chiffre unique devant la transformation d'échéance, comment rendre mesurables et donc  
comparables les positions de liquidité des banques, comment fixer la relation entre les deux ?

Jean-Charles Rochet (2008) défend, quant à lui, l'idée de conditionner les exigences de  
liquidité au niveau de solvabilité des banques, dans la lignée de la « prompt corrective action » (18)  
aux Etats-Unis. En temps normal, il s'agirait de soumettre les établissements à un ratio simple et  
uniforme et d'exiger des établissements sous-capitalisés un supplément de liquidité.

En cas d'exposition à un choc macroéconomique de grande ampleur (perspective macro-  
prudentielle), il faudrait en revanche aller plus loin et convenir d'une politique de refinancement au  
cas par cas conduite par la banque centrale en étroite association avec les autorités de supervision  
pour contrôler et évaluer finement l'exposition de chaque banque.

---

(18) – Mesure d'intervention rapide auprès des banques sous-capitalisées, introduite aux Etats-Unis à partir de  
la réforme du FDIC en 1991 (Federal Deposit Insurance Corporation's Improvement Act).

de Plihon et de Michel Castel va, également, dans le sens  
réalisée : ils suggèrent de passer d'une enveloppe globale de  
refinancement à des enveloppes individuelles par groupes bancaires, différenciée selon le type  
d'actifs présentés par la banque. En tout cas, le défi empirique est grand puisque cela implique de  
mesurer l'exposition aux chocs macroéconomiques (généralisation des stress tests) et leurs  
conséquences en termes de liquidités, de connaître les facteurs de liquidité propres à chaque groupe,  
de mesurer le coût social de la fourniture de liquidité par la Banque Centrale, etc...

### Conclusion.

A l'évidence, les fonctions de la banque sont importantes et sources de sa responsabilité  
spécifique. La réglementation bancaire internationale en matière de protection contre le risque de  
crédit a eu pour cadre le comité de Bâle.

La gestion du risque de liquidité s'impose aussi comme le nouveau grand chantier de ce  
dernier, eu égard à la "crise des subprimes".

En effet, celui-ci a désigné un groupe de travail qui a remis, en février 2008, un premier  
rapport pour souligner les enjeux et les pistes des mesures à prendre. La tâche est importante car il  
faudra parvenir à concilier des pratiques nationales très hétérogènes.

Le Comité de Bâle avait, paraît-il (Goodhart. 2008), déjà tenté de parvenir à un accord sur la  
gestion du risque de liquidité dans les années quatre-vingt. Il semble qu'il fut alors obligé de se  
concentrer sur l'accord d'adéquation des fonds propres. Sans doute faudra-t-il du temps pour  
parvenir à un accord sur l'ajustement des besoins de liquidité et qu'une fois l'accord finalisé,  
l'innovation financière aura de nouveau défié le régulateur sur d'autres chantiers.

Faut-il le déplorer et vouloir brider l'innovation financière ? Cela reviendrait à briser aussi la  
dynamique du système financier et dans le même temps le ressort qu'il constitue pour l'économie  
réelle. En revanche, il serait utile de faire à nouveau porter la réflexion au niveau de l'organisation  
des dispositifs de supervision. La multiplicité des autorités de tutelle fait obstacle à une adaptation  
plus rapide de la réglementation. Cette multiplicité s'explique, d'une part, par la définition nationale  
des dispositifs de supervision alors que l'échelle des activités financières ne l'est plus et, d'autre part,  
par des dispositifs de supervision encore spécialisés par métiers (ce qui implique autant d'autorités  
que de métiers au sein d'un même pays) dans beaucoup de pays alors que ces métiers sont intégrés  
au sein des groupes bancaires et financiers.

---

ion (19) ont eu beau s'étendre pour faciliter la coopération  
ain qu'ils se substituent efficacement à une réforme  
structurelle de la supervision touchant à son organisation institutionnelle (quelles autorités pour  
quels métiers ?) et géographique (à quelle échelle trans-nationale définir les responsabilités des  
autorités). A moins de revoir les statuts de ces dits comités, tout au moins à l'échelle européenne, et  
d'en faire ce qu'ils ne sont pas encore, de véritables instances de réglementation.

---

(19) – Au niveau international : le Comité de Bâle (1974), l'Organisation Internationale des Commissions de Valeurs (1983), l'Association Internationale des Contrôleurs d'Assurances (1994). Au niveau européen : le Comité Européen des Contrôleurs Bancaires (2004), le Comité Européen des Régulateurs de Marchés de Valeurs Mobilières (2001), le Comité Européen des Contrôleurs des Assurances et des Pensions de Retraite (2003), etc.

première partie.

LES NOUVELLES STRATÉGIES BANCAIRES.

## Chapitre Préliminaire

### L'évolution des stratégies et prestations bancaires.

#### Section I

##### Données du problème.

Les réflexions suivantes ont pour sujet l'évolution des prestations et des stratégies bancaires. A première vue, cela paraît simple. Evolution, développement de ce qui existe déjà sont aussi nécessaires qu'allant de soi. L'évolution ne devient problématique que lorsque les modifications n'apportent plus d'améliorations. Elle devient menaçante si elle est synonyme de révolution et remet en question la situation initiale en visant aux bouleversements (20).

Peu d'activités ont aussi peu changé au cours des siècles que celles de la banque. Le rôle d'intermédiaire des banques entre les épargnants et ceux voulant placer des capitaux est en fait demeuré plus ou moins le même. Il est la conséquence d'une économie basée sur la division du travail. Chef d'entreprise et capitaliste ne sont plus confondus en une seule et unique personne. En outre, l'Etat est apparu en tant que « troisième force » entre ménages et entreprises et participe au processus de transformation comme instance de réglementation et partenaire contractuel.

En d'autres termes, l'Etat détermine par des lois et ordonnances le cadre des opérations bancaires. L'institut d'émission qu'il a créé exerce des fonctions de régulation en toute autonomie ou en coordination avec l'exécutif. Partenaire contractuel sui generis, l'Etat doit aussi satisfaire à ses besoins financiers et d'investissement.

Le marché des prestations bancaires se développe au sein d'un environnement juridique différent selon les Etats, voire même à l'intérieur des Etats ; Outre le trafic des paiements, cela concerne surtout le marché des capitaux et des crédits, mais également les opérations de transformation des banques, afin de réunir l'offre et la demande de fonds en fonction des contingences du marché.

Les banques qui exercent en premier lieu une fonction d'intermédiaire ne sont donc généralement pas l'instance initiatrice, mais des groupes de spécialistes confrontés aux marchés.

---

(20) – Robert Holzac, « Stratégies bancaires en mutation, nouvelles politiques bancaires et système financier international », *Economica*, 1987, p. 41 et s.

Pour les banques, la structure des segments clients et les besoins qui en résultent jouent donc un rôle déterminant. Leur mutation est continue et parfaitement perceptible, un peu à l'exemple de l'importance croissante prise par les clients dits institutionnels. La tendance à l'épargne collective avait et a toujours des conséquences majeures pour les services dans le domaine de l'approvisionnement en capitaux. De la même façon, l'inflation, les fluctuations des prix des matières premières (pétrole !), l'extension des prestations sociales de l'Etat et le marché de l'immobilier obligent, entre autres, à une adaptation constante de l'éventail des prestations bancaires.

L'Etat détermine les formes possibles de l'approvisionnement en capitaux. Des réglementations divergentes dans divers pays entraînent d'importantes différences dans les prestations bancaires. L'un des exemples les plus célèbres est la loi Glass-Steagall aux Etats-Unis qui, forte des expériences faites et contrairement à nombre de pays européens, empêche la création d'un système de banques universelles. Mais les charges fiscales auxquelles sont soumises les opérations bancaires laissent également des traces, autorisant, facilitant ou freinant l'approvisionnement en capitaux.

Les stimulants décisifs à l'évolution des prestations bancaires sont venus du développement technologique. Seuls l'ordinateur et les techniques de communication ont rendu partiellement possible l'apparition de nouveaux instruments et l'affinage des méthodes existantes. Il ne fait guère de doute que cette force créatrice qu'est la technologie gagnera encore en importance. L'avenir est à l'évolution, voire peut-être à la révolution en ce domaine.

L'évolution tire ses forces vives de la compétitivité. La concurrence mondiale entre banques et autres participants au marché est à l'origine des changements nécessaires dans l'éventail des services et des prestations elles-mêmes. Chaque management bancaire se voit confronté à la tâche d'adapter constamment la palette des prestations à un environnement en pleine mutation, afin que la prospérité de l'établissement reste assurée à long terme.

Les activités bancaires dépeintes au début comme conservatrices ont développé dans l'intervalle une dynamique impressionnante pour tous, mais effrayante pour beaucoup. Favorisées par un environnement quasi exceptionnel, les forces énumérées précédemment ont provoqué un développement générant lui-même une palette de prestations que l'on peut brièvement décrire comme « bazar financier intégral ».

---

re performante est ainsi donnée. Il s'agit de percevoir les  
es toujours plus nombreuses de « l'approvisionnement en  
capitaux ». Le thème des innovations bancaires ne se comprend que sous l'angle de la comparaison  
critique des chances et des risques.

L'évolution des stratégies bancaires est ainsi le résultat indirect de l'observation rigoureuse de  
l'évolution des prestations bancaires. Il n'y a succès stratégique que si les chances sont mises à profit  
et les risques évités. Le management bancaire est toujours un défi à l'optimisation.

## **Section II**

### **Développement des prestations bancaires.**

Cataloguer les éléments de la véritable vague d'innovations caractérisant les prestations  
bancaires est une entreprise aussi audacieuse qu'équivoque. La complexité du développement ne  
permet ni systématisation continue, ni dispersion dans les nombreux effets et répercussions  
réciproques. Un traitement exhaustif n'est même pas possible par observation statique.  
Néanmoins, l'essai doit être tenté. Il portera essentiellement sur l'internationalisation,  
« l'émissionite », les nouveaux instruments, les progrès techniques et les prestations non bancaires,  
mais cela restera un essai, car on ne peut anticiper sur les rétrospectives plus objectives qui seront  
effectuées ultérieurement.

### **Paragraphe I**

#### **L'internationalisation.**

L'internationalisation accrue de l'activité des banques est une des caractéristiques de notre  
époque. Elle n'a rien de nouveau, mais cette évolution s'est visiblement accentuée après le premier  
choc pétrolier des années 70. L'internationalisation est d'abord le reflet direct et indirect des  
échanges de biens et services. Le raccourcissement technique des distances pour le transport des  
marchandises et de l'information a constamment renforcé le réseau universel.

L'expansion fulgurante de l'euromarché comme prolongement des marchés monétaires et du  
crédit nationaux, d'abord dans la zone dollar, témoigne de la vigueur du développement tel qu'il a  
été et est encore aujourd'hui. L'internationalisation ne se cantonne toutefois pas aux marchés  
monétaires et du crédit.

---

ment fortement internationalisé. Les grandes banques de réseau international de guichets. Cette tendance se poursuivra encore quelques temps. Les banques sont de plus en plus nombreuses à vouloir repousser les limites – vraies ou supposées – de croissance de leur marché national et à s'assurer une part supplémentaire du marché international. Cette internationalisation est encore très fortement stimulée par la vague récente de libéralisation sur les principales places financières. Mais les adjectifs « mondial », « international », « global » produisent aussi leurs propres effets en tant qu'expressions d'ambitions publicitaires et de prestige.

L'évolution du bilan de l'Union de Banques Suisses au cours des dix dernières années ne montre pas de variation substantielle de la part étrangère de l'actif à la somme globale du bilan. En revanche, le bilan consolidé, c'est-à-dire y compris les sociétés étrangères affiliées, se caractérise par un accroissement non négligeable des actifs à l'étranger et fait état, à l'actif, d'une part étrangère de 60 % à la fin de 1984.

Pour les affaires non inscrites au bilan, il est plus difficile de procéder à des délimitations claires du fait que les commissions et opérations commerciales ont de par leur nature une fonction de transformation entre monnaie et entre pays. Mais la part étrangère a toujours été considérable pour ce secteur. De plus, elle a fortement augmenté dans les dernières années à l'échelle mondiale.

## **Paragraphe II**

### **L' « émissionite ».**

Parallèlement à l'internationalisation croissante des prestations bancaires, « l'émissionite » connaît un développement qui lui fait occuper une place particulière parmi les innovations. L'attrait réside dans la possibilité d'octroyer ou de placer des crédits sous forme de titres, en tournant le bilan bancaire. L'ampleur de la demande émanant des investisseurs institutionnels et l'engouement du public, désireux de profiter de chances « exceptionnelles » de placement, renforce cette tendance. L'exotique a toujours exercé un charme particulier.

Il est compréhensible que cette vive demande ait provoqué l'entrée en lice de chefs d'entreprises avides de capitaux. Même des firmes débitrices de moindre taille apprécient manifestement le privilège des conditions favorables et de l'anonymat du créancier.

Les partisans de « l'émissionite » avancent que le marché des titres donne des appréciations plus objectives de l'honorabilité d'un débiteur et des conditions de crédit que ne le peuvent un

---

instance habilitée. On doit, cependant, rappeler que : pour but premier de rendre les opérations de crédit objectives, mais afin de tourner les dispositions concernant les fonds propres et de répercuter les risques sur un tiers, en l'occurrence l'investisseur. A cela s'ajoute la substitution de la mentalité de suivi du banquier par celle de vendeur, une disposition pouvant être encore accentuée par une rémunération dépendant du volume placé. Si de telles promesses de placement sont liées à une participation de la banque, cela oblige – en cas d'encombrement du marché – à un refinancement des affaires non inscrites au bilan. Néanmoins, il est connu que toute obligation réduit la marge de manœuvre du manager.

Pour citer des cas récents, que viennent faire les entreprises débitrices japonaises ou américaines sur le marché suisse des capitaux, si les capitaux empruntés atteignent jusqu'à 50 % d'un chiffre d'affaires annuel réalisé exclusivement sur un marché local étranger et qui ne dégage même pas des résultats convaincants ?

Les avantages apparents de satisfaire au besoin d'argent frais par le recours croissant au marché des capitaux peuvent masquer de nombreux inconvénients immédiats et des effets ultérieurs tout aussi désagréables.

C'est à juste raison que la législation Suisse prévoit – abstraction faite des titres – diverses possibilités de montage, tant pour les capitaux de participation que pour les prêts. Quelle que soit la souplesse d'un marché, elle ne pourra jamais atteindre la capacité d'adaptation d'un contrat bilatéral.

### **Paragraphe III**

#### **Les nouveaux instruments bancaires.**

La stratégie en rapport avec les nouveaux instruments bancaires est rendue plus difficile du fait que ses risques latents et effectifs ne nous sont pas suffisamment familiers, du moins pas par le traitement d'un cas concret. C'est pourquoi, le banquier concentre ses efforts à l'évaluation intégrale des nouveaux risques. L'expérience n'est ici pratiquement d'aucun secours. Pour l'analyse et les prévisions, il faut plutôt faire appel à l'imagination, à la curiosité intellectuelle et à un scepticisme de bon aloi. Des marges étroites devraient faciliter les renoncements.

Contrairement aux crédits usuels et à un grand nombre d'opérations classiques sur le marché des capitaux, les connaissances font défaut pour les innovations des années 1981 à 1985.

---



antielles du marché, il se pourrait très bien que les effets des d'options se répandent sur les banques comme un flux sans retour.

En d'autres termes, la stratégie d'entreprise a pour tâche de préparer la voie à suivre de telle manière que l'augmentation des bénéfices visée l'an prochain ou l'année d'après cède le pas à l'intention d'appartenir encore au groupe des premières banques dans dix ou quinze ans. Il existe une situation claire d'incompatibilité entre ces deux objectifs et l'euphorie presque incroyable sur les marchés financiers ne facilite pas spécialement les décisions favorisant le long terme.

Une analyse sobre de la situation implique d'abord dans de nombreux cas l'inventaire des opérations déjà effectuées au sein de l'entreprise et des affaires de nouveaux partenaires. Les risques ainsi générés sont à évaluer autant que possible sous différents aspects. Cet inventaire sera suivi de la détermination des possibilités existant par les systèmes de contrôle et de rapport internes.

La stratégie à employer découle de l'analyse de la situation des niveaux opérationnel et tactique. Elle consistera à perfectionner le système de réglementation interne et de surveillance, de telle sorte que les risques soient identifiés en tout temps. Il convient d'accorder la plus grande attention à la formation des collaborateurs ayant à utiliser les nouveaux instruments. L'analyse des partenaires d'affaires et de leur solvabilité doit être améliorée et le système de contrôle interne doit être étendu aux terrains neutres et aux territoires nouvellement défrichés.

La stratégie bancaire pour les nouveaux instruments financiers doit être caractérisée par une prise de conscience des risques jusque dans le détail. Il serait totalement erroné d'attendre d'autres mesures de la part des organes et autorités externes de surveillance. L'auto-contrôle et l'auto-discipline des principaux établissements bancaires sont préférables à un gonflement des interventions légales et administratives. Comme l'histoire l'enseigne, le reproche de manque d'ingéniosité pèse moins lourd que l'accusation de négligence ou de responsabilité non assumée.

## **A**

### **Conséquences générales des innovations financières.**

Les innovations financières ont des conséquences nombreuses et importantes. Elles tendent à réduire le rôle traditionnel des banques dans la transmission des fonds entre les déposants et les emprunteurs. Elles donnent aux épargnants la possibilité de diversifier leurs placements et d'améliorer leurs revenus. Elles offrent aux emprunteurs la possibilité d'obtenir des fonds dans des conditions de taux, d'échéance et de risques qui correspondent mieux à leurs besoins.

---

égaleme nt des conditions nouvelles en matière de risque, <-mêmes mais aussi pour les investisseurs comme pour les emprunteurs, sans parler des spéculateurs. Cette évolution force les autorités de surveillance à reconsidérer les dispositions qu'elles appliquent, notamment en ce qui concerne l'importance des fonds propres des banques ou la protection des investissements, particulièrement des investisseurs non professionnels. La politique monétaire elle-même peut être affectée par les innovations, soit parce que celles-ci perturbent les définitions de la monnaie adoptées par les différents instituts d'émission, ou qu'elles réduisent l'efficacité des instruments, soit encore parce que ' le volume du crédit total est augmenté ou que la fonction de « lender-of-last-resort » des banques centrales risque d'être mise exagérément à contribution.

## **B**

### **Avantages et inconvénients des innovations financières.**

A première vue, le tableau est positif. Les prêteurs, surtout les petits épargnants, obtiennent un rendement plus proche de celui du marché que ce n'était le cas auparavant. Les emprunteurs, surtout ceux de bonne renommée, voient s'abaisser leurs coûts financiers. La réduction des marges qui en résulte pour les intermédiaires est compensée par celle des coûts due à la révolution informatique et par l'accroissement des commissions sur les autres services offerts. Cette description presque idyllique correspond-t-elle à la réalité ou doit elle être nuancée ?

L'épargnant, ou plus généralement l'investisseur non professionnel, se voit effectivement offrir une palette plus large de placements rémunérateurs. Certains d'entre eux cependant comportent des risques nouveaux. L'investisseur non professionnel est-il en mesure de les apprécier ou doit-il s'en remettre aux conseils de spécialistes qui naturellement se feront payer des commissions ?

La même question peut se poser pour l'emprunteur. Combinant le choix d'une échéance, d'une, de deux ou de plusieurs monnaies, d'une opération au comptant ou à terme liée à des options ou à des « futures », quelle forme peut vraiment satisfaire au mieux les besoins de l'emprunteur et maintenir ses relations de confiance avec son banquier en vue d'appuis financiers futurs ? La génération des NIFs, des RUFs (Note issuance facilities et Revolving underwriting facilities) et autres formules qui correspondent grosso modo à des lignes de crédit plus ou moins confirmées n'a pas encore subi l'épreuve du feu, c'est-à-dire celle de conjonctures en forte récession.

L'impact des innovations financières sur les intermédiaires et sur le secteur financier lui-même n'est pas non plus des plus clair.

---

, les marges sont réduites, les taux d'intérêt sont plus élevés ; le même phénomène est sans doute vrai au niveau de la compétition internationale. Mais la plus ou moins grande solidité du secteur financier dépend en dernier ressort du niveau de risques existant dans l'économie. La question est alors celle-ci : le processus d'innovations financières a-t-il contribué à réduire ces risques ?

La couverture de risques particuliers est possible, mais le développement des innovations financières a, au mieux, conduit à de nouvelles formes de répartition. De surcroît, les agents économiques sont souvent amenés à prendre des risques sans pouvoir vraiment les évaluer.

En outre, la menace qui peut peser sur le système tout entier paraît avoir été exacerbée dans certains cas par les innovations financières. Cette affirmation est difficile à prouver, mais peut être illustrée à l'aide d'un exemple. Les prêts bancaires internationaux aux Etats souverains ont certainement été l'innovation financière marquante de la fin des années soixante-dix. Ne s'est-on pas félicité de l'efficacité de ce recyclage des pétrodollars ! Nous savons ce qu'il en est advenu. Le processus a pris fin avec la crise de l'endettement international et le monde financier connaît actuellement une situation beaucoup plus dangereuse que celle qui aurait existé si ce type de prêts n'avait pas crû démesurément. De mauvaises surprises de ce genre ne sont pas exclues pour l'avenir.

En dernier lieu, deux questions d'ordre plus macroéconomique doivent encore être posées. Premièrement, la multiplication des opérations, l'élargissement des marchés et leur intégration internationale ont-ils conduit à une plus grande stabilité des prix financiers ? La réponse est sûrement négative en ce qui concerne les taux de change, et mitigée au sujet des taux d'intérêt.

Deuxièmement, la vague d'innovations financières actuelles n'entraîne-t-elle pas un gaspillage des ressources et des facteurs de production ? Lorsque l'on voit la somme d'intelligence, de connaissances et de savoir faire qui est utilisée pour fournir un nouveau produit financier, très similaire à celui offert par la concurrence, on ne peut s'empêcher de penser que ces efforts seraient peut-être mieux investis dans d'autres domaines. Il n'est pas non plus interdit de se demander si la proportion croissante des opérations purement financières par rapport à celles qui sont en étroite relation avec l'économie réelle n'est pas devenue démesurée et injustifiée du point de vue de la production de biens et de services.

Peut-être cette démesure est-elle, en partie tout au moins, le reflet des instabilités et des désordres de l'économie mondiale.

---

s perdront-ils leur raison d'être lorsque la stabilité et la économiques auront permis de réduire à un minimum les fluctuations des prix, des intérêts et des charges.

#### **Paragraphe IV**

##### **Les nouvelles techniques.**

Si les prestations de services – au sens étymologique du terme – doivent continuer à former le cœur des activités bancaires, il faut que la stratégie observe certains principes. La relation contractuelle personnalisée établie avec le client, c'est-à-dire celle de rapports autres que ceux des affaires de masse telles que trafic des paiements et opérations de routine, a besoin de conserver sa dimension humaine. Ces rapports associatifs axés sur le long terme doivent être au centre des préoccupations.

Les ressources personnelles et les machines utilisées ont des fonctions complémentaires. Cette complémentarité restera vraisemblablement nécessaire à l'avenir également. La proportion élevée des services mécanisés exige une plus grande qualité de l'apport humain en ce qui concerne les consultations, appréciations et décisions.

#### **Paragraphe V**

##### **Les activités non bancaires.**

La stratégie concernant les activités non bancaires de conseiller et d'intermédiaire doit, à notre avis, se conformer au principe du « à chacun son métier ». La baisse d'enthousiasme pour les conglomérats devrait servir de leçon aux banques, mais même les résultats des excursions tâtonnantes dans les domaines non bancaires incitent à la prudence. La banque a déjà suffisamment de développements à assimiler dans son propre domaine, qui exigent un niveau élevé de professionnalisme et une connaissance approfondie des détails. Les spécialistes établis à l'abord de ces rivages attendent avec plaisir les envahisseurs se laissant bercer par le chant des sirènes, afin de leur servir une leçon qu'ils feront chèrement payer.

Les principes de la division du travail et de la spécialisation appropriée, qui ont eu d'excellents résultats en Suisse, ne doivent pas être abandonnés lorsqu'il s'agit de stratégie bancaire, ne serait-ce que pour des considérations fondamentales.

Le professionnalisme dans le meilleur sens du terme est une des caractéristiques de l'activité bancaire Suisse.

---

des cas le conseiller interne « diplômé », qui offre des  
d'augmenter les exigences de qualité auxquelles il a été répondu  
jusqu'à présent. Savoir que quelque chose se laisse « vendre » peut être tentant à court terme, mais  
c'est oublier un peu vite l'obligation impérative d'avoir aussi, le cas échéant, à se porter garant  
juridiquement de la prestation (21).

### Section III

#### Le rôle traditionnel et la réglementation des banques.

La majeure partie qui suit se réfère au marché des Etats-Unis ; Mais là où ce sera possible, nous traiterons de ce qui est entrain de devenir un véritable marché financier intégré global.

En tant qu'intermédiaires, les banques commerciales ont toujours accompli deux fonctions fondamentales. D'abord, elles mettent en contact les utilisateurs de capital et les fournisseurs de capital, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des frontières nationales. D'autres entreprises financières (telles que les caisses d'épargne, les banques d'investissements, les banques d'affaires, les compagnies d'assurance et les sociétés financières) font la même chose ; néanmoins les banques commerciales continuent à être les principaux intermédiaires financiers. Dans ce processus, les banques commerciales acceptent l'épargne - ainsi que d'autres fonds d'investissement - d'individus et d'institutions et les convertissent en prêts et en titres qu'elles acquièrent auprès des utilisateurs de capital. Les actifs financiers acquis par les banques commerciales auprès des utilisateurs de capital peuvent ne pas avoir des caractéristiques semblables à ceux des avoirs financiers que les banques commerciales offrent à leurs fournisseurs de capital.

Deuxièmement, les banques commerciales (et dans une moindre mesure également d'autres firmes financières) facilitent les paiements. Elles permettent à leurs clients, tant individus qu'institutions, de payer les biens et les services qu'ils achètent, et de recevoir le paiement des biens et des services qu'ils vendent. Dans cette fonction, les banques commerciales fonctionnent comme agents de transfert et comme comptables des richesses. Ce rôle en matière de paiements est essentiel pour le fonctionnement de tout marché régional et national et, en vérité, de toute économie globale. En pratique, tout individu ou institution qui achète ou vend des biens et des services - à moins qu'il ne veuille que des liquidités - aura un compte financier auprès d'une banque commerciale ou d'une autre institution financière. Dans la vie moderne, un tel compte est un ingrédient presque aussi essentiel que la nourriture, le logement, l'énergie ou les communications.

---

(21) – Hans H. Angermueller, Vice Chairman de Citicorps et de sa filiale principale, la Citibank N.A, « Nouvelles politiques bancaires », *Economica*, 1987, p. 27.

our accomplir ces deux fonctions vitales convertir des s et titres et assurer le mécanisme des paiements. Le but de la réglementation de la banque commerciale est d'équilibrer la sécurité et la solidité de cette institution avec son efficacité.

La sécurité et la solidité des banques commerciales intéressent le secteur public à deux titres. Premièrement, les banques commerciales constituent un dépôt important de l'épargne de personnes modestes qui sont considérées comme n'ayant ni le temps ni, dans la plupart des cas, la capacité de juger les risques de certains instruments financiers. Deuxièmement, les banques commerciales sont une source considérable de crédit tant pour les individus que pour les institutions et représentent donc un ingrédient important pour favoriser la croissance économique et le plein emploi. Défini par la négative, l'objet de la réglementation des banques commerciales est d'éviter l'instabilité.

L'autre objectif public (avec un effet équilibreur) de la réglementation des banques commerciales est de maintenir la compétitivité et l'efficacité des services financiers tant pour les individus que pour les institutions.

Pour ce qui est des Etats-Unis, la réglementation actuelle de la banque commerciale date, pour sa plus grande part, du début des années 30, époque de la Grande Dépression. En raison de son origine, la réglementation américaine favorise davantage l'objectif de la sécurité et de la solidité que celui de la concurrence et de l'efficacité. Néanmoins, lorsqu'on l'examine avec l'optique de l'environnement actuel en général favorable à la concurrence, les banques commerciales sont soumises (tout au moins aux Etats-Unis) à une étrange structure de contraintes en matière de concurrence. Elles ne peuvent entrer en concurrence les unes avec les autres en raison de toute une série de barrières géographiques artificielles (22).

---

(22) – La Loi McFadden, loi fédérale, interdit la création de succursales au-delà des frontières d'un Etat et la loi « Bank Holding Company Act » (Douglas Amendment), autre loi fédérale, interdit aux holdings bancaires d'établir ou d'acquérir des banques hors de l'Etat hôte à moins qu'on ne les y autorise. Néanmoins, aux cours des cinq dernières années, les Etats eux-mêmes ont dérogé à ces deux lois fédérales. En avril 1986, trente-et-un des cinquante Etats avaient adopté des lois selon Douglas Amendment qui permet d'effectuer une certaine activité bancaire entre Etats (American Banker, 22 avril 1986). Cependant, la plupart de ces lois des Etats ne permet que la création de banques offrant des services limités ou une activité bancaire régionale sur une base de réciprocité.

Pour les banques en faillite ayant des actifs de plus de \$ 500 millions, la Loi Garn St Germain (1982), autre loi fédérale, prévoyait une dérogation temporaire au Douglas Amendment pour que les holdings bancaires d'un autre Etat puissent acquérir ces banques. Cette disposition devait expirer en 1985, mais a été prolongée par deux fois et sera peut-être encore étendue et libéralisée.

Hors des Etats-Unis, aucun autre pays industrialisé important n'impose des restrictions géographiques à ses banques. Par conséquent, de nombreuses banques domiciliées au Japon, Allemagne, France, Royaume-Uni, Italie et Canada ont des centaines et même des milliers de succursales dans ces pays.

certaines services financiers annexes et à s'engager dans le  
nt, les prix (taux d'intérêt) de leurs produits (prêts) et leur  
matière première (dépôts) étaient assujettis à des contraintes artificielles. Elles doivent se soumettre  
à des fardeaux spéciaux sous la forme de taxes, réserves et capital, qui sont différents de ceux qui  
s'appliquent à d'autres fournisseurs de services financiers.

Au départ, la raison d'être d'une telle réglementation semble avoir été que la protection  
contre la concurrence augmenterait les bénéfices ; les bénéfices augmenteraient la sécurité des  
instruments de dépôt ; et la sécurité des instruments de dépôt augmenterait la stabilité économique.  
Ainsi, pendant plus d'un demi-siècle une telle réglementation a subsisté, alors que le marché  
financier aux Etats-Unis changeait sous l'action des forces qu'on va décrire.

#### **Section IV**

#### **Forces du changement et Dealing.**

#### **Sous-Section I**

#### **Forces du changement.**

Depuis vingt ans, il y a au moins cinq forces qui ont changé le rôle traditionnel des institutions  
financières et ont créé ce que l'on peut appeler la « nouvelle finance ». Il existe peut-être d'autres  
forces ou des interprétations différentes de celles qu'on va donner.

#### **Paragraphe I**

#### **Technologie.**

Les entraves traditionnelles telles que volume, distance, temps et coût dans le traitement, le  
stockage et la transmission de données financières, d'affaires économiques, ont maintenant disparu.  
Depuis 1964, le coût réel du traitement de l'information a baissé de 95 %. Cette réduction  
considérable des coûts rend la fonction d'intermédiaire des firmes financières meilleur marché, mais  
les émetteurs et investisseurs peuvent aussi plus facilement se passer de tout intermédiaire du fait  
que les renseignements en matière économique, de crédit et d'affaires qui étaient la propriété  
exclusive des intermédiaires, sont maintenant disponibles pratiquement pour tous. Il devient  
également moins coûteux de traiter des transactions en rendant possible une vérification presque  
instantanée d'un rating de crédit de l'agent qui effectue la transaction, grâce à l'information stockée  
dans une banque centrale de données.

---



é essentielle au développement de la carte de crédit, du  
tronique de paiements. Enfin, la réduction du coût des  
télécommunications et du traitement des données facilite le lien entre les marchés disséminés dans  
le monde.

## Paragraphe II

### Institutionnalisation des épargnes.

Dans les années 30, seules les personnes relativement fortunées investissaient dans les titres ; les personnes moins aisées conservaient leur revenu excédentaire en le déposant dans des banques et des caisses d'épargne en prévision des « mauvais jours » ou « pour leurs vieux jours ». Des changements du code fiscal américain dans les années 1940 ont encouragé la création des fonds de placement en tant que nouveaux véhicules d'investissements mélangés et la création de fonds de pension pour s'occuper du revenu après la retraite (23).

Au début des années 1980, les taux d'intérêt sont montés bien au-dessus des taux-plafonds payables par les banques sur les dépôts des consommateurs ; environ \$ 200 milliards d'épargne ont quitté les banques et, en dépit de l'élimination des plafonds et de la chute des taux, sont restés investis dans les fonds de placement des liquidités (Money Market Mutual Funds). Les professionnels peuvent gérer les « pooled investments » fréquemment à des coûts bien inférieurs aux écarts (spreads) de 1 à 2 % que les banques gagnaient sur leurs actifs.

La technologie réduit toujours plus le coût de comptabilisation des changements de valeur quotidiens et la répartition des intérêts dans les investissements en pool. Presque partout dans le monde, ces investissements gérés par des professionnels sont très liquides (24).

Aux Etats-Unis aujourd'hui, les gérants de fonds institutionnels s'occupent de plus de \$ 2 trillions de tels investissements groupés, une somme équivalente au total des avoirs de toutes les banques commerciales américaines.

---

(23) – La loi sur les sociétés d'investissement » (1940) réglementait la fonction des conseillers en placement et les conditions auxquelles ils pouvaient offrir des actions au public. La loi fiscale de 1942 a rendu les contributions de la société au fonds de pension des employés déductibles, car assimilées à des dépenses d'affaires et a différé l'imposition de ces fonds comme revenu au moment où les employés reçoivent effectivement leurs pensions de retraite.

(24) – Les fonds de placement des liquidités se vendent généralement à la valeur nette des actifs sans frais de vente ou de remboursement. Le prix des parts dans le fonds est maintenu à un niveau constant de \$ 1 par part et l'intérêt est payé sous forme de parts supplémentaires. Les investissements du fonds se limitent aux instruments du marché monétaire à court terme dont la valeur négociable est très proche de la valeur comptable. Les clients peuvent retirer de l'argent du fonds en donnant l'ordre de liquider un certain nombre de parts. A des fins pratiques, cet ordre est toutefois traité par les banques comme un chèque.



nières années, au cours desquelles les avoirs des fonds de  
rte à croire que les épargnes institutionnelles, gérées par  
des professionnels, continueront à augmenter rapidement.

### **Paragraphe III**

#### **Volatilité économique.**

De la fin des années 40 à la veille de 1970 l'économie mondiale était, dans l'ensemble, remarquablement stable. Les taux d'intérêt, d'inflation et de chômage étaient relativement bas et stables. La croissance réelle était rapide et constante.

A la fin des années 1960 cependant, l'ordre économique stable s'écroule. Le système des taux de change fixes s'effondre, l'inflation déferle, le prix du pétrole quadruple une première fois, puis presque une deuxième, et l'économie mondiale traverse toute une série de récessions de plus en plus graves, jusqu'à la crise de 1980-82, la plus grave depuis les années 1930. Ces événements ont augmenté de façon significative le risque global et ont modifié de façon radicale les marchés financiers. L'accroissement de la volatilité a été une condition préalable essentielle au développement d'une variété déroutante de nouveaux systèmes de gestion actif-passif, d'instruments dérivés (tels que les options, les swaps de taux d'intérêt et de devises, les opérations à terme et des nouvelles techniques de financement (telles que les obligations zéro-coupon, les « note issuance facilities » (NIFS), et les « revolving underwriting facilities » (RUFs)) ».

Ces innovations qui ont aidé tant les émetteurs d'expérimenter, de diversifier et de comparer les services financiers, se sont développées. La fixation explicite du prix des services financiers est devenue technologiquement possible et économiquement acceptable.

En d'autres termes, les banques ont commencé à perdre leur image unique de sécurité, solidité, efficacité et impartialité.

### **Paragraphe IV**

#### **Nouvelle concurrence.**

Dans ce monde où les clients financiers sont nouvellement sensibilisés, de nouveaux concurrents apparaissent – des institutions qui offrent toute une variété de services efficaces et complémentaires, bien situés, utilisant les dernières technologies.

Les noms de ces nouveaux concurrents sont tout à fait familiers aux consommateurs

---

al-Bache, American Express. Ils offrent des assurances, de  
s sortes, des dépôts assurés et une gestion des fonds  
professionnelle, le tout étant explicitement chiffré, effectué avec efficacité et conçu de façon  
innovatrice.

D'autres concurrents, tout aussi soucieux de bien servir le marché institutionnel, apparaissent.  
Il s'agit des organisations de services financiers qui développent la même gamme de produits que  
ceux déjà mentionnés, mais qui sont aussi affiliées à de grandes entreprises commerciales non  
financières, telles que General Motors Acceptance Corporation, Chrysler Finance, Ford Motor Credit  
et General Electric Credit. Aux Etats-Unis, cinq des onze firmes les plus grandes en terme de  
capitalisation boursière, mettent activement sur pied une société de services financiers. Aucune de  
ces firmes n'est considérée comme une banque ou n'est réglementée comme un holding bancaire.  
Chacune de ces firmes a une capitalisation boursière beaucoup plus importante que Citicorp qui est  
le seul holding bancaire parmi les cinquante principales firmes américaines en termes de  
capitalisation boursière. Citicorp est au 47<sup>e</sup> rang.

## Paragraphe V

### Internationalisation des marchés.

Au début de nos observations, nous avons mentionné que les banques commerciales sont le  
principal convertisseur d'économies en investissements. Traditionnellement, la majeure partie de ces  
conversions s'effectuait sur les marchés nationaux. Néanmoins, du fait de la volatilité accrue des  
économies au cours des années 70, les banques commerciales ont commencé à étendre leurs crédits  
et à faire des investissements au-delà des frontières nationales, pas seulement dans les pays  
industrialisés mais aussi dans le tiers monde.

Du fait que la technologie, la volatilité, l'assurance et la désintermédiation se sont  
développées, davantage de capitaux se sont déplacés, et continuent de le faire, au-delà des  
frontières nationales. Ces capitaux mobiles se déplacent surtout dans les pays industrialisés, et moins  
dans le tiers monde depuis la crise des liquidités de 1982.

C'est un véritable marché global qui se crée, dans lequel l'épargne locale générée dans un pays  
est investie, soit directement soit au travers d'intermédiaire, dans un autre pays, garantie contre les  
fluctuations des taux de change et d'intérêt et, si transformée en titres, est échangée et arbitrée sur  
un certain nombre de marchés internationaux 24 heures sur 24 ; les investisseurs et les gérants de  
fortune disposent de cotations immédiates et d'accès à l'exécution.

---

## Paragraphe VI

### La nouvelle finance.

Les cinq forces décrites (et peut-être d'autres encore que nous n'avions pu mettre en évidence) créent, la « nouvelle finance ». La nouvelle finance sera guidée par le client et non par le produit.

On pense traditionnellement que les banques commerciales sont (et aux Etats-Unis elles sont définies pour être) des institutions qui font des prêts commerciaux et acceptent des dépôts à vue. A l'avenir, néanmoins, les banques doivent devenir des sociétés qui servent des clients, qu'ils soient émetteurs ou investisseurs.

C'est pourquoi la nouvelle finance mettra davantage l'accent sur le fonctionnel que sur l'institutionnel. Les institutions, qu'elles s'intitulent banques commerciales, sociétés financières, entreprises de traitement de données, compagnies d'assurances, caisses d'épargne, sociétés commerciales ou banques d'investissement) se concentreront sur les fonctions ou activités où elles se sentent compétentes et grâce auxquelles elles peuvent réaliser un profit. Certaines grandes institutions (telles que Citicorp) vont se lancer dans une vaste gamme de fonctions pour une large variété de clients sur certains marchés ; d'autres tendront à se spécialiser dans un nombre limité de fonctions pour une base limitée de clients (25). Le résultat net de la nouvelle finance est que les lignes de démarcation traditionnelles et la réglementation ne seront plus valables. L'appellation générique de l'institution sera peu importante, les fonctions et leur exécution seront toutes importantes.

Que seront, très prochainement, ces fonctions ? D'une manière générale, l'intermédiaire financier va émettre, acquérir et détenir des actifs financiers pour investissement, mais, dorénavant, il va de plus en plus souscrire, distribuer, traiter, gérer, assurer et entretenir les actifs financiers. Ces fonctions permettront à l'intermédiaire d'être au service des émetteurs et des investisseurs et, dans le cas des actifs gardés jusqu'à échéance, d'assumer les risques que ni les émetteurs ni les investisseurs ne veulent supporter. Bien que ces fonctions soient interdépendantes, nous allons les examiner l'une après l'autre.

L'élaboration se réfère au travail de l'intermédiaire avec son client pour structurer un actif financier qui fournit au client, au coût minimum, des fonds sous une forme appropriée.

---

(25) - Par exemple J.P. Morgan & Co et Bankers Trust ont indiqué qu'elles allaient se spécialiser dans la banque d'affaires pour les grandes institutions et la clientèle privée fortunée.

tif et d'obtenir les conditions adaptées et/ou une garantie  
banques, par tradition, n'avaient qu'elles-mêmes et leurs  
emprunteurs à satisfaire ; les banques étaient les seules à investir dans les prêts qu'elles faisaient ou  
dans les titres qu'elles achetaient ; elles assumaient tout le risque avec les emprunteurs car devant  
opérer dans les limites de financement des actifs. Néanmoins, les banques vont de moins en moins  
détenir les actifs financiers qu'elles créent. Elles les vendront à d'autres investisseurs. Ainsi, les  
banques devront tenir compte des préférences des investisseurs au moment de créer de nouveaux  
actifs financiers.

Dans la mesure où un intermédiaire financier, banque ou non banque, décide d'acquérir et de  
détenir un actif financier qu'il crée, il devra bien évidemment obtenir des fonds pour effectuer cet  
investissement. Si l'intermédiaire est une compagnie d'assurances, elle se financera elle-même par  
les réserves et les capitaux accumulés par les primes nettes et le revenu des investissements. Si  
l'intermédiaire est une banque d'investissement, elle sera financée avec les avoirs en compte, les  
emprunts et les bénéfices non distribués. Si l'intermédiaire est une société financière, elle se  
financera par les emprunts et les bénéfices non distribués. Mais si l'intermédiaire est une banque,  
elle se financera essentiellement par les dépôts – des engagements de dettes non garantis,  
uniquement émis par des banques et des caisses d'épargne (26). Cette unique source de financement  
se sépare en deux types de dépôts, désignés de façon semblable, mais très différents.

La première source est celle des dépôts provenant des ménages et des consommateurs. Ces  
dépôts sont relativement modestes dans leur montant – importants lorsqu'on les ajoute – et très  
stables, en particulier parce qu'ils sont fréquemment soutenus par des garanties externes du  
gouvernement ou de l'industrie, implicites ou explicites.

Aux Etats-Unis, la plupart des dépôts de consommateurs sont explicitement garantis ou  
« assurés » par des agences du gouvernement fédéral jusqu'à \$ 100 000 par personne et par banque.

Le lien étroit entre les possibilités des dépôts de consommateurs et la stabilité de leurs  
garanties sous-jacentes a récemment été démontré de façon spectaculaire par la « ruée » aux dépôts  
non garantis au niveau fédéral, dans les caisses d'épargne autorisées et garanties au niveau local par  
l'Etat dans l'Ohio et le Maryland en 1985.

---

(26) – Le total des dépôts dans les banques commerciales américaines et les caisses d'épargne s'élevait à fin  
1985 à environ \$ 2,8 trillions, Federal Reserve Bulletin, mai 1986, p. 36.

garantis au niveau fédéral, sont la source essentielle de  
tes banques américaines (27).

La deuxième source de financement des banques, portant la même désignation mais fondamentalement différente, est ce que l'on appelle les dépôts commerciaux ou « marché de l'argent ». Ces dépôts commerciaux sont des engagements de dettes en général importants, cotés, à court terme, négociables, non garantis et dus à d'autres banques, à des entreprises commerciales ou à des institutions gouvernementales (28).

Ils ne bénéficient généralement pas des garanties externes offertes aux dépôts de consommateurs. Cependant, la philosophie selon laquelle « certaines banques sont trop grandes pour faire faillite » qui a sous-tendu le sauvetage gouvernemental de la Continental Illinois Bank en 1984, laisse de plus en plus supposer à ceux qui sont engagés dans le débat politique que tous les dépôts dans les banques américaines, quels que soient leur dimension et leur emplacement, sont assurés de facto.

Néanmoins, en raison de la sophistication des déposants commerciaux et des ambiguïtés existant quant au « statut de jure » de leurs garanties externes, les dépôts commerciaux ont tendance à être une source de financement beaucoup plus volatile et sont beaucoup plus semblables au financement des papiers commerciaux qu'aux dépôts de consommateurs. Les dépôts commerciaux sont néanmoins la source prépondérante de financement pour les grandes banques internationales aux Etats-Unis (29).

En raison de la stabilité de leurs sources de financement et de l'accès relativement limité de leurs clients à d'autres sources de crédit et à d'autres services financiers, les petites banques tendent à créer des actifs financiers et à les détenir jusqu'à échéance. Traditionnellement, cela avait pour conséquence que les petites « community banks » bénéficiaient de rendements sur les actifs supérieurs à ceux des grandes banques, davantage assujetties à la concurrence.

---

(27) Les dépôts assurés représentent plus de 90 % du total dans les 14 000 petites banques locales ou « community bank » avec des dépôts de moins de \$ 100 millions. En outre, par essence, tous les dépôts auprès des institutions assurées par la F.S.L.I.C. sont assurés, comme le sont pratiquement tous les dépôts auprès des caisses d'épargne mutuelles assurés par la F.D.I.C.

(28) – Le total des dépôts non assurés dans les banques américaines (y compris les dépôts non assurés dans les succursales de banques américaines à l'étranger) représentait \$ 755 milliards à la mi-1985, soit environ 38 % de tous les dépôts auprès des banques commerciales américaines. Les neuf banques les plus grandes (dépôts dépassant \$ 20 milliards) détenaient plus de 40 % de tous les dépôts non assurés.

(29) – Dans les neuf banques les plus grandes (dépôts dépassant \$ 20 milliards), les dépôts non assurés représentent plus de 70 % de tous les dépôts.

banques appartiennent à un petit nombre d'actionnaires, leurs noms sont souvent connus et ont un nom propre pour acquérir des banques dans plusieurs Etats, d'agir en tant qu'agents d'assurances ou de se lancer dans le commerce. Ces circonstances peuvent expliquer la vigueur avec laquelle les petites banques se sont toujours opposées à l'élimination des barrières bancaires entre Etats et leur relative indifférence face à l'obtention de pouvoirs accrus dans les services financiers (30). Aujourd'hui, cependant, les nouveaux concurrents et la déréglementation en matière de taux d'intérêt des dépôts, réduisent leur rentabilité ; ainsi, une grande partie de ces banques antérieurement protégées envisagent-elles plus favorablement l'activité bancaire s'étendant sur plusieurs Etats et des pouvoirs accrus afin d'augmenter la valeur de licence les autorisant à exercer les activités bancaires (« franchise values »).

En raison de la volatilité de leur financement par le biais des dépôts commerciaux et des papiers commerciaux, associée à l'accès immédiat de leurs clients les plus dignes de crédit aux autres sources de crédit et de services financiers, les grandes banques, tout en continuant à créer des actifs financiers, souhaitent de plus en plus transformer ces actifs en titres, c'est-à-dire les rendre aisément transférables à d'autres investisseurs. Cette tendance vers la « négociabilité » est accélérée par la demande accrue des investisseurs pour des rendements plus élevés sur les capitaux propres et les actifs, par la demande des responsables de la réglementation pour plus de capital et par la prise de conscience des clients que le financement direct auprès d'intermédiaires financiers non bancaires peut coûter beaucoup moins cher .

Cela nous amène à la distribution. Il s'agit du placement par l'intermédiaire d'actifs financiers transférables auprès d'autres investisseurs. Traditionnellement, les banques ne plaçaient qu'un seul type d'instrument auprès des investisseurs, à savoir leurs propres dépôts ; c'est pourquoi les banques étaient peu encouragées à se demander si l'instrument de dépôt trouverait sa place dans le portefeuille de l'investisseur. Cette attitude s'appliquait particulièrement aux dépôts de consommateurs pendant que les plafonds des taux d'intérêt de la « Regulation Q » étaient en vigueur. (Ils n'ont été progressivement éliminés qu'au début de 1980). En d'autres termes, les banques étaient dans une large mesure guidées par le produit et non par le client.

Pourtant, les banques devront de plus en plus être guidées par le client. C'est déjà le cas pour les grandes banques ; cela se produira bientôt pour les banques moyennes et finira par atteindre les petites banques.

---

(30) – Cf. Charles T. DOYLE, président de l'Independent Bankers Association of America, Témoignage sur les amendements en matière d'acquisitions en cas d'urgence d'institutions financières, présenté à la commission parlementaire sur les affaires bancaires, financières et urbaines, 1<sup>er</sup> Mai 1986.

ent déjà aux clients des dépôts et leur équivalent, les fonds  
aux choix possibles dans une gamme plus vaste d'actifs  
financiers dans laquelle les clients peuvent investir. Cette offre globale invite les clients à comparer  
les dépôts avec d'autres actifs financiers, en termes de rendement, de risque et de liquidité. Il  
devient ainsi plus difficile de vendre des dépôts, et surtout de vendre seulement des dépôts. Nous  
dirons simplement que les banques vont devoir passer du rôle de receveur des dépôts à celui du  
grand magasin de l'investissement.

## Sous-Section II

### Dealing.

Dans cette transition, les banques vont de plus en plus traiter ces instruments qu'elles-mêmes  
ou d'autres banques créent et distribuent. Ces opérations vont doter de liquidité l'instrument et  
donc, non seulement profiteront à l'investisseur client de la banque, mais aideront également la  
banque à fixer le prix des nouveaux instruments qu'elle crée. Les banques qui veulent être au service  
des émetteurs comme des investisseurs tendront aussi à être « dealers ».

Cela nécessitera un changement dans l'état d'esprit de nombreux banquiers qui ont épousé la  
thèse qu'un prêt, une fois fait, est bon jusqu'à preuve du contraire et doit donc être inscrit au pair  
plutôt que coté selon le marché. Tant qu'il n'y avait pas de marché pour les prêts, cette opinion était  
peut-être raisonnable, mais maintenant qu'il y a un marché, elle devient moins défendable et si l'on  
continue à s'y tenir, elle risque d'empêcher les banques commerciales d'adopter une perspective  
tournée vers l'avenir, nécessaire pour réussir dans la nouvelle finance.

La gestion est un autre service que les banques offrent aux investisseurs. Aujourd'hui, les  
banques acquièrent des actifs financiers, non pour leur propre compte, mais pour celui des  
investisseurs. Néanmoins, les actifs financiers traditionnels des banques vont se déverser sur les  
marchés national et international, et les investisseurs institutionnels, avec leurs gérants  
professionnels, banques et non banques, assumeront le risque et récolteront les fruits de ces actifs  
financiers transformés en titres.

Les banques peuvent aussi améliorer la qualité des actifs financiers, qu'elles les créent ou pas.  
Au travers de crédits financiers ou d'autres formes d'assurance, les banques peuvent accroître la  
qualité du crédit ou extraire le risque inhérent aux taux d'intérêt et/ou de change des actifs  
financiers.

---



server ce risque en investissant dans des actifs dont le  
s (31).

Pour alternative, les banques peuvent vendre les risques extraits des nouveaux instruments, qui peuvent être vendus à des investisseurs différents (32).

Cette amélioration du risque « déficèle » l'actif financier qui répond ainsi le mieux aux besoins de l'émetteur en quête d'instruments financiers distincts qui correspondent de façon plus précise aux préférences des investisseurs. Les banques vont conserver ces risques qu'elles ont pour spécialité d'analyser. Aujourd'hui, les grandes banques sont déjà profondément engagées dans ce processus d'accroissement du risque par les lettres de crédit, l'assurance du crédit, les swaps sur les taux d'intérêt et de change, les puts, calls et options (33).

Enfin, les banques vont assurer tous les services ayant trait aux actifs financiers qu'elles les détiennent ou qu'elles les vendent. Elles recueilleront les intérêts et le capital des émetteurs et verseront les bénéfices aux investisseurs. Elles agiront en tant que fiduciaires ou « trustees » dans les émissions importantes et contrôleront que l'émetteur respecte et applique les conditions données aux détenteurs d'obligations. Elles effectueront le transfert d'émissions d'un propriétaire à un autre.

En d'autres termes, les banques traiteront les transactions. Elles devront suivre de près ce que leurs clients doivent et possèdent. Cette fonction de comptable nous ramène au rôle traditionnel des banques qui gèrent le système des paiements. Aucune transaction financière n'est jugée complète avant que le droit de propriété n'ait été transféré du vendeur à l'acheteur et que le paiement n'ait passé de l'acheteur au vendeur, à ce moment-là, l'acheteur a un droit de propriété complet et incontesté sur son investissement et le vendeur dispose de fonds « sonnants et trébuchants », c'est-à-dire utilisables immédiatement et indiscutablement.

---

(31) – Par exemple l'A.M.B.A.C. assure les obligations de municipalités en cas de suspension de paiement et investit les primes reçues dans des titres du gouvernement fédéral et de sociétés, plutôt que dans des titres de municipalités.

(32) – Par exemple, dans un swap sur les taux d'intérêt, la banque assure une partie contre une hausse des taux et l'autre contre une baisse des taux.

(33) – Par exemple, les banques fournissent des lettres de crédit de réserve ou « stand by » qui soutiennent les émissions de papiers commerciaux par des sociétés ou de bons à court terme de municipalités, Elles offrent aussi une protection pour les taux d'intérêt et les taux de change grâce aux swaps, aux futures et aux techniques de « hedging ». Enfin, elles investissent dans des compagnies d'assurances et de garantie financière, telles que la Municipal Bond Insurance Association (M.B.I.A.), la Financial Guarantee Insurance Corporation ou l'American Municipal Bond Assurance Corporation (A.M.B.A.C.). A Citicorp, ces types de dettes, l'assurance de liquidité, les garanties financières et « l'intermédiation » des actifs représentaient \$ 238 millions de bénéfices en 1985 ou \$ 35 millions de plus que les bénéfices provenant des prêts de base (Citicorp, Rapport Annuel 1985, p. 24).



ente d'un billet de loterie (un « investissement » plutôt qu'un investissement et le paiement se passent simultanément.

Mais ces transferts et paiements simultanés ne sont pas toujours commodes ou même possibles. Le transfert de l'investissement peut précéder le paiement ou vice versa. Là, apparaît le risque, connu techniquement sous l'appellation de risque de la contrepartie, qu'une des parties à une transaction financière ne fasse pas ce que l'on attend d'elle. Par exemple, le transfert a lieu, mais le paiement n'est pas effectué et, jusqu'à ce que le paiement soit reçu, le vendeur fait crédit à l'acheteur.

Le système traditionnel de chèque basé sur le papier, utilisé aux Etats-Unis, fonctionne essentiellement sur ce principe. Si un américain achète un costume et qu'il le paye avec un chèque, le magasin lui octroie un crédit jusqu'à ce que le chèque soit encaissé. Il peut le faire dans sa ville natale, mais peu de commerçants à Cleveland, Tucson ou Hong Kong accepteront son chèque et le laisseront emporter le costume. Le risque est tout simplement trop grand. Il peut être un faussaire ; Il peut suspendre le paiement ou Il n'a peut-être pas l'argent sur son compte.

Ainsi les banques, en raison de leur image fondamentale universelle de sécurité et de solidité, ont fait fonctionner le système de paiements. Elles le font en assumant le risque de crédit présent dans toute transaction financière. Un chèque garanti par une banque, un chèque de voyages émis par une banque, un crédit irrévocable à un compte bancaire, sont des instruments généralement reconnus par le public comme équivalents de liquidités et sont donc acceptés en tant que paiement. Pourtant, dans tous les cas, le public a été d'accord d'accepter le crédit de la banque comme une compensation satisfaisante pour transférer un actif ou rendre un service. Même si certaines institutions non bancaires ont obtenu le même degré d'acceptation et de crédibilité auprès du public, elles sont peu nombreuses et l'on peut s'attendre à ce que les banques, directement ou par les services publics qu'elles posséderont ou feront fonctionner, continueront à être le facteur prédominant dans le système global des paiements.

Cela nous ramène au point de départ. Comment les banques vont-elles gérer le dilemme : ajuster leur tradition de sécurité et de solidité à un environnement changeant ?

Les grandes banques continueront à être les principaux opérateurs dans le système global des paiements, mais elles choisiront peut-être de le faire par le truchement de sociétés de services publics, possédées en commun, analogues à C. F. D. E. L. ou à la Depository Trust Company, plutôt qu'au travers des banques elles-mêmes.

---

Le système des paiements, que le système continue à être géré par des institutions ou par une société de service public créée par les « utilisateurs » du système (qu'il s'agisse de banques commerciales, de banques d'investissement, de compagnies d'assurances et/ou de sociétés de courtage) mettront davantage l'accent sur les contrôles du risque de la contrepartie, dangereux pour le système (34).

Les grandes banques ne vont plus jouer leur rôle traditionnel de principaux créateurs, de distributeurs, dealers et gérants de ces actifs.

En fonction de cette tendance, des changements comptables et réglementaires vont suivre, qui tendront à fixer le prix des actifs financiers selon la cotation du marché plutôt que selon la valeur au pair ; ils réduiront la fonction des provisions pour pertes sur dettes ; et ils capitaliseront les banques sur la base de l'évaluation du marché, de leurs diverses fonctions ou activités plutôt que sur celle de formules réglementaires préétablies. C'est pourquoi, les dirigeants des banques d'aujourd'hui devraient relever ce défi.

## Section V

### Nouveaux produits financiers et stratégies.

A l'évidence, les années 1980 ont été des années de changement considérable sur les marchés financiers (35). Parmi ces changements on remarquera notamment : la « sécuritisation » du crédit, les nouveaux produits financiers, la globalisation et une plus grande polyvalence des activités bancaires.

### Paragraphe I

#### La « sécuritisation ».

Les années 1980 ont été en général une période difficile pour les banques commerciales, empêtrées dans le problème de la dette de pays en développement et de l'Europe de l'Est et dans les difficultés auxquelles se sont heurtés divers secteurs des économies nationales (énergie, agriculture, immobilier, industries de base, etc.). Aussi les responsables bancaires ont-ils cherché à améliorer le rendement de leurs institutions en soulignant les activités à faible risque.

---

(34) – La preuve de cette tendance est le développement des « bilatéral credit caps » et des « net debit sender caps » sur le système C.H.I.P.S pour limiter l'exposition des membres à la faillite d'une autre banque. Ces limites ont maintenant été adoptées par le Federal Reserve System pour les découverts dans une même journée sur le Fedwire.

(35) – Zuhayr MikDashi, « Les banque à l'ère de la mondialisation », Economic, 1998, p. 123.

Les mauvais payeurs, les banques commerciales ont cherché à la commission (également dénommées activités hors bilan) telles que le lancement d'émission de titres pour des entreprises ou des entités d'Etat, des activités de courtage ou de négoce (en titres, en métaux précieux, ou en devises), ingénierie financière et services de conseil. Les revenus provenant de ces activités complètent les marges d'intérêt traditionnelles des banques commerciales. Ces dernières, non contentes de lancer des valeurs commercialisables pour des tiers, ont essayé de transformer certaines de leurs propres créances en produits financiers offerts à la vente, y compris la transformation des crédits hypothécaires en papier-valeurs.

## A

### Avantages.

La « sécuritisation » (un américanisme, signifiant la substitution d'instruments négociables aux crédits bancaires) présente l'avantage de concilier le désir de liquidité du créancier avec le désir de l'emprunteur d'obtenir un financement assuré à moyen ou à long terme. Cette tendance provient du vœu des trésoriers de sociétés de scruter le marché plutôt que de compter sur des relations de crédit stable avec leurs banquiers commerciaux - d'où le développement des opérations d'émission. Ainsi, la « capacité de prêt » des banquiers se transforme-t-elle en « capacité de placement » au service des émetteurs et des investisseurs.

Pour les banques commerciales, la « sécuritisation » offre l'avantage de transformer le crédit bancaire en instruments négociables et de déplacer ainsi le risque qu'encourt la banque dans la rétention d'avoirs sous forme de crédits bancaires aux investisseurs dans ces instruments. Dans leur fonction de créancières, les banques commerciales endossent le risque d'insolvabilité des emprunteurs incapables de s'acquitter à temps de leurs charges financières et les risques du marché découlant de l'instabilité des cours de change et des taux d'intérêts.

Un autre « coût » inhérent au prêt bancaire, c'est qu'il doit, dans la plupart des pays, être lié au maintien d'une couverture de fonds propres suffisante. La législation bancaire d'un certain nombre de pays n'exige pas de couverture pour la fonction de distribution de valeurs et titres. Cependant, les fonctions de négoce de titres, de mandat ou de garanties sont généralement soumises à des exigences d'adéquation de capital – quoique ces exigences soient souvent moins sévères que celles qui s'appliquent aux prêts bancaires.

---

Les activités hors bilan rémunérées à la commission – par exemple les opérations de change – ne sont pas soumises à la mesure des « avoirs minimums » imposée par les banques centrales dans le cadre de leurs interventions de politique monétaire. Cette mesure se traduit par le blocage obligatoire auprès de la banque centrale, et sans rémunération, d'une partie des avoirs liquides de la banque commerciale (somme fréquemment calculée sur la base d'un pourcentage de certaines catégories de dépôts et/ou de prêts).

Les grandes entreprises ont souvent intérêt à émettre leurs propres titres plutôt que de contracter des emprunts auprès des banques. Les sociétés de haut de gamme peuvent obtenir de meilleures conditions sur les marchés financiers que ne le pourraient des banques de moindre signature et bénéficier ainsi de produits financiers faits sur mesure pour répondre à leurs besoins particuliers. Les trésoriers de ces grandes sociétés préfèrent un financement moins cher sur un marché même instable plutôt qu'une relation plus solide mais plus coûteuse avec une banque commerciale, où, une fois les prêts contractés, ils restent engagés jusqu'à échéance.

La « sécuritisation » peut également présenter des avantages pour les investisseurs dans la mesure où elle leur offre un vaste éventail d'instruments financiers et une vaste diversité de placements et dans la mesure où elle leur facilite la diversification de leur portefeuille d'investissement.

## **B**

### **Inconvénients.**

Le processus de « sécuritisation » comporte cependant des risques, tant pour les emprunteurs que pour les banquiers et les investisseurs. Côté emprunteurs qui ont recours à la place financière, l'un de ces risques est celui de l'absence d'un accès assuré et stable de financement avec la possibilité d'échéances reconductibles – comme en offrent normalement les banques commerciales.

L'emprunteur risque également de perdre le bénéfice du rôle de conseiller vigilant, de fiduciaire et de spécialiste de restructuration que peut jouer la banque. En effet, s'il arrive fréquemment que les emprunteurs négocient tel ou tel problème avec leur banquier, ils ne peuvent le faire avec des investisseurs.

Du point de vue des banques commerciales, le processus de « sécuritisation » pourrait les laisser avec des débiteurs de moindre qualité, puisque seuls des prêts accordés aux emprunteurs de premier rang peuvent être facilement offerts au public sous une forme « sécurisée ».

---

es banques ont la possibilité d'acheter des valeurs afin de compléter leur portefeuille, ce qui leur permet de jouir d'un certain degré de souplesse, dans la mesure où elles peuvent plus facilement vendre des titres que des prêts bancaires. Dans cette situation les banques deviennent des investisseurs institutionnels. Un autre risque que comporte la « sécuritisation » pour les banques, c'est qu'en préférant les transactions sur titres plutôt que l'octroi des crédits, elles accroissent leur dépendance à l'égard de produits dont le cycle de vie est court par définition. Ce faisant, les banquiers voient s'échapper la relation stable de crédit qui les lie normalement à leurs clients débiteurs.

Quant aux investisseurs, ils risquent de ne pas disposer d'informations suffisamment fiables concernant la qualité ou les risques que présentent de nombreux instruments financiers émis sur le marché. Le banquier, lui, peut en principe obtenir des informations plus fiables grâce à sa relation directe avec le client. Les banques – en vu de leur dimension et de leur puissance économique - sont également mieux placées pour suivre l'emprunteur et défendre leur intérêt, contrairement à l'investisseur moyen moins bien organisé. Par ailleurs, les investisseurs sont soumis aux incertitudes chroniques découlant de l'instabilité des marchés.

## Paragraphe II

### Les nouveaux produits financiers.

Dans un contexte financier instable ou plus risqué, caractérisé par la déréglementation et une compétition globale accrue, les années 1980 ont vu naître une multitude de nouveaux instruments et techniques financiers. Nombre de ces instruments ont été conçus pour tourner ou réduire l'intervention des autorités fiscales, monétaires ou de surveillance. Certains ont vu le jour en réponse au désir exprimé par les diverses parties (créanciers, emprunteurs, investisseurs, assureurs etc.) d'éviter certains dangers internes tels que la fixation de taux d'intérêts, d'échéances, de parités ou d'autres conditions immuables.

Des montages financiers complexes ont conduit à des permutations variées de ces conditions afin d'ouvrir aux parties concernées la possibilité de se soustraire à des contraintes non désirées.

D'une façon générale, les nouveaux produits et techniques financiers se répartissent en deux grandes catégories :

---

à « déficeler » les risques, c'est-à-dire à séparer les risques clientèle des risques inhérents au marché (instabilité des

taux d'intérêt ou des taux de change, incidence de l'inflation), et à les redistribuer entre les parties aux contrats ;

- Les produits et techniques visant à améliorer la liquidité de certains instruments ou institutions.

Malgré leur ingéniosité, ces innovations sont facilement imitables dans des marchés financiers ouverts, transparents et hautement concurrentiels. Les banquiers soutiennent fréquemment qu'une concurrence agressive, voire ruineuse, a privé les novateurs des profits que leur permettaient d'escompter leurs investissements en talent et en ressource ainsi que les risques encourus. Certains espèrent cependant que le lancement de nouveaux produits, doublés d'une stratégie de subvention initiale de quelques-uns de ces produits devraient conduire éventuellement à une augmentation du volume des affaires auprès de la clientèle ciblée, cette dernière étant essentiellement composée des grands tenors.

Les produits financiers étant caractérisés par un taux d'obsolescence rapide, les banquiers susceptibles de réussir seront ceux qui sauront :

- Détecter avant leurs concurrents les nouveaux besoins et les nouvelles occasions ;
- Réagir sans tarder en offrant des produits adaptés.

La floraison des produits financiers nouveaux dans les années 80 a été diversement caractérisée par des expressions non moins fleuries : « une jungle financière », « l'hystérie de l'innovation », ou encore « un songe creux ». Redoutant les risques considérables que pouvaient présenter les innovations dans ce domaine, les responsables des banques ont conseillé aux intéressés de ne pas renoncer aux avantages éprouvés des produits connus pour se lancer dans des territoires inexplorés et des produits de qualité incertaine. Certes, de nouveaux instruments financiers vont sans doute continuer à proliférer.

Aussi est-il important que les banquiers soient conscients des risques qu'ils encourent et prennent soin de les limiter à raison de leurs fonds propres.

Certains de ces nouveaux instruments ont permis de couvrir les risques (opérations de « hedging »). D'autres instruments, en revanche ont multiplié la complexité et les incertitudes relatives à l'étendue des risques encourus par les diverses parties prenantes.

---

quel point les banques qui s'engagent à garantir certaines mation, peuvent honorer leurs engagements lorsque les liquidités du marché tarissent ou lorsque l'instabilité des taux d'intérêt ou de taux de change prend des proportions excessives. Il devient dès lors impératif que les institutions financières se conforment à des règles de prudence dans le cadre d'un système soumis à surveillance.

Les innovations financières sont essentiellement le fait de banquiers d'investissements et de banquiers d'affaires, connus pour leurs talents d'entrepreneur et d'ingénierie financière, ainsi que pour leur habileté à conclure des montages complexes. Les banquiers commerciaux, au contraire, intermédiaires traditionnels entre déposants et emprunteurs, seraient plus enclins à la modération. Cette distinction s'est toutefois estompée dans le temps, dans la mesure où ces deux catégories de banquiers fournissent actuellement et en concurrence des produits comparables sur les marchés financiers internationaux.

Les banquiers commerciaux ont reconnu la valeur d'une approche conservatrice ou prudente. Dans ce cas, ils se fondent sur les expériences faites avec des produits avérés et s'en prévalent pour leurs opérations à venir. Deux préoccupations fondamentales les guident : la diversification des risques et la connaissance du client. Les banquiers se sont également rendu compte qu'ils ne peuvent, à eux seuls, proposer la gamme complète des produits financiers. A long terme, le processus d'élimination de certains produits s'effectuera en fonction des expériences négatives qu'auront faites les institutions ou les concurrents concernés.

Jusqu'à présent, la poussée novatrice s'est produite sur la courbe descendante du cycle de taux d'intérêts et sur la courbe ascendante du cycle de la croissance économique. C'est à l'épreuve du temps que l'on saura lesquelles de ces innovations seront durables et lesquelles auront été éphémères.

### **Paragraphe III**

#### **La globalisation.**

De nos jours, et avec une interpénétration croissante des marchés financiers, les divers services financiers se définissent de moins en moins en fonction de leur caractère national ou étranger. Si ces lignes de démarcation financière se sont aujourd'hui estompées, c'est en grande partie sous l'influence de la technologie, du démantèlement des mesures restrictives et du développement du savoir-faire.

---

possibilité de pratiquer à l'étranger des activités interdites a agi comme un stimulant à l'expansion des activités internationales de plusieurs banques. C'est ainsi que les contraintes légales imposées à l'extension géographique et à la diversification des activités bancaires aux Etats-Unis a poussé certaines grandes banques américaines à évoluer vers une globalisation croissante.

L'intégration du système financier à l'échelle globale facilite une transmission plus rapide des facteurs de changement. Le processus de globalisation ne va pas sans une augmentation des risques (prêts à des pays en développement ou autres risques inhérents au marché). On remarquera tout particulièrement parmi ces derniers une instabilité accrue des cours de change et des taux d'intérêts. La transmission des variations d'ordre économique et non-économique, qu'elle provienne de facteurs nationaux ou extra-nationaux, est, pour une bonne part, à l'origine de cette incertitude et de cette instabilité financière accrue.

Quelques grandes institutions financières continuent, malgré la nature globale de leurs opérations, d'insister sur leur identité d'origine, souvent afin de souligner certains attributs de force économique ou de sécurité et afin de différencier leurs services de ceux de leurs concurrents. Plus encore, un pays d'origine donné peut fort bien véhiculer l'image de certains avantages particuliers, tels que la stabilité économique, la fiabilité, l'efficacité, la neutralité, le soutien des autorités monétaires nationales en période de crise ou d'autres caractéristiques particulièrement appréciées découlant de l'appartenance au pays en question.

#### **Paragraphe IV**

##### **La polyvalence.**

Les institutions financières présentent des stades extrêmement différents de spécialisation ou de diversification.

Dans certains pays, ce sont les dispositions législatives qui régissent la répartition entre activités bancaires dites d'investissement (essentiellement les garanties, les montages financiers et placements de valeurs) et activités bancaires commerciales (acceptation de dépôts et opérations de crédit). Telle est, par exemple, la portée de la Loi Glass-Steagall aux Etats-Unis (1933) et de son équivalent japonais, hérité de l'occupation militaire américaine de l'après-deuxième guerre mondiale.

---



est le fruit d'une longue tradition, comme ce fut par exemple en France. Les banques d'affaires du Royaume-Uni ont ainsi pu se spécialiser dans des activités hors bilan (telles qu'émissions de titres, opérations de garantie, fusions et acquisitions, conseils financiers, etc.). Le cadre légal ne les a cependant pas empêchées de se livrer à des activités bancaires commerciales (notamment aux activités de crédit) contrairement aux banques d'investissement au Japon et aux Etats-Unis, leurs homologues.

Dans d'autres pays, les banques n'ont pas été empêchées, par la loi ou la coutume, de fournir un large éventail de services financiers. Tel est le cas, en particulier, des « banques universelles » d'Europe continentale.

Les années 1980 ont vu se dessiner une nette tendance à la multiplication des services financiers et des services connexes, offerts « sous un seul toit », notamment auprès de ce qu'on appelle les institutions financières polyvalentes. Lorsque la législation nationale interdit la prolifération de services financiers sous l'égide d'une seule institution, les banques s'orientent vers des marchés internationaux où elles sont exemptes de telles restrictions. Très rares sont cependant les institutions qui peuvent véritablement offrir toute la gamme des produits financiers à toutes sortes de clients. Le facteur le plus limitatif est la possibilité pour une seule institution, d'accéder à tous les talents nécessaires en matière d'organisation et d'expertise. C'est ainsi que, contrairement aux « polyvalentes », certaines institutions ont délibérément opté pour une approche spécialisée, ciblée sur un créneau de produits bien précis. Pour ces dernières, il importe avant tout de faire bon usage des talents et ressources dont elles disposent en quantité limitée.

La délimitation du cadre de l'activité bancaire est un problème fréquemment débattu. Conscients des contraintes imposées à leurs institutions par leurs disponibilités en savoir-faire, en aptitude à la gestion ou au contrôle des activités, les responsables de banques ont fréquemment préféré éviter la diversification et l'expansion dans des activités non bancaires, telles que le commerce de matières premières, l'assurance, le tourisme, etc. En revanche, les « non-banques » (compagnies d'assurance, sociétés financières, entreprises industrielles ou commerciales ou entreprises diversifiées) ont réussi, elles, à faire une percée dans les services bancaires. Les banquiers traditionnels, tout en acceptant cette concurrence nouvelle, tiennent à ce que les « non-banquiers » soient soumis aux mêmes obligations qu'eux et soient tenus de respecter les mêmes réglementations (en matière de politique monétaire et de crédit, de garantie de dépôts, de règles de sécurité, de licences, de surveillance, etc.) que celles qui s'appliquent aux activités bancaires traditionnelles.

---

Investisseurs et régulateurs financiers soutiennent vivement le principe de la transparence. Les investisseurs institutionnels voient notamment d'un mauvais œil, parmi les nouveaux venus du secteur financier, les compagnies d'assurances mutuelles américaines, qui n'ont pas à rendre de comptes à leurs actionnaires et disposent d'énormes réserves financières, dépassant souvent les 100 milliards de dollars, et qui peuvent exercer une pression considérable sur les marchés financiers. Selon d'autres banquiers, les institutions non bancaires sont moins sensibles que les banques traditionnelles à la nécessité de gagner et de mériter la confiance de leur clientèle.

Les nouveaux géants transnationaux des services financiers ne trouvent donc pas tous leur origine dans les banques commerciales traditionnelles. Les non-banquiers considèrent leur expansion comme une réaction nécessaire aux activités des banquiers les plus agressifs qui ont étiré les limites de leurs activités.

### Conclusion.

L'engouement pour les innovations, qui a gagné une partie des activités bancaires, doit faire place à une analyse rationnelle empreinte de scepticisme. L'approvisionnement et le guidage des flux monétaires et de capitaux est une chose trop sérieuse pour la laisser à une « imagination sans bornes ». Euphorie et enthousiasme n'ont pas leur place là où la concurrence crée constamment de nouvelles variantes de prestations toujours plus audacieuses sur des marchés de moins en moins contrôlés.

***La stratégie bancaire, à savoir la doctrine de management bancaire au sens large – contrairement au management bancaire opérationnel et au marketing bancaire ( « tactique » ) -, fixe des principes que les stratèges de la banque sont tenus d'observer.*** La première obligation est d'utiliser prudemment, judicieusement et avec le sens des responsabilités les valeurs, pouvoirs et instruments confiés à la banque. La justesse des mesures et la proportionnalité des obligations mutuelles font partie des principes fondamentaux du banquier sérieux. Le sens pour une relation équilibrée entre chances et risques caractérise l'éthique professionnelle bancaire. La spéculation est l'ennemi juré d'une réputation solide et durable. Respecter les limites imparties est rarement spectaculaire, mais tout autant indispensable pour créer et assurer la fiabilité.

Le banquier qui aura mérité cette distinction professionnelle, ne se ravalera pas au rang de pur négociant vendant des produits changeants sur des marchés en pleine mutation. La meilleure garantie de stratégie bancaire optimale demeurera « le banquier bien formé », expérimenté et ouvert, assumant son rôle d'intermédiaire avec autant de responsabilités pour les fonds qui lui sont

---



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

banque. Sa profession exige, non seulement, l'intelligence  
sens prononcé des responsabilités pour l'économie et la

politique.

---

## Chapitre I

### La Stratégie d'industrialisation du processus de production

#### et le marketing des produits et services bancaires.

#### Section I

#### La Stratégie d'industrialisation du processus de production.

Les banques, qui se caractérisaient par une organisation de type administratif, sont aujourd'hui des entreprises compétitives. Elles mettent en œuvre des techniques de gestion et des stratégies commerciales. La banque est donc avant tout une entreprise car elle a des actionnaires et elle cherche à maximiser ses profits en industrialisant ses processus de production. Elle se fixe comme moyen la flexibilité et comme objectif la rentabilité. Elle est, en outre, entièrement tournée vers ses clients. Pour cela elle se dote d'indicateurs clairs afin de bien maîtriser les coûts et les risques. Même si elle est soumise à une forte réglementation, la banque apparaît néanmoins de plus en plus comme une firme sensible aux forces du marché qui jouent un rôle décisif dans son fonctionnement. Elle adopte de plus en plus une stratégie d'optimisation et de création de valeur (36).

#### Paragraphe I

#### La banque est-elle une entreprise à part ?

Les nouvelles conditions de la compétitivité des entreprises bancaires les conduisent à reconsidérer leur mode de fonctionnement et de gestion. Aujourd'hui, l'avantage concurrentiel ne réside plus seulement dans le choix d'un positionnement par rapport à un marché ou dans la différenciation des produits ; il est aussi du côté des modes d'organisation et de management mis en place.

#### A

#### Qu'entend-on par entreprise bancaire ?

La banque devient une entité qui assure aujourd'hui une variété de services dans les domaines les plus divers de l'activité économique. « Money Bazaar » (37), « One Stop Shop », « supermarché de la finance », « firme bancaire » ... les qualificatifs mettant en évidence la dimension industrielle et technique de sa production se multiplient (cf. encadré 1 ci-dessous).

---

(36) – Dhafer Saïdane, « La nouvelle banque », Revue banque, Edition 2006, p. 77.

(37) – L'expression revient à Martin Mayer, the Money Bazaar : Understanding the Banking Revolution Around Us, Dutton, 1984.

### Qu'est-ce qu'un technicien de production bancaire ?

Le technicien de production bancaire ou de « back-office » assure le traitement administratif des dossiers clients (échanges, exploitation, monétique, produits et services bancaires, crédits ... ). Il intervient après le « front-office », le conseiller en agence. Celui-ci est en contact direct avec les clients et il est à l'origine des opérations financières. En « back-office », le technicien de production assure le traitement administratif et comptable des dossiers, leur enregistrement, leur règlement et leur livraison. Par exemple, il contrôle les dossiers reçus du réseau. Il émet les contrats de prêts et réalise le déblocage des fonds. Il assure la prise de garanties et assiste le réseau commercial. Il est en relation constante avec le réseau des agences. Il reçoit les demandes et traite les opérations. Il contrôle l'application de la réglementation, détecte et corrige les dysfonctionnements car un contrat raturé ou auquel il manque une signature peut rapidement devenir caduc. Il assure une assistance au réseau d'agences. L'activité implique des relations fréquentes avec les établissements et les agences ainsi qu'avec des tiers et des organismes extérieurs.

Source : D. Saïdane, « La nouvelle banque, opcit, p. 78.

Que produit une entreprise bancaire ? La réponse n'est pas aisée car la réglementation qui caractérise le secteur bancaire rend difficile l'adaptation au marché bancaire des concepts propres à la firme industrielle. En effet, l'évolution de l'offre et de la demande sur le marché bancaire comme sur n'importe quel autre marché est conditionnée par les nouvelles technologies et les nouveaux produits. Cependant, sur le marché bancaire, l'offre et la demande sont également tributaires de l'action menée par les pouvoirs publics visant l'amélioration de la sécurité des systèmes financiers, comme en témoigne la réglementation financière de la période d'après-guerre. La phase de déréglementation qui a suivi cette période s'est caractérisée par la recherche d'éléments favorisant la concurrence et permettant aux forces du marché de s'exercer plus librement. Cette concurrence doit cependant reposer sur des « règles du jeu » convenues permettant d'éviter les pratiques anticoncurrentielles.

Elle porte sur des groupes de produits ou « package », chacun étant l'enjeu d'une compétition particulière entre banques. Afin de veiller à l'efficacité du système bancaire, il importe donc de combattre les phénomènes de concentration conduisant à des positions dominantes (38).

---

(38) – C'est le rôle dévolu au Comité des Etablissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement (CECEI) en France.

## B

### Comment définir la production bancaire ?

La production bancaire correspond à l'ensemble des biens, instruments et services financiers proposés. Notons que l'emploi de cette terminologie que l'on rencontre dans l'industrie est assez peu habituel en ce qui concerne la banque. Le mot « produit » est en fait appliqué à un secteur qui remplissait dans le passé plus ou moins administrativement un certain nombre de tâches, mais qui aujourd'hui se comporte comme une véritable industrie. Mais y a-t-il une spécificité des produits et services financiers par rapport aux produits et services industriels et commerciaux ? Il est possible de considérer que l'activité bancaire n'est pas complètement assimilable à une activité industrielle. De ce point de vue, l'examen des caractéristiques de la production bancaire permet de dégager trois types de spécificités : des spécificités intrinsèques au produit et à son mode de production, des spécificités suscitées par des objectifs de création de valeur, et enfin des spécificités dictées par son environnement économique.

## 1

### Les spécificités intrinsèques au produit et à son mode de production.

Ces spécificités sont au nombre de trois :

- a) Le caractère immatériel constitue la première spécificité. L'ouverture d'un crédit apparaît comme un simple jeu d'écriture. Il découle de cette immatérialité le fait que les produits bancaires sont fongibles (39). Ils ne sont pas le résultat d'une production physique mais d'un travail de bureau. Ils ne sont pas soumis à l'usure matérielle et sont faiblement soumis à l'obsolescence. Leur vieillissement est lent. Certains produits bancaires comme les dépôts et les crédits sont aussi vieux que la banque elle-même.
- b) Le processus de production bancaire est continu. Le banquier ne peut intervenir sur le volume des tâches à effectuer. Le nombre de chèques tirés par jour est une donnée aléatoire qui dépend des porteurs de carnets de chèques. Quel que soit ce nombre, le banquier doit traiter ces chèques chaque jour sans possibilité d'en arrêter le traitement alors que l'on peut arrêter la chaîne de production d'un bien matériel.
- c) Les produits bancaires sont homogènes d'autant que l'innovation dans le domaine bancaire n'est pas brevetable. En effet, au plan juridique et réglementaire, les produits bancaires sont identiques.

---

(39) – Par exemple, on ne peut pas exiger du banquier qu'il restitue les mêmes billets et les mêmes pièces que ceux versés lors de la constitution du dépôt.

ble à un dépôt d'épargne qu'un autre dépôt d'épargne. La  
rite par les banques est de nature marketing. Elle porte sur  
l'habillage du produit et concerne, par exemple, sa dénomination et sa destination par  
rapport à une clientèle cible.

## 2

### **Les spécificités suscitées par des objectifs de création de valeur.**

Ces spécificités sont au nombre de deux :

- a) Les produits bancaires sont des produits joints qui répondent au principe du Cross Selling ou vente croisée car les opérations sont complémentaires. Ils coûtent moins cher à produire ensemble sous forme de «package» que séparément. Il est, par exemple, complémentaire de proposer un prêt personnel et d'ouvrir un compte-chèque sur lequel le remboursement du prêt sera prélevé à partir du versement mensuel du salaire. Certaines prestations bancaires donnent donc lieu à des sous-prestations qui, d'abord considérées comme sous-produits, deviennent de véritables produits. Les banques sont ainsi amenées à diversifier leur offre pour satisfaire au maximum les besoins divers et profiter des économies d'envergure d'une distribution de nouveaux produits grâce à une organisation commerciale déjà en place. L'existence d'une large gamme de produits bancaires complétée par une segmentation fine de la clientèle constitue une réponse à la diversité des besoins et est source de création de valeur.
- b) La banque présente une dualité fonctionnelle lui octroyant deux sources de création de valeur. Elle est en effet à la fois une entreprise industrielle produisant et gérant des moyens de paiement (chèques, monétique ... ) et une entreprise financière, du fait des activités de financement, de placement et de conseil. Aucune firme industrielle ne peut assurer les deux fonctions simultanément. La banque peut être une firme industrielle mais pas l'inverse.

## 3

### **Les spécificités dictées par l'environnement économique.**

Ces spécificités sont au nombre de deux :

---

side car il est à la fois collectif (masse monétaire émise par  
privatif (montant monétaire détenu par un particulier). Les

produits bancaires sont détenus individuellement par les agents mais ils reposent sur la confiance et le consensus. Ils sont liés à la souveraineté de l'État qui en gère la création et la circulation. Il en découle qu'au plan macro-économique ce sont « les crédits qui font les dépôts » alors qu'au plan microéconomique ce sont les « dépôts qui font les crédits ». En adoptant un point de vue industriel, il apparaît que, dans le processus d'intermédiation financière, output et input peuvent se confondre.

- b) La production bancaire est réglementée. Elle est d'abord soumise à un agrément délivré, en France, par le Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'investissement (CECEI) (En Algérie, par le conseil de la monnaie et du crédit selon l'Article 62F) du code de la banque et code des assurances, opcit, p. 62). L'agrément est conditionné par l'honorabilité du producteur (40). De ce fait, on ne peut pas s'improviser fabricant de produits bancaires. Ensuite, cette production est très contrôlée car les effets de contagion sont rapides et de grande ampleur. En effet, les risques inhérents à une mauvaise gestion – dont l'expression est la crise financière – ont des conséquences plus importantes sur l'économie réelle que ceux observés dans l'industrie. C'est ainsi que le prix des produits bancaires est régulé par les taux directeurs conformément à l'enchaînement taux du marché monétaire - taux de base bancaire - taux débiteurs et créditeurs. Le prix des produits bancaires dépend donc de la conduite de la politique monétaire. De ce fait, une banque ne peut pas, à l'instar d'une usine fabriquant un bien industriel (chaussure, boisson...), produire un volume infini de crédits. En effet, si une production importante d'un bien privatif industriel n'affecte pas le taux d'inflation du pays et reste circonscrite à la faillite de la firme, celle des crédits peut mettre en péril la stabilité monétaire de l'économie dans sa totalité (41).

---

(40) – Art. L. 511 -10 du Code monétaire et financier Français, partie législatif, Annexe à l'Ordonnance 2000-1223 du 14/12/2000. « Le comité peut refuser l'agrément si les personnes mentionnées à l'article L. 511-13 ne possèdent pas l'honorabilité nécessaire et l'expérience adéquate à leur fonction ».

(41) – Jean-Paul Pollin précise dans « La régulation bancaire face au dilemme du "Too Big to Fail" ; mécanismes et solutions » (Document de travail, LEO, février 2006) : « ... il n'existe pas de contrôle prudentiel pour les entreprises non financières comme il en existe dans le cas des banques. C'est donc que les établissements de crédit ont des particularités qui confèrent à leur défaillance des conséquences plus graves, sinon de nature différente ».



te est réprimé pour tous les produits commerciaux et  
ement du crédit reste un acte tout à fait légal pour le  
banquier pour éviter les risques systémiques.

## **Paragraphe II**

### **L'optimisation et la création de valeur.**

La concurrence et l'évolution des modes de consommation obligent aujourd'hui les banquiers à s'interroger sur les modalités de la relation avec le client. Dans un contexte d'abondance et de banalisation de l'offre, la fidélisation devient un enjeu de taille. L'époque d'une offre standard, peu en phase avec la demande, est révolue. L'ensemble des canaux doit répondre aux comportements du consommateur « caméléon ». Les stratégies commerciales et marketing des banques reposent sur une optimisation du processus allant de la conception du produit au canal de distribution.

Se pose cependant la question de la mesure de la valeur de la production créée par une banque (cf. encadré 2).

## **A**

### **La maximisation de la valeur actionnariale.**

L'offre bancaire doit intégrer la cible tout au long du processus de production. Produits et clientèle ciblés, canaux de distribution adéquats et maîtrisés, optimisation des prix et des risques, tels sont aujourd'hui les principaux piliers de cette stratégie de maximisation de la valeur actionnariale. L'objectif de rentabilité de la banque fondée sur la création de valeur et celui de la fidélisation de la clientèle ne doivent pas s'opposer. Tous les deux conduisent à l'optimum recherché se traduisant par un accroissement de valeur de l'entité. Cette maximisation s'appuie sur trois types d'optimisations :

- Optimisation des fonds propres par une réallocation vers des activités peu consommatrices en fonds propres, des rachats d'actions (buy-back), des recours à des formes de capital hybride (actions préférentielles...). Il convient donc d'éviter l'excès de capital afin d'asseoir une rentabilité pérenne ;

---

(42) – Art. 30, Ordonnance du 1<sup>er</sup> Décembre 1986 du Code de commerce Français. En Algérie, voir l'Article 15 alinéa 2 de la loi n° 04-02 du 23 Juin 2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales (Journal Officiel n° 41 du 27 Juin 2004, p. 4, qui dispose : « il est interdit de refuser, sans motif légitime, la vente d'un bien ou la prestation d'un service dès lors que ce bien est offert à la vente ou que le service est disponible ».

tant les économies d'échelle par une réduction des coûts moyens informatiques et la recherche d'une taille critique.

Il convient pour cela d'assurer une meilleure organisation du travail permettant une plus grande efficacité-coûts ;

- Optimisation des synergies de revenu grâce à la stratégie du « Cross selling » visant l'accroissement du revenu par la diversification. Il s'agit d'exploiter les économies de gamme induites par l'élargissement de l'envergure des services offerts par la banque. Ces économies reposent sur une optimisation du couple rendement-risque s'appuyant sur la réduction des risques par la diversification. L'obtention d'une dimension « Too big to fail » permet l'affirmation d'un pouvoir de marché accru, notamment dans le cadre d'un système bancaire de type oligopolistique.

## **B**

### **Le processus de production bancaire.**

Essayons, dans une perspective avant tout pédagogique, de pousser la logique industrielle de la banque le plus loin possible. Que seraient les activités bancaires dans un environnement appliquant parfaitement la stratégie d'optimisation et de création de valeur ? L'idée est de présenter de manière simple le processus de production bancaire (cf. encadré 2).

#### **Encadré 2 – Comment mesurer la production d'une banque ?** (43).

En comptabilité nationale, la production dans les services s'apprécie de manière indirecte, c'est-à-dire par la somme des valeurs des marges réalisées. La production des services bancaires et financiers correspond au total des revenus diminué du total des intérêts versés. Il s'agit donc des intérêts nets. Le banquier utilise aussi le concept de chiffre d'affaires mais cette mesure, dans les institutions financières, n'est pas identique à celle d'une entreprise industrielle. Dans les institutions financières le chiffre d'affaires correspondrait au total des commissions et des intérêts bruts reçus. Mais les banquiers raisonnent le plus souvent en termes de commissions et d'intérêts nets. Ils retiennent donc le concept de produit net bancaire (PNB). Le PNB correspond à la somme des intérêts et commissions nets, des revenus, des plus-values du portefeuille ainsi que des produits d'arbitrage et des opérations sur les nouveaux instruments financiers.

---

(43) – V. D. Saïdani, « La Nouvelle Banque », opcit, p. 85.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

On considère deux types d'approches pour mesurer la production bancaire. La première est qualifiée d'approche « par la production » ou en volume puisqu'elle tente d'appréhender la production bancaire à travers des indicateurs physiques.

La deuxième est intitulée approche « par l'intermédiation » ou en valeur. Elle privilégie l'intermédiation considérée comme la séquence centrale dans le processus de production bancaire.

### **L'approche par la production.**

Selon cette approche, la production bancaire s'appuie sur une mesure physique. Elle correspond au nombre d'opérations traitées. Cette production nécessite l'utilisation de deux inputs principalement du capital et du travail. Le nombre de comptes de dépôts et le nombre d'opérations de crédit seraient les meilleures mesures de l'output bancaire. Cependant, cette approche néglige la dimension financière de la production bancaire. Elle conduit au « paradoxe de la productivité bancaire » : il serait préférable pour une banque d'ouvrir plusieurs comptes pour une personne très pauvre qu'un seul compte pour une personne très riche. Prenons l'exemple suivant. Soit deux clients A et B domiciliés auprès d'une même banque. Le client A ouvre trois comptes :

- Un compte courant sur lequel il verse 200 euros,
- Un Codevi sur lequel il verse 500 euros,
- Un compte d'épargne-logement sur lequel il verse 1 000 euros.

Le client B ouvre auprès de cette même banque un seul compte courant sur lequel il verse 100 000 euros.

Ainsi, d'un point de vue industriel, le client A améliore la productivité de la banque plus que ne le fait le client B. Cependant, d'un point de vue financier le client B est plus rentable pour la banque que le client A, d'autant qu'il coûte moins cher à la banque car plus le nombre d'opérations s'accroît plus les coûts opératoires augmentent. Les indicateurs physiques peuvent donc paraître insuffisants parce qu'ils n'appréhenderaient que de manière partielle la production bancaire. Or, une vision exhaustive ne peut éluder le phénomène d'intermédiation.

### **L'approche par l'intermédiation**

Cette approche prend en compte la dimension financière des opérations. La production bancaire est mesurée par des agrégats financiers exprimés en unités monétaires.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Les produits bancaires sont les montants, exprimés en unités monétaires, des dépôts, des crédits et des autres actifs financiers. Dans cette perspective, les dépôts ainsi que le travail et le capital sont considérés comme des inputs.

Source : D'après Saïdane, « La nouvelle banque », opcit, p. 86.

L'activité bancaire peut être séparée en trois domaines différents : le crédit, l'épargne et les services bancaires (44). L'activité la moins réglementée parmi les trois est celle de l'offre de crédit qui s'apparente à la vente d'un bien (l'argent) à un prix déterminé (le taux débiteur). Les établissements bancaires, comme n'importe quel établissement industriel, transforment ainsi une matière première (l'argent) en produit (le crédit). Ils achètent sur le marché des capitaux des ressources pouvant prendre la forme de dépôts ou d'emprunts obligataires. Cette matière première est ensuite transformée en crédits et distribuée par le réseau après qu'elle a été adaptée aux caractéristiques de la demande en termes d'échéance (court terme ou long terme) et de taux (fixe ou variable).

Une application des conditions de la concurrence au marché du crédit suppose que les banques respectent une condition de base : chaque banque distribue du crédit jusqu'à égaliser soit coût marginal de production à son taux de refinancement. Une illustration de cette règle est proposée dans l'exemple qui Suit (Cf. encadré 3).

### **Encadré 3 – Le processus de production bancaire un exemple simplifié**

#### **Objectif**

Cet exemple simplifié présente la situation d'un marché du crédit fonctionnant en concurrence parfaite. Il indique comment le taux débiteur dépend principalement des conditions de refinancement sur le marché financier, des contraintes de fonds propres et du taux de rémunération de ces fonds propres. Partons d'un bilan simplifié.

Bilan simplifié

Actif	Passif
Crédits (L)	Dépôts à vue (DAV)
	Ressources de marché (RM)
	Fonds propres (FP)

(44) – De Carmoy, « La banque du XXI<sup>e</sup> siècle », Editions Odile Jacob, Paris, 1995, p. 105.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Le profit de la banque note  $\pi$  s'écrit  $\pi(L) = r_L L - C(L)$  avec

- $L$  le montant des crédits accordé,
- $r_L$  le taux moyen débiteur et
- $C(L)$  le coût total de production.

Le coût de production correspond à  $C(L) = FG + \sum_{i=1}^3 R_i \frac{L}{R_i}$  avec (FG) les frais généraux, ou coûts opératoires induits par la collecte des dépôts et par la distribution des crédits, et  $R$  le coût de refinancement. Ce dernier, appelé aussi coûts financiers, correspond au Coût des éléments du passif. Il s'exprime ainsi  $R = \sum_{i=1}^3 R_i r_i$ , avec ici  $i = 1, 2, 3$  ou  $R_i$  représente les  $i$  catégories de ressources de la banque et  $r_i$  leur coût respectif.

Admettons que les ressources de la clientèle correspondent exclusivement à des dépôts à vue (DAV) assortis d'un taux,  $r_1$ .

Notons (RM) les ressources de marché payées au taux  $r_2$  et (FP) les fonds propres réglés au taux  $r_3$ . Ainsi on peut écrire le total des ressources:  $\sum_{i=1}^3 R_i = DAV + RM + FP$ .

Par ailleurs, la contrainte d'équilibre de bilan s'écrit :  $\sum_{i=1}^3 R_i = L$ .

On suppose que les dépôts à vue ne sont pas rémunérés donc  $r_1 = 0\%$ . Par contre  $r_2 = 5\%$ , le taux moyen sur le marché des capitaux et  $r_3 = 10\%$  le coût des fonds propres après impôts.

L'hypothèse d'un marché du crédit bancaire en concurrence pure et parfaite admet qu'à l'équilibre la banque maximise son profit sous contrainte d'équilibre de bilan. En outre, le taux débiteur est supposé fixe. Dès lors, le programme de la banque devient :

$$\begin{aligned} \max_L \quad & \pi(L) = r_L L - FG - \sum_{i=1}^3 R_i \frac{L}{R_i} \\ \text{s.t.} \quad & \sum_{i=1}^3 R_i = L \\ & R_i \geq 0 \end{aligned}$$

La solution est donnée par la condition du premier ordre suivante  $\frac{\partial \pi}{\partial L} = 0$  soit  $r_L = C_m(L)$ .

A l'équilibre, le taux débiteur  $r_L$  dépend du coût marginal du crédit  $C_m(L)$  lié au niveau de productivité de la banque.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

**Application.**

Si l'on retient que le ratio de fonds propres procurés à 10 % respecte le ratio Cooke (45) c'est-à-dire représente 8 % du montant des crédits offerts. Il reste donc 92 % de ressources à trouver sur le marché au taux de 5 %. Dès lors le coût marginal de banque devient :

$$r_l = \frac{0,08}{0,10} + 0,92 \times 0,05 = 0,08 + 0,046 = 0,126$$

$$r_l = 92 \% \cdot 5 \% + 8 \% \cdot 10 \% = 5,4 \%$$

A l'équilibre, le taux débiteur  $r_l$  doit donc être égal à 5,4 %.

Source : V. D. Saïdane, « La Nouvelle Banque », opcit, p. 88.

**Section II**

**Le Marketing des produits et services bancaires.**

La politique de produits et services bancaires ainsi que leur tarification sont limitées par de nombreuses contraintes :

- La notion de « servuction » qui intègre le client dans la conception et la gestion du produit. Une partie de la qualité perçue émane de cette bonne intégration. Le rôle de conseil continu de la distribution est fondamental pour y parvenir (46).
- L'impossibilité de déposer des brevets pour protéger les innovations, rendant les « plagiats » et les copies faciles, contrairement à ce qui se passe dans l'industrie.
- Les contraintes inhérentes à la profession (réglementation, fiscalité, importance du risque, confrontation à des marchés segmentés, faible culture du client face à la technicité des produits ... ).

(45) – Voir réglementation bancaire internationale en matière de protection contre le risque de crédit présentée à la Section II du Chapitre Préliminaire introductif, p. 14.

(46) – M. Badoc, « L'essentiel du marketing bancaire et de l'assurance », Edition Revue Banque, 2007, p. 59.

face à l'argent, la mort ...., mais aussi à l'image de ces  
parfois davantage considérées par le citoyen comme des  
services publics que comme des entreprises privées. De là un ensemble de difficultés  
lorsqu'il s'agit de tarifier certains services, de refuser d'accueillir des clients estimés peu  
rentables, ou de ne pas accepter de vendre un montant de crédit aussi important que le  
souhaite le client pour réaliser l'achat immobilier de ses rêves.

Dans ce contexte difficile, une politique marketing, destinée aux produits et à la tarification,  
exige la convergence de plusieurs facteurs :

- L'élaboration de produits et services fiables et rentables pour l'institution. La complexité dans la création des offres rend le rôle des spécialistes du domaine – les financiers dans la banque – incontournable.
- L'obligation d'assurer dans le temps la qualité de la gestion des produits, d'où la place importante jouée par l'informatique.
- La nécessité de répondre aux attentes évolutives des clients et de faire face à la concurrence. Cette tâche incombe au marketing.
- Le besoin d'expliquer aux clients les raisons amenant à la proposition d'offres particulières, d'une tarification adéquate, d'où le rôle fondamental de conseil émanant des différents canaux de distribution, physiques et technologiques.

### Paragraphe I

#### Marketing et politique de produits et services bancaires.

##### A

#### De l'approche produit à l'approche client.

La commercialisation des banques a longtemps accordé une priorité à la vente de produits et services élaborés par les services techniques des sociétés, avec un minimum de références aux attentes du marché.

Cette pratique est en voie de disparition même si la maîtrise des techniques financières demeure fondamentale dans la conception des produits. Le règne des lancements de produits tous azimuts, commercialisés par des réseaux multifonctions à des clientèles indifférenciées, est en cours d'achèvement. La politique de produits et services est désormais conditionnée par le souci prioritaire de s'adapter aux segmentations des marchés et aux attentes personnalisées des clients.

---

a

### Le couple produit / marché.

La politique marketing des banques se fonde sur la segmentation des marchés. Elle se traduit par la recherche de produits individuels ou de regroupement de produits et services. Les « packs » ou « packages » combinent les offres bancaires et parfois immobilières adaptées aux attentes de segments spécifiques du marché. La plupart des banques proposent ce type d'offres pour différents marchés : les jeunes, les seniors, les petites entreprises, les PME, les agriculteurs... L'apparition d'un marketing des communautés influence cette approche. On assiste par exemple à l'émergence, en Grande-Bretagne, de produits particuliers intégrant les contraintes de l'Islam.

b

### Le besoin individuel et la globalisation des offres.

Le développement exponentiel d'Internet et du marketing relationnel conduit, au-delà des segments, à une approche individualisée des clients. Don Peppers et Martha Rogers (47) appellent cette approche le « one to one ».

Grâce aux informations contenues dans le système de la GRC (Gestion de la relation client) il est possible de personnaliser l'offre produit/service ainsi que la tarification aux besoins de chaque client. Cette possibilité interpelle les banques dans leur souci de fidéliser les clients et d'améliorer leur compétitivité face à la concurrence. Le désir de répondre à l'ensemble des besoins d'un client dans le temps réclame également une réponse globale à ses attentes. Lorsque l'on regarde sa manière de penser, on s'aperçoit qu'il exprime rarement ses besoins en termes de produit, mais avec la préoccupation d'être aidé dans sa vie. Il exprime le besoin de préparer sa retraite, assurer l'avenir de ses enfants, se protéger face à certains aléas de la vie...

Répondre à cette préoccupation réclame d'abandonner la vision du client à travers l'offre pour adopter une vision à partir de la globalité des besoins dépassant souvent les produits de la banque.

L'innovation vers de nouveaux métiers, au-delà de la banque assurance, tels que l'immobilier, le « risk management », est indispensable pour pouvoir présenter à la clientèle des offres complètes, susceptibles de répondre à la globalité de ses besoins.

---

(47) – D. Peppers et M. Rogers, Le one to one, Organisation, Cf. M. Badoc, « L'essentiel du marketing bancaire et de l'assurance », opcit, p. 61.



## B

### De l'invention à l'innovation.

L'invention est ce qui est perçu comme nouveau par les services techniques de la finance. Elle devient une innovation lorsqu'elle est considérée comme telle par la clientèle. Le marketing a pour rôle d'établir la meilleure adéquation possible entre les fonctions perçues des produits et services proposés et les attentes formulées par les clients.

Son influence sur l'innovation, qui incombe largement aux chefs de produit ou de marché, se situe à plusieurs niveaux :

- Créer des espaces d'innovation, à partir des insatisfactions des clients décelées par les études marketing.
- Présenter d'une manière plus commerciale les innovations techniques pouvant rencontrer des freins ou des indifférences : « packaging », regroupement sous forme de « packs » ou de « package » avec des services complémentaires. Les sociétés de la grande distribution britannique, telles Tesco ou Virgin, se montrent très créatives dans le « packaging » des produits de la banque vendus en libre-service dans leurs magasins.
- Trouver de nouveaux marchés ou canaux de distribution susceptibles d'être intéressés par les avantages spécifiques des inventions émanant des directions techniques.
- Rajeunir les innovations anciennes à partir d'une meilleure présentation ou d'une intégration avec des services plus modernes.

Depuis quelques années, les banques semblent limiter leur innovation à la multiplication de « packages ».

Elles tireront avantage à reprendre leurs efforts et retrouver l'esprit créatif qui a donné naissance à des entreprises telles que : Affer, GMF, AG2R, April, Mapfre, Cortal, Cetelem, Cofinoga...

Pour y parvenir, elles doivent, comme dans l'industrie, accorder un budget significatif à la recherche et créer un service recherche-innovation en charge de cette tâche. Seul ou en liaison avec les centres de recherches des facultés et écoles de gestion. Le service pourrait utiliser les nouvelles techniques créatives issues des recherches sur « l'innovation valeur », présentées par des professeurs de l'Insead et déjà mises en application dans des sociétés telles que Pernod Ricard, Netjet, Accor... (48).

---

(48) – K. Cham et R. Mauborgne, Blue Ocean, Village Mondial, Cf. M. Badoc, « L'essentiel du marketing bancaire et de l'assurance », opcit, p. 61.

internationales telles qu'American Express, Citibank, Bank  
e ces nouvelles approches afin de revaloriser la recherche  
et l'innovation dans leur management et se créer un avantage différentiel significatif par rapport à la  
concurrence.

## C

### **De l'innovation à la diversification.**

Le marketing de l'innovation ne limite pas sa contribution à la recherche de produits et services nouveaux sur le plan technique, mais à ce qui peut être perçu comme tel par le client. Le décalage de perception conduit les banques à s'intéresser à de nouvelles activités susceptibles de créer de la valeur. Alors que l'invention se limite à la création de produits et services, l'innovation marketing tire partie de l'ensemble des richesses de ces deux professions. En particulier de celles émanant de la qualité relationnelle de leurs canaux de distribution et de la perception de sérieux et de compétence liées à leur image. Ces deux piliers, reconnus comme hautement qualitatifs par la clientèle, leur permet, si elles le souhaitent, de s'ouvrir à de nouveaux métiers.

Ils peuvent constituer pour les enseignes des sources de profit additionnel non négligeables permettant d'améliorer la rentabilité de leurs réseaux physiques, en se situant en dehors des règles prudentielles. Ces métiers permettent également de répondre à une approche globale des clients et à faire face à leurs besoins transversaux.

La banque-assurance ou l'assurfinance constitue un nouveau métier qui apparaît déjà comme naturel dans la plupart des sociétés. L'ouverture à celui de l'immobilier constitue la seconde phase de cette diversification. La banque s'engage dans cette voie : Crédit agricole, Crédit mutuel, Caisse d'épargne, BNP-Paribas, ... avec ou sans l'achat de promoteurs et de réseaux d'agences immobilières.

## **Paragraphe II**

### **Mettre en place le marketing produit et la tarification.**

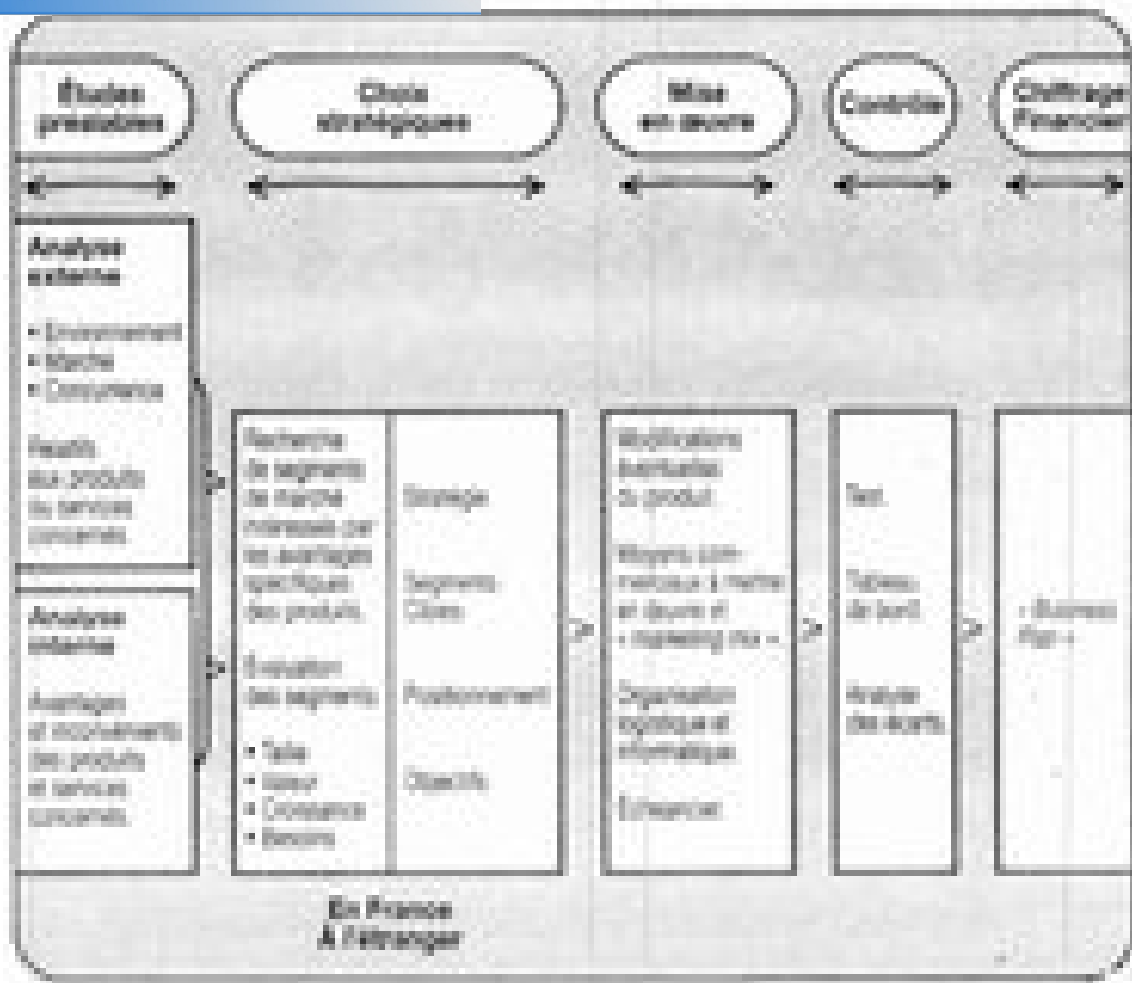
## **A**

### **Le plan marketing produit.**

Le plan marketing produit, ou projet, incombe selon la taille des enseignes aux responsables de chaque ligne d'offres ou à la direction marketing. Il s'élabore selon un schéma classique (v. Figure 1).

---

**plan marketing produit (49).**



- Une phase de recueil et de traitement des informations, relative au produit ou au projet (diagnostic interne, étude du marché de l'environnement, de la concurrence).
- Une phase de décision stratégique consistant à rechercher les segments cibles plus particulièrement intéressés par les avantages spécifiques du produit, définir un « Business Model », un positionnement, fixer des objectifs.
- Une phase de mise en œuvre des actions, incluant d'éventuelles modifications du contenu et de la présentation, afin de répondre aux attentes des marchés cibles retenus, mais aussi d'adaptation du « Marketing Mix » et des moyens commerciaux.
- Une phase de suivi des résultats commerciaux et d'analyse des écarts, à partir d'un tableau de bord.

(49) – M. Badoc, « L'essentiel du marketing bancaire et de l'assurance », opcit, p. 65.

généralement accompagné d'un « Business Plan » destiné à calculer les investissements et les coûts de fonctionnement. Il calcule le point mort ainsi que le retour sur investissement des capitaux engagés.

## B

### La tarification des produits et services bancaires.

La politique de tarification est rendue complexe par plusieurs facteurs :

- La psychologie des clients, qui considèrent parfois les institutions comme des services publics. Ils trouvent anormal que les importants bénéfices annoncés dans les médias ne leur soient pas en partie restitués, sous la forme de baisse des tarifs.
- La réglementation, qui oblige au respect de certaines règles prudentielles, mais aussi à la solidarité en bancarisant des clientèles considérées comme peu ou pas rentables.
- La tendance au cassage des prix et à la gratuité de certains services, qui émanent de sociétés Internet et des courtiers en ligne.

En dehors de ces contraintes une politique de facturation doit reposer sur trois fondements.

## a

### Une connaissance analytique des coûts.

Elle est en voie d'amélioration alors qu'elle a longtemps constitué un handicap dans la profession bancaire. Elle ne se limite pas au produit, mais doit s'interroger sur la rentabilité des clients dans le cadre d'une approche globale tout comme à celle des canaux de distribution. Cette triple connaissance permet de constituer des bases solides pour envisager une facturation adéquate.

## b

### La connaissance des prix pratiqués par la concurrence.

L'analyse des prix de la concurrence est fondamentale. Il faut toutefois rapporter ce prix à la qualité du produit, à celle du ou des services complémentaires qui lui sont associés, à l'image de marque de l'institution qui le propose, aux services globaux apportés par les canaux de distribution ...

Les résultats de cette analyse peuvent parfois amener à ne pas lancer, ou à abandonner un produit, si les coûts se révèlent trop chers par rapport aux propositions de certains concurrents.

---

### LE PRIX PSYCHOLOGIQUE D'ACCEPTATION PAR LE CLIENT.

Le prix psychologique d'acceptation par le client, que ce soit un individu ou une entreprise, constitue un des apports fondamentaux du marketing au choix de la tarification. Cette notion est liée au fait que le client a, pour certains produits, services ou marques, une idée préconçue du juste prix, ou du moins d'une fourchette de prix acceptable pour lui.

Si ce prix est plus élevé que celui pratiqué par l'institution, cette dernière perd de l'argent. Si le prix est moins élevé, elle risque de ne pas vendre.

Le prix psychologique optimum se situe dans une fourchette limitée en haut par un critère de rentabilité ou de possibilité d'achat du client, et en bas par un critère de qualité. Pour déterminer le prix d'acceptation, une méthode est fréquemment utilisée.

Le marketing détermine préalablement un échantillon représentatif de personnes ou d'entreprises susceptibles de devenir clientes pour le produit ou le service choisi. Chaque interlocuteur est invité à indiquer la fourchette de prix à l'intérieur de laquelle il croit pouvoir situer le prix du produit ou du service exposé. Il lui faut délimiter la fourchette par :

- Un prix minimal, au-dessous duquel il ne peut accepter d'acheter le produit ou le service, pensant que ce dernier est de trop basse qualité.
- Un prix maximal au-delà duquel il ne peut plus l'accepter, compte tenu de l'objectif de rentabilité qu'il poursuit.

A partir de ces réponses sont construites des courbes. Le prix psychologique optimal correspond au plus grand écart, entre la courbe des prix minima et celle des prix maxima.

On peut également construire un graphique où les tarifications étudiées sont indiquées en « abscisses », et les taux d'acceptation du marché, correspondant à chaque prix, indiqués en « ordonnées ». La courbe passe alors au maximum atteint par le prix d'acceptation. La fixation définitive de la tarification intègre l'ensemble des préoccupations précédemment mentionnées.

Le choix d'une politique de tarification exige, pour être crédible, une complète cohérence avec l'ensemble du « marketing mix ». Une tarification élevée peut par exemple impliquer :

- Une qualité irréprochable de la part des produits et services offerts (accueil, qualité, règlement acceptable des sinistres...).
-

.. Dans certains cas, il est indispensable de justifier le prix pour leur apprendre à vendre au client un tarif plus élevé. Cette approche implique parfois un changement de mentalité, de la part des réseaux, en matière de négociation des prix.

- La mise en œuvre d'une communication, auprès des clients, reposant sur des bases de clarté et de vérité des coûts. En Grande-Bretagne, Royal Bank of Scotland a entrepris avec sa clientèle des campagnes destinées à clarifier et à justifier sa politique de facturation de certains produits et services. Dans tous les cas, la facturation doit être précédée d'une large information auprès des clients en lui laissant certaines possibilités de choix destinées à pouvoir éventuellement l'éviter (relevés moins fréquents, utilisation d'automates ou de canaux moins coûteux...).

## C

### Le marketing « One to One ».

Au-delà des segments de marché ayant des caractéristiques proches, au niveau des goûts et besoins, le « one to one » cherche à apporter une offre personnalisée aux attentes de chaque client grâce à un puissant système d'information reposant sur la GRC (Gestion de la relation client).

La mise en place de ce type de démarche, dans une banque, dépasse le simple cadre d'Internet. Le téléphone, le fax, le courrier sont utilisés conjointement, en attendant l'arrivée massive de la télévision interactive et d'Internet sur le téléphone mobile.

Un nouvel atout déterminant de la gestion de l'information s'impose, celui conduisant à la possibilité d'instaurer un dialogue personnalisé et permanent avec le client, et de gérer le tout d'une manière instantanée et continue. Le marketing « one to one » permet de lui apporter en temps réel une réponse à ses attentes sous la forme d'une offre sur-mesure (réponse sur un taux de crédit, acceptation d'un taux de renégociation d'un prêt ... ). Elle est rendue possible grâce à l'optimisation, à partir d'agents de recherche intelligents, des attentes et du niveau de rentabilité de chaque client avec les multiples possibilités d'offres de produits et services.

L'offre est matérialisée sous la forme d'une banque de produits et services bruts, émanant des possibilités de fabrication de l'institution. Elle peut aussi provenir de services élaborés par des partenaires sous-traitants regroupés dans une centrale d'achats et présentés sur Internet.

---

Les clients sélectionnent, à travers la multiplicité des offres, des options et des services complémentaires formulées par le client.

### **Conclusion.**

Au total, il apparaît que la stratégie d'industrialisation du processus de production bancaire repose sur des activités constituant des gisements de création de valeur. Ces activités reposent sur trois grandes familles.

**L'activité spontanée** : il s'agit d'une activité non suscitée nécessairement par la banque de manière directe. C'est le cas des dépôts à vue. Ici, la banque ne peut pas véritablement maîtriser le nombre de chèques émis, ni anticiper le flux exact de dépôts reçus.

**L'activité provoquée** : il s'agit d'une activité suscitée par la banque elle-même. Elle s'accompagne, en général, de campagnes publicitaires et de plans d'actions à moyen terme. C'est le cas du crédit, des dépôts d'épargne et autres produits de placements de type épargne collective.

**L'activité induite ou récurrente** : il s'agit des services associés à l'activité principale d'intermédiation de la banque générant des commissions. On peut y classer de nombreux services : coffres-forts, chèques, cartes bancaires, conseil...

La politique de produit, service et tarification est mise en cause par le désir d'obtenir des produits sur mesure ou « one to one », de pouvoir répondre aux enchères ou aux prix inversés.

---

## Chapitre II

### La stratégie d'internationalisation des métiers

#### et le nouvel environnement bancaire.

Dans ce chapitre II, nous allons examiner la stratégie d'internationalisation des métiers (Section I) et le nouvel environnement bancaire (Section II).

### Section I

#### La stratégie d'internationalisation des métiers.

La stratégie d'internationalisation des métiers bancaires s'exprime à travers la diversification géographique. Il s'agit d'un processus d'intégration internationale dont les expressions sont principalement les fusions-acquisitions, les partenariats et les prises de participation. Il vise la mise en place d'un dispositif commercial organisé par secteurs d'activité permettant d'accompagner les grandes entreprises françaises mais aussi les grands groupes européens et américains. Le choix des meilleures options géographiques est tributaire de l'internationalisation des marchés de capitaux et de la cotation des valeurs en continu sur les différentes places financières de la planète. Il dépend aussi des stratégies de rachat de filiales étrangères par les entreprises nationales. Plusieurs banques françaises, comme BNP Paribas, Crédit Agricole ou Société Générale, disposent d'un réseau international de filiales très étoffé. Cette internationalisation présente de nouveaux risques liés à l'ampleur et à la rapidité des flux de capitaux.

Pour faire face à ces risques, une tendance au rapprochement des règles bancaires dans le cadre de l'Union économique et monétaire est à l'œuvre. Examinons cette stratégie d'internationalisation des grands groupes bancaires, notamment à l'échelle du marché bancaire européen.

### Paragraphe I

#### L'internationalisation des grands groupes bancaires.

La stratégie d'internationalisation des grandes banques à envergure mondiale s'appuie sur des facteurs réels et financiers et se traduit par une forte internationalisation des métiers.

---



**A**

**LES FACTEURS À L'ORIGINE DE LA STRATÉGIE D'INTERNATIONALISATION.**

Les facteurs réels et financiers à l'origine de la stratégie d'internationalisation des métiers bancaires sont consignés dans le schéma 1 suivant.

**Schéma 1 – Les facteurs à l'origine de la stratégie d'internationalisation des métiers bancaires**



Source : De Carmoy, « La banque du XXI<sup>e</sup> siècle, opcit, p. 105.

En effet, la globalisation financière et la poursuite du mouvement de déréglementation financière ont impulsé l'essor des marchés financiers et l'intégration des bourses européennes. Elles ont contribué aussi à l'émergence et au développement des investisseurs institutionnels.

A cela s'ajoute la croissance du commerce mondial et des échanges de biens et la croissance économique de la fin des années 1990, dans un contexte où les cycles financiers ont suscité des conditions boursières favorables au financement des fusions-acquisitions. Les stratégies d'alliances et de regroupements des concurrents bancaires qui en ont résulté reposent sur un schéma de construction européenne dont les moteurs sont l'introduction de l'euro et l'harmonisation des règles fiscales, juridiques et sociales.

Impact des NTIC, l'essor des instruments dérivés et des technologies d'Internet et du commerce ont également contribué à l'émergence d'une vision stratégique commune de banque universelle se traduisant par un mimétisme concurrentiel mondial et des effets de mode. Ces éléments se sont traduits par une course aux parts de marché et des stratégies défensives face aux prédateurs.

## **B**

### **L'internationalisation des métiers.**

Certains métiers nationaux sont par définition internationaux : la banque de financement et d'investissement, la gestion d'actifs, la banque privée. D'autres métiers, comme les services financiers spécialisés dans les crédits à la consommation, s'exportent également facilement. Examinons les stratégies d'internationalisation des métiers au sein des trois grands groupes bancaires français suivants : BNP Paribas, Société Générale et Crédit Agricole.

- BNP Paribas est présent dans plus de 85 pays et compte 100000 employés, dont 54,7 % en France, 20,2 % en Europe, 11,9 % en Amérique du Nord, 5,6 % en Afrique, 4,6 % en Asie, 1,9 % en Amérique du Sud, 0,4 % en Océanie et 0,7 % au Moyen-Orient. La structure de l'actionariat de BNP Paribas est fortement internationale (50). Au 31 décembre 2004, il se compose de 56 % d'investisseurs institutionnels européens et 13 % d'investisseurs institutionnels non européens. Sa stratégie internationale s'appuie sur un « Outsourcing Offshore » via un réseau de filiales spécialisées qui conservent leur identité visuelle. Cependant, dans leur communication institutionnelle, leur logo est accompagné de la mention « une société de BNP Paribas » : Cetelem, n° 1 du crédit à la consommation en Europe continentale, Cortal Consors, n° 1 de l'épargne et du courtage en ligne en Europe, n° 2 en Allemagne, Arval, spécialiste de la location longue durée, n° 1 en France, Grande-Bretagne et Italie, BancWest, 7° Banque de l'Ouest des États-Unis par son bilan, fin 2004.
- Le Crédit Agricole est un groupe à dimension européenne et mondiale. Il met en œuvre une stratégie de développement ciblée hors de France et s'appuie sur les implantations de ses principales Filiales, notamment dans le crédit à la consommation, la gestion d'actifs et la gestion privée. Il constitue un réseau d'alliances et de partenariats stratégiques avec de grandes banques européennes. Il est présent principalement en Europe et dans une moindre mesure en Afrique, Moyen-Orient et en Amérique latine.

---

(50) – Boissieu Ch., « Les systèmes financiers, mutation, crise et régulation », *Economica*, 2004, p. 203.

il à l'international, le Crédit Agricole est actionnaire de Banca di Sicilia en Italie, Banco Espírito Santo au Portugal, Emporiki Bank en Grèce... Il a noué des partenariats et créé des filiales dans les métiers financiers spécialisés tels que le crédit à la consommation ou l'assurance-vie. Dans la banque de financement et d'investissement à travers Calyon, la BFI du groupe, le Crédit Agricole est présent dans 60 pays et dans tous les grands centres financiers mondiaux. Calyon compte parmi les premiers acteurs européens. Le Crédit Agricole a développé aussi un « Outsourcing Offshore » à travers des filiales en Afrique subsaharienne, à Madagascar et au Moyen-Orient, notamment dans des activités de banque universelle. En Amérique latine, il est désormais seul actionnaire de Crédito Uruguay Banco et au Chili, il détient près de 24 % du Banco del Desarrollo, établissement spécialisé dans le Financement des PME et des particuliers.

- La Société Générale occupe 93 000 personnes dans le monde. Le groupe compte près de 19 millions de clients en France et à l'étranger. En France, il dispose de deux réseaux de distribution complémentaires : Société Générale et Crédit du Nord. À l'international, la banque de détail est présente dans 26 pays. Elle concerne près de 6 millions de clients et plus de 29 000 agents répartis dans 1 545 agences. La Société Générale développe et adapte aux environnements locaux son modèle de banque universelle. Son développement s'effectue essentiellement dans trois ensembles géographiques : l'Europe Centrale et de l'Est, le Bassin Méditerranéen, l'Afrique et l'Outre-mer. Grâce au développement de l'activité en Russie - avec la Banque Société Générale Vostok – et à ses acquisitions réalisées ces dernières années Bulgarie, Roumanie, Slovénie, République tchèque et en Grèce, avec la General Bank of Greece, la Société Générale est aujourd'hui un acteur important de la zone européenne. Société Générale Corporate & Investment Banking, la branche BFI du groupe Société Générale, est la 3<sup>ème</sup> banque de financement et d'investissement de la zone Euro par le produit net bancaire. Elle intervient auprès d'entreprises, d'institutions financières et d'investisseurs dans environ 45 pays en Europe, Asie et sur le continent américain.

## **Paragraphe II**

### **Vers un marché bancaire européen unifié.**

La globalisation des marchés bancaires revêt une importance cruciale pour le bon fonctionnement des économies modernes. Plus ils sont intégrés, plus l'allocation des ressources est

---

onomiques à long terme. L'achèvement du marché unique pour la compétitivité de l'Union européenne au niveau mondial. Le plan d'action pour les services financiers européens (PASF) (51) vise la réalisation de cette intégration régionale facilitant les stratégies de consolidation des banques européennes,

## A

### **Le plan d'action pour les services financiers européens.**

L'intégration des marchés financiers européens repose sur le PASF 1999-2005. Il vise l'amélioration des performances du secteur des services financiers ainsi qu'une saine concurrence. On peut noter d'ailleurs que la rentabilité du secteur financier européen s'est accompagnée ces dernières années d'une plus grande stabilité financière malgré les nombreuses turbulences externes.

Avec la mise en œuvre progressive des mesures du PASF au cours des années à venir, ces résultats positifs ne pourront que se confirmer. Le PASF vise donc la création d'un marché financier unique en matière de valeurs mobilières, de services bancaires, d'assurance, de crédit hypothécaire, et de toute autre forme de transaction financière. Pour cela la quasi-totalité des mesures prévues destinées à harmoniser la réglementation dans les différents États membres a été adoptée à la fin 2004. De manière plus précise, le PASF vise à atteindre principalement trois objectifs stratégiques : instaurer un marché unique des services financiers de gros, rendre accessibles et sûrs les marchés de détail et renforcer les règles de surveillance prudentielle.

## 1

### **Marchés de gros.**

Il s'agit de mettre en place des services d'investissement au niveau transfrontalier, c'est-à-dire des marchés intégrés de valeurs mobilières et d'instruments dérivés grâce à un cadre juridique commun. Pour cela il importe de veiller à la suppression des obstacles qui empêchent les sociétés de lever des capitaux à l'échelle de l'Union.

Il s'agit aussi de créer un environnement sûr et transparent pour les restructurations bancaires transfrontalières à l'aide de critères objectifs et publics. De telles mesures permettent de ne pas entraver le processus de restructuration en cours.

---

(51) – Communication de la Commission européenne du 11 mai 1999, sur la «Mise en œuvre du cadre d'action pour les services financiers : Plan d'action ».

## 2

### Marchés de détail.

De nombreux obstacles juridiques, administratifs et de droit privé entravent l'acquisition ou la fourniture transfrontalière de services (compte bancaire unique, crédits hypothécaires, etc.). Des mesures pratiques pourraient être prises pour y remédier. Pour cela des mécanismes efficaces, judiciaires et extrajudiciaires, de règlement des litiges doivent être adoptés pour instaurer la confiance nécessaire aux activités transfrontalières. De même, le consommateur doit disposer d'une information claire et compréhensible lorsqu'il investit son épargne dans un autre pays. Si cela n'est pas le cas, les avantages de la monnaie unique risquent de s'estomper pour les consommateurs européens. Des mesures appropriées sont impératives. Il s'agit, en particulier, de mettre en place un système de paiements transfrontaliers à un coût plus bas car les transferts de fonds de faible montant entre les pays de la zone Euro sont encore soumis à des frais élevés. Cela est le cas des paiements transfrontaliers par carte bancaire dont les frais sont souvent plus élevés que ceux appliqués aux paiements internes du même type. Un système intégré de paiements de détail paraît également indispensable afin de permettre les virements transfrontaliers de faible montant. Une coopération entre le SEBC (Système européen des banques centrales), les institutions européennes et le secteur privé est donc indispensable.

## 3

### Renforcement des structures prudentielles.

La réglementation de l'Union doit s'adapter aux nouvelles sources de risque financier et prendre en compte l'évolution des réalités du marché. Les mesures proposées visent à aligner la législation prudentielle des secteurs bancaires, de l'assurance et des valeurs mobilières sur les normes les plus exigeantes telles que celles du Comité de Bâle ; Par ailleurs, des travaux sur la surveillance prudentielle ont porté sur les conglomérats financiers, en tant qu'entités offrant un éventail de services financiers dans des domaines comme la banque, l'assurance et les valeurs mobilières. Ces structures opérant souvent sur une base transfrontalière se sont développées rapidement. De nouvelles règles s'imposent. L'approche traditionnelle intrasectorielle doit être remplacée par une approche intersectorielle.

La Commission européenne a redéfini les objectifs en matière de politique des services financiers jusqu'en 2010 (52).

---

(52) – Livre blanc, « Politique des services financiers 2005-2010 », Commission européenne (2005).

Or, des obstacles existent encore alors que le secteur des  
un potentiel considérable de croissance économique et  
d'emploi qui a besoin d'être exploité (cf. encadré 1).

**Encadré 1 – Objectifs et obstacles en matière d'intégration financière européenne (53).**

Les objectifs de la Commission européenne pour 2010	Les obstacles pressentis
Consolider le marché financier européen intégré, ouvert, compétitif et économiquement efficient et éliminer les obstacles économiques à son intégration	Les limites culturelles : culture nationale ; héritages historiques ; habitudes de consommation ; barrière de la langue, notamment dans la banque de détail ; culture d'entreprise, incompatibilité des normes techniques et des systèmes d'information.
Développer un marché où les services financiers et les capitaux peuvent circuler librement dans toute l'UE au coût le plus faible possible avec un niveau élevé de contrôle prudentiel et de protection des consommateurs.	Les contraintes réglementaires : distorsions fiscales et comptables ; législations nationales ; viscosité du marché du travail à l'échelle européenne ; coexistence de régulateurs et de superviseurs nationaux avec des banques de dimension internationale.
Mettre en œuvre, faire respecter et évaluer d'une manière continue le cadre législatif existant et améliorer la convergence en matière de contrôle.	Les enjeux politiques et sociaux : licenciements liés aux restructurations, fermetures d'agences dans les régions les plus défavorisées ; désaccords entre autorités politiques régionales et nationales ; interventionnisme public suivant des motivations sociales et/ou économiques en faveur des champions nationaux.
Renforcer l'influence européenne sur les marchés financiers mondiaux.	Les obstacles internes : stratégies défensives et volonté des dirigeants de préserver leur « puissance » ; capacité de projection humaine pour encadrer et piloter les acquisitions.
Créer un espace unique de paiements en euros.	L'inefficience managériale : qualité de l'organisation de l'entreprise ; qualité et motivation du personnel ; risque opérationnel d'exécution des fusions-acquisitions (départs volontaires, intégration des systèmes d'information....)
Faciliter l'ouverture transfrontalière de comptes y compris en ligne	

(53) – De Carmoy, Couppey – Soubeyran, « Les banques acteurs de la globalisation financière », la documentation française, Coll. « Les études de la documentation française », 2006, p. 99.

détail est loin d'être achevé. Il est donc urgent d'accroître produits d'épargne à long terme. Un marché des capitaux plus efficace est indispensable pour promouvoir des entreprises nouvelles et innovatrices permettant de renforcer la croissance économique. Ainsi, le PASF vise à consolider les progrès réalisés, à achever les actions en cours et à renforcer la coopération et la convergence en matière de contrôle. Il s'agit, en particulier, de développer une culture prudentielle paneuropéenne afin de mettre en place un processus décisionnel commun de surveillance dans le cas des groupes multinationaux et/ou plurisectoriels. Ces actions sont importantes afin d'éliminer les derniers obstacles significatifs à l'intégration. Ces principaux axes constituent le socle de la politique de la Commission pour les cinq prochaines années. En effet, elle se fixe un programme ambitieux visant à développer les inspections communes et des mesures concrètes telles que les échanges de personnels, des sessions de formation communes et les échanges d'informations et de savoir-faire entre autorités de surveillance.

## **B**

### **Les stratégies de consolidation des banques européennes.**

Les stratégies de consolidation des banques européennes se fondent sur la constitution de champions nationaux. Elles sont souvent centrées sur la valorisation d'un pôle d'activité particulier et s'appuient sur d'autres arguments que ceux relatifs aux économies d'échelle. Bien que ces stratégies soient confrontées à des obstacles, elles ont malgré tout initié la constitution de conglomerats financiers européens.

## **1**

### **Les champions nationaux.**

Les fusions-acquisitions bancaires en Europe du début des années 2000 semblent attester d'une reprise. Fait nouveau, les fusions aux États-Unis rapprochent certaines banques, comme JP Morgan, des 10 % de part de marché sur les dépôts, seuil maximal autorisé par la réglementation en vigueur. Les banques européennes adoptent alors une position défensive qui consiste à renforcer leur taille par des fusions-acquisitions domestiques. Plusieurs banques européennes se situent encore aujourd'hui dans cette phase de consolidation domestique. Elles se réorganisent et se restructurent pour mieux se positionner à l'échelle européenne et mondiale. Cette stratégie est en train de donner naissance à des « champions nationaux » : Crédit Agricole et BNP Paribas (France), SCH et BBVA (Espagne), Banca Intesa (Italie), Natwest Royal Bank of Scotland (Royaume-Uni).

---

es s'inscrivent encore dans une dimension nationale plus  
centration est cependant inégalement avancé selon le type  
d'activité considéré. Il est, par exemple, très avancé pour les activités de marché et les services  
bancaires aux grandes entreprises (BFI). En revanche, les marchés de clientèle de petites et  
moyennes entreprises et de particuliers (banque de détail) restent davantage marqués par des  
spécificités nationales.

## 2

### **Des restructurations par pôle d'activité.**

Cette phase de consolidation peut s'avérer dans un premier temps fort coûteuse (gestion de  
l'emploi, problèmes d'organisation sous-évalués... ) même si elle permettra par la suite la réalisation  
d'économies d'échelle et la création de champions nationaux compétitifs.

Elle s'accompagne d'un mouvement de concentration, notamment dans la BFI et dans la  
gestion d'actifs. Les objectifs de coopération et d'optimisation des coûts prennent une plus grande  
place dans la stratégie des institutions financières nationales. Il en est de même de l'existence de  
bénéfices et de potentialités de croissance de ces bénéfices consécutifs à l'existence de nouveaux  
pôles d'activité comme la BFI ou l'acquisition d'un établissement spécialisé dans ce domaine. La  
diversification vers d'autres activités issues de l'extension du secteur financier (assurances) ou à  
caractère parabancaire (leasing... ) peut également jouer.

## 3

### **Les arguments non conventionnels des restructurations.**

La concentration bancaire se justifie parfois par des arguments autres que les arguments  
conventionnels d'économies d'échelle et d'économie de gamme.

---



**a consolidation bancaire domestique (54).**



En effet, les besoins en capital des grands Corporate peuvent conduire à des fusions avec d'autres établissements en l'absence même d'économies de coûts. De même, les critères stratégiques comme l'assise marketing, l'existence d'une bonne clientèle commerciale et de détail, le renforcement de la position sur le marché domestique peuvent dominer. Les défis et les obstacles aux restructurations demeurent encore nombreux. L'inefficience managériale peut être élevée.

Il s'agit de la médiocrité de l'organisation de la cible, de la qualité et de la motivation du personnel, du risque opérationnel d'exécution des fusions-acquisitions. Ces obstacles internes peuvent conduire à des stratégies défensives avec la volonté des dirigeants de préserver leur « puissance » ou encore une incapacité de pilotage du fait de l'absence au plan humain d'encadrement pour piloter les acquisitions. A ces difficultés, s'ajoutent les enjeux politiques et sociaux à travers les licenciements liés aux restructurations.

**4**

**Les obstacles des restructurations.**

Les banques se regroupent aussi à l'échelle européenne entre égaux, c'est-à-dire entre des pays matures dotés de banques bien gérées orientées "retail domestique".

---

(54) – Boissieu Ch., « Les systèmes financiers, mutation, crise et régulation », opcit, p. 203.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

utaire des synergies à réaliser pour compenser les primes  
ts sont plus difficiles à concrétiser dans les fusions  
transfrontalières que domestiques car il existe des obstacles politiques visant à protéger les champions nationaux. Il existe aussi des obstacles liés aux conditions réglementaires et techniques (distorsions fiscales et comptables, viscosité du marché du travail, incompatibilité des normes techniques et des systèmes d'information ...), culturelles et linguistiques (habitudes de consommation, la barrière de la langue dans la banque de détail, différence de culture d'entreprise...). En outre, les avantages censés résulter d'une plus grande taille risquent d'être affaiblis par une complexité accrue et des pertes liées à une organisation trop lourde de la nouvelle entité. Les opérations transfrontalières se réaliseront donc davantage au cas par cas selon le cœur de métier, les spécificités et les opportunités dont bénéficieront les établissements.

## 5

### **Vers la constitution de conglomérats financiers européens.**

Le paysage bancaire européen sera marqué les prochaines années par l'apparition de banques de portée internationale animées par une logique fondée sur le renforcement de leur capacité de distribution à partir de plates-formes communes à l'échelle mondiale. Cette logique suprarégionale est en train d'être initiée par les principales banques européennes (Cf. Tableau 1).

**Tableau 1 – Capitalisation boursière des dix premières banques européennes** (55).

Juin 2005 – en milliards d'euros.

Banque	Capitalisation boursière (milliards d'euros)	Capitalisation boursière (milliards d'euros)	Capitalisation boursière (milliards d'euros)	Capitalisation boursière (milliards d'euros)	Capitalisation boursière (milliards d'euros)	Capitalisation boursière (milliards d'euros)	Capitalisation boursière (milliards d'euros)	Capitalisation boursière (milliards d'euros)	Capitalisation boursière (milliards d'euros)
148	80,5	72,4	59,9	53,9	31,1	50,9	49,8	45	43,4

Ces conglomérats financiers résultant d'acquisitions ciblées sont en train de naître à l'échelle européenne entre pays matures même si, pour certains, l'étape de la consolidation domestique n'est pas encore totalement achevée.

---

(55) – De Carmoy, « La Banque du XXI<sup>e</sup> siècle », opcit, p. 107.

## Section II

### Le nouvel environnement bancaire.

#### Paragraphe I

##### La banque commerciale dans le nouvel environnement bancaire.

Le rythme de l'innovation, de la réglementation et des changements structurels sur les marchés financiers internationaux a connu une forte accélération ces dernières années. Le nouvel environnement se caractérise par la prolifération des activités hors bilan des banques commerciales et par la réorientation de flux de crédit considérables directement vers les marchés financiers, flux qui ne transitent plus par le système bancaire sous forme de prêts. L'expansion des nouveaux instruments financiers qui en résulte pose des problèmes non seulement sur le plan de la conduite de la politique monétaire, mais aussi sur celui de la gestion des banques internationales en impliquant des risques d'un degré inconnu et sans doute très élevé (56).

Trois des grands courants qui transforment les marchés financiers intéressent les banques commerciales :

- i. La tendance à la « sécuritisation », c'est-à-dire au remplacement des prêts bancaires par des créances négociables ;
- ii. L'importance croissante des activités hors bilan telles que les engagements de prêts, les swaps, les contrats à terme sur options, sur devises et sur taux d'intérêt, etc ;
- iii. L'intégration financière internationale.

Nous tenons à insister toutefois sur le fait que les instruments qui sont apparus dernièrement dans la jungle financière ne sont pas tous de vraies innovations. Certains, voire la plupart, ont déjà eu leur place dans « l'activité bancaire traditionnelle ». Ce qui surprend néanmoins, c'est le gonflement des opérations qui y sont liées.

Les récentes mutations subies par les marchés financiers sont dues à des causes diverses. L'évolution de l'inflation dans les années quatre-vingts et l'instabilité de plus en plus grande des taux de change figurent parmi les plus importantes. Ces facteurs ont accru les risques auxquels sont exposés les intermédiaires financiers qui n'ont pas réussi à maintenir un équilibre strict entre les avoirs et les engagements, du point de vue de leur durée et de leur composition en monnaie.

---

(56) – Franz Galliker, Président du Conseil d'Administration de la Société de Banque Suisse à Bâle, « Système Financier International », *Economica*, 1987, p. 117 et s.

ent créés, les contrats financiers à terme et les options par  
ces risques.

La multiplication des innovations financières s'explique également par la tendance à une politique anti-inflationniste qui s'est manifestée ces dernières années dans la plupart des pays occidentaux. Dans un grand nombre d'entre eux, les banques centrales ont relevé le niveau des réserves obligatoires afin de soutenir une politique monétaire restrictive. Les instruments hors bilan ont alors suscité l'intérêt, car ils offrent la possibilité de contourner cette mesure.

L'éclatement de la crise de l'endettement international est lui aussi à l'origine de certains changements survenus sur les marchés internationaux des capitaux. En effet, pour des banques commerciales très engagées dans un certain nombre de pays du tiers monde fortement endettés, la qualité des actifs bancaires s'est détériorée. L'augmentation des risques latents dans le secteur bancaire s'est reflété, entre autres, dans le déclassement dont la plupart des banques commerciales ont fait l'objet. Aux Etats-Unis, par exemple, il ne restait plus en 1985 qu'une banque cotée AAA sur les neuf qui l'étaient encore en 1980. Cette évolution a incité le public et les investisseurs-institutionnels à diversifier leurs portefeuilles et à préférer aux dépôts bancaires les papiers commerciaux émis par des sociétés jouissant d'un excellent crédit. Nous mentionnerons encore ici l'émergence d'une nouvelle technologie de la communication et de l'informatique qui a entraîné une très nette diminution des coûts des transactions et de l'information sur les marchés financiers.

L'interaction de ces forces et la tendance générale à assouplir, voire à abolir, les restrictions existant sur les marchés financiers dans le monde ont provoqué une explosion du nombre de nouveaux véhicules qui ont pour rôle de transférer les risques, d'accroître la liquidité, etc., rôle qui était jusqu'à une date récente l'apanage des banques. En outre, elles ont débouché sur une plus grande diffusion des informations sur les marchés financiers grâce à l'émission d'euro-papiers par des entreprises qui, il y a quelques-années encore, n'obtenaient des prêts que dans les salons anonymes des banques commerciales.

Nous évoluons donc dans un nouveau paysage financier, un nouvel environnement dans lequel chaque banque doit trouver sa place. Avec le rétrécissement des marges des commissions, honoraires et bénéfices de négoce, qui doivent rapporter plus que 50 % des recettes de la banque, le banquier d'aujourd'hui doit adopter une philosophie et faire preuve de connaissances bien différentes de celles de son homologue de jadis.

---

le affaire de commissions, plus les cycles de produits et innovations que les banques doivent offrir s'étend. L'activité bancaire n'est protégée par aucun brevet. Les innovations, même les plus ingénieuses, sont copiées et font l'objet de raffinements supplémentaires dès qu'elles apparaissent sur le marché. Mesurés à l'échelle des efforts investis, les bénéfices tirés de la toute dernière innovation durent à peu près, dans le monde bancaire concurrentiel d'aujourd'hui, le temps qu'il faut à un alpiniste pour parcourir du regard l'horizon du haut du pic de 4 000 mètres qu'il vient d'escalader.

Aussi le lecteur de la presse financière découvre-t-il presque chaque jour de nouveaux animaux aux noms étrangers : TIGERS, CATS, ZEBRAS, obligations RABBIT, ainsi que RUFES, NIFS, etc.

Voilà donc ce que recouvre le « nouvel environnement bancaire ». Mais quels sont les avantages de ce nouveau type de monde bancaire et quels en sont les risques ?

Le comportement de la communauté bancaire procède moins cette fois d'une impulsion spontanée que d'une réaction à la situation économique et politique des années quatre-vingts.

Une grande partie des opérations nouvellement créées ne figurent pas, pour les raisons évoquées plus haut, dans le bilan des banques. Cela donne naissance à deux types de problèmes :

Plus ces opérations hors bilan prennent de l'importance, moins un bilan ordinaire révèle d'informations.

Il n'existe pas de méthode généralement reconnue pour l'évaluation des risques liés à la plupart de ces opérations, mais on sait que plusieurs de ces nouveaux instruments pris ensemble peuvent avoir un effet complexe sur les risques globaux encourus par une banque.

Le premier point crée une situation quelque peu ambiguë, car on assiste dans cet environnement en mutation, d'une part, à un accroissement des informations relatives aux nouvelles entreprises qui s'ouvrent au public et, de l'autre, à une réduction des renseignements concernant les banques. A propos du second point, la question est de savoir si la stabilité du système financier international a elle aussi été amoindrie par l'avènement des nouveaux instruments financiers.

Les emprunteurs de haut de gamme recourent de moins en moins au crédit bancaire traditionnel. Il est devenu bien meilleur marché pour eux, grâce à leur réputation et à la diminution du coût des transactions et de l'information, d'emprunter directement dans le public en émettant des titres placés sur le marché monétaire.

---

souvent à régler la transaction et à accorder le cas échéant  
r que qu'elle achètera les titres s'ils n'ont pu être placés en  
quantité suffisante sur le marché. Il s'agit quasiment d'une assurance qui peut facilement se traduire  
par une grande détérioration de l'actif du bilan des banques commerciales. Sans vouloir sembler trop  
pessimiste, nous dirons qu'il se peut qu'un tel processus s'apparente à un cercle vicieux. En effet, si  
les banques centrales ou autres autorités de contrôle n'interviennent pas, il risque de menacer la  
stabilité du système financier international puisqu'un nombre croissant d'entreprises parviennent à  
obtenir sur les marchés financiers des conditions encore plus intéressantes que les banques et que,  
par conséquent, la proportion des créances douteuses dans le bilan de certaines institutions  
financières ne cesse de croître.

Un autre facteur risque d'avoir des répercussions sur la solvabilité des banques et, par là, sur la  
stabilité du système financier dans son ensemble. Il s'agit du fait que la valeur de certaines des  
activités hors bilan dépend des fluctuations des taux de change et des taux d'intérêt. Chaque fois que  
ces taux varient la valeur de ces activités et le degré de risque suivent le mouvement. Les banques se  
voient alors dans l'obligation d'utiliser de plus en plus de modèles sur ordinateur pour évaluer le  
risque total encouru en tout temps ; cette opération est loin d'être superflue. De plus, il devient  
extrêmement difficile de déterminer le niveau des fonds propres nécessaires pour se protéger contre  
ces risques. Les observateurs de différents marchés ont l'impression que le prix de certains  
instruments est fixé si bas que les risques ne sont plus suffisamment bien couverts.

C'est la raison pour laquelle certains marchés financiers ne sont sans doute pas loin  
aujourd'hui d'une concurrence ruineuse.

Chaque jeu a ses règles. Celles-ci ne doivent pas être rigides, car cela inciterait à les tourner ;  
en fait, les règles de ce type ont été abolies ces dernières années. Mais la présence d'un arbitre  
prudent est souvent nécessaire pour atténuer les risques que courent les « joueurs ».

Nous allons donc passer au rôle des autorités financières sur ce nouvel échiquier des marchés  
financiers.

## **Paragraphe II**

### **Les autorités monétaires dans le « nouvel environnement bancaire ».**

Le nouvel environnement bancaire pose deux types de problèmes aux autorités monétaires. Le  
premier est lié à la politique monétaire et ne concerne que les banques centrales.

---

des banques commerciales et, de ce fait, à la stabilité du système bancaire en Suisse de la Commission fédérale des banques, l'autorité de contrôle (une division semblable des tâches entre la banque centrale et les autorités de surveillance existe également dans d'autres pays notamment en R.F.A.).

La demande de monnaie a perdu de sa stabilité dans le nouvel environnement et le lien entre la monnaie et les autres variables macro-économiques est devenu moins évident. Mais ces problèmes sont typiques de ceux des banques centrales et il ne peut être du devoir d'un banquier commercial de les résoudre. De bonnes relations entre la banque centrale et les banques commerciales sont une des conditions indispensables à une saine politique monétaire.

La coopération qui existe en Suisse entre la banque centrale, c'est-à-dire la Banque nationale suisse, et les banques commerciales est exemplaire. Elle est illustrée par un événement récent : le projet de mettre en place un nouveau système de compensation interbancaire qui a été défini de concert par la Banque nationale et les banques commerciales. Il en va quelque peu différemment lorsqu'on veut débattre du rôle des autorités monétaires dans le domaine du contrôle du système financier. Nous pensons à cet égard que les observations du président du conseil d'administration d'une banque commerciale à vocation internationale pourraient trouver des auditeurs attentifs.

Tous s'accordent sans doute à reconnaître que la stabilité du secteur financier et du système financier international dépend tout d'abord et surtout de la solvabilité des banques. La tendance que nous avons décrite et selon laquelle l'activité bancaire devient plus risquée et le secteur financier plus sensible aux perturbations extérieures n'est manifestement pas faite pour stabiliser le système.

Cependant, il est un fait plus important encore : dans un certain nombre de pays, les règles relatives aux fonds propres sont aujourd'hui tout à fait inadéquates en raison de l'augmentation des opérations hors bilan. Par conséquent, les risques globaux dans le secteur bancaire sont insuffisamment couverts. Les dispositions qui visent à maintenir la stabilité du système financier perdent de leur poids. Cette politique semblant encourager certaines banques à ne détenir que peu de réserves pour s'assurer une grande part du marché, le prix des nouveaux instruments est fixé de manière générale à un niveau très bas. Bien que les banques ne se prêtent pas toutes à ce jeu avec la même agressivité, la menace qui pèse sur la stabilité du système bancaire dans son ensemble est accrue en raison des effets possibles de « contagion ».

---

ce et le libre accès au marché sont les seuls principes comme sur un terrain de jeu, certaines règles à respecter doivent régir la compétition pour qu'elle soit saine. Et c'est là qu'interviendront les autorités monétaires.

La prudence dans le domaine bancaire exige de couvrir les opérations hors bilan avec autant de soin que les activités inscrites au bilan. Il nous semble que, dans les conditions actuelles du marché, ce principe n'est malheureusement pas toujours pris au sérieux. Les autorités monétaires ayant intérêt à ce que les marchés financiers internationaux fonctionnent sagement, devraient mettre l'accent sur des règles internationales harmonisées en ce qui concerne la constitution de réserves obligatoires pour les activités hors bilan. C'est le seul moyen d'éviter une concurrence désastreuse au sein de la communauté bancaire et d'atténuer en même temps les risques nés de ces opérations.

Des mesures allant dans ce sens ont été adoptées dans différents pays et le problème a été reconnu. Toutefois, il manque d'après nous à ces mesures la dimension internationale qui leur permettrait de toucher tous les acteurs des marchés de la même façon.

On parle tellement de l'égalité des chances pour chaque intervenant dans divers pays et sur divers marchés qu'il est grand temps d'élaborer des conventions internationales sur le « nouvel environnement bancaire ». Le problème est, après tout, international, et les solutions propres à un pays donné ne peuvent que déformer davantage le marché. C'est la raison pour laquelle on se réjouit de l'initiative prise récemment par la Banque des règlements internationaux (B.R.I.) d'examiner ces questions autour d'une table ronde. On est convaincu que cela permettra de restaurer et d'affermir la confiance sur laquelle repose l'activité bancaire internationale.

### **Conclusion.**

De fait, la stratégie d'internationalisation des grandes banques à envergure mondiale s'appuie sur des facteurs réels et financiers et se traduit par une forte internationalisation des métiers dont la stratégie s'exprime à travers la diversification géographique.

Le nouvel environnement bancaire se caractérise par la prolifération des activités hors bilan des banques commerciales et par la réorientation de flux de crédit considérables directement vers les marchés financiers, flux qui ne transitent plus par le système bancaire sous forme de prêts. L'attitude face à l'étendue du portefeuille d'activité constitue à présent une grille de lecture nouvelle des stratégies bancaires.

---



### Chapitre III

#### La stratégie de diversification de l'offre

La stratégie de diversification ou « multispécialisation » consiste dans le choix d'une alternative généraliste qui repose sur la couverture par une banque de plusieurs métiers. Depuis plus d'une décennie, on assiste à l'affirmation du modèle de la banque universelle. Ce modèle repose sur une diversification optimale des activités et des compétences au sein des grands groupes bancaires organisés sous forme de conglomérats financiers d'envergure planétaire (57).

#### Section I

##### L'affirmation du modèle de la banque universelle.

La Belgique, l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche appliquent le modèle de la banque universelle depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Il apparaît d'abord en Belgique et en Allemagne, et ensuite dans une bonne partie de l'Europe centrale et en Italie. La Société Générale de Belgique, fondée en 1822, a été la première banque à se développer selon ce modèle. Elle confirme son expansion à partir de 1890 avec l'essor des activités industrielles et les liens tissés avec les entreprises de ce secteur.

#### Paragraphe I

##### La banque universelle

La banque universelle est une structure qui offre tous les produits et tous les services financiers, comme les dépôts, les prêts à court terme et à long terme, l'assurance, l'ingénierie financière, les services de banque d'affaires, de gestion de patrimoine, etc. Ces « banques à tout faire » ou « One Stop Shopping » se caractérisent par une grande taille et une diversité de métiers présentant des synergies visant une baisse des coûts moyens de production et une plus grande efficacité. Naturellement, tous ces avantages ne doivent pas éluder les inconvénients d'une diversification excessive qui appellent une réglementation et une surveillance appropriées. On remarque que les cadres législatifs qui régissent le fonctionnement des banques dans plusieurs pays semblent converger vers le « principe d'universalité ».

La plupart des banques universelles développent aujourd'hui une stratégie de « Global Player » à l'échelle planétaire. Organisées sous forme de conglomérats financiers, elles regroupent les trois principaux métiers suivants : banque de détail (D), banque de financement et d'investissement (BFI) et banque de gestion d'actifs (GA) (Cf. Tableau 1).

---

(57) – De Carmoy, « La Banque du XXI<sup>e</sup> siècle », opcit, p. 195.

**Exemples de banques universelles (58).**

2003	Bilan (milliards euros)	PNB (milliards euros)	Agences	Effectifs	PNB par métier (en %)		
					BFI	GA	D
Citigroup	1100	64	3200	275000	30	15	55
HSBC	835	34	9500	232000	31	5	64
Groupe Crédit Agricole	785	12	9100	100000	36	20	44
BNP Paribas	783	17	2200	89100	32	14	54
Barclays	665	22	3500	74800	22	16	62
Société générale	639	15	2700	90000	32	9	59
Bank of America	613	30	5800	133500	24	8	68
ABN Amro	560	34	3700	110000	20	15	65
Dresdner Bank Group	477	7	1035	42060	60	40	
Banco Santander Central Hispano	460	6	9200	103000	13		87
Rabobank	403	9	2200	58000	55		45
Commerzbank	381	0,5	726	32898	55	9	36
Groupe Caisse d'Epargne	380	7	4700	44700		13	87
Llyods TSB Group	367	10	2200	71500	35	20	45
Crédit Mutuel-CIC	355	9	4760	55690	12	15	73
Crédit Lyonnais	256	7	1800	30400	40	22	38
Groupe Banque Populaire	237	7	2605	43200	10	30	60
UniCredit	236	10	4563	69062	30	26	44
Banca Intesa	154	10	3730	60040		50	50

**Paragraphe II**

**Le cœur de métier de la banque universelle.**

La banque universelle correspond à une structure qui s'appuie sur un cœur de métier, la banque de détail, qui représente souvent plus de la moitié du produit net bancaire (PNB). Avec son vaste maillage de réseaux, la banque de détail apparaît vitale, au sein de la banque universelle, pour alimenter en liquidité les deux autres pôles d'activités.

Les banques universelles sont dotées d'un réseau d'agences tourné vers les particuliers, les PME et, pour certaines, vers les grandes entreprises. La logique de ces « supermarchés de la finance » consiste à associer des filiales spécialisées (assurance, gestion d'actifs, crédit à la consommation et services financiers spécialisés... banque privée).

(58) – Couppey – Soubeyran, « Les banques acteurs de la globalisation financière », opcit, p. 106.

ève de cette logique universelle. Parmi ces banques, on  
oupe Crédit Agricole, Groupe BNP Paribas.

## Section II

### Vers une diversification optimale au sein des grands groupes bancaires.

La réallocation diversifiée des fonds propres concerne plusieurs acteurs mondiaux comme ING, ABN Amro, BNP Paribas, Société Générale, Groupe Crédit Agricole, Barclays, Banco Santander... Initiée par des conglomérats financiers, cette stratégie peut en même temps s'appuyer sur une externalisation des activités non stratégiques. L'idée est d'instaurer une architecture ouverte basée sur des délocalisations et l'outsourcing visant la répartition des moyens lourds entre plusieurs entités du groupe.

### Paragraphe I

#### Les principales forces favorisant la diversification.

La « multispécialisation » diffère de la stratégie de concentration conduisant à une spécialisation sur une ou quelques « niches » justifiée par une plus grande capacité d'expertise. La stratégie de la spécialisation se traduit par un recentrage sur un métier de base comme le crédit à la consommation, la banque d'affaires, la banque privée, le financement des collectivités locales... Cependant, ces deux stratégies ne s'excluent pas. En effet, il existe de grandes banques correspondant à des entités « multispécialisées » sur leur marché domestique et « monospécialisées » sur un segment à l'étranger. C'est le cas, par exemple, du Groupe Crédit Agricole ou encore de HSBC. Cette réorientation multidimensionnelle s'appuie dans tous les cas sur la recherche de la taille optimale grâce à l'exploitation d'activités complémentaires à forte valeur ajoutée.

Ce modèle de grands groupes bancaires multispécialisés à l'échelle planétaire a été adopté dans la plupart des pays. La « banque à tout faire » ouvre la possibilité aux banques de réaliser tous les métiers de la finance. Deux forces majeures favorisent l'adoption du modèle de la banque universelle :

- La recherche d'économies de variété vise la création de nouvelles sources de revenu par une meilleure fidélisation de la clientèle. Par la diversification, un conglomérat financier peut offrir un service principal tout en garantissant des prestations complémentaires.
-

seule banque d'offrir une variété de produits présentant  
nple, la banque peut prêter à une entreprise et lui fournir  
simultanément une assurance sur le prêt. Elle réalise ainsi une économie de coûts de transaction en exécutant tous les actes au sein d'une entité unique. S'y ajoutent des économies de coûts d'information car elle connaît les caractéristiques de risque de ses clients. Elle peut employer cette information pour générer d'autres activités avec ces mêmes clients ;

- Le renforcement des normes prudentielles avec Bâle II vise l'amélioration de la stabilité financière et de la sécurité des systèmes bancaires. La directive 2002/87/CE du Parlement Européen et du Conseil du 16 Décembre 2002 sur les conglomérats financiers complète, en outre, les dispositions relatives au contrôle prudentiel des établissements de crédit, des entreprises d'assurance et des entreprises d'investissement. Leur contrôle s'exerçait jusqu'alors exclusivement au niveau sectoriel, sans vision consolidée des risques et des transferts possibles de ceux-ci d'un secteur à l'autre. La directive introduit ainsi un degré supplémentaire de surveillance prudentielle qui s'ajoute à la surveillance des entités réglementées et des groupes sectoriels auxquels elles appartiennent. La surveillance complémentaire s'exerce au niveau global, c'est-à-dire au niveau du conglomérat financier.

## Paragraphe II

### Le positionnement des banques dans le monde :

#### diversification et internationalisation.

Outre les banques universelles centrées clientèle de détail et les petites et moyennes banques régionales ou spécialisées dont l'actif total est inférieur à 100 milliards d'euros, deux grandes catégories de banques semblent se dessiner à travers le monde. La première est animée par une logique d'internationalisation et de spécialisation (cf. tableau 1 et schéma 1). Elle correspond à la banque de gros (« Wholesale Bank») ou « Bulge Bracket Investment Banks».

Il s'agit de banques d'investissement globales dont le cœur de métier est la banque d'affaires. Elles sont très concentrées à l'échelle mondiale. On trouve principalement Goldman Sachs, Lehman Brothers, Morgan Stanley, Merrill Lynch.

Leur Produit net bancaire est partagé entre deux activités spécialisées : la banque de financement et d'investissement et la gestion d'actifs pour les clients institutionnels. De ce point de vue, Goldman Sachs demeure exclusivement une banque d'investissement.

---

banque de détail alors que Morgan Stanley, Merrill Lynch ont  
a pas véritablement d'équivalent en Europe. Les grandes  
banques européennes sont encore à la recherche de leur taille optimale. Elles poursuivent en même  
temps le développement de leur activité de détail qui représente moins du sixième de leur produit  
net bancaire. Les trois principales sont : Groupe Crédit Suisse, UBS Group et Deutsche Bank Groupe.

**Tableau 2 – Banques universelles et banques internationales spécialisées (59).**

2003	Bilan (en mds euros)	PNB (en mds euros)	Agences	Effectifs	Bq de gros (en % du PNB)	Bq de détail (en % du PNB)
Goldman Sachs	335	19	44	19 476	100	0
Lehman Brothers	312	17	41	16 200	80	20
Morgan Stanley	501	28	500	13300	75	35
Merril Lynch	411	23	30	48000	80	20
Dresd. Bank	477	7	1035	42060	95	5
Crédit Suisse	641	31	214	60837	89	11
UBS Group	662	39	303	65929	86	14
Deutsche Bank	803	21	1576	67682	81	19
Commerzbank	381	0,5	726	32898	64	36
Crédit Lyonnais	256	7	1800	30400	62	38
Crédit Agricole	785	12	9100	64191	56	44
UniCredit	236	10	4563	69062	56	44
Rabobank	403	9	2200	58000	55	45
Lloyds TSB	367	10	2200	71500	55	45
Banca Intesa	154	10	3730	60040	50	50
BNP Paribas	783	17	2200	89100	46	54
Citigroup	1100	64	3200	275000	45	55
Société Générale	639	15	2700	90000	41	59
Banque Populaire	237	7	2605	43200	40	60
Barclays	665	22	3500	74800	38	62
HSBC	835	34	9500	232000	36	64
ABN Amro	560	34	3700	110000	35	65
Bank of America	613	30	5800	133500	32	68
Crédit-Mutuel-CIC	355	9	4760	55690	27	73
Banco Santander	460	6	9200	103000	13	87
Caisses d'Epargne	380	7	4700	44700	13	87

(59) – D. Saïdane, « La nouvelle banque », opcit, p. 108.



...rnière catégorie que se trouve le gisement de banques  
...entration. Il s'inscrit dans le cadre d'opérations de  
réorganisation et de restructuration. Il vise l'amélioration de la compétitivité et de la rentabilité des  
banques nationales par leur intégration à une échelle européenne et mondiale. Ces opérations de  
fusions et acquisitions sont en train de donner naissance à des « champions nationaux » : Crédit  
Agricole et BNP Paribas (France), SCH et BBVA (Espagne), UniCredit Group, Banca Intesa (Italie), le  
rachat de Natwest par Royal Bank of Scotland (Royaume-Uni). Aux États-Unis, le mouvement de  
concentration du secteur bancaire est en retard par rapport à l'Europe. Hormis le trio de tête -  
Citigroup, Bank of America et JP Morgan - le paysage reste encore très émietté.

Il est vrai qu'en 2001 la dégradation de l'environnement économique a freiné la concentration  
bancaire aussi bien en nombre d'opérations qu'en valeur totale des transactions réalisées.  
Cependant, la plupart des opérations poursuivies s'inscrivent dans une dimension nationale plus que  
transnationale.

Ce processus d'unification est néanmoins inégalement avancé selon le type d'activité  
considéré. Il a par exemple bien progressé durant l'euphorie des années 1990 entre BFI pour les  
activités de gestion d'actifs et de titres ainsi que pour les services bancaires aux grandes entreprises.  
Le processus semble aujourd'hui stoppé. Une phase de recentrage est en cours. Elle se caractérise  
par un assainissement des bilans et un repositionnement stratégique vers les métiers de base. La  
concurrence exercée par les grandes banques universelles pour gagner des parts de marché sur les  
grandes BFI mondiales représente une véritable menace sur ces dernières. Cette menace poussera  
sans doute à une reprise des opérations de consolidation entre BFI.

Trois banques sont les leaders incontestés en matière de banque de gros. il s'agit des « Big  
Three » américaines : Goldman Sachs, Morgan Stanley, Merrill Lynch (Cf. Tableau 3).

**Tableau 3 – Les « Big Three » américaines** (61).

2003	Bilan (milliards euros)	PNB (milliards euros)	Effectifs	PNB par métier (en %)	
				BFI	GA
Goldman Sachs	335	19	19476	82	18
Morgan Stanley	501	28	13300	52	48
Merril Lynch	411	23	48800	50	50

(61) – Boissieu Ch., « Les systèmes financiers, mutation, crise et régulation », opcit, p. 206.

mondiale ou « Bulge Bracket Investment Banks » n'ont pas  
Cf. Tableau 4). Seules quelques banques tendent à se  
rapprocher de ce modèle

**Tableau 4 – Les « Big Three » européennes (62).**

2003	Bilan (milliards euros)	PNB (milliards euros)	Effectifs	PNB par métier (en %)		
				BFI	GA	D
Deutsche Bank Group	803	21	67682	62	19	19
Groupe Crédit Suisse	641	31	60837	47	42	11
UBS Group	662	39	65929	44	42	14

En développant la banque de détail les grandes banques européennes, Groupe Crédit Suisse, la Deutsche Bank Group et UBS Group, poursuivent une logique de « One Stop Shopping » ou « supermarchés de la finance ». Leur stratégie de filialisation leur permet de se positionner dans l'assurance, la gestion d'actifs, le crédit à la consommation, les services financiers spécialisés et la banque privée. Cela est le cas pour Deutsche Bank Group, le Groupe Crédit Agricole et le Groupe BNP Paribas (Cf. Tableau 5).

---

(62) – Boissieu Ch., « Les systèmes financiers, mutation, crise et régulation », opcit, p. 213.



**« One Stop Shopping » (63).**

2003	Bilan (milliards euros)	PNB (milliards euros)	Agences	Effectifs	PNB par métier (en %)		
					BFI	GA	D
Citigroup	1100	64	3200	275000	30	15	55
HSBC	835	34	9500	232000	31	5	64
Groupe Crédit Agricole	785	12	9100	100000	36	20	44
BNP Paribas	783	17	2200	89100	32	14	54
Barclays	665	22	3500	74800	22	16	62
Société générale	639	15	2700	90000	32	9	59
Bank of America	613	30	5800	133500	24	8	68
ABN Amro	560	34	3700	110000	20	15	65
Dresdner Bank Group	477	7	1035	42060	60	40	
Banco Santander Central Hispano	460	6	9200	103000	13		87
Rabobank	403	9	2200	58000	55		45
Commerzbank	381	0,5	726	32898	55	9	36
Groupe Caisse d'Epargne	380	7	4700	44700		13	87
Llyods TSB Group	367	10	2200	71500	35	20	45
Crédit Mutuel- CIC	355	9	4760	55690	12	15	73
Bayerische Landesbank	331	0,5	2062	9061	75	25	
Crédit Lyonnais	256	7	1800	30400	40	22	38
Groupe Banque Populaire	237	7	2605	43200	10	30	60
UniCredit	236	10	4563	69062	30	26	44
Banca Intesa	154	10	3730	60040		50	50

En revanche, les marchés de clientèle de petites et moyennes entreprises (Mid cap) et de particuliers (retail) restent davantage marqués par des rigidités culturelles nationales qui représentent l'un des facteurs pouvant, dans certains cas, expliquer les retards en matière de consolidation entre banques universelles.

### **Conclusion.**

Les compétences distinctives et avantages concurrentiels sur lesquels la banque assoit sa stratégie sont à rechercher comme pour toute firme dans la qualité de l'organisation, dans la maîtrise des opérations et dans la force de vente. Dans l'activité bancaire, il convient d'y ajouter la taille qui a des implications stratégiques majeures.

Les choix stratégiques concernent les métiers, d'où des clientèles et des produits, leur mode d'exercice avec la distinction banque généraliste – banque spécialiste. Les métiers de banque d'investissement et de financement et de gestion d'actifs ont obligatoirement une dimension internationale.

La croissance externe – et les fusions et acquisitions ont été particulièrement nombreuses dans tous les secteurs bancaires depuis 1995 – est le mode de développement le plus utilisé pour entrer sur un métier ou pour atteindre la taille critique avec rapidité.

Il est, donc, du ressort des hautes instances de l'entreprise bancaire de faire les choix stratégiques, d'ordonner des priorités et d'exercer les arbitrages entre les intérêts en concurrence.

---

## Chapitre IV

### Les réformes à mettre en œuvre.

L'actuelle crise financière qui secoue le système bancaire est le résultat justement d'un certain nombre d'évolutions du métier de banquier (64) abordées dans cette première partie. Par conséquent, ce dernier devra procéder à des réformes.

« Il est probable que les temps qui viennent imposeront le premier test tangible Pour un changement du modèle économique bancaire ». L'auteur de ces propos – beaucoup moins innocents qu'il n'y paraît de prime abord – n'est autre que Jean-Claude Trichet, le président de la Banque centrale européenne (BCE).

Désormais, la banque ne sera plus jamais tout à fait la même. Quel que soit le scénario de sortie de crise, plus ou moins lent, plus ou moins « meurtrier », les banques vont devoir procéder à des révisions déchirantes. Il va falloir notamment qu'elles réintègrent dans leurs bilans une part significative des crédits qu'elles octroient et que les autorités de régulation les aident, voire les encouragent, à le faire.

La titrisation a des avantages incontestables. Elle a permis de disséminer le risque et donc d'accélérer le financement de la croissance mondiale. Mais le système de « titrisation tous azimuts » est entrain de trouver ses propres limites. Les banques doivent réapprendre à assumer les risques qu'elles prennent, sans pour autant freiner la croissance économique. L'exercice est donc périlleux.

### Section I

#### Le retour des fonds propres.

Dans les mois et les années à venir, on devrait assister à « la revanche des briques », c'est-à-dire retrouver le charme des bonnes vieilles agences bancaires qui collectent les dépôts. La revanche du retail sur le corporate, la revanche des traditions sur la modernité incontrôlée.

Après deux décennies pendant lesquelles les banques n'ont pensé qu'à verser des superdividendes ou à racheter leurs propres actions, les fonds propres sont promis à revenir au goût du jour. Si les risques bancaires se réinstallent dans les bilans des banques, il va en effet falloir, pour faire autant de crédits, davantage de fonds propres.

---

(64) – Olivier Pastré, « La crise des subprimes et ses conséquences », la Documentation Française, Questions internationales, n° 34, Novembre-Décembre 2008, p. 23 et s.

quence. Les banques vont d'abord devoir faire leur deuil  
ons qu'avant la crise, la norme était devenue supérieure à  
20 % dans la banque ce qui, dans une économie mondiale qui croît au rythme de 5 % par an, n'est pas tenable.

Seconde conséquence, les banques vont faire face à l'alternative suivante : soit céder des actifs – ce qu'ont commencé à faire certaines banques, stratégie à courte vue et à faible rayon d'action ; soit, solution bien plus pérenne, courtiser leurs actionnaires et, éventuellement, en trouver de nouveaux - et ce au moment même où l'aversion au risque est maximale auprès des opérateurs économiques qui privilégient l'obligation d'Etat et la sicav monétaire « non dynamique ». Le défi n'est donc pas évident à relever.

## Section II

### Le rôle des fonds souverains.

Là interviennent les « fonds souverains », c'est-à-dire les fonds d'État. Sur ce thème, il faut savoir garder raison. Si ces fonds ne datent pas d'hier – la Caisse des dépôts et placements du Québec ou la Koweit Investment Authority (65) sont immensément riches depuis de nombreuses décennies -, ce qui a changé c'est leur poids relatif dans l'économie mondiale. Ces fonds capitaliseraient aujourd'hui entre 2 200 et 3 100 milliards de dollars et certaines estimations prévoient que leurs actifs sous gestion culminent à 10 000 milliards de dollars en 20 13. Cette tendance n'est que le « dommage collatéral » de l'accumulation de colossales réserves de change par les pays émergents, notamment les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine).

Le poids croissant de ces fonds pose un double problème. En premier lieu, celui du retour de l'étatisme financier. À coup de privatisations plus ou moins réussies, l'État reculait depuis plus de vingt ans partout dans le monde, au moins en tant qu'actionnaire. L'État actionnaire fait, au travers de ces fonds, un retour en force, ce qui n'est pas sans poser des problèmes en termes de gouvernance. Qui dirige en effet ces fonds ? Quels sont les principes d'investissement guidant leurs choix ? Quel contrôle s'exerce sur eux ?

Dans ce domaine, les règles du jeu doivent être clarifiées si l'on ne veut pas revenir à l'ère de l'opacité : une réflexion sur les « possumus » et les « non possumus » de ces nouveaux géants de l'investissement doit être menée à bien.

---

(65) – Voir Fatiha Taleb, Article : « La crise financière mondiale, explication, Quels effets sur le Maghreb et le Moyen-Orient, Quelles solutions pour l'endiguer », Colloque international sur la crise financière mondiale, Faculté des Sciences de Gestion, Alger 7 et 8 Décembre 2009.

quelles vont être les cibles d'investissement de ces fonds et le contrôle du capital des grandes entreprises cotées de l'hémisphère Nord – et donc sur la souveraineté des pays qui accueillent les sièges sociaux de ces multinationales ? Ces fonds vont-ils se comporter comme « de bons pères de famille », partenaires à long terme des entreprises dans lesquelles ils ont investi, ou, au contraire, comme des prédateurs avides de plus-value à court terme ou de réorientations stratégiques radicales ?

A ce stade, sans Préjuger de l'avenir, commençons par rappeler que si la structure du capital des grandes entreprises est très fragile, et ce particulièrement en France, les fonds souverains ne sont pas responsables de cet état de fait. Faisons l'hypothèse que si une meilleure gouvernance de l'économie mondiale voit le jour grâce à la crise actuelle, ces fonds pourront éviter le pire, à savoir la prédation, pour ne conserver que le meilleur, à savoir l'accompagnement à long terme d'entreprises performantes.

Pour les banques à la recherche de solutions à leur problème de réintermédiation, les fonds souverains présentent l'immense avantage de pouvoir investir dans leur capital – même à des prix bradés – et, ce faisant, de contribuer au renforcement de leur capacité de prêt. Certains fonds souverains ne s'en sont, depuis peu, pas privés. Un fonds de Singapour, GIC, a ainsi investi 11 milliards d'euros au capital d'UBS.

Un autre fonds de Singapour Temasek, détient aujourd'hui 16 % du Standard Chartered, 2,5 % de Barclays et 9 % de Merrill Lynch. Le fonds d'Abu Dhabi, ADIA, a pris près de 5 % du capital de la première banque mondiale, Citigroup. Quant au CIC chinois, après avoir évité de justesse de se retrouver actionnaire de Bear Stearns, il est devenu le premier actionnaire de Morgan Stanley avec près de 10 % du capital de cette banque américaine. Si l'on ajoute les 6 % de Barclay's détenus par un autre fonds chinois (CDB), les 7,5 % du capital du fonds d'investissement américain Carlyle détenus par ADIA, et quelques autres participations de ce type, cette vague, qui semble de fond, et représentant au total 60 milliards de dollars, a de quoi inquiéter.

La « planète finance » va-t-elle basculer dans l'escarcelle des fonds souverains ? Seuls, l'avenir, le bon sens et une volonté collective de mieux réguler l'économie mondiale le diront. A ce stade, ces fonds participent – pour leur plus grand bien, mais aussi pour le plus grand bien de tous – à la recapitalisation des banques qui en ont le plus grand besoin.

---

### Section III

#### La sécurité des clients.

Après le retour des dépôts et des fonds propres, la sécurité des clients des banques est au cœur des enjeux à venir. Les clients de Northern Rock, qui ne sont en rien responsables des errements des dirigeants de leur banque, ont pourtant failli tout perdre. Afin que cela ne se reproduise pas, il convient d'abord de sanctionner les banques, et les dirigeants de celles-ci, qui ont « trahi » leurs missions de banquier, dont la plus importante est la protection de l'épargne qui leur est confiée. Quitte à nationaliser celles-ci de manière temporaire, comme l'a fait la très libérale Banque d'Angleterre avec Northern Rock et comme l'avaient fait, avant celle-ci, certains pays scandinaves.

Il convient aussi, réintermédiation oblige, de renforcer les mécanismes de garantie des dépôts qui permettent aux clients des banques de retrouver au moins une partie de leurs avoirs au cas où la banque ferait faillite. Ce mécanisme existe presque partout mais son « pouvoir couvrant » varie très sensiblement d'un pays à l'autre. Son indépendance vis-à-vis de la Banque centrale faible en Angleterre, presque totale en Espagne et en France –, de même que son niveau de couverture – très protecteur en Italie, significatif en France et ridicule en Angleterre – devraient être harmonisés.

Mais la sécurité des déposants ne doit pas s'arrêter à cette garantie de dernier recours. Elle doit aussi passer par une responsabilisation des banques dans tous les domaines. A commencer par l'activité de conseil à leurs clients : quand une banque vend à ses clients un produit « garanti » au moment même ou éclate la « bulle internet », ou quand elle leur fait miroiter les charmes des sicav monétaires « dynamiques » sans les prévenir des risques qu'ils encourent, sa responsabilité se doit d'être engagée de manière irréversible. Si la profession ne prend pas, très vite et de manière très déterminée, des mesures qui ne sont pas seulement cosmétiques, il faudra, comme l'ont fait les Etats-Unis avec le Consumer Credit Protection Act et le Truth in Lending Act, en passer par la loi.

C'est le prix à payer pour que la confiance dans le système bancaire, pierre angulaire du financement de l'économie mondiale, ne s'effondre pas.

Les banques doivent aussi davantage se responsabiliser en matière de gestion « pour compte propre » ou, à défaut, être aidées à le faire. Si l'on ne veut pas que les banques se transforment en fonds d'investissement spéculatifs (hedge funds) incontrôlables et si l'on ne veut pas être obligé, comme le préconise le prix Nobel d'économie Kenneth Arrow, de revenir au Glass Steagall Act

---

ir un demi-siècle les activités de banque de dépôts et de  
e les banques filialisent d'une manière ou d'une autre leur  
activité « pour compte propre » et que ces filiales se voient dotées de ratios prudentiels spécifiques.

#### **Section IV**

##### **Une nouvelle déontologie interne.**

Par ailleurs, il est clair que la grille de rémunération des personnels et dirigeants bancaires doit être revue dans les banques d'affaires et de marché pour « Réduire l'appétit pour le risque et pour le court terme des opérateurs ». L'idée n'est pas de supprimer les bonus des golden boys ni même de les encadrer trop strictement, car la concurrence entre banques aurait tôt fait de rendre ce système inopérant, mais peut-être d'introduire des « malus ». Ces sanctions pécuniaires en cas de pertes, que Salomon Brothers avait pratiquées au début des années 1990, permettraient à la profession d'éviter les traders trop aventureux.

Pour ce qui est du contrôle interne, de nouvelles règles, de bon sens pour la plupart, pourraient être mises en place, notamment à la lumière des défauts sécuritaires mis en évidence par « l'affaire Jérôme Kerviel ». Du contrôle des véritables positions des traders à la mise en place de stress-tests – ces scénarios catastrophes simulés pour faire face à toute éventualité de marché – dignes de ce nom, en passant par la mise en place de parois étanches entre contrôleurs et contrôlés, il y a de nombreuses décisions à prendre ; Avec, in fine, la revanche des « back-offices » – à ce jour les obscurs garants de la régularité des opérations bancaires – sur les « front-offices », qu'un coup de projecteur hasardeux a mis en péril personnel, en les incitant à prendre, pour leur banque, des risques extrêmes.

##### **Conclusion.**

Tels sont quelques-uns des chantiers que les banques, individuellement et aussi – le jeu en vaut la chandelle – collectivement, devraient ouvrir. Rappelons que les crises bancaires les plus graves durent, en moyenne, huit ans. Les banques de tous les pays du monde doivent donc, résolument et rapidement, mener à bien un examen de conscience approfondi.

---

## n de la première partie.

Au troisième millénaire, les sociétés humaines semblent s'être irrémédiablement engagées dans la voie d'une interdépendance accrue. On en voit un exemple tout à fait spectaculaire dans le secteur financier, qui a connu des changements structurels considérables, en particulier dans les domaines suivants :

- Le progrès technologique, notamment dans le domaine des ordinateurs et de la télécommunication, qui a permis, grâce à une multiplication extraordinaire des capacités de mémoire, de traitement de l'information et de l'instantanéité des opérations, de réaliser des réductions de coûts spectaculaires ;
- La croissance de l'épargne mobilisée par des institutions non bancaires (fonds de pension, compagnies d'assurance, trésoriers des sociétés, gérants de fortune, etc) qui ont tous un intérêt dans le marché des valeurs ;
- La poussée de l'innovation, avec une diversification et une complexité accrue des produits financiers et des méthodes de transaction qu'offre aujourd'hui le système financier international ;
- La libéralisation ou la déréglementation par les gouvernements du secteur des services financiers, qui s'est traduite par une forte mobilité du capital et un attisement de la concurrence entre banques et non banques tant au niveau national que transnational (66).

Pour certains protagonistes, les innovations financières ont répondu de façon idéale aux besoins existants en offrant une couverture contre le risque et en permettant d'élargir la compétition sur les produits au niveau mondial. Pour d'autres, ces innovations se sont essentiellement traduites par une incertitude accrue, une complexité plus marquée des relations financières et une augmentation injustifiée des coûts pour certains utilisateurs de services financiers. Dans une interprétation toute nouvelle de la situation, un responsable d'une banque universelle a pu soutenir en toute logique que l'innovation financière est aussi importante à l'activité bancaire que la recherche et le développement pour d'autres industries. Si les nouveaux instruments financiers représentent une source de dangers et de pertes potentielles, la faute en revient à l'inexpérience des utilisateurs, toujours d'après ce même responsable.

---

(66) – Zuhayr MikDashi, « Nouvelles politiques bancaires et système financier international », opcit, p. 137.



onsables des politiques monétaires et des dirigeants  
out particulièrement les suivantes :

- Le paradigme traditionnel qui veut que la réussite bancaire soit due essentiellement à des attitudes conservatrices s'est vu opposer le paradigme concurrent de l'esprit d'entreprise en matière bancaire. Il faut bien sûr arriver à trouver un équilibre judicieux entre ces deux extrêmes, en évitant ainsi les excès d'une attitude passive dans la première approche et aventuriste dans la deuxième. C'est ici qu'interviennent les qualités supérieures de jugement et de leadership, qui savent associer les innovations de valeur avec une attitude de prudence adéquate.
- Des erreurs collectives de jugement dans le domaine de la finance internationale, et notamment dans le cadre de la crise de la dette extérieure, révèlent aujourd'hui la nécessité de la coopération internationale pour éviter qu'elles ne se reproduisent. Les gouvernements créanciers et débiteurs, les institutions officielles nationales ou multilatérales et les institutions financières commerciales ont tous leur rôle à jouer dans la solution du problème. On reconnaît d'une façon générale que le financement à court terme des banques commerciales devrait se soucier avant tout du financement des échanges.
- Il est à prévoir qu'une élite des sociétés de services financiers se développera encore à l'échelle globale au cours des années à venir, avec la possibilité de fonctionner pratiquement 24 heures sur 24 partout dans le monde où existent des réseaux de communication fiables, de fournir la plupart, sinon la totalité, des services financiers nécessaires aux institutions et aux particuliers et de maintenir une large couverture de capital pour permettre ces opérations et cette expansion.
- Les autorités monétaires des pays à économie de marché ne peuvent pas atteindre leurs objectifs en agissant seules. Il est indispensable qu'elles coopèrent, surtout dans un contexte économique mondial de plus en plus caractérisé par l'interdépendance. Cette coopération devra également prendre en compte les grandes institutions financières non bancaires, au vu de leur dimension et de leur impact.

« La banque est une chose trop sérieuse pour qu'on la laisse aux banquiers ou aux non banquiers ». C'est la raison pour laquelle les pouvoirs publics (les banques centrales et les organismes de surveillance) ont l'important devoir de coopérer pour protéger le système financier global afin de réduire les causes et l'étendue des incertitudes et des risques qui pèsent sur l'économie mondiale.

---

le points de vue et de connaissances, et la concertation é s'imposent.

Cette coopération devrait être compatible avec un environnement libéral des affaires dans lequel les forces du marché et l'imagination permettent de mieux répondre à l'évolution des besoins.

La tendance courante à la globalisation, à la libéralisation, au traitement et à la diffusion rapides des informations constitue, un encouragement à l'accroissement de la créativité et de l'efficacité. Une concurrence loyale et prudente dans le secteur financier et dans les autres secteurs de l'économie mondiale pourrait, à long terme, constituer un puissant moteur de changement et de progrès.

Les restructurations renforceront l'industrie bancaire, ainsi que ses nouveaux métiers (67).

Les consolidations en Europe sont en train de conforter l'intermédiation bancaire. Le recentrage sur les métiers de base et le renforcement de la BFI par des rachats de filiales et des regroupements montrent que l'intermédiation financière est loin de régresser en Europe. Elle prend en fait d'autres voies mais s'appuie toujours sur les banques. L'idée d'une forte désintermédiation financière, qui serait le résultat du recul des intermédiaires financiers vis-à-vis des marchés, est aujourd'hui dépassée. Grâce aux nouveaux métiers qu'elles développent, les banques demeurent l'élément central des systèmes financiers modernes. Elles offrent des crédits et souscrivent aussi des titres. C'est aussi par le canal bancaire que sont distribués les OPCVM et autres produits d'assurance-vie. Cette évolution signifie que les marchés d'actifs en Europe sont de plus en plus des marchés d'intermédiaires financiers. Les banques adaptent donc leurs métiers et leurs compétences en renforçant leur présence sur les compartiments obligataires et actions. Cette présence accrue apparaît de chaque côté du marché : du côté de l'offre, à travers les émissions des banques et du côté de la demande, à travers le comportement des investisseurs institutionnels.

L'opposition entre les systèmes financiers fondés sur la banque et les systèmes financiers fondés sur le marché financier peut être considérée comme une présentation didactique intéressante. Cependant elle ne suffit pas à rendre compte des véritables différences entre les systèmes des grands pays développés. Malgré les nombreuses pressions à la convergence au sein des pays européens entre eux, notamment en matière comptable, les systèmes bancaires nationaux restent encore largement spécifiques. Cela signifie que le modèle de la banque européenne n'évoluera pas nécessairement vers un modèle anglo-saxon.

---

(67) – Dhafer Saïdane, « La nouvelle banque », opcit, p. 126.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

leurs propres trajectoires tracées par la présence d'une  
marqué les grands groupes bancaires. Il importe donc de  
reconnaitre l'hétérogénéité des systèmes bancaires en fonction de leurs spécificités et de leur  
histoire. Cependant, l'internationalisation des métiers et des marchés - notamment dans la BFI et  
dans la banque de détail à l'étranger – impose l'adoption de méthodes de travail, de normes  
comptables et prudentielles ainsi qu'un savoir-faire qui s'insèrent dans une culture internationale  
désormais commune de la banque et de la finance et qui contribuent au développement de la  
nouvelle banque.

---

## Deuxième partie

### La gestion de la relation client.

La gestion de la relation client (GRC) consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise (68).

Elle constitue une voie de compétitivité que les banques ont été amenées à explorer. Les stratégies de fidélisation, la mise en œuvre d'un véritable marketing relationnel, la construction de relations de partenariat supposent là encore la maîtrise des processus organisationnels orientés client.

Au regard des résultats de certaines études et de l'observation des modèles relationnels dans la pratique, il s'agira d'évaluer les conditions de leur efficacité et surtout des contraintes organisationnelles qu'ils supposent.

Une orientation marketing repose sur des relations étroites avec les clients pour les informer et les impliquer dans le processus de construction de l'offre. Il s'agit de faire des clients la préoccupation centrale de l'entreprise. Cela suppose de les satisfaire à travers une réflexion sur la valeur et la qualité, afin d'intensifier la relation avec eux et de les fidéliser. On peut ainsi développer un marché, et pas seulement un produit (69).

---

(68) – Eric Lamarque, « Management de la banque », Pearson Education, 2008, p. 94.

(69) – P. Kotler, K. Keller, B. Dubois, D. Manceau, « Marketing Management », Pearson Education, 12<sup>e</sup> Edition, Paris, 2006, p. 180.

## Titre préliminaire.

### La notion de client de banque et la connaissance du client et de la concurrence.

#### Section I

##### La notion de client de banque (70).

1 – « Les clients sont la “cheville ouvrière”, la raison d’être, même, des banques. Or les banques sont des entreprises commerciales. Elles sont mues par la “loi du profit”, et par conséquent, elles se doivent de rester au service de la clientèle ; et, ceci est aussi vrai pour “les banques nationales” que pour “les banques privées”, à l’échelle planétaire.

Il y a, en gros, trois catégories de clients pour les banques :

- “Les particuliers” sont, au fur et à mesure, du développement économique d’un pays, conduits en nombre croissant, à avoir un compte en banque, soit à “titre de déposant pur et simple”, pour éviter de garder de l’argent liquide chez eux, pour encaisser leurs appointements, soit en second lieu à “titre d’épargnant”, pour placer des avoirs monétaires liquides, à titre d’investissement et obtenir un intérêt sur des dépôts à terme pour acheter des titres ou bénéficier de conseils de gestion, soit à “titre d’emprunteur”, pour obtenir un crédit personnel pour quelques mois ou un “crédit immobilier” pour quelques années. Et dans ces trois catégories : “déposants”, “épargnants”, “emprunteurs”, “les particuliers” viennent, actuellement, en nombre croissant auprès des banques, aidés en cela par une publicité qui se développe, au fur et à mesure, que s’accroît le pouvoir d’achat de la population.

Les pouvoirs publics ont, d’ailleurs, encouragé le développement des banques pour diminuer la part des billets en circulation et ont encouragé, de ce fait, le règlement par chèques, à telle enseigne, que “la législation commerciale” sur le chèque impose de disposer, gratuitement, des vignettes de chèques.

- “Les entreprises” auxquelles les banques servent à utiliser le service de caisse, à faire des opérations de change, à obtenir un intérêt sur des sommes, momentanément, disponibles ; à mobiliser les créances à court terme et à obtenir des crédits à moyen et long terme pour les investissements ou le financement des fonds de roulement, et enfin, à avoir accès au marché financier afin d’obtenir par voie d’émission d’obligations ou d’augmentation de capital les fonds à long terme nécessaires à leur activité.

---

(70) – Fatiha Taleb, « De la responsabilité civile du banquier en matière de compte, de service de caisse et de services annexes », Séminaire de Droit Bancaire, SIBF, Tome II, p. 298, Alger, 1998.

les banques sont directes, notamment, lorsqu'il place à 6 mois, un an, ou plus, selon ses besoins.

Les relations avec l'Etat sont indirectes, lorsque par le biais de la caisse nationale des marchés de l'Etat les pouvoirs publics font financer par "le secteur bancaire", soit les dépenses à court terme des entrepreneurs et fournisseurs de l'Etat et des collectivités publiques, soit les dépenses d'investissement à moyen terme du secteur nationalisé.

Mais ici "l'établissement public" qu'est la caisse des marchés de l'Etat intervient pour couvrir en totalité ou en partie "les risques" que ces opérations font courir aux banques et pour permettre la mobilisation des crédits. Enfin, l'Etat est encore client des banques (et non des moindres) lorsqu'il leur demande de placer par leurs guichets ses emprunts ou ceux des collectivités publiques auxquelles il donne sa garantie.

Par ailleurs, "la distinction" : "clientèle commerciale" – "clientèle de particuliers", sans recouvrir un classement juridique toujours précis se rapproche néanmoins de "celui opéré" par "le droit moderne" entre "professionnels" et "consommateurs".

La catégorie de la "clientèle professionnelle" regroupe largement les rapports avec les commerçants, mais déborde également "aux non commerçants" pour les opérations effectuées à titre professionnel ».

## **Section II**

### **La connaissance du client et de la concurrence.**

La connaissance des clients devient chaque jour plus importante, pour mieux adapter les propositions et actions des banques à leurs besoins et attentes. La recherche d'informations ne cesse d'augmenter et de s'étendre vers de nouveaux marchés : les intermédiaires de la distribution, le personnel, les actionnaires, les partenaires, l'environnement (71).

Jadis centrée sur l'étude du marché, la connaissance du client élargit le spectre de ses investigations à l'ensemble de l'environnement. Outil de simple connaissance, l'information est devenue un élément capital de préparation et de contrôle des décisions et des actions. Tout en poursuivant ses recherches auprès d'un ensemble de marchés, elle accorde un intérêt accru à l'évaluation de la concurrence afin de mieux cerner son pouvoir compétitif. A travers des approches de « benchmarking » elle analyse les expériences des meilleures entreprises pour s'inspirer de leurs réalisations et pouvoir à son tour tendre vers l'excellence.

---

(71) – Michel Badoc, « Le Marketing bancaire et de l'assurance », opcit, p. 21.

prise considérablement l'obtention de l'information, s un contexte international.

L'information devient la source de multiples débouchés. Elle constitue une base de réflexion pour la création d'un nombre accru d'offres commercialisables tant auprès de la clientèle des entreprises que de celle des particuliers. Elle constitue un outil qualitatif de premier plan pour les forces commerciales, permettant d'améliorer plus rapidement et à moindre coût les prestations proposées à la clientèle.

Les applications sont rendues possibles à travers la mise en œuvre de la GRC (Gestion de la relation client) et de la GRD (Gestion de la relation distribution) organisées à partir de systèmes d'information permanents.

Ce n'est pas un simple hasard si les approches, la maîtrise et le management de l'information sont considérés comme un fondement essentiel de réussite pour le marketing.

### Paragraphe I

#### Concevoir et organiser l'information.

##### A

#### Elaborer une politique d'information.

Le but d'une politique d'information est de transformer des signes en idées, en évitant l'erreur du recueil exhaustif tous azimuts. Pour ce faire, il lui faut adopter une démarche rigoureuse intégrant plusieurs stades progressifs de réflexion. Elle comporte six principales phases :

- 1. La formulation précise des objectifs qui lui sont attribués, liés aux hypothèses de la stratégie marketing. La clarification de ce que l'enseigne recherche constitue un indéniable critère de succès.
  - 2. La formalisation des renseignements dont la société a besoin pour atteindre les objectifs. Ils sont matérialisés par l'élaboration d'une liste exhaustive d'informations recherchées qui conduisent à la rédaction du cahier des charges sous forme de questionnaire. Ce dernier constitue par sa pertinence une base fondamentale de la politique d'information.
  - 3. La présélection des informations en fonction de leur importance par rapport aux problèmes posés. Le stade de présélection est nécessaire. Une recherche trop exhaustive d'informations peut se révéler nuisible pour son efficacité selon le vieil adage que « trop d'information tue l'information ».
-

d'information, permettant de recueillir les renseignements  
urées d'une manière pérenne dans le dispositif de la GRC

ou être obtenues de façon occasionnelle en fonction des besoins.

- 5. La collecte des données et l'étude de leur validité.
- 6. La présentation des conclusions aux responsables opérationnels.

A cet égard, soulignons que l'optimisation d'une stratégie d'information vient davantage d'une sélection pertinente et d'une vaste communication aux décideurs que d'un séjour prolongé dans les placards d'un service d'études. Comme le fait remarquer un dirigeant de Security Pacific National Bank (Los Angeles), « pour être utilisées efficacement les informations doivent être convenablement réparties et ne pas se contenter d'être accessibles, mais attrayantes et pertinentes. En d'autres termes, la présentation des informations et le contenant sont aussi importants que le contenu ».

## B

### GRC (Gestion de la relation client) -

#### Élément fondamental pour la connaissance du client.

## a

### Concept de la GRC.

La possession d'un nombre important de clients dans les bases de données marketing des sociétés financières (les Caisses d'épargne bancarisent avec leur Livret A une très large majorité des ménages), le souci accru de les fidéliser, la crainte de les voir s'adresser à un concurrent, conduisent à mettre en place des systèmes performants de Gestion de la relation client.

La GRC, en anglais CRM (« Customer Relationship Management »), s'impose dans la profession bancaire comme un outil incontournable de son management. René Lefébure et Gilles Venturi (72) la définissent comme « La capacité d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices ».

Elle s'intéresse plus particulièrement à :

- Obtenir une connaissance intime de ses clients (attentes-rentabilité).
- Permettre de sélectionner les 20 % des clients réalisant 80 % du chiffre d'affaires et des bénéfices ou encore les clients estimés les plus intéressants pour l'institution, à partir de critères qui lui sont propres.

---

(72) – R. Lefébure et G. Venturi, « Gestion de la relation client », Eyrolles, 2008, p. 105.



de interactive et personnalisée avec ses clients.

au moment au bon client par le média approprié.

## b

### dispositif GRC.

Le dispositif GRC repose sur une organisation fondée autour de logiciels et progiciels qui permettent d'une part de stocker et de traiter une très importante quantité d'informations, d'autre part de les utiliser dans des opérations marketing et commerciales.

#### ➤ Le « back-office » de la GRC.

La configuration de la GRC comprend un « back-office » reposant sur un SIM (Système d'information marketing) composé d'un entrepôt global de données internes (« datawarehouse »), d'entrepôts partiels de données (« datamarts ») auxquels s'ajoutent des bases de données externes telles que les mégabases, les panels, les études diverses sur le marché et la concurrence...

Grâce à l'utilisation d'outils de traitement complexes qui deviennent de plus en plus « intelligents », regroupés sous l'appellation de forage des données ou « datamining », les informations se transforment en idées permettant d'alimenter la réflexion marketing et commerciale. Le but du « back-office » est de créer pour l'institution un système informationnel complet susceptible d'éclairer les dirigeants, les opérationnels, voire même les clients afin qu'ils puissent prendre de bonnes décisions au bon endroit et au bon moment.

Le « back-office » du système GRC comprend trois grandes catégories d'informations :

- Les besoins des clients.

Ils sont répertoriés, triés, segmentés, analysés dans les bases de données du système.

- La rentabilité du client.

Elle intègre le concept de rentabilité à terme ou espérance mathématique de marges, en anglais « life time value ». Ce type d'information est particulièrement utile pour évaluer le coût de la perte d'un client.

- Le risque client.

Il est appréhendé à partir d'outils spécifiques (probabilités d'impayés, scores de crédits ou « credit scoring », analyse de risques ou de sinistres).

---

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Il permet une liaison entre le système d'information de la GRC et les utilisateurs. Il comprend un ensemble de logiciels et de progiciels de type « workflow », automatisation des réponses conçue pour appuyer ou systématiser la vente, la communication, le marketing direct, les relations Internet... Il contribue à la mise en place d'une politique relationnelle interactive ou « one to one » avec les clients.

## c

### **Dispositif GRC dans la banque.**

La plupart des grandes banques européennes engagent des investissements importants pour mettre en place un système de GRC performant. En France, la Société générale, fut un des précurseurs et semble avoir une avance opérationnelle. D'autres sociétés financières telles que BNP-Paribas, LCL, Le Crédit agricole... mais aussi des institutions plus petites comme Crédit du Nord, CCF, Cetelem... développent cet incontournable outil marketing.

## d

### **Au-delà de la GRC – La GRD (Gestion de la relation distribution)**

Au-delà de l'importance accordée aux clients, les personnels des canaux de distribution, en particulier les commerciaux, sont souvent considérés comme des maillons essentiels sur la chaîne de valeur marketing. Au LCL certains dirigeants n'hésitent pas à avancer que le réseau constitue leur principale source de richesses.

Ce sentiment semble partagé chez BNP-Paribas ou encore à la Société générale. Au Crédit agricole, au Crédit mutuel la qualité du réseau et sa proximité avec la clientèle ont toujours été considérées comme un atout majeur de leur réussite. En accélérant l'organisation et la professionnalisation de son réseau, La Poste, grâce à son nombre impressionnant de points de vente, constituera probablement demain une concurrence redoutable des banques et sociétés d'assurance sur les marchés de masse et peut-être aussi des professionnels. Chez MMA, mutuelle d'assurance, les responsables ne cessent d'insister sur l'intérêt que doit porter le management aux personnels des différents canaux de distribution et en particulier aux agents généraux.

Dans ce contexte, les états-majors marketing sont sensibilisés à la nécessité de mettre en place une GRD (Gestion de la relation distribution) ou encore DRM (« Distribution Relationship Management ») entre le siège et ses réseaux.

---

accéder d'une manière permanente et alternative aux responsables d'agences et de l'ensemble des personnels en contacts avec la clientèle.

A partir de cette information le siège peut organiser des actions rapides destinées à améliorer, au quotidien, les relations avec les réseaux. Il lui est possible d'engager un marketing relationnel régulier et personnalisé avec sa force de frappe sur le terrain. Dans le cadre de Generali-Proximité, Didier Reynaud (73) organise une véritable GRD avec son réseau, tout en établissant des relations étroites et permanentes entre le système GRD et le système GRC. Grâce à cet accompagnement de la force commerciale, il souhaite atteindre l'objectif de sa formule « marketing + réseau = 3 ».

Utilisant des moyens plus simples et moins coûteux que la GRC, la GRD peut constituer le premier pas de la mise en place d'un système relationnel descendant entre le siège et les réseaux. Il se complète par une relation de toutes les entités commerciales et communication du siège et des réseaux avec le client, à partir de la GRC.

## Paragraphe II

### Améliorer la connaissance du marketing à partir de l'information.

L'amélioration de la connaissance marketing à partir de l'information s'intéresse spécifiquement à trois domaines :

- La connaissance du client à proprement parler.
- La segmentation des clients et le processus de décision d'achats des entreprises.
- Le « benchmarking » de la concurrence.

## A

### Connaissance du client

Le client est la raison d'être de l'entreprise et le centre de l'activité marketing. Il est, en même temps, un élément constituant du marché et une personne ou une entité composée de personnes. Comme tel, il présente deux dimensions : quantitative et qualitative.

L'amélioration de sa connaissance est rendue complexe par la diversité des clientèles. Elles s'adressent à deux types de marchés de nature différente : d'une part des individus agissant pour leur propre compte ou pour celui de leur famille, d'autre part des entreprises ou des institutions.

se trouvent en présence d'une prise de décision d'achat intégrer un nombre important d'intervenants (prescripteurs, conseillers, décideurs ... ). Elles peuvent également s'intéresser à des marchés intermédiaires tels que les professionnels, les collectivités, les prescripteurs...

La connaissance du client est recherchée à partir d'études quantitatives et qualitatives.

### a

#### **Connaissance quantitative du client.**

Elle repose sur un ensemble d'études économiques, économétriques et statistiques. Comme leur nom l'indique, ces études visent à quantifier d'une manière globale ou segmentée la clientèle. Cette connaissance est proposée au marketing par les services d'économie ou d'études de marché dont dispose la plupart des banques européennes. Ils font souvent appel à la collaboration de sociétés externes spécialisées gouvernementales ou privées. En France : l'Insee, le Crep, Coref, TNS-Sofres, Ifop, BVA, Nielsen, Médiamétrie...

L'analyse quantitative est fréquemment effectuée à partir d'études collectives. Les études « ad hoc » permettent pour leur part de quantifier des cibles auxquelles une institution désire spécifiquement s'adresser. Reposant sur des échantillons représentatifs, les études quantitatives sont souvent réalisées à partir d'entretiens téléphoniques ou d'Internet.

### b

#### **Connaissance qualitative du client.**

Elle fournit des informations sur les attitudes, goûts, besoins, attentes, motivations... des consommateurs envers les institutions, leurs produits et services, la compétence de leur distribution et de leur force de vente, l'acceptation de leurs modes de communication, l'adhésion à leurs politiques de tarification, l'évaluation de la qualité des prestations proposées...

Ces connaissances sont indispensables pour toute entreprise qui désire comprendre les comportements de sa clientèle afin de s'adapter à ses besoins. La connaissance qualitative procure aussi d'importants renseignements sur la perception des différentes marques d'enseignes bancaires.

Nombreuses sont les banques et entreprises d'assurance européennes qui réalisent des études de ce type.

---

Sofres, le Crep, TMO, GMV ... réalisent chaque année pour ces professions un ensemble d'informations à la fois globales et segmentées sur leur marché. TNS-Sofres présente des études en souscription sur des thèmes aussi variés que :

- Les goûts, besoins et attentes des PME, des professionnels..., à l'égard des banques ou des sociétés d'assurance.
- Les goûts, besoins et attentes des clientèles aisées, des professions libérales, à l'égard des banques.
- Les goûts, besoins et attentes des jeunes, des seniors..., face aux institutions financières, à l'assurance.
- L'attitude des consommateurs à l'égard des banques virtuelles...

Les banques et sociétés d'assurance font aussi largement appel à des études qualitatives spécifiques pour mieux comprendre les besoins de leur propre clientèle.

Les études qualitatives sont réalisées à partir de différentes méthodes : entretiens individuels ou en face à face, réunions de groupes « focus groups », écoute client, analyse des « blogs ».

## **B**

### **Segmentation des clientèles.**

La segmentation permet une analyse plus fine des clientèles et des comportements. Elle rend nécessaire l'obtention de données catégorielles. Son utilisation pour la banque et l'assurance est appelée à devenir de plus en plus opérationnelle. La segmentation opérationnelle telle que définie par Philippe Jaoui (74) permet d'apporter des réponses pertinentes dans trois domaines :

- Le choix des offres à envoyer aux clients (produits, services, « packages », messages...).
- Le ciblage précis des destinataires (clients les plus intéressés par l'offre, ceux qui ont la plus forte probabilité de répondre...).
- L'orientation d'actions concrètes vers les cibles choisies (« mailing », téléphone, Internet, prise de rendez-vous, contact guichet...).

---

(74) – Ph Jaoui, Directeur Coref, Conférence Séminaire Efmi-CESA. Les segmentations de clientèles. Enjeux et méthodologies, Août 2003.

ents retenus peuvent être proposés selon une sélection de découpage des clientèles, choisies par le marketing de chaque institution (Cf. Tableau 1).

La sélection de critères de segmentation pertinents constitue l'un des premiers éléments stratégiques de la démarche marketing. Elle peut être conditionnée par la structure des marchés, par les activités spécifiques des institutions ou encore par leur intérêt envers des clientèles particulières.

**Tableau 1 – Critères de segmentation utilisés dans la démarche marketing**

**des banques et sociétés d'assurance (75).**

Type de clientèles	Critères de segmentation
Clientèle des particuliers	Age, revenus, profession, habitat, nombre d'enfants, montant des avoirs gérés, patrimoine. Plus occasionnellement : sexe, religion, origine de la population.
Clientèle des professionnels	Domaine d'activités (commerçant, artisan, profession libérale ... ) Secteur d'activités (boucher, charcutier, bijoutier, libraire ... ) Taille de l'activité professionnelle
Clientèle des entreprises	Taille (chiffre d'affaires ou nombre d'employés). Secteur d'activités, pourcentage du chiffre d'affaires à l'exportation, niveau d'évolution positif ou négatif du secteur. Plus occasionnellement âge des dirigeants, degré d'optimisme des dirigeants face à l'avenir, niveau de risque présenté...
Clientèle des associations	Taille, nombre d'adhérents, domaine d'activités (sportive, caritative, culturelle...)

Afin de mieux cerner les attentes profondes de leur clientèle, les banques et les sociétés d'assurance tendent à compléter les utilisations de critères classiques par des segmentations liées aux comportements. Anne Pugnet et Jean -Claude Coutin furent parmi les précurseurs à classer la clientèle bancaire à partir de cinq critères comportementaux: les confiants, les dominateurs, les planificateurs, les mal aimés, les joueurs.

(75) – A. Pugnet et J.C. Coutin, « L'application du style de vie à la clientèle bancaire... Une approche spécifique du Crédit agricole », Revue française du marketing, n° 90, 2003, p. 109.

à six types de comportements spécifiques à leur clientèle : ceux de l'assurance banalisée, ceux qui souhaitent une socialisation de l'assurance, les démissionnaires inquiets, les contestataires.

L'analyse comportementale tourne autour de concepts conçus par des chercheurs, d'abord aux Etats-Unis puis en Europe et développés par des sociétés d'étude. Parmi les principaux on rencontre :

- Les styles de vie présentés par Bernard Cathelat (76) et le CCA (Centre de communication avancé).
- Les courants socioculturels proposés par la Cofremca.

La segmentation comportementale est fréquemment complétée par la segmentation géographique (géotypes, ilotypes).

Cette segmentation a pour but de savoir où se situent les clientèles appartenant aux cibles que la banque ou la société d'assurance veulent sensibiliser, de connaître leur adresse, numéro de téléphone... Fondée par la Coref à partir de données de l'Insee, aussi proposée par la Cofremca et d'autres sociétés, la segmentation géographique présente pour le marketing local un réel intérêt. Les styles de vie ont également des applications au marché des entreprises selon une initiative lancée par un professionnel chercheur : Mike Burke. Cette tentative semble avoir connu un succès limité.

De nouveaux modes d'investigations sont proposés par des experts. Pierre Valette-Florence (77) pense discerner des voies d'évolution à travers : la sémiométrie (proposée par TNS-Sofres), les styles de temps (présentés par des chercheurs comme Bergada et Usunier), ou l'analyse des chaînages cognitifs (introduite par Gutman) à laquelle il accorde un grand intérêt, notamment dans des applications transculturelles en Europe. La première approche, la sémiométrie, connaît certaines applications intéressantes dans quelques banques européennes comme ING-Banque en Belgique, en collaboration avec Taylor Nelson-Sobema.

De nouvelles approches permettant de mieux cerner la psychologie collective des clients apparaissent aux Etats-Unis et en Europe. Dans son livre, le Choc des générations, Bernard Prêhel (78) retient l'hypothèse qu'il existe une segmentation comportementale des populations en fonction des événements importants qu'elles ont subis pendant leur période d'adolescence (guerre d'Algérie, mai 1968, chute du Mur de Berlin, avènement d'Internet ... ).

---

(76) – B. Cathelat, « Les styles de vie », T. 1 et 2, Organisation, 2008, p. 103.

(77) – P. Valette-Florence, « Les Styles de Vie », Bilan Critique et Perspectives, Nathan, 2007, p. 102.

(78) – Bernard Prêhel, « Le choc des générations », Organisation, 1999, p. 102.

événements, les différentes générations présentent des institutions.

La GRC intègre la segmentation événementielle comme un élément fondamental de suivi du client dans ses bases de données. Elle s'efforce d'anticiper les événements à partir de l'étude des courbes de vie de la clientèle.

Selon cette approche, le consommateur est appelé à recevoir des propositions de produits et services avant même d'en exprimer le besoin, dans la période où il doit logiquement commencer à s'intéresser au problème. Le développement d'Internet, avec la multiplication des « blogs », réclame de faire appel à une approche des communautés. La société Microsoft a déjà créé un important service marketing des communautés. L'intérêt accru envers le marché des entreprises et les professionnels oriente le marketing vers l'étude des processus de décision d'achat. Des analyses de segmentation du marché des PMF apparaissent. Une meilleure connaissance du comportement des entreprises, ainsi que du processus de décision du choix d'une banque, fait l'objet d'un intérêt accru.

### **Section III**

#### **L'analyse de la concurrence et « le benchmarking ».**

##### **Paragraphe I**

###### **L'analyse de la concurrence.**

La célèbre formule de Sun Tsu, grand stratège de la Chine ancienne dans ses Propos sur l'art de la guerre, « Connaissez bien votre ennemi et connaissez-vous vous-même et vous survivrez à des centaines de batailles... Si vous ne connaissez ni votre ennemi, ni vous-même, vous partez perdant dans chaque combat », s'applique assez bien à la condition des banques et sociétés d'assurance dans l'univers compétitif actuel.

Un défi significatif imposé à leur marketing vient d'une importante restriction des marchés. Dans la plupart des pays européens, le taux de bancarisation des particuliers voisine la saturation. L'évolution démographique conduit au pessimisme. Tant pour la banque que pour l'assurance, de nombreux produits porteurs au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix tels que par exemple les comptes de dépôts non rémunérés, l'assurance-automobile... voient leur évolution ralentie pour les uns, décroître pour les autres.

---



re au développement de certains marchés comme celui de  
nt en valeurs mobilières, de la dépendance... mais le client  
est déjà largement bancarisé ou assuré. Possédant des comptes dans au moins une banque et une  
société d'assurance, mieux informé, il devient chaque jour plus exigeant et plus volatil. Il n'hésite plus  
à changer d'institution lorsqu'il est mécontent des services offerts, voire de se bancariser ou de  
s'assurer auprès de différentes enseignes. Le « Client roi » se transforme parfois en « Client  
dictateur ».

La problématique marketing apparaît moins comme la conquête de marchés nouveaux que  
comme la fidélisation et la culture intensive d'une clientèle existante. La part de client devient aussi  
importante que la part de marché. Lorsque la volonté des institutions est d'aller chercher de  
nouvelles clientèles à l'extérieur, il est obligatoire de la conquérir à la concurrence. Dans cet  
environnement de compétition exacerbée, qui configure le paysage des marchés financiers et  
d'assurance des prochaines années, la survie d'une entreprise dépend largement de sa capacité à  
être meilleure que ses concurrents. L'ouverture des frontières européennes et la libéralisation des  
marchés portent le défi au niveau international.

La connaissance de la concurrence devient une nécessité aussi importante que celle du marché  
et de la clientèle. Les banques et les sociétés d'assurance les plus clairvoyantes s'équipent de  
bureaux d'analyse de la concurrence. Les services concernés sont appelés à réaliser des études  
classiques sur leurs principaux concurrents, mais aussi à entreprendre un ensemble de recherches  
dites de « benchmarking » auprès des entreprises les plus performantes.

Une attention toute particulière est apportée au pouvoir d'attractivité des marques des  
différentes enseignes. Des modèles, permettant de convertir cette attraction en possibilité de gains  
en part de marché, sont proposés par des prestataires extérieurs.

Les informations classiques, habituellement recherchées par les bureaux d'analyse de la  
concurrence portent principalement sur : les concurrents eux-mêmes, la place qu'ils occupent sur le  
marché, leur notoriété et leur image, leur pouvoir compétitif au niveau du « marketing mix » ...

## **Paragraphe II**

### **Le « benchmarking ».**

Le « benchmarking » (issu de « bench » ou banc – dans le sens de banc d'essai - et de  
« marking », la notation) vise à réaliser un étalonnage des sociétés les plus performantes dans les

---

intéressant une enseigne. Il s'agit d'un processus permanent des meilleures pratiques observées dans les « process » les plus performants des sociétés extérieures.

L'initiateur de cette démarche, Robert C. Camp a écrit de nombreux ouvrages sur cette technique. Il la définit comme, « la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée permettant de s'assurer une supériorité ». Une étude de « benchmarking » vise à comparer son institution aux meilleurs, qualifiés de « best-in-class ».

Ces derniers peuvent exercer dans son propre secteur d'activités, dans des secteurs voisins ou dans d'autres industries. La comparaison peut se réaliser à l'intérieur d'un même groupe ou confédération d'entreprises. Les écarts de performances, ainsi que les méthodologies et pratiques suivies pour les obtenir, sont analysés avec une grande attention afin d'améliorer ses propres résultats en s'en inspirant.

Les études de « benchmarking » sont appelées à avoir un rôle d'autant plus significatif dans la banque et l'assurance que la pression compétitive oblige les enseignes à développer d'importants efforts pour être meilleures que la concurrence nationale ou internationale dans un nombre accru de domaines, issus du marketing et de la politique commerciale. L'amélioration de la performance sur Internet rend obligatoire l'organisation d'une politique de « benchmarking » en temps réel, et à l'échelon international.

#### Section IV

#### L'utilisation marketing et commerciale de la GRC.

L'utilisation de la GRC dans les banques et sociétés d'assurance (Figure 1) concerne quatre domaines relatifs à : la stratégie marketing, la recherche marketing, le marketing relationnel, l'assistance à la vente.

---

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**Marketing et commerciales du système GRC (79).**



**Paragraphe I**

**Stratégie marketing.**

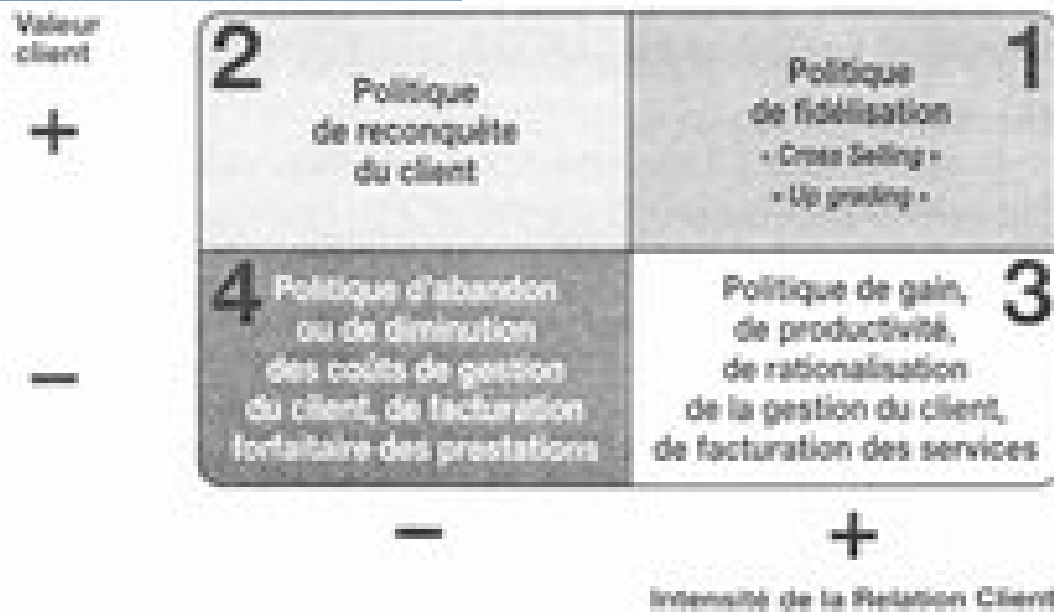
Le système GRC permet au marketing des banques et des sociétés d'assurance de réfléchir sur les politiques à mener, en matière de fidélisation ou de conquête des clientèles. La matrice présentée (Figure 2) propose une réflexion stratégique à partir de deux critères : l'intensité de la relation avec le client et sa valeur pour l'institution.

---

(79) – P. Kotler, K. Keller, B. Dubois, D. Manceau, « Marketing Management », 12<sup>e</sup> Edition, opcit, p. 195.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

**x stratégiques de la GRC (80).**



- **Le cadran 1** correspond à une forte intensité de la relation client, couplée avec une valeur élevée. La politique à développer auprès de cette clientèle s'oriente prioritairement vers la fidélisation. Elle se fonde sur des propositions de ventes croisées ou « cross selling » mais également sur l'offre de produits et services à plus forte valeur ajoutée ou « up-grading ».
- **Le cadran 2** montre une valeur forte du client, liée à une faible intensité de la relation. La politique marketing vise à reconquérir les consommateurs en développant la communication, en améliorant la relation commerciale et en s'efforçant de proposer une offre mieux adaptée aux attentes de cette clientèle.
- **Le cadran 3** présente une valeur du client faible, attachée à une forte intensité de la relation. Il conduit à réfléchir à des choix centrés sur les gains de productivité, la rationalisation de la gestion auprès de cette clientèle et la facturation de certains services proposés.
- **Le cadran 4** se caractérise par une valeur du client faible, doublée d'une intensité limitée de la relation. Il mène à choisir une politique de diminution des coûts de gestion, de facturation forfaitaire des prestations fournies voire d'abandon de certains clients trop risqués.

(80) – P. Kotler, K. Keller, B. Dubois, D. Manceau, « Marketing Management », 12<sup>e</sup> Edition, opcit, p. 197.

## Paragraphe II

### recherche en marketing issue de la GRC.

L'utilisation du « datamining » à partir d'une exploitation de l'information contenue dans des bases de données de la GRC permet de réaliser des recherches marketing dans de très nombreux domaines.

Le « datamining » est utilisé dans de nombreux modes de recherche émanant des services marketing.

➤ **Comparer la valeur des segments composant le portefeuille de la clientèle.**

Ce type de recherche a permis à une grande banque anglaise de découvrir que des segments considérés comme à faible valeur pouvaient présenter pour l'enseigne une rentabilité supérieure à d'autres clientèles, pourtant beaucoup plus riches.

➤ **Découvrir des cibles de clients rentables auxquelles l'institution n'a jamais pensé pas plus que ses concurrents.**

La société d'assurance USAA a découvert des cibles de clientèle intéressantes auxquelles les concurrents n'avaient pas pensé. Son « datamining » a croisé deux informations dans sa GRC : l'importance des primes payées, comparées au risque client. A partir de cette corrélation, elle a découvert des cibles de prospection intéressantes parce que mal traitées par la concurrence, comme les collectionneurs de voitures anciennes.

➤ **Segmenter les clients à risque et établir une typologie des « mauvais payeurs ».**

Le Cetelem, spécialiste du crédit à la consommation, semble avoir largement tiré parti du forage des données dans ce domaine. Grâce à une segmentation des différents types de clientèles en difficultés de paiements et à une analyse approfondie des causes, l'institution est amenée à revoir sa politique de recouvrement des créances. Des réponses différenciées, adaptées aux problèmes spécifiques de chaque catégorie de clients, permettent à cette société d'améliorer d'une manière significative la rentabilité de la gestion du risque crédit.

---

### Paragraphe III

#### GRC et marketing relationnel.

**La GRC constitue un fondement du marketing relationnel.** Elle contribue à étendre la relation avec chaque client et à générer une répétitivité du chiffre d'affaires. Grâce à Internet, il peut désormais se connecter directement au système d'information de l'institution et traiter lui-même un ensemble de tâches, comme il le ferait avec une banque ou une société d'assurance directe. La GRC permet de fidéliser le client en développant une interactivité permanente des relations avec l'enseigne. Outre la connexion directe, il peut être relié au système à partir du centre d'appel.

**La GRC permet au centre d'appel d'engager un ensemble d'actions de prospection** en tenant compte des informations contenues dans les entrepôts de données, et traitées par le « datamining ». Elle dirige les offres auprès des prospects en mettant à profit les données disponibles dans les mégabases. Ses principales contributions visent des tâches liées à : la sélection des cibles, la gestion des adresses, l'automatisation de la gestion des campagnes ou EMA (« Entreprise Marketing Automation »)...

**La GRC facilite le traitement des événements clients.** Elle déclenche des messages ciblés, organise une prise de rendez-vous automatique de la force de vente... La gestion des événements constituera probablement une des applications futures les plus prometteuses du marketing relationnel.

### Paragraphe V

#### GRC et management de la force de vente.

Son but est de participer à l'amélioration de la productivité de la force de vente.

Sa contribution est visible dans plusieurs domaines :

- Présentation de clients sélectionnés.
  - Prise de rendez-vous automatique sur agenda électronique.
  - Augmentation de l'information, en temps réel, et amélioration des connaissances (liaison à partir de l'ordinateur portable avec le système d'information de l'institution ; utilisation des systèmes experts, des informations contenues dans les bases de données, des modèles de simulation de la trésorerie, de management du risque... ).
  - Aide à la prospection (sélection des cibles en fonction des scores d'appétence).
  - Partage des agendas et des informations à travers les différents réseaux...
-

### **Conclusion.**

C'est parce que de multiples rapports sont engendrés par les opérations bancaires et à l'intérieur desquels peuvent être distingués : ceux avec la clientèle habituelle, ceux avec les autres banques et ceux nés des opérations complexes que la banque connaît depuis longtemps la répartition entre la clientèle commerciale et la clientèle des particuliers.

En tant que clientèle commerciale, les entreprises se différencient des consommateurs en ce qu'elles sont moins nombreuses, font des opérations plus importantes et nouent des relations étroites avec la banque.

La connaissance des besoins et attentes de la clientèle s'appuie sur des fichiers de clientèle organisés en base de données et supports d'une gestion de la relation client ainsi que sur la segmentation, l'objectif étant de parvenir à une personnalisation de l'offre.

Le choix des clientèles cibles est commandé par le métier exercé par la banque, la taille et le potentiel des segments, la rentabilité de la relation avec le segment et sa situation concurrentielle.

---

## Chapitre I

### La gestion de la relation client dans la banque.

L'industrie financière est en évolution constante, à la fois plus concentrée dans son organisation du fait des fusions observées ces dernières années et, en même temps, plus soumise à des concurrents potentiels du fait de la déréglementation et de l'explosion des systèmes d'information et du secteur de la vente en ligne. La banque a développé son portefeuille de produits, elle propose des produits d'assurance, des services à la personne ou encore des abonnements de téléphone mobile afin de surveiller le développement du M-paiement en partenariat avec des opérateurs de téléphone mobile. Les assureurs et la grande distribution ont élargi leurs domaines d'activité en proposant des produits financiers à leurs clients. Le marché semble saturé, le taux de bancarisation est proche de 100%, les sondages montrent que les clients se déclarent prêts à changer de banque en cas d'insatisfaction et que près de 80 % d'entre eux possèdent des comptes ou des placements dans plusieurs établissements financiers. La prise en compte des clients par les banques a donc évolué. D'une vision « produit », on est passé à une vision « client ». La banque a longtemps considéré ses clients comme autant d'individus que de produits vendus ; le client est aujourd'hui estimé globalement et la part de clients devient aussi importante que la part de marché (81).

Le marketing relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de services depuis près de 20 ans et la banque prend aujourd'hui conscience de son importance pour fidéliser ses clients. Mais tous les clients doivent-ils être fidélisés ? Et comment mieux connaître ses clients pour être plus réactif à leur demande ? La gestion de la relation client permet de répondre à ces questions (82).

Si, aujourd'hui, la plupart des établissements affichent une volonté dans le domaine, on peut se demander s'il s'agit d'une véritable relation client. La recherche de la rentabilité financière pousse souvent les banques à développer les outils de la relation client pour réduire leurs coûts et vendre plus à court terme plutôt que pour construire une relation à long terme comme l'ambitionne le marketing relationnel.

Nous allons analyser la situation du marketing relationnel dans les services en général et dans le secteur bancaire en particulier, puis nous aborderons les conditions de mise en place d'une gestion de la relation client dans la banque ainsi que les conséquences organisationnelles de ces nouveaux choix.

---

(81) – Véronique Des Gants, Université de Tours, IAE, Cermat, 2003.

(82) – Eric Lamarque, « Management de la banque », opcit, p. 97.



## Section I

### LE MARKETING RELATIONNEL dans le secteur des services

#### et dans la banque.

La première apparition de la notion de marketing relationnel date des travaux de Berry en 1983. Il définit le marketing relationnel comme le fait d'« attirer, [de] maintenir et renforcer la relation client ». On est donc bien au cœur de la problématique de la relation client (83).

#### Paragraphe I

##### Du marketing de la transaction au marketing de la relation.

Le marketing relationnel s'appuie sur un élargissement du concept d'échange. L'échange relationnel est opposé à l'échange transactionnel sur trois dimensions : une dimension temporelle, une dimension stratégique et une dimension sociale. Dans une dimension temporelle, l'échange relationnel est situé sur le long terme. Sa durée est indéterminée contrairement à l'échange transactionnel qui est instantané. Sa durée donne une nouvelle perspective à l'échange.

Dans sa dimension stratégique, l'échange transactionnel ne nécessite que peu d'investissements, les coûts de changement d'un fournisseur sont considérés comme faibles, la dimension stratégique de l'échange est donc peu étendue. A l'opposé, l'échange relationnel nécessite des investissements importants, et de changer de fournisseur à un coût élevé.

Des investissements spécifiques ont pu être mis en place pour construire la relation, rendant ces changements plus difficiles. Ces investissements peuvent être constitués d'outils technologiques, mais on peut les élargir au temps passé à mieux connaître son partenaire. La dimension stratégique de l'échange relationnel est donc très élevée.

Enfin, la prise en compte de la dimension sociale de l'échange distingue l'échange transactionnel de l'échange relationnel. L'échange transactionnel considère principalement la dimension économique de l'échange. Le lien social est absent de cette relation. L'approche transactionnelle reprend les thèmes de l'économie classique en plaçant l'échange dans un simple mécanisme d'allocation des ressources.

L'échange relationnel, en se plaçant dans le long terme, intègre donc une dimension sociale à l'échange.

---

(83) – P. Kotler, K. Keller, B. Dubois, D. Manceau, « Marketing Management », 12<sup>e</sup> Edition, opcit, p. 167.

participants retirent des avantages personnels, des s'engagent dans un échange social.

Payne, Christopher, Clarck et peck (84) mettent en parallèle ces deux orientations.

**Tableau 1 – Passage du marketing de la transaction au marketing de la relation.**

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation à court terme</li> <li>• Intérêt pour la vente isolée</li> <li>• Contact discontinu avec la clientèle</li> <li>• Mise en avant des caractéristiques du produit</li> <li>• Peu d'importance accordée au service clientèle</li> <li>• Engagement limité à satisfaire la clientèle</li> <li>• Contacts avec la clientèle modérés</li> <li>• La qualité est d'abord le souci de la production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation à long terme</li> <li>• Intérêt pour la rétention de clientèle</li> <li>• Contact continu avec la clientèle</li> <li>• Mise en avant de la valeur du produit pour le client</li> <li>• Beaucoup d'importance accordée au service clientèle</li> <li>• Engagement fort à satisfaire la clientèle</li> <li>• Fort contact avec la clientèle</li> <li>• La qualité est le souci de tout le personnel</li> </ul>

Source : Payne A (1998), « Management de la banque », Organisation, p. 103.

**Paragraphe II**

**Les services financiers tournés vers le marketing relationnel.**

L'approche du marketing relationnel est particulièrement bien adaptée aux services, et donc aux services bancaires, pour quatre raisons (85) :

- L'essence même du service rend la relation interpersonnelle fondamentale. La répétition des contacts entre les clients et les fournisseurs de services facilite l'approche relationnelle de l'échange. La recherche d'une qualité de service par l'entreprise vise à favoriser la fidélité du client et donc une relation de long terme. Le secteur bancaire a longtemps recherché la qualité de service par la performance des produits et services financiers commercialisés. Depuis quelques années, la qualité de la relation interpersonnelle est envisagée, conduisant les établissements bancaires vers le développement d'un marketing relationnel. L'intangibilité du service rend difficile l'évaluation a priori du service et apporte un risque à l'acheteur. Il doit donc faire confiance à son fournisseur avant d'acquérir le service. Le marketing relationnel est adapté à cette problématique.

(84) – Payne A., Christopher M., Clarck M., Peck H., « Relationship Marketing for Competitive Advantage », Butterworth Heinemann, 1998, p. 59.

(85) – Berry L., « Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives », Journal of the Academy of Marketing Science, Vol 23, n° 4, p. 226-245.

ouléversé ces dernières années par la dérégulation. Les  
gie, la banque ont vu les conditions de la concurrence se  
durcir et le consommateur plus courtisé. Reichfeld et Sasser (86) ont montré que fidéliser  
les clients favorise l'augmentation des bénéfices. Leur étude célèbre a montré qu'une  
réduction de 5 % de l'infidélité des clients pouvait augmenter les bénéfices en moyenne  
dans les entreprises de 25 %. Cette augmentation est due au coût de recrutement élevé de  
nouveaux clients aussi bien qu'à l'augmentation du panier moyen des clients les plus  
fidèles. Une analyse menée dans le secteur des cartes de crédit aux Etats-Unis par ces  
auteurs a montré que la baisse du taux de défection des clients de 20 à 10 % avait doublé la  
durée de vie moyenne d'un client, la faisant passer de cinq à dix ans. De la même façon, le  
produit net par client passait de 134 à 300 \$. Ces auteurs ont souligné que si ce taux  
baissait encore de cinq points, passant ainsi à 5 %, la durée de la relation doublait de  
nouveau et le produit net passait alors à 525 \$. L'entreprise a donc tout intérêt à mettre en  
place un marketing relationnel.

- Une meilleure connaissance de son fournisseur réduit le risque perçu du client. La construction d'une relation entre le fournisseur de service et le client valorise ce dernier qui aime se sentir reconnu. Cette reconnaissance sociale a été mise en évidence dans de nombreux secteurs de service et en particulier dans le secteur bancaire (87). Le secteur bancaire cumule deux difficultés : il fournit un service intangible qui rend la relation interpersonnelle entre le chargé de clientèle et le client fondamentale, il traite d'un « produit » à forte connotation pour le client : l'argent. A ce double titre, l'approche relationnelle de l'échange est particulièrement bien adaptée.
- Une façon de répondre à ce défi est de renforcer l'image de marque de l'entreprise (88). Or, la plupart des banques françaises et européennes ont pris conscience de l'insuffisante différenciation de leur marque. En l'absence d'un réel positionnement, le client choisit l'entreprise la moins coûteuse ou la plus proche de chez lui. Les banques qui vont gagner cette lutte concurrentielle seront donc celles qui pratiquent des prix faibles ou ont le réseau de distribution le plus dense. La grande distribution se lance sur le marché financier avec des avantages sur ces deux points. Badoc (89) appelle à la création d'une politique de

---

(86) – Reichfeld F., Sasser W., « Zero Defections : Quality Comes to Services », Harvard Business Review, n° 68, October, 1990, p. 105-111, Cf. Eric Lamarque, « Management de la banque », opcit, p. 99.

(87) – Parasuraman A., Berry L., Zeithaml V., « Understanding Customer Expectations of Service », Sloan Management Review, printemps, 1991, p. 39-48.

(88) – Berry L., Parasuraman A., « Marketing Services », Free Press, New York, 1991, p. 29.

(89) – Badoc M., « Rénover le marketing bancaire », Banque Stratégie, n° 216, Juin 2004, p. 2-5.

banques européennes, afin de gagner cette lutte  
rs à la relation interpersonnelle une relation entre le client  
et l'entreprise à travers sa marque.

Kapferer représente l'identité de la marque par un prisme à six facettes qu'on peut  
appliquer à la banque :

- La facette physique comprend les caractéristiques propres de la banque quant  
à ses produits et ses services. C'est la facette la plus facile à imiter pour les  
concurrentes ;
  - La facette personnalité permet de personnifier la banque ;
  - La facette reflet repose sur un mécanisme d'identification pour les clients ;
  - La facette de la mentalisation représente l'aspect « intérieur » du client.  
Quelle image de lui-même lui renvoie la banque : un créateur, un bon  
gestionnaire ... ?
  - La facette de la relation représente le type de relation proposée par la banque.  
Est-ce un rapport de partenariat (« la banque, partenaire de vos projets... ») ou  
un rapport de pédagogie (« la banque qui vous apprend... ») ?
  - Enfin la facette culturelle rappelle l'enracinement culturel de l'entreprise.  
Certaines banques choisissent par exemple d'insister sur leur caractère  
régional ou mutualisé. L'image crée pour la banque une relation particulière  
avec le client en lui permettant de la distinguer de ses concurrents et en  
impliquant un attachement à la marque.
- Le développement des technologies de l'information (TIC) a incontestablement favorisé le  
développement de la relation de services. Elles ont permis une meilleure connaissance des  
comportements d'achat des clients, une personnalisation des services, une meilleure  
coordination entre les services proposés au client et un enrichissement des services  
proposés. Les TIC ont, également, contribué au développement de la communication  
ascendante et descendante entre le client et l'entreprise avec une accélération des  
échanges.

Dans le schéma de Flambard-Ruau et Llosa (1999), présentant les facteurs de changement  
ayant conduit au marketing relationnel (voir figure 1), on remarque l'importance de ces TIC. Elles ont  
engendré à la fois une meilleure information du consommateur et donc des exigences nouvelles de  
sa part, et de nouvelles possibilités pour les entreprises pour analyser en profondeur leur  
comportement en évitant la massification des propositions jusque-là-dominantes.

---

**facteurs de changement (90).**



On trouve bien sûr cette évolution des TIC dans le secteur bancaire. Les TIC sont utilisés à la fois dans le processus de gestion interne et dans la relation avec les clients. Elles ont ouvert la voie au marketing relationnel. En interne, les fichiers clients ont été développés et qualifiés, afin de mieux suivre l'évolution des acheteurs. La difficulté pour les opérateurs est d'avoir un fichier fiable pour un suivi optimal de la clientèle.

Or, si les informations sont correctement saisies lorsque l'individu devient client de la banque, la mise à jour est plus difficile. Pourtant elle est une condition fondamentale à la réussite des politiques de fidélisation menées dans le cadre d'un marketing relationnel. L'ensemble des informations recueillies sur les consommateurs ou les concurrents forme le « système d'information marketing ».

En externe, l'explosion des moyens d'échange renforce les liens entre la banque et ses clients par l'envoi de messages personnalisés ascendants et descendants permettant au particulier ou à l'entreprise de rester en relation constante avec son organisme financier.

---

(90) – Flambard-Ruaud S., Llosa S., « Marketing relationnel et marketing des services : une profonde complicité », in Bernard Pras, Faire de la recherche en Marketing, Vuibert, 1999, p. 43.

de manière les TIC renforcent le caractère relationnel de la relation client. Les résultats d'une étude réalisée au Canada auprès des jeunes montrent que le niveau d'utilisation des technologies bancaires en libre-service (guichets automatiques et Internet) n'affecte pas la perception du niveau relationnel d'une institution financière, ni l'intérêt du client à s'engager dans une relation à long terme avec une institution (Belisle et Ricard, 2002).

Les TIC sont donc peut être un élément facilitant la mise en place d'un marketing relationnel, mais ne sont pas suffisants pour sa réussite.

Cette ouverture vers le marketing relationnel a naturellement conduit à s'intéresser à la gestion de la relation client. Lefébure et Venturi (91) la définissent comme « la capacité d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'une augmentation du chiffres d'affaires et des bénéfices ».

Si on compare cette définition à celle du marketing relationnel de Berry que nous avons donnée au début de ce chapitre, nous pouvons constater l'ajout de la sélection des « meilleurs clients » et de l'expression claire de l'objectif qui est d'augmenter le chiffre d'affaires et le bénéfice. Les enjeux de la relation client vont maintenant être analysés.

## Section II

### Les enjeux de la gestion de la relation client dans la banque.

La gestion de la relation client (GRC), appelée également CRM (Customer Relationship Management), a connu un engouement certain dans toutes les grandes entreprises depuis la fin des années 1990. Le secteur bancaire a montré ce même intérêt, mais beaucoup d'entreprises sont aujourd'hui déçues. On peut s'interroger sur les causes de cette déception.

---

(91) – Lefébure R., Venturi G., « Gestion de la relation client », Editions Eyrolles, 2004, p. 205.

## insables du secteur de la banque et de l'assurance.

Pour 33 % des personnes interrogées, le CRM doit constituer un « système de service des clients, qui permettra aux entreprises de mieux les connaître et de leur proposer des services mieux adaptés ». La deuxième définition, retenue par 32 % de l'échantillon, semble plus convaincante : le CRM est ici considéré comme un « système destiné à améliorer l'efficacité des forces de ventes ». Des objectifs qui, manifestement, doivent générer des changements au sein même des pratiques des entreprises : 73 % des personnes sondées soulignant que l'introduction de solutions CRM passe nécessairement par une évolution organisationnelle (92).

### Paragraphe I

#### Les composantes de la relation client.

On distingue habituellement quatre catégories de CRM : le CRM analytique, le CRM opérationnel, le CRM collaboratif et le CRM procédural.

- **CRM analytique** : il vise à améliorer la connaissance et la compréhension du client. Il permet, également, de diffuser l'information dans l'ensemble des processus commerciaux (entrepôts de données, gestionnaires de campagnes). Le CRM analytique comprend : la connaissance de la clientèle et les analyses de segmentation, le développement des tableaux de bord pour analyser la rentabilité, la mesure de la valeur client et le calcul de la Life Time Value, les scores prédictifs, les applications marketing avec les bases de données marketing, la gestion de campagnes et l'optimisation de la relation. Cet élément également appelé « Business Intelligence » analyse et exploite les données brutes de l'entreprise pour aider à la prise de décision.
- **CRM opérationnel** : le CRM opérationnel est centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers l'ensemble des points de contact (centres de contacts à distance par téléphone ou Internet, outils de force de vente). Il coordonne les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients en synchronisant les informations pour le marketing, la vente et l'ensemble des services. Ainsi, le CRM opérationnel comprend différents outils : des outils de gestion du client à distance avec les centres de contacts (call centers et web centers), des outils d'intégration des systèmes téléphoniques et informatiques, des outils de gestion et de partage des connaissances pour optimiser la qualité des réponses apportées (grâce aux bases de données documentaires, aux FAQ –

équemment posées), des configurateurs de produits, des le vente avec la remontée automatique des ventes, de l'activité et le partage des agendas. L'ensemble de ces outils optimise le travail de la force de vente en rendant les contacts avec les clients plus fructueux.

CRM analytique et opérationnel se complètent : le CRM analytique distribue la connaissance au CRM opérationnel, lequel remonte des données au premier pour affiner encore cette connaissance. On trouve des exemples de ces flux d'informations dans le tableau 2 suivant.

**Tableau 2 – Flux d'informations entre CRM analytique et CRM opérationnel** (93).

Flux d'informations de l'analytique vers l'opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extractions de clients touchés par des actions de marketing direct, historique des connexions sur le site web...</li> <li>• Liste d'actions à réaliser : rappel systématique tous les semestres d'un client, apparition automatique d'une liste d'actions commerciales à réaliser dans les tâches du jour, génération automatique de la liste des clients ayant demandé dans les trois derniers jours l'envoi d'un relevé client ou une information particulière.</li> </ul>
Flux d'informations de l'opérationnel vers l'analytique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compte rendu des contacts clients, évolution des propositions en cours, réaction aux actions commerciales.</li> <li>• Veille commerciale : information sur la concurrence, actions marketing, relevés de prix...</li> <li>• Qualification des clients avec mise à jour de données sur les clients.</li> </ul>

Les CRM collaboratif et procédural concernent plutôt les questions opérationnelles.

- **CRM collaboratif** : si les entreprises du secteur du CRM sont d'accord sur les composantes du CRM analytique et opérationnel, on trouve des approches plus variées quant au CRM collaboratif. Par exemple, Gartner Group estime que le CRM collaboratif met en avant les technologies entrant en jeu lorsqu'on est en contact avec le client, Scaconsult parle de gestion des connaissances, partage et synchronisation d'informations, d'intégration back-office et de bureaux nomades.

Dans une démarche de synthèse, on peut estimer que le CRM collaboratif se traduit par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise : logistique, finance, production, distribution.

(93) – Eric Lamarque, « Management de la banque », opcit, p. 104.



un intérêt explicite plus récent de la part des spécialistes  
processus d'échange dans l'organisation et entre l'entreprise

et son environnement. Il vise à industrialiser ces processus en optimisant les flux de données entre canaux de diffusion, par exemple dans la gestion des campagnes. Enfin, il concerne la définition et la mise en œuvre de workflow de traitement des opérations.

Il est également possible de représenter le CRM ou GRC par trois approches : une approche technologique, une approche marketing et une approche organisationnelle :

- **L'approche technologique** comprend l'ensemble des logiciels mis en place pour collecter, traiter et restituer l'information sur les clients et l'ensemble des outils pour communiquer avec les clients : réseau internet, site web, call center... Cette approche technologique permet d'intégrer les nombreux capteurs de l'organisation marketing (chargés de clientèle, guichets automatiques, call center, interfaces web ...), les bases de données clients (historique des contacts et des relations, historique des incidents ...) et les outils d'analyse (outils décisionnels, datamining ...). Cette approche est nécessaire à la bonne réalisation de la relation client, car elle saisit la vie du client dans son appréhension la plus large, mais elle ne doit pas être considérée comme unique ou suffisante.
  - **L'approche marketing** révèle l'utilisation du CRM. L'analyse des bases de données permet de mettre en place des stratégies de segmentation marketing efficaces et de personnaliser la relation avec le client. La multiplication des moyens de contact à travers les canaux de distribution permet de répondre aux préférences des clients. Le CRM contribue à créer des événements personnalisés. Par exemple, l'échéance d'un prêt pousse le conseiller de clientèle à proposer un placement adapté. Les systèmes d'information forment l'outil qui permet à l'approche marketing de s'exprimer au mieux.
  - **L'approche organisationnelle** est fondamentale. Dans le marketing relationnel la qualité est l'affaire de tous. La culture de la relation client est indispensable à sa réussite, et l'ensemble des acteurs de l'entreprise doit donc être intégré dans une démarche CRM. La mise en place de la gestion de la relation client nécessite également une réflexion sur l'organisation globale de l'entreprise. La répartition du portefeuille client au sein des agences évolue. L'entreprise devient multicanal, mais si le multicanal ne fait que s'ajouter à l'organisation existante elle n'est alors que source de coût.
-

## Paragraphe II

### Le développement du multicanal dans la banque.

L'un des apports importants du CRM a été le développement du multicanal dans le secteur bancaire. Il consiste à proposer au client de nombreux moyens de contacts. Aux moyens traditionnels que sont le face-à-face dans les agences et la relation à distance par téléphone ou par les automates sont venus s'ajouter Internet et les centres d'appel. Quelques chiffres montrent l'importance du multicanal dans le secteur : 60 % des internautes consultent le site Internet de leur banque (Ifop, 2007), 15 millions de personnes utilisent les services bancaires en ligne en 2007 (Forrester, 2008) et enfin 23 % des utilisateurs de contenu (Internet, télévision, vidéo) sur leur téléphone mobile consultent le site de leur banque (Médiamétre, Juin 2007). Le multicanal est devenu incontournable pour les banques. Beaucoup ont cherché à externaliser des agences avec des contacts sans valeur ajoutée, sans aller jusqu'à la banque totalement virtuelle. Le client bancaire a besoin d'une relation interpersonnelle. Aux Etats-Unis où la communication Internet est très importante, le nombre d'agences ne cesse d'augmenter en même temps que le secteur se concentre.

#### Encadré 2 – Exemple de multicanal chez BNP Paribas (94).

Le coût de l'opération est de 250 millions d'euros sur la période 1999 – 2002. « L'idée est de gérer, davantage à distance, les services de banque au quotidien, via Internet et le téléphone, pour permettre aux commerciaux dans les agences de se concentrer sur le conseil à plus forte valeur ajoutée », résume Jean-Laurent Bonnafé, responsable de la banque de détail de BNP Paribas. Au cœur du dispositif, le centre de relation client (CRC) a pour mission de traiter les appels téléphoniques et les messages électroniques des clients. Il traite les commandes de chèques, les virements internes et externes et des informations sur les produits. Quelque 300 téléconseillers traitent ainsi 15 000 appels par jour et 8000 messages électroniques par mois. Lorsque la demande du client est trop complexe, le téléconseiller a la possibilité d'organiser, pour le client, un rendez-vous avec son conseiller personnel en agence. Les outils informatiques de gestion de la relation client jouent là un rôle crucial : le téléconseiller a non seulement accès aux comptes clients, mais aussi à l'agenda des conseillers, qui définissent au préalable des plages de disponibilité. BNP Paribas a également un projet de banque libre-service. 500 à 600 millions d'euros doivent être consacrés à l'installation d'automates permettant de traiter les activités courantes de guichet. Une hausse des ventes de 10 à 15 % est attendue.

---

(94) – Adapté de la tribune (26 Mars 2003).

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

... : par segments de clientèle et par produits. Les clients à faible potentiel sont orientés vers les canaux à distance moins coûteux pour la gestion de ce type de clients. La distinction peut, également, se faire par produits puisque les opérations de gestion courante à faible valeur ajoutée sont privilégiées sur les canaux à distance, alors que les opérations à forte valeur ajoutée sont réalisées en agence. Nous retrouverons ces éléments dans les choix bancaires en matière de segmentation de clientèle.

Une étude réalisée par le Journal du net auprès de 1187 internautes, dont 95 % sont utilisateurs d'un service de banque à domicile sur Internet, a montré que selon les produits la préférence pour le canal varie. Plus l'opération est impliquante, plus le client favorise un contact en agence.

<b>L'arbitrage des outils de contact (95)</b>			
<b>Critères</b>	<b>Téléphone</b>	<b>Email</b>	<b>Visite en agence</b>
Obtenir un RDV	66 %	24 %	10 %
Suivre l'avancement d'une opération	35 %	48 %	17 %
Obtenir une documentation	13 %	57 %	30 %
Obtenir un conseil en placement	17 %	12 %	71 %
Obtenir un crédit à la consommation	13 %	14 %	73 %
Financer un achat immobilier	7 %	8 %	85 %

Les responsables du secteur bancaire estiment qu'il est urgent que les agences augmentent leur valeur ajoutée. « En 2003, un directeur général de banque déclarait que les réseaux, quel que soit le nom de la banque sous laquelle ils officient, ne passeraient que 35 % de temps à travailler sur des propositions commerciales. La majorité du temps de travail étant donc consacrée à la gestion administrative. Surtout existe le risque de faire peser, en bout de chaîne, sur le conseiller de clientèle, des charges de plus en plus lourdes à réaliser sans qu'il ait le temps de les assimiler. Un homme de réseau possède, peut-être, à la perfection sept ou huit produits différents. Or, il doit en proposer en permanence 25, et il en a quelque 150 officiellement à placer. (96)

(95) – Eric Lamarque, « Management de la banque », opcit, p. 106.

(96) - Rozelier, « Marketing direct », Banque et Assurance, 2003, p. 62-67.

que un double risque : un risque interne et un risque de l'évolution des métiers de chargés de clientèle. Ils doivent être impliqués dans le projet afin de comprendre l'interaction entre les canaux. Ils doivent également accepter une redéfinition des portefeuilles de clients en fonction de la nouvelle segmentation envisagée. En externe, le risque est que ces outils destinés à favoriser la relation client, afin de tisser des relations plus étroites entre la banque et ses clients, ne conduisent à l'effet inverse en supprimant la composante sociale de l'échange. Ces risques sont pris en compte dans l'évolution des agences bancaires.

Loïc Plé (97) a montré dans son travail doctoral que l'influence du client sur les mécanismes de coordination entre canaux de distribution bancaire était réelle. Une organisation multicanal ne saurait donc se mettre en place sans tenir compte du rôle du client.

La Société générale, en France, est l'une des premières banques à mettre en place un système complet multicanal. Élaboré sur une période de quatre ans, le projet est lancé sous l'appellation de programme 4D (Dispositif de Distribution de la banque de Détail de Demain). Pour son directeur, Jacques Roger (98), l'objectif du programme est de « mettre à profit la dimension multicanal régissant les relations entre le client et sa banque, pour optimiser la qualité de ses services et bâtir une nouvelle organisation permettant d'assurer un haut niveau de rentabilité pour la banque de détail ». Un autre projet intéressant a été mis en place aux AGF avec le réseau d'agents généraux d'assurance, sous l'impulsion de Madame Brigitte Assathiany-Leroux (99).

### **Section III**

#### **Les conséquences organisationnelles de la GRC.**

La réussite de la gestion de la relation client repose sur une double réorganisation : une réorganisation des clients autour de nouveaux segments et une réorganisation des agences, donc de l'outil commercial, faisant évoluer ses fonctions pour intégrer les nouvelles orientations stratégiques.

---

(97) – Plé L., « La coordination d'un réseau de distribution multicanal, le cas de la banque », Thèse en Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, Novembre 2007.

(98) – J. Roger, Directeur du programme 4D, Société générale, lettre de l'Efma, n° 176.

(99) – B. Assathiany-Leroux, Conférence à l'Enass.

## Paragraphe I

### UNE REORGANISATION DES CLIENTS : LA SEGMENTATION.

La segmentation marketing traditionnelle divise les clients en groupes aux attentes homogènes. Elle permet de définir des objectifs commerciaux adaptés à chacun de ces segments.

Les outils de segmentation de clientèle doivent contribuer à mieux construire une relation avec les clients, selon leurs attentes, en envisageant la valeur actuelle et la valeur potentielle de chacun. Une étude menée par Mercer Olivier Wyman auprès de 46 banques européennes montre que 56 % des banques calculent un produit net bancaire par client et que seules 16 % évaluent leur part de portefeuille chez leurs clients. L'ajout de cette donnée permettrait pourtant d'améliorer l'efficacité des réseaux de vente (100).

L'unité d'analyse pose question : faut-il prendre en compte le compte, la personne, le foyer bancaire, le ménage économique, le foyer économique... ? Le compte, utilisé pendant de nombreuses années, a montré ses limites. L'action commerciale est démultipliée et aucune approche globale des clients n'est alors possible. On est ici dans une vision totalement « produit » de l'activité en oubliant l'approche « client ». La personne est une vision individualisée de la relation bancaire. Dans cette seconde approche, l'individu a plusieurs produits bancaires, et l'approche est déjà enrichie par rapport au premier niveau d'analyse. La notion de ménage ou de foyer économique est encore élargie. Elle permet d'avoir comme unité de segmentation « monsieur et madame » ou le couple ainsi que les enfants habitant à la même adresse. Elle donne une vision transversale du client. Cette approche est complétée par la notion de foyer bancaire qui ne prend corps que si les membres du foyer économique possèdent ensemble un produit bancaire : compte joint, compte titres ...

La démarche commerciale nécessite une vue globale du foyer bancaire permettant d'optimiser l'offre commerciale. Chacun des foyers est ensuite rattaché à un segment de clientèle selon son potentiel défini à partir d'études externes sur le montant des actifs financiers détenus par la population nationale. Chacun des segments est également défini en fonction du PNB qu'il procure. Par exemple, trois segments peuvent émerger : le segment des foyers les plus profitables (65 % du PNB, 15 % des clients), le segment des foyers les moins profitables (5 % du PNB, 25 % des clients) et le segment moyen (30 % du PNB, 60 % des clients). Cette première segmentation est affinée par le potentiel estimé des foyers.

---

(100) – Coumaros J., De Leusse P., « Les informations clients : un actif stratégique et tactique », Banque Stratégie, n° 216, Juin 2004, p. 9-10.

amental nécessaire à la réussite des politiques marketing. Le profil des clients acheteurs est ensuite comparé avec les non-acheteurs sur la même période. Le scoring permet de définir les profils des clients dont la probabilité d'acheter un produit bancaire est forte et ainsi de mieux cibler l'action commerciale. L'efficacité de ces campagnes est réelle : sur une campagne de crédit, le CCF a constaté que le taux de vente réalisé sur les clients avec appétence, donc ciblés à partir des analyses précédentes, passait de 2,1 à 4,8 % (101).

Cette segmentation démographique traditionnelle peut être remplacée ou complétée par une segmentation comportementale qui oriente vers l'utilisation du multicanal par les clients.

### **Tableau 3 – Profils comportementaux du segment**

#### **« moyen, haut de gamme à potentiel ».**

Clients basiques multicanaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne détiennent pratiquement aucun produit en dehors du compte courant, du compte sur livret et des crédits immobiliers</li> <li>• Utilisation moyenne de l'agence qu'ils remplacent souvent par les automates et les canaux à distance</li> </ul>
Débiteurs high-tech	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détiennent de nombreux crédits</li> <li>• Détiennent très largement des placements risqués</li> <li>• Utilisent très fréquemment les canaux à distance et les automates.</li> </ul>
Débiteurs bicanaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détiennent très largement toute la gamme des produits de crédit</li> <li>• Sont des grands utilisateurs de l'agence et des automates</li> </ul>
Patrimoniaux mixtes « high touch »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détiennent très largement toute la gamme des produits de placement avec une préférence pour les produits les moins risqués</li> <li>• Utilisent le plus souvent, voire exclusivement, l'agence</li> </ul>
Transactionnel « high touch »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détiennent des produits financiers variés en très faible proportion</li> <li>• Ne détiennent pratiquement aucun crédit</li> <li>• Sont des grands utilisateurs de l'agence</li> </ul>

Source : adapté de Coumaros et de Leusse (102).

(101) – Hazart C., Bimagazine, n° 144, Juin 2004, p. 23.

(102) – Coumaros J., De Leusse P., « Les informations clients », opcit, p. 9 et s.

ment du client permet de mettre en œuvre une gestion canal le plus adéquat. Par exemple, si la prise de rendez-vous par la plateforme téléphonique peut être faite pour l'ensemble des segments en appels entrants, les prises de rendez-vous avec des conseillers seront réalisés en appels sortants uniquement pour les clients les plus rentables. De la même façon, des produits simples seront proposés aux segments les moins rentables par des opérations commerciales téléphoniques prédéfinies, alors que les produits complexes seront proposés en agence.

La segmentation s'avère efficace à condition qu'elle associe le potentiel du client et son mode de consommation des services bancaires. Elle permet alors de choisir le canal de communication qui alliera rentabilité et efficacité pour chacun des clients. Elle est à la base de la mise en place d'une démarche CRM dans la banque.

## **Paragraphe II**

### **Une évolution de la place des agences.**

Toutes ces segmentations ne sont efficaces que si elles sont comprises et acceptées par l'ensemble du personnel bancaire, en particulier, le personnel des agences. Or, la mise en place d'une nouvelle segmentation est associée à de nouvelles démarches commerciales proposées en agence nécessitant l'adhésion de tous.

Les obstacles à cette adhésion sont nombreux : ils viennent du personnel comme des clients.

Les chargés de clientèle ont des portefeuilles clients qu'ils gèrent souvent depuis plusieurs années. Ils estiment parfois que l'investissement qu'ils ont pu réaliser dans l'approche de ces clients est anéanti par la nouvelle organisation. L'ancienneté de nombreux salariés rend leurs techniques de travail inadaptées aux nouveaux impératifs de la relation client.

La division de la relation client en un ensemble d'actes commerciaux gérés par différents canaux remet en cause la vue globale qu'ils possédaient sur leurs clients et il leur est demandé d'être plus efficaces dans la vente de produits bancaires. De nombreux agents ont des difficultés à intégrer ces évolutions en mettant à jour régulièrement les données sur les clients. La formation des agents bancaires est donc primordiale dans ce nouveau contexte ; cette formation doit expliquer les objectifs de la segmentation, l'importance de la relation client et du « one to one » et l'aide apportée par le multicanal aux chargés de clientèle.

---



## multicanal dans l'organisation commerciale

### de la BNP Paribas (103).

La banque de détail multicanal n'aurait pu voir le jour sans le soutien indéfectible et prioritaire de la direction générale. C'est un facteur-clé de succès du projet. Il a été géré en trois étapes :

- **1<sup>ère</sup> Etape :** La téléphonie ; les deux call center parisiens, par exemple, ont été transformés en centre de relation client pouvant faire de l'appel entrant, de l'appel centrant et de l'e-mail ainsi que le reroutage des appels réseau qui passaient jusque-là par une centaine de structures d'accueil téléphonique.
- **2<sup>ème</sup> Etape :** La construction d'un nouveau poste de travail multicanal ; il permet aux conseillers de gérer les différentes situations clients, de manière fluide. Une centaine de situations clients sont définies et décrites, permettant une gestion intégrée et multicanal des principaux actes quotidiens. Cette étape a été développée en impliquant l'ensemble des managers du réseau lors des réunions avec l'équipe projet qui ont à leur tour formé leurs équipes de vente. Pour souligner la complémentarité des réseaux, plutôt que la concurrence, permettant la construction d'un réseau unique, la commission d'un produit vendu est restée entièrement au bénéfice du réseau physique, donc des agences, le centre de relation client touchant des primes indexées avant tout sur la qualité de service et de traitement des flux. L'objectif est de montrer aux agences que la distance peut générer de la qualité et de la disponibilité pour des actes à plus forte valeur ajoutée.
- **3<sup>ème</sup> Etape :** Bnpparibas.net, portail bancaire multicanal, il présente les agences, apporte des services et dispose d'une messagerie connectée à la base de clients. Ce portail connaît un grand succès auprès des clients et est encouragé par les conseillers qui ont compris que tout ce que fait le client sur Internet est partagé dans son dossier et donc connu des vendeurs en agence comme les téléconseillers, ce qui rend la commercialisation des produits efficaces. On a encore ici une complémentarité réelle des canaux.

Le résultat de ce déploiement pour la BNP Paribas est une augmentation du produit net bancaire de plus de 15 % entre 2003 et 2006, un bouche-à-oreille favorable de la part des clients et la diffusion de plus de 20 millions d'opportunités de contact au réseau dont une sur deux entraîne un contact réel.

---

(103) – D'après l'interview de Philippe Laubanie, Responsable du département développements multicanaux, BNP Paribas, in Relation Client, Magazine, n° 71, 1<sup>er</sup> Novembre 2007, p. 22.



[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Le multicanal, c'est « un gros investissement, mais surtout un changement culturel majeur de modèle de vente qui s'appuie sur la vague technologique mais que l'on doit doser avec la demande du client. Il faut gagner la confiance et la fidélité du client, pour gagner ensuite sa rentabilité. Et ne pas ouvrir la guerre des canaux, mais jouer sur la complémentarité ». L'animation commerciale et marketing changent.

La mission de l'agence est donc réorientée vers le conseil personnalisé et la vente. Toutes les fonctions transactionnelles qui occupaient jusque-là les agences sont déportées vers les automates et les canaux distants, permettant d'augmenter le temps consacré aux opérations à valeur ajoutée. Les canaux distants remplissent désormais trois fonctions historiquement assumés par le personnel des agences : les transactions basiques, dont le standard téléphonique, la proposition de produits simples et la prise de rendez-vous avec un conseiller, la diffusion d'informations financières d'ordre général ou sur la banque.

Néanmoins, on constate que les clients restent attachés à leur conseiller. L'argent est un produit impliquant qui nécessite une relation de confiance entre le client et le conseiller. Certains acceptent difficilement d'utiliser des automates pour les opérations courantes.

Bien sûr, les plus jeunes, habitués aux technologies de l'information, sont plus ouverts à cette évolution. Un effort d'explication doit donc être fait vers certains segments de clientèle moins réceptifs au multicanal, afin de les convaincre des avantages qu'ils peuvent en retirer, par exemple en horaires d'accessibilité.

#### **Encadré 4 – Barclays (104).**

La banque Barclays possède une clientèle de 110000 particuliers. Elle affiche comme objectif de devenir la banque de référence de sa population cible : les mass affluents. « Nous ciblons le marché de la clientèle aisée, celle qui dispose d'une moyenne de 50 000 Euros de revenus annuels ou dont les avoirs sous gestion chez nous se montent à la même somme », confirme Nathalie Dachicourt qui poursuit : « Historiquement, les clients sont venus chez Barclays pour placer leur argent. Nous ne voulons plus être seulement ce club spécialisé, mais [souhaitons] plutôt répondre aux besoins quotidiens de cette typologie de clientèle ».

---

(104) – Source : « Relation Client, industrialiser sans déshumaniser », adapté de Banque et Informatique, n° 149, Mai, 2005.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

L'objectif est donc d'aider les commerciaux à mieux gérer leur portefeuille clients en leur fournissant la bonne information : quel client semble le plus appétant, pour quel type de produit ?

Forte de ce constat, la Barclays a intégré ces données dans un datawarehouse décisionnel, Teradata, situé en Grande-Bretagne. Pour mettre en place un scoring sur les ventes, la banque s'est appuyée sur la suite logiciel de SPSS Clementine. Le socle technologique étant posé, restait à peaufiner l'offre commerciale. « En deux ans, nous avons créé 24 produits pour répondre à l'ensemble des besoins de notre clientèle, c'est énorme », scande Nathalie Dachicourt. Six forfaits clés en main (dont Barclay's Premier, Platinum, Barclays jeunes ou Classic) ont été conçus et marketés en fonction du cycle de vie et de la situation patrimoniale des clients.

Cette organisation nouvelle s'est intégrée en douceur dans l'organisation actuelle : les chargés de clientèle ont élargi leur vision des clients en passant à une vision à 360 degrés (profil, situation patrimoniale, produits détenus, compte rendus d'entretiens). Un système d'alerte automatique les informe des opérations de cross selling à mener, l'outil leur fixe des objectifs de diminution du taux d'attribution sur les clients à risques. L'absence d'organisation pyramidale lourde et la taille modérée de la banque expliquent l'intégration aisée de cette nouvelle orientation.

La productivité des services financiers n'augmente pas en proportion des efforts réalisés en matière de relation client, les causes organisationnelles sont majeures. L'organisation de nombreuses banques en caisse nationale et caisses régionales rend difficile les échanges entre les différents niveaux de la structure.

Les systèmes d'information ne sont pas toujours unifiés entre toutes les structures et les logiciels ne sont pas encore tous en phase avec cette nouvelle approche du client. Ces difficultés viennent renforcer les freins au changement de la part du personnel.

Les applications de GRC, ne sont pas des outils miracles pour comprendre le client et répondre à ses besoins ; elles nécessitent une implication de l'ensemble de l'entreprise bancaire et une réorganisation des fonctions vers le client. Sans cette réorganisation, la GRC ne devient qu'un coût et reste sans intérêt pour la productivité bancaire.

---

### Conclusion.

La mise en place de la CRM vise à augmenter la rentabilité des clients par des ventes additives, une réduction du coût de gestion des clients et une fidélité accrue. La personnalisation de la relation mise en œuvre ne peut être généralisée à l'ensemble des clients. Comme nous l'avons montré, la multiplication des canaux de contact doit permettre de choisir le meilleur canal pour chacun des clients en fonction de son potentiel.

Tous n'ont pas vocation à être fidélisés. Il faut également distinguer deux types de fidélités (105) ; la fidélité attitudinale qui reflète une préférence ou un engagement vis-à-vis de la banque et une fidélité comportementale qui peut se mesurer par le nombre de produits détenus et la possession d'un interlocuteur bancaire unique. Une relation client réussie implique une véritable fidélité de la part du client incluant les deux facettes de la fidélité : la préférence pour la banque et un comportement exclusif envers cette banque. La vente de packages bancaires, de plus en plus courante dans la banque commerciale, donne seulement une impression de fidélité des clients, elle les met dans un état de dépendance qui surestime le succès des opérations commerciales. Penser que le client est devenu fidèle s'avère dangereux pour le long terme.

On peut, néanmoins, se demander si la mise en place d'un système de gestion de la relation client dans le secteur bancaire a réellement permis le développement de la relation entre les banques et leurs clients ; ceux-ci sont invités à utiliser les canaux impersonnels pour la majeure partie de leurs opérations bancaires courantes et la relation entre le client et le conseiller n'est favorisée que si elle donne lieu à court terme à la création d'une valeur ajoutée pour la banque, soit la vente d'un produit ou d'un service bancaire.

Le marketing relationnel se différencie du marketing transactionnel par la perspective à long terme qu'il privilégie ; la recherche de l'efficacité à court terme de tout contact client éloigne peut-être la banque du modèle relationnel initialement recherché. On peut se demander quelle sera la réaction des clients lorsqu'ils percevront que la gestion de la relation client s'assimile parfois plus à la de la gestion des transactions clients. Des comportements opportunistes pourraient alors se développer.

---

(105) – Des Garets V., Lamarque E., Plichon V., « La Relation entreprises – clients : de la fidélité à la dépendance », Revue française de gestion, vol. 29, n° 144, Juin 2003, p. 33.



*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

ng, orientation client et stratégie bancaire sont liées ; elles  
cibles à privilégier, les canaux à mettre en œuvre et les  
systèmes d'information nécessaires. C'est dans une "réflexion plus large" sur l'organisation de  
l'entreprise bancaire qu'on trouvera le succès de ces opérations.

---

## Chapitre II

### Quelle relation banque – entreprise ?

Les relations banque – entreprise font l’objet de multiples analyses, réactions et discours. Ces relations revêtent une importance d’autant plus grande qu’elles mettent en présence deux partenaires d’un poids économique non négligeable (106).

Le banquier, par sa contribution au financement de l’entreprise, par sa participation éventuelle dans le capital, occupe une place centrale dans le système de gouvernance. Mais la nature des rapports qu’il va entretenir directement avec le dirigeant et avec les actionnaires le place souvent en situation d’influencer les décisions d’investissement et de politique financière. Ainsi, dans l’esprit des dirigeants, le banquier est perçu de manière très différente :

- **Le banquier : un mal nécessaire.** La relation de l’entreprise avec sa ou ses banques est souvent considérée comme risquée, générant un sentiment de méfiance partagée. Elle est porteuse d’une certaine ambiguïté qui peut se résumer par la remarque souvent entendue du côté du banquier : « lorsque tout va bien pour l’entreprise, celle-ci n’hésite pas à mettre en concurrence les banques, mais lorsque des difficultés apparaissent le dirigeant sollicite un soutien plus affirmé ». Pour le dirigeant de la PME, le banquier constitue une contrainte et un recours incontournable, ce qui alimente parfois un sentiment de résignation. Il a ainsi l’impression de n’être perçu que comme un « risque » finançable ou pas. Son sentiment est que tant que son entreprise se porte bien il n’y a jamais de problèmes avec son banquier. Mais lorsque sa situation se complique, le soutien attendu n’est pas au rendez-vous. De même, les grandes entreprises, dès qu’elles réalisent des profits, cherchent le plus souvent à réduire leur endettement. La relation apparaît ainsi dominée par l’opportunisme de chacun des acteurs dans une logique client-fournisseur. Dans cette optique, la coopération est limitée, voire inexistante, avec comme seule perspective pour le dirigeant de minimiser le coût et les contraintes liées au financement.
- **Le banquier : un contre-pouvoir du dirigeant.** Dans le cadre de la politique financière, la présence forte de la banque dans le passif de l’entreprise la conduit naturellement à gagner en influence dans le processus de prise de décision. Celle-ci s’exerce principalement dans deux types de situation.

Tout d’abord, lorsque le banquier est un actionnaire. Dans cette situation, il en possède les prérogatives et, par sa présence dans le conseil d’administration, il est en mesure de

---

(106) – Siham Bikorbane, Université Montesquieu, Bordeaux IV, IRGO et Isabelle Maque, Université de la Rochelle, Institut de gestion, IRG, Cf. Eric Lamarque, « Management de la banque », opcit, p. 115 et s.

de ainsi une information privilégiée qui ne lui est pas créancier. Lorsqu'il s'agit d'une entreprise de taille plus modeste, la présence du banquier au capital est possible au travers de ses filiales de capital-investissement. Il a été clairement observé que celui-ci avait un droit de regard et surtout un droit d'amendement sur les projets développés par les entreprises qu'il soutenait.

Ensuite le banquier, en tant que prêteur, exerce son influence sur le dirigeant et son conseil d'administration lorsque la situation de l'entreprise devient très risquée. Pour les plus petites structures, la situation est du même ordre. Face à un risque de faillite avéré, et sachant que la banque ne sort jamais sans dégâts d'un processus de liquidation, celle-ci contraint le dirigeant à prendre les mesures nécessaires pour redresser la situation.

- **Le banquier : un allié du dirigeant.** Dans le système de gouvernance, le dirigeant occupe une position charnière entre les actionnaires et les autres parties prenantes. Dans cette position, parfois inconfortable, il est à la recherche d'alliés pour exercer un contre-pouvoir face aux propriétaires (actionnaires). Le banquier constitue alors un recours possible. Pour que les actionnaires ne soient pas une nouvelle fois sollicités lors de la recherche de nouveaux financements, le recours aux banques apparaît comme une bonne alternative qui semble satisfaire l'ensemble des acteurs de la politique financière. Le dirigeant diversifie les sources de son financement et il peut ainsi mieux maîtriser le coût du capital de l'entreprise. Les actionnaires sont satisfaits de ne pas être sollicités de nouveau et considèrent, dans un premier temps, que le recours au financement bancaire obligera le dirigeant à gérer convenablement son entreprise (au moins pour assurer le remboursement du banquier). Si l'entreprise est de bonne qualité, le banquier trouvera un débouché sûr pour son offre de crédit avec une marge bénéficiaire. Cette perspective favorable se traduit souvent par une hausse du cours de bourse lors de l'annonce du recours au financement bancaire par une société cotée.

La vision du banquier comme partenaire est présente, également, chez certains dirigeants de PME qui constatent parfois que sans le soutien d'une banque ils n'auraient pas pu mener à bien leur projet. Ils conviennent assez bien également du rôle important du banquier lors d'opérations complexes (développement à l'international, introduction en bourse, financement complexe ...).

Par conséquent, les économistes se sont depuis longtemps interrogés sur la manière dont ces agents coordonnent leur activité. Ces relations sur les continents européen et américain recouvrent les disparités importantes dues, notamment, à la diversité des structures économique, politique et

---

négaux de la concurrence et à la plus ou moins grande  
bancaire.

En effet, dans certaines économies, les acteurs refusent de s'engager dans une relation durable pour conserver la liberté de choix quant aux opportunités futures. L'adaptation à l'incertain s'effectue au fur et à mesure des événements qui surviennent. Autrement dit, ce type de contrat, dit « discret » ou « transactionnel », possède deux avantages pour les parties contractantes : d'une part, l'incertitude environnementale étant forte, le contrat à court terme, flexible, permet la réversibilité des engagements. La banque comme l'entreprise peuvent décider à tout moment de cesser la relation, en cas d'irruption d'événements non anticipés. D'autre part, un contractant dupé par un comportement opportuniste de la part de l'autre contractant (non respect de l'engagement initial) peut sortir rapidement de la relation sans que son désengagement entraîne des coûts irrécupérables. Dans ce cas, la banque diversifie sa clientèle et l'entreprise ses sources de financement.

Or, l'évolution des relations d'échange semble avoir amorcé une inflexion. Ces évolutions sont la traduction d'une orientation plus relationnelle de l'échange (Kumar, 1996) qui opère ainsi une mue : d'un état transactionnel et statique, il se métamorphose pour prendre un caractère relationnel et dynamique (MacNeil, 1978 ; Dwyer, Shurr et Oh, 1987). En effet, le rôle des banques a poussé les entreprises à concentrer leurs efforts et leurs ressources sur l'établissement de liens relationnels durables. En outre, la prolifération des services bancaires, à côté des contrats de crédit, a conduit à complexifier la relation et donc les contrats liant les deux acteurs.

Comme l'explique McNeil (1978), le contrat classique soulignait que l'échange était transactionnel et séparé de toutes les relations passées et futures. Les parties ne sont pas concernées par la transaction, le but de l'échange est à court terme, spécifique et limité au contenu de la transaction à un point donné dans le temps. Tous les événements ou conflits imprévisibles sont résolus à travers des règles légales et externes et la conclusion du contrat est liée à l'échange des biens. Désormais, l'approche par les contrats ne suffit pas à gouverner les échanges, spécialement, sur le long terme.

Les parties s'engagent souvent à long terme, dans des échanges coopératifs et interactifs où la relation est importante et où l'on s'attend à ce qu'elle génère dans le futur des bénéfices mutuels. Les contrats relationnels représentent le pôle opposé des contrats transactionnels et sont caractérisés par des relations personnelles, une communication relativement dense et extensive et des éléments significatifs d'une satisfaction personnelle non économique.

---

est la « répétition dans le temps des relations de crédit entre la naissance à la relation de long terme entre les deux agents. Dans la suite (Chapitres 3 et 4), nous parlerons, indistinctement, de « relations de long terme banque – entreprise », de « relations de crédit de long terme », ou, encore, de « relations de clientèle ».

Deux systèmes traditionnellement opposés illustrent ces deux approches : les pays anglo-saxons où le système bancaire est qualifié de transactionnel et dans lesquels les marchés financiers sont extrêmement développés et l'Allemagne ou le Japon où le système bancaire est qualifié de relationnel et dans lesquels les marchés financiers sont beaucoup moins développés. Cette opposition permet d'étudier deux systèmes bancaires, l'un où les relations sont peu développées et l'autre où ces mêmes relations sont très développées et importantes. Face à ces deux pôles, une voie intermédiaire est-elle possible ? Ne faudra-t-il pas plutôt regarder au sein de chacun des acteurs les modes d'organisation permettant d'optimiser cette relation ?

Notons que pour la doctrine (107) à côté du modèle relationnel il existerait, plutôt, le modèle de la banque à l'acte.

Elle considère que le modèle de la banque à l'acte illustre une relation contractuelle limitée dans le temps. Il est de plus en plus présent en France où les banquiers subissent une certaine dispersion des entreprises. Ces dernières, et les PME en particulier, souffrent, aujourd'hui, de la restriction ou de la sélectivité accrues dans l'octroi de crédits. L'absence de stratégie coopérative et ses conséquences négatives pour les deux parties se traduisent régulièrement par des conflits.

Les entreprises reprochent aux banques de ne pas connaître suffisamment leur activité et de refuser certains crédits par une mauvaise appréciation de leurs spécificités ainsi que de manquer de clarté dans leur tarification. Les reproches des banques traduisent le manque d'informations sur la santé ou l'activité des entreprises et les comportements conduisant certaines à ne faire appel à elles qu'en cas de difficultés. La caractéristique de ce modèle est donc le risque de rétention d'informations. Aucune des parties n'est vraiment assurée de la coopération de l'autre et la méfiance qui en découle a tendance à renforcer les pratiques individualistes. Les implications se font sentir au niveau de l'organisation de la banque (organisation par produit, filiales spécialisées) et sur les pratiques de maîtrise des risques (procédures standardisées, scoring, diversification des risques, recherche de sûretés réelles).

---

(107) – Monique Zollinger, Eric Lamarque, « Marketing et Stratégie de la Banque », Dunod, Paris, 2004, p. 255 et 260.



**Section I**

**L'opposition traditionnelle : transactionnel / relationnel.**

A travers la littérature, il apparaît que deux niveaux bien différents coexistent : celui de la transaction et celui de la relation. Le premier renvoie à l'analyse du contrat stricto sensu, conçu alors comme mécanisme de coordination destiné à assurer la réalisation d'une transaction (ou d'une série de transactions rigoureusement identiques), indépendamment des autres interactions que l'entreprise a avec ses partenaires. Le second renvoie à l'analyse de la relation dans son ensemble. Cette analyse intègre l'étude de l'ensemble des « dispositifs de coordination ». Il s'agit des mécanismes contractuels et non contractuels assurant la régulation des relations tissées à travers plusieurs transactions indépendantes (voir tableau 1 suivant)

**Tableau 1 – Caractéristiques des approches transactionnelle**

**et relationnelle dans le secteur bancaire** (108).

	Approche transactionnelle	Approche relationnelle
Objectifs	Rentabilité d'une transaction individuelle	Rentabilité de toute la relation client
Stratégies	Volume de nouvelles transactions Accent mis sur le crédit	Pénétration des clients actuels Ventes multiples de services, de crédits et autres
Marketing	Utilisation du produit Accent mis sur le crédit	Connaissance du produit Accent mis sur le marketing
Fonctions	Vente Chacun pour soi	Gestion des relations internes et externes Coordination des efforts

**Paragraphe I**

**L'analyse comparée des deux modèles.**

Après avoir présenté les principaux fondements des deux modèles, on s'attachera à proposer une évaluation des forces et des faiblesses de chacun d'eux.

---

(108) – Eric Lamarque, « Management de la banque », opcit, p. 117.

### Definitions et caractéristiques.

Comme mentionné précédemment, l'approche transactionnelle renvoie à l'analyse du contrat stricto sensu conçu comme mécanisme de coordination destiné à assurer la réalisation d'une transaction. Le contrat est généralement synonyme de froide rationalité. On le perçoit comme un instrument défensif, un mode de protection derrière lequel les parties contractantes pourront se retrancher au moment opportun. Cette conception du contrat tire ses origines de la théorie juridique classique, selon laquelle le contrat se définit comme un accord de volonté destiné à créer des effets juridiquement obligatoires. En d'autres termes, le contrat équivaut à l'ensemble de promesses, légales et licites, pour l'inexécution desquelles la loi prévoit des sanctions judiciaires.

Les contrats formels représentent une promesse ou une obligation d'exécuter des actions particulières dans le futur. Plus le contrat de crédit est complexe, plus grande est la spécificité des promesses et des obligations. Par exemple, un contrat complexe détermine en détail les rôles et les responsabilités particulières, précise les procédures de contrôle et les pénalités en cas de non-respect, et surtout détermine la nature du produit ou service livré. Selon la logique de l'économie des coûts de transaction, la tâche du banquier est de mettre au point un arrangement avec un minimum de coûts, de manière à assurer l'octroi du crédit ou service aux prix et qualité requis par l'emprunteur.

L'économie des coûts de transaction fait référence à trois catégories de hasards liés à l'échange, qui nécessitent des précautions contractuelles : la spécificité des actifs, la difficulté de mesure de la performance et l'incertitude.

La spécificité des actifs émerge quand la relation exige des investissements spécifiques relationnels considérables, humains ou physiques. La présence de ces actifs spécifiques transforme la nature de l'échange. On passe de contrats classiques dans lesquels l'identité des partenaires est inconnue à des contrats néoclassiques dans lesquels l'identité des partenaires est centrale.

Interrompre la relation entraîne pour la banque une perte de la valeur des investissements spécifiques. Pour faciliter la longévité de la relation, les banquiers recourent donc aux contrats formels en y spécifiant non seulement les actions à entreprendre en cas d'infraction, mais aussi une structure pour résoudre les conflits.

---

finance des projets des emprunteurs constitue aussi une est difficile à mesurer, les parties peuvent limiter leurs efforts dans l'accomplissement de l'accord. Les banquiers mettent en place des contrats très complexes qui servent à contrôler le comportement de l'emprunteur. Par exemple, les clauses peuvent spécifier les modalités de contrôle, l'obligation de présenter les documents nécessaires justifiant la qualité du projet, et, si possible, l'identification de repères pour mesurer la performance du projet du débiteur.

L'incertitude est au centre des problèmes relationnels. Les parties doivent faire face aux problèmes de hasard moral et de sélection adverse, et ce, à travers un contrat formel très complexe.

En somme, les problèmes d'incertitude, en plus de la difficulté à mesurer la performance des projets et de la spécificité des actifs, rendent les contrats plus aléatoires. L'incertitude peut particulièrement décourager la banque à faire des investissements spécifiques quand les modalités de contrôle appropriées sont absentes. Un raisonnement similaire s'applique à la difficulté de mesure.

Dans la pratique, ce modèle est souvent qualifié de « banque à l'acte » et illustre une relation purement transactionnelle limitée dans le temps. En effet, le recours au banquier ne se fait que pour des opérations ponctuelles ne favorisant pas l'établissement de relations stables avec les clients. La relation de clientèle apparaît comme le moyen d'éviter les stratégies opportunistes de l'emprunteur. D'ailleurs, plusieurs approches, y compris la théorie des coûts de transaction, ont observé que la gouvernance des échanges interorganisationnels implique plus qu'un contrat formel : le contrat relationnel.

Les approches relationnelles considèrent des échanges répétés à caractère relationnel, c'est-à-dire des échanges ayant une orientation à long terme délibérée. Elles mettent en exergue le rôle des phénomènes d'interaction dans les échanges et s'intéressent à l'ensemble de la relation entre les partenaires et non seulement à un accord spécifique.

A ce stade, l'unité d'analyse n'est plus la transaction, c'est la relation. Le contrat relationnel se différencie en abordant la relation et sa coordination comme un phénomène bilatéral où des adaptations et des ajustements ont lieu en permanence. Ces ajustements reposent sur des attentes et des normes de comportement partagées qui peuvent différer d'un contexte à un autre. Ainsi, le contrat relationnel place l'interaction entre les individus au cœur des mécanismes des échanges.

---

mmment avec des normes informelles et sur des pratiques  
e quel elles opèrent. Ces normes permettent la bonne  
réalisation du contrat sans avoir besoin d'un recours systématique au système juridique. Elles  
assurent, également, une certaine flexibilité en évitant de s'enfermer dans les termes d'un contrat.  
Selon cette approche, la notion de contrat est prise dans un sens très large comprenant un ensemble  
de règles informelles, de normes et de pratiques. Une théorie plus récente synthétise parfaitement  
cette approche, la théorie du contrat social élaborée par MacNeil (1980).

Le contrat relationnel est un accord tacite qui permet à la banque de gouverner ses relations  
avec ses clients en se fondant sur les valeurs et processus convenus, trouvés dans les rapports  
sociaux. Ce modèle est dit « à l'engagement » (Lamarque, 1994). Les banques cherchent à favoriser  
l'établissement de relations stables pour réduire l'incertitude grâce à une meilleure circulation de  
l'information et l'instauration de la confiance.

Le contrat relationnel exige des normes de flexibilité, de solidarité et d'échange des  
informations. La flexibilité facilite l'adaptation aux événements imprévisibles. La solidarité permet  
une approche bilatérale pour résoudre les problèmes, créant un engagement pour joindre les actions  
à travers un ajustement mutuel. Le partage de l'information facilite la résolution des problèmes  
parce que les parties peuvent partager des informations privées, y compris leurs objectifs à moyen et  
long termes. Comme les parties adhèrent à certaines normes, la mutualité et la coopération  
caractérisent le comportement qui en résulte.

Les contrats relationnels permettent aux banques d'atténuer les hasards liés à l'échange,  
précisés par les contrats formels. L'espérance de continuité qui accompagne le contrat relationnel  
génère la motivation de s'investir dans un échange spécifique. Cet investissement est protégé par les  
coûts de rupture élevés qui peuvent s'ensuivre. De manière similaire, l'espérance de longévité  
minimise le besoin de préciser une mesure de performance sur le court terme. Les deux partenaires  
espèrent que le manque de performance sur le court terme sera corrigé sur le long terme.

Les mécanismes à travers lesquels le contrat relationnel atténue les hasards liés à l'échange  
peuvent être de nature économique et sociologique. Les économistes mettent l'accent sur l'origine  
rationnelle de la gouvernance relationnelle, particulièrement, sur les attentes futures de l'échange.  
Les sociologues, quant à eux, mettent l'accent sur les normes et les liens sociaux qui peuvent  
émerger d'un échange. La confiance est considérée comme un trait qui se renforce lors d'un échange  
relationnel.

---

### Intérêts et limites de ces approches.

L'intérêt de l'approche transactionnelle est qu'elle met l'accent sur les problèmes de gouvernance dans un contexte où les divergences d'intérêts entre les parties sont un problème majeur à résoudre. Canaliser et harmoniser les intérêts constituent une dimension fondamentale des structures de coordination, dimension qui est à tort largement ignorée dans certaines branches de la littérature (Brousseau, 1995) et qui conduit à considérer qu'une fois les raisons de coopérer réunies le processus lui-même n'engendre pas de problèmes. Le contrat reste la première source de coopération et c'est un mécanisme qui permet d'instaurer la confiance.

L'approche relationnelle procure de nombreux avantages à ses utilisateurs.

Pour les entreprises, l'approche relationnelle peut présenter plusieurs avantages :

- La simplification des processus de gestion des services financiers ;
- L'accès plus rapide au crédit : la relation banque – entreprise peut augmenter la disponibilité du crédit, réduisant ainsi le problème du sous-investissement ;
- La diminution du risque associé à l'achat de nouveaux produits (confiance accordée au chargé de comptes) ;
- L'aide plus évidente en cas de crise ;
- La personnalisation du produit/service ;
- L'instauration de liens affectifs (Heide et John, 1990) qui permettent de se prémunir contre l'opportunisme.

L'approche relationnelle est également avantageuse pour les banques, D'une part, elle leur permet d'améliorer l'évaluation du risque des emprunteurs ; en donnant naissance à une information spécifique, les banques acquièrent un avantage concurrentiel. D'autre part, la relation de clientèle permet d'améliorer le contrat de crédit. En effet, lorsque la banque engage une relation avec un emprunteur, elle va adapter les conditions de crédit à la situation de ce dernier. Les banques optent pour des contrats de crédit qui s'adaptent à la situation des emprunteurs plutôt que pour des contrats de dette standards et rigides qui ne prennent pas en compte l'aspect temporel et dynamique de la relation de crédit.

---

Il n'y a pas toutes les manifestations possibles d'opportunisme. Le bon fonctionnement des relations ne peut reposer que sur la confiance (Charreaux, 1990).

La relation bancaire peut être définie à travers deux dimensions. La première est le temps : l'importance de la relation peut dépendre de la durée de l'interaction entre le client et la banque. Wood (1975) pense que la relation existe quand « l'étendue des emprunts actuels affecte les demandes de crédits futures ». La seconde dimension est l'échelle qui se rapporte à l'ampleur des services offerts par la banque.

Dans sa forme la plus simple, une relation est la reconnaissance que les deux partenaires peuvent améliorer leurs bénéfices en maximisant la rentabilité de leur relation à travers le temps, plutôt que de tirer le maximum de profit à partir d'une transaction instantanée.

Dans sa forme la plus développée, une relation implique l'établissement d'une relation interpersonnelle et psychologiquement complexe à plusieurs niveaux fonctionnels. Ces liens multiples constituent une relation institutionnelle qui peut durer de longues années. Une relation implique non seulement plus de rentabilité de l'échange, mais elle inclut la perception d'une dépendance mutuelle entre les deux parties. Ainsi, les diverses interactions sont institutionnalisées. L'interdépendance perçue entre les partenaires est fondée sur la confiance mutuelle, l'ouverture, les objectifs communs et l'engagement sur le long terme.

## Paragraphe II

### L'utilisation par l'opposition traditionnelle :

#### modèle allemand / modèle anglo-saxon.

Easterbrook (1997) argumente, lui, que les systèmes financiers sont avant tout le reflet des différences d'efficacité des marchés des capitaux. Les Etats-Unis ont un marché de capitaux importants, efficace où les capitaux peuvent circuler librement... Quand les marchés financiers sont moins efficaces, un substitut doit être trouvé. Ainsi, il affirme que les banques jouent ce rôle. Du coup, les stratégies bancaires à l'égard des entreprises sont assez nettement différenciées.

Les banques américaines ont passé de nombreuses années (années 1980) à investir dans les technologies de l'information et à rationaliser leurs masses salariales. Elles se sont détournées de l'approfondissement des relations (109) avec leurs clients actuels au profit de l'acquisition de

---

(109) – « Client Cultivation ».

Les banques ont annihilé une grande partie de leur avantage concurrentiel par l'accroissement de la qualité du service, l'activité de conseil a disparu ainsi que le contact avec le client qui permettait d'obtenir de l'information concernant le marché.

Les banques américaines ont volontairement adopté une stratégie d'échanges « transactionnels » et non pas « relationnels ». Elles ont choisi une stratégie de volume ainsi que le prix et la facilité d'accès comme attrait concurrentiel... et leurs clients ont découvert que d'autres acteurs financiers ou produits pouvaient répondre à leurs besoins financiers de manière tout aussi satisfaisante en matière de prix et de facilité d'accès.

A l'inverse, les banques allemandes ont investi massivement dans le capital humain et l'architecture organisationnelle de ces ressources humaines nécessaires à la poursuite d'une stratégie basée avant tout sur de fortes relations banque – entreprise. Les banques ont offert à leurs clients une activité de conseil et de service de grande qualité et la commodité d'un seul interlocuteur pour l'ensemble de leurs besoins financiers ; les liens étroits avec leurs clients leur ont également permis de s'adapter aux évolutions du marché. Elles ont su conserver leur avantage concurrentiel. Keltner (1995) précise ainsi que même si les produits offerts ne l'étaient pas au meilleur prix, la relation dans son ensemble n'avait pas d'égal.

## 1

### **Encadré 1 – Emergence du secteur bancaire américain** (110).

Depuis le milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, les lois fédérales des Etats américains ont contraint la croissance et les activités des plus grandes institutions financières. Les banques commerciales américaines ont connu des restrictions géographiques, les privant ainsi de la taille et du réseau d'informations nécessaires au financement requis par les grandes entreprises naissantes de la fin du XIX<sup>e</sup>. Les contraintes ont, également, concerné les produits et portefeuilles bancaires. Les banques ont aussi été exclues des marchés financiers et des prises de participation dans le capital d'entreprises non financières.

Roc (1994) explique que deux forces majeures ont sous-tendu ces restrictions : le populisme américain, profondément méfiant vis-à-vis du pouvoir accumulé par d'importants acteurs privés, et des groupes d'intérêts, tels que les banquiers locaux (111), qui ont bénéficié de la fragmentation du

(110) – Cf. Eric Lamarque, « Management de la banque », opcit, p. 123.

(111) – Leurs intérêts faisaient poids parce que rejoignant l'opinion populaire.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

tissu financier. La structure actuelle du système financier américain reflète en partie les forces politiques qui ont contraint la taille et les activités des banques commerciales américaines, les compagnies d'assurance et les autres intermédiaires financiers.

Il explique, également, que la plupart des personnes font remonter les restrictions de l'activité bancaire aux Etats-Unis à la législation du New Deal des années 1930 et plus particulièrement au Glass-Steagall Act qui a séparé les banques commerciales des banques d'investissement... mais que les restrictions les plus sérieuses étaient déjà en place bien avant, c'est-à-dire avant la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Le Glass-Steagall Act n'a fait qu'enraciner l'existant. Par conséquent, le paysage bancaire américain est resté largement fragmenté par rapport à celui de beaucoup d'autres pays, notamment européens.

Le Glass-Steagall Act a été progressivement allégé pour ne plus exister aujourd'hui (112). Les banques américaines peuvent donc exercer, actuellement, l'ensemble des activités bancaires.

Le paradoxe est que, à côté de cette fragmentation du secteur, les plus grandes banques mondiales sont avant tout américaines et britanniques. On peut s'interroger sur cette contradiction apparente.

La relation entretenue avec la clientèle des PME illustre ces stratégies différenciées. Rappelons d'abord que ce segment de clientèle est à l'intersection des besoins de la clientèle de particuliers et des besoins des entreprises ; il est donc, généralement, traité comme une catégorie spéciale de clients. Keltner (1995) développe le traitement caractéristique des petites entreprises (113) américaines et allemandes.

## 2

### **Encadré 2 – Emergence du système bancaire allemand.**

Il faut remonter à l'après-Seconde Guerre mondiale pour expliquer en partie l'importance des banques dans le système financier allemand. Les banques sont venues compenser le sous-développement des marchés financiers allemands ; elles étaient le lien entre les épargnants individuels et les entreprises ayant besoin de ressources financières.

---

(112) – Les banques avaient, néanmoins, trouvé bien avant sa fin le moyen de contourner la législation, afin d'exercer toute la palette des activités bancaires.

(113) – Professions libérales, commerçants, artisans ...



[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Les banques allemandes ont, rapidement, adopté le qualificatif de banques universelles, car leurs opérations couvraient et couvrent toute la palette des opérations bancaires existantes : gestion des besoins courants des entreprises (ouverture et tenue de comptes, gestion de trésorerie...) mais aussi gestion d'ouvertures de capital d'entreprises, courtier dans le placement de titres financiers, exercice des droits de vote par procuration confiés par leurs clients, émetteur d'emprunts et investisseur au sein d'entreprises.

L'étendue de ces activités bancaires est bien résumée dans les expressions « banque à arrêt unique » (114), « médecin de famille financier » (115) ou « tout pour tout le monde partout » (116) désignant les banques allemandes (Rita Esen, 2001). Elles ont acquis un pouvoir important sur les entreprises clientes en étant non seulement la source principale de financement externe, mais aussi en exerçant une multiplicité de rôles.

La fonction de créancier permet à la banque d'exercer un contrôle sur la gestion de l'entreprise par l'importance de sa créance ainsi que par son pouvoir de renouveler ou non les crédits. La multiplicité des rôles lui permet de développer une relation de proximité et de connaissance approfondie de son client en lui offrant une vision à long terme de l'entreprise... notamment une fonction de soutien à l'entreprise en détresse financière.

L'importance du système des procurations des droits de vote exercées par les banques au nom de leurs clients est également très souvent soulignée et étudiée. La multiplicité des rôles joués par les banques était regardée comme un élément de motivation pour celles-ci à contrôler activement ces entreprises ; les actionnaires individuels comptaient donc sur les banques pour contrôler au mieux la gestion de ces mêmes entreprises.

Baums (1992) rapporte que la totalité des banques réunies représentait en moyenne 80 % de tous les droits de vote des différentes assemblées. A une exception près, elles avaient, toujours, au moins la majorité (plus de 50 %) des votes présents. Les banques avaient donc le pouvoir d'élire les membres des conseils de surveillance élus par les actionnaires (117). Les banques allemandes ont souvent placé certains de leurs membres dans les conseils de surveillance, leur offrant ainsi une place de premier choix dans l'obtention d'informations sur le fonctionnement de ces entreprises.

---

(114) – « One stop banking ».

(115) – « Financial family doctor ».

(116) – « Everything for everybody everywhere ».

(117) – Les employés prennent part au vote de certains conseils.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Enfin, Rita Esen (2001) rappelle les liens privilégiés des banques allemandes avec le gouvernement. Elle cite trois grandes banques, la Deutsche Bank, la Dresdner Bank et la Commerzbank qui, assurées du soutien du gouvernement allemand, ont pris davantage de risques que les banques anglo-saxonnes.

Les banques allemandes ont eu et ont une influence et un rôle bien plus importants dans la vie de leurs entreprises clientes au point de se poser la question de l'optimalité de la gouvernance des entreprises allemandes grâce au rôle joué par le système bancaire allemand.

Aux Etats-Unis, dans les années 1980, la tendance a été de les gérer comme n'importe quel autre client. Au début des années 1990, ces clients étaient donc traités dans la plupart des banques, comme la clientèle de particuliers. Un chargé d'affaires leur était rarement assigné pour les conseiller dans leur gestion, les opérations d'investissement et de dépôt suivaient les mêmes canaux que ceux des particuliers et l'évaluation des dossiers de prêts de ces entreprises consistait en une opération centralisée en back-office, sans aucun contact ou connaissance de leurs secteurs d'activité.

Les banques accordent leurs crédits de façon procyclique. Quand les banques disposent de beaucoup de capital, elles sont généreuses dans l'octroi de crédit mais, lorsque la récession survient, elles coupent de façon drastique leur offre de crédit.

A l'opposé, les banques allemandes après avoir délaissé ce segment au profit notamment des Caisses d'épargne, ont passé, depuis le début des années 1980, du temps à améliorer leurs compétences relationnelles avec les petites entreprises. Le « branch manager », directeur d'agence, conseille le chef d'entreprise tant au niveau professionnel que personnel.

Selon les cadres de ces banques, l'utilisation de programmes de scoring est une aide dans l'évaluation du risque, mais l'automatisation des décisions de crédit reviendrait à ignorer les facteurs contextuels qui déterminent la réussite ou l'échec des projets évalués.

Cette distinction se retrouve pour le « middle market » américain ou le « mittelstand » allemand, c'est-à-dire le marché des « moyennes entreprises » ayant un chiffre d'affaires annuel de 1 à 250 millions de dollars. Elles dégagent un besoin de ressources financières, mais aussi un besoin de conseils pointus sur leurs investissements et la gestion de trésorerie et si elles exportent, comme c'est le cas de la majorité d'entre-elles, elles ont également besoin de services bancaires à l'international.

---

segment de clientèle les banques américaines parlent de volume et de relations transactionnelles. Il souligne que les grandes banques américaines dépendent des fortunes pour la formation de leurs cadres (chargés d'affaires) à la vaste palette des besoins de ce type d'entreprise... Mais dans les faits leur gestion se caractérise bien davantage par la recherche de volume que par une approche relationnelle. Ainsi, le temps passé à trouver de nouveaux clients serait bien supérieur à celui passé avec les anciens et la plus grande partie des crédits accordés le sont à court terme. Les banques accordent leurs crédits de façon procyclique.

En Allemagne, la gestion relationnelle reste dominante. Les crédits bancaires offerts le sont davantage à long terme, ce qui encourage la banque à soutenir l'entreprise en cas de problème. Les cadres des banques soulignent aussi que c'est avant tout la gestion de l'entreprise et ses forces qui sont prises en compte lors de l'octroi d'un crédit.

Enfin, le temps accordé aux clients actuels de la banque est une priorité, particulièrement au début de la relation, où trois à quatre rencontres la première année représentent une fréquence courante. Chercher de nouveaux clients ne concerne vraiment que les chargés seniors, et là encore la méthode diffère de celle pratiquée aux États-Unis, cette recherche se faisant surtout sur recommandations ou par des approches informelles et non par des appels spontanés (119).

La stratégie de volume des banques américaines a quelque peu détourné les entreprises de cette source de financement. Ne trouvant plus d'activité de conseil ou de compétences distinctives, elles se sont orientées vers les marchés financiers leur offrant de meilleures conditions, notamment de prix... Les petites entreprises préférant dorénavant l'autofinancement ou des financements privés jugés plus stables quand l'activité économique se dégrade.

Au contraire, si les grandes entreprises allemandes se sont davantage tournées vers les marchés financiers, les PME continuent de faire largement appel aux banques, leur permettant notamment de trouver auprès d'elles l'expertise financière que leur taille ne leur permet pas d'acquérir.

---

(118) – « Relationship Management ».

(119) – « Cold Calls ».

## Section II

### Peut-on converger vers un modèle unique ?

La période récente marque une évolution dans les modèles traditionnels, Le secteur bancaire allemand est actuellement en train de traverser une crise structurelle. Les résultats financiers des banques allemandes ont chuté de façon spectaculaire. Les nouvelles technologies de l'information ont accru la transparence des marchés, rendu l'entrée de nouveaux concurrents plus facile, affaibli la traditionnelle relation entre la banque et son client et ont très fortement intensifié la concurrence entre banques ainsi qu'entre banques et non-banques.

Les banques ont commencé à faire des ajustements structurels importants. Les PME allemandes demeurent le cœur de métier du marché « entreprises ». Les établissements sont conscients de l'importance des relations établies avec leurs clients, mais elles affirment dorénavant que « aucune banque ne peut maintenir indéfiniment une relation qui ne dégage pas suffisamment de revenu... Nous essaierons de mieux segmenter les entreprises en fonction de leur niveau de risque » (120).

Le modèle de banque universelle allemand est même malmené. Le président de l'association des banques allemandes (2003) affirme qu'il faut faire sortir les avantages inhérents au modèle de la banque universelle, les banques allemandes doivent s'affiner et se concentrer sur les activités cœur de métier, se repositionner sur une culture de ventes (121) centrée sur les activités proches du client. Engagées dans la rationalisation salariale, elles font toutefois attention à préserver le modèle relationnel. Les relations établies avec leurs clients sont primordiales tout comme les compétences de leurs employés, contacts principaux de la clientèle et spectateurs privilégiés des évolutions du marché.

Les banques américaines et anglo-saxonnes se tournent davantage vers la connaissance des clients. Afin de consolider leurs positions concurrentielles, elles investissent depuis une dizaine d'années dans la relation client en développant des programmes de formation à destination de leurs ressources humaines.

Au regard de ces deux séries d'évolution, la question de la convergence est posée. L'émergence d'un modèle intermédiaire apparaît aujourd'hui comme une possibilité réelle et l'exemple de la France peut illustrer ce phénomène.

---

(120) – Association des banques allemandes, Banking Survey, 2002.

(121) – « Sales culture ».

à pas de soi et il apparaît aujourd'hui qu'un regard sur les processus de décision et d'organisation de la relation, incite chacun des acteurs à améliorer ou à construire un dispositif permettant de gérer les contrats bancaires, qu'ils soient relationnels ou transactionnels.

### Paragraphe I

#### Entre convergence et substituabilité des modèles de relation.

La littérature sur les relations de clientèle bancaire a généralement considéré le contrat relationnel et le contrat formel comme substituts. La présence de l'un, en particulier le contrat relationnel, dispense de la présence de l'autre. En effet, la confiance réduit les coûts de transaction. Dwyer et Singh (1998) estiment que les arrangements informels supplantent souvent le contrôle formel caractérisant le contrat formel. Gulati (1995) a explicitement estimé que les contrats et la confiance fonctionnent comme substituts : « La confiance élimine les coûts liés aux contrats, diminue le besoin de contrôle et facilite l'adaptation contractuelle. La confiance atténue la peur d'un comportement opportuniste et donc est susceptible de limiter les coûts de transaction associés à l'échange ».

De façon similaire, Uzzi (1997) estime que le renforcement de l'échange dans des structures sociales permet d'économiser le temps consacré à la renégociation des contrats.

Le contrôle social informel élimine le contrat formel. Un raisonnement de substitution émerge : si la banque a confiance en son client, il n'y a qu'un besoin minime pour spécifier les actions contractuellement. D'ailleurs, dans la littérature managériale, la notion de confiance est fréquemment présentée comme antinomique de celle de contrat (Ring et Van de Ven, 1992). Il est vrai que tenter d'enfermer l'intégralité du processus relationnel dans un contrat complet et exécuté au pied de la lettre est à la fois inefficace et générateur de méfiance réciproque.

Dans les situations où le hasard est élevé, la combinaison entre le contrat formel et les arrangements informels peut permettre une meilleure performance de la relation bancaire que le contrat relationnel isolé. La présence de termes contractuels clairs, de remèdes et de processus de résolution des conflits ainsi que des normes relationnelles, de flexibilité, de solidarité et de continuité inspire la confiance et la coopération.

---

La clientèle économique insiste sur le rôle des échanges répétés à long terme. Dans ce modèle, la probabilité d'une rentabilité future de l'échange dissuade de la poursuite de gain à court terme qui menace la longévité de la relation de clientèle.

Les contrats formels non seulement permettent la spécification formelle des engagements à long terme, mais ils stipulent clairement les sanctions en cas de comportement opportuniste. La réduction des gains à court terme permet d'améliorer les possibilités de coopération en cas d'échange relationnel. Au contraire, l'absence de clauses contractuelles augmente les incitations à l'opportunisme et baisse donc la probabilité de coopération. La spécification de protections contractuelles incite l'autre partie à adopter un comportement coopératif et complète et pallie ainsi les limites informelles du contrat relationnel. Le contrat formel assure la réussite des premières étapes, assez critiques de la relation.

Le processus de contractualisation peut lui-même encourager la coopération et promouvoir par conséquent une relation de clientèle durable. La création d'un contrat de crédit complexe requiert que la banque et l'emprunteur s'engagent mutuellement dans le processus de coopération, en tenant compte des changements inattendus, des sanctions en cas de conflits. Ainsi, le processus de développement de contrats complexes en réponse aux hasards liés à l'échange affecte positivement la performance des relations futures à travers le développement de relations sociales.

La complémentarité des relations entre le contrat relationnel et le contrat formel peut fonctionner à l'inverse.

Sans tenir compte de la durée de la relation, les dimensions larges de l'échange sont difficiles voire impossibles à spécifier et à cerner contractuellement. Les banquiers sont contraints d'utiliser leurs capacités pour prévoir clairement et contractuellement la résolution future des problèmes potentiels. Il en résulte que, lorsque les événements imprévus apparaissent, les contractants sont incapables de maintenir la continuité de la relation.

Le contrat formel contribue donc à établir des garde-fous qui encadrent le comportement des parties, mais il ne permet pas à lui seul de garantir qu'elles adopteront toujours des comportements coopératifs. La coopération apparaît donc comme un processus qui n'est que partiellement encadré par le contrat formel.

---

ger aussi l'affinement des contrats formels. Du moment où l'entassement émanant de la période antérieure est reflété lors de la révision du contrat formel. En conséquence, les échanges relationnels peuvent développer des contrats formels plus complexes, et ce, progressivement.

Si l'on revient sur les comportements bancaires évoqués précédemment, Brule et Blin (1996) affirment qu'il est évident que, pour beaucoup de dirigeants financiers, le banquier n'est pas un simple fournisseur... ils attendent de celui-ci, outre la fourniture de crédits de trésorerie à un niveau suffisant et à un coût acceptable, une prestation de conseil en matière notamment d'ingénierie financière, de financement à l'international et de gestion de risques de taux et de change : c'est un banquier partenaire dont ils affirment avoir besoin. Dans l'enquête du cabinet Brossard (122) apparaissait le fait que la première qualité du banquier idéal était la fidélité... C'est-à-dire un élément garant de la sécurité de l'entreprise en termes d'approvisionnement en capitaux.

Dans les faits, la recherche des « meilleures conditions » conduit souvent ces mêmes dirigeants à rechercher le banquier moins-disant, ne serait-ce que pour obtenir de leur banquier actuel qu'il s'ajuste sur ces meilleures conditions.

Autrement dit, les entreprises semblent vouloir le meilleur des deux : une fidélité « à l'engagement » mais des conditions « à l'acte ».

### **Encadré 3 – Exemple de perception de la relation «entreprise» au niveau d'une agence (123).**

Lors d'un entretien réalisé auprès d'un directeur d'agence d'une banque française, la recherche continue du parfait équilibre entre l'approche relationnelle et les exigences financières est présente. Si l'approche relationnelle est recherchée, notamment parce qu'elle fidélise le client, elle coûte cher... Celle-ci doit donc être optimisée...

Quelques « propos choisis » :

A la question « Comment définissez-vous la relation bancaire ? », ce directeur d'agence a répondu : « Un développement partagé équitablement, c'est-à-dire pour la banque : faire du business, une offre d'opérations, des besoins identifiés et satisfaits – et donc un bénéfice pour l'entreprise ».

(122) – Maque, « Les relations bancaires d'une entreprise : fonctionnement et organisation – une application à la PME », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Bordeaux IV, 2007, p. 363.

(123) – Sylvie De Courssegues, « Gestion de la banque », Dunod, Paris, 2005, p. 53.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Les banques cherchent à « industrialiser la relation au quotidien » ... pour ainsi accroître la valeur ajoutée et donc la rentabilité, mais « plus il y a d'automatisation plus il faut soigner le client ».

Le client « meilleurtaux.com » ou « meilleurstarifs.com », les banques répondent à sa demande, et c'est tout. « On sait que l'on ne peut pas construire ».

Les grosses affaires demandent beaucoup de contacts et « parfois le chargé d'affaires rôle, mais c'est normal puisque  a rapporte ». D'autres clients sont « chronophages ». Il faut aider les chargés d'affaires, leur donner des éléments, tels que le rythme nécessaire de visites par rapport à ce que rapporte l'entreprise. Les clients aussi doivent être informés. « Il faut faire de la mise en relation différenciée ».

« Il faut être vigilant sur le trop de relationnel parce que, quand on va se mettre sur la performance, les chargés d'affaires ne seront pas jugés sur le relationnel... ».

Une étude de Paulin, Ferguson et Payaud (200) met en avant une divergence d'attitude entre des banques ayant une approche transactionnelle de leurs ventes et des clients entreprises ayant une approche relationnelle (124).

Les banques surestiment leur orientation client et les bénéfices de la technologie comme substitut de l'interaction avec leurs clients entreprises.

Les banques ont eu tendance à adopter une approche techno-économique transactionnelle dans la recherche d'une modernisation et rationalisation de leur organisation. L'opinion dominante était que la technologie peut compenser la réduction d'interaction humaine entre un chargé d'affaires et l'entreprise. Il a longtemps été considéré comme un coût d'exploitation plutôt qu'un actif stratégique.

Paulin, Ferguson et Payaud (2000) montrent que les clients valorisent l'aspect relationnel. Ils apprécient la fiabilité dans la relation et ressentent que le chargé d'affaires est une variable clé du succès, qu'il a pour responsabilité d'écouter et d'être conscient des besoins, et ils n'apprécient pas un manque de suivi de leur part. Ils concluent qu'il existe un dilemme pour cette banque encore ancrée dans une stratégie transactionnelle en dépit du fait qu'ils savent que les clients de long terme valorisent et recherchent un échange plus relationnel.

---

(124) – Cf. Eric Lamarque, « Management de la banque », opcit, p. 240.



(200) vient compléter ce tableau. Ils trouvent, en étudiant elle d'entreprises et de leur banque, que l'efficacité commerciale des relations dépend de la perception des deux parties, la banque et l'entreprise, de la culture de leur propre organisation. En effet, l'efficacité est la plus importante quand les deux parties se perçoivent de culture relationnelle et la plus faible quand elles se perçoivent de culture transactionnelle (125).

## Paragraphe II

### Une réflexion nécessaire sur l'organisation interne des deux acteurs.

Depuis quelques années, les banques cherchent à s'organiser pour optimiser leurs relations avec la clientèle au travers de leurs stratégies d'approche globale et de ventes croisées. Elles cherchent à améliorer leurs processus internes pour rentabiliser leurs opérations. Cette démarche a été, particulièrement, sensible vis-à-vis des grandes entreprises (Lamarque 2002).

### 1

#### Encadré 4 – Mise en œuvre d'une relation client dans la banque d'investissement (126).

**Le problème :** chaque métier de la banque d'investissement et de financement disposait souvent d'une large autonomie. La tendance était de s'attaquer en ordre dispersé à la clientèle des grandes entreprises au détriment de l'intérêt global de l'établissement.

**L'objectif :** aboutir à une relation multimétiers entre la banque et l'entreprise de façon à développer le PNB.

**La mise en œuvre :** Les banques d'investissement ont été les premiers à développer une approche globale et coordonnée dans les grandes entreprises. Les banques anglo-saxonnes se sont engagées dans le courant des années 1980 dans ces démarches, contredisant en cela la vision traditionnelle d'une approche purement transactionnelle. Cependant, une telle stratégie a nécessité une réorganisation des établissements : la mise en œuvre des principes du marketing relationnel pour une clientèle haut de gamme, un lobbying intense auprès des dirigeants des grandes entreprises au niveau mondial, une implantation mondiale pour être en mesure d'accompagner et de satisfaire les besoins des grands clients.

(125) – Eric Lamarque, « Management de la banque », opcit, p. 130.

(126) – Kotler, Keller, Dubois, Manceau, « Marketing – Management », opcit, p. 206.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

La nomination de senior bankers avec en portefeuille un petit nombre de grands clients, la mise en place de structures de soutien et de coordination de l'offre ont abouti à une meilleure efficacité avec l'objectif d'établir une relation multimétiers avec cette clientèle. La dimension relationnelle entre les dirigeants et les banquiers est ici essentielle. Elle est facilitée par la proximité naturelle en termes de raisonnement, de formation et d'attitude face aux problèmes financiers. La nomination de personnalités reconnues de la finance et des affaires, bien implantées dans les réseaux du pouvoir économique et politique, à la tête des filiales françaises des grandes banques d'investissement américaines en est la plus parfaite illustration.

Les relations entretenues avec la clientèle des PME sont, elles, beaucoup plus disparates entre établissements et au sein d'un même établissement. Après la mise en place d'agences spécialisées ou de centres d'affaires, les chargés d'affaires ou les directeurs d'agence restent malgré tout la clé de la réussite sur ce marché. Cela se manifeste à la fois par la relation de confiance qu'ils sont en mesure d'établir avec leurs interlocuteurs, mais également par leur capacité à coordonner l'offre bancaire qui s'est largement diversifiée pour cette catégorie de clients. Cela suppose l'existence de processus et d'une organisation assez précis leur permettant d'identifier au niveau des sièges (régionaux et nationaux), ou au niveau des filiales, les acteurs capables de les aider à formuler une réponse à destination du chef d'entreprise. Cette capacité à proposer et à concevoir une relation globale repose largement sur le chargé d'affaires, mais tout autant sur la qualité et l'efficacité des organisations bancaires.

## 2

### **Encadré 5 – Rôle du chargé d'affaires** (127).

La dualité des approches transactionnelle et relationnelle s'exprime dans le quotidien des chargés d'affaires. Deux types de propos coexistent :

- Le chargé d'affaires exprime l'évolution du lien qui unit le banquier à son client. Ce lien, de concret, physique et contextualisé, devient abstrait c'est-à-dire lié à des critères techniques (ratios et outils perfectionnés d'analyse du risque). Les banques ont coupé dans leurs coûts, se sont concurrencées et se concurrencent sur les prix. Le chargé d'affaires doit être motivé à vendre des produits financiers. Le chargé d'affaires se perçoit alors comme un coût opérationnel et non un actif stratégique.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- Le chargé d'affaires voit, également, la relation comme un partenariat bénéfique tant pour la banque que pour l'entreprise... et s'il reconnaît que sa banque poursuit une logique de vente, il lui faut aussi « savoir voir les clients sans avoir rien à leur vendre, simplement pour écouter les clients », surtout les clients de long terme qui valorisent et recherchent un échange plus relationnel. La relation étant faite de « l'accumulation de petits détails », le chargé d'affaires est alors « le personnage clé, un intégrateur de métiers : c'est un interprète, c'est l'interface entre la banque et l'entreprise, c'est le pion essentiel du chef d'entreprise ».

Malgré ces efforts qui doivent se poursuivre, l'échec ou les conflits pouvant apparaître semblent provenir assez souvent des entreprises elles-mêmes. La critique facile à l'égard des banquiers sur leur frilosité ou leur cynisme cache souvent un manque d'anticipation et un comportement lui-même critiquable de la part des entreprises. La relation avec le banquier doit tout autant retenir l'attention que celle avec des fournisseurs ou même des clients. L'idée est ici d'amener les entreprises à construire un dispositif de gestion de la relation, afin de ne plus se trouver en situation d'infériorité en raison de l'asymétrie d'information et d'essayer de tirer parti d'une relation ainsi plus équilibrée.

### 3

#### **Encadré 6 – Mise en œuvre de la gestion de la relation bancaire :**

##### **l'exemple d'une PME française** (128).

Cette PME est présente sur un secteur d'activité extrêmement concurrentiel, un secteur à faible rentabilité et extrêmement consommateur d'investissements, le montant annuel approche les 2 millions d'euros. La situation actuelle de l'entreprise est saine, sa trésorerie est positive après avoir été au bord de la faillite quelques années auparavant. L'entreprise a quatre banques et fait appel, s'il y a des besoins supplémentaires de financement, à divers organismes financiers.

**Le problème :** avoir accès aux produits et services bancaires chaque fois que nécessaire ; obtenir le financement des investissements projetés ou inattendus (rapidement) est ainsi déterminant.

---

(128) – Maque, « Les relations bancaires d'une entreprise : fonctionnement et organisation – une application à la PME », Thèse, opcit, p. 209.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**L'objectif :** créer et entretenir une relation de confiance et de partenariat avec les banques de l'entreprise.

**La mise en œuvre :** Trois des quatre relations bancaires remontent à plus de dix ans, dont celle avec la banque historique commencée dans les années 1950 ; la dernière approche les cinq années. La longévité des relations est recherchée.

La gestion de relations bancaires fait apparaître des normes de solidarité, de flexibilité et d'échanges extensifs d'informations :

La solidarité s'exprime dans la multibancarisation : l'entreprise partage ainsi volontairement les flux et les financements d'investissements entre ses banques, en tenant compte des demandes de celles-ci ; le dirigeant affirme, également, avoir fait des financements avec certaines de ses banques alors qu'un taux plus attractif lui était proposé (organisme financier extérieur), notamment en raison du soutien financier passé de ses banques ; la recherche du taux le plus bas n'est pas forcément systématique.

La flexibilité s'exprime également dans la multibancarité : l'entreprise choisit ainsi la banque avec laquelle certaines opérations, peu fréquentes, seront réalisées, en fonction du degré de souplesse perçu chez chacune d'elles. De même, l'entreprise modifie parfois son fonctionnement pendant les périodes de vacances des chargés d'affaires, périodes peu propices à la résolution de problèmes du fait de l'absence de l'interlocuteur privilégié. L'entreprise cherche à éviter tout conflit potentiel.

Le dirigeant communique également énormément avec ses banques, quantitativement et qualitativement : il affirme ainsi que les relations bancaires sont « une affaire d'hommes », le rôle du chargé d'affaires est essentiel ; la communication est régulière tout au long de l'année avec un moment fort au moment de la clôture des comptes et de la présentation des investissements et de l'activité de l'année à venir.

L'existence d'un tel dispositif permet de définir des bases explicites de discussion et de négociation conduisant ainsi à vraiment professionnaliser la relation. Si les grandes entreprises disposent de directions financières très structurées capables de négocier avec les établissements financiers, il n'en va pas de même pour les PME. Dans ce cas, la relation est surtout interpersonnelle entre le dirigeant et son banquier.

situation d'infériorité par manque de préparation à cette situation. On peut mettre en avant ici la notion de « bancabilité » qui consiste à présenter les projets selon des normes et avec un niveau d'information qui les rend acceptables par la banque. Ce travail sur la « bancabilité » d'un dossier suppose une préparation en amont de sa présentation :

- Mieux connaître les contraintes de fonctionnement d'un établissement et son processus de décision : beaucoup de dirigeants d'entreprises les ignorent et/ou ne comprennent pas très bien les raisons du niveau des taux qui leur sont proposés. De même, ils ne connaissent pas le cadre réglementaire auquel les banques sont soumises et qui conditionnent bien souvent leur offre. L'idée ici n'est pas de leur trouver des circonstances atténuantes mais, comme dans toute relation commerciale voulant évoluer vers des partenariats privilégiés, il faut bien comprendre les contraintes structurelles qui pèsent sur le processus de « production ». De leur côté, les banquiers devraient davantage expliquer au cours de la discussion la nature exacte de ces contraintes.
  - Mieux maîtriser le contenu de ses projets : le banquier, lorsqu'il analyse un projet, va le faire selon un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs que le dirigeant doit connaître pour pouvoir y répondre. Ce qui compte, c'est moins la justesse des prévisions (chiffre d'affaires, coûts...) que la présence effective de documents prévisionnels établis selon des hypothèses sérieuses sur lesquelles on pourra avoir une vraie discussion. L'observation des dossiers de demande de financement de la part des petites structures, en particulier lors des phases de création, montre une très grande pauvreté en la matière. On retrouve bien ici la situation d'asymétrie informationnelle qui ne permet pas au banquier d'évaluer correctement le risque qu'il va prendre. Le dirigeant doit donc s'organiser avec ses équipes pour produire de tels documents.
  - Mieux appréhender les aspects humains et relationnels : parmi les critères qualitatifs faisant partie du processus de décision, il ne faut pas sous-estimer la dimension interindividuelle entre le dirigeant et le banquier. Souvent, alors que les aspects quantitatives et formels ne posent pas de problèmes, le comportement, l'attitude du dirigeant, comme d'ailleurs celle du banquier en charge du dossier, aboutissent à des incompatibilités et à des décisions négatives. Tout autant que le projet, le porteur du projet doit être suffisamment convaincant pour augmenter ses chances d'obtenir un financement.
-



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended.  
Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

### Conclusion.

La contribution au volet bancaire de la politique financière à la création de valeur de l'entreprise doit donc s'appréhender tout autant au niveau des aspects financiers traditionnels (taux, garanties, facturation...) qu'au niveau des aspects organisationnels de mise en œuvre de la relation. La professionnalisation de la relation passe par la construction d'un dispositif interne de gestion de cette relation, en termes de construction de l'information à délivrer au banquier, de fréquence des contacts à l'initiative du dirigeant, des modalités de ces contacts et de leur préparation. Seule une réelle organisation est de nature à réduire les asymétries d'information et les risques d'opportunisme qui en découlent. Pour un dirigeant souhaitant s'inscrire dans une logique plus coopérative, tout en se laissant le droit de faire jouer la concurrence entre les établissements, une prise de conscience de l'utilité d'un tel dispositif paraît nécessaire.

---

### Chapitre III

#### LES RELATIONS DE LONG TERME ENTRE UNE BANQUE ET UNE FIRME.

De façon générale, on peut définir une "relation de clientèle" entre une banque et un emprunteur, comme une "relation de long terme" fondée sur la répétition dans le temps de relation de crédit, c'est-à-dire d'offres et de demandes de crédit émanant, respectivement, de la banque et de l'emprunteur (129). Cette définition s'explique dans ce qui suit.

#### Section I

##### L'aspect, fondamentalement, dynamique de la relation de long terme.

L'aspect, fondamentalement, dynamique de la relation de long terme entre une banque et, une firme nécessite l'utilisation de modèles multipériodiques. Dans tous les modèles, on considère, au moins, deux périodes, avec un projet d'investissement par période. Si on prend l'exemple d'un modèle à deux périodes, la structure temporelle que l'on considère peut être représentée par le schéma 1 (130) suivant :

#### Schéma 1

t=0	t = 1	t = 2
Investissement 1	Remboursement du premier emprunt	
Emprunt 1	Investissement 2	Remboursement du second emprunt
	Emprunt 2	

#### Section II

##### L'analyse des "relations de long terme" se distingue de l'analyse des financements.

L'analyse des "relations de long terme" se distingue de l'analyse des financements de long terme, de l'analyse du choix de la maturité de la dette et de celle du choix de l'horizon temporel de l'investissement.

Tout d'abord, lorsqu'il s'agit d'analyser les caractéristiques des financements longs, on considère un seul projet d'investissement qui donne un résultat intermédiaire entre l'emprunt et le remboursement. En général, on considère que ce résultat intermédiaire constitue une information sur le résultat final du projet d'investissement.

(129) – Voir Fatiha Taleb, « Stratégie d'entreprise et relations de crédit de long terme Banque – Entreprise », Oran, 2003, p. 245.

(130) – Source : N. Eber, « Relations de long terme Banque – Entreprise », Strasbourg, 1999, p. 48.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

er quelles sont les caractéristiques du contrat optimal pour  
la 2 ci-après représente la structure temporelle du modèle

de Chang (1990).

**Schéma 2** (131)

t=0	t = 1	t = 2
Investissement	Résultat Intermédiaire	Résultat final
Emprunt	Remboursement Intermédiaire	Remboursement final

La comparaison avec le premier schéma montre, bien, la différence entre les modèles analysant le financement de deux projets successifs de court terme et ceux étudiant le financement d'un projet unique de long terme.

Lorsqu'on analyse la maturité de la dette, on considère, également, un unique projet d'investissement de long terme. Il s'agit, alors, de montrer quel est le choix optimal de maturité de la dette utilisée pour financer cet investissement de long terme (132).

D'une manière générale, les financements longs permettent d'économiser des coûts d'information, ce qui les rend plus efficaces que les financements courts. Les modèles analysant les financements longs s'intéressent, particulièrement, à l'information intermédiaire qu'obtient la banque entre le déblocage des fonds et le remboursement. La structure de ces modèles est, donc, du même type que celle représentée dans le schéma 1 précédent.

Enfin, l'analyse des relations de crédit de long terme doit, aussi, être distinguée de celle du choix de l'horizon de l'investissement, c'est-à-dire du choix pour l'entrepreneur de la maturité des projets d'investissement. A ce sujet, un débat est ouvert concernant le rôle des banques dans le choix de l'horizon temporel des investissements des firmes. En particulier, certains auteurs ont suggéré que les banques Allemandes ou Japonaises favorisent l'option par les entreprises de projets d'investissement de long terme [Mayer (1988), Hellwig (1990), Porter (1992)] (133).

Contrairement, aux trois problèmes précédents, notre analyse des relations de long terme met l'accent sur la répétition de la relation de crédit.

(131) – Source : N. Eber, « Relations de long terme Banque – Entreprise », opcit, p. 91.

(132) – Voir, par exemple, Flannery (1986), Hart et Morre (1994, 1998), Diamond (1991, 1992, 1993) et Sharpe (1991).

(133) – Voir Von Thadden (1995) et Dewatripont et Maskin (1995) pour les analyses théoriques.



era, dans les modèles développés, qu'à des projets médiare, mais le point crucial est que l'on considère la répétition, d'au moins, deux projets.

Cette approche est, donc, très, différente des précédentes. Elle ne traite pas du choix de maturité. Il s'agit, plutôt, d'examiner si un accord (explicite, ou implicite) de long terme, prévoyant, dès le départ, la répétition du financement pour la ou les périodes(s) suivante(s), domine une séquence de financements de court terme. C'est, donc, bien, la relation de long terme et pas le choix de la maturité du financement (ou du projet lui-même) qui est au cœur du débat.

Bien qu'il y ait quelques similitudes, l'analyse des contrats de long terme qui servent de support aux relations de clientèle se distingue, aussi, de celle des engagements de signature par les banques (loan commitments). Ces engagements de signature sont des accords préalables (explicites ou implicites) entre une banque et un emprunteur sur l'octroi et les conditions (134). Cette littérature ne permet pas d'analyser, réellement, les relations de crédit de long terme.

En effet, elle étudie la nature et les caractéristiques de l'engagement de signature de la banque, comme contrat à terme et, non, la répétition dans le temps des relations de crédit.

La répétition dans le temps des relations de crédit entre une firme et sa banque améliore l'information disponible pour cette dernière sur les caractéristiques de la firme. En effet, une banque est, généralement, capable d'évaluer, de mieux en mieux, le risque de ses clients.

Donc deux aspects essentiels se dégagent de notre définition de la relation de long terme Banque - Firme : l'aspect temporel provenant de la répétition, dans le temps, des relations de crédit et l'aspect informationnel, fondamentalement, lié à l'acquisition d'informations par la banque concernée.

### **Section III**

#### **Le cadre d'analyse : le modèle de coût de vérification du résultat (CVR).**

Le cadre d'analyse retenu dans notre étude doit tenir compte de ces deux aspects principaux, pour nous permettre d'analyser les effets des relations de long terme sur la situation des firmes, la structure du marché bancaire, puis sur l'équilibre macroéconomique.

Les modèles théoriques récents traitant des "relations de clientèle", dans la banque sont,

---

(134) – Thakor et Udell (1987) et Berkovith et Green Baum (1991).

problèmes d'asymétrie d'information entre le prêteur et  
ilégions une forme particulière d'asymétrie d'information :

L'asymétrie d'information ex post sur le résultat final de l'investissement de l'emprunteur. En effet, seul, ce dernier le connaît, parfaitement, et, sans, coût.

On suppose que la banque doit, contrairement, à son client, engager un coût pour connaître le résultat exact du projet. Ce coût est appelé « coût de vérification » ou « coût de contrôle » et peut être assimilé à un coût d'audit. L'asymétrie d'information ex post porte sur la volonté de rembourser de l'emprunteur. Elle implique, donc, pour la banque un problème d'aléa moral (ex post) (135). Le banquier doit, alors, inciter l'emprunteur à révéler le vrai résultat de son investissement.

## Section VI

### L'hypothèse de coût de vérification du résultat (CVR dans la suite).

L'hypothèse de coût de vérification du résultat (CVR dans la suite) a été proposée par Townsend (1979). Toute une littérature s'est, ensuite, développée sur la base de cette hypothèse. Elle permet d'expliquer, à la fois, l'existence des banques en tant qu'intermédiaires financiers (136) [Diamond (1984), Williamson (1986)], l'optimalité du contrat de dette standard (Diamond (1984), Gale et Hellwing (1989), Williamson (1986)] et l'existence des deux types de rationnement de crédit : [Gale et Hellwig (1985) pour le rationnement de type I et Williamson (1986) pour le rationnement de type II] (137).

---

(135) – L'aléa moral tient, ici, au fait que les emprunteurs disposant d'une information privilégiée sur leurs résultats, peuvent être tentés de dissimuler leur vrai résultat aux prêteurs, afin de rembourser moins. Notons que cet effet est lié à l'hypothèse de responsabilité limitée de la firme. Si la responsabilité de la firme n'était pas limitée, ce dernier ne serait, jamais, incité à dissimuler des résultats, puisqu'il devrait, alors, rembourser sur ses fonds personnels. (Voir Sappington (1983) pour une analyse du problème de la responsabilité limitée).

(136) – Dans toute la suite, on parlera, indistinctement, de « banques » et « d'intermédiaires financiers ». Les banques que nous considérons ne sont, donc, que des intermédiaires passifs. Elles n'ont pas de capital et collectent des dépôts pour les prêter aux firmes en diversifiant (parfaitement) le risque. Par rapport à la finance directe, elles permettent de réduire les coûts de contrôle.

(137) – Comme on le verra, plus loin, le rationnement de type I est un rationnement sur la taille des crédits accordés aux firmes, alors que le rationnement de type II est un rationnement portant sur le nombre de firmes financées par la banque. Prenons l'exemple d'un groupe d'emprunteurs comportant  $2/V$  agents ayant, chacun, exactement, les mêmes caractéristiques (risque, garantie) et demandant chacun un montant unitaire de crédit. La demande de crédit de ce groupe est, donc, égale à  $2/V$ . Supposons que l'offre globale soit égale à  $n$ , donc, inférieure à la demande, l'allocation de  $1/2$  unité de crédit à chaque agent correspond au rationnement de type I, l'allocation de 1 unité de crédit à un agent sur deux correspond au rationnement de type II.

Notons que cette dernière simplification ne doit pas être considérée comme, trop, restrictive, puisque les problèmes d'asymétrie d'information ex ante ne sont, pas, forcément, très, importants. En effet, certains travaux empiriques [Lummer et Mc Connell (1999), notamment] ont montré l'absence de tout effet sur les cours boursiers à l'annonce d'un premier accord bancaire.

justifierons ce cadre d'analyse. Nous rappellerons les  
dèle "CVR" à une période, ainsi que les limites de cette  
approche. Ensuite, nous discuterons de la pertinence de ce cadre d'analyse pour étudier les relations  
de crédit de long terme, c'est-à-dire la répétition dans le temps des relations de crédit.

De façon générale, les tests économétriques proposés dans ce chapitre III démontrent la  
pertinence du cadre d'analyse choisi, c'est-à-dire le cadre CVR et la validité de l'argument théorique  
fondamental selon lequel l'optimalité des relations de long terme s'explique par leur capacité à  
réduire les coûts de contrôle des emprunteurs.

### **Conclusion.**

Assurément, l'évolution des rapports Banque – Firme sera, très, largement, accélérée, sous  
l'influence de deux facteurs

Le premier est relatif à la concurrence, de plus en plus, sévère, que se mènent les institutions  
financières, pour attirer vers elles, la clientèle des firmes. Cette concurrence conduira les banques à  
accorder une plus large attention à cette clientèle, et le développement d'une "véritable politique de  
Marketing bancaire", à leur niveau, constituera pour les firmes un intérêt, non, négligeable.

Le second concerne la nécessité pour les firmes, et, tout, particulièrement, pour les PME, de se  
procurer une quantité accrue de moyens de financement en vue d'assurer leur développement.

Cette nécessité les met, parfois, elles, aussi, en concurrence, et cette concurrence se trouve,  
encore, avivée par l'apparition, relativement, récente de la clientèle des particuliers sur le marché  
des demandeurs de crédits bancaires.

---

## Chapitre IV

### LES RELATIONS DE LONG TERME ENTRE BANQUIER ET ENTREPRENEUR.

Ce chapitre a pour but de justifier sur le plan économique l'existence de relations de long terme entre les banquiers et les entrepreneurs et, aussi, pour objectif d'établir si la relation que peuvent nouer, dans le temps, une entreprise à la recherche de fonds et une banque peut être à l'origine d'un pouvoir de marché en faveur du créancier.

L'on sait qu'une relation de clientèle entre une banque et un emprunteur est définie comme une "relation de long terme" fondée sur la répétition dans le temps de relations de crédit, c'est-à-dire d'offres et de demandes de crédit émanant, respectivement, de la banque et de l'emprunteur. Sur le plan théorique l'analyse de ces relations de clientèle se fait, essentiellement, à l'aide de modèles mettant l'accent sur les problèmes d'information et, plus, précisément, d'asymétrie d'information qui existent sur le marché du crédit. Sur ce marché, l'information n'est pas identique pour tous les agents : il y a, donc, « asymétrie d'information ». Ce chapitre fait le point sur l'apport des modèles d'asymétrie d'information pour l'analyse des relations de clientèle entre les banques et les entreprises.

### Section I

#### Les relations de clientèle ont deux conséquences fondamentales

##### sur le fonctionnement du "marché de crédit" (138).

**Premièrement :** elles constituent un facteur d'efficacité de ce marché. En effet, elles améliorent son fonctionnement grâce aux économies de coût d'audit des emprunteurs qu'elles engendrent. Ces économies se font, soit, directement, en rendant la technologie d'audit, moins, onéreuse pour les banques, soit, indirectement, en renforçant les incitations des emprunteurs à se comporter, honnêtement, vis-à-vis de leur banque.

De plus, les relations de clientèle permettent, également, d'améliorer l'évaluation par les banques du risque des emprunteurs, et, par conséquent, elles contribuent à diminuer le rationnement du crédit.

**Deuxièmement :** en donnant naissance à une information spécifique, elles impliquent un avantage concurrentiel et un pouvoir du marché des banques sur leurs anciens clients. De là, il résulte une inefficacité de l'allocation du capital prêté par les banques sur le marché du crédit.

---

(138) – Eber – « Relation Banque – Entreprise », Rev. Eco. Politique, n° 24, 1996, p. 83.

aussi, avoir un effet, non, négligeable sur la structure du marché de crédit, ce qui fait que l'existence de telles relations peut expliquer une imperfection de la concurrence sur ce marché et, plus, précisément, la possibilité de la présence sur ce même marché d'un grand nombre de petites banques, peu, efficaces, mais, réalisant des profits.

Les relations de clientèle permettent, donc, à l'économie de se rapprocher de l'équilibre concurrentiel, grâce à des gains d'efficacité liés à des économies de coût d'audit, mais, à condition de réduire l'inefficacité due au pouvoir de marché qu'elles donnent aux banques sur leurs anciens clients, ou à condition que leurs effets sur la structure du "marché de crédit" ne soient pas durables.

## Section II

### Les relations de clientèle améliorent le fonctionnement du marché du crédit.

Les modèles théoriques récents traitant des relations de clientèle de la banque sont, pratiquement, tous, les modèles d'asymétrie d'information.

Deux types d'asymétrie d'information sont, cependant, à distinguer :

- **L'asymétrie d'information** ex ante porte sur le risque de l'emprunteur, ce dernier étant supposé, mieux, connaître son propre risque que la banque. Les modèles fondés sur une hypothèse d'asymétrie d'information ex ante traitent, donc, de l'évaluation par la banque du risque de l'emprunteur, c'est-à-dire de sa capacité de remboursement. Ce sont, essentiellement, des modèles centrés sur l'analyse des problèmes de sélection adverse (139). Dans ce cadre, les relations de clientèle permettent une meilleure évaluation par la banque du risque de l'emprunteur et vont, par conséquent, réduire les effets de sélection adverse.
- **Un second type d'asymétrie d'information est**, souvent, utilisé dans la théorie bancaire récente. Il s'agit de l'asymétrie d'information ex post qui concerne le résultat final de l'investissement de l'emprunteur seul, ce dernier pouvant le connaître, parfaitement, et sans coût. En effet, on suppose que la banque doit, contrairement, à son client, engager un coût pour connaître le résultat exact de ce dernier. Ce coût est appelé coût de contrôle et peut être assimilé à un coût d'audit.

---

(139) – La sélection adverse apparaît, lorsque, en raison d'asymétrie d'information, les prêteurs ne peuvent pas identifier, parfaitement, le risque des emprunteurs. A défaut de pouvoir fixer le taux d'intérêt, à des niveaux correspondants au risque effectif, les prêteurs appliquent des taux reflétant la qualité moyenne des emprunteurs. Cette pratique pénalise les bons risques qui paient des primes, trop, fortes, mais elle avantage les mauvais risques qui paient des primes, trop, faibles. Elle incite, donc, les bons risques à quitter le marché ; Cf. Fatiha Taleb, « Relation Banque – Entreprise », opcit, p. 94.

porte, non, plus, sur la capacité de remboursement de  
due par la banque dès le départ (140), mais sur sa volonté  
de rembourser. Elle implique, donc, pour la banque un problème d'aléa moral (141), c'est-à-dire un  
problème d'incitation. En effet, le banquier doit inciter l'emprunteur à révéler le vrai résultat de son  
investissement, afin de minimiser les coûts de contrôle.

Dans les modèles avec asymétrie d'information ex post, les relations de clientèle se justifient,  
alors, en tant que moyen pour diminuer ces coûts de contrôle.

D'une manière générale, les relations de clientèle entre la banque et les entrepreneurs  
rendent le "marché du crédit" plus efficient. En effet, elles améliorent l'efficacité de l'intermédiation  
bancaire grâce à des économies de coûts de contrôle des emprunteurs. De plus, elles accroissent  
l'efficacité du "contrat de dette optimal" en renforçant les incitations de l'emprunteur à se  
comporter, honnêtement, vis-à-vis de la banque. Enfin, elles permettent de réduire le rationnement  
du crédit, les banques rationnant, moins, leurs anciens clients.

## Paragraphe I

### Relations de clientèle et gains d'efficacité.

Dans un cadre d'asymétrie d'information ex post, Diamond (1984), ainsi que Gale et Hellwig  
(1985), ont démontré que le "contrat de dette standard" est optimal. On peut résumer les  
caractéristiques de ce contrat de dette standard optimal comme suit :

- 1°) L'emprunteur investit toute sa richesse dans le projet d'investissement ;
- 2°) Si l'entreprise qui emprunte n'est pas défailante, le remboursement est fixe et, donc,  
indépendant du résultat d'investissement ;
- 3°) Si l'entreprise est défailante, alors :
  - a) elle est déclarée en faillite ;
  - b) le montant du remboursement est maximal.

---

(140) – Plus, précisément, les distributions des rendements de tous les projets sont supposées connues de tous  
ex ante. Le risque de tous les emprunteurs est, donc, parfaitement, connu par toutes les banques ; Cf.  
Fatiha Taleb, « Relation Banque – Entreprise », opcit, p. 100.

(141) – L'aléa moral, ou incitation adverse tient au fait que les emprunteurs disposant d'une information plus  
complète sur leurs caractéristiques que les prêteurs, peuvent être tentés de dissimuler leurs vraies  
caractéristiques aux prêteurs, afin d'obtenir les fonds et les meilleures conditions.

trats "l'efficience de l'intermédiation financière" (142). Ce  
nent, de justifier l'existence de l'intermédiation financière  
par l'économie de coûts d'audit. Finalement, ces modèles permettent, bien, de résoudre les deux  
problèmes fondamentaux de la théorie bancaire, à savoir la "caractérisation du contrat de dette"  
optimale et la justification de l'existence de la banque en tant qu'intermédiaire financier. Les  
extensions dynamiques de ces modèles statiques vont (elles) justifier l'existence de "relations de  
clientèle sur le marché du crédit".

## Paragraphe II

### Les relations de clientèle permettent d'améliorer l'efficience de l'intermédiation bancaire.

Reprenant le même cadre d'asymétrie d'information ex post que celui proposé par Diamond, Haubrich (1989) analyse la "relation de clientèle" comme "moyen de contrôle des emprunteurs" et, donc, comme "moyen d'améliorer les méthodes de score de la banque".

Il montre que les relations de clientèle permettent à la banque de créer un test statistique fiable, lui rendant possible de distinguer, clairement, les emprunteurs qui mentent de ceux qui annoncent le véritable résultat de leur investissement. Intuitivement, ce test consiste en l'utilisation par la banque de toutes ses informations passées sur l'emprunteur pour évaluer le risque présent de ce dernier. Plus, précisément, le test compare la moyenne des paiements passés de l'entrepreneur avec l'espérance de paiement connue par la banque dès le départ. La banque détermine, à partir, des sanctions prises dans le passé à l'encontre de l'emprunteur, la probabilité que le résultat annoncé par ce dernier soit le véritable résultat de son investissement. Si cette probabilité est inférieure à un certain seuil, la banque choisit, alors, de sanctionner l'emprunteur, par exemple, en lui refusant un nouveau crédit. Cette stratégie ne va pas punir les entrepreneurs honnêtes. En effet, les emprunteurs malchanceux ne seront, jamais, sanctionnés sur le long terme, car en raison de la "loi forte des grands nombres", la moyenne des paiements effectués approche (sur long terme) l'espérance de remboursement par période de la banque (143).

---

(142) – Dans la démonstration, il utilise, notamment, le fait que la diversification rend négligeable les coûts de délégation de la fonction de contrôleur, Cf. Eber, « Relation Banque – Entreprise », opcit, p. 150.

(143) – En fait, les agents honnêtes pourront, certes, être punis, mais ils ne supportent qu'un nombre fini de punitions qui n'affecte pas, lorsque l'horizon temporel tend vers l'infini, l'utilité intertemporelle des entrepreneurs ; Cf. Fatiha Taleb, « Relation Banque – Entreprise », opcit, p. 153.



à la banque d'identifier et de sanctionner les emprunteurs  
t, systématiquement, un résultat inférieur au vrai résultat.

Dès lors, cela incite l'entrepreneur à ne pas mener sa stratégie de mensonge, mais à dire, systématiquement, la vérité sur ses résultats. Ainsi, il existe, bien, un test, assez, strict pour sanctionner, efficacement, les menteurs, mais, suffisamment, simple, pour épargner les emprunteurs honnêtes, mais, malchanceux, dans la mesure où ils ont, réellement, connu une série de mauvais résultats.

Finalement, lorsqu'elle décide de contrôler ses emprunteurs, la banque va, donc, avoir le choix entre deux technologies de contrôle. Classiquement, elle peut contracter, directement, avec l'emprunteur, moyennant un coût  $k$  par projet contrôlé. Dans ce cas, la banque envoie des contrôleurs dans chaque entreprise ayant emprunté, afin de déterminer leur capacité de remboursement (144), ou, alors, elle met en œuvre le test statistique analysé, plus haut, et créé grâce aux relations de clientèle. Dans ce cas, le coût de contrôle est  $A$ , Haubrich suppose que  $0 < a < k$ , c'est-à-dire que le contrôle par les relations de clientèle est, moins, coûteux que le contrôle direct. De fait, il semble raisonnable de penser que faire fonctionner le test statistique créé à partir des relations de clientèle, en comparant les moyennes des annonces de résultat avec l'espérance de remboursement connue à l'avance, coûte, moins, cher à la banque, que d'envoyer des contrôleurs dans chaque entreprise ayant emprunté, pour examiner le fonctionnement de cette dernière et pour auditer sa situation financière, afin de déterminer sa capacité de remboursement.

Par conséquent, les relations de clientèle permettent à la banque de créer un test statistique et d'améliorer, aussi, sa méthode de score ; la technologie de contrôle fondée sur l'exploitation de toute l'information passée étant, moins, coûteuse. On comprend, alors, aisément, pourquoi certaines banques prennent des mesures pour la conservation et une meilleure exploitation des informations sur leurs clients.

Les relations de clientèle permettent d'améliorer l'efficacité des contrats de crédit ; Alors que le modèle de Haubrich montre comment les relations de clientèle peuvent améliorer l'efficacité du processus d'intermédiation bancaire, le modèle de Webb (1992) analyse les effets des relations de clientèle sur la nature du contrat de prêt optimal et met en évidence le gain d'efficacité qui en résulte.

---

(144) – Haubrich donne l'exemple de crédits bancaires à des entreprises produisant des films de cinéma : dans ce cas, le contrôle direct consiste en ce que les contrôleurs de la banque lisent les scripts des films produits, afin d'évaluer les produits futurs et, donc, la capacité de l'entreprise ; Cf. Fatiha Taleb, « Relation Banque – Entreprise », opcit, p. 198.



des relations de clientèle avec un emprunteur, elle va  
on de l'entreprise.

En particulier, lorsque cette dernière est en difficulté, la banque lui apporte son soutien, en fixant un remboursement sur les emprunts, tenant compte de ses difficultés financières ; les banques ont, donc, intérêt sur le long terme à opter pour les contrats de crédit qui s'adaptent à la situation des emprunteurs, plutôt que pour des "contrats de dette standard" rigides et qui ne prennent pas en compte l'aspect temporel et dynamique de la relation de crédit. Plus, précisément, en développant le modèle de Gale et de Hellwig sur deux périodes, Webb montre que le "contrat optimal" pour le financement de deux investissements successifs (durant une période) indépendants, n'est pas une séquence de contrats de "dettes classiques" avec des paiements fixes aux deux périodes. De fait, il analyse un "contrat incitateur", sur deux périodes, caractérisé par des paiements contingents au résultat du premier projet, en première période, un montant emprunté en seconde période, contingent au remboursement de la première période, à un paiement fixe, à la fin de la seconde période, dans le cas où l'emprunteur ne fait pas faillite. Il montre, alors, que ce contrat domine la stratégie consistant à engager "deux contrats de dettes" classiques, successifs pour chacun des deux projets d'investissement, en raison d'économies de coût de vérification.

L'argument central est le fait qu'il existe une perte liée à l'utilisation d'une séquence de contrats de dette standard, puisque dans ce cas, les deux financements des deux projets sont, totalement, indépendants et la banque n'utilise, donc, pas en  $t = 0$  les caractéristiques du second projet pour réduire les coûts de vérification en  $t = 1$ . Aussi, en liant le financement de deux contrats, l'entrepreneur aura une incitation plus forte à révéler le résultat exact de son premier projet. La supériorité du contrat bipériodique sur la séquence de contrats de dette standards explique pourquoi les firmes ayant de bonnes perspectives sur leurs performances futures préfèrent engager des relations de long terme avec leurs banques, plutôt que de chercher des financements successifs indépendants de leurs investissements (145).

---

(145) – Certains tests empiriques confirment le fait que le financement bancaire est, très, souvent, considéré, pour les agents, comme préférable, au financement direct par les marchés. Ainsi, James (1987) montre que le cours boursier réagit, positivement et, fortement, à l'annonce d'un contrat bancaire, alors que la réaction est, nettement, moindre à l'annonce d'autres formes d'endettement ; Cf. Fatiha Taleb, « Relation Banque – Entreprise », opcit, p. 200.

### Paragraphe III

#### relations de clientèle et rationnement de crédit.

On vient de voir que les relations de clientèle permettent d'améliorer les méthodes de score de la banque, ainsi que la structure du contrat de crédit. De là, il résulte une amélioration générale de l'évaluation du risque des emprunteurs. C'est pourquoi les relations de clientèle impliquent une augmentation de l'efficacité du rationnement de crédit. En effet, la banque rationne, certainement, moins, les emprunteurs, particulièrement, les bons emprunteurs avec lesquels elle a engagé des "relations clientèle".

Ainsi, le rationnement de crédit se fait au détriment des entreprises de risque élevé, ne voulant pas entretenir de relations de clientèle avec une banque, de peur d'être reconnues, comme risquées. On retrouve, là, le résultat traditionnel des premiers modèles ayant traité des relations de clientèle dans la banque ; ces modèles étant des "modèles de rationnement de crédit". Aussi, pour Hodgman (1963), le coût et la disponibilité du crédit pour un client dépendent de l'existence et de la nature d'une relation de dépôt entre ce client et la banque. En effet, lorsque les banques ont pour objectif de maximiser leur profit sur le long terme et pas, seulement, sur le court terme, les relations de clientèle entre les emprunteurs, déposants et leurs banques conduisent ces dernières à favoriser leurs anciens clients. Par conséquent, une banque rationnera, essentiellement, les nouveaux clients emprunteurs qui ne sont pas déposants chez elle et avec lesquels elle n'a, donc, pas, encore, engagé des relations de clientèle (146).

Dans le prolongement du travail de Hodgman, Fried et Howitt (1980) expliquent le phénomène de "rationnement de crédit" par l'existence de relations de clientèle. Pour ces deux auteurs, en effet, l'intérêt des relations de long terme est qu'elles permettent l'existence de "contrat implicite", impliquant un partage optimal du risque de taux entre l'emprunteur et la banque. Dans l'hypothèse d'existence de coûts de changement de banque, le banquier va, en fait, assurer ses clients par le contrat implicite, contre le risque de variation des taux d'intérêt. Il découle de ce modèle une rigidité endogène et optimale du taux d'intérêt, dont l'implication immédiate est la possibilité d'un rationnement de crédit.

Ce rationnement dépendra là, encore, de la longueur des relations de clientèle, les anciens clients de la banque étant, moins, rationnés que les nouveaux.

---

(146) – On peut noter que Hodgman analyse les relations de clientèle en se focalisant sur l'existence d'une double relation entre la banque et le client. Pour lui, comme pour Fama (1985), c'est le fait que l'emprunteur soit, également, un déposant, qui caractérise, véritablement, la relation de clientèle dans la banque ; Cf. Fatiha Taleb, « Relation Banque – Entreprise », opcit, p. 103.

ux, étudient dans un cadre d'asymétrie d'information ex aite par la banque de refuser un crédit pour les périodes suivantes, en cas d'échec de l'investissement. Plutôt que d'augmenter le taux d'intérêt sur le crédit, les banques choisissent, donc, comme stratégie de représailles de ne plus accorder de prêts aux entreprises défaillantes.

La cessation des relations avec l'emprunteur est la meilleure sanction, car comme les deux auteurs l'ont montré dans leur article de 1981, une augmentation du taux d'intérêt peut se traduire par une diminution de l'espérance de profit de la banque, en raison des effets de sélection adverse et d'aléa moral (147).

Stiglitz et Weiss démontrent qu'il peut exister un équilibre dans lequel il y a cessation des relations entre la banque et l'emprunteur, lorsque celui-ci ne rembourse pas son crédit. Cela nécessite que les entreprises défaillantes ne puissent obtenir de prêt dans aucune autre banque : dans ce cas, toute entreprise défaillante est, donc, totalement, rationnée. C'est, précisément, la crainte d'un rationnement de crédit futur et d'une fin de relations de clientèle avec la banque qui réduit les comportements d'aléa moral de l'emprunteur, et, de ce fait, limite la probabilité de crédit de ce dernier.

### **Section III**

#### **Relations de clientèle et avantage comparatif informationnel pour la banque engagée.**

La théorie bancaire moderne qui considère l'émergence des intermédiaires financiers comme une réponse endogène aux imperfections et asymétrie d'information et à l'incomplétude des marchés financiers, repose sur l'hypothèse, plus ou moins, implicite : les banques sont capables de développer des procédures d'acquisition d'informations sur les emprunteurs susceptibles de leur procurer un avantage comparatif informationnel sur les autres types de prêteurs (148).

#### **Paragraphe I**

##### **La dimension informationnelle de la relation de clientèle.**

Comme le résume Guille (1994), la supériorité "du savoir bancaire" se justifie par la capacité des banques à produire une information privée de nature, à la fois, objective et subjective sur chaque emprunteur.

---

(147) – Rivau – Dunset D., « La relation Banque – Entreprise, une approche comparée », Revue d'économie politique, n° 16, Printemps, 1991.

(148) – B. Deffains et J. D. Guigou, « Relation de clientèle », Rev. Eco. Pol. 107, Mai-Juin 1997, p. 200.

spécifique à chaque emprunteur est rendue possible par le chargé de clientèle, pouvant aller jusqu'au chargé de clientèle, lorsque le montant des engagements n'est pas, trop, important. Pour fonder la décision d'octroi de crédits, le chargé de clientèle collecte des éléments d'information relatifs à chaque client. Ces informations proviennent, en partie, des caractéristiques et des perspectives du projet à financer, que l'entrepreneur se doit de dévoiler au chargé de clientèle, lors de la constitution de son dossier bancaire. Cette révélation d'informations privées se trouve facilitée par les services de confidentialité et d'intégrité, que les banques peuvent garantir à leurs clients. La divulgation d'une telle information rencontre, en effet, deux obstacles majeurs : Le premier tient au fait que l'information privée peut devenir publique et être utilisée par les concurrents. Le service de confidentialité est, alors, important, notamment, lorsque l'information est de nature stratégique. Les emprunteurs désireux de préserver la confidentialité de leur information peuvent s'adresser aux banques qui ont tout intérêt à préserver leur avantage comparatif informationnel ; Le second problème soulevé par la révélation d'informations privées réside dans le risque pour l'entreprise de voir le financeur entreprendre, lui-même, le projet. Casson (1991) résume ce risque de la façon suivante : « l'entrepreneur a besoin du prêteur, mais, une fois que le prêteur dispose de l'information, il n'a plus besoin de l'entrepreneur ». Là, encore, la banque établit une réputation d'intégrité, en s'engageant à ne pas exploiter pour son propre compte les informations reçues de ses clients ; les "opérations de prêt" sur les nouveaux clients, que la banque peut attirer, en honorant ses engagements financiers, ont une plus grande valeur à long terme que les gains pouvant être réalisés à court terme, en ne les respectant pas.

Ce "contrat implicite" peut être, d'ailleurs, renforcé par la législation du Pays, (la Loi Américaine interdit aux banques de posséder et de contrôler des entreprises, non, financières), ou par des règles, non, écrites comme au Royaume Uni où la Doctrine juridique « d'Equitably Subordination » décourage les banques d'exercer une influence significative sur la gestion des entreprises, de peur de perdre leur statut légal de créancier en cas de faillite de leurs clients.

Excepté ces services de confidentialité et d'intégrité, "l'avantage informationnel" des banques est, pratiquement, nul, au moment de l'ouverture d'un dossier de crédit, et ce, d'autant plus que le passé du client, en tant qu'emprunteur est récent.

Il est, alors, pratiquement, impossible de tirer une information fiable sur la capacité et la volonté du client à payer des intérêts et à rembourser du capital à partir de l'analyse de l'histoire de sa dette antérieure.

---

repose, donc, presque, exclusivement, sur l'information  
gée (149).

Une dimension importante d'une relation est sa durée. A partir du moment où une banque monte un dossier de crédit, elle sera d'autant plus incitée à classer le client dans la catégorie des « bons » emprunteurs, que le nombre de crédits que celui-ci aura remboursés sans problème est élevé. De plus, l'histoire des relations Banque - Entreprise permet une sélection des bons emprunteurs. En effet, Haubruch (1989) montre comment une banque peut, à partir des relations passées avec ses clients, construire un test statistique de dépistage des emprunts « honnêtes », annonçant le véritable résultat de leurs investissements. Acquérir une telle réputation importe dans la mesure où les banques et les autres institutions financières ont tendance dans le temps à financer, davantage, des emprunteurs que des projets [Diamond (1991)]. Selon Guille (1994), le facteur temps donne, également, la possibilité aux banques de développer une connaissance plus subjective de leur clientèle. L'existence de relations personnalisées, durables, permet au chargé de clientèle de se forger une opinion sur la qualité de l'entrepreneur. Ce savoir bancaire de nature subjective joue un rôle essentiel dans l'évaluation du risque de crédit dans la mesure où le succès d'un investissement dépend de la qualité du projet et de celui qui le met en œuvre.

En outre, la nature durable de la relation est renforcée lorsque la banque est prêteur et actionnaire de l'entreprise cliente. On remarque, en effet, que c'est au Japon et en Allemagne où les banques jouent un double rôle de prêteur et d'acteur principal des entreprises, que les relations banque - entreprise sont les plus durables [Haveneers et Steinhenn (1993)]. De plus, la présence de représentants de la banque au sein de conseil d'administration de l'entreprise assure un flux régulier d'informations en direction de la banque. Cela étant, la pratique du banquier principal répandue au Japon et en Allemagne conduit à une concentration du risque, bien, supérieure à celle que connaissent les banques américaines réduites par la Loi, uniquement, à un rôle de prêteur [Rivaud Damset (1991)].

La qualité de l'information sur le risque de crédit d'un emprunteur s'améliore, non, seulement, avec la durée de la relation, mais, aussi, avec le nombre de services financiers que la banque offre à son client.

Comme le souligne Fama (1985), le rôle des banques ne se limite pas à l'octroi de crédits, la multiproduction, distribution, est, même, un attribut fondamental des banques. Les services

---

(149) – Gérard Royer, Alain Choinel, « La banque et l'entreprise, techniques actuelles de financement », Collection banque TTB, 1999, p. 205.

et le placement de titres, les études de marché et de comptes), apportent des informations supplémentaires.

Une fois, le prêt accordé, la surveillance des comptes du client devient une source continue d'informations pour la banque et fait intervenir la totalité du bilan et du hors-bilan bancaires, et, non, plus, seulement, l'actif. Ces effets de débordement (« spill over ») des autres activités de la banque sur son activité de prêteur contribuent à sélectionner les créances les plus efficaces, présentant, toutes choses égales, par ailleurs, un risque de défaillance plus faible que les autres [Lewis (1992)].

En outre, ces divers services financiers influencent, considérablement, les décisions de crédit des banques. Hodgman (1961) et Cukierman (1978) ont été les premiers à avancer l'existence d'une dépendance entre la demande d'un client pour divers services bancaires et le coût ou le montant du crédit qui lui est accordé. L'idée repose, d'une part, sur le fait que les divers services financiers offerts assurent à la banque une source, non, négligeable de revenus. Les banques multi-distributives sont, donc, incitées, à favoriser les demandes de crédit des clients qui font appel aux autres services bancaires. D'autre part, la banque peut répartir ses coûts de production d'informations concernant l'emprunteur sur de multiples produits, diminuant le coût d'intermédiation et contribuant, ainsi, à augmenter les fonds prêtés au client [Devinney (1986)]. De façon générale, les relations de clientèle améliorent l'efficacité du rationnement de crédit, celui-ci se faisant au détriment des entreprises ne voulant pas entretenir de telles relations, reconnues comme, trop, risquées [Eber (1993)].

## **Paragraphe II**

### **La logique stratégique de la relation de clientèle.**

Nous avons avancé une information spécifique à chaque emprunteur. Sur le plan empirique, certaines études tendent à confirmer cette idée de supériorité du savoir bancaire. Ainsi, Lames (1987) met en évidence, à partir d'un échantillon de sociétés américaines citées sur le marché boursier, un effet positif sur le cours des titres des firmes qui annoncent le renouvellement d'un crédit bancaire.

La réaction est, en revanche, négative à l'endettement auprès de maisons de crédit, non, susceptibles de construire un savoir interne, spécifique à l'emprunteur. Ces résultats sont nuancés, mais, néanmoins, confirmés par les travaux de Lummer et Mc Connel (1989) et James et Weir (1990).

Sur le plan théorique, il convient de s'interroger sur l'influence de la supériorité du savoir bancaire quant à l'établissement des relations de clientèle. Hodgman (1961), ainsi que Kane et Makuel (1965) ont, initialement, insisté sur l'aspect dynamique des relations de clientèle, en remarquant qu'une banque qui prête à une entreprise en apprend plus sur sa qualité d'emprunteur

---

Au lieu de considérer ce type de relations comme une donnée, il convient de les analyser comme un processus endogène. L'information internationalisée par la multiplicité des interactions dans le temps et entre les différents produits est, en effet, au cœur des relations Banque - Entreprise. Comme l'avance Sharpe (1990), cette analyse dynamique des relations de clientèle permet de mettre l'accent sur l'asymétrie d'information, du côté de l'offre de crédits bancaires : Si une banque détient sur ses propres clients une information supérieure aux autres prêteurs, elle doit, également, éprouver cet avantage comparatif sur les autres banques ; et, on doit, alors, basculer d'une situation avec asymétrie d'information entre banques concurrentes.

Dans le modèle de Sharpe la banque qui accorde un crédit à une entreprise sait si le projet a réussi, ou échoué. En revanche, les banques ne contractant pas avec une entreprise, observent avec un risque d'erreur les résultats de son activité. On retrouve, ici, l'idée selon laquelle la relation de clientèle permet à la banque de développer un savoir interne spécifique à l'emprunteur. La stabilité des relations de clientèle est, alors, expliquée par le fait que les firmes de bonne qualité sont « informationnellement, capturées » par leurs banques, dans la mesure où il leur est, très, difficile de se signaler auprès des autres prêteurs, afin d'être distinguées des entreprises de mauvaise qualité.

Ce risque de « capture » est, particulièrement, présent pour les entreprises de petite taille, sans grande qualité notoire. En effet, il paraît difficile d'envisager que pour les grandes sociétés, l'information dont dispose la ou les banques créancières, soit, substantiellement, supérieure à celle des autres banques. Par contre, il semble raisonnable de considérer que l'information du marché financier sur la qualité des petites et moyennes entreprises ne soit pas, très, précise ni, très, fiable ; la banque créancière détenant, certainement, alors, un avantage comparatif informationnel significatif par rapport aux autres banques. De plus, si les différentes banques peuvent observer les résultats des activités de surveillance des autres banques, un aléa de comportement de type passager clandestin peut apparaître, car, chaque banque peut se baser sur la surveillance des autres banques pour évaluer le risque de crédit de l'emprunteur, sans avoir à réaliser, elle-même, une activité de surveillance.

Ce problème renforce l'incitation des banques à rendre exclusives les relations de clientèle, et, par conséquent, accroît le risque de « capture » des entreprises.

En outre, le marché du crédit peut être affecté par un problème de type malédiction du vainqueur où chaque banque doit craindre que ses clients sont, précisément, ceux que ses

---



de défaillance élevé. Broecker (1990) montre que ce  
concurrence entre les banques suggérant qu'il pourrait y  
avoir un élément de "monopole naturel" du prêt bancaire.

Un courant théorique récent remet, toutefois, en cause le caractère de strict monopole naturel du prêt bancaire, en mettant l'accent sur le coût du financement bancaire. Au-delà des coûts inhérents à l'intermédiation financière, le crédit bancaire a un coût propre provenant, de manière endogène, des fonctions de surveillance et de contrôle exercées par la banque durant la relation de clientèle. Le savoir privé, spécifique à l'emprunteur permet à la banque d'exproprier une partie des profits de la firme cliente. En effet, comme l'avancent Grenbaum, Kanatar et Venezia (1989), Sharpe (1990) ou, encore, Rajan (1992), l'asymétrie d'information du côté de l'offre de crédits bancaires permet à une banque d'extraire une « rente informationnelle » sur ses anciens clients, à faible risque de défaillance, dans la mesure où, contrairement, aux autres banques, elle sait que l'emprunteur est, moins, risqué que la moyenne.

La "rente informationnelle" peut être définie comme la différence entre le taux d'intérêt pratiqué par la banque et le taux qui annulerait son profit nul. L'anticipation des rentes informationnelles ex post provoque des distorsions ex ante dans le montant du capital investi [Sharpe (1990)], ou de l'effort exercé par l'entreprise [Rajan (1992)]. La duplication des coûts « monitoring » a, alors, ses avantages, Rajan (1992) montre que les choix pour la firme de différentes sources de financement – dette bancaire et dette obligataire et des priorités quant à leur remboursement, peuvent circonscrire, de manière optimale, la rente informationnelle de la banque. Pour Sharpe (1990), les effets négatifs liés au pouvoir de monopole ex post peuvent être éliminés si la banque propose un contrat implicite qui l'engage, de façon crédible, à respecter ses engagements.

L'idée peut être résumée de la façon suivante : en exploitant ses clients « informationnellement, capturés », la banque est susceptible de perdre des parts de marché, si des clients potentiels découvrent ces pratiques, de sorte que ses gains à court terme peuvent être plus que compensés par des pertes à long terme.

Une autre idée vient renforcer le risque de « capture » de la firme cliente par la banque créancière, il s'agit des « coûts de substitution » (Switching costs) supportés par le client, en cas de changement de banque. Ces coûts sont multiples. Ce sont les coûts d'opportunité, en termes de temps et de transmission d'informations imputables à l'établissement et au développement de la relation de clientèle. Les coûts associés aux transferts de compte, comme les frais de mise en place

---



égaleme<sup>nt</sup>, être pris en considération, ainsi que les coûts  
ts économiques. Vives (1991) est l'un des rares auteurs à  
souligner l'importance de ces coûts de substitution dans la fidélité de la clientèle. Selon cet auteur,  
les coûts de substitution rendent la demande, moins, élastique et expliquent pourquoi les clients ne  
changent pas de banque, aussi, souvent, que les différences de prix le justifieraient.

Les relations de clientèle permettent aux banques de diminuer le coût attendu des fonds  
prêtés aux clients. Mais, cette réduction de coût du crédit, du côté de la banque, ne paraît pas se  
répercuter dans le taux d'intérêt pratiqué au client. En effet, Petersen et Rajan [1994(a)] trouvent,  
pour un échantillon d'entreprises américaines de petite taille, que les firmes entretiennent des  
relations durables avec des banques, n'obtiennent pas, dans le temps, des taux d'intérêt,  
significativement, moins, élevés que les autres. Toutefois, une firme peut tirer certains avantages à  
maintenir une relation stable et privilégiée avec la banque. L'un d'eux est l'assurance d'un  
financement à long terme.

L'asymétrie d'information que subit l'entreprise quant au comportement de sa banque est,  
rarement, analysée dans la littérature économique. En particulier, la firme ne peut prévoir, avec  
certitude, si la banque renouvellera son crédit et dans quelles conditions. La banque a, bien sûr,  
intérêt à ne pas dévoiler ses intentions pour éviter tout comportement opportuniste de la part de  
son débiteur.

Devant ce risque de rationnement et de taux, une entreprise peut être incitée à s'engager dans  
une relation de long terme avec une banque. En effet, dans une série d'articles, Hoshi, Kyashap et  
Schorfstein [1990, 1991 et 1992] trouvent, pour un échantillon d'entreprises Japonaises, que celles  
qui entretiennent les liens étroits et durables avec une banque principale, ont des contraintes de  
liquidités, plus, souples que les autres. De plus, les firmes du premier groupe investissent, plus, en  
période de difficultés financières, que celles appartenant au second, suggérant là, encore, que les  
relations de long terme avec les banques permettent aux entreprises de surmonter, au moins, en  
partie, les difficultés associées à l'accès aux fonds prêtables. En outre, l'entreprise cliente peut  
amener la banque créancière à s'engager à la refinancer dans le futur. En effet, l'analyse faite des  
modes de Dewatripont et Maskin (1995) stipule que la banque peut, à son tour, se trouver enfermée  
dans une "relation financière de long terme".

L'autre avantage que peut retirer une entreprise d'une relation durable avec une banque est la  
création d'une "réputation de solvabilité".

---

), une entreprise peut développer un "phénomène de banques dont l'activité de surveillance permet de produire un savoir spécifique au client.

On aboutit, ainsi, à une théorie particulière de la demande de prêts bancaires. Une entreprise sans grande qualité notoire, s'adressera à une banque pour être surveillée et évaluée. Cette relation permettra à l'entreprise de se constituer un dossier bancaire et d'accéder à d'autres sources de financement, moins, onéreuses, une fois, sa réputation de solvabilité établie. Cette analyse suppose, implicitement, que tout renouvellement d'un crédit par "la banque interne", constitue un signal pour les "banques-externes" et pour l'ensemble du marché financier ; ce qui, étant donné le risque de capture de la banque par l'entreprise, n'est pas sans poser de problèmes (150).

### **Paragraphe III**

#### **Relations de clientèle et théories de l'intermédiation financière.**

Deux théories de l'intermédiation financière se sont, récemment, développées : la "théorie de la surveillance" et la "théorie de l'engagement". Contrairement à l'approche traditionnelle de Gurley et Shaw (1960) basée sur les économies d'échelle, "l'approche moderne de l'intermédiation financière" repose sur les asymétries d'information entre les différents participants au marché du crédit.

La théorie de la surveillance est concernée par les asymétries d'information entre les deux côtés du marché du crédit. Les emprunteurs possèdent une meilleure information que les prêteurs sur leurs projets d'investissement et l'asymétrie d'information est soit de type ex ante, soit de type ex post. L'asymétrie d'information ex ante porte sur le risque à priori du projet, le plus, souvent, résumé par une probabilité de succès ou, à contrario, d'échec. On suppose, généralement, qu'un projet, ou un entrepreneur peut être : de deux types : « bon », ou « mauvais ». Chaque emprunteur connaît son type, mais, les prêteurs ne disposent que d'une information sur la proportion des « bons » et des « mauvais » projets. L'asymétrie d'information ex post concerne le résultat final de l'investissement. L'emprunteur doit engager un coût pour le découvrir. Selon Diamond (1984) et (1991), les intermédiaires réduisent les problèmes et les coûts d'agence associés à ces asymétries d'information, en exerçant une activité de surveillance sur les emprunteurs.

L'asymétrie d'information ex ante peut engendrer un problème d'antisélection. A défaut de pouvoir fixer des taux d'intérêt à des niveaux correspondant aux risques effectifs des emprunteurs,

---

(150) – Deffains et Guigou, « Relations de Clientèle », opcit, p. 220.

étant le risque moyen des projets. Cette pratique pénalise  
qui leur est appliquée, étant, relativement, trop, élevée et  
favorise les « mauvais » projets.

En corollaire, les emprunteurs à faible risque de défaillance, peuvent être incités à se retirer du marché. De surcroît, les emprunteurs de bonne qualité, ayant le choix entre un projet, peu, risqué et un projet, trop, risqué, peuvent préférer le second, dont le revenu espéré est, pourtant, moins, élevé. La probabilité de payer les intérêts est, en effet, plus faible et l'économie d'intérêts fait plus que compenser la perte de revenus, en sélectionnant le projet, très, risqué, au lieu du projet, peu, risqué. Ainsi, le problème d'anti-sélection peut entraîner un problème d'aléa moral, lequel peut, à son tour, conduire à une situation d'équilibre avec rationnement par les quantités sur le marché du crédit [Stiglitz et Weiss (1981)]. La surveillance sert, alors, à réduire la proportion des « mauvais prêts ». L'asymétrie d'information ex post peut, aussi, engendrer un aléa de moralité. En effet, l'emprunteur peut être tenté de dissimuler une partie du résultat final de son investissement dans le but de ne pas rembourser la totalité de la dette contractée. La surveillance permet, alors, d'améliorer la bonne exécution du contrat de prêt.

Dans le cadre d'un modèle à une période où le prêteur doit consentir un coût pour vérifier le résultat final de l'investissement, Diamond (1984), ainsi que Gale et Hellwig (1985) montrent que le "contrat de dette optimal" permet de couvrir la totalité de la dette et la confiscation du résultat (payement maximum), en cas de faillite. A partir de ces contrats de financement, Diamond (1984) démontre que l'équilibre de finance indirecte avec un intermédiaire financier domine l'équilibre de finance directe, avec une multitude d'investissements finaux : la duplication des coûts de surveillance est évitée et, seul, un intermédiaire a, suffisamment, de capitaux pour assurer les besoins de financement d'une entreprise.

Dans la théorie de Diamond (1984), l'intermédiation financière constitue un système de « surveillance déléguée » (delegated monitoring). Par contre, dans la théorie de Mayer (1988) et d'Hellwig (1991), l'intermédiation financière sert de mécanisme d'engagement implicite dans une relation de long terme.

La problématique de cette théorie est de discuter la difficulté des firmes et des financiers à s'engager dans les relations de long terme, mutuellement, bénéfiques, en l'absence de contrats complets. Cette théorie peut être exposée en trois points :

---

Le passage de problèmes d'incitation, en passant d'un coup à un financement basé sur des interactions répétées dans le temps. Pour preuve, les contrats financiers monopériodiques et multipériodiques n'ont pas la même structure. Lorsqu'une seule période est considérée, le "contrat optimal" est un "contrat de dette standard" avec un paiement, non, contingent du résultat de l'investissement. Mais, cette proposition n'est, plus, vraie, lorsque plusieurs périodes sont envisagées. Il est, alors, préférable d'avoir un paiement contingent du résultat de la période d'investissement. En effet, dans un modèle avec deux périodes d'investissement successives et indépendantes, Webb (1992) montre que le "contrat optimal" ne correspond pas à une séquence de deux contrats de dette standards avec paiement fixe dans les deux périodes. Le "contrat optimal" est un contrat incitateur caractérisé par des paiements contingents du résultat de la première période d'investissement, un montant de la première période et paiement fixe, en fin de seconde période, dans le cas où l'emprunteur n'est pas en faillite. En prenant, aussi, en compte l'aspect temporel et dynamique de la relation de crédit, Chang (1990) avance que le "contrat optimal" doit donner à l'emprunteur l'option de payer, davantage, quand le flux de liquidités de la première période d'investissement est élevé, et, en contrepartie de déboursier, moins, à la période suivante.

- **Le second** point est l'observation de la non-réductibilité des résultats de long terme aux contrats optimaux multipériodiques. En particulier, les clauses de contingence des "contrats financiers" sont, bien, moins, élaborées, en pratique, qu'en théorie. Comme les "contrats de prêt" ne spécifient pas toutes les contingences possibles, de nombreux arrangements de la relation banque - entreprise restent implicites et, donc, non, exécutoires devant les tribunaux. Les raisons de l'incomplétude des contrats sont, bien, connues : il peut être, trop, compliqué et / ou, trop, coûteux de rédiger et de faire respecter toutes les clauses d'un contrat complet [Grossman et Fiunt (1986)] ; les banques peuvent être réticentes à prendre, contractuellement, une part, trop, active dans les affaires des entreprises, par crainte de perdre leur statut de créancier, en cas de faillite de leurs clients [Stiglitz (1985)] ; la possibilité de renégociation ex post peut réduire, de manière drastique, l'ensemble des contrats complets optimaux ex ante [Bolton (1990)].
  - **Le troisième et dernier point** concerne la proposition de Mayer(1988) selon laquelle l'intermédiaire financier peut constituer un mécanisme alternatif d'engagement entre une banque et une entreprise dans une relation de long terme. Selon cet auteur les systèmes du Japon et de l'Allemagne, basés sur la banque sont, mieux, adaptés, que les systèmes des
-

sés sur le marché pour promouvoir des relations de long terme avec les financiers. L'argument repose sur la capacité d'une banque engagée dans une activité de surveillance d'une entreprise, de produire un savoir interne, spécifique au client. Ce savoir bancaire idiosyncrasique fidélise l'entreprise cliente, en permettant à la banque créancière de produire ses outputs à un prix, moins, élevé, que les banques concurrentes.

Le problème d'engagement implicite a été, récemment, modélisé par Fisher (1990) et Petersen et Rajan [1994 (b)]. Ces modèles suggèrent que la valeur des relations de financement de long terme est, d'autant plus, élevée que la concurrence sur le marché du crédit est faible. Dans certaines circonstances (concurrence en prix à la Bertrand entre les financiers) l'exclusivité du financement ressort comme étant la solution optimale. En outre, s'il y a une multitude de petits investisseurs, l'exclusivité du financement ne peut être assurée qu'à travers un intermédiaire collectant les fonds et réagissant comme unique financier de l'entreprise.

Il y a, ainsi, à la fois, des similitudes et des différences entre la théorie et l'intermédiation financière, comme mécanisme d'engagement implicite et la théorie de l'intermédiation financière comme système de surveillance déléguée. Pour ces deux théories l'exclusivité du financement par un intermédiaire est avantageuse. Mais, l'exclusivité du financement est un moyen d'éviter la duplication des coûts de surveillance dans la première, alors qu'elle est un moyen de réduire la concurrence entre les financiers dans la seconde.

Selon ces deux théories, chaque emprunteur ne devrait obtenir les fonds que d'un seul financier. Or, dans la réalité, la plupart des entreprises contractent avec plusieurs banques à la fois. Hellwig (1991) explique cet état de fait en remarquant que l'exclusivité permet de résoudre le problème de l'engagement de l'entreprise, vis-à-vis du financier, mais exacerbe le problème d'engagement inverse du financier à l'égard de la firme : la banque possède un pouvoir de monopole pouvant se traduire par l'adoption d'un comportement opportuniste en terme de taux d'intérêt pratiqué.

### **Conclusion.**

Finalement, l'analyse de clientèle paraît, particulièrement, importante pour les problèmes des marchés bancaires. En outre, une banque, fortement, liquide, dont les activités de monitoring sont développées, bénéficiera d'un avantage concurrentiel, relativement, plus, élevé, sur le marché du crédit, qu'une banque, peu, liquide, et/ou dont l'effort de surveillance est faible.

---

Et les faits, puisqu'on observe que les systèmes financiers, en fait, les plus développées, sont ceux de la "Hausbank" Allemande et de la "Mun bank" Japonaise ; C'est-à-dire des systèmes où le financement des entreprises est, généralement, le fait de grandes banques ayant mis au point des techniques de surveillance sophistiquées (151).

### **Conclusion de la deuxième partie.**

Au cours des prochaines années, les banques seront « orientées client » ou condamnées à disparaître ; elles doivent, donc, adapter leurs offres et démarches aux besoins et attentes des clients.

Pour les grandes entreprises, il est nécessaire d'élargir la gamme des prestations offertes et d'intégrer la majorité des métiers de la banque d'investissement.

Face à la concurrence européenne émergente, les banques Algériennes doivent se préparer à modifier le type de leurs relations avec les entreprises, en développant de véritables "relations de partenariat". Il s'agit d'alimenter "la gestion de l'acte", pour passer à une véritable "banque de relation".

Les acteurs Algériens du changement doivent avoir une connaissance, non, pas, artificielle et théorique mais concrète et opérationnelle de l'entreprise.

En outre, fidéliser la clientèle acquise, attirer de nouveaux consommateurs à partir de marques séduisantes, développer et conserver une part de plus en plus importante de sa clientèle en proposant une offre complète adaptée à ses besoins, intégrer les nouvelles technologies dans le cadre d'une stratégie multicanal, améliorer les qualités des réseaux physiques... deviennent de nouveaux « challenges » incontournables pour réussir demain (152).

L'agent commercial de demain dont-il faut reconcevoir le rôle de commercial qu'il soit banquier ou assureur est soumis aux évolutions de l'environnement, aux préoccupations des comités de direction, à l'influence croissante de l'état d'esprit marketing. Sa fonction est conçue à partir de cinq importantes préoccupations :

---

(151) – B. Deffains et J. Daniel Guigou, « Relations clientèle », opcit, p. 230.

(152) – Badoc, « Marketing bancaire et de l'assurance », opcit, p. 125.

entes des clients et se préparer à satisfaire à ses besoins  
ance - immobilier).

- Faire face à une clientèle plus infidèle que dans le passé et recherchant en permanence la « bonne affaire ».
- S'adapter aux défis imposés par Internet au niveau de la proximité et des coûts (banques et assurances directes, courtiers en ligne...).
- Contribuer à créer de la valeur pour l'institution.
- S'adapter au phénomène de « servuction » décrit pour le marketing des services par Pierre Églie (153). Il avance que le client constitue une partie intégrante de la création du service. Il est à la fois acteur, producteur et consommateur au cœur de ce principe.

Le commercial doit être à même d'arbitrer, au moment de la vente, un ensemble d'attentes contradictoires entre les besoins des clients et ceux des enseignes. L'espace limité de l'arbitrage est celui qui permet de créer de la valeur pour ces deux partenaires.

Le souci d'être compétitif par rapport à Internet fait évoluer sa fonction vers la relation humaine et le conseil. Sa présence permanente, sa proximité et ses qualités relationnelles constituent les atouts de sa réussite. La notion d'objectifs ne doit pas se réaliser au détriment de l'image de conseiller permanent du client car il constitue son avantage prioritaire.

Pour faire face à ces nouvelles problématiques, trois niveaux de commerciaux sont appelés à constituer la force de développement des agences bancaires. Certains se mettent en place dans les sociétés qui se modernisent.

- **Un premier niveau** de conseillers d'accueil physique, capables de réaliser des ventes faciles de produits de base ou « packagés » ; Pour comparer au monde médical, ils ressemblent à des infirmiers ou infirmières d'accueil.
- **Un deuxième niveau** de médecins généralistes, capables de conseiller le client d'une manière globale (immobilier, gestion du risque ... ). Contrairement au monde médical, Ces « médecins » peuvent être segmentés en fonction des marchés : particuliers, professionnels, PME. De surcroît, ils ne peuvent se limiter à conseiller mais doivent aussi remplir un rôle de prospection et de conquête. Ils doivent savoir expliquer les raisons de la facturation et être formés pour « vendre le prix » des offres qu'ils proposent.

---

(153) – P. Eglier, « Servuction, le Marketing de services », Eyrolles, 2003, p. 94.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Les spécialistes, véritables professionnels de techniques de la santé, travaillent en étroite collaboration avec les conseillers d'accueil et les médecins généralistes lorsque la problématique du client réclame des compétences particulières. Comme les médecins généralistes, ils ont une double fonction de conseil et de prospection des clientèles directement intéressées par leurs compétences. L'ensemble de ce dispositif physique est harmonisé avec les canaux directs dans le cadre de la politique multicanal.

Enfin, le “défi organisationnel” pour améliorer l’efficacité des institutions est sans doute le plus grand enjeu de ces prochaines années.

---



## Conclusion Générale.

Notre mémoire a dressé le bilan actualisé des conditions d'exercice de l'activité bancaire à l'échelle planétaire couvert tout autant les stratégies bancaires nouvelles que la tactique et les aspects du marketing bancaire ainsi que la gestion de la relation client au cœur des stratégies concurrentielles.

Les développements des chapitres précédents nous amènent à conclure par une réflexion succincte sur certains aspects des enjeux importants auxquels doivent faire face, dans les années à venir, les protagonistes du système bancaire et financier.

Les enjeux en question relèvent des domaines suivants :

- La compétitivité financière,
- Les considérations normatives,
- La prévention et la protection,
- La réforme de l'architecture de la gouvernance mondiale.

Les innovations financières et technologiques, dans le contexte de la libéralisation des transactions bancaires et financières à l'échelle planétaire, ont favorisé l'expansion du volume des affaires, la concurrence et la réduction des coûts. Ces développements ont, également, contribué à améliorer la négociabilité des actifs financiers et l'accroissement de la liquidité des marchés financiers. Dans la mesure où les agents économiques de différents pays peuvent solliciter l'épargne internationale sans contrainte géographique sur la base des mérites économiques de leurs projets, la mondialisation des marchés financiers permet une allocation plus efficiente des capitaux (154).

Cette mondialisation a ouvert la voie à l'expansion de certains intervenants financiers, à une meilleure diversification de leurs portefeuilles et à l'augmentation de leur puissance économique, souvent par recours à des stratégies d'alliances, d'acquisitions et de fusions.

Le phénomène de mondialisation s'est toutefois doublé d'un accroissement des incertitudes, tant au niveau de la spéculation déstabilisatrice qu'à celui de la volatilité des prix des actifs ou des instruments financiers. L'ouverture des marchés a aussi contribué à la rapidité de transmission des risques d'une institution à une autre et d'un marché à un autre. Elle a aussi rendu possible l'exploitation des lacunes dans les dispositifs de prévention par des intervenants fort peu scrupuleux.

---

(154) – Zuhayr MikDashi, « Les banques à l'ère de la mondialisation », opcit, p. 327.

## compétitivité financière.

Le concept traditionnel d'« avantage comparatif » est statique dans la mesure où il situe les entreprises ou les économies par rapport à leur dotation en facteurs de production présumés donnés et stables. Le concept de « compétitivité », par contre, est dynamique dans la mesure où il se fonde sur la capacité de, concurrence et de croissance des entreprises ou des économies dont les ressources clés sont relativement mobiles - tels le capital, la technologie et les ressources humaines. Ces facteurs de production peuvent traverser sans trop d'entraves les frontières et être à l'origine de gains de productivité et de création de valeur ajoutée dans différents marchés.

A l'ère de la mondialisation, la délocalisation est plus aisée à accomplir dans le cas des entreprises financières, par comparaison aux entreprises du secteur manufacturier. Pour toute entreprise, l'attrait « compétitif » d'une implantation dépendra des attentes de rendement dans le court et moyen terme, par rapport à d'autres implantations possibles (155).

En ce siècle, les intermédiaires financiers et leur clientèle bénéficient de marchés de plus en plus ouverts où l'avantage de la proximité géographique s'atténue. Les intervenants forment des réseaux transnationaux donnant accès à un grand choix de produits, instruments et services financiers. Ces développements se poursuivent grâce aux progrès énormes dans les technologies de l'information et de la communication. Elles donnent aux intervenants la possibilité :

- d'exploiter très rapidement l'information nouvelle grâce au traitement et à la transmission des données sans contrainte de temps ou de lieu à des coûts considérablement réduits ;
- d'économiser les services de courtiers et d'autres dépenses d'intermédiation ;
- d'élargir le cercle des intervenants avec la possibilité d'effectuer plusieurs opérations financières en temps continu.

Les progrès des technologies de l'information ont pu se multiplier grâce aux accords multilatéraux dans le domaine des services financiers - y compris ceux négociés au sein de l'OMC. Ces accords – le dernier en date signé le 15 décembre 1997 – ont l'avantage, entre autres, de favoriser la libéralisation des flux de capitaux, d'améliorer la transparence des activités des autorités publiques et des agents économiques privés et de permettre une diffusion plus large d'informations fiables.

---

(155) – Voir Commission des Communautés européennes, Croissance, compétitivité, emploi – Les défis et les pistes pour entrer dans le XXI<sup>e</sup> siècle. Livre Blanc, Luxembourg, 1993.

ce dans des marchés jusqu'ici protégés ou cloisonnés (voir  
-forme neutre pour le règlement d'éventuels différends.

### **Tableau 1 – Accord général sur les services financiers (OMC).**

- Le droit d'exercer des activités financières.
- Le droit des compagnies étrangères d'être traitées de la même manière que les compagnies nationales (traitement national).
- La suppression des restrictions relatives aux services transfrontaliers.
- La réduction des barrières pour l'emploi de personnel clé.
- L'irréversibilité des mesures de libéralisation.
- La suppression progressive des barrières existantes.

Source. - OMC, « Libéralisation du commerce des services financiers », Focus - Bulletin d'information, Genève, septembre 1997, pp. 1-6, et Association suisse des banquiers, GATS, Presse Information, Bâle, 5 décembre 1997, 1 p.

Les facteurs de compétitivité d'une place financière sont nombreux (156). Ils peuvent être commodément groupés en deux catégories : ceux qui concernent l'ensemble d'une économie et ceux qui sont spécifiques à chaque intermédiaire financier. La première catégorie de facteurs concerne les conditions macro-économiques et la politique des autorités publiques (157). Il convient de souligner l'importance d'une gestion saine des administrations publiques, ainsi que l'existence d'un cadre juridique clair et équitable – avec des lois, des règles et des filets de sécurité applicables d'une façon prévisible et efficace. Les autorités de surveillance doivent vérifier que les agents économiques opèrent avec la prudence requise dans la conduite des opérations bancaires et financières, et qu'ils fournissent des informations complètes et honnêtes aux clients et autres intervenants sur les marchés financiers.

La deuxième catégorie de facteurs comprend les conditions spécifiques à une entreprise. Il convient de souligner ici l'importance de la compétence et de l'intégrité des managers, en sus du coût salarial et de la productivité.

---

(156) – Voir J.-C. Koeume, « la Compétitivité : préoccupation légitime ou dangereuse obsession? », Banque Bruxelles Lambert, Bulletin Financier, Bruxelles, Juin 1994, pp. 12-13.

(157) – Voir Making Europe more competitive, union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe, Bruxelles, juin 1994.

déterminé par les investissements de l'entreprise dans la technologie. Les facteurs de qualité (innovation, service, etc.) sont plus difficiles à quantifier. En tout état de cause, le client qui a la possibilité de déplacer ses opérations d'un établissement à un autre choisira plutôt celui qui lui donnera le rendement le plus important pour un niveau de risque donné.

La concurrence entre places financières à vocation internationale est souhaitable pour différentes raisons, dont quatre méritent d'être soulignées :

- Un espace financier mondial multipolaire est favorable à l'innovation, à l'efficience et au dynamisme ;
- L'existence de plusieurs centres financiers peut atténuer l'instabilité financière dans la mesure où la volatilité des prix ou des cours dans une place financière est susceptible d'être modérée par des opérations dans d'autres places – en l'absence du risque systémique ;
- La concurrence entre places financières peut éviter aux intervenants de subir une possible exploitation du marché ou les coûts d'une éventuelle congestion résultant de la concentration des affaires sur une seule place ;
- Chaque centre financier est capable de mieux répondre aux conditions régionales et de valoriser des atouts particuliers (158).

Avec l'institution d'un cadre juridique commun et l'unification des règles et des pratiques financières au sein de l'Union européenne, un nouvel espace financier d'envergure s'imposera à l'échelle mondiale.

L'intégration économique européenne doit être parachevée. Actuellement, les chocs asymétriques potentiels pour l'un ou l'autre des pays membres ne peuvent être prévenus que par des allocations budgétaires suffisantes de l'Union ou par une flexibilité accrue des marchés (y compris le marché du travail, au niveau de la souplesse des salaires ou de la mobilité de la main-d'œuvre). L'Europe a besoin d'avancer dans la construction de l'union politique pour asseoir son union monétaire sur une base solide et pérenne (159).

---

(158) – Voir aussi Jean-Pierre Petit, « la Place financière de Paris dans la compétition européenne et mondiale des années 1990 », *Economie et Conjoncture – France, Les Notes bleues de Bercy*, Juillet 1993, p. 1-12.

(159) – Voir Luigi Scandella, « L'Euro sera-t-il une monnaie forte ? », *Bulletin financier, Banque Bruxelles Lambert, Bruxelles*, Juillet 1997, p. 8-9.

## 2

### considérations normatives.

#### a

#### Des priorités sociales.

Dans plusieurs pays du monde, certains promoteurs et dirigeants de groupes financiers (banques, sociétés financières, caisses de pension, etc...) du secteur privé ont choisi d'œuvrer en faveur d'activités compatibles avec des critères sociaux et éthiques. Le financement de ces activités à des conditions de faveur requiert, de la part du management, du personnel ou des bailleurs de fonds, un certain renoncement en matière de rémunération – compte tenu des conditions prévalant sur le marché.

Les activités que les groupes précités considèrent comme prioritaires concernent souvent des projets à rentabilité interne modérée, mais dont les répercussions ou retombées positives sur le bien-être général et la stabilité de la société sont jugées considérables. C'est le cas du financement de l'habitat pour les ménages à bas revenu, de l'artisanat ou des petites entreprises, de l'agriculture biologique, des projets innovateurs, de la formation des activités respectueuses de l'environnement, du développement en faveur de segments marginalisés de la société (160).

#### b

#### Responsabilité sociale.

Une évaluation de la performance d'une banque ne peut se limiter au seul critère de rendement financier. L'évaluation intégrale doit inclure trois principaux groupes de critères, à savoir :

- La solidité financière de l'établissement bancaire ;
- Les considérations sociales et éthiques ;
- Le respect de l'environnement dans les activités propres à la banque et dans celles de leur clientèle.

La pondération des critères sociaux, éthiques et environnementaux est subjective (161).

---

(160) – Voir « La banque alternative Suisse », l'AGEFI, Lausanne, 20 Avril 1995 et 16 Avril 1996, p. 3 et 5, respectivement.

(161) – Véronique Bühlmann, « Le Moody's Suisse note vert », Journal de Genève et Gazette de Lausanne, 25 Septembre 1992, p. 17.

ive des facteurs sociaux et éthiques, il convient de  
ondées au Royaume-Uni en 1993 ne se sentaient pas  
concernées quand bien même le sujet du « respect de l'éthique dans la vie économique » était – et  
reste – à la mode dans les médias britanniques. Les autres 20 % étaient sensibles aux valeurs  
précitées et se déclaraient prêts à coopérer avec les institutions qui s'en réclamaient.

Pour le management des intermédiaires financiers – comme pour les autres entreprises – les  
critères traditionnels de performance focalisés sur le seul objectif de rendement financier ne  
suffisent plus. Les dirigeants doivent également intégrer les valeurs sociales, écologiques et éthiques  
afin de protéger la réputation et la pérennité de leur entreprise. Selon l'expression réaliste du patron  
d'une grande banque, « la tendance à juger une entreprise non seulement sur sa réussite  
économique mais aussi selon des critères éthiques est en principe positive. Mais il ne faut placer la  
barre exagérément haut si l'on ne veut pas être déçu (162). En l'absence de règles formelles, la  
déontologie doit guider en principe les activités du management bancaire dans l'intérêt bien compris  
de l'établissement et des ayants droit. Cela a été éloquemment commenté par une autorité de  
surveillance comme suit:

« La dérégulation qui caractérise l'évolution du droit applicable aux opérations financières  
s'accompagne, sans paradoxe, d'un renforcement du contrôle auquel sont soumises les  
entreprises financières. L'honnêteté du marché dépend ainsi tout autant de la capacité et de  
l'honorabilité des agents économiques qui y opèrent que des règles qui l'organisent. C'est ce  
qui explique aussi, pour une part, le foisonnement de codes ou de normes déontologiques que  
ces agents élaborent avec l'encouragement des autorités politiques et des autorités de  
contrôle » (163).

Les principaux garde-fous contre les dérapages des établissements bancaires sont le  
professionnalisme et l'éthique des managers. Ces derniers sont donc amenés à établir des règles de  
conduite rigoureuses et un auto-contrôle efficace. Ces règles comprennent souvent la définition des  
responsabilités des dirigeants, la transparence des comptes, la protection des intérêts des  
actionnaires et des autres bailleurs de fonds, etc..

---

(162) – R. A. Jeker, « Concilier éthique et profit », Bulletin, Crédit Suisse, Zurich, Janvier-février 1993, p. 12.

(163) – Commission bancaire et financière, Rapport annuel 1992-1993, Bruxelles, p. 18.

### Prévention et protection.

La performance d'un établissement bancaire requiert au préalable une maîtrise des risques de la part du management. Selon un haut responsable d'une autorité de tutelle aux États-Unis : « Si les patrons ne comprennent pas ou ne peuvent pas comprendre à la fois les risques et les rendements de leurs produits, leur entreprise ne doit pas être dans ces affaires (164).

Dans un grand nombre de pays, les établissements bancaires sont de plus en plus soumis à une réglementation prudentielle sophistiquée. Des questions importantes restent à résoudre tant au niveau de l'étendue qu'à celui de l'intensité de la réglementation, dont les frais de contrôle sont souvent facturés aux banques. Pour l'ancien secrétaire général de la Commission bancaire en France, « il importe de combattre l'a priori du "contrôle considéré comme une charge", alors que l'expérience confirme qu'il s'agit bien d'un investissement, c'est-à-dire une dépense qui économisera des coûts futurs qui peuvent s'avérer extrêmement élevés » (165).

Des enquêtes menées par certaines associations d'établissements bancaires et par certains chercheurs concluent qu'il y a une tendance à mettre en place une réglementation excessive ou mal adaptée – se traduisant par des pertes de temps et des surcoûts. Ces derniers constituent pour les intermédiaires bancaires une contrainte injustifiable. Ces coûts sont directs et indirects. Les premiers couvrent le financement des agences de réglementation et de surveillance, ainsi que les coûts subis par les intermédiaires financiers pour se conformer aux règles et directives. Les coûts indirects sont ceux des distorsions ou des entraves que créerait une réglementation excessive en relation avec un emploi efficace des ressources économiques et de la dilution de la responsabilité professionnelle individuelle des dirigeants ou des cadres et de l'abandon de la vigilance des usagers du système bancaire et financier (notamment les déposants et autres créanciers) qui se contentent de la réglementation officielle (166).

Pour certains analystes, une telle réglementation a pour effet de réduire la capacité des banques de fournir des produits financiers appropriés à la clientèle.

---

(164) – William J. McDonough, Président de la Federal Reserve Bank of New York, « The Global Derivatives Market », FRBNY Quarterly Review, New York, Automne 1993, p. 2.

(165) – Jean-Louis Butsch, « Le triple Contrôle des établissements de crédit », Banque, Paris, Avril, 1995, p. 22.

(166) – Voir Markus Lusser, alors Président de la Direction Générale de la Banque Nationale Suisse, « Volatility is here to stay – Some thoughts on its implications », Colloque International 1995 de la Société Universitaire Européenne de recherche financière, Thun, 5 Octobre 1995, p. 10.



ité, de prudence, de protection de la clientèle, d'anti-abus, (t aux États-Unis). En outre, tout excès dans la divulgation d'information non pertinente et trop détaillée risque d'être une source de confusion. C'est ainsi que des autorités de tutelle américaines (l'Office of the Comptroller of the Currency et la Securities and Exchange Commission) ont critiqué les prospectus des organismes de placement collectifs (mutual funds) pour leurs informations touffues qui entraînent la confusion de la clientèle. Des mesures ont été prises afin de simplifier ou de moderniser les exigences réglementaires aux États-Unis – voire de réduire ces exigences pour les banques suffisamment capitalisées et bien gérées.

Il n'est pas aisé d'établir un équilibre judicieux dans un environnement dynamique entre l'intensité de la réglementation et les filets de sécurité requis (tels les assurances et le financement de dernier recours) d'une part et la maximisation du profit d'autre part. Les assurances privées sont de plus en plus appelées à couvrir les nouveaux risques. C'est le cas des pertes résultant des pirates de l'informatique – estimées en 1995 à USD 800 millions pour le secteur des banques et des télécommunications (dont la moitié aux États-Unis).

Pour les risques macro-économiques, les banques font appel aux autorités publiques. Une augmentation des avantages fournis par les filets de sécurité des autorités publiques devrait être accompagnée d'une augmentation proportionnelle des règles, des charges et des sanctions afin d'éviter qu'il y ait une exploitation abusive par des établissements qui cherchent à se couvrir par ces filets sans contrepartie. En tout état de cause, des normes prudentielles convergentes ou comparables à l'échelle mondiale contribueront à la mise en place d'une base uniforme de concurrence. En outre, de telles normes empêcheront les institutions financières de se soustraire à la réglementation, par exemple en recourant à des places non réglementées de type zone franche pour y loger des opérations illicites ou hasardeuses.

Les déboires des banques et les conséquences dommageables subies par leur clientèle en particulier, et par l'économie en général, ont mené à une réglementation accrue de l'activité bancaire. Il y a un équilibre à établir entre concurrence, liberté d'entreprendre et réglementation prudentielle. L'application d'une réglementation truffée de questionnaires et exigeant des informations pléthoriques mènerait à une paperasse excessive et grèverait inutilement les ressources d'une banque aux dépens du développement d'un système interne de gestion du risque. De telles formules réglementaires appliquées rigide­ment pourraient juguler l'innovation productive et la concurrence saine.

---



et performantes ne devraient pas être gênées par les petites ou gérées de façon imprudente. Le professionnalisme au service de la clientèle devrait contribuer à protéger l'indépendance des banques, à conjurer l'emprise et à assurer leur essor. En effet, les autorités prudentielles ne peuvent pas, et en général ne souhaitent pas exercer une surveillance rapprochée. Exiger des établissements qu'ils soient adéquatement capitalisés et profitables – grâce à un management compétent, rigoureux et expérimenté bénéficiant de services de contrôle internes efficaces – est une solution préférable. Une sous-performance dans ces domaines entraînerait des sanctions du marché (par liquidation, sabotage, cession, etc...).

Certains analystes estiment qu'il est plus avantageux de sous-réglementer que de sur-réglementer. La sur-réglementation n'impose pas seulement un fardeau en termes de coûts (pour les intermédiaires financiers et pour le contribuable) et d'entraves à la liberté d'entreprendre des dirigeants, elle peut aussi conduire à une moindre rigueur professionnelle - source de déboires. Une réglementation plus limitée peut alors attiser l'incertitude qui engendre la prudence et, de ce fait, diminuer la probabilité du risque systémique - plus qu'une réglementation n'aurait pu le faire. En laissant disparaître dans un marché concurrentiel (en l'absence de risque systémique) les institutions petites ou grandes – qui ont commis de graves erreurs de management, les autorités réglementaires encouragent tous les intervenants à plus de rigueur, d'autocontrôle et d'efficacité.

Une voie intermédiaire judicieuse est donc à rechercher entre une réglementation et un contrôle pesants (coûteux en frais et en liberté d'action) et une approche peu astreignante qui laisse aux dirigeants une grande responsabilité dans la gestion de leurs affaires (avec des risques accrus de dérapages ou d'abus). L'État, étant donné ses responsabilités, doit réglementer et surveiller le secteur financier en vue de promouvoir l'efficacité et la stabilité de l'économie. Une mise au point, voire une révision de la réglementation peut s'avérer nécessaire en fonction de l'évolution de la gamme des produits financiers et des risques afférents. Les organismes de réglementation et de surveillance ne doivent pas limiter leurs tâches à la guérison de la maladie, mais œuvrer aussi à sa prévention - évitant ainsi de laisser un problème maîtrisable dégénérer en une véritable crise. Toutefois, il ne leur revient pas d'assurer la survie des établissements insolubles. La faillite de ces derniers peut servir d'exemple et d'avertissement.

Le décloisonnement croissant des marchés financiers crée une plus grande interdépendance à l'échelle mondiale et pose des défis au niveau de la concurrence et du contrôle des risques.

---

...r les autorités de tutelle à plus de coopération. Il reste que  
...ale et internationale ne peuvent être prophylactiques. Ce  
sont les qualités de compétence professionnelle, de jugement sain et de contrôle efficace des  
responsables d'un établissement bancaire qui assureront la performance durable et la pérennité de  
celui-ci. Il est donc souhaitable de tirer des enseignements pertinents des expériences des dirigeants  
et collaborateurs – tant au niveau des déboires que des succès. Ces connaissances – continuellement  
examinées et évaluées – représentent un « actif du savoir » qui, par sa transmission aux nouveaux  
responsables de l'entreprise, devrait permettre de mieux gérer le présent et de préparer l'avenir.

#### 4

#### **La réforme de l'architecture de la gouvernance mondiale** (167).

Les crises répétées de la mondialisation (1972/73, 1982, 1987, 1998, 2007 et 2008) ont montré  
l'évidente inefficacité des institutions internationales de régulation, comme le FMI, la BM, la BRI,  
l'OCDE et le G8.

Les propositions formulées par la présidence française constituent une bonne base de  
réflexion et d'action à savoir :

1. La création d'un système de régulation financière qui soit fondé sur le contrôle des agents  
financiers ;
2. La mise en place d'un gouvernement économique mondial qui ne serait pas réduit au G8 ;
3. La convocation d'un nouveau Bretton Woods qui aurait vocation à mettre en place un  
système de coopération monétaire entre les grands Etats.

Il revient alors aux Elites Africaines de travailler sur les « réponses Africaines »

---

(167) – V. Fatiha Taleb, Article : « Crise financière mondiale : explication, quelles répercussions sur le Maghreb  
et le Moyen-Orient, quelles solutions pour l'endiguer », Colloque sur la crise financière mondiale, opcit, p.  
20.

## Bibliographie

### I

#### Ouvrages Généraux et Spéciaux.

- De Carmoy, « La banque du XXI<sup>e</sup> siècle », Editions Odile Jacob, Paris, 1995.
  - Zollinger M. et Lamarque E., « Marketing et stratégie de la banque », Dunod, Paris, 1999.
  - Zuhayr Mikdashi, « Les banques à l'ère de la mondialisation », Economica, 1998.
  - Fatiha Taleb, « Création d'une banque en Algérie, son régime juridique et régime international de ses contrats bancaires transfrontaliers (formation et effets), OPU, 1995.
  - Michel Badoc, Elodie Trouillard, « L'essentiel du Marketing bancaire et de l'assurance », Edition Revue Banque, 2007.
  - Jean Rivoire, « Les banques dans le monde », Que Sais-je, PUF, 1978.
  - Abdelkrim Naas, « Le système bancaire Algérien », Maison Neuve et Larose, 2003.
  - Fatiha Taleb, « Relations de crédit de long terme Banque – Entreprise », OPU, 2003.
  - Armand Dayan, « Gestion », Volumes 1 et 2, Ellipses, AUF, 1999.
  - Dahfer Saïdane « La nouvelle banque », Revue Banque Edition, 2006.
  - Boissieu Ch, « Les systèmes financiers. Mutations, crises et régulation », Economica 2004.
  - Bordes C., Hautcoeur P.-C., Lacoue-Labarthe D., « Monnaie, banque et marchés financiers », (Edition originale : The Economics of Money, Banking and Financial Markets, F. Mishkin, 7th edition), 2004.
  - Casu B., Girardone C., Molyneux Ph., « Introduction to Banking », Pearson, 2006.
  - Couppey-Soubeyran J., Plihon D. et Saïdane D., « Les banques, acteurs de la globalisation financière », La documentation française, coll. « Les études de la documentation française », 2006.
  - Lamarque E., « Gestion bancaire », Pearson Education, Paris, 2003.
  - Lobez F., « Banques et marché du crédit », PUF, coll. Finance, 1997.
  - Pastré O., Blommestein H., Jeffers E., de Pontbriand G., « La nouvelle économie bancaire », Economica, 2005.
  - Scialom L., « Economie bancaire », La Découverte, Coll. Repères, 2004.
  - Venard N., « Economie bancaire », collection Amphi Economie, Bréal, 2003.
  - Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, « Marketing management », Pearson Education, 2006.
-

« La banque et l'entreprise, techniques actuelles de  
ITB, 1999.

- Sylvie de Coussergues, « Gestion de la banque », Dunod, 2002.
- Ammour B., « Le système bancaire Algérien, textes et réalité », Edition Dahlab, Alger, 2001.
- Benachenhou A., « Algérie, la modernité maîtrisée », Alger, Ministère des Finances, 2004.
- Benissad H., « La réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel », n° 2, Edition mise à jour, OPU, 1991.

## II

### Etudes doctrinales et Articles périodiques.

- Amenc N., « Système d'information patrimoniale globale », Banque, 558, 1995, p. 72-74.
  - Choinel A., « L'ingénierie financière intégrée, vecteur privilégié du relationnel bancaire », Banque, 526, 1992, p. 369-373.
  - Deney J.F., « Sous-traitance et banque de détail : quand le back office devient stratégique », Banque-Stratégie n° 205, Juin 2003.
  - Ferrary M., « Banques à réseaux : à la recherche de l'avantage concurrentiel », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1997, p. 52-62.
  - Garel G., Midler C., « Processus cognitifs et régulation économique », Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1995, p. 86-101.
  - Hoyos Gomez A., Chartrin Ch., « Externalisation : les banques intéressées mais prudentes », Banque-Stratégie n° 205, Juin 2003.
  - Mercier M., « Les moyens de paiement : une première cible », Banque-Stratégie n° 205, Juin 2003.
  - Badoc M., « Rénover le marketing bancaire », Banque-Stratégie n° 216, Juin, 2004, p. 2-5.
  - Belisle D., Ricard L., « L'impact du degré d'utilisation des technologies bancaires libre – service sur la perception des jeunes consommateurs du niveau relationnel de leur banque », Actes du congrès international de l'AFM (Lille, France), vol. 1, Mai, 2002, p. 517-534.
  - Coumaros J., de Leusse P., « Les informations clients : un actif stratégique et tactique », Banque-Stratégie n° 216, Juin, 2004, p. 9-10.
  - Williamson, « un train de réformes devenu un label galvaudé », Revue Finance et développement », Septembre 2003.
-

de la liquidité et le prêteur en dernier ressort », Revue de France, n° 11, Numéro Spécial "Liquidité", Février, 2008.

- Goodhart C., « La gestion du risque de liquidité », Revue de la Stabilité Financière, Banque de France, n° 11, Numéro Spécial "Liquidité", Février, 2008.
- Prato O., « Mieux appréhender les risques du portefeuille de négociation », Revue de la Stabilité Financière, Banque de France, n° 8, Mai, 2006.
- Des Garets V., Larmarque E., Plichon V., « La relation entreprises – clients : de la fidélité à la dépendance », Revue Française de gestion, vol. 29, n° 144, Mai-Juin, 2003.
- De Boissieu Ch., « Les tendances de l'innovation financière », Banque-Stratégie, 148, 1998, p. 2-4.
- Brousseau E., « De la science du marché à l'analyse économique des formes de coordination », Les cahiers français, n° 272, 1995, p. 54-63.
- Brule G. et Blin F., « Les enjeux d'une négociation équilibrée des conditions bancaires : vers une nouvelle forme des relations banque – entreprise », Cahiers de recherche, n° 37, Cerefia, Université de Rennes I, 1996.
- Charreaux G., « La théorie des transactions informelles : une synthèse », Revue Economie et Sociétés, Sciences de Gestion n° 15, 1990.
- Rivaud – Dunset D., « La relation banque – entreprise : une approche comparée », Revue d'économie financière, n° 16, printemps, 1991.
- Berger A., Humphrey D., Smith F., « Economies d'échelle, fusions, concentration et efficacité, l'expérience de la banque américaine », Revue d'Economie Financière, 1994, p. 123-154.
- Allam A., « L'impact de la loi relative à la monnaie et au crédit sur les entreprises », Séminaire Société Inter Bancaire de Formation (SIBF), Avril 1991.

### III

#### **Thèses de doctorat et mémoires.**

- Plé L., « La coordination d'un réseau de distribution multicanal, le cas de la banque », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, Novembre 2007.
  - Maque I., « Les relations bancaires d'une entreprise : fonctionnement et organisation, une application à la PME », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu, Bordeaux IV, 2007.
-

ique du rapprochement banque – assurance », Thèse de  
Université de Lausanne, 1995.

- Kinbell Ray, « Les choix stratégiques », Mémoire en Sciences de Gestion, Strasbourg, 2003.
- Fatiha Benmansour, « Devoir du conseil du banquier et fidélisation de son client », Mémoire de Magister en Droit Bancaire et Financier International, faculté de droit d'Oran, 2008.

#### IV

##### **Les quotidiens internationaux d'information.**

- « Les banques populaires et DZ bank nouent une alliance stratégique », Les Echos, Décembre 2001.
- « La moitié des partenariats se soldent par un échec », Les Echos, Décembre 2002.
- « Rudes Leçons de la crise financière », le Monde, 31 Janvier 2008.

#### V

##### **Les quotidiens nationaux d'information.**

- « Les trois grands reculs de l'économie Algérienne 1983-2003 », Quotidien d'Oran, 19 Mai 2005.
- « Crise financière et ses effets sur les pays du Maghreb », Liberté, 13 Mai 2009.

#### VI

##### **Le Droit Algérien.**

- Code de la banque et code des assurances, Berti Editions, Alger, 2004 (Articles 66 à 68 et 70).

#### VII

##### **Sites internet.**

- C.R.M, [www.grd-publications.com](http://www.grd-publications.com).
  - [www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)
-

## Annexe

### Quelques principes d'efficacité du marketing relationnel (167).

A partir d'une étude sur les entreprises ayant réussi leurs projets de marketing relationnel, Day conclut que le succès en la matière réside dans l'intégration de trois facultés d'interaction avec le client : une organisation qui donne aux employés suffisamment de latitude pour satisfaire les clients ; des données aisément accessibles à l'ensemble de l'entreprise ; et une configuration associant une structure adaptée, des incitations à la construction de relations client, et des indicateurs de performance marketing liés à ce critère.

Ce troisième aspect distingue davantage les entreprises performantes des autres. Très peu d'entreprises prennent en compte la satisfaction et la fidélité des clients dans leurs outils d'évaluation du personnel. L'entreprise Siebel Systems est une exception puisqu'elle établit la moitié des primes des équipes d'encadrement et le quart des primes du personnel sur les indicateurs de satisfaction de la clientèle. Les entreprises les plus performantes se caractérisent par une forte cohérence entre indicateurs, incitations et structures organisationnels.

Day observe, également, que l'information est moins importante que l'organisation et la configuration structurelle. Les gros investissements de certaines entreprises en CRM ont abouti à des faibles avantages concurrentiels parce que les entreprises se focalisent sur les processus de contact avec les clients sans en tirer les conséquences en termes d'organisation et de structure.

Rigby, Reichfeld et Scheffer ne sont pas éloignés de ce point de vue lorsqu'ils annoncent que les principaux écueils du CRM sont de le mettre en place avant de formuler une véritable stratégie client et de changer l'organisation en conséquence, et de croire que plus de technologie CRM constitue forcément un progrès.

Ivens et Mayrhofer proposent, quant à eux, huit principes à appliquer pour mettre en place un marketing relationnel efficace, qu'ils illustrent à travers la politique du groupe PSA.

- **L'orientation à long terme** : l'entreprise doit exprimer au client sa motivation à maintenir l'échange dans la durée. Par exemple, la carte Peugeot permet aux clients de bénéficier de conditions avantageuses pour l'entretien, l'équipement et l'assurance des véhicules, mais également pour l'acquisition d'une nouvelle voiture de la marque.

essaire que les partenaires maximisent leurs bénéfices à  
est que le bilan global soit équilibré dans le cadre d'une  
relation gagnant / gagnant. Ainsi, PSA a choisi d'offrir à sa clientèle des services (garanties  
spécifiques, assistance gratuite, financements à l'achat, assurance, maintenance, extension  
de garantie...) plutôt qu'une réduction à chaque transaction.

- **La fiabilité repose** sur la bonne réalisation systématique des engagements pris pour l'ensemble des opérations marketing relationnel.
  - **L'échange d'informations** utiles au partenaire repose, chez PSA, sur la collecte de données sur les clients dans les concessions ou lors de la souscription de contrats après avoir obtenu l'accord du client. Ces données sont ensuite centralisées dans la « base marketing centrale » de l'entreprise, appelée Bamac. A l'inverse, PSA envoie à ses clients des informations sur ses services.
  - **La flexibilité** doit rester essentielle en matière de marketing relationnel pour prendre en compte les besoins spécifiques et non anticipés de chaque client. PSA s'engage, par exemple, à réaliser un certain nombre de prestations d'entretien courant sans rendez-vous dans un court délai.
  - **La solidarité** consiste à proposer de l'aide au client en cas de difficulté. PSA a mis en place une assistance permanente (appel gratuit) qui intervient en cas de panne ou d'accident.
  - **La résolution des conflits** à l'amiable sans recours aux tribunaux permet de poursuivre la relation concernée. Chez PSA, comme dans de nombreuses entreprises, cela passe notamment par un centre d'appels téléphoniques.
  - **L'usage modéré du pouvoir** que l'on peut détenir dans la relation et des moyens de pression dont on dispose semble essentiel pour maintenir un climat serein.
-



**ble des matières**

	pages
Introduction .....	1
Chapitre préliminaire – Fonctions et vulnérabilité d’une banque, réglementation bancaire internationale en matière de protection contre le risque de crédit et Bâle II face aux leçons de la crise des subprimes.....	6
Section I – Fonctions et vulnérabilité d’une banque .....	6
Paragraphe I – Fonctions d’une banque .....	6
A – Intermédiation .....	7
B – Fonction de liquidité .....	9
C – Fonction relationnelle .....	10
Paragraphe II – Vulnérabilité bancaire .....	11
Section II – La réglementation bancaire internationale en matière de protection contre le risque de crédit .....	13
Section III – Bâle II face aux leçons de la crise subprimes .....	15
Paragraphe I – De Bâle I à Bâle II : une illustration de la dialectique réglementaire .....	16
Paragraphe II – Bâle II face à l'externalisation des risques .....	18
Paragraphe III – Un traitement des risques de marché déjà dépassé .....	20
Paragraphe IV – Un périmètre d'application trop étroit .....	21
Paragraphe V – Le risque de liquidité .....	22
Conclusion .....	24
Première partie – Les nouvelles stratégies bancaires .....	26
Chapitre Préliminaire – L’évolution des stratégies et prestations bancaires .....	26
Section I – Données du problème .....	26
Section II – Développement des prestations bancaires .....	28
Paragraphe I – L’internationalisation .....	28
Paragraphe II – L’ « émissionite » .....	29
Paragraphe III – Les nouveaux instruments bancaires .....	30
A – Conséquences générales des innovations financières .....	31



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

..... Stratégies d'industrialisation des entreprises et des institutions financières .....	32
Paragraphe IV – Les nouvelles techniques .....	34
Paragraphe V – Les activités non bancaires .....	34
Section III – Le rôle traditionnel et la réglementation des banques .....	35
Section IV – Forces du changement et Dealing .....	37
Sous-Section I – Forces de changement .....	37
Paragraphe I – Technologie .....	38
Paragraphe II – Institutionnalisation des épargnes .....	38
Paragraphe III – Volatilité économique .....	39
Paragraphe IV – Nouvelle concurrence .....	39
Paragraphe V – Internationalisation des marchés .....	40
Paragraphe VI – Nouvelle finance .....	41
Sous-Section II – Dealing .....	45
Section V – Nouveaux produits financiers et stratégies .....	48
Paragraphe I – La « sécuritisation » .....	48
A – Avantages .....	49
B – Inconvénients .....	50
Paragraphe II – Les nouveaux produits .....	51
Paragraphe III – La globalisation .....	53
Paragraphe IV – La polyvalence .....	54
Conclusion .....	56
Chapitre I – La stratégie d'industrialisation du processus de production et le marketing des produits et services bancaires .....	58
Section I – La stratégie d'industrialisation du processus de production .....	58
Paragraphe I – La banque est-elle une entreprise à part ? .....	58
A – Qu'entend-on par entreprise bancaire ? .....	58
B – Comment définir la production bancaire ? .....	60

et à son mode de production .....	60
2 – Les spécificités suscitées par des objectifs de création de valeur .....	61
3 – Les spécificités dictées par l'environnement économique .....	61
Paragraphe II – L'optimisation et la création de valeur .....	63
A – La maximisation de la valeur actionnariale .....	63
B – Le processus de production bancaire .....	64
Section II – Le marketing des produits et services bancaires .....	68
Paragraphe I – Marketing et politique de produits et services bancaires .....	69
A – De l'approche produit à l'approche client .....	69
a – Le couple produit / marché .....	70
b – Le besoin individuel et la globalisation des offres .....	70
B – De l'invention à l'innovation .....	71
C – De l'innovation à la diversification .....	72
Paragraphe II – Mettre en place le marketing produit et la tarification .....	72
A – Le plan marketing produit .....	72
B – La tarification des produits et services bancaires .....	74
a – Une connaissance analytique des coûts .....	74
b – La connaissance des prix pratiqués par la concurrence .....	74
c – Le prix psychologique d'acceptation par le client .....	75
C – Le marketing « One to One » .....	76
Conclusion .....	77
Chapitre II – La stratégie d'internationalisation des métiers et le nouvel environnement bancaire..	78
Section I – La stratégie d'internationalisation des métiers .....	78
Paragraphe I – L'internationalisation des grands groupes bancaires .....	79
A – Les facteurs à l'origine de la stratégie d'internationalisation .....	79
B – L'internationalisation des métiers .....	80



Section I – Le rôle des fonds souverains .....	105
Section II – Le rôle des fonds souverains .....	106
Section III – La sécurité des clients .....	108
Section IV – Une nouvelle déontologie interne .....	109
Conclusion .....	109
Conclusion de la première partie .....	110
Deuxième partie – La gestion de la relation client .....	114
Chapitre préliminaire – La notion de client de banque et la connaissance du client et de la concurrence .....	115
Section I – La notion de client de banque .....	115
Section II – La connaissance du client et de la concurrence .....	116
Paragraphe I – Concevoir et organiser l'information .....	117
A – Elaborer une politique d'information .....	117
B – GRC (Gestion de la relation client) – élément fondamental pour la connaissance du client ...	118
a – Concept de la GRC .....	118
b – dispositif GRC .....	119
c – Dispositif GRC dans la banque .....	120
d – Au-delà de la GRC – La GRD (Gestion de la relation distribution) .....	120
Paragraphe II – Améliorer la connaissance du marketing à partir de l'information .....	121
A – Connaissance du client .....	121
a – Connaissance quantitative du client .....	122
b – Connaissance qualitative du client .....	122
B – Segmentation des clientèles .....	123
Section III – L'analyse de la concurrence et le « benchmarking » .....	126
Paragraphe I – L'analyse de la concurrence .....	126
Paragraphe II – Le « benchmarking » .....	127
Section IV – L'utilisation marketing et commerciale de la GRC .....	128

Paragraphe I – Stratégie marketing .....	129
Paragraphe II – Recherche en marketing issue de la GRC .....	131
Paragraphe III – GRC et marketing relationnel .....	132
Paragraphe V – GRC et management de la force de vente .....	132
Conclusion .....	133
Chapitre I – La gestion de la relation client dans la banque .....	134
Section I – Le marketing relationnel dans le secteur des services et dans la banque .....	135
Paragraphe I – Du marketing de la transaction au marketing de la relation .....	135
Paragraphe II – Les services financiers tournés vers le marketing relationnel .....	136
Section II – Les enjeux de la gestion de la relation client dans la banque .....	140
Paragraphe I – Les composantes de la relation client .....	141
Paragraphe II – Le développement du multicanal dans la banque .....	144
Section II – Les conséquences organisationnelles de la GRC .....	146
Paragraphe I – Une réorganisation des clients : la segmentation .....	147
Paragraphe II – Une évolution de la place des agences .....	149
Conclusion .....	153
Chapitre II – Quelle relation banque – entreprise ? .....	155
Section I – L’opposition traditionnelle : transactionnel / relationnel .....	159
Paragraphe I – L’analyse comparée des deux modèles .....	159
1 – Définitions et caractéristiques .....	160
2 – Intérêts et limites de ces approches .....	163
Paragraphe II – L’utilisation par l’opposition traditionnelle : modèle allemand / modèle anglo-saxon .....	164
1 – Emergence du secteur bancaire américain .....	165
2 – Emergence du système bancaire allemand .....	166
Section II – Peut-on converger vers un modèle unique .....	170
Paragraphe I – Entre convergence et substituabilité des modèles de relation .....	171

pour l'organisation interne des deux acteurs .....	175
1 – Mise en œuvre d'une relation client dans la banque d'investissement .....	175
2 – Rôle du chargé d'affaires .....	176
3 – Mise en œuvre de la gestion de la relation bancaire : l'exemple d'une PME française .....	177
Conclusion .....	180
Chapitre III – Les relations de long terme entre une banque et une firme .....	181
Section I – L'aspect, fondamentalement, dynamique de la relation de long terme .....	181
Section II – L'analyse des "relations de long terme" se distingue de l'analyse des financements ..	181
Section III – Le cadre d'analyse : le modèle de coût de vérification du résultat (CVR) .....	183
Section VI – L'hypothèse de coût de vérification du résultat (CVR dans la suite) .....	184
Conclusion .....	186
Chapitre IV – Les relations de long terme entre banquier - entrepreneur .....	186
Section I – Les relations de clientèle ont deux conséquences fondamentales sur le fonctionnement du "marché de crédit" .....	186
Section II – Les relations de clientèle améliorent le fonctionnement du marché du crédit .....	187
Paragraphe I – Relations de clientèle et gains d'efficience .....	188
Paragraphe II – Les relations de clientèle permettent d'améliorer l'efficience de l'intermédiation bancaire .....	189
Paragraphe III – Relations de clientèle et rationnement de crédit .....	192
Section III – Relations de clientèle et avantage comparatif informationnel pour la banque engagée .....	193
Paragraphe I – La dimension informationnelle de la relation de clientèle .....	193
Paragraphe II – La logique stratégique de la relation de clientèle .....	196
Paragraphe III – Relations de clientèle et théories de l'intermédiation financière .....	200
Conclusion .....	203
Conclusion de la deuxième partie .....	204
Conclusion Générale .....	207



**PDF Complete**

*Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

230

pages

.....	208
2 – Considérations normatives .....	211
a – Des priorités sociales .....	211
b – Responsabilité sociale .....	211
3 – Prévention et protection .....	213
4 – La réforme de l’architecture de la gouvernance mondiale .....	216
Bibliographie .....	217
I – Ouvrages Généraux et Spéciaux ..	217
II – Etudes doctrinales et articles périodiques .....	218
III – Thèses de doctorat et mémoires .....	219
IV – Les quotidiens internationaux d’information .....	220
V – Les quotidiens nationaux d’information .....	220
VI – Le droit Algérien .....	220
VII – Sites internet .....	220
Annexe - Quelques principes d’efficacité du marketing relationnel .....	221
Table des Matières .....	223