

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Mostaganem
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département de science de gestion



Mémoire réalisé en vue de l'obtention du diplôme de master
académique

Option : management stratégique

**Le cash management est un enjeu stratégique pour
l'entreprise**

Cas pratique E- banking CPA Mostaganem

Réalisé par l'étudiant :

Amara Sofiane

Encadreur :

Mokhfi Amine

Devant le jury composé de :

Président Maître de conférences « A » **BOUDRAF Djilali**

Rapporteur Maître de conférences « A » **Mokhfi Amine**

Examineur Maître de conférences « B » **BELAYACHI Boumediene**

Année universitaire : 2017/2018

Remerciement

Avant tout je tiens à remercier Allah le tout puissant qui m'a donné la volonté et le courage pour achever ce modeste travail.

En préambule à ce mémoire, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes les plus chères à mon cœur mes Parents, ma femme, ma petite fille adorée et mes sœurs qui m'ont apporté leur aide, leur soutien, leur patience et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

je tiens à remercier sincèrement Monsieur Mokhfi Amine, qui, en tant qu'Encadreur de mémoire, c'est toujours montré à l'écoute et qui a été disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Sommaire

Chapitre 01 : Management stratégique

Section 01 Management	3
1- Des origines du management aux préoccupations actuelles des managers.....	3
2- La théorie des organisations pour comprendre les différentes acceptions du management.....	7
Section 02 : La stratégie d'entreprise.....	9
3- La matrice BCG.....	16
4- L'intention stratégique.....	22
5- La stratégie à base de ressources.....	23
6- Le cœur de compétence.....	25
7- L'intention stratégique.....	25
8- Mintzberg, l'iconoclaste.....	27
9- La transformation permanente.....	29
10- Les modèles stratégiques alternatifs.....	29
11- Essai de définition de la stratégie.....	35
12- Les finalités de la stratégie.....	40
13- Une stratégie pour qui ?.....	42

Chapitre 02 : origines et principes du cash management

Section 01 : Les origines du Cash Management.....	51.
Partie 1 Les origines du Cash Management.....	51
1. UNE HISTOIRE RÉCENTE.....	51
2. DÉFINITION : RÉPONDRE AUX BESOINS DES ENTREPRISES.....	53
3- Intérêt pour les banques de développer une offre de Cash Management.....	57
4. SOURCES DE REVENUS LIÉES AU CASH MANAGEMENT.....	59
5. PARTICIPATION AUX RATIOS DE LIQUIDITÉ DES BANQUES.....	63
6- L'environnement du Cash Management	64
7- LES CIRCUITS D'ÉCHANGES ENTRE BANQUES.....	67
8- Les systèmes de règlement.....	68

II. Partie 02	74
LES OFFRES DE CASH MANAGEMENT.....	74
Tenue de compte et optimisation de trésorerie.....	74
Un cas particulier : le compte virtuel.....	76
Illustration.....	78
Calcul des intérêts.....	78
3. ORGANISATION ET OPTIMISATION DE LA STRUCTURE DE	79
COMPTES.....	79
4. SAVOIR CHOISIR SA BANQUE DANS UNE APPROCHE	80
INTERNATIONALE.....	81
Exemples de critères de sélection :.....	81
5. LE SUIVI DES COMPTES.....	82
Section 2 Gestion des flux.....	83
L'activité de paiement et Cash Management est-elle rentable ?.....	86
Les éléments clés différenciant d'une offre de paiement et Cash Management....	88

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA.....90

Section 1 : Présentation de la banque.....	90
a- Capital social du CPA 3:....	91
<i>Section 02 : L'e-banking.....</i>	<i>94</i>
03 : Les fraudes en e-banking.....	109
<u>L'accès au service est sécurisé.....</u>	117
Comment faire pour vous connecter à l'aide du clavier virtuel ?.....	117
3. Consultation.....	118
3.1 Solde des Comptes.....	118
3.2 Recherche d'Opérations.....	120
. Cours des Devises.....	129
. Changement de Mot de passe.....	130
Messages personnels.....	131
Conclusion générale.....	132
Bibliographie.....	133

INTRODUCTION GENERALE

Le Cash Management constitue l'un des piliers de l'activité de toute banque commerciale, notamment par son importance dans la relation banque-entreprise, sa contribution aux revenus et son impact positif sur la gestion actif / passif et les contraintes de ratios bâlois.

Or, sa pratique demeure très peu théorisée et semble « ésotérique » à de nombreux acteurs, tant du monde bancaire que des entreprises. Nos expériences respectives le confirment souvent : s'il s'agit à l'origine d'un métier d'experts, de techniciens utilisant un jargon bien spécifique, il s'oriente vers un métier de plus en plus visible dans la relation commerciale dont on attend toujours plus de valeur ajoutée, qu'il s'agisse des clients ou du management des banques.

Et l'enjeu est de taille au vu de la diversité des sujets et des compétences requises. En effet, il convient à la fois de bien connaître les produits et services proposés (tenue de compte, gestion des flux, liquidity management...) mais aussi l'environnement technique et réglementaire qui régit les relations entre les banques entre elles et entre les banques et leurs clients, de sorte à pouvoir proposer aux entreprises des solutions pertinentes, standardisées ou sur mesure correspondant au mieux à leurs besoins. Ce métier requiert donc aujourd'hui des compétences très variées.

D'où l'idée d'écrire un ouvrage à la fois synthétique et complet qui permette de dresser un panorama du métier Cash Management au sein des banques et des offres des banques à destination des entreprises au sens large (de toutes tailles, tous secteurs, publiques ou privées).

INTRODUCTION GENERALE

L'objectif de ce livre est de fournir au lecteur des clés afin de comprendre ce domaine. Bien évidemment, il n'est pas possible de traiter dans sa globalité un sujet aussi complexe que le Cash Management. Nous nous en sommes donc tenus aux principes de base.

Cet ouvrage s'adresse donc tant à des professionnels de la banque ou de l'entreprise qui souhaitent mieux comprendre les enjeux liés à cette activité et en avoir une vision synthétique, qu'à des étudiants, enseignants, chercheurs souhaitant approfondir un sujet peu développé lors de leurs études et dans la littérature.

Espérant vous donner envie d'aller plus loin dans la découverte du monde du Cash Management, nous vous souhaitons une agréable lecture.

En résumé, Le cash management est l'ensemble de méthodes dont dispose une société pour améliorer la gestion de sa trésorerie. Dans ce cadre, notre problématique peut être formulée comme suit :

Comment Le cash management permet de mieux contrôler les flux financiers et les flux de trésorerie, et d'améliorer la collecte d'informations d'une banque?

Quel sont les variables nécessaires pour l'optimisation des flux financiers dans une entreprise

Identifier les enjeux juridiques, fiscaux et bancaires.

Section 01 : management

1- Des origines du management aux préoccupations actuelles des managers

« Il n'est de richesse que d'hommes », écrivait déjà au XVI^e siècle le philosophe français Jean Bodin. En actualisant et contextualisant cette formule au monde de l'entreprise, nous pourrions affirmer aujourd'hui qu'il n'est de richesse que de femmes et d'hommes organisés collectivement - étant entendu qu'un collectif se distingue d'un groupe de personnes prises isolément par une finalité commune et la mise en oeuvre d'éléments de régulation. Cela vaut pour tout collectif, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une équipe de sport par exemple. Dans un collectif, les individus respectent les mêmes règles et s'inscrivent dans un dessein commun sans renoncer à leur

1-1 Organisation, coordination et management

La naissance de la « grande entreprise » dans son acception actuelle remonte au XVII^e siècle, marqué par les révolutions industrielles dans les pays occidentaux. Et pour cause, le passage d'une production dite artisanale à une production industrielle a nécessité l'organisation de collectifs de plus en plus importants. L'atelier artisanal d'antan fonctionnant avec quelques ouvriers a progressivement laissé la place à des entreprises regroupant parfois jusqu'à plusieurs milliers de collaborateurs, dispersés sur plusieurs sites. Avec la décomposition des tâches, l'entreprise devient un ensemble de fonctions aux missions spécifiques qu'il convient de coordonner dans le cadre d'une organisation claire et de règles de fonctionnement.

Il est ici intéressant de noter que les entrepreneurs de la révolution industrielle ont en fait reproduit le modèle d'organisation qui existait dans les deux principales organisations collectives de l'époque : l'institution religieuse et

Chapitre 01 : Management stratégique

l'armée. Et le sociologue Max Weber observe à la fin du XIXe siècle que l'entreprise moderne continue à très largement s'inspirer de l'organisation hiérarchique de l'armée, dans une logique descendante et d'exécution.

Un célèbre texte du Canadien Henry Mintzberg sur la poterie rend compte de la nécessaire évolution des modes de coordination en fonction du nombre de personnes et du périmètre de fonctionnement de l'entreprise.

1-2 Évolution des formes organisationnelles d'une poterie

Mme Raku faisait de la poterie dans son atelier aménagé dans le sous-sol de sa maison. Cette activité était composée d'un certain nombre de tâches distinctes : préparation de l'argile, mise en forme, finition, application de vernis et cuisson au four. La coordination entre ces tâches ne présentait aucun problème : Mme Raku faisait tout elle-même. Mais l'ambition et le succès des poteries de Mme Raku étaient la cause d'un problème : le volume des commandes dépassait sa capacité de production.

Elle fut ainsi conduite à embaucher Mlle Bisque qui avait un vif désir d'apprendre la poterie, et il fallut diviser le travail entre elles deux. Comme les boutiques d'artisanat voulaient des poteries faites par Mme Raku, il fut décidé que Mlle Bisque préparerait l'argile et les vernis, Mme Raku se réservant le reste. Et cela demandait une certaine coordination du travail, en fait un problème mineur pour deux personnes travaillant dans un atelier de poterie : il leur suffisait de communiquer entre elles de façon informelle. Cette façon de faire donna de bons résultats, tellement bons d'ailleurs que Mme Raku fut rapidement à nouveau submergée de commandes. Il fallait d'autres assistants. Mais cette fois, Mme Raku décida d'embaucher des personnes qui sortaient de l'école de poterie, prévoyant qu'il leur faudrait un jour faire la mise en forme elles-mêmes.

Chapitre 01 : Management stratégique

Ainsi, alors qu'il avait fallu quelque temps pour former Mlle Bisque, les trois nouveaux assistants savaient d'emblée ce qu'il fallait faire et s'intégrèrent très rapidement ; même avec cinq personnes la coordination ne présentait aucun problème. Cependant, avec l'arrivée de deux nouveaux assistants, des problèmes de coordination commencèrent à apparaître. Un jour, Mlle Bisque trébucha sur un seau de vernis et cassa cinq poteries. Un autre jour, Mme Raku s'aperçut en ouvrant le four que les suspensions pour plantes avaient été vernies par erreur de couleur fuchsia. À ce moment, Mme Raku comprit que la coordination entre les sept personnes de son petit atelier de poterie ne pouvait plus être uniquement faite de façon informelle. Dans un groupe de sept personnes, si l'on prend les membres deux à deux, on obtient vingt et une paires différentes - donc vingt et un canaux de communication. À cette difficulté s'ajoutait le fait que Mme Raku, qui se faisait appeler présidente de la Société des céramiques, devait consacrer de plus en plus de son temps aux clients. De fait, on la voyait moins souvent en blue-jeans qu'habillée d'une robe élégante. Elle dut alors nommer Mlle Bisque responsable de l'atelier, chargée à plein temps de la supervision et de la coordination des cinq personnes qui fabriquaient la poterie.

L'entreprise continua à croître. Des changements très importants se produisirent après qu'on eut fait intervenir un consultant en organisation. Sur ses conseils, l'atelier fut réorganisé en quatre lignes de produits - pots, cendriers, suspensions et animaux en céramique -, chaque opérateur était spécialisé dans l'une d'elles : le premier préparait l'argile, le second faisait la mise en forme, etc. La production se fit ainsi sous la forme de quatre chaînes de fabrication. Chacun travaillait en suivant des normes précises, à un rythme qui permettait la coordination de l'ensemble bien entendu. La Société des céramiques ne vendait plus aux boutiques d'artisanat. Mme Raku n'acceptait que les grosses commandes et la plupart des ventes se faisaient à des chaînes de magasins. Les

Chapitre 01 : Management stratégique

ambitions de Mme Raku étaient sans limites, et quand l'occasion se présenta de diversifier son activité, elle la saisit : tuiles de céramique, garnitures de salle de bains et, enfin, briques d'argile.

L'entreprise fut par la suite organisée en trois divisions: produits de consommation, produits pour la construction, produits industriels. De son bureau situé au 55e étage de la tour de la poterie, elle coordonnait les activités des divisions, analysant leurs performances chaque trimestre et prenant les choses en main lorsque les taux de profit et de croissance n'atteignaient pas les objectifs prévus. Un jour qu'elle était assise à son bureau examinant ces budgets, Mme Raku regarda autour d'elle le paysage des gratte-ciel qui l'entourait et décida de rebaptiser son entreprise Cerami Co.

À chacune des différentes étapes de développement identifiées dans ce texte correspondent un style d'organisation et un mode de coordination définis par Mintzberg de la manière suivante.

1-2-1 Style de coordination

L'ajustement informel	Le collectif s'accorde par une communication informelle (paroles, gestes).
La supervision directe	Un responsable hiérarchique (chef d'atelier par exemple) donne des instructions à des subordonnés et contrôle leur travail.
La standardisation des procédés	Les méthodes et les procédures sont consignées en amont. L'exécutant suit la programmation, sans concours d'un tiers.
La standardisation des résultats	Les objectifs à atteindre (tel chiffre de vente dans tel délai, par exemple) sont fixés sans que la méthode à suivre soit spécifiée.
La standardisation des qualifications	Cette méthode est utilisée lorsque le travail nécessite une large autonomie et qu'il est difficile de définir à l'avance les méthodes comme les résultats. La coordination est alors assurée par la spécification de la formation requise pour exécuter la tâche.

1-2-2 Style d'organisation

L'organisation entrepreneuriale (structure simple)	L'organisation se limite à une unité composée d'un ou plusieurs dirigeants et d'un groupe de salariés. Elle fonctionne sur le mode de la supervision directe. C'est le cas de PME ou de start-up.
L'organisation mécaniste (bureaucratie industrielle)	La coordination passe par la standardisation des procédés et des postes spécialisés d'un faible niveau de compétence. Ce type d'organisation se retrouve notamment dans l'industrie automobile.
La bureaucratie professionnelle	La coordination est assurée par la normalisation des compétences, et non des procédés. L'organisation a recours à des opérationnels dûment formés, à qui elle laisse une grande latitude d'action. C'est le cas des hôpitaux, des universités ou des cabinets comptables.
L'organisation divisionnelle	Cette organisation est constituée d'unités définies sur la base des produits ou du marché, contrôlées par une direction générale.
L'organisation innovatrice (adhocratie)	La coordination s'opère par ajustement mutuel au moyen de communication informelle. Elle concerne des activités innovantes et des personnels hautement qualifiés, dans des secteurs comme l'industrie aérospatiale, la pétrochimie, le conseil ou encore l'informatique.

2- La théorie des organisations pour comprendre les différentes acceptions du management

La question se pose de savoir si le management constitue un ensemble de pratiques testées sur le terrain et/ou des conjectures, lois et para-digmes qui s'inscrivent dans le cadre d'un corpus théorique évoluant au gré des réfutations. Dans les années 1930 s'est constituée une communauté de chercheurs en sciences de gestion dont les travaux visent à construire ce corpus théorique. Qu'en est-il de ce corpus aujourd'hui ?

Dans le domaine de la chimie, la table de Mendeleïev constitue une cartographie essentielle qui permet de disposer de repères clairs. En à cartographiant à la fois son périmètre et ses composants, elle fournit une représentation complète et précise des éléments chimiques, favorisant une appréhension tant de l'ensemble que de ses parties.

Chapitre 01 : Management stratégique

Sciences de gestion, il est plus difficile de trouver des représentations aussi détaillées et complètes - peut-être parce que le périmètre de ce champ est moins circonscrit et que sa dimension humaine le rend moins « découpable » ? Toutefois, pour mieux comprendre ce que recouvre la théorie des organisations, nous pouvons nous référer à la cartographie des théories de Hatch (1999).

En raison du sujet traité - le fonctionnement humain idiosyncratique et éphémère - les travaux en sciences de gestion doivent souvent préciser leur positionnement paradigmatique afin de classer les différents savoirs produits. Pour sa part, Mary Jo Hatch, dans sa Théorie des organisations, structure les sciences de gestion en quatre grands paradigmes qu'elle illustre par autant de métaphores.

2-1 Les paradigmes de Mary Jo Hatch

Paradigme	Métaphore	Image de l'organisation	Objet	Références
Classique	Machine	Une machine conçue et construite par la direction pour atteindre des buts prédéterminés.	Les effets de l'organisation sur la société. La gestion de l'organisation.	Taylor, Fayol, Weber.
Moderniste	Organisme	Un système vivant qui accomplit les fonctions nécessaires à la survie, en particulier l'adaptation à un monde hostile.	L'organisation à travers des mesures objectives.	Simon, March.
Interprétativiste symbolique	Culture	Un modèle de significations créé et maintenu par l'association humaine	L'organisation vue selon des perceptions subjectives.	Berger, Luckman, Weick, Giddens,
Post modernisme	Collage	Une théorie de l'organisation est un collage de fragments de connaissances et de compréhensions regroupés pour former un nouveau paradigme référence au passé.	Théorie des deorganisations pratiques et d'élaboration de théories.	Derrida, Deleuze.

Section 02 : La stratégie d'entreprise

1- L'évolution de la pensée stratégique

1-1 De l'adéquation stratégique à l'intention stratégique

À l'origine principalement dominée par les grands cabinets de conseil nord-américains tels que le Boston Consulting Group (BCG) ou Mac Kinsey, ou une université de renommée comme celle de Harvard, la pensée stratégique est en évolution permanente. Maurice Saïas et Emmanuel Métails distinguent

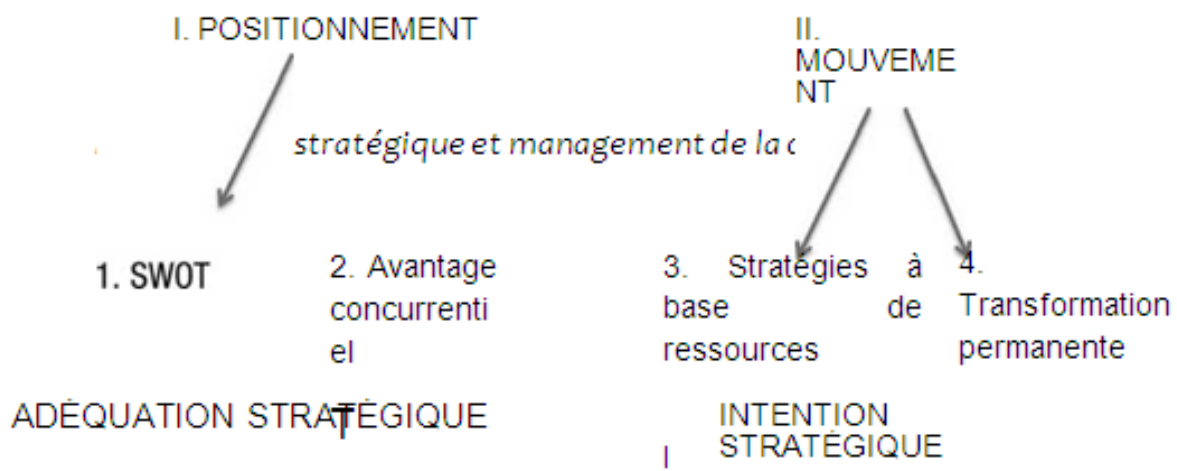


Figure01 : l'évolution de la pensée stratégique métails a connu deux grandes époques

deux périodes successives¹ dans cette progression (voir figure 4.1) :

► Pendant la première période, la stratégie passait par l'adaptation à son environnement pour conquérir une position dominante et la défendre (l'approche dite « classique »).

¹ M. Saïas et E. Métails « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », *Finance, Contrôle, Stratégie*, volume 4, mars 2001.

► La deuxième période débute dans les années 1990. À partir de ce moment, la stratégie se caractérisa par le mouvement. Son objectif est d'agir sur le contexte et de transformer l'entreprise elle-même en permanence (l'approche de l'intention stratégique).

1-2 ADÉQUATION STRATÉGIQUE

1-2-1♦ L'approche classique

Hormis quelques tentatives émanant d'auteurs avant-gardistes, les premiers modèles structurés de pensée stratégique appliquée à l'entreprise ne sont apparus que dans les années 1960 aux États-Unis. Jusque-là, il est d'ailleurs plutôt question de « politique » ou de « gestion générale ».

1-2-2♦ Le modèle LCAG (ou SWOT)

La plupart des auteurs s'accordent à faire coïncider l'irruption de la pensée stratégique dans le monde des affaires avec la publication du modèle SWOT par quatre professeurs de la Harvard Business School² en 1965 : Learned, Christensen, Andrews, Guth. Ce modèle, connu également sous le nom de « LCAG », initiales de ses auteurs, est considéré comme l'approche classique issue des « pères fondateurs » de la stratégie.

La stratégie repose alors sur deux concepts : s'adapter au marché et conquérir une position dominante grâce à un avantage concurrentiel.

Le modèle LCAG consiste à confronter l'entreprise à son environnement en évaluant l'adaptation de ses ressources et de ses compétences aux contraintes imposées par cet environnement.

Il commence par un diagnostic en deux parties :

² E.P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews et W. D. Guth, *Business policy, text and cases*, Éditions Richard D. Irwin, 1965.

Chapitre 01 : Management stratégique

- ▶ une analyse interne, qui identifie les forces et les faiblesses intrinsèques à l'entreprise ;
- ▶ une analyse externe, qui identifie les opportunités et les menaces qui se présentent à elle.

Le résultat du diagnostic est résumé dans une matrice connue sous le nom de matrice SWOT, acronyme de « Strength, Weakness, Opportunités, Threats » (forces, faiblesses, opportunités, menaces).

Il donnera lieu à des choix stratégiques, déclinés en objectifs et plans d'action pour les atteindre.

2- La matrice SWOT

Forces	Faiblesses
Opportunités	Menaces

Devenue un classique de tous les cours de management, cette matrice présente cependant certaines limites :

- > Elle suppose une connaissance approfondie de l'environnement concurrentiel, par exemple, sur les projets des concurrents, sur leur chiffre d'affaires dans un domaine précis..informations souvent disponibles de façon uniquement parcellaire.
- > Elle s'applique bien lorsque l'environnement est stable et maîtrisé.
- > Son utilisation laisse enfin supposer qu'elle oriente rationnellement le décideur vers une solution unique, encore ignorée de l'ensemble du secteur. Or, l'histoire économique indique qu'une part importante des décisions repose sur des aspects subjectifs et, de plus, les solutions possibles sont souvent variées.

En dépit de ces limites, le modèle SWOT et ses différentes variantes présentent l'avantage d'être simples d'utilisation. De plus, le SWOT fournit un cadre pour organiser et diriger la réflexion.

Un certain pragmatisme, aussi bien dans la mise en œuvre du modèle que dans l'identification de la solution, permet d'en rendre l'usage pertinent dans de nombreuses situations.

2-1 Ansoff : influence de l'environnement et planification stratégique

L'année 1965 fut aussi marquée par la publication de *Corporate Strategy*³ par H. Igor Ansoff, alors professeur à la Carnegie Mellon University de Pittsburgh (Pennsylvanie) et précédemment directeur général de la Lockheed Electronics Company. Certains concepts proposés dans cet ouvrage sont encore utilisés couramment aujourd'hui, tels quels ou modifiés, comme la notion des trois niveaux de décision dans l'entreprise : opérationnel, tactique et stratégique



Figure .2 Ansoff a mis en évidence l'existence de trois niveaux stratégiques au sein de l'entreprise, dépendant du niveau hiérarchique

³ H. I. Ansoff, *Corporate Strategy -An Analytic Approach to Business and Policy for Growth and Expansion*, Éditions McGraw-Hill, 1965.

Pour Ansoff, le développement de la stratégie reste une activité réservée à une élite, c'est-à-dire à la direction de l'entreprise. Celle-ci est la seule à détenir l'information et la vision nécessaires pour mener à bien cette tâche. Le rôle des collaborateurs est réduit à celui d'exécutants.

Ce développement se concrétise à travers la planification stratégique dont il a conçu un modèle au début des années 1970.

La planification bénéficiait déjà d'une longue histoire, notamment suite aux travaux d'Henri Fayol ⁴ qui préconisaient la mise au point de plans à cinq ans. Or, si la planification était parfaitement appropriée jusqu'au début des années 1970, lorsque le contexte des affaires était relativement prévisible, il n'en est plus de même pour la période suivante. L'environnement économique se caractérise désormais par une instabilité chronique. C'est ainsi que des choix à moyen et long terme, qualifiés de stratégiques, risquent de s'opposer aux décisions à plus court terme, désignées comme étant normalement tactiques.

Ansoff a renouvelé le concept de planification en introduisant la notion d'instabilité de l'environnement et d'adaptation du plan aux circonstances.

L'application de ce modèle s'est cependant heurtée à de nombreux obstacles, notamment en raison de la complexité des procédures à mettre en œuvre, ainsi que des moyens nécessaires. Le cours des événements a d'autre part montré les limites de la planification stratégique. Cette dernière se heurte régulièrement aux écarts entre activité planifiée et activité réalisée.

⁴ Ingénieur des Mines français (1841-1925), auteur du livre *Administration industrielle et générale* (Dunod, 1999), considéré comme un ouvrage fondateur du management.

2-2 Les éléments du déploiement d'une stratégie

En relation avec le concept de planification stratégique, il est intéressant de détailler les différents éléments associés au déploiement d'une stratégie, particulièrement dans les entreprises d'une certaine taille et très structurées :

- > la stratégie élaborée par la direction générale (appelée également « corporate strategy ») ;
- > les stratégies d'activités (ou « business strategy »), centrées sur un aspect spécifique de l'entreprise : le marketing stratégique, la stratégie technologique, la stratégie d'innovation, la stratégie qualité, etc. ;
- > la planification stratégique, qui traduit la corporate strategy en objectifs ;
- > le management stratégique, qui s'assure de la cohérence entre la corporate strategy et les business strategy ;
- > le contrôle stratégique, qui s'assure de l'atteinte des objectifs.

Ces éléments ont été développés chronologiquement au fur et à mesure de l'évolution de la pensée stratégique vers des formes beaucoup plus fluides, moins dépendantes de la planification (voir ci-après). Le besoin de cohérence reste cependant vital, d'où l'importance d'un management stratégique fort.

En dépit de la désaffection des approches planificatrices trop rigides, ces éléments sont encore présents sous des formes plus ou moins sophistiquées, en fonction de la culture et des moyens de l'entreprise.

◆ Des matrices renouvelées

La prise en compte de la complexité et de l'instabilité de l'environnement par Ansoff a amené le renouvellement du SWOT. H. J. Ansoff propose ainsi une

Chapitre 01 : Management stratégique

matrice, appelée parfois « grille produit-marché », qui classifie et explique les différentes stratégies de croissance pouvant s'offrir à une entreprise.

Tableau 1 La matrice d'Ansoff

	Produits existants	Produits nouveaux
Marchés existants Pénétration de marché		Développement de produit
Marchés nouveaux	Extension de marché	Diversification

Les travaux sur la stratégie d'entreprise se sont amplifiés au début des années 1970, avec l'augmentation de la concurrence entre les grandes firmes. Les chocs pétroliers de 1974 et 1979 ont accentué son déploiement.

De nouvelles matrices d'analyse apparaissent, par exemple, celle du Boston Consulting Group (BCG), popularisée sous la désignation de « matrice part de marché/taux de croissance », qui permet de classer les produits ou les services de l'entreprise selon leur capacité à générer des revenus. Sa construction s'appuie sur la notion de cycle de vie des activités, elle-même fondée sur la courbe d'expérience.

Cette matrice, très populaire dans les années 1970, a permis aux grands groupes d'améliorer la gestion de la diversification de leur portefeuille d'activités.

3- La matrice BCG

Tableau 2 La matrice BCG

Taux de croissance du marché élevé	Vedettes	Dilemmes
Taux de croissance du marché faible	Vaches à lait	Poids morts
	Part de marché par rapport au concurrent principal forte	Part de marché par rapport au concurrent principal faible

La matrice BCG répartit le portefeuille de l'entreprise en quatre catégories :

- > Les vedettes sont les produits ou les activités de l'entreprise qui sont en début de cycle de vie et dont l'entreprise possède une bonne part de marché. Leur production et leur commercialisation demandent encore beaucoup d'investissements.
- > Les vaches à lait ont atteint leur rythme de croisière et fournissent les rentrées de liquidités nécessaires pour alimenter la croissance des vedettes.
- > Les dilemmes sont des produits ou des activités prometteurs, mais dont l'entreprise s'interroge encore sur leur développement. Tout en représentant l'avenir du portefeuille d'activités, elles sont très exigeantes en financement.
- > Les poids morts sont les produits ou les activités vieillissants qui ne rapportent plus de liquidités à l'entreprise.

Là aussi, des lacunes ont été identifiées dans le modèle, comme son domaine d'application privilégié qui est l'industrie des biens de grande consommation. Une autre difficulté non négligeable réside dans la définition du marché pour un produit qui peut se retrouver réparti entre plusieurs segments de marché.

Le BCG a quant à lui reconnu que ce modèle suppose que le coût pourrait être la seule logique concurrentielle dominante, alors que la réussite peut passer par d'autres facteurs. C'est pourquoi il a par la suite révisé sa matrice pour proposer une version qui tient compte de l'environnement concurrentiel.

Comme pour la matrice SWOT, le mérite de ce modèle est de fournir une grille de lecture, dont l'utilisation demande beaucoup de discernement.

D'autres matrices ont vu le jour sous l'impulsion de cabinets de conseil, tels qu'Arthur D. Little ou Mac Kinsey.

3-1 Porter : Pavantage concurrentiel

Jeune professeur à la Harvard Business School, Michael E. Porter enrichit ces différentes approches en transposant dès 1982 des principes d'économie industrielle au monde de la gestion d'entreprise. Il se trouve ainsi à l'origine de ce que certains appellent désormais l'école Portérienne.

Selon Porter, l'avantage concurrentiel d'une firme provient de sa position relative à un certain nombre de forces évoluant dans son domaine d'activité stratégique (DAS). Cet avantage, l'entreprise se le procure en engageant un ou plusieurs facteurs clés de succès (FCS).

3-2 Facteur clé de succès et domaine d'activité stratégique ⁵

Un facteur clé de succès (FCS) est un « élément décisif pour assurer la compétitivité, voire pour y contribuer, afin de mener l'entreprise vers le succès à travers un domaine d'activité stratégique (DAS) ». Il se génère principalement en interne, au niveau du métier.

Le domaine d'activité stratégique (DAS) est « un ensemble homogène de biens et/ou de services de l'entreprise, destiné à un marché spécifique, ayant des

⁵ D'après D. Siegel, *Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité*, L'Harmattan, 2004.

Chapitre 01 : Management stratégique

concurrents déterminés et pour lequel il est possible de formuler une stratégie ». Il correspond à ce que les Anglo-Saxons désignent comme « stratégie business unit » (SBU).

En outre, selon Porter, la capacité de l'entreprise à créer de la valeur dépend de la structure de l'industrie dans laquelle elle se trouve, voire de l'optimisation de sa chaîne de valeur. Cette chaîne est constituée par l'ensemble des activités internes de l'entreprise et devrait se rapporter non seulement à l'entreprise en général, mais également à chacun de ses domaines d'activités stratégiques. D'autres auteurs avaient déjà abordé ce concept dans une optique plus gestionnaire, Porter le place dans le cadre de l'analyse sectorielle. La comparaison avec les chaînes de valeur de différents concurrents d'une entreprise doit permettre d'améliorer la réalisation de ses activités stratégiques par rapport à ses concurrents. Cette logique de comparaison caractérise la notion de « groupe stratégique ».

3-3 Définition du « groupe stratégique »

Le groupe stratégique désigne, selon Porter, un ensemble d'entreprise mettant en application des approches similaires dans des domaines tels que le prix, la technologie, le mode de distribution, le positionnement en termes de gamme, la qualité du produit.

Or, une difficulté importante pour pouvoir comparer les chaînes de valeur se heurte souvent à la nature confidentielle des informations nécessaires à l'exercice.

L'apport de Porter est de révéler l'importance de la contribution de chacun des éléments de la chaîne de valeur, y compris des activités de soutien (voir figure 4.3). Le succès ne repose plus seulement sur le produit ou le service délivré.

3-4 Les cinq forces concurrentielles selon Porter ⁶

Le DAS d'une entreprise est soumis à des forces qui déterminent l'intensité concurrentielle et sa rentabilité au sein de son secteur d'évolution. Il est donc indispensable de reconnaître ces forces pour pouvoir élaborer une stratégie adéquate

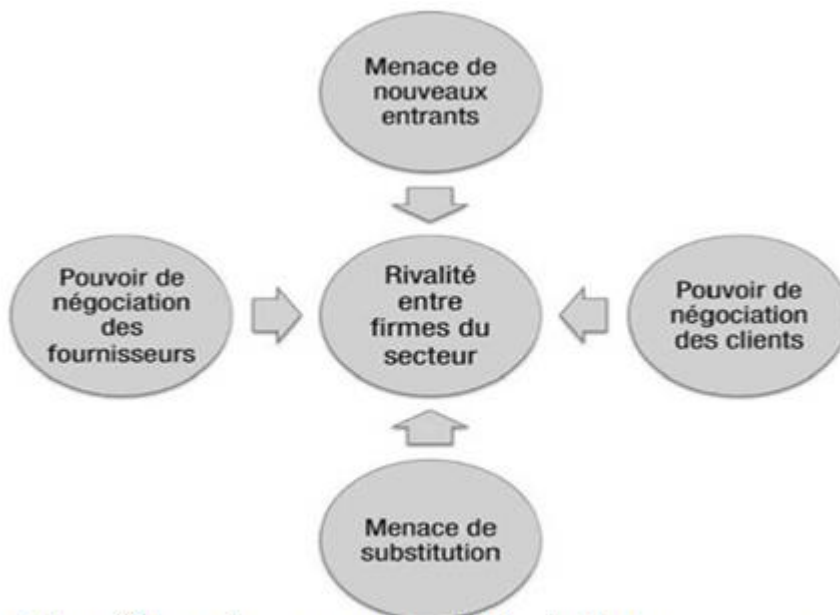


Figure 3. Les 5 forces concurrentielles de Porter

3-5 Les cinq forces sont qualifiées par :

Le pouvoir de négociation des clients. Il est d'autant plus fort, si l'offre de produits est supérieure à la demande. L'arrivée d'Internet, qui permet au client d'accéder à une abondance d'informations sur le produit, a considérablement contribué à augmenter ce pouvoir. À l'inverse, certains facteurs peuvent l'affaiblir, comme la concentration dans un secteur, ou l'absence de standard de produit, créant ainsi des clients « captifs » de la technologie de l'entreprise.

⁶ M. E. Porter, Choix stratégiques et concurrence, *Economica*, 1982

Chapitre 01 : Management stratégique

> **Le pouvoir de négociation des fournisseurs.** Dans ce cas, l'entreprise se trouve à son tour dans une position de client. Son fournisseur peut lui imposer des contraintes de volume d'achats, de conditionnement, etc.

> **La menace de nouveaux entrants sur le secteur.** Celle-ci est d'autant plus élevée que l'installation dans le secteur est facile, notamment si peu d'investissements sont nécessaires ou si les contraintes réglementaires sont minimales. La notion de barrière à l'entrée influence cette menace. Par exemple, le secteur de la restauration rapide, comme la sandwicherie, possède peu de barrières à l'entrée et est de fait soumis à de fortes menaces de nouveaux arrivants. À l'autre extrême, l'industrie pharmaceutique, très réglementée et exigeante en termes de recherche et développement, connaît à l'entrée des barrières importantes.

> **La menace de produits de substitution.** Le remplacement du CD par le téléchargement MP3, ou l'arrivée de sites Internet proposant du covoiturage au détriment des transports en commun sont des exemples de substitution.

> **La rivalité entre firmes du secteur.** Cette rivalité dépend de la taille et du nombre de firmes présentes sur le secteur, ainsi que de la vitesse de croissance du secteur. La nature et le niveau des coûts de production sont également un élément influant cette rivalité : si les coûts fixes sont importants, une entreprise sera plus facilement amenée à augmenter sa capacité de production.

Par la suite, Porter introduisit une sixième force, celle publique, de l'État. Ce dernier joue en effet un rôle important (particulièrement dans des pays très administrés comme la France) à travers les dispositions législatives, par exemple, en attribuant des licences d'exploitation aux opérateurs téléphoniques.

Chapitre 01 : Management stratégique

L'approche par les cinq forces a représenté une véritable avancée de la pensée stratégique. Les années 1990 et suivantes ont cependant révélé ses faiblesses, dont une vision statique du marché avec des frontières bien définies alors que cette situation s'est considérablement modifiée avec l'arrivée de nouveaux acteurs issus des pays émergents ou des technologies de l'information. De plus, le succès d'une entreprise semble s'y faire aux dépens de son environnement (clients, fournisseurs, concurrents), alors que le développement du concept de l'entreprise étendue, basée sur des relations collaboratives entre clients et fournisseurs, a démontré des perspectives de gains considérables.

En fonction de la situation de la firme, Porter propose trois grands types de stratégie, encore appelées les « stratégies génériques », qui peuvent induire de la création de valeur, à savoir la domination par les coûts, la différenciation ou la focalisation.

3-6 ♦ La fin de l'adéquation stratégique ?

Michael E. Porter clôt la période de l'adéquation stratégique où toute formulation stratégique débutait avec une analyse de l'environnement. L'environnement étant considéré comme un facteur invariable échappant à l'influence de l'entreprise, il fallait s'y adapter et réussir en adoptant une stratégie de base reposant sur les facteurs clés de succès propres à un DAS, bien connu et délimité. Ces stratégies doivent conduire à des avantages concurrentiels spécifiques. Cependant, dans l'esprit de cette approche, un avantage concurrentiel est rarement compatible avec un autre (il faut choisir, par exemple, entre coût et qualité ou entre délai et coût...). Mais cette vision a été mise à mal dans les années 1990 avec l'irruption des produits japonais sur les marchés occidentaux. En plus d'effacer les frontières du marché, ce changement a montré que des produits de grande diffusion pouvaient être à la fois fiables et peu coûteux.

La notion de FCS suppose également que les mêmes recettes de succès doivent s'appliquer unilatéralement à toutes les entreprises d'un même DAS.

Or, lorsque le marché ralentit et que l'intensité concurrentielle s'accroît, l'utilisation des mêmes recettes par tous les acteurs conduit à un jeu à somme nulle, entraînant de ce fait une stagnation, voire une régression, pour ceux qui sont moins bien préparés.

4- L'intention stratégique

La pensée stratégique connut un nouvel élan sous les pressions de l'environnement économique de la fin du xx^e siècle, pour mettre en avant une conception centrée sur l'intention et le mouvement. Elle devient désormais un élément moteur de changement dans le jeu concurrentiel de l'entreprise.

L'arrivée de nouveaux acteurs, qui ont dû faire preuve de créativité pour conquérir le marché, a donné lieu à l'émergence d'un contexte d'« hyper-compétition », en perturbation permanente. Face à cet environnement extrêmement évolutif, se pose donc la question de la pertinence d'une stratégie reposant sur des hypothèses qui changent en permanence.

Dans pareille situation, le mouvement s'impose comme une nécessité, voire la seule condition de progrès. En intégrant l'impératif de mouvement, l'entreprise devient l'acteur de son propre futur. Elle ne recherche plus l'adéquation au marché, mais bien à transformer ce marché à son avantage. En s'appuyant sur ses ressources propres et ses compétences de base, elle traduit son intention en action et modifie ses conditions de développement. Les ressources internes de l'entreprise deviennent ainsi la clé de la réussite.

Il est donc nécessaire de veiller à l'adéquation entre stratégie et fonctions opérationnelles. Simultanément, les activités du quotidien acquièrent une

dimension stratégique, entraînant de ce fait la nécessité d'un management stratégique efficace.

5- La stratégie à base de ressources

Déjà dans les années 1980, lors de l'apogée de la reconnaissance du modèle de Porter, certains auteurs académiques ont montré que la réussite d'une entreprise ne reposait pas uniquement sur des facteurs externes, mais également sur des aspects internes.

Cette conception avait été théorisée bien avant, en 1959, par l'économiste anglaise d'origine américaine Edith Penrose (1914-1996), dans son ouvrage *The Theory of the Growth of the Firm*⁷. Penrose soutenait que l'analyse externe d'une entreprise était inutile sans une connaissance préalable de la nature de l'entreprise, c'est-à-dire de ses ressources humaines et autres, et de leurs interactions.

Dans cette lignée, une nouvelle conception de la stratégie émerge dans les années 1990. Selon elle, au lieu de devoir rechercher l'adéquation à son marché, l'entreprise est capable de transformer son environnement à l'aide de ses ressources et de ses compétences. L'enjeu pour l'entreprise devient donc d'identifier celles qui lui sont spécifiques et susceptibles de lui apporter un avantage sur ses concurrents. Dans ce but, une ressource doit remplir certaines caractéristiques décrites dans le modèle VRIN, conçu en 1991 par Jay Barney⁸, professeur de management stratégique à l'université d'État de l'Ohio. Son approche, développée sous le nom de « Resource based view »,

est rapidement devenue un classique de la pensée stratégique, tout en étant très controversée.

6- Principaux éléments de la Resource based view (RBV)

⁷ E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University press, 1959.

⁸ J. Barney, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol 17, 1991.

Chapitre 01 : Management stratégique

L'objectif de la RBV est d'acquérir un avantage concurrentiel durable à l'aide des ressources de l'entreprise. Barney distingue trois types de ressources présentes au sein de l'entreprise :

- > les ressources physiques ;
- > les ressources humaines ;
- > les ressources organisationnelles.

Pour qu'une ressource puisse faire bénéficier l'entreprise d'un avantage concurrentiel durable, elle doit répondre à quatre conditions, rassemblées sous l'acronyme VRIN selon Barney :

- > elle doit permettre à l'entreprise de produire un bien ou un service de manière efficace, d'exploiter les opportunités tout en répondant aux menaces (Valuable) ;
- > elle doit être rare (Rare) ;
- > elle doit être imparfaitement imitable (imperfectly imitable) ;
- > elle doit être non substituable (Non substituable).

De nombreux reproches ont été adressés à la RBV, dont son aspect tautologique (l'avantage concurrentiel est défini par sa rareté et sa valeur et, en même temps, les ressources susceptibles d'engendrer cet avantage doivent également être rares et posséder de la valeur), sa faiblesse de fondements économiques et, surtout, son fonctionnement rétrospectif (très souvent, il n'est possible d'identifier une ressource comme étant génératrice d'un avantage concurrentiel qu'au moment où elle a démontré cette capacité).

Enfin, contrairement aux travaux des pionniers, la stratégie par les ressources a été appliquée dans les années 1980-1990 dans une logique d'adéquation ; ceci signifiant que, dans une grande partie des cas, l'approche a

Chapitre 01 : Management stratégique

consisté à vérifier que l'entreprise possède les ressources nécessaires, mais pas nécessairement la capacité à les utiliser pour influencer son environnement.

Malgré tous ces reproches, elle a permis d'ouvrir des perspectives vers le concept de « cœur de compétence », décrit par deux professeurs de stratégie, Prahalad et Hamel, dans un article publié par la Harvard Business Review⁹, en 1990.

7- Le cœur de compétence

Le cœur de compétence est un assemblage de savoirs, de savoir-faire et d'expériences. Selon Prahalad et Hamel, il s'agit de « la colle qui fait tenir ensemble les différentes activités de l'entreprise, mais aussi le moteur de nouveaux développements ». Il est reconnaissable à trois caractéristiques :

- > il offre l'accès à de nombreux marchés ;
- > il apporte une contribution importante à la réalisation de la mission de l'entreprise ;
- > il est difficile à imiter.

Les deux auteurs incitent les entreprises à identifier leur cœur de compétence et à l'entretenir afin de pouvoir développer leurs affaires.

Ils ont été parmi les premiers à pointer les risques de perte de cœur de métier entraîné par la sous-traitance d'activités.

8- L'intention stratégique

Le cœur de compétence est lié à l'intention stratégique, également conceptualisée par Prahalad et Hamel. Ils ont développé ce principe après avoir observé des entreprises qui avaient réussi à modifier leur environnement

⁹ C. K. Prahalad, G. Hamel, « The Core Compétence of the Corporation », *Harvard Business Review*, May-June 1990, p. 79-91.

Chapitre 01 : Management stratégique

concurrentiel de façon significative. Ils ont constaté que cette réussite reposait sur trois éléments :

- ▶ une vision à long terme, plus proche du rêve que d'une planification rationnelle ;
- ▶ un cœur de compétence sur lequel est bâti le développement de l'entreprise ;
- ▶ la capacité d'apprendre collectivement.

En tendant vers la réalisation de la vision, l'intention stratégique contraint l'entreprise non seulement à modifier son contexte, mais également à renouveler l'utilisation de ses ressources. Dans cette optique, il est vital pour l'entreprise de posséder les compétences nécessaires et, en premier lieu, celle de savoir en développer de nouvelles. La capacité d'apprendre devient par conséquent un avantage concurrentiel.

Pour concrétiser son intention stratégique, l'entreprise doit donc devenir apprenante, voire « intelligente ». Le rôle des ressources techniques ou technologiques est réduit au profit du capital immatériel de l'entreprise, et principalement de trois types de savoirs critiques :

- ▶ le savoir en tant que connaissance ;
- ▶ le savoir-faire, au premier rang duquel la capacité à organiser et accomplir les activités de manière efficiente, mais aussi la capacité à innover ;
- ▶ le savoir-être, par exemple, la faculté à considérer toute nouvelle situation comme une occasion de développement.

Le processus de gestion des connaissances devient de fait un élément central de la réussite de l'entreprise.

9- Mintzberg, l'iconoclaste

Avant de terminer ce chapitre sur la présentation de la stratégie de la transformation permanente, il est important de mentionner l'apport de Henry Mintzberg, qui était dans un certain sens le précurseur de cette théorie.

Dans son style imagé et incisif, le canadien Mintzberg ironise sur les dangers d'une stratégie statique : « La stratégie donne une direction, elle précise la voie à emprunter pour aborder une lutte concurrentielle en position de supériorité. Elle est alors ce que sont les oeillères au cheval : en restreignant la vision périphérique, elles permettent d'aller en ligne droite¹⁰ . »

En s'attaquant aux théories planificatrices soutenues par Ansoff dans un article paru dans la revue *Stratégie Management Journal* en 1990, ce professeur de l'université Mac Gill de Montréal révolutionne le monde de la pensée stratégique. Sur la base de ses observations menées auprès de directeurs de grandes entreprises, Mintzberg a soutenu, dès 1989, que l'approche consistant à dire que la stratégie ne devrait être élaborée qu'à un niveau détaché des contraintes du quotidien était une illusion, voire une erreur. Et il persista en attribuant de nombreux déboires d'entreprises à cette illusion.

Mintzberg alla même plus loin en indiquant que dans certains cas, la stratégie est construite a posteriori, à travers la légitimation d'événements imprévus. C'est ainsi que dans son ouvrage *Safari en pays stratégie*, écrit en collaboration avec Ahlstrand et Lampel¹¹ , il formule l'idée de la stratégie réalisée, issue à la fois de la concrétisation de décisions (appelée « stratégie délibérée ») et d'actions qui n'étaient pas prévues (appelée « stratégie émergente»).

¹⁰ H. Mintzberg *et al.*, *Safari en pays stratégie*, Éditions Village Mondial, 1999.

¹¹ Ibid.

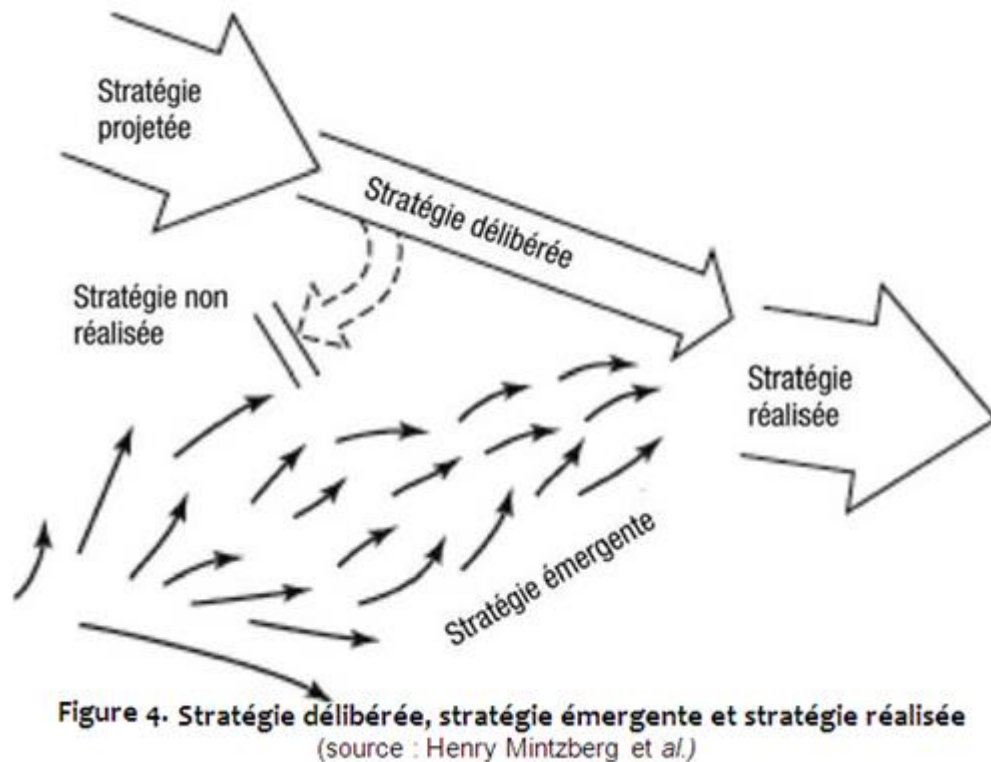


Figure 4.5 Stratégie délibérée, stratégie émergente et stratégie réalisée¹²

La fable du laboureur et de ses enfants est une métaphore idéale pour expliquer cette théorie : les enfants, à la recherche du trésor caché dans le champ, travaillent tant et si bien la terre qu'à la saison suivante elle rapporte une récolte exceptionnelle qui enrichira la famille. La stratégie réalisée (l'enrichissement) produit donc le résultat de la stratégie délibérée (trouver le trésor), mais en appliquant une stratégie émergente (travailler la terre).

En relation avec cette métaphore, Mintzberg soutient que différentes stratégies peuvent éclore à tous les niveaux de l'entreprise, puis se développer et devenir une stratégie commune à tous les acteurs. Il appartient à la direction de créer le terrain favorable à cette éclosion, puis de choisir parmi les stratégies ainsi développées.

¹² (source : Henry Mintzberg et al.)

Chapitre 01 : Management stratégique

De par l'attention portée aux activités, aux initiatives de chaque collaborateur de l'entreprise, cette théorie met implicitement en évidence, et pour la première fois, l'importance de la dimension humaine dans l'élaboration de la stratégie.

10- La transformation permanente

L'analyse de l'évolution de la pensée stratégique permet d'interroger la pertinence des différentes approches. En effet, certaines entreprises dont la stratégie était présentée comme une réussite pendant une certaine période, ont connu des sorts opposés à ce que laissaient prévoir les éloges dont elles faisaient l'objet. En fait, des observations sur le long terme ont mis en évidence un lien entre la croissance de l'entreprise et sa faculté de se remettre en cause régulièrement. Cet impératif de changement est patent dans d'autres domaines, comme le monde sportif. Ainsi, des équipes de football peuvent connaître un long déclin après une période glorieuse, tout simplement parce qu'elles n'ont pas su réinventer leur jeu.

La stratégie de transformation permanente, ou hypercompétition, cherche à créer de nouveaux avantages concurrentiels en modifiant constamment les processus de création de valeur. Cette situation crée une instabilité permanente à tous les niveaux, même stratégiques. Pour pouvoir la gérer, l'entreprise doit se doter d'une « configuration stratégique », orientée vers le client, et apte à comprendre, voire anticiper l'évolution de ses besoins et de ses attentes.

11- Les modèles stratégiques alternatifs

D'autres modèles stratégiques, pour lesquels la distinction entre adéquation stratégique et intention stratégique proposée par Saïas et Métails s'applique imparfaitement, ont été développés, principalement au tournant du siècle. On les désigne comme étant les modèles stratégiques alternatifs. Certains d'entre eux sont décrits ci-dessous.

11-1 L'approche relationnelle

Cette approche, développée par Dyer et Singh en 1998, considère l'« avantage relationnel » comme un avantage concurrentiel. Pour elle, l'entreprise accroît sa performance grâce aux partenariats et aux collaborations avec ses clients et ses fournisseurs. La qualité de ces relations crée la confiance requise pour partager des connaissances et résoudre les problèmes de manière plus efficace. De plus, en installant des liens pérennes, elle permet de réduire certains coûts liés à la recherche de nouveaux partenaires.

11-2 La coopétition

Imbrication de concurrence et de coopération, la « coopétition » accroît la valeur de l'offre d'une entreprise en dépassant la chaîne de valeur traditionnelle. De même, les notions de « substitut » et de « complémentaire » complètent la caractérisation de concurrent et de client.

Le substitut est une alternative pour le client ou pour le fournisseur de l'entreprise. Il ne se réduit pas forcément au concurrent direct, mais peut se présenter sous la forme d'une entreprise d'un autre secteur d'activité qui achète les mêmes matières premières auprès du même fournisseur, créant de ce fait des tensions sur les prix ou sur les stocks. Un fabricant de jus de pomme et un fabricant de compotes peuvent, par exemple, être des substituts par rapport aux vendeurs de pommes, alors qu'il n'existe aucune relation directe entre eux.

Les complémentaires sont des entreprises auxquelles les clients achètent des produits complémentaires (citons, par exemple, les fabricants d'ordinateurs et de logiciels).

La coopétition consiste à identifier les entreprises, pas uniquement concurrentes de la firme, avec lesquelles il est possible d'établir un « maillage de valeur » dans les processus de création de valeur.

11-3 Les règles simples

Très proche de l'hypercompétition, cette approche est conçue pour un environnement en mouvement permanent, voire pour de petites structures. Comme cette turbulence exige beaucoup de souplesse pour rester dans le marché, ce modèle propose de développer des stratégies fondées sur des règles simples, faites de bon sens et de quelques principes de base. L'avantage des règles simples est d'autoriser une prise de décision rapide, fournissant ainsi un « avantage de pionnier » à l'entreprise qui est la première à ouvrir un marché, voire à l'origine de la création d'un nouveau secteur d'activité.

La contrepartie des règles simples est que celles-ci doivent être partagées par tous les acteurs, c'est-à-dire comprises et appliquées de la même façon par les personnes chargées de leur réalisation. Elles rejoignent en cela les caractéristiques d'une procédure opératoire.

Le modèle des règles simples ne propose quasiment pas d'outil d'analyse stratégique. Il peut être résumé par le tableau suivant (voir tableau 4.2).

Chapitre 01 : Management stratégique

Tableau 3 Le modèle des règles simples d'après Eisenhardt et Sull, 2011

Caractéristique	Règles simples
Logique stratégique	Poursuivre des opportunités
Démarche stratégique	- Se lancer dans la confusion - Bouger en permanence
Question stratégique	Comment faire ?
Source d'avantage	Des processus clés et des règles de décision
Marchés adaptés au modèle	Les marchés ambigus changent rapidement
Durée de l'avantage	Imprévisible
Risque	Trop d'expérimentations sont lancées pour
Objectif de performance	Croissance

11-4 Le modèle Delta

Comme son nom le suggère, ce modèle s'appuie sur trois stratégies de base

représentées par les sommets d'un triangle (voir figure 4.6) :

- ▶ La stratégie du meilleur produit. Cette stratégie, entièrement centrée sur le produit et sur la concurrence, cherche à positionner le produit par rapport aux concurrents, soit en agissant sur le prix, soit en agissant sur la différenciation.
- ▶ La stratégie de la solution client complète. Le cœur de cette stratégie n'est plus le produit, mais le client. Celui-ci se voit offrir des produits ou des services de qualité supérieure, voire une gamme enrichie. Ce type de stratégie peut également se traduire à travers une relation particulière entre le fournisseur et le client. L'objectif est d'améliorer l'expérience client. Comme exemple de solution client complète, citons le cas d'un prestataire de maintenance industrielle, qui propose à ses clients de prendre en charge d'autres services au

Chapitre 01 : Management stratégique

sein de leur société, par exemple l'entretien des bâtiments et du patrimoine extérieur à l'usine, voire le gardiennage du site.

► La stratégie de verrouillage du système. Par cette approche, l'entreprise devient capable de s'imposer comme un acteur incontournable, en créant un produit reconnu comme un standard, en développant un réseau de distribution exclusif ou en devenant un intermédiaire indispensable.

Cette stratégie est difficile à appliquer, mais si elle réussit, elle devient une source de rente pour l'entreprise. Des exemples notables de verrouillage sont Microsoft, dont le système d'exploitation équipe une forte majorité des ordinateurs au monde, ou Nestlé, dont les cafetières Nespresso ne fonctionnent qu'avec des dosettes spécifiques vendues majoritairement à travers son propre réseau de boutiques.

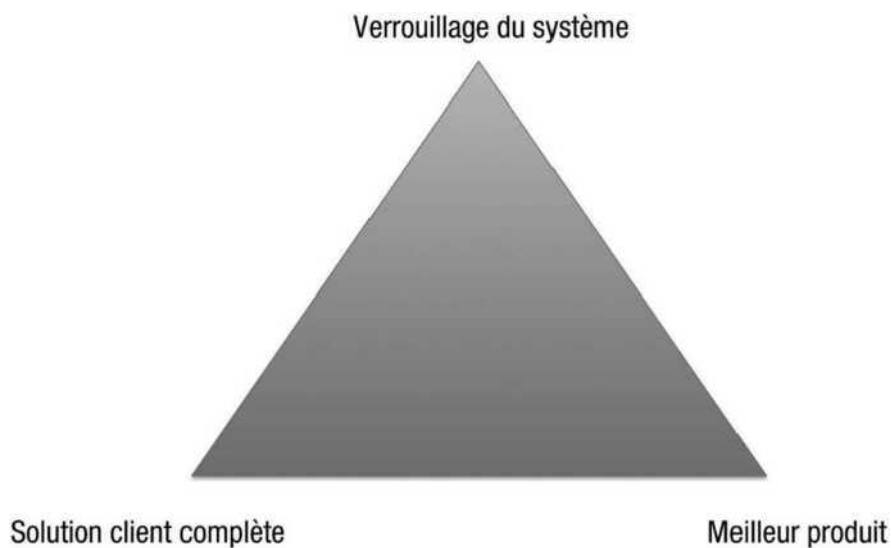


Figure 5 Le modèle Delta

Chapitre 01 : Management stratégique

L'utilisation du modèle Delta trouve toute sa puissance quand l'entreprise cherche depuis sa position initiale à effectuer le « tour » du triangle en essayant de combiner plusieurs stratégies.

Cette réussite repose sur la cohérence entre la stratégie formulée et son exécution. Pour ce faire, il est nécessaire d'agir sur les trois leviers suivants :

- ▶ l'efficacité opérationnelle ;
- ▶ l'orientation client ;
- ▶ l'innovation.

En insistant sur la nécessité de mesurer l'efficacité de la démarche à l'aide d'indicateurs et de mettre en place des actions pour la corriger ou l'améliorer, ce modèle établit des correspondances nettes avec le management de la qualité.

Notons également que les trois dimensions s'appuient sur des caractéristiques très proches des éléments contribuant à la définition d'un domaine d'activité stratégique, à savoir le produit, le marché et la technologie. Cette dernière se trouve bien souvent assimilée au processus d'élaboration du produit, puisqu'elle ne représente pas toujours un facteur clé de succès intégré dans le produit.

En quelques mots...

Cette évolution accompagne en fait l'histoire de l'économie : de planificatrice

- elle était adaptée au contexte stable des Trente Glorieuses, mais dans un environnement ouvert et de concurrence exacerbée -, elle a dû devenir plus flexible et plus proche du terrain.

Il s'ensuit une interrogation sur la démarche à appliquer dans le cadre de l'entreprise. La réponse réside dans un certain pragmatisme, voire se retrouve dans la théorie de la contingence. Il ne s'agit pas d'opposer l'approche interne à l'approche externe, de privilégier l'adéquation au détriment de l'intention, mais

de développer et d'entretenir une intelligence et une compréhension fine des événements.

Comme l'indique Dominique Siegel¹³, la stratégie ne consiste plus dans le choix d'un modèle dominant à suivre, mais dans l'alternance et l'arbitrage entre des postures et des modes de pensées différents. Il s'agit de jouer sur la complémentarité des outils pour permettre le développement de la stratégie la plus pertinente pour l'entreprise et dans un environnement donné.

12- Essai de définition de la stratégie

La notion de stratégie est souvent difficile à appréhender en raison de multiples acceptations. Cette variété est notamment due à de nombreux travaux académiques et, comme l'a montré le chapitre précédent, à une évolution mouvementée de la pensée.

Cette production universitaire importante ne doit cependant pas faire oublier que la stratégie est la pratique par excellence de la direction générale.

12-1 Des approches diverses

Étymologiquement, le mot « stratégie » vient des mots grecs « stratos », signifiant armée et « agos » pour « je conduis ». Le terme de stratégie représente donc le fait de conduire les armées, aussi bien en temps de guerre qu'en temps de paix. Il s'utilise dans différents domaines (militaire, du sport, de la gestion...).

En matière de gestion d'entreprise, diverses écoles ont proposé des angles d'approches différents pour élaborer une stratégie. C'est pourquoi il est difficile de proposer une définition unique, laquelle serait forcément réductrice.

¹³ D. Siegel, *Le diagnostic stratégique et la gestion de la qualité*, L'Harmattan, 2004.

Chapitre 01 : Management stratégique

L'approche simpliste consiste à assimiler la stratégie d'entreprise uniquement à un plan, alors que de façon plus élaborée, elle peut être considérée comme un processus par lequel l'entreprise alloue les ressources nécessaires pour la réalisation de ses objectifs à plus ou moins long terme.

Parmi les spécialistes français, l'universitaire Alain-Charles Martinet la définit en 1984 comme « l'ensemble des critères de décision choisis par le noyau (c'est-à-dire la direction générale), pour orienter de façon déterminante et sur la durée les activités et la configuration de l'entreprise . »

Les auteurs de Strategor , ouvrage de référence, proposent de définir la stratégie comme le fait de « choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe . »

Par ailleurs, dans leur ouvrage Safari en pays stratégie, publié en 1999, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand et Joseph Lampel ont classé les différents courants de pensée en dix écoles. Chacune se distingue par le mode d'élaboration de la stratégie (voir tableau 3).

Tableau 4 Les dix écoles de la stratégie, selon Mintzberg, Ahlstrand et Lampel

Nom de l'école	Mode d'élaboration de la stratégie
Conception	Conception
Planification	Formelle
Positionnement	Analytique
Entrepreneuriale	Visionnaire
Cognitive	Intellectuelle
Apprentissage	Emergente
Pouvoir	Négociation
Culturelle	Collective
Environnementale	Réaction
Configuration	Transformation

Bien que discutable, la classification proposée par les trois auteurs permet de mettre en relief la richesse des approches ainsi que l'évolution de la pensée stratégique.

12-2 Des visions complémentaires

Les nombreux efforts pour trouver une définition simple de la stratégie ont été mis à mal par Henry Mintzberg et son équipe . Ils sont arrivés à la conclusion qu'une seule définition ne suffisait pas pour cerner sa complexité. Pour cette raison, ils ont proposé cinq caractéristiques pour approcher le concept, tout en insistant sur leur complémentarité et non leur opposition. Ainsi, selon les interprétations, la stratégie peut être comprise comme :

- ▶ un plan ou un modèle ;
- ▶ la réalisation d'objectifs ;
- ▶ une position conduisant à la présence de produits précis sur des marchés précis ;
- ▶ un ensemble de perspectives traduisant la vision de l'entreprise ;
- ▶ un ensemble de ruses, destinées à tromper les concurrents.

12-3 Une nécessité : intégrer le changement

La définition de la stratégie basée sur le changement est synthétisée par Michel Marchesnay à travers la formule suivante : « La stratégie consiste à planifier le changement, dans le but d'adapter les ressources de l'organisation aux exigences de l'environnement concurrentiel, pour réaliser les objectifs et les buts fondamentaux . »

Son collègue Alain-Charles Martinet ira même plus loin en indiquant que « l'action stratégique [...] ne se déploie pas face à un environnement donné,

Chapitre 01 : Management stratégique

câblé, parfaitement connaissable et prévisible [...] », mais s'inscrit « dans des processus [...] imposés, négociés ou émergents selon les modes de gouvernements [...]. »

Il poursuit en caractérisant l'action stratégique par la réunion de cinq attributs :

1. un acteur, capable de poser lui-même ses normes de comportement tout en étant dépendant de son environnement ;
2. un projet, qui évolue en fonction du développement de l'action ;
3. un univers conflictuel, dont les acteurs créent de l'incertitude ;
4. un effort d'intelligence de la part de l'acteur ;
5. un temps, variable essentielle de gestion.

Il rejoint en cela les approches fondées sur l'intention stratégique.

12-4 Des thèmes fédérateurs ?

En l'absence de consensus sur une définition universelle, Michel Marchesnay a identifié quatre thèmes, qu'il considère comme « répétitifs », caractérisant la plupart des définitions de la stratégie d'entreprise, à savoir :

- ▶ les buts ;
- ▶ le plan ;
- ▶ l'environnement ;
- ▶ le changement.

13- Une pratique

En dépit de cette image très technique créée par l'abondance des travaux académiques, le développement d'une stratégie requiert une certaine dose

Chapitre 01 : Management stratégique

d'arbitraire, voire de créativité à travers les décisions qu'elle implique. Or, ces décisions engendrent des conséquences d'une importance capitale pour l'évolution de l'entreprise. C'est pourquoi, la réflexion stratégique relève essentiellement de la direction générale de celle-ci. Cette dernière y mettra toute son expertise, tout en s'appuyant sur les outils mis à sa disposition. Michel Marchesnay souligne ce point en indiquant que « le rôle du flair, de l'expérience du dirigeant » est essentiel.

L'école anglaise de « Strategy as Practice », pour laquelle la stratégie est avant tout une pratique, s'est d'ailleurs développée autour de ce postulat.

La stratégie serait donc une pratique, voire un art dans lequel s'expriment les choix du dirigeant.

De plus, indépendamment des différentes tentatives évoquées précédemment, un moyen simple pour mieux comprendre la notion de stratégie d'entreprise est de s'interroger sur sa finalité et, surtout, sur son intérêt in fine.

En quelques mots...

Les définitions de la stratégie sont aussi diverses que les approches développées au cours de l'évolution de cette discipline.

Cette diversité n'est pourtant pas incompatible avec une certaine complémentarité.

Plus qu'un plan, elle peut se concevoir comme le cadre du projet d'entreprise, mais aussi l'expression et la concrétisation de la vision du dirigeant.

14- Les finalités de la stratégie

Le but de la stratégie est de gagner. (« The purpose of strategy is to win »)

A. G. Lafley, pdg de Procter & Gamble, 2013

D'une part, cette formule rapide et au demeurant efficace ne résume qu'imparfaitement les motifs qui poussent les responsables à consacrer leur temps et leur énergie à l'élaboration d'une stratégie. D'autre part, elle ignore les apports de cette dernière à la gestion de l'entreprise.

En écho, il est bon de citer un autre leader américain, en l'occurrence le général Eisenhower, héros de la Seconde Guerre mondiale, qui affirmait que « Dans la préparation à la bataille, j'ai toujours constaté que les plans sont inutiles, mais la planification est indispensable. »

La finalité de la stratégie est donc double : elle permet d'organiser les ressources et les compétences de l'entreprise pour lui permettre de réaliser sa mission et d'atteindre ses objectifs, mais également de donner du sens à l'action du responsable.

14-1 Réaliser la mission

L'évolution de la pensée stratégique illustre cette finalité conférée par les premiers spécialistes de la question. Il s'agit à l'origine, comme le disait Michel Marchesnay, de « maximiser la valeur des actions, ce qui revient à maximiser le profit » des grandes sociétés américaines.

Aussi, la stratégie est-elle conçue comme une politique générale établie par la direction générale et à partir de laquelle l'entreprise va établir des objectifs. L'organisation et les ressources nécessaires seront ensuite allouées pour permettre d'atteindre ces objectifs.

Chapitre 01 : Management stratégique

Fortement influencées par l'approche planificatrice, ces quelques lignes résument grossièrement une conception encore très répandue du pourquoi de la stratégie. Celle-ci constitue alors un repère indiquant à l'ensemble des membres de l'entreprise sur quoi concentrer leurs efforts. En un mot, pour reprendre les propos d'Alain-Charles Martinet, elle doit « guider l'intelligibilité des situations concrètes et l'action que ces dernières appellent . »

14-2 Donner du sens

Comme le souligne Dominique Siegel , réduire les objectifs de l'analyse stratégique uniquement à l'organisation de la mission consisterait à en appauvrir sa portée : elle devrait, en fait, donner du sens aux informations et les replacer dans le questionnement plus large des « Qui ? Quoi ? Pourquoi ? Où ? et Quand? », pour déterminer et justifier le « Comment ? », la stratégie.

Il est donc nécessaire d'accompagner cet exercice par une réflexion sur la raison d'être de toute chose afin de ne pas se concentrer uniquement sur le « Comment ? », mais également d'assurer la cohérence des choix avec les valeurs des divers acteurs et l'organisation de l'entreprise.

La stratégie est l'outil qui assure la cohérence de la réflexion du dirigeant, tant du point de vue interne qu'externe. Elle se conçoit ainsi comme un vecteur de « sensemaking », notion qui consiste à créer un contexte favorisant une

prise de décision efficace et cohérente face aux situations diverses pouvant se présenter aux acteurs de l'entreprise.

14-3 Le sensemaking

Pour illustrer le fonctionnement du sensemaking, le psychologue et spécialiste de la théorie des organisations, Karl E. Weick , rapporte l'histoire d'une section de soldats hongrois perdue dans les Alpes suite à une tempête de neige. Le groupe se servit d'une carte que l'un d'eux avait trouvée dans sa poche

Chapitre 01 : Management stratégique

pour se guider et put rejoindre sa destination en toute sécurité. C'est là qu'ils se rendirent compte que la carte se rapportait en fait aux Pyrénées, et non aux Alpes comme ils le crurent pendant leur périple.

La conclusion de Weick est que n'importe quelle carte que l'on peut trouver dans une situation aussi difficile que celle des soldats aurait fait l'affaire. Ce qui a compté, c'était la stimulation, la motivation donnée au processus d'adaptation. Cependant, le succès de la démarche nécessite malgré tout un cadre de référence, en l'occurrence la carte.

De ce point de vue, la stratégie de l'entreprise serait donc la carte permettant aux collaborateurs de se repérer dans un univers imprécis et changeant.

Pourquoi ? Pour qui ? Ce sont les questions fondamentales, parfois philosophiques, posées régulièrement au sujet d'une activité, d'une situation. C'est en tentant d'y répondre à travers sa stratégie que l'entreprise se crée et progresse, qu'elle assure sa pérennité.

En quelques mots...

Les principales finalités de la stratégie se placent essentiellement à deux niveaux qui peuvent être complémentaires. Le premier, empreint de l'approche planificatrice des premiers modèles, a pour vocation de diriger la mise en place des ressources et l'organisation nécessaires pour accomplir la mission de l'entreprise. Le deuxième, de nature plus conceptuelle, consiste à créer le contexte surtout moral au sein de l'entreprise, pour motiver les acteurs vers la réalisation d'une vision.

15- Une stratégie pour qui ?

En dépit d'une histoire modelée par la recherche académique, les dernières évolutions ont souligné l'aspect opérationnel de la pensée stratégique. Elles montrent que contrairement aux idées reçues, la formulation de la stratégie n'est pas réservée aux universitaires ou aux experts des cabinets de conseil, voire aux « Chief Strategy Officers » (directeurs de la stratégie) des grands groupes.

Il est vrai, cependant, que la mise en œuvre de certains outils peut paraître fastidieuse, voire complexe dans le cadre d'une PME ou d'une TPE. En outre, la flexibilité et la réactivité caractéristiques de ce type d'entreprise sont difficiles à concilier avec une planification rigide.

Or, comme l'indique le chapitre précédent, la stratégie est inhérente à la vie d'une firme. Quelles que soient la taille et l'activité de cette dernière, l'exercice stratégique reste pour elle un impératif. Au même titre qu'un grand groupe, une PME, une TPE et même une start-up doivent développer leur approche. Il appartient alors aux dirigeants de lui conférer une pertinence en l'inscrivant dans leur vision et d'en assurer la cohérence avec le secteur d'activité.

O PIC ou CAP ?

Les chercheurs Michel Marchesnay et Pierre-André Julien distinguent deux typologies de dirigeant de PME en fonction de leur attitude face au capital et des priorités dans leurs valeurs.

Ces deux typologies de dirigeant sont :

> l'entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance et Capital), qui est animé par une logique patrimoniale d'accumulation du capital ;

Chapitre 01 : Management stratégique

> l'entrepreneur CAP (Croissance, Autonomie et Pérennité), qui cherche à optimiser son capital.

Leurs approches stratégiques sont différentes : adaptative pour le premier et opportuniste chez le second.

Bien entendu, cette distinction n'est pas figée et l'entrepreneur peut évoluer en fonction de la croissance de son affaire. Elle permet cependant de mieux comprendre les modes de fonctionnement de l'entreprise et, partant de là, d'identifier la stratégie la plus appropriée à sa situation.

Dans le cadre d'une entreprise plus conséquente ou bénéficiant d'apports extérieurs, la ligne stratégique sera fortement inspirée par les priorités imposées par le conseil d'administration. C'est ainsi que, bien souvent, la stratégie doit également répondre à une logique d'optimisation financière des engagements des associés.

À ces derniers s'ajoutent d'autres interlocuteurs dont l'influence sur le développement de la firme peut être significative. Il s'agit des parties intéressées, pour lesquelles le type de réponse apportée peut acquérir une dimension hautement stratégique.

En quelques mots..La stratégie n'est pas réservée aux grandes structures ni au milieu académique.

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit s'approprier ce processus afin de se donner les moyens d'exprimer la vision de son dirigeant et de ses associés, voire d'autres parties prenantes.

La mise en œuvre de la stratégie

« On fonce par Toutatis ! » Obélix dans Astérix légionnaire, Hachette Livre,

Stratège de « mouvement » par excellence, Obélix se verra néanmoins rappelé par son ami dès la case suivante. Astérix lui expliquera que ce n'est pas la peine de se déranger. Il est vrai que la stratégie de notre héros est bien cohérente avec sa vision (donner des baffes aux Romains) et que la question des ressources est (presque) secondaire pour lui. Mais cette approche montre rapidement ses limites. Indépendamment de la stratégie mise en œuvre ultérieurement, un processus plus élaboré s'avère nécessaire pour déterminer celle qui sera la plus adéquate à l'entreprise et à son contexte. Le diagnostic stratégique en est la première étape. Celui-ci reste indispensable, même dans le cas de stratégies de mouvement.

Avant de poursuivre, il est bon de rappeler la mise en garde de Marchesnay : « On a coutume de dire que les PME n'ont pas de stratégie, dans la mesure où elles n'ont pas, bien souvent, de plan écrit : or, une stratégie [...] n'est pas toujours totalement formulée pour un horizon de temps de plusieurs années. »

Ce constat doit permettre de repositionner la démarche entre formalisme excessif et absence totale de réflexion.

Le diagnostic stratégique

Dans une approche classique, ce diagnostic porte à la fois sur l'aspect externe et sur l'aspect interne de l'entreprise. L'ordre dans lequel ces aspects sont traités peut varier selon les auteurs. Cependant, pour commencer, il est important de comprendre le système de valeurs de l'entreprise, voire, dans le cas d'entreprises plus anciennes, d'identifier la stratégie déjà suivie, au moins

Chapitre 01 : Management stratégique

implicitement tout au long de son existence. Le diagnostic selon l'approche classique démontre cependant ses limites dans le sens où il ignore les parties prenantes de l'entreprise dont le rôle ne cesse de prendre de l'importance, comme il a été souligné précédemment.

Le système de valeurs

D'une part, les valeurs de l'entreprise peuvent être imposées par les dirigeants et/ou les propriétaires, mais elles sont également construites par les pratiques, voire des éléments subjectifs qui forment l'« âme » de l'entreprise. D'autre part, ces valeurs sont modelées par des règles spécifiques, propres au secteur d'activité, par exemple.

La connaissance du système de valeurs implique non seulement leur identification, mais nécessite aussi de comprendre comment elles interagissent avec le processus qui anime la firme.

La stratégie menée jusqu'à présent

Pour parvenir à sa situation actuelle, l'entreprise a suivi un cheminement qu'il est bon de comprendre pour établir le cadre et les ressorts qui l'ont amenée à ce stade : manière de faire, capacité à s'adapter à l'environnement, etc. Cet ensemble d'informations complète la connaissance du système de valeurs et contribue à la réflexion sur les possibilités de développement.

L'analyse interne

Dans une approche classique, l'analyse interne consiste à mettre en évidence les domaines d'activités stratégiques et les facteurs clés de succès de l'entreprise. L'évolution de la pensée stratégique ayant donné lieu à d'autres approches, d'autres démarches et outils peuvent être utilisés. L'objectif est de caractériser la firme en identifiant ses forces et ses faiblesses, mais aussi de

Chapitre 01 : Management stratégique

déterminer les éléments générateurs de valeur ou susceptibles de l'être au sein de son système. De façon concrète, l'identification des processus et l'étude de leur fonctionnement sont des pistes très pratiques pour effectuer cette analyse.

L'analyse externe ou environnementale

Cette analyse est elle aussi largement associée aux outils développés par l'approche classique : analyse des risques et des opportunités du marché, analyse des forces au travers de la théorie portérienne. Plus généralement, elle cherche à comprendre le contexte dans lequel évolue l'entreprise, ainsi que la dynamique qui anime ce contexte. La capacité de la firme à agir sur ces éléments doit être comprise et assimilée.

Le choix de la stratégie

Comme l'énoncent Martin Reeves, Claire Love et Philipp Tillmanns, « Votre stratégie a besoin d'une stratégie .» Le choix de la stratégie se fera sur la base des éléments du diagnostic. Les différents modèles peuvent être une source d'inspiration, en évitant toutefois qu'ils ne s'imposent comme des cadres rigides et sans justification pratique.

Lors de ce choix, il est intéressant de considérer la qualité en tant que composante active de la stratégie, aussi bien en tant que finalité que d'outil.

Le déploiement de la stratégie

Pour que la stratégie ainsi choisie puisse réussir, elle doit pouvoir se déployer à tous les niveaux de l'entreprise. En d'autres termes, la stratégie « corporate » doit se décliner en stratégie « business ». Le rôle du management stratégique prend toute son importance.

Chapitre 01 : Management stratégique

Le concept du cycle de Deming trouve ici un nouveau sens. À l'instar du management de la qualité, le déploiement de la stratégie se doit d'être

surveillé, et l'atteinte des objectifs stratégiques évaluée. Robert S. Kaplan et David P. Norton⁶² ont, dès 1992, développé la « Balanced Scorecard » (ou tableau de bord prospectif) qui permet ce suivi très efficacement.

La Balanced Scorecard ou tableau de bord prospectif

Le tableau de bord prospectif est un outil qui permet de suivre les performances d'une firme selon les quatre dimensions suivantes :

- > La perspective financière : cette dimension aide à comprendre comment la firme est perçue par ses actionnaires et comment elle répond à leurs attentes.
- > La perspective du client : il s'agit de connaître les points de vue des clients envers la firme et les produits/services qu'elle délivre.
- > La perspective interne : cette perspective s'attache à vérifier le fonctionnement des processus internes, en particulier leurs aspects critiques.
- > La capacité d'apprentissage et d'innovation : la maîtrise de cette dimension permet de préparer le futur.

Ces dimensions sont fortement interdépendantes, car l'évolution de chacune d'entre elles influence celle des autres.

Par exemple, une mauvaise perspective financière entraîne une diminution des ressources, ce qui ralentira les investissements. La baisse des investissements provoque une dégradation des équipements de production, donc des performances des processus internes, ce qui au bout du compte génère des produits/services non conformes et donc une insatisfaction des clients. De plus, le temps passé à entretenir les équipements ainsi dégradés ne pourra pas être

Chapitre 01 : Management stratégique

consacré à la formation des collaborateurs ni au développement de nouveaux produits.

À l'aide d'indicateurs affectés à chaque dimension, le tableau de bord prospectif donne une vision dynamique des performances de l'entreprise en les plaçant dans le passé, le présent et le futur. En dépit de cette apparence très quantitative, son approche est également qualitative, puisque dans chaque dimension, les indicateurs adéquats permettent d'évaluer la satisfaction des divers acteurs.

Un exemple de Balanced Scorecard est donné ci-dessous (voir tableau 4).

Tableau 5 Exemple de Balanced Scorecard

Résultats financiers			Satisfaction clients		
Objectifs	Description	Résultats mesurés	Objectifs	Description	Résultats mesurés

62 R. S. Kaplan, D. P. Norton, « The Balanced Scorecard - Measure that drive performance », Harvard Business Review, janvier-février 1992.

Tableau 5 Exemple de Balanced Scorecard (suite)

Fonctionnement des processus			Préparation du futur		
Objectifs	Description	Résultats mesurés	Objectifs	Description	Résultats mesurés

Les objectifs sont définis par chaque entreprise en tenant compte de sa stratégie.

En quelques mots...

Chapitre 01 : Management stratégique

La mise en œuvre d'une stratégie efficace requiert préalablement la réalisation d'un diagnostic stratégique. Celui-ci a pour objectif de bien comprendre la culture participant à la politique générale de l'entreprise et d'analyser le contexte, ainsi que les caractéristiques internes propres à cette dernière. La pléthore de modèles élaborés depuis les origines de la pensée stratégique peut fournir l'inspiration nécessaire pour le choix de la stratégie à mettre en œuvre. En complément de ces sources, la place et le rôle joué par la qualité peuvent être des leviers intéressants à considérer à ce stade.

Indépendamment de l'option choisie, la vérification de la cohérence entre la stratégie décidée et la stratégie appliquée est indispensable. C'est le rôle du management stratégique, dont un outil de maîtrise privilégié devrait représenter le tableau de bord prospectif.

Section 01 :

I. Partie 1 Les origines du Cash Management

1. UNE HISTOIRE RÉCENTE

Dès lors que Ton considère le Cash Management comme la gestion de comptes et des flux de paiement et d'encaissement, il est aisé d'avancer que le Cash Management est finalement aussi vieux que la banque elle-même. Mais, pour autant, il n'a longtemps nullement été besoin de spécialistes ou de départements dédiés : les banquiers florentins de la Renaissance ne proposaient pas de services de Cash Management !

De fait, nous pouvons considérer que le Cash Management contemporain prend sa source dans les premières tentatives de mise en place d'une organisation destinée à optimiser la gestion des encaissements. Cela se passe aux États-Unis. Dès la fin des années quarante, des banques américaines, comme First National Bank of Chicago ou Bankers Trust, commencent à proposer à leurs grands clients présents sur l'ensemble du territoire la mise en place d'un nouveau service de gestion des encaissements de chèques : la Lockbox est née.

Presque soixante-dix ans plus tard, ce service existe toujours et demeure d'ailleurs très apprécié des entreprises américaines. Le principe en est le suivant : la banque crée une boîte postale au nom de son client entreprise, afin que les propres clients de celui-ci y envoient leurs chèques de règlement, qui sont alors traités par les services de la banque :

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

- le client s'épargne la gestion fastidieuse et coûteuse des chèques (de l'ouverture des enveloppes jusqu'à la création des bordereaux de remise) ;
- les chèques sont encaissés plus rapidement ;
- un reporting adapté est mis à disposition.

Plusieurs facteurs donnent l'idée aux banques américaines de créer ce service, parmi lesquels on peut citer l'immensité du territoire américain, l'existence de plusieurs chambres de compensation ou encore les temps induits d'encaissement des chèques. D'abord prisé pour économiser de la main-d'œuvre, il est ensuite rapidement utilisé pour réduire le temps d'encaissement des créances et améliorer la liquidité de l'entreprise.

Ainsi, au-delà de la simple tenue de compte, la création de services à valeur ajoutée par les banques autour des moyens de paiement et de la gestion de la liquidité a permis le développement du Cash Management contemporain.

Au cœur de la relation quotidienne entre l'entreprise et sa banque, c'est plus tard que la nécessité d'une gestion des flux bancaires et de la liquidité par des spécialistes (tant côté entreprise que banque) prend de l'importance avec la complexité croissante des environnements :

■ Économiques :

- mondialisation : difficulté de rester sur son marché domestique pour se développer ;
- gestion du risque de liquidité : volonté de ne pas laisser de liquidité improductive (« idle cash ») ;

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

- gestion du bilan : optimisation du Besoin en Fonds de Roulement (BFR).
- Législatifs ou réglementaires :
 - création de l'Euro ;
 - création du SEPA (Single Euro Payments Area) ;
 - Loi de Modernisation de l'Économie.
- Techniques :
 - sécurité : se prémunir contre la fraude ;
 - dématérialisation des échanges ;
 - émergence d'Internet et digitalisation.

Ainsi, tant les directions financières des entreprises que les directions des banques ont eu besoin d'utiliser ou de développer ce métier à part entière.

2. DÉFINITION : RÉPONDRE AUX BESOINS DES ENTREPRISES

Il convient de s'intéresser d'abord aux besoins des entreprises. Nous l'avons mentionné plus haut, les entreprises évoluent dans des environnements changeants et doivent non seulement améliorer leurs performances financières, mais aussi s'adapter aux évolutions législatives ; le tout dans un contexte technique toujours plus complexe.

Dans ce contexte, il est utile de commencer par la définition donnée par l'Association Française des Trésoriers d'Entreprise (AFTE) : le Cash Management est l'ensemble des techniques et services pour optimiser la gestion des flux et des soldes de trésorerie dans un groupe.

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

La définition donnée par l'Association des Trésoriers au Royaume-Uni (ACT ou Association of Corporate Treasurers) n'est guère différente : le Cash Management est défini comme « l'ensemble des opérations liées à une gestion efficace des ressources financières court terme de l'entreprise (de la prévision au monitoring) ».

2-1 Le périmètre du Cash Management comprend les processus suivants :

- la gestion quotidienne de la liquidité ;
- le contrôle des soldes de compte ;
- les paiements (en cours et à venir) ;
- les encaissements (en cours et à venir) ;
- les placements court terme (inférieur à un an) ;
- les crédits court terme (inférieurs à un an).

Ainsi, pour l'entreprise une bonne gestion du Cash Management permet d'atteindre plusieurs objectifs, parmi lesquels on peut citer :

- le contrôle du risque de liquidité : être capable de faire face à ses échéances ;
- les gains sur les coûts : de la mise en concurrence des banques au choix du moyen de paiement le moins cher ;
- le renforcement du bilan : optimisation du BFR ;
- l'amélioration des relations clients/fournisseurs : paiements sécurisés et dans les délais.

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

Nous le voyons dans cette définition, du point de vue de l'entreprise, une gestion efficace du Cash Management n'est pas qu'une question de services bancaires : connaître l'activité de son entreprise, ses cycles de production et de vente, posséder une vision transversale de son activité, ses clients ses fournisseurs sont primordiaux.

Parce que le trésorier est au cœur de l'activité de l'entreprise, et se doit d'être transversal, les échanges seront fréquents avec de nombreux départements :

- la comptabilité (création des fichiers de paiement, intégration des informations...);
- les services commerciaux (cycle de vente, impact sur la documentation client du SEPA...);
- les services achat (délais et moyens de paiement) ;
- les Ressources Humaines (gestion des salaires) ;
- les services juridiques (environnement législatif, contractualisation avec les banques...);
- la direction financière (impacts sur bilan) ;
- la direction des Systèmes d'information (échanges d'informations à l'intérieur de l'ERP (Entreprise Resource Planning), connectivité bancaire, intégration des logiciels de management de trésorerie...).

2-2 La réponse des banques aux besoins des entreprises

Si nous insistons sur la valeur ajoutée des services bancaires dans le domaine des services de Cash Management, c'est qu'à nos yeux les réponses aux besoins des clients n'ont été que de pures réponses techniques pendant bien longtemps, sans nécessairement de vision transversale. Ceci a pu se vérifier tant dans les services proposés que dans le profil des équipes commerciales de Cash Management.

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

En forçant (un peu) le trait et de manière très schématique, on peut avancer que, des années 1940 aux années 2000, les banques n'ont apporté que des réponses techniques en s'adaptant à l'environnement... technique : offres de moyens de paiement ou d'encaissement, passant du papier à la disquette, puis à la télématique... La banque met des produits à la disposition du client, sans nécessairement les placer dans un contexte de réponse à des attentes plus larges (voir définitions, chapitre 1).

De même, pendant cette période, les chargés de relation ne font appel aux « technico-commerciaux » de la télématique que lorsqu'il s'agit de parler technique et non pas pour développer une relation d'affaires.

Aujourd'hui, les choses ont changé et, dans de nombreuses banques internationales, ces collaborateurs - appelés commercial Cash Management, Cash Management sales, ou Cash Management consultant - se doivent d'être capables d'établir un diagnostic transverse de l'organisation des paiements et de la gestion de la liquidité, de discuter des pistes d'amélioration du BFR, voire de proposer une véritable approche de conseil en amont (advisory) autour des problématiques diverses et variées impactant le trésorier.

Une offre bancaire de Cash Management, ce sont donc des hommes et des femmes disposant d'une forte expertise, une organisation dédiée et bien entendu des produits et services agencés de manière à former des solutions adaptées à chaque cas. Ces produits et services (que nous détaillerons en seconde partie de cet ouvrage) peuvent se classer en trois catégories pour s'adapter aux besoins des clients.

En nous inspirant de la fameuse pyramide des besoins de Maslow, nous obtenons le schéma ci-après :

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

Gestion de la liquidité :

- Placements
- Vente croisée FX

Accès à la liquidité :

- Accès aux informations
- Équilibrages de trésorerie Centralisation de trésorerie

Besoins de base :

- Tenue de compte Paiements et encaissements
- Banque électronique Sécurisation des opérations

3- Intérêt pour les banques de développer une offre de Cash Management

1. TROIS RAISONS PRINCIPALES

Développer et maintenir une activité de Cash Management sont certainement coûteux pour une banque, en particulier quand on étudie les investissements requis pour :

—► développer des plateformes en phase avec les avancées technologiques (services web, biométrie...);

—> suivre les développements et obligations liés aux nouveaux moyens de paiement et réglementations : DSP (Directive sur les Services de Paiement), SEPA..., IBAN only... ;

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

—► être en accord avec les obligations de filtrage des opérations liées à la lutte contre le terrorisme et le blanchiment d'argent.

La gestion des flux des clients nécessite aussi la présence d'opérateurs de middle office, de back-office et de support client. Elle est donc consommatrice de ressources humaines et de mètres carrés de bureaux.

Nous constatons également que le cycle de vente est long. Si l'on prend le cas des grandes entreprises qui choisissent leurs partenaires par appel d'offres (en moyenne tous les 4 ou 5 ans), il peut s'écouler au moins neuf mois entre le lancement de la procédure et les premiers flux : le temps de voir des revenus significatifs se matérialiser pour la banque est donc d'autant plus long.

Nous sommes donc en droit de nous demander pourquoi la majorité des grandes banques internationales porte un tel intérêt à cette activité, jamais démenti et même croissant depuis les dernières crises financières.

Nous y voyons trois raisons principales :

- Le Cash Management est une source de revenus réguliers : directement liées à l'activité des clients, les commissions sont facturées régulièrement et sont constantes ; à l'inverse de commissions réalisées lors d'autres opérations de banque d'investissement, qui elles sont très élevées mais prises une seule fois et avec moins d'assurance de se répéter. Cette activité assure donc des revenus réguliers, constants (hors effet taux d'intérêt) sur un horizon moyen terme.
- Au cœur de la relation client, une activité de flux permet une connaissance profonde de l'activité des clients et instaure des contacts réguliers. Très structurante, elle

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

renforce la coopération entre la banque et ses clients car changer de banque peut être long et coûteux et engendrer des risques opérationnels. Il s'agit donc d'un excellent outil de fidélisation de la relation client. Le Cash Management est aussi générateur d'opportunités de vente croisée avec les métiers de trade finance bien sûr, mais aussi avec les marchés (opérations de change ou placements).

- Enfin, c'est une activité qui contribue de façon extrêmement positive aux ratios imposés aux banques : elle consomme peu de Risk Weighted Assets (RWA) - contrairement à toute activité liée au financement - et elle est source de liquidités importantes et stables pour les calculs des ratios bâlois de liquidité.

4. SOURCES DE REVENUS LIÉES AU CASH MANAGEMENT

Développer une activité de Cash Management pour une banque constitue d'abord une source de revenus, directs ou indirects. Il peut en exister plusieurs types plus ou moins clairement indiqués dans les conditions énoncées par la banque à ses clients. De ce point de vue, il est certain qu'un manque de transparence peut amener certains clients à mal évaluer la facturation et les coûts à venir et donc à ne pas choisir nécessairement la banque la mieux-disante en termes de coût global annuel. Or la transparence est l'un des fondements d'une relation de long terme fructueuse pour toutes les parties.

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

D'une façon générale, les revenus directs de Cash Management sont issus de trois grandes catégories :

- les commissions facturées, directement liées à l'activité ;
- le float et les jours de valeur ;
- les marges, dont le montant dépend des taux d'intérêt sur les soldes créditeurs des comptes (voire également les soldes débiteurs des comptes, selon les banques).

Commissions : elles ne sont pas toujours transparentes et peuvent, dans certains cas, être sous-évaluées par les clients. Voici les principales :

- à l'opération, la plus simple : un virement est facturé x Euros ;
- au fichier remis : chaque fichier réceptionné est facturé y Euros ;
- abonnement : frais mensuel de tenue de compte, accès au site Internet de gestion des comptes, abonnement EBICS (Electronic Banking Internet Communication Standards)... ;
- facturation à la ligne (pratique encore courante, surtout à l'international) ;
- commission de mouvement : pourcentage du montant des flux commerciaux au débit du compte.

Float et jour de valeur : sous l'effet des réglementations française et européenne, ces éléments ont été considérablement réduits et sont strictement encadrés.

Float : le float a un effet concret sur les délais d'encaissement et de décaissement. Il correspond à la différence entre la date d'opération en compte et la date de débit ou de crédit des comptes de la banque dans les systèmes interbancaires de paiement.

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

Une illustration : le Sepa Crédit Transfer Selon la réglementation européenne, la banque émettrice du virement peut prendre un jour de float, soit débiter le compte de son client en J et n'émettre le paiement dans le système de règlement interbancaire qu'en J+1. La banque se rémunère donc sur ce jour de trésorerie (avec un impact plus ou moins intéressant selon les taux en vigueur).

De son côté, la banque réceptrice n'a pas le droit de prendre de float à la réception d'un SCT (Sepa Crédit Transfer) et donc doit créditer son client le jour même.

En conclusion : si la banque émettrice prend bien ce jour de float en standard, elle est tenue à deux obligations :

—> Élément à indiquer dans le fichier d'exécution : la date d'exécution correspond à la date de débit souhaitée par le client. Si toutes les conditions sont réunies (provision, heure limite de remise...), elle correspond à la date d'acceptation par la banque et donc au débit en compte.

—> Bien noter que le bénéficiaire sera crédité le lendemain de la date d'exécution demandée.

Jour de valeur : si le float a une conséquence directe sur la date comptable d'une opération, c'est sur la base de la date de valeur de l'opération que les échelles d'intérêt seront calculées et que le trésorier prendra ses décisions quotidiennes de placement/financement. La valeur consiste, in fine, à rendre disponibles les fonds un ou plusieurs jours après un crédit ou à perdre la disponibilité des fonds avant une date de débit. Ainsi, un compte pourra-t-il être créditeur comptablement mais débiteur en valeur, et le client devra payer des intérêts débiteurs.

Notons que l'application de jours de valeurs est aujourd'hui extrêmement limitée par la DSP et la législation française (loi Brunei pour les chèques par exemple).

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

Marges sur dépôts : longtemps premières sources de revenus du Cash Management, les marges présentent la caractéristique d'être liées à la courbe des taux courts. Ainsi, à l'heure où nous rédigeons cet ouvrage (juin 2015), le marché fait face à une situation de surliquidité avec une rémunération négative des placements des banques auprès de la Banque centrale européenne (BCE). Si cette situation devait perdurer, les revenus des départements Cash Management seraient impactés de façon importante.

Ainsi, nous voyons, dès aujourd'hui, que certaines banques peuvent fortement baisser la rémunération ou appliquer des taux nuls, voire négatifs sur les comptes créditeurs de leurs clients.

Cas particulier : la commission d'interchange. Cet élément est généralement neutre pour le calcul des revenus nets de Cash Management, mais induit un impact important sur la tarification client. En effet, la commission d'interchange correspond à un montant (fixe ou variable) payé par la banque du créancier à la banque du teneur de compte débité. On la retrouve sur divers instruments de paiement (prélèvements, effets de commerce, monétique) et dans de nombreux pays. Depuis son origine, cette commission, qui correspond à la rétribution du risque et des frais de processing de ces opérations par la banque du débiteur, est répercutée dans le prix du service. Par exemple, la banque dont

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

le client émet des Sepa Direct Débits, inclura dans sa tarification la commission qu'elle reversera à la banque du débiteur.

Notons qu'un nouveau service (venu d'outre-Atlantique et adopté d'abord en Allemagne) commence à intéresser les trésoriers français : le Bank Service Billing. Il s'agit, pour la banque, de procurer à son client un fichier normé reprenant l'ensemble de la volumétrie des opérations bancaires et leur tarification, permettant une comparaison homogène et plus simple de la tarification de chaque banque dans plusieurs pays (voir présentation en troisième partie).

5. PARTICIPATION AUX RATIOS DE LIQUIDITÉ DES BANQUES

Nous l'avons vu, le Cash Management apporte à la banque des revenus réguliers et constants par la facturation des services liés aux flux. Il ne faut pas s'arrêter là quand on souhaite en évaluer les apports. En effet, il en est un qui revêt une importance de plus en plus grande pour la banque : la contribution positive - via la collecte de liquidité sur les comptes clients - à la gestion actif/passif du bilan de la banque et aux ratios de liquidité édictés dans le cadre de Bâle III. La crise de 2007 a par exemple bien illustré la dépendance des banques à la liquidité. En plus du renforcement des ratios de capitaux propres, la réglementation Bâle III impose de calculer deux nouveaux ratios prudentiels :

□ Un ratio de liquidité court terme : le Liquidity Coverage Ratio (LCR) impose de couvrir (d'ici 2019) 100 % des besoins de trésorerie à 30 jours par des actifs liquides de haute qualité. Dans ce cadre, les liquidités issues d'activité de Cash Management apportées par les entreprises (encaissements et décaissements) sont valorisées de leur montant et contribuent très favorablement à l'atteinte des objectifs de couverture.

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

Un ratio de liquidité long terme : le Net Stable Funding Ratio (NSFR) impose de pouvoir couvrir les besoins de financement à plus d'un an par des ressources de même durée. L'objectif est ici d'éviter que des financements à long terme ne soient couverts par des ressources à court terme (dépôts courts).

Le Cash Management aura un effet positif essentiellement sur le ratio de LCR, qui doit être pris en compte dans l'analyse de l'apport de cette activité au sein de la banque.

Rappelons que les agences de notation suivent également de plus en plus les ratios de liquidité.

6- L'environnement du Cash Management

6-1. LA PLACE DU CASH MANAGEMENT DANS LA BANQUE

L'activité des flux aux entreprises a longtemps été perçue comme une fonction support aux métiers de la banque. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, et elle est organisée en ligne métier soit de manière indépendante, soit, plus souvent, au sein d'un ensemble Global Transaction Banking (GTB) plus consistant, réunissant d'autres activités de type transactionnel comme le Trade Finance, le Supply Chain Finance ou les Crédits Court Terme.

Le schéma ci-après constitue une illustration simplifiée d'une activité Global Transaction Banking dans une banque. On observe bien évidemment des variantes d'une banque à l'autre, avec un périmètre plus ou moins étendu, incluant généralement le Cash Management avec d'autres activités dites « transactionnelles » (c'est en ce sens qu'elles répondent aux besoins opérationnels des entreprises).

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

Une organisation à trois pôles est plus traditionnelle : un pôle avec des originateurs spécialisés (« sales »), un pôle marketing (dans ses composantes stratégique et opérationnelle) et un département produits, qui va concevoir et lancer les produits et services de la banque.

Illustration simplifiée : Organisation GTB parmi les métiers de la Banque

La contribution aux revenus est variable d'une banque à l'autre, pouvant atteindre une part significative dans les banques de culture transactionnelle (au-delà de 20 % des revenus de la Banque de Financement et d'investissement - BFI).

6- 2. L'ENVIRONNEMENT DU CASH MANAGEMENT

Il existe une multitude de réglementations s'appliquant à la Banque en général et au monde des paiements et du Cash Management bancaire en particulier. Ces règles peuvent être plus ou moins contraignantes et couvrir un champ plus ou moins larges d'un pays à l'autre (prix des services bancaires, règles gouvernant les comptes bancaires, les instruments de paiement, convertibilité de la monnaie, possibilité de mettre en place des solutions de cash pooling...). L'objet de cet ouvrage n'est nullement d'en dresser un panorama exhaustif et détaillé mais d'insister sur trois éléments clés : la Directive sur les Services de Paiements, la conformité et la sécurité.

► La Directive sur les Services de Paiement

Impossible d'aborder la réglementation des paiements en Europe sans évoquer la Directive sur les Services de Paiement (DSP). Introduite en 2007, cette directive visait à favoriser l'émergence d'un marché unifié des paiements en Europe, en posant le cadre du SEPA. Elle a également ouvert l'accès au marché des paiements à de nouveaux acteurs en définissant les Prestataires de Services de Paiement (PSP).

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

La deuxième version de la Directive sur les Services de Paiement (DSP2) a l'ambition d'ouvrir davantage encore le marché des paiements en tenant compte des nouveaux comportements de paiement.

► La conformité

Il existe de nombreuses réglementations visant à lutter contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme. Elles imposent aux banques des contrôles et vérifications spécifiques relatifs à des critères bien précis dans le cadre d'une entrée en relation (processus de « KYC », Know Your Customer) ou du traitement d'opérations (pays concerné(s), sous embargo ou non, devise de règlement, bénéficiaire du financement ou du paiement...).

La conformité constitue un enjeu de premier plan dans le monde du Cash Management compte tenu des volumes d'opérations concernées. Les banques ont ainsi significativement renforcé leurs dispositifs et continuent de le faire à l'aune des nouvelles réglementations et des sanctions prévues.

Pour simplifier, les banques doivent faire face à trois grands enjeux en termes de conformité :

- la prévention du blanchiment de capitaux ;
- la prévention du financement du terrorisme ;
- le respect des sanctions nationales et internationales à l'encontre d'États, de territoires, de personnes physiques ou morales.

De multiples réglementations en constante évolution se conjuguent pour définir les obligations des banques via trois types d'acteurs :

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

- au niveau national : législateur, Direction Générale du Trésor, régulateurs... ;
- au niveau européen : Directive qui transpose les recommandations du GAFI (Groupe d'Action Financière), divers règlements (embargos...) ;
- > au niveau international : GAFI, OFAC [Office of Foreign Asset Control], ONU...

► La sécurité

Au-delà des aspects réglementaires, les banques doivent également mettre en place des contrôles toujours plus poussés pour lutter contre la fraude interne et externe, la sécurité constituant une attente clé des entreprises. Fraude au Président, détournement de fonds sur un compte bancaire n'appartenant pas à l'entreprise : l'imagination des fraudeurs est sans limites et oblige les banques et les entreprises à effectuer plusieurs contrôles sur l'ensemble de la chaîne de traitement des ordres : principe des 4 yeux, multiples validations, habilitations par compte, par service, accès limité au référentiel de tiers, délégations avec seuils maximums autorisés...

7-LES CIRCUITS D'ÉCHANGES ENTRE BANQUES

Comprendre les échanges entre banques permet aussi de comprendre quelle proposition peut être faite à un client et les implications en termes de délais et de coût interne inhérents au mode de traitement d'un flux de paiement.

Il existe deux moyens d'échanger des flux entre banques :

- > via un système organisé de règlement, dans un environnement homogène de devises ;
- > en bilatéral par du Correspondent Banking.

8- Les systèmes de règlement

8-1 Ils sont de deux sortes :

- Les systèmes nets : c'est l'approche la plus traditionnelle de clearing. Les opérations sont enregistrées au cours de la journée, puis compensées en fin de session : le système calcule ce que chacune des banques doit à chaque membre, puis chaque montant net est payé entre les comptes des membres auprès de la Banque Centrale. En général, ce système est utilisé pour le règlement des opérations dites de masse (non urgentes) : virements tiers, prélèvements, chèques, RiBas en Italie...

Exemples : CORE en France ou BACS au Royaume-Uni, ABE au niveau européen (échanges SEPA). Le terme générique en anglais est Automated Clearing House (ACH).

- Les systèmes bruts, appelés aussi Real Time Gross Settlement Systems (RTGS). Fonctionnant en temps réel et permettant ainsi de gérer des montants plus importants et des échanges plus rapides, ils sont utilisés pour les paiements de gros montant ou urgents. Dans ce cas, le système génère des échanges entre comptes logés au sein des banques centrales au moment où l'opération arrive. C'est un moyen d'éviter un risque temporel de livraison de la liquidité (devoir effectuer ses paiements sans avoir la liquidité nécessaire), connu sous le nom de Herstatt risk (banque ayant fait faillite au milieu des années 1970).
- Exemples : Target 2 en Europe (EUR), CHAPS au Royaume-Uni (GBP ou EUR), Fedwire aux États-Unis (USD).

D'un point de vue pratique, et relatif essentiellement aux virements, nous constatons que, en fonction de la demande du client, un paiement pourra prendre un chemin de

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

clearing ou un autre, selon son montant ou son degré d'urgence. Il est donc normal d'opérer une distinction entre les heures de remises et surtout la tarification de ces opérations.

Notons que les banques peuvent être des membres directs de ces systèmes ou des membres indirects lorsqu'elles se font représenter par un membre direct ; ce qui est souvent le cas si elles n'ont pas la taille critique pour amortir les frais de mise en place et d'entretien de la connectivité.

8-2 Le Correspondent Banking

Le Correspondent Banking permet de dénouer des opérations entre deux banques qui ne peuvent pas appartenir au même système de règlement soit parce qu'elles fonctionnent sur des devises différentes ou n'opèrent pas sur le même territoire, soit parce qu'elles ont besoin d'une relation bilatérale pour établir certains services.

Le Correspondent Banking permet donc d'assurer des paiements et des encaissements transfrontaliers partout dans le monde sur différents moyens de paiement :

- virements commerciaux de tout montant, urgents ou non ;
- virements financiers ;
- chèques.

Revue de quelques concepts :

- Comptes Nostro et Loro (ou Vostro) : le compte Nostro est un compte qu'une banque détient auprès d'une autre banque ; un compte Loro est un compte détenu par une banque tierce dans ses livres qui permettra de miroiter les opérations.

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

- Une devise ne quitte pas son pays d'origine : elle n'a cours que dans le pays de la Banque Centrale dont elle dépend. À ce titre, les dollars détenus sur un compte en USD en France ne sont que le reflet des dollars détenus par la banque française auprès de sa banque correspondante aux États-Unis (sur son compte Nostro).

- SWIFT est un système de télécommunication fondé en 1973, détenu et utilisé par ses membres (les banques) pour échanger des informations, selon des formats libres ou fixes prédéfinis, les fameux messages SWIFT MT. Ces messages sont fixes, normés et appartiennent à différentes catégories :

- 100 Customer Payments and Cheques
- 200 Financial Institutions Transfers
- 300 Treasury Markets, Foreign Exchange, Money Markets, Derivatives
- 400 Collection and Cash Letters

500 Securities Markets

- 600 Treasury Markets, Precious Metals
- 700 Documentary Crédits and Guarantees
- 800 Travellers Cheques
- 900 Cash Management : Balance and Transaction Reporting

Notons néanmoins dès à présent l'émergence des messages utilisant la syntaxe XML (Extensible Markup Language), qui permettront à l'avenir de véhiculer plus d'informations : les messages MX (quelques exemples) :

- acmt. Administration.
- camt. Cash Management

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

- defp. Derivatives
- pacs. Payments Clearing and Settlement
- pain. Payments Initiation
- sese. Securities Settlement
- tsmt. Trade Services Management

Deux méthodes de paiement international entre banques utilisent les messages SWIFT :

—> La Cover Method : généralement utilisée lorsque la banque d'origine et la banque du bénéficiaire n'ont pas de relations. La banque d'origine du paiement envoie :

- un MT103 directement à la banque du bénéficiaire et l'informe de l'identité de la banque qui recevra les fonds ;
- un MT202 à sa banque correspondante dans la devise pour que celle-ci envoie les fonds nécessaires à la banque du bénéficiaire.

—> La Serial Method : dans ce cas, la banque émettrice n'envoie qu'un MT103 à son correspondant. Ce message sert alors à la fois d'ordre de débit de son compte Nostro auprès du correspondant et d'ordre de crédit du compte bénéficiaire. La banque correspondante a deux possibilités : soit elle peut joindre la banque du bénéficiaire par un système de clearing (par exemple CHIPS sur un paiement en USD), soit elle envoie elle-même un nouveau message MT103 à la banque suivante dans la chaîne.

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

Cover Method

Serial Method

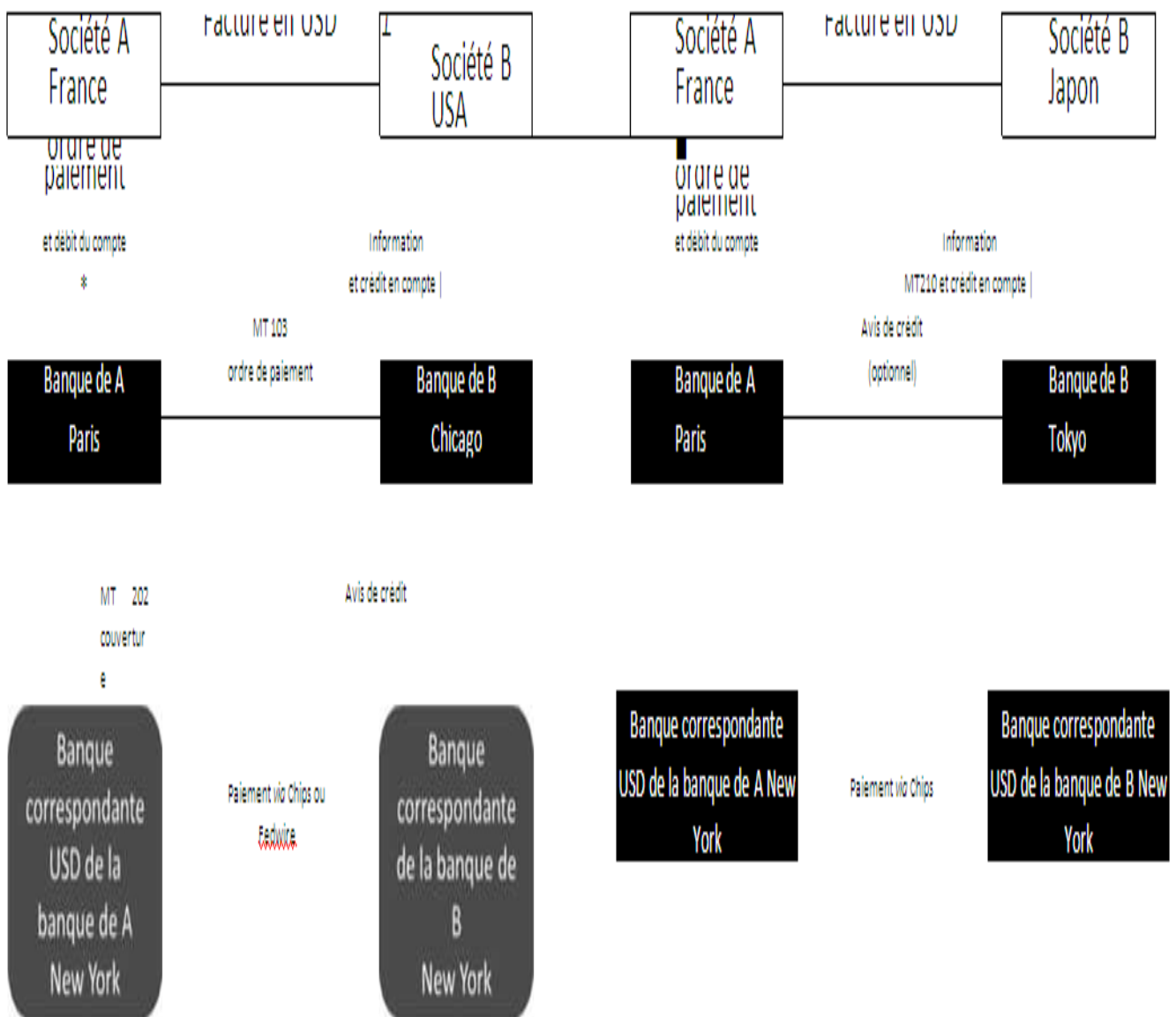


Figure 6. Méthodes de paiement à l'international

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

—La facturation

Pour réaliser ces opérations, les banques correspondantes appliquent des frais dits « frais de correspondants ». Ce point est important car il peut avoir des conséquences tant sur le coût de l'opération, bien sûr, que sur les rapprochements d'écritures bancaires (on ne cherchera pas le même montant sur sa ligne de compte selon la façon dont le paiement est facturé). Souvent peu clairs pour les clients, ces frais sont parfois complexes à évaluer *a priori* et varient selon la devise, la banque correspondante et le circuit de paiement.

Il existe donc trois principes de facturation selon que les frais sont pris en charge par l'émetteur du virement, par le bénéficiaire ou partagés : notons que c'est l'émetteur du paiement qui choisit quel mode est appliqué (en le mentionnant dans son fichier à l'endroit spécifié).

- OUR : l'ensemble des frais est à la charge de l'émetteur, le bénéficiaire recevra le nominal attendu ;
- BEN : le bénéficiaire paye l'ensemble des frais de correspondant et recevra le nominal moins l'ensemble des frais ;
- SHA : les frais sont partagés, chacun paie les frais dus à sa banque.

À noter que, dans le cadre de la Directive sur les Services de Paiement et donc depuis novembre 2009, seule l'option SHA est possible entre ressortissants de la zone SEPA, et les frais ne peuvent pas être déduits du montant du paiement mais sont facturés à part pour une meilleure lisibilité et transparence de la facturation bancaire.

II. Partie 02

LES OFFRES DE CASH MANAGEMENT

Conformément à notre définition du domaine, nous traiterons les offres suivantes :

- Tenue de compte et optimisation de trésorerie.
- Gestion des flux.
- Solutions de gestion de liquidité.
- Solutions de placement.
-

Tenue de compte et optimisation de trésorerie

1. ENJEUX POUR LA BANQUE

La tenue de compte est la base de toute relation bancaire : si certaines opérations de financement ou liées aux marchés peuvent se faire sans l'ouverture d'un compte auprès de la banque réalisant l'opération (elle utilisera alors un compte interne), il existe bien, alors, chez un confrère un compte bancaire destiné à recevoir des fonds.

L'ouverture d'un compte constitue la première étape de la relation bancaire ; elle est même incontournable à la naissance de la société puisqu'il est obligatoire d'y verser le capital.

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

Avant même de décrire, dans un second chapitre, les types de comptes, nous anticipons l'importance de l'offre de tenue de compte pour la banque : elle permet d'être au cœur de l'activité de son client et d'en comprendre le fonctionnement, les cycles... Aussi, tenir un compte client permettra de multiplier les opportunités de revenus :

- utilisation par la trésorerie de la banque des soldes créditeurs (la rémunération sera variable selon le contexte de liquidité et les taux en vigueur) ;
- vente croisée de services bancaires (de banque électronique par exemple) ;
- vente croisée de produits de placements (voir chapitre 4. Les solutions de placement) ou de change.

Tenir un compte engage aussi la banque juridiquement, et de nouveaux coûts indirects et lourds sont apparus ces dernières années, en particulier ceux imposés par la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Dorénavant, la prudence est de rigueur lors d'une demande d'ouverture de compte de la part d'un client ou prospect, en particulier pour une ouverture à l'étranger. Quel que soit le prestige du demandeur, la Banque devra répondre de façon exhaustive aux demandes des autorités locales ou de ses propres services conformité et réunir un ensemble complet de documents authentifiés.

L'ouverture de compte est un moment clé d'une relation bancaire qui ne peut être considéré comme une simple formalité. La transparence tant en termes de délais que de procédure de connaissance du client (ou Know Your Customer) est requise.

2. LES TYPES DE COMPTES

Il existe plusieurs catégories de comptes bancaires dont la classification peut varier selon que Ton s'attache à leur nature juridique, qui en limite l'objet, ou leur fonction.

Par nature :

- Compte de capital.
- Compte séquestre.
- Compte financier (compte titre...).
- Compte courant (ou commercial) : il s'agit du compte destiné à enregistrer l'ensemble des opérations commerciales, courantes et quotidiennes de l'entreprise vers des tiers ou d'autres entités du même groupe (opérations de trésorerie, remontées de dividendes...).

Nous nous concentrerons sur le compte courant qui peut être utilisé à différentes fins. Par la suite, nous verrons, en particulier, comment la structuration des comptes peut avoir des conséquences sur la gestion des flux et du BFR.

Un cas particulier : le compte virtuel

Depuis quelques années, une nouvelle offre bancaire est arrivée sur le marché, depuis l'Allemagne vers Europe de l'Ouest, le Virtual Account Monogement.

L'objectif est de permettre aux entreprises de créer, selon une nomenclature interne, et gérer autant de numéros de comptes virtuels que nécessaire : par exemple un par magasin pour une chaîne de magasins, un par contrat, un pour les salaires... Ainsi, la Banque pourra affecter un numéro de compte unique à un client, un contrat ou un

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

certain type d'opérations (salaires par exemple) tout en ne déclarant qu'un seul compte courant.

Le principe est simple : la banque va créer une racine d'IBAN comprenant, pour simplifier, un code banque et un code client, et laissera les derniers chiffres de l'IBAN au choix de son client. Variante possible : la banque attribue à chaque compte virtuel une codification spécifique qu'elle restituera ensuite dans le reporting mis à disposition du client.

Dans le cas des encaissements, ces numéros de comptes virtuels ou codifications spécifiques sont ceux indiqués aux clients sur les factures (ou, dans le cas d'un magasin, celui indiqué sur le contrat monétique ou pour le crédit des collectes d'espèces). Une fois le paiement arrivé sur le compte virtuel, il est automatiquement reporté sur le compte principal avec en référence le numéro de compte virtuel ou la codification spécifique à ce dernier.

Le teneur de compte n'a ainsi aucune difficulté à rapprocher l'écriture du bénéficiaire du crédit et peut facilement suivre l'activité d'un magasin au sein d'une chaîne, vérifier l'arrivée d'un paiement en attente. Ses activités sont extrêmement simplifiées puisque l'identification et le rapprochement ne se font plus sur la base des données communiquées par le débiteur (parfois aléatoires ou « perdues en route » dans les échanges interbancaires), mais à partir de la référence choisie par le teneur du compte principal.

D'un point de vue comptable, seul le compte principal exige un suivi, ce qui allège la partie administrative. Précisons que cette simplification est possible car les comptes virtuels appartiennent tous à la même entité juridique, ce n'est donc pas un service de cash pooling.

Pour une gestion et un suivi facilité, les relevés de comptes peuvent être disponibles pour les comptes virtuels (par exemple MT940).

Illustration

Calcul des intérêts

Les intérêts liés à l'activité quotidienne des clients, débiteurs ou créditeurs ne sont (quasiment) jamais évalués sous forme de taux fixe mais consistent en l'addition d'une marge (spread) à un taux de référence.

Pour l'activité de compte, le solde pouvant varier d'un jour à l'autre, les sommes à rémunérer ou à facturer sont usuellement calculées sur la base d'un taux au jour le jour. Pour l'euro, il s'agira de l'EONIA (European OverNight Index Average).

Attention : la banque ne calculera pas les montants d'intérêts sur la base du solde comptable mais sur celle des soldes en valeur, illustrés par une échelle d'intérêts, en général produite par trimestre.

Pour le placement à terme ou le tirage d'une ligne fixe de crédit, selon la durée, la base de calcul sera plutôt l'Euribor (European InterBank Offered Rate) de la durée correspondante.

L'EONIA est le taux moyen pondéré de l'argent au jour le jour - à 24 heures - sur le marché interbancaire de la zone euro. Il est calculé quotidiennement par la Banque centrale européenne à partir des données fournies (taux et montant des transactions) par un échantillon de 57 banques de la zone euro. Il est diffusé par la Fédération bancaire européenne en 7+1 pour une date d'effet le jour 7. Il sert de référence pour le calcul des autres indices monétaires.

L'Euribor est une moyenne arithmétique d'une série de taux à terme, c'est-à-dire pour des échéances allant de 1 à 12 mois. Il est calculé à partir des données fournies par 57 banques de la zone euro. Mais contrairement à l'EONIA qui est établi sur la base des transactions effectivement réalisées, l'Euribor est calculé sur la base des taux prêteurs,

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

c'est-à-dire des taux « offerts » par les banques à des contreparties de premier plan. Chaque jour, la Fédération bancaire européenne publie 12 valeurs de l'Euribor : Euribor 1 mois, Euribor 2 mois... Euribor 6 mois... Euribor 12 mois. Les Euribor 3 mois, 6 mois et 12 mois sont les références de taux pré-fixés les plus utilisées.

3. ORGANISATION ET OPTIMISATION DE LA STRUCTURE DE COMPTES

S'il y a quelques années, la question de l'organisation des comptes ne se posait pas particulièrement, c'est principalement parce qu'il y avait peu de champ d'action pour procéder à une optimisation de structure : multiplicité de devises en Europe, moyens de paiement purement domestiques, logiciels de rapprochement bancaires moins développés... Il n'y avait donc pas d'autre choix qu'un compte par pays et par entité juridique ; tout au plus choisissait-on une différenciation de comptes par nature d'opération.

Aujourd'hui, et plus particulièrement en Europe dans la zone SEPA, une organisation de comptes différente peut apporter une meilleure maîtrise du BFR. Nous présenterons plus loin les structures de Centrale de Paiement et d'Encaissement ainsi que les notions de paiement ou encaissement « pour compte de... ».

L'idée que nous développons ici part des constats suivants :

—► Une bonne gestion du BFR passe par une notion simple : encaisser le plus tôt et payer le plus tard.

—> Il existe encore de nombreux moyens d'encaissement domestiques dont il n'est pas toujours possible de se passer :

- chèques;
- espèces ;

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

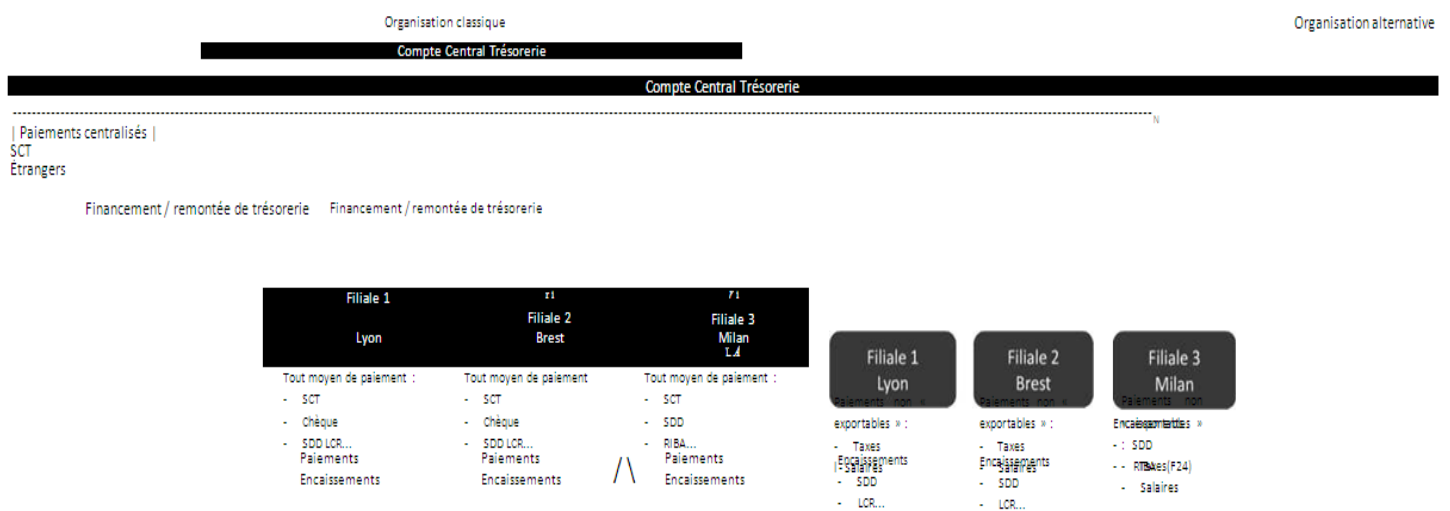
- autres produits tels LCR (Lettres de Change Relevé) en France, RIBA en Italie... ;
- prélèvements en devise locale (GBP, HUF, CZK...).

—► Payer par un virement initié de façon centralisée permettra de maîtriser la date de débit en compte, donc la date d'alimentation du compte de paiement.

Une solution d'optimisation consistera à appliquer le principe suivant : encaisser localement et payer centralement.

Il n'est pas encore question ici de supprimer complètement les comptes de paiement dans les pays d'implantation, question qui peut se poser particulièrement en zone Euro. Selon les législations locales, certains types de paiement doivent être émis d'un compte local au nom de l'entité débitrice : ce sera encore le cas pour les salaires ou les impôts et charges sociales. Pour ces opérations, les dates de débit en compte sont généralement connues à l'avance et permettent un approvisionnement « à temps », sans laisser les comptes en position créditrice inutile.

Illustration : Organisation de la structure de comptes



SAVOIR CHOISIR SA BANQUE DANS UNE APPROCHE INTERNATIONALE

Figure 7 Organisation de la structure de comptes

4.SAVOIR CHOISIR SA BANQUE DANS UNE APPROCHE INTERNATIONALE

Au-delà de l'intérêt à travailler avec une banque partenaire - en particulier en termes de financement -, le choix d'une banque pour la gestion des flux locaux se fera de façon réfléchie et dans l'intérêt commun du Groupe et de sa filiale locale. Nous constatons encore aujourd'hui que des corporates internationaux ont souvent un nombre de comptes trop important (entraînant des coûts et une gestion de la liquidité plus complexe) et cherchent à le réduire.

Une banque cherchant à se positionner sur l'activité de Cash Management de son client aura aussi intérêt à se concentrer sur ses services et zones géographiques de force par rapport à ses concurrents.

Il n'existe aujourd'hui aucune banque capable de rendre un service homogène et complet dans le monde. Les entreprises internationales ont donc intérêt à choisir dans chacune de leurs régions une banque principale qui sera à la fois en charge des flux et de la gestion de la liquidité.

Attention aussi à la notion de présence pour une banque : l'implantation et les capacités peuvent être extrêmement différentes d'une banque à l'autre et toutes les entreprises n'auront pas les mêmes besoins, donc les mêmes critères ou la même pondération. Par exemple, une entreprise industrielle et un acteur de la grande distribution n'auront pas les mêmes besoins de maillage et de réseau d'agence ou de services.

Exemples de critères de sélection :

- Présence d'un bureau unique dans la capitale ou véritable réseau.
- Capacités à traiter des flux domestiques, chèques ou espèces.

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

- Capacités à mettre en place une structure de centralisation de trésorerie.
- Participation directe aux systèmes de compensation locaux.
- Expérience des bock-offices dans la gestion de certains flux complexes (par exemple flux transfrontières sur devises complexes).

5. LE SUIVI DES COMPTES

Selon l'organisation de chaque Groupe, le suivi des comptes peut être centralisé ou non : un service de base est de permettre à chaque entité comptable de récupérer les extraits de comptes sous forme électronique afin de réaliser les rapprochements comptables nécessaires.

Pour le trésorier, l'important est de suivre non pas un solde comptable « fin de jour », mais un solde en valeur qui lui donne le montant de la trésorerie disponible (ou manquante). Le solde en valeur est donc un solde calculé sur la base des conditions appliquées à chaque opération.

De plus, une position de trésorerie évoluant dans la journée, des extraits de comptes en cours de journée peuvent être demandés : il s'agit alors d'extraits appelés « intra-day ».

Ces informations sont disponibles sous forme électronique et selon plusieurs formats :

- domestiques édictés par des comités nationaux (CFONB 120 en France) ;
- internationaux édictés par SWIFT :
 - MT940 pour solde fin de jour ;
 - MT942 pour solde intra-day ;
- internationaux utilisant la norme XML :

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

- camt.053 pour solde fin de jour ;
- camt.052 pour solde intra-day.

Section 2 Gestion des flux

1. ENJEUX POUR LA BANQUE

La gestion des flux peut être considérée comme le moteur ou encore « l'usine » de la Banque. On peut établir un parallèle entre l'industrie automobile et l'industrie bancaire : la première produit à la chaîne des millions de voitures avec des armées de machines et de robots, limitant parfois l'intervention humaine à certaines tâches à valeur ajoutée ou au traitement des exceptions. La deuxième traite des millions de transactions via les chaînes électroniques avec des outils de traitement et des robots dématérialisés, réservant l'intervention humaine à des tâches spécifiques et aux exceptions.

Ce moteur peut bien évidemment servir à traiter des besoins « pour compte propre » : la banque doit régler ses fournisseurs, payer ses salariés, gérer sa trésorerie. Il sert également et surtout à traiter les besoins de sa clientèle, particuliers ou entreprises, dans le cadre de la mise en place d'un service bancaire qui va entraîner l'ouverture d'un compte et le traitement de flux (la mise en place d'un financement par exemple va se traduire par une (ou plusieurs) mise(s) à disposition ainsi que par des remboursements de capital et d'intérêts) ou pour les besoins propres du client, ce qui constitue le cœur d'une offre de Cash Management.

Ce processus va se matérialiser par des chaînes de traitement complexes et sécurisées par lesquelles transitent les ordres effectués par la clientèle des banques via les instruments de paiement mis à disposition. Il intervient également dans le cadre d'autres services liés (rapports divers et variés sur les opérations, les événements, traitements spécifiques...).

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

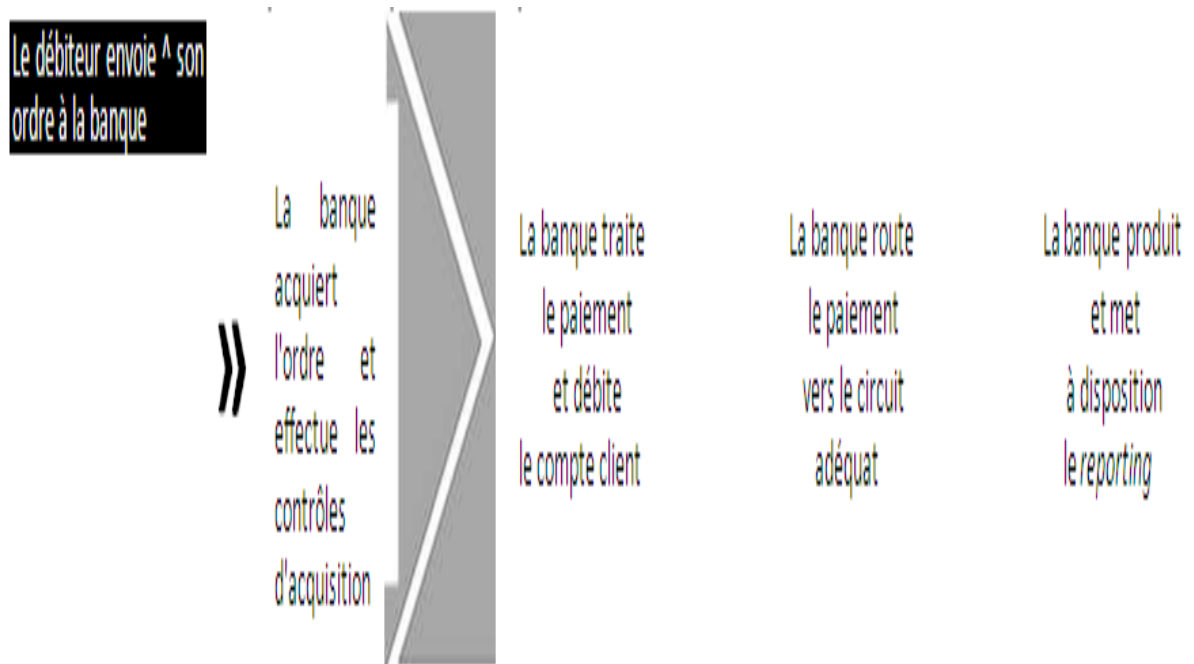


Figure 08 simplifié de traitement d'un ordre de paiement par la banque

Activité par définition centrale dans la banque de détail, l'activité des flux pour entreprises a longtemps été considérée par les banques parfois comme une activité de support aux métiers traditionnels - tels que les financements ou les activités de marchés, qui se traduisent par des flux - et, à d'autres occasions, comme une activité de back-office sous-traitée à d'autres acteurs (modèle des Banques de Financement et d'investissement « pure players » avec une activité de banque transactionnelle réduite à sa portion congrue).

Or, depuis plusieurs années, au fil des évolutions technologiques, réglementaires et de marché, le Cash Management et les paiements - parfois adossés à d'autres services et produits bancaires comme le Trade Finance par exemple - ont acquis leurs lettres de noblesse. En outre, les besoins, toujours plus sophistiqués, des entreprises qui

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

évoluent dans des environnements de plus en plus globaux font du cash et de son optimisation un véritable enjeu.

Ces évolutions ont mené les banques à réaliser des investissements significatifs pour disposer d'offres innovantes et de qualité (offre standardisée, fonctionnalités en temps réel ou quasi, nouveaux formats d'échange variable en XML...) en réponse aux exigences de contrôle et de sécurité toujours plus poussées et, in fine, pour couvrir les besoins de leur clientèle (capacités de traitement, automatisation des processus, présence internationale...).

Si la capacité à générer des revenus (via les commissions et les ressources à vue) est clé, le « business model » est parfois difficile à équilibrer compte tenu des lourds investissements requis, des cycles de vente longs et d'une forte pression concurrentielle. Pour tirer leur épingle du jeu, les banques doivent donc soit se positionner sur des activités ciblées dans lesquelles elles excellent, soit développer, par le biais de lourds investissements, des capacités importantes sur le marché domestique et à l'international (le SEPA constitue ainsi une opportunité d'élargir la base du marché domestique), et disposer de l'horizon de temps nécessaire pour pouvoir rentabiliser ces investissements.

Au cours des dernières années, les revenus issus du Cash Management ont été soumis à une forte pression :

- Diminution progressive, voire disparition de certaines commissions suite aux évolutions réglementaires (par exemple, commissions d'interchange, alignement de la tarification des opérations SEPA sur les prix domestiques).
- Contexte concurrentiel exerçant une forte pression à la baisse sur les différentes commissions (recours de plus en plus fréquent à des appels d'offres, nouveaux acteurs prêts à « casser les prix » pour remplir leurs usines de paiement...).

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

- Pression à la baisse des marges à la fois liée aux solutions d'optimisation de la gestion de trésorerie, comme la mise en place de solution de Cash Pooling, ainsi qu'au niveau des taux.

C'est particulièrement vrai pour le segment des grandes entreprises, souvent en position de force compte tenu de leur taille et des opportunités qu'elles représentent tant en termes de volumétries d'opérations que de potentiel de ventes croisées (opérations de change, placements, financements, fusions-acquisitions...), et promptes à faire jouer la concurrence.

C'est moins vrai pour les entreprises de taille intermédiaire et, a fortiori, la clientèle de PME et TPE qui continuent d'être une clientèle rentable car disposant d'un pouvoir de négociation plus limité et dépendant, souvent, en partie de leur(s) banque(s) pour leurs besoins de financement.

L'activité de paiement et Cash Management est-elle rentable ?

La question de la rentabilité des activités de paiement et Cash Management revient régulièrement dans les discussions.

S'il est clair que, d'un côté, la Banque doit réaliser des investissements importants et réguliers, par exemple :

- le développement et le maintien des outils et de l'infrastructure nécessaires pour traiter les opérations ;

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

- la prise en compte des évolutions réglementaires ;
- la mise en place d'un dispositif pour traiter les exceptions, le service après-vente.

De l'autre, on constate de plus en plus une « commoditisation » de l'activité avec des commissions mises sous pression par une concurrence accrue et par la réglementation (notamment le passage au SEPA) et des revenus de marge en diminution et plus aléatoires. Au final, le coefficient d'exploitation de l'activité peut s'en ressentir.

D'où l'intérêt de distinguer trois grands types de clients :

—> La clientèle des très grands corporates présents à l'international qui, souvent, négocie âprement les conditions, dégageant ainsi une rentabilité moindre. Il s'agit néanmoins d'une clientèle de choix pour les banques pour diverses raisons :

- en termes d'image et de démonstration de son savoir-faire et de sa capacité d'innovation ;
- fortes volumétries d'opérations permettant d'amortir les lourds investissements réalisés ;
- nombreuses opportunités de ventes croisées avec les autres métiers de la banque (Marchés, Financement, Trade Finance, M&A...) et possibilité de développer la relation à l'international dans les filiales des groupes clients, qui réalisent de plus en plus des appels d'offres régionaux, voire globaux.

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

—> Les midcaps vont généralement présenter une meilleure rentabilité compte tenu d'un plus faible pouvoir de négociation et d'une dépendance plus forte aux concours bancaires. Ils constituent une clientèle fort prisée par les banques.

—> Les PME / TPE vont bénéficier d'offres standards moins complexes.

Élément d'importance, le Cash Management constitue une activité récurrente qui permet à la banque d'être en contact au quotidien avec ses clients et, de la sorte, permet de développer la connaissance des besoins et la proximité.

Les banques se positionnent également sur des offres liées à l'activité de paiement destinées à fidéliser leur clientèle et à proposer des services à valeur ajoutée.

Les éléments clés différenciant d'une offre de paiement et Cash Management

Activité « commoditisée » traitant des volumes de plus en plus importants, le Cash Management n'en reste pas moins une activité pilier qui doit répondre aux critères ci-après :

- **Qualité de service** : tout retard ou dysfonctionnement dans le traitement d'un paiement pouvant engendrer des problèmes pour les clients concernés, la qualité de service constitue donc un critère clé (fiabilité des chaînes de traitement, contrôles effectués, degré d'automatisation, processus de traitement des exceptions...), tout comme les délais de retour aux clients et la qualité des informations transmises en cas de dysfonctionnement.

Chapitre 02 : ORIGINES ET PRINCIPES DU CASH MANAGEMENT

- Sécurité et robustesse des circuits de traitement : choix d'architecture.
- Complétude de l'offre : couverture des principaux instruments de paiement et d'encaissement dans les formats et via les moyens d'échanges requis par les clients, autres services à valeur ajoutée, innovations.
- Tarification (au forfait ou à l'opération).

Dans cette partie, nous nous limiterons volontairement au domaine stricto sensu des paiements (nous ne traiterons pas, par exemple, les instruments liés au trade finance comme les crédits documentaires, traités par ailleurs dans d'autres ouvrages).

Section 1 : Présentation de la banque

1-1- Historique et développement du crédit populaire d'Algérie :

Le Crédit Populaire d'Algérie, banque universelle au sein de laquelle s'est déroulé le stage pratique, est née au lendemain de l'indépendance, dans un contexte marqué par une volonté de nationaliser tous les organismes bancaires étrangers qui gravitaient autour de la toute récente Banque Centrale d'Algérie. Dans cette phase de genèse et d'affirmation progressive du système bancaire national, le Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A) aura été la seconde banque à être créée, après la naissance de la Banque Nationale d'Algérie.

La création du C.P.A se fera par Ordonnance N°66-366 du 29 Décembre 1966, par concentration de quatre banques populaires régionales (la Banque Populaire Commerciale et Industrielle d' Alger, Oran, Annaba et Constantine), et de la Société Marseillaise de Crédit . Ses statuts seront ensuite définis par Ordonnance N° 67-78 du 11 mars 1967 en lui donnant pour principales missions la promotion des secteurs du B.T.P.H1, de la santé et du médicament, du commerce et de la distribution, l'hôtellerie et le tourisme, les médias, la PME/PMI2 et l'artisanat. Son patrimoine sera ensuite augmenté par l'intégration des patrimoines de la Banque Algérie-Misr et de la Compagnie Française de Crédit et de Banque.

En 1985, le CPA, après cession de 40 agences et le transfert de 550 employés et cadres et 89.00 comptes clientèles a donné naissance à la banque de développement local BDL

Avec l'abrogation des textes antérieurs relatifs à la gestion socialiste des entreprises, et la promulgation de la Loi 90.10 du 14 Avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit, le C.P.A, devenu entreprise publique économique opérera une déspecialisation, par la diversification de son portefeuille clients.

Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la Banque d'Algérie, le C.P.A obtiendra son agrément du Conseil

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

de la Monnaie et du Crédit le 07 Avril 1997, devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée.

1-2-Données statistiques sur le crédit populaire d'Algérie :

L'exercice de 2001 a été une année forte pour le crédit populaire d'Algérie les efforts déployés ont permis de mener à terme une partie des chantiers ouverts durant les exercices précédents et d'engager des travaux importants, notamment le parachèvement du processus d'assainissement du portefeuille de la banque la mise en œuvre du business plan (2001-2005), l'expertise du système d'information et la poursuite des actions engagées pour son développement ainsi que la réorganisation de la fonction commerciale.

La politique commerciale, fondée sur la diversification des produits et des financements en direction des grandes entreprises du premier rang, de la PME/PMI, des professions libérales et des particuliers, renseigne sur la volonté du renforcement de l'action commerciale de la banque. Dans cette démarche le client doit être un centre d'intérêt prioritaire pour la banque.

1-3 Activité de la banque :

a- Capital social du CPA 3:

Depuis sa création, le capital social du crédit populaire d'Algérie n'a cessé de croître, il est passé de 15.000.000DA en 1966, date de sa création à 5.600.000.000DA en 1992, avec la probation du conseil d'administration et le conseil de la monnaie et du crédit atteignant 29.300.000.000 DA en 2006 par l'incorporation des réserves qui permis le renforcement des fonds propres de la banque

Après cession de 40 agences bancaires à la banque de développement local BDL, le crédit populaire d'Algérie n'a cessé d'étendre son réseau bancaire en restant toujours à proximité de ses clients et à leurs écoutes, à ce jour 47

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

wilaya d'Algérie dispose d'une ou plusieurs agences, coiffées par 15 groupes d'exploitation.

Cette volonté de déploiement réside dans le fait que les responsables du CPA se sont inscrits dans une stratégie pour bancariser le maximum de la population algérienne, car on remarque qu'à partir de 2003, le CPA a ouvert treize agences l'équivalant de trois agences par an, qui nécessite aussi un recrutement massif, ayant un impact direct sur la diminution du taux de chômage et d'autres retombées économiques.

L'Effectif de la banque 5:

Au 31 décembre 2001 l'effectif de la banque s'établit à 4518 agents contre 4293 en 2000 soit une augmentation de 5% induite principalement par la réorganisation de la fonction commerciale de la banque, l'effort de renforcement en personnel de qualité s'est appuyé sur la poursuite d'une politique de recrutement sélective favorisant les diplômés de l'enseignement supérieur et des grandes écoles, l'effectif cadre représente 30% du personnel du CPA,

Suite aux différents plans de développement adoptés par le crédit populaire d'Algérie dont la réalisation d'un nombre important d'actions inscrites dans le business plan (2001- 2005) et la mise en œuvre de nouveaux chantiers visant la modernisation et le développement de la banque, les performances réalisées sont dans l'ensemble satisfaisantes par rapport au statut d'une entreprise publique, le produit net bancaire est en progression continue passant de 5.182 millions de dinars en 2001 à 14.563 en 2005 soit une évolution de 11.903 millions en 05 ans, une moyenne 2.380 millions de dinars par an, le PNB atteint le seuil de 17.085 en 2006, jamais atteints par cette banque. Aussi le résultat net est en nette progression passant de 1.019 millions de dinars en 2001 à 2.722 millions de dinars en 2005, qui a presque triplé. Ces résultats sont la conséquence d'une volonté et d'une démarche définie et mise en œuvre par la banque.

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

On remarque que l'année 2007 a enregistré une chute libre de l'activité du CPA, car ya eu une croissance des charge bancaire à hauteur de 942 millions de dinars par rapport à 2006 , soit une croissance de 19,77%, après que cette banque à réduit ses charges en 2006 de 13,40 %

Selon les responsables du crédit populaire d'Algérie, cette évolution des charges bancaires est induite par la perte de change , la réhabilitation et réaménagement de toute les agences bancaires.

Le PNB aussi a enregistré une régression de 5,54 % par rapport à 2006, dû a l'explosion des charges bancaires et par conséquent, le résultat net de cette banque a été divisé par deux atteignant 3.589 millions de dinars en 2007 alors qu'il été de 7,902 millions de dinars

Cette dégringolade des chiffres enregistrés par le crédit populaire d'Algérie en 2007, qui est le niveau habituelle des années précédentes, ne peut être justifié que par le processus de privatisation qui à fait que 2006 été le dernier virage vers la privatisation, donc tous les chiffres ont explosé, puis dés que cette dernière à été suspendu le niveau de l'activité bancaire est ramené au niveau des années précédant 2007 .

Charges bancaires

Les charges bancaires ont baissé de 13% passant de 5.500 millions de DA en 2005 à 4.763 millions de DA en 2006. Cette baisse s'explique pour l'essentiel, par la diminution des charges d'intérêt sur les placement à terme (DAT,BDC) par rapport à 2005

Produit net bancaire

Le produit net bancaire a enregistré en 2006, une progression de 17%, résultant de l'effet conjugué de l'évolution des produits bancaires et de la baisse des charges bancaires.

Section 02 : L'e-banking

ou encore d'en accroître le nombre afin d'offrir différents services financiers (DEVLIN,1995).

Par conséquent, la technologie internet est en train de changer rapidement et fondamentalement la façon dont les services bancaires sont conçus, délivrés et reçus(GREENSPAN 1997, WANG et al., 2003). Cependant, malgré les importants investissements en e-banking que les entreprises ont entrepris et continuent d'entreprendre, plusieurs études ont démontré une sous-utilisation flagrante de ces systèmes (WANG et al., 2003). Le recours aux succursales bancaires demeure ainsi le principal médium utilisé pour réaliser des transactions bancaires.

2.1 : Définition de l'e-banking :

L'e-banking peut être décrit comme terme «parapluie», il est utilisé de manière

interchangeable lorsque les gens se réfèrent à une ou plusieurs formes ou des composants de e-banking, tels que: la banque virtuelle, la banque en ligne, le cyber-banking, le net-banking , l'interactive-banking, le web-banking, le phone-banking, le PC-banking et la banque électronique à distance (CHEIKHROUHOU et al, 2006).

Selon ZOLAIT (2010) et POLASIK et WISNIEWSKI (2009), le concept d'e-banking réfère à l'ensemble des services bancaires délivrés au client via des interfaces électroniques.

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

Compte à STAMOULIS (1994), celui-ci définit l'e-banking comme un canal de distribution et de livraison des services financiers par voie de communication multimédia, d'une façon globale et moins coûteuse.

Selon une troisième définition, l'e-banking conçoit une connexion électronique entre une banque et son client dans le but de préparer, gérer et contrôler les transactions financières que ce dernier désire effectuer (BURR, 1996).

Dans une dernière définition présentée dans ce mémoire, le Fédéral Financial Institutions Examination Council (2003) définit pour sa part les opérations bancaires électroniques en tant que livraison automatisée de produits et de services traditionnels et nouveaux aux clients par voie de transmission électronique interactive. Selon cette définition, les opérations bancaires électroniques incluent les systèmes qui permettent aux clients, individus et entreprises d'accéder à leurs comptes, de traiter leurs affaires et d'obtenir de l'information sur les produits et services financiers.

Dans l'e-banking, l'accès aux services peut s'effectuer depuis un Guichet Automatique de Banque (GAB), via un ordinateur, par téléphone portable, ou grâce aux Smartphones.

L'e-banking permet aux clients de se procurer une variété de services comme la consultation du solde et des opérations, la demande de documents financiers, le transfert d'argent de compte à compte, la réalisation des virements, le paiement des factures, la simulation des crédits et la gestion de portefeuille de titres. Ainsi, l'accès à l'ensemble de services bancaires est rapide, précis, commode et en temps opportun (KARJALUOTO et al., 2002).

Afin d'éviter toute confusion dans les prochains chapitres, il importe d'explicitier un autre concept proche de l'e-banking ; il s'agit de l'internet banking.

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

Dans une première définition, l'Internet banking implique l'utilisation des ordinateurs, donc une livraison automatique via internet. Selon cette définition, l'Internet banking tient compte également d'autres dispositifs possibles comme le mobile « Mobile-banking », les téléphones et les télévisions numériques «TV-banking », etc. (COPULSKY et WOLF, 2007).

Dans une deuxième définition, DINIZ (1997) qualifie quant à lui l'e-banking de service fourni par plusieurs institutions financières, permettant aux clients de mener des transactions bancaires via Internet, et ce, en utilisant un moyen comme le PC, le téléphone, Minitel, ou autres.

Dans sa forme la plus simple, l'internet-banking représente un véhicule d'informations ou services d'une banque vers ses clients à travers un ordinateur, une télévision ou un téléphone cellulaire (KARJALUOTO, MATTILA et PENTO, 2002), dépendamment du médium matériel d'accessibilité utilisé.

À un niveau plus avancé, l'internet banking devient plutôt un outil de transactions bancaires en ligne permettant de fournir certains services d'accès aux comptes, de transfert de fonds et d'achat de produits financiers ou services en ligne (SATHYE, 1999). Ainsi, que ce soit pour l'internet banking en particulier, ou pour l'e-banking en générale, nous pouvons distinguer deux volets différents d'utilisation de l'e-banking : un volet

informationnel et un volet transactionnel.

Selon une autre classification, GERBAIX (2003) a présenté des types d'utilisations d'internet bancaire inspirée de la classification de l'usage des technologies de l'information proposée par HUBER (1990). Selon cette

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

typologie, il existe principalement trois catégories d'utilisation de l'internet bancaire :

L'accès aux informations, qu'elle soit générale, individualisée ou ayant l'aspect d'une simulation (de prêts, de titres etc.).

Les actions sur le plan transactionnel qui se divisent en opérations de base (ex. virement bancaire) et en opérations évoluées (ex. ordres d'achat ou de vente de titres).

La communication interpersonnelle à distance qu'elle soit en temps réel ou différé.

2.2 : Evolution des services bancaire électroniques

2.2.1 : Les guichets automatique (ATM : Automatic Teller Machine) :

En 1969, le premier guichet automatique a été ouvert dans la caisse de distribution publique aux clients à la Chemical Bank à Rockville Centre, New York. Il a révolutionné l'industrie bancaire en éliminant le besoin de visiter une banque pour effectuer des transactions financières de base. Les années 1980 ont connu des machines fournissant de nombreuses transactions bancaires et sont devenus largement acceptables et populaires parmi les clients. Ils permettaient de nombreux services basiques (24h/7j) réglés auparavant que par les caissiers. C'est le cas des: dépôts, retraits, transferts, soldes de comptes, demandes de chèquiers, relevés de compte, etc. L'utilisation d'un guichet automatique nécessite une carte ATM et un numéro d'identification personnel (NIP).

(O SHANNAK, 2013)

2.2.2 : Les Services bancaires téléphoniques

Dans les banques des années 1970 les clients ont commencé à utiliser leurs téléphones à la maison pour vérifier leurs soldes de compte, transférer des fonds, et payer les factures.

Ces services étaient dépourvus des caractéristiques visuelles, les clients pouvaient juste écouter les remerciements de transaction, mais ils ne pouvaient pas voir. Ceci était avant l'avènement de l'ère Smartphone. En général, il y a deux types de services bancaires par téléphone:

Des services fournis par l'opérateur téléphonique : Pour les clients qui ont des

questions très complexes nécessitant une attention particulière du personnel et ne pouvant pas être couverts par les services automatisés ; ou pour les clients qui ne sont pas trop à l'aise avec les services automatisés.

Des services automatisés: Ce type de service est proposé pour les fonctions qui peuvent être menées par le système automatisé, sans la nécessité aux opérateurs humains.

La technologie mobile évolue très rapidement et offrent un grand nombre de fonctionnalités, y compris la création d'une nouvelle possibilité d'emploi et de revenus pour les organisations telles que la personnalisation, la localisation, l'ubiquité, en plus d'une connectivité instantanée, et la commodité. En bref, il a été accepté dans le cadre de la vie quotidienne des peuples. (LEE & CHUNG, 2009) Beaucoup de chercheurs ont défini les services bancaires mobiles comme une application de m-commerce qui permet aux clients d'accéder au compte bancaire par appareil mobile pour effectuer des transactions telles que la vérification état du compte, le transfert de l'argent, le paiement et la vente des stocks, etc. (ALAFEEF et al, 2012) Avec l'apparition des téléphones portables et l'évolution des téléphones intelligents (Smartphones) dotés de connexion

Internet et d'applications logicielles ; une forme récente de téléphone banking a émergé ; à savoir le mobile banking.

Le mobile banking désigne les services financiers par téléphone portable. Il s'agit principalement de services de consultation de soldes, de paiement de factures et de transfert d'argent.

2.2.3 : Les services bancaires par Internet (Internet banking) :

Certains auteurs définissent l'internet banking comme étant des banques traditionnelles qui offrent également la banque en ligne, alors que pour d'autres, ces institutions financières offrent leurs services exclusivement en ligne et donc sans présence physique.

D'autres définissent l'Internet-banking comme un système de banque utilisant Internet comme canal de diffusion, dans lequel les clients peuvent visualiser les détails de leurs comptes, payer des factures et transférer de l'argent par le biais d'Internet.

Cette méthode offre une gamme complète de services bancaires de pointe en accédant directement au site Web de la banque via un navigateur Internet (soit par PC ou téléphone connecté à Internet).

Grace à l'internet banking, les clients jouissaient des services complets vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept et la banque se retrouve donc avec moins de clients sans rendez-vous. Les services internet banking sont

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

fournis à travers un portail ; ils s'appuient sur les signatures numériques et d'autres mesures de sûreté et de sécurité.

Ses principaux avantages pour les clients et les banques peuvent être résumés par le texte suivant:

Malgré les coûts d'installation et de maintenance technique, l'internet banking réduit les frais bancaires traditionnels permettant plus de rentabilité.

De plus, l'internet-banking permet d'offrir plus de services sur les sites bancaires; tels que les services fiscaux, où les clients peuvent remplir la demande d'impôt en ligne et calculer les taxes, etc.

En outre, L'internet-banking permet aux clients d'être alertés par email et téléphone des mises à jour et des changements dans leurs relations bancaires.

Les clients bénéficient, aussi, de l'ubiquité loin des contraintes de l'heure et de lieu (services 24/7).

Enfin, les gains sur coûts ont des répercussions sur les clients qui auront moins de frais et charges qu'avec les services bancaires traditionnels.

Les deux services bancaires par Internet et les services bancaires mobiles sont souvent considérés comme des opérations bancaires électroniques (SUORANTA & MATTILA

2004; LAFORET et LI 2005; LAUKKANEN 2007; SRIPALAWAT et al. 2011), mais

l'Internet banking et le le mobile banking sont deux canaux alternatifs aux banques pour offrir leurs services et aux clients pour acquérir des services (SCORNAVACCA & HOEHLE, 2007). Autrement dit, les clients utilisant des services bancaires par Internet le font par le biais des ordinateurs connectés à Internet, tandis que les clients qui utilisent les services du mobile banking, le

font par le biais de dispositifs sans fil (RIQUELME & RIOS, 2010). En ce qui concerne la différence entre les contextes des services bancaires par téléphone mobile et ceux via internet, les clients considèrent la mobilité comme la caractéristique la plus appréciée du mobile banking (SUORANTA & MATTILA, 2004) tandis que les utilisateurs bancaires ont estimé que l'Internet banking a pris avantage significatif dans l'utilité et le but (NATARAJAN ET AL, 2010) et ont suggéré que les services présentés sur le canal de distribution internet sont les moins

chers (KOENIG-LEWIS ET AL. 2010 ;CHIAN-SON YU, 2012).

2.3 : Atouts et points sensibles de l'e-banking :

Les défenseurs de l'e-banking affirment qu'il est plus rapide, mieux, et moins onéreux que les agences traditionnelles. « Faster/better/cheaper » est devenu l'adage du commerce électronique, alors que « anything/anytime/anywhere » est devenu celui des consommateurs (GUP, 2003).

2.3.1 : Les avantages apportés aux banques :

L'e-banking est plus rapide, il permet un gain de temps considérable (Faster) :

Le fait que les clients réalisent la majorité de leurs opérations par voie électronique conduit à un gain de temps conséquent pour les employés de la

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

banque. Vue la manière dont les banques sont aménagées, nous remarquons que tout a été pensé et conçu de façon à ce que le client s'adresse le moins possible à une personne physique. Et s'il le fait ça sera d'abord, après avoir essayé par eux même les différents systèmes électroniques qui leur sont disponibles et cela Grâce aux automates dans un premier temps, et à l'avènement du web dans un second temps. Cet aménagement a pour conséquence que les guichets sont moins sollicités. Les banques ont ainsi pu écarter progressivement toutes les opérations à faible valeur ajoutée, comme l'encodage manuel de virement. Ce qui explique le fait de la transformation des métiers des employés et leur recentrassions sur des services à plus forte valeur ajoutée. A l'heure actuelle, le client réalise le plus souvent le travail en encodant lui-même ses opérations. Cette automatisation a pour résultat une accélération du temps de traitement des opérations. (DENOEL, 2008)

L'e-banking est meilleur, il offre de nouvelles possibilités (Better) :

A l'origine, les sites web des banques étaient réduits à de simples vitrines destinées à présenter l'entreprise. Par la suite, ils ont évolué vers de véritables outils transactionnels avec lesquels la clientèle peut obtenir des informations sur les produits bancaires proposés, suivre ses comptes, effectuer des opérations liées à la gestion de ceux-ci, voire contracter des prêts ou réaliser des opérations d'investissements (TRICHET, 2000). Les premières sociétés présentes sur le web partaient du principe qu'elles développaient quelque chose (un site web, un

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

software) dans l'optique que les gens l'utiliseraient, voire paieraient pour l'utiliser. Rappelons qu'au début, l'utilisation de l'e-banking fut mise à disposition sous forme payante par certaines banques en Europe. Ce canal est maintenant accessible gratuitement dans les banque (SKINNER, 2007).

Vers la fin des années 90, les banques qui développaient des sites web, annonçaient l'existence de ceux-ci dans un typique « Hello, look here, we've got a website.com » (SKINNER, 2007). Ces sites contenaient habituellement de l'information générale à propos de la banque et de ses différents services, mais très peu d'interaction. En d'autres mots, le site web était une pure brochure marketing mise en ligne. En 2006, la plupart des banques ont achevé la transition de leur « brochure en ligne » vers le lancement de services bancaires complètement en ligne. Ces nouveaux sites web améliorés offrent de l'interaction et se concentrent sur l'automatisation des services traditionnels dans un environnement en ligne, tels que les états financiers, le contrôle des soldes, les paiements en ligne, ou encore le signalement d'un changement d'adresse, etc.

Toujours du point de vue de la banque, les fonctionnalités apportées par un site web peuvent être divisées, de sorte à faire apparaître trois grandes opportunités distinctes liées à cette technologie (DINIZ, 1998). Ce canal peut être utilisé :

Comme un outil de transmission de l'information.

Comme un moyen pour transporter l'information sachant que les banques travaillent fréquemment en tant que fournisseurs d'informations, pour délivrer

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

des produits et services bancaires. C'est un canal qui permet de réaliser des transactions de manière identique à une agence ou à un automate.

Pour améliorer la relation avec le client.

En outre, DINIZ (1998) appréhende ces trois aspects selon le niveau d'interactivité mis en œuvre par la banque, à savoir un degré d'interactivité faible, intermédiaire, ou avancé.

Un outil de transmission de l'information :

A un niveau d'interactivité basic, nous pouvons trouver notamment toute une série de brochures électroniques, de l'information sur l'institution financière concernée, ainsi que des offres promotionnelles ou spéciales (non ciblées), ou encore les moyens que le client a à sa disposition pour contacter la banque. A un degré intermédiaire d'interactivité, nous retrouvons les moteurs de recherche offrant la possibilité de télécharger divers rapports, ainsi que des formulaires de recrutement et des liens vers des sites externes. A un échelon d'interactivité avancé, les sites web utilisent cette fois des ressources personnalisées en plus d'options auxquels on peut souscrire, de la publicité ciblée, ou des groupes de discussion.

Un outil pour véhiculer des transactions bancaires :

Dans les paliers d'interactivité les plus bas, nous trouvons des applications permettant d'ouvrir des comptes à distance, et d'autres permettant de faire des demandes pour des produits et services divers proposés par la banque (requêtes pour recevoir une carte de débit/crédit, demandes d'octroi de crédit, possibilités d'investissements, etc.).

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

A un degré intermédiaire d'interactivité, un client peut avoir accès à certaines informations relatives à ses différents comptes (les soldes, les extraits de compte, etc.).

D'autres options sont le transfert de fonds et le paiement de factures. On constate donc que dans un niveau intermédiaire, le client possède un accès à la base de données de la banque.

A un stade d'interactivité élevé, se trouvent les banques qui travaillent de manière privilégiée via le web, c'est-à-dire les banques sans agence. Nous observons aussi à ce niveau, les banques qui font la promotion pour l'utilisation d'e-cash, comme manière de développer les transactions à travers le web (possibilité de régler une facture sur un site d'e-commerce directement sans passer par une carte de crédit, ni via un virement qui serait réalisé de manière différée dans le temps).

Un outil pour améliorer la relation clientèle :

Dans une position d'interactivité basique, l'e-mail et les formulaires de contact sont les moyens mis à disposition des clients souhaitant faire une suggestion ou encore une réclamation. Dans une phase d'interactivité intermédiaire, des outils à finalité publicitaire sont proposés afin d'aider à la prise de décisions financières. Parmi ces outils, nous retrouvons des calculateurs et des simulateurs (profil d'investisseur du client, simulation sur ce que va rapporter un montant placé à terme pendant une période déterminée, types de produits/services les plus appropriés, etc.).

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

Le niveau d'interactivité avancé est quant à lui lié aux possibilités qu'offre le web afin de collecter des données sur les clients de la banque. Ces informations seront utilisées pour le développement de futurs produits et services, ou l'adaptation des produits et services actuellement proposés. De plus, dans certains cas, des technologies plus avancées (telles que la vidéo conférence) peuvent aussi être d'application à ce niveau.

L'e-banking est moins chère ; il réduit les coûts de transactions (Cheaper) :

Les services de banque à distance augmentent les recettes d'exploitation des services bancaires, en raison de la baisse du coût moyen de transaction (réduit de 50 % par téléphone et de 93 % par Internet, selon Unisys 1997), de la délocalisation des activités de télé service qui diminue les frais de structure, ainsi que des produits cachés (frais de connexion à Internet pour réaliser des opérations traitées gratuitement au guichet).

(CAPIEZ, 2011). Selon DEYOUNG (2003), l'Internet a fortement réduit le coût de livraison de la plupart des services financiers. La rentabilité d'une entreprise dépend en partie de ses coûts. Parmi ceux-ci, les coûts de transaction sont primordiaux. Les technologies digitales ont grandement contribué à une réduction des coûts de compilation, de traitement, et de distribution de l'information (HARPER et CHAN, 2003). En effet, si nous nous focalisons sur l'e-banking, nous pouvons constater que comparativement, ses coûts sont substantiellement moindres que ceux des autres canaux **de distribution** (GARCIA et al, 2011).

2.3.2 : Les avantages apportés aux clients :

Suite aux nouvelles attentes des clients vis-à-vis les nouvelles technologies mises en évidence par diverses études , les consommateurs

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

déclarent privilégier la banque à distance pour les opérations courantes (Andersen Consulting-BVA, 1996), un consommateur sur quatre ne fréquente jamais son agence et constitue une cible privilégiée pour la banque à distance (Bossard Consultants, 1997), les clients, s'ils restent attachés à l'agence, recherchent dans les NTIC un moyen de répondre à leurs attentes en matière de proximité, d'attention et d'intimité dans le conseil (CEGOS, 1998.,CAPIEZ,2011)

Aujourd'hui, l'e-banking est devenu un fait de la vie et même une question de survie pour les banques afin de gagner la confiance de leurs clients, l'e-banking est perçu comme un moyen pratique, sûr et digne de confiance pour effectuer des transactions bancaires. En outre, les banquiers l'utilisent comme un avantage concurrentiel et une méthode pour développer efficacement leurs activités au-delà des barrières géographiques (GARCIA et al, 2011). Et même les clients préfèrent l'e-banking pour le confort, la vitesse, des services autour de l'horloge et l'accès au compte de toutes les parties du monde (CHENG et al, 2006.,AL NAHIAN et al, 2009)

Les avantages procurés par l'e-banking sont en grande partie similaires à ceux de l'e-commerce en général. L'e-banking permet aux clients de bénéficier des atouts suivants :

Une disponibilité permanente vingt-quatre heures sur vingt-quatre (Anytime) :
Les contraintes liées aux heures et aux jours d'ouverture des agences bancaires disparaissent avec l'e-banking. Le client peut réaliser ses opérations à n'importe quel moment.

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

Une offre transfrontalière (Anywhere) : Au-delà de la dépersonnalisation et de L'automatisation, les systèmes d'information bancaire à base d'Internet ont pour caractéristique essentielle la distance dans les rapports client-fournisseur. DEYOUNG (2003) souligne d'ailleurs que l'Internet réduit l'importance du facteur géographique dans la production de services financiers et l'entretien de relations financières. Cet éloignement n'importune pas l'internaute puisqu'il peut discuter avec sa banque (c'est-à-dire obtenir les informations qu'il recherche et passer des ordres). Chacune des parties opère ainsi sur le réseau via un ordinateur, dont l'éloignement géographique et l'implantation sont sans importance (TRICHET, 2000). Le client a donc la possibilité d'effectuer rapidement et aisément des opérations bancaires depuis son domicile ou à partir des terminaux bancaires mis en place un peu partout dans le monde, pour peu qu'il dispose d'une connexion Internet. Les temps d'attente à faire la file pour accéder au guichet ou à un ATM sont éliminés.

De plus en plus de fonctionnalités proposées (Anything) : Que ce soit du point de vue transactionnel ou non transactionnel, les fonctionnalités et les possibilités proposées aux clients sont de plus en plus nombreuses. Les applications se sont enrichies au fil des années et proposent maintenant tout un panel d'informations et de fonctions permettant une gestion de plus en plus complète.

2.3.3 L'apport de l'e-banking pour les entreprises :

Les produits du e-banking disponibles sont essentiellement des solutions de collecte et de paiement. Elle propose des produits dits de grande consommation pour les particuliers tels que des solutions de consultation de compte et de transfert à distance. et même les entreprises peuvent être

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

bénéficiaires des avantages de l'e-banking, et ses solutions efficace de paiement.

Ces dernières envoient juste un fichier à la banque avec le nom et le montant de bénéficiaire. En réception de ce fichier, la banque effectue le paiement de ces différents bénéficiaires. Ce qui permet à l'entreprise de se concentrer sur son corps de

Métier et accroître sa productivité et encore plus, Aujourd'hui, les entreprises peuvent effectuer toutes leurs opérations bancaires par voie électronique. Le dirigeant de l'entreprise ou son responsable financier peut gérer les flux de débit (comme les avis de domiciliation, les avis de prélèvement à régler et les avis d'impayés) et les flux de crédit (les chèques, les lettres de change, les billets à ordre, les prélèvements encaissés et les virements reçus) (MOURLOT, 2011, ETTIS, 2013).

Le canal électronique permet aussi de transmettre aux banques toutes sortes d'instructions. Il est possible par exemple de déclencher à distance le paiement des salaires (par virement), le règlement de fournisseurs, l'encaissement de créances clients et le rééquilibrage de la trésorerie (MOURLOT, 2011).

En utilisant l'e-banking, les PME peuvent postuler en ligne pour contracter des crédits, des cartes de crédit, prêts et débits hypothécaires, par conséquent, moins de la visite est nécessaire aux banques pour faire des transactions bancaires (PURCELL et TOLAND, 2003). (AL NAHIAN et al, 2009)

Wendel et Williams (2001) ont mentionné que les entreprises PME en ligne sont plus rentables et produisent des revenus plus élevés, que les PME qui utilisent seul canal traditionnel. Grâce à Internet, les PME peuvent faire des recherches sur les produits bancaires, les taux d'intérêt, les conditions, et ensuite choisir les prêteurs qui répondent le mieux à leurs attentes et besoins. (AL NAHIAN et al, 2009) Grâce à la banque en ligne, « vous n'allez plus attendre 24h pour avoir la preuve que le paiement a été fait avant de livrer la marchandise », explique M

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

Esaië DIEI1, « En même temps, vous avez une vue globale de la trésorerie de l'entreprise en temps réel », soutient-il.

2.3.4 : Les inconvénients de l'e-banking :

Comme toutes les autres solutions, l'e-banking n'est pas une solution complète.

En dépit des avantages précités, l'e-banking présente tout-de-même certains inconvénients : En effet, l'e-banking peut être lent et fastidieux et engendrer des services mal livrés. En outre, certaines exigences d'authentification d'identité peuvent être ennuyeuses et écrasantes pour les clients.

Dans certains cas, l'e-banking peut aussi nécessiter beaucoup de paperasse pour les procédures d'enregistrement et de mise en place, telles que les documentations et les procurations aux conjoints. Une paperasse qui dépasse largement ce qui est nécessaire pour les rapports sur papier traditionnels.

De plus, il peut être difficile pour les clients de se familiariser avec le site et le canal e-banking de la banque. Effectivement, chaque banque a son propre site Web et ses méthodes spécifiques.

Dans certains cas, les solutions e-banking sont caractérisées par des changements et des ajustements fréquents apportés au site web et aux canaux de distribution de la banque ; ce qui nécessite des efforts de familiarisation et dans certains cas une réinscription et une documentation.

Directeur des produits du retail et électroniques de la BIB (Business Internet Banking).

Dans certains pays ayant un système juridique primitif et une infrastructure technologique peu fiable, certains clients présentent, également, une réelle méfiance à l'égard de services d'e-banking susceptibles de les opposer à des défis juridiques et de sécurité.

Enfin, certains clients préfèrent encore l'interaction humaine et l'attention personnalisée ;une chose qui est encore absente dans les services d"e-banking.

03 : Les fraudes en e-banking

3.1 : Les types de fraude inhérents à l'usage de la carte :

Une première distinction s'impose, sur le critère du mode d'utilisation de la carte, selon qu'il s'agit de paiement de proximité (de contact) ou de paiement à distance (téléphone, par correspondance ou en ligne sur Internet).

3.1.1 : Paiement de proximité

Ce type de paiement requière la présence physique de la carte. En pareil cas, les risques de fraude sont de deux natures (CLAUDE, 2002) :

- La fraude par contrefaçon ou falsification de cartes,
- L'utilisation frauduleuse de cartes volées ou perdues.

Ces sources de fraude ont pratiquement disparu dans pas mal de pays du fait des dispositions prises pour sécuriser tout autant le support (carte à puce, aujourd'hui quasiment inviolable) que les procédures (contrôle du code confidentiel, véritable signature électronique du porteur légitime).

Par contre, ces types de fraude sévissent encore, non seulement lorsque le fraudeur réussit à se procurer le code confidentiel en même temps que la carte, mais également sous forme d'utilisations à l'étranger des cartes (contrefaites, falsifiée ou volées) du fait de l'absence de contrôle du code confidentiel.

Il ne faudrait pas croire toutefois que ce type de fraude est «facile» car les procédures de paiement à l'étranger comportent des dispositions pour déjouer les tentatives (autorisations, contrôles d'identité...).

3.1.2 : Paiement à distance :

Ce type de paiement s'effectue sans présentation physique de la carte ; avec une simple communication du numéro de la carte et de sa date de validité. Il faut reconnaître qu'il n'est guère compliqué de pirater ce type d'informations sur les facturettes laissées chez les commerçants. En plus, il existe des logiciels disponibles gratuitement sur certains sites web, capables de fournir des numéros de cartes bancaires parfaitement «plausibles».

Les informations devraient progressivement disparaître des tickets délivrés par les terminaux, mais comme pour toute modification, il faudra «un certain temps» pour que les banques mettent à jour les logiciels des terminaux de leurs clients commerçants ! **(CLAUDE, 2002)**

Sachant que la lutte contre la fraude est un combat dans lequel les émetteurs de cartes se doivent d'avoir en permanence une longueur d'avance sur les fraudeurs, les parades s'articulent autour des deux types de démarches complémentaires que sont la prévention et la détection.

3.2 : La prévention et la détection :

La prévention regroupe deux types de mesures :

La sécurisation de la carte passe d'abord par l'adoption de dispositifs permettant de parer les risques de contrefaçon ou de falsification du support. Ces dispositifs ont dû se renforcer au fur et à mesure des progrès de «l'ingéniosité» déployée par les fraudeurs pour rendre inefficaces les dispositifs en place. C'est ainsi qu'au fil du temps, la simple signature du titulaire sur la carte a été complétée par l'introduction dans le plastique d'inscriptions lisibles seulement sous lampe de HOOD (comme pour les billets de banque), puis d'un hologramme

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

(technique dont la production est assez bien contrôlée), et dans certains cas, de la photographie du titulaire (surtout aux États-Unis). De même,

les pistes magnétiques, dont ont été dotées les cartes dans les années 1970 pour permettre notamment l'utilisation dans les automates, ont fait l'objet d'améliorations. Un exemple des procédés inventés est celui de WATERMARK, destinées à empêcher la recopie du contenu de la carte sur des supports contrefaits, falsifiés ou vierges (white-plastic).

La sécurisation du déroulement des transactions. Cette dernière passe principalement par deux types de procédures à savoir :

- Le contrôle du code confidentiel, sans lequel, une transaction ne peut être réalisée.

Cette procédure est liée directement à la présence de la puce dont le microprocesseur effectue les contrôles nécessaires pour donner le «feu vert» au terminal afin de conclure une transaction de paiement.

- **La connexion du terminal de paiement sur le serveur de la banque émettrice de la**

carte afin d'en requérir l'autorisation. Elle permet de contrôler que la carte n'a pas été mise en opposition pour une cause quelconque (perte, vol, mais aussi mise en opposition par la banque elle-même en cas d'utilisation abusive). Cette connexion, dans le contexte

de quelques pays, n'est pas systématique, mais résulte soit du type de carte présentée au terminal (carte de crédit, carte à autorisation systématique...), soit du montant de la

transaction en fonction des modalités télé-paramétrées dans le terminal (seuil d'appel, critères d'appels aléatoires...). Ces différentes modalités visant à déjouer les risques de fraude, mais aussi, les utilisations abusives par le porteur,

ont un impact aussi bien sur le risque qui pèse sur les banques émettrices que sur la garantie dont bénéficient les commerçants, ce qui illustre bien la portée de l'interbancaire. (CLAUDE, 2002) Le «risque zéro» étant impossible, et des «maillons faibles» subsistant dans les systèmes (notamment pour les transactions à l'étranger et les transactions en ligne), les mesures de prévention doivent être complétées par la mise en place d'outils de détection de façon à «limiter les dégâts» liés à une tentative de fraude ou à une fraude avérée. Ces outils passent en général par des logiciels d'analyse comportementale. Leur mise en œuvre suppose de pouvoir réagir au plus près dans le temps des transactions délictueuses constatées. C'est pourquoi la garantie de paiement dont bénéficie le commerçant impose à ce dernier de remettre les transactions en recouvrement auprès de sa banque dans un délai limité (en général sept jours, délai aujourd'hui largement suffisant puisque les transactions sont généralement télé-collectées quotidiennement).

3.3 : La sécurisation des paiements en ligne :

La sécurisation des paiements en ligne passe par des réponses techniques satisfaisantes, à quelques exigences (Dragon, 2002) prévalables pour tout paiement par carte sécurisée

- L'authentification : Il s'agit d'être à même de reconnaître de façon certaine son correspondant ; ceci passe par l'instauration d'une véritable carte d'identité virtuelle ; c'est le rôle du certificat délivré et contrôlé par une «Autorité de confiance» ;
- L'identification : il s'agit de recueillir la signature électronique de l'auteur du message, ce qui, complète la garantie d'intégrité du message et rend les données

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

transmises non contestables (non «répudiables») par son auteur ;

- L'intégrité : Il s'agit d'être sûr que les données n'ont pas été altérées en cours de transmission ; c'est la fonction «scellement» des messages ;

- La confidentialité : Il s'agit enfin de protéger les données sensibles de telle manière qu'elles ne puissent être accessibles que par le destinataire souhaité ; c'est la fonction de cryptage.

Face à de telles exigences, la carte bancaire de type VISA ou MASTERCARD n'est certainement pas la seule réponse possible, mais elle est sans doute l'un des moyens de paiement «incontournables» sur le cyberspace du fait de son universalité et de son architecture. Peu de systèmes de paiement sont en effet en mesure de rivaliser avec les systèmes de gestion développés par ces grands réseaux de cartes pour permettre, au niveau de la planète, de parachever une transaction commerciale par son règlement immédiat, en ligne, grâce en particulier aux procédures d'autorisation en temps réel et de compensation internationale .

3.4 : Les modes de cryptage :

Les technologies de cryptage qui ouvrent la voie aux solutions de paiement sécurisé se classent schématiquement en deux grandes catégories (CLAUDE, 2002) : Les systèmes de chiffrement symétrique font appel au cryptage au moyen d'une clé unique (l'algorithme symétrique le plus utilisé est le DES pour Data Encryption Standard). Le message de départ est brouillé par une suite de calculs mathématiques itératifs utilisant des algorithmes. Ces calculs font appel à un ensemble fixe de caractères sans signification qui constituent la clé. Il suffit au destinataire d'utiliser la même clé pour «ouvrir» le message. Plus la clé de cryptage est longue, plus la sécurité est forte. Fin

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

2000, les spécialistes considéraient qu'il n'y avait pas de vraie sécurité avec une clé de cryptage inférieure à 1000 bits. Néanmoins, compte tenu de la puissance des moyens informatiques à mettre en œuvre, on considère aujourd'hui qu'une clé de 128 bits est suffisante pour assurer un cryptage dans des conditions «économiquement» satisfaisantes.

Parfait lorsque le nombre de personnes partageant le secret de la clé reste limité, le système de cryptage par clé unique est totalement inadapté lorsque le nombre d'acteurs se multiplie, comme c'est le cas pour l'e-commerce.

Les systèmes de chiffrement asymétrique, pour leur part, mettent en œuvre deux clés ; l'une est publique et librement accessible, la seconde est privée (ou secrète) et conservée par le seul porteur. Un message chiffré avec la clé publique du destinataire ne peut être déchiffré que par la clé privée de ce dernier ; l'émetteur qui vient de crypter le message est lui-même incapable de le décrypter. Bien entendu, les deux clés sont étroitement corrélées et générées ensemble sous contrôle d'une autorité de certification qui peut en attester la réalité auprès des tiers. En fait, la plupart des systèmes de chiffrement ont recours à un mixte de ces deux technologies. (CLAUDE, 2002).

En e-banking, une première étape a été franchie avec l'instauration du paiement «dit sécurisé», adopté aujourd'hui par la majorité des sites marchands sérieux. Il utilise le protocole Socket Secure Layer (SSL), qui fait office de standard sur le marché et permet au serveur du site marchand de crypter, à partir du poste de travail de l'internaute, les données sensibles de la transaction (numéro de la carte bancaire, en particulier) au moyen de sa clé publique.

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

Le SSL, qui utilise le système de chiffrement RSA, est aujourd'hui intégré dans la plupart des navigateurs du marché, ainsi que dans les micro-browsers sur PDA et Smartphones fonctionnant sur TCP / IP.

L'SSL sécurise la transmission des messages en assurant les trois fonctions sécuritaires requises ; l'intégrité, la confidentialité et l'authentification. Par contre, la fonction d'identification n'est pas assurée, faute, pour l'internaute, d'être dotée, au même titre que le serveur marchand, d'un couple clé publique/clé privée, qui lui permettrait d'«apposer» sa signature électronique sur la transaction. Tant que cette fonction ne sera pas remplie, la transaction ne pourra être réputée certaine et l'internaute sera en mesure de la répudier...

D'où l'initiative d'un vaste consortium composé notamment de VISA, MASTERCARD, GTE, IBM, MICROSOFT, NETSCAPE, SAIC, TERISA SYSTEM, VERISIGN, qui a abouti au développement d'un protocole ; Secure Electronic Transaction (SET).

Le SET intègre l'exploitation d'un certificat délivré par une autorité de certification et stocké sur une unité informatique. Ce certificat est délivré aussi bien au titulaire de la carte qu'au marchand qui l'accepte comme moyen de règlement, et les clés associées au certificat permettent la signature électronique qui manquait au SSL pour que l'internaute ne puisse contester la réalité de la transaction (non-répudiation).

Malgré la puissance et la notoriété de ses promoteurs, le déploiement du SET est un échec, imputable, dit-on, à la complexité de l'implémentation et de la mise en œuvre des logiciels indispensables, tant sur le serveur du marchand que sur le

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

poste de travail de l'internaute. La vérité doit sans doute être plus nuancée et intégrer un certain manque de détermination des banques.

Pour relancer le processus visant à faire du SET le protocole standard de sécurisation des transactions en ligne par carte qui n'est plus opérationnel depuis le début des années 2000, Visa et MasterCard l'ayant remplacé par 3-D Secure depuis octobre 2008 (www.commentçamarche.com , 2014)., c'est un nouveau projet, baptisé «3D Secure», qui tend à simplifier la mise en œuvre du SET en rapatriant sur un serveur central quelques-unes des fonctions prévues à l'origine sur le serveur du marchand et le poste de travail de l'internaute. Ce système a été inventé pour éviter les fraudes de type CNP (Card No Present), c'est-à-dire les paiements frauduleux par carte bancaire sans présence réelle de la carte (numéros de carte volés, par exemple). Le but est :

- de réduire la fraude pour les commerçants.
- de sécuriser les paiements des clients.

Section 03 : cas pratique E-banking CPA

1. Accès au service e-banking

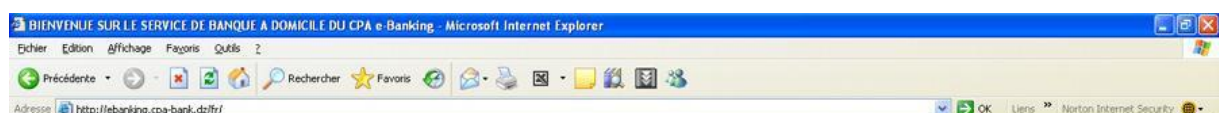
L'accès au service e-banking du CPA nécessite un abonnement préalable auprès de votre Agence où sont domiciliés vos comptes. L'Agence vous communiquera alors un nom d'utilisateur et un mot de passe qui vous permettra d'accéder au site e-banking du CPA.

2. Première connexion au site e-banking

Lancez votre navigateur internet en vous assurant être connecté à Internet.

L'adresse du site e-banking est <http://ebanking.cpa-bank.dz>

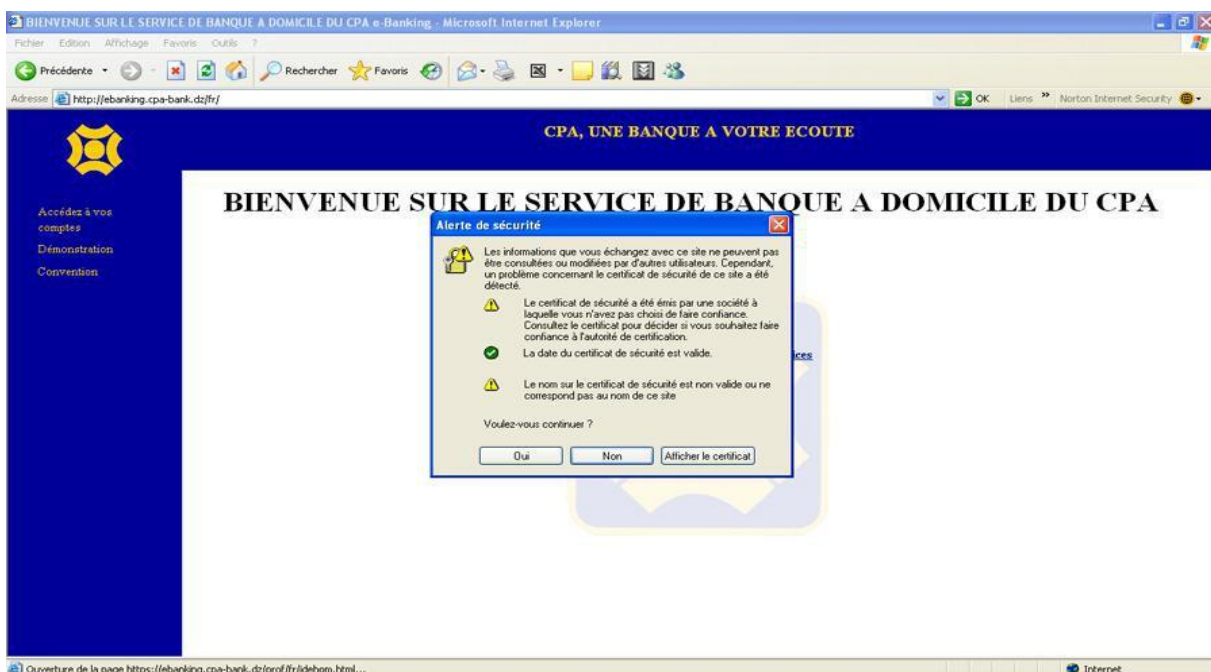
En tapant l'adresse du site, vous devriez voir apparaître cette page :



Sur la gauche, un menu vous est proposé. Pour accéder au service, cliquez sur « Accéder à vos comptes »

L'accès au service est sécurisé.

Toutes les données que vous échangerez avec votre banque sont cryptées grâce à un certificat SSL 128 bits. Le site vous propose alors d'accepter ce certificat pour pouvoir continuer la navigation.



Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

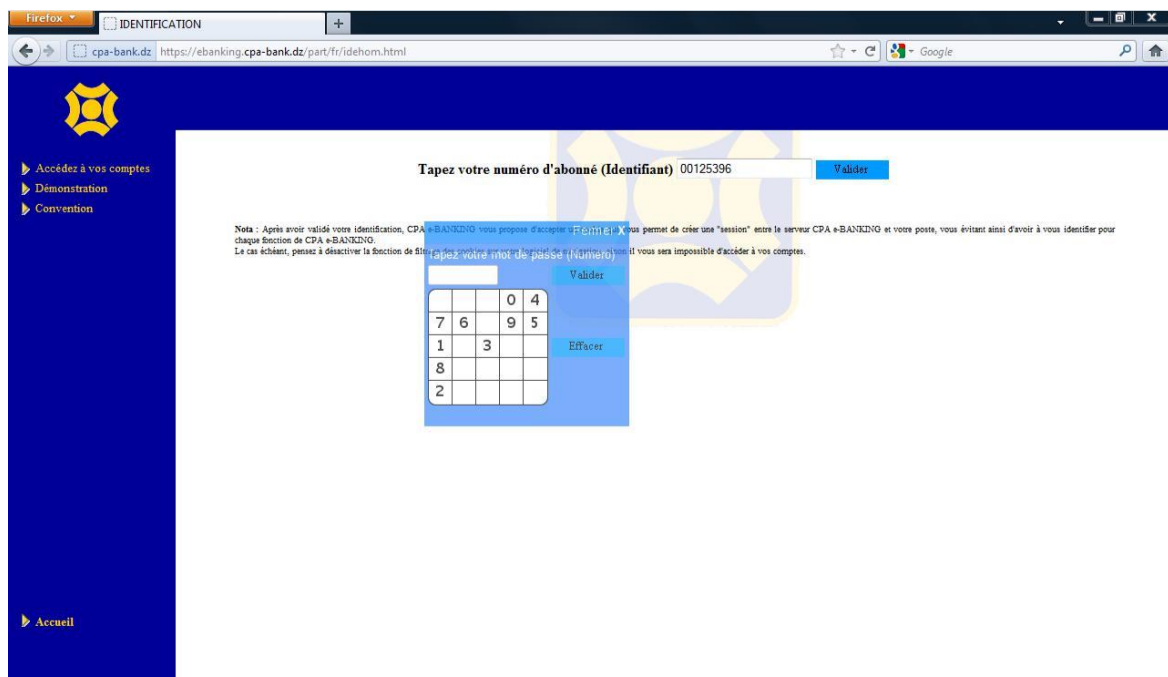
Vous constaterez que vous êtes dans une section sécurisée en apercevant un cadenas en bas à droite de votre navigateur.

Afin de renforcer la sécurité lors de votre identification et authentification, un clavier virtuel est utilisé pour la saisie du mot de passe. Celui-ci ne contenant que des chiffres (0-9), votre mot de passe ne peut donc être que de type « numérique ».

Il est recommandé d'utiliser un mot de passe sur six (06) positions et d'éviter d'avoir un mot de passe évident tel qu'une date d'anniversaire ou encore 123456 à titre d'exemple.

Comment faire pour vous connecter à l'aide du clavier virtuel ?

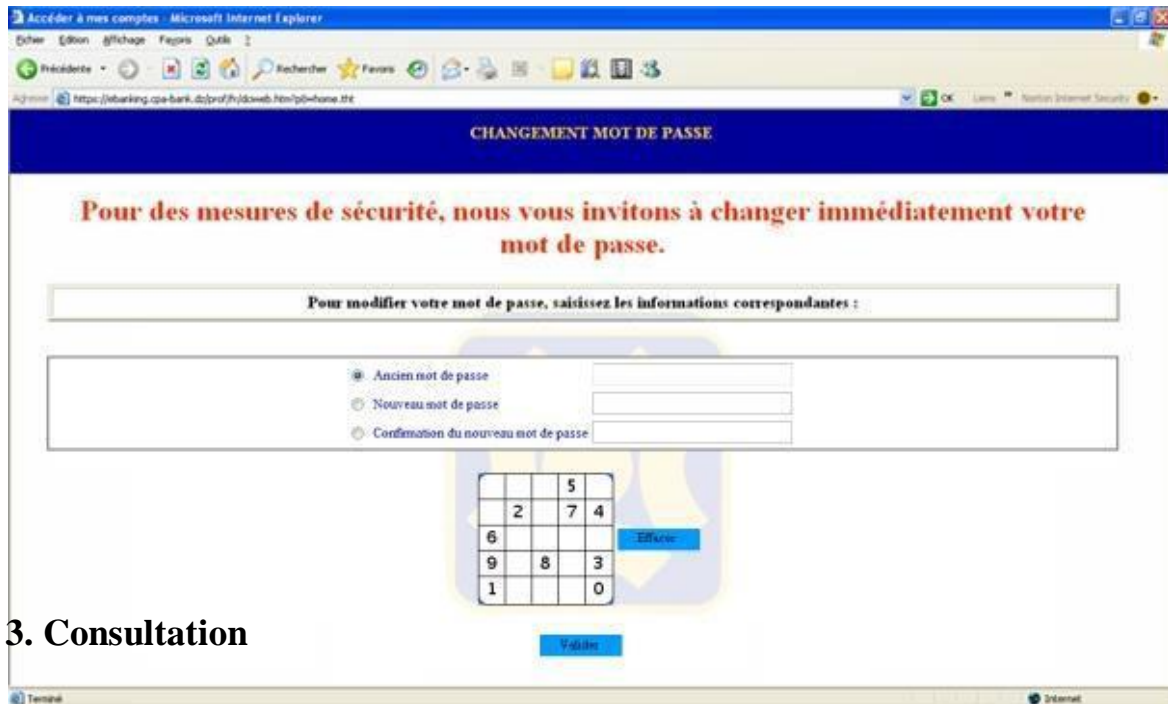
Vous devez d'abord saisir votre numéro d'abonné puis cliquer sur « valider ». Le clavier virtuel s'affiche alors. Saisissez, à l'aide de votre souris, votre mot de passe numérique sur le clavier virtuel et cliquez sur la touche « valider » du clavier.



Si il s'agit de votre première connexion au service, il ne sera possible de continuer la navigation que si vous changez votre mot de passe.

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

Choisissez un mot de passe qui doit contenir au moins 6 caractères. Nous vous conseillons de choisir un mot de passe suffisamment difficile mais facilement mémorisable par vous-même.



3. Consultation

3.1 Solde des Comptes

Une fois connecté au service e-banking, vous visualiserez l'ensemble des comptes pour lesquels vous avez demandé un abonnement.



Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

L'affichage des comptes s'effectue suivant les devises et le type de compte qu'ils soient professionnels ou autre. En cliquant sur le libellé du compte, vous accédez à l'ensemble des ses opérations.

The screenshot shows the 'RELEVES D'OPERATIONS' page in a Microsoft Internet Explorer browser. The page title is 'RELEVES D'OPERATIONS'. The date is 26/05/2006. The account type is 'COMPTES COURANTS PUBLICS'. The currency is 'DZD'. The balance as of 23/05/2006 is 423.971.312,25. The table below shows a list of transactions with columns for Date, Operation, Valeur, Debit, and Credit.

Date	Operation	Valeur	Debit	Credit
29/04/2006	VRT. ORD.	29/04/2006	153.896.227,00	
29/04/2006	OUV DOMICI	28/04/2006	1.755,00	
28/04/2006	REGLEMENT 00101	28/04/2006	17.460,14	
21/04/2006	VRT. RECU	21/04/2006		231.999.547,21
21/04/2006	EXTRAIT DE COMPTE	21/04/2006	117,00	
20/04/2006	VRT. ORD.	18/05/2006	755.723,47	
20/04/2006	CHQ BANQUE NUM	17/05/2006	113.003,80	
20/04/2006	FRAIS CHQ BQE NUM	17/05/2006	292,50	
20/04/2006	FRAIS VRT	18/05/2006	58,50	
15/04/2006	MODIFICAT00101	23/02/2006	175.699,65	
06/04/2006	EXTRAIT DE COMPTE	04/05/2006	117,00	
04/04/2006	VRT. ORD.	02/05/2006	55.000.000,00	
04/04/2006	CHQ BANQUE NUM	28/04/2006	15.395.025,00	
04/04/2006	CHQ BANQUE NUM	28/04/2006	35.000,00	
04/04/2006	CHQ BANQUE NUM	28/04/2006	17.941,45	
04/04/2006	FRAIS CHQ BQE NUM	28/04/2006	292,50	
04/04/2006	FRAIS CHQ BQE NUM	28/04/2006	292,50	

Vous avez la possibilité de convertir la devise de ce compte en sélectionnant la devise souhaitée dans la liste déroulante. Les devises proposées par le CPA sont :

Dirham EAU, Dollars Canadien, Franc Suisse, Couronne Danoise, Euro, Livres Sterling, Yen, Dinar Koweitien, Dirham Marocain, Couronne Norvégienne, Rial Saoudien, Couronne Suédoise, Dinar Tunisien et Dollars US Américain.

This screenshot is similar to the first one but shows the 'Convertir la Devise' dropdown menu open. The menu lists various currencies: AED DIRHAM E.A.U., CAD DOLLAR CANADA, CHF FRANC SUISSE, DKK COUR. DANOISE, DZD DINAR ALGERIEN, EUR EURO, GBP LIVRE STERLING, JPY YEN, KWD DINAR KOWETIEN, MAD DIRHAM MAROC, NOK COURONNE NORV., SAR BIAI SAOUDIEN. The 'EUR EURO' option is currently selected.

3.2 Recherche d'Opérations

Le service e-banking vous propose d'effectuer des recherches sur les opérations de votre compte. Vous pouvez y accéder en cliquant sur « Recherche » dans la zone « Rechercher une opération sur ce compte ».

Vous accéderez alors à l'écran suivant :

The screenshot shows a web browser window titled "Accéder à mes comptes - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL: <https://ebanking.cpa-bank.dz/prof/fr/dciweb.html?pd=home.tht>. The page content is titled "RECHERCHE D'OPERATION".

On the left, there is a navigation menu with the following items:

- Consultation
 - Solde de vos comptes
 - Fusion de soldes
- Services
- Administration
 - Plan
 - Quitter

The main content area has a yellow header with the following information:

- Date : 26/05/2006
- Client :
- Précédente connexion : 22/05/2006 à 13:06
- Vous n'avez pas de message personnel

Below the header, there is a section titled "Pour effectuer une recherche d'opération, spécifiez les critères suivants". This section contains a form with the following fields:

Compte cible	COMPTES COURANTS PUBLICS
Devise de contrevalorisation	Devise du compte
Date d'opération de début	01/04/2006
Date d'opération de fin	01/05/2006
Montant minimum	15000
Montant maximum	
Date de valeur de début	
Date de valeur de fin	

At the bottom of the form, there are two buttons: "Recherche" and "Rechercher".

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

La recherche peut s'effectuer entre deux dates (Date d'opération de début et Date d'opération de fin). Vous pouvez également ajouter des critères tels que le montant minimum de l'opération ou bien le montant maximum.

En sélectionnant la « Devise de contrevalorisation », vous obtiendrez le résultat suivant la devise sélectionnée. Par défaut, il s'agit de la devise du compte.

En cliquant sur « Recherche », la page de résultat de la recherche s'affiche :

The screenshot shows the 'RECHERCHE D'OPERATION' page in a Microsoft Internet Explorer browser. The page displays search criteria and results for 'COMPTES COURANTS PUBLICS'. The search criteria include a date range from 01/04/2006 to 01/05/2006 and a minimum amount of 15000. The results table shows one transaction on 21/04/2006 with a value of 231 999 547,21. Below the table, there are buttons for 'Rechercher', 'Télécharger', and 'Afficher'.

Date	Operation	Valeur	Debit	Credit
21/04/2006	VRT RECU	21/04/2006		231 999 547,21

3.3 Téléchargement d'Opérations

Le service e-banking vous donne également la possibilité de télécharger vos opérations sur votre PC suivant un format que vous aurez préalablement sélectionné. Vous avez également la possibilité d'obtenir directement toutes vos opérations en format imprimable PDF en cliquant sur l'icône PDF Acrobat Reader. Afin de visualiser ce format, Acrobat Reader doit être installé sur votre PC. Consultez le site suivant pour plus d'informations : <http://www.adobe.fr>

Les formats de téléchargement proposés par le service de banque à distance du CPA sont les suivants : *PDF, Excel, ASCII et CSV*.

cliquez sur « Télécharger » dans la zone « Télécharger vos opérations sur ce compte » pour accéder à la page de téléchargement.

The screenshot shows the bottom part of the CPA e-banking interface. It displays the 'LISTE DE VOS COMPTES' section with a dropdown menu set to 'COMPTES COURANTS PUBLICS'. Below this, there are buttons for 'Valider' and 'Valider'. The browser's status bar shows 'Terminé' and 'Internet'.

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

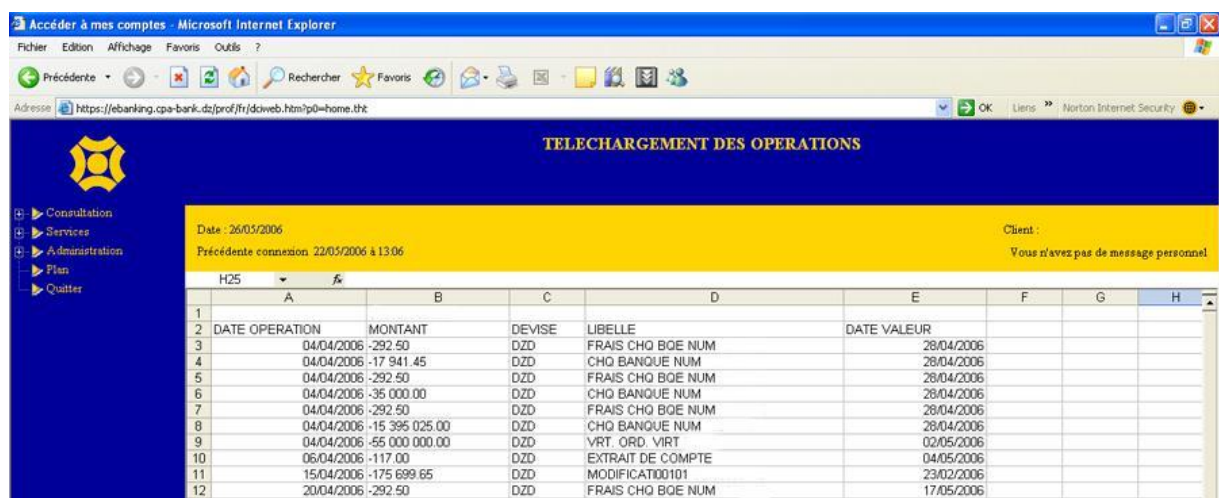
Vous avez la possibilité de télécharger toutes ou certaines opérations. Dans le premier cas, laissez tous les champs vides et choisissez un format de téléchargement.

Dans l'exemple ci-dessous, le format choisi est Microsoft Excel. (MS Excel). Dans le second cas, si vous ne souhaitez télécharger que certaines opérations, entrez vos critères tels que

« Date d'opération de début », « Date d'opération de fin », « Montant minimum » ou/et

« Montant maximum ».

En cliquant sur télécharger, une boîte de dialogue vous proposera de visualiser les opérations directement dans votre navigateur en cliquant sur « Ouvrir » ou bien d'enregistrer votre fichier sur votre PC.



Accéder à mes comptes - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Recherche Favoris

Adresse <https://ebanking.cpa-bank-dz/prof/fr/dcdweb.htm?pd=home.tht> OK Liens Norton Internet Security

TELECHARGEMENT DES OPERATIONS

Date : 26/05/2006 Client :

Précédente connexion 22/05/2006 à 13:06 Vous n'avez pas de message personnel

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2	DATE OPERATION	MONTANT	DEVISE	LIBELLE	DATE VALEUR			
3	04/04/2006	-292.50	DZD	FRAIS CHQ BOE NUM	28/04/2006			
4	04/04/2006	-17 941.45	DZD	CHQ BANQUE NUM	28/04/2006			
5	04/04/2006	-292.50	DZD	FRAIS CHQ BOE NUM	28/04/2006			
6	04/04/2006	-35 000.00	DZD	CHQ BANQUE NUM	28/04/2006			
7	04/04/2006	-292.50	DZD	FRAIS CHQ BOE NUM	28/04/2006			
8	04/04/2006	-15 395 025.00	DZD	CHQ BANQUE NUM	28/04/2006			
9	04/04/2006	-55 000 000.00	DZD	VRT. ORD. VIRT	02/05/2006			
10	06/04/2006	-117.00	DZD	EXTRAIT DE COMPTE	04/05/2006			
11	15/04/2006	-175 699.65	DZD	MODIFICAT00101	23/02/2006			
12	20/04/2006	-292.50	DZD	FRAIS CHQ BOE NUM	17/05/2006			

Dans l'exemple ci-dessous, le fichier Excel est ouvert directement dans le navigateur internet.

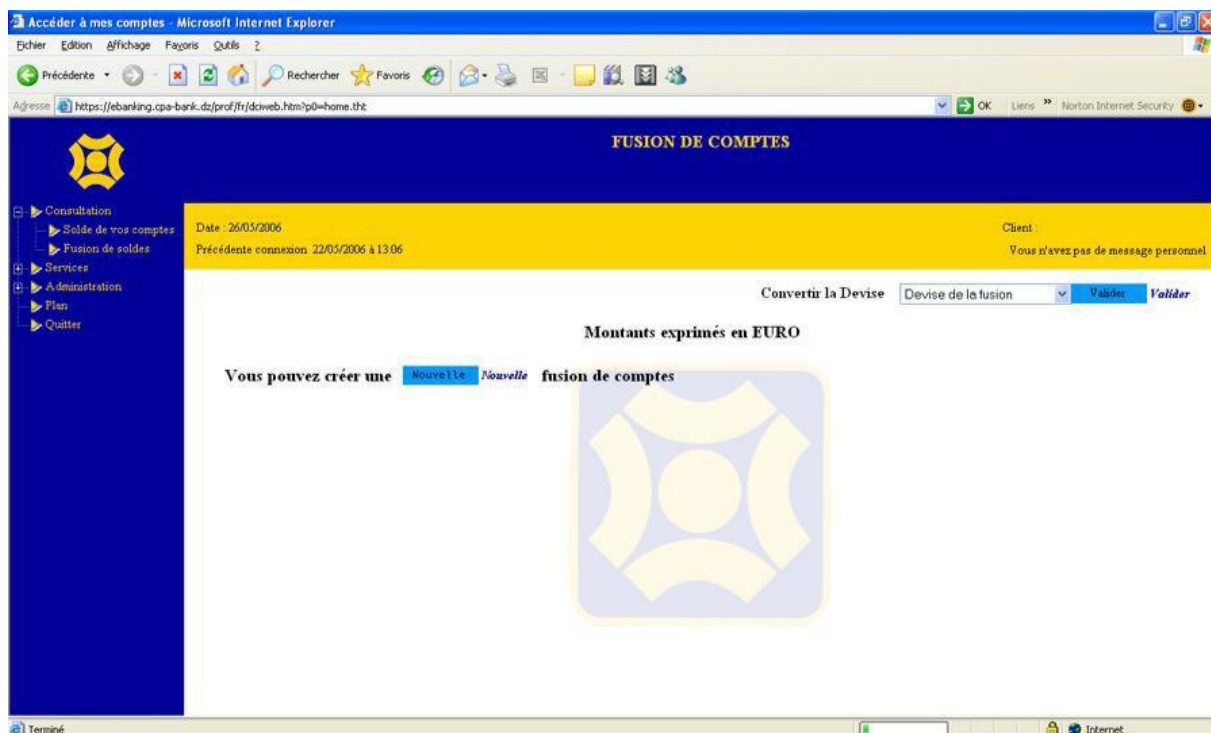
4. Fusion de Soldes – Réserve aux Professionnels

Cette fonctionnalité est réservée uniquement aux Professionnels ayant souscrit un abonnement internet. Si vous êtes un Particulier, vous pouvez passer directement au paragraphe 5.

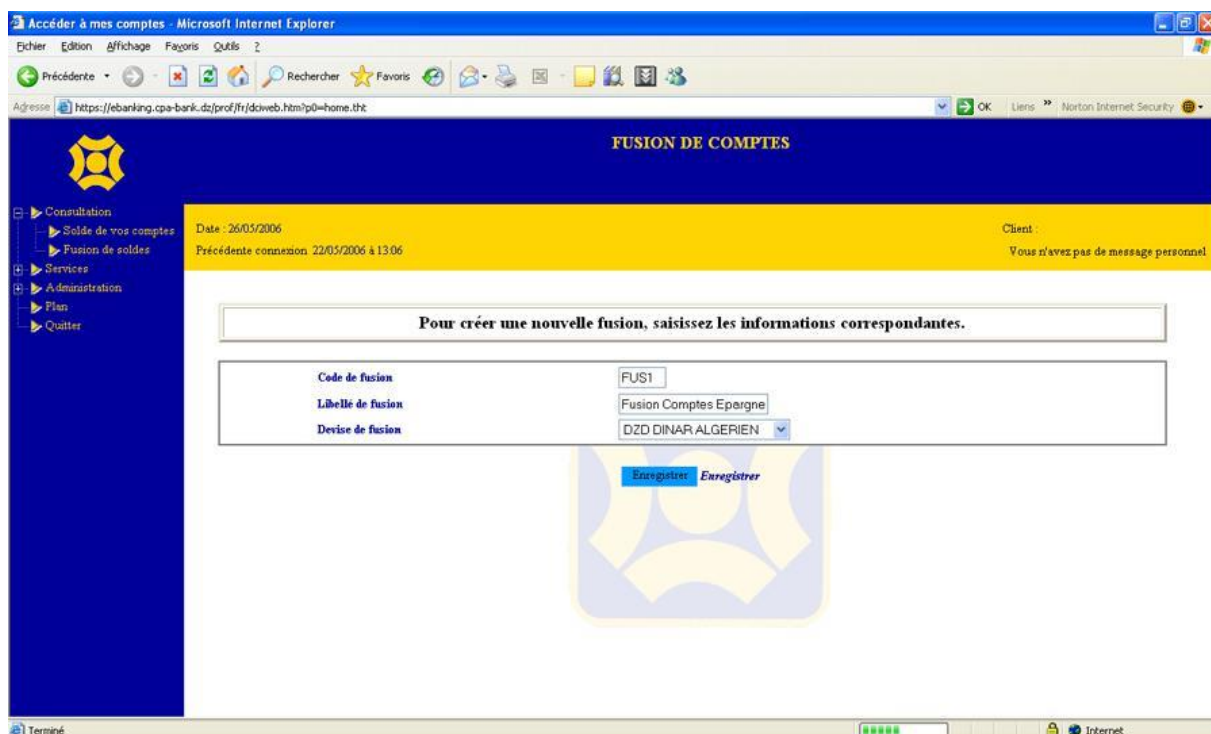
Si vous possédez plusieurs comptes, vous pouvez effectuer une ou plusieurs fusions de soldes pour les besoins de votre trésorerie.

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

Dans le menu de gauche, cliquez sur « Fusion de Soldes » pour accéder à ce service.



Vous pouvez alors créer une nouvelle fusion en cliquant sur « Nouvelle ».



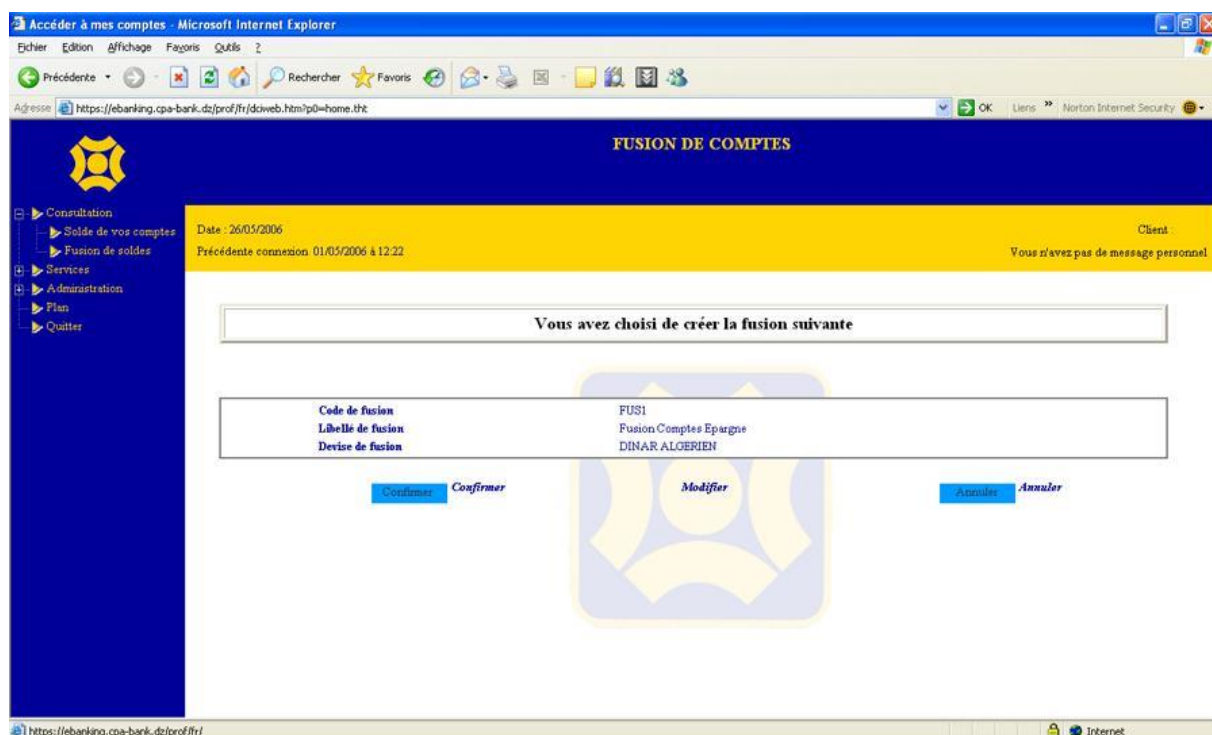
Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

Vous accéderez alors à la page ci-dessous. Entrez un code de fusion au choix qui vous permettra de retrouver rapidement votre fusion si vous en créez plusieurs. Ajoutez un libellé de fusion. Ces deux paramètres sont donc au choix de l'utilisateur.

Enfin, sélectionnez votre Devise de Fusion.

Dans l'exemple ci-dessous, le code fusion est « FUS1 », le libellé « Fusion Comptes Epargne » et la devise de fusion est le Dinar Algérien.

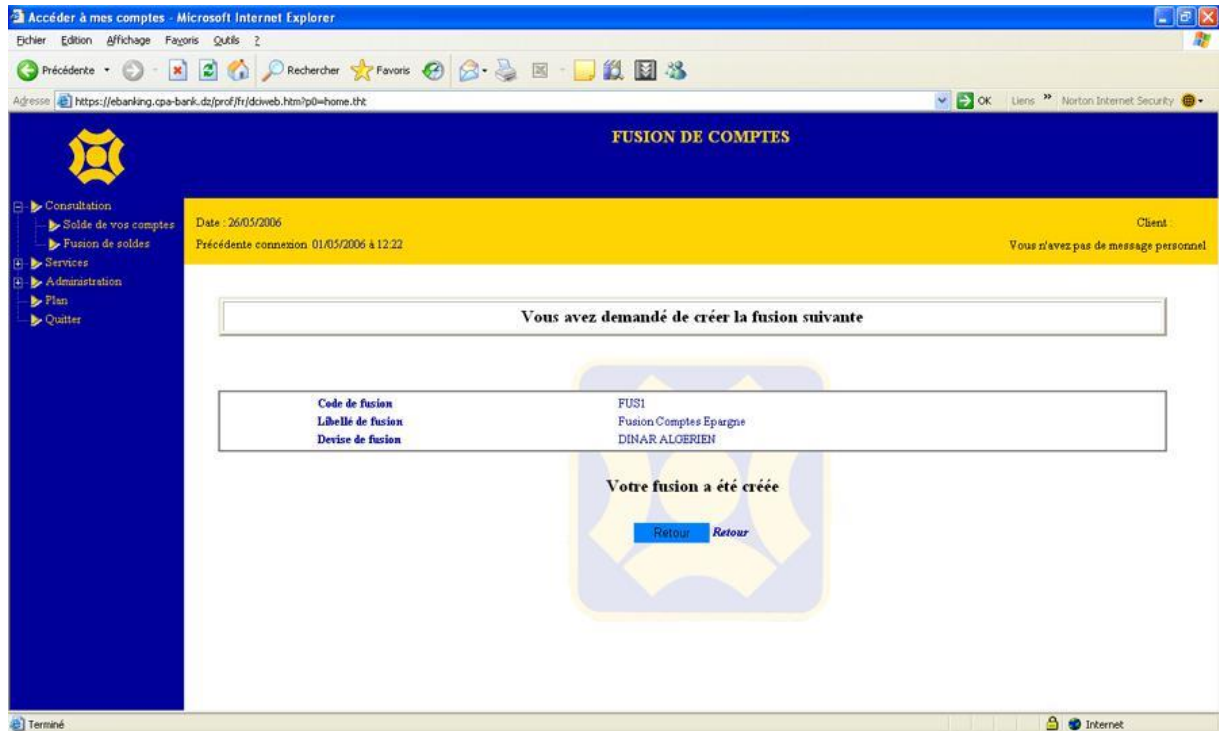
Cliquez sur « Enregistrer ». Vous accéderez alors à une page de confirmation :



Vous pouvez « Confirmer », « Modifier » ou « Annuler » la fusion que vous venez de créer.

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

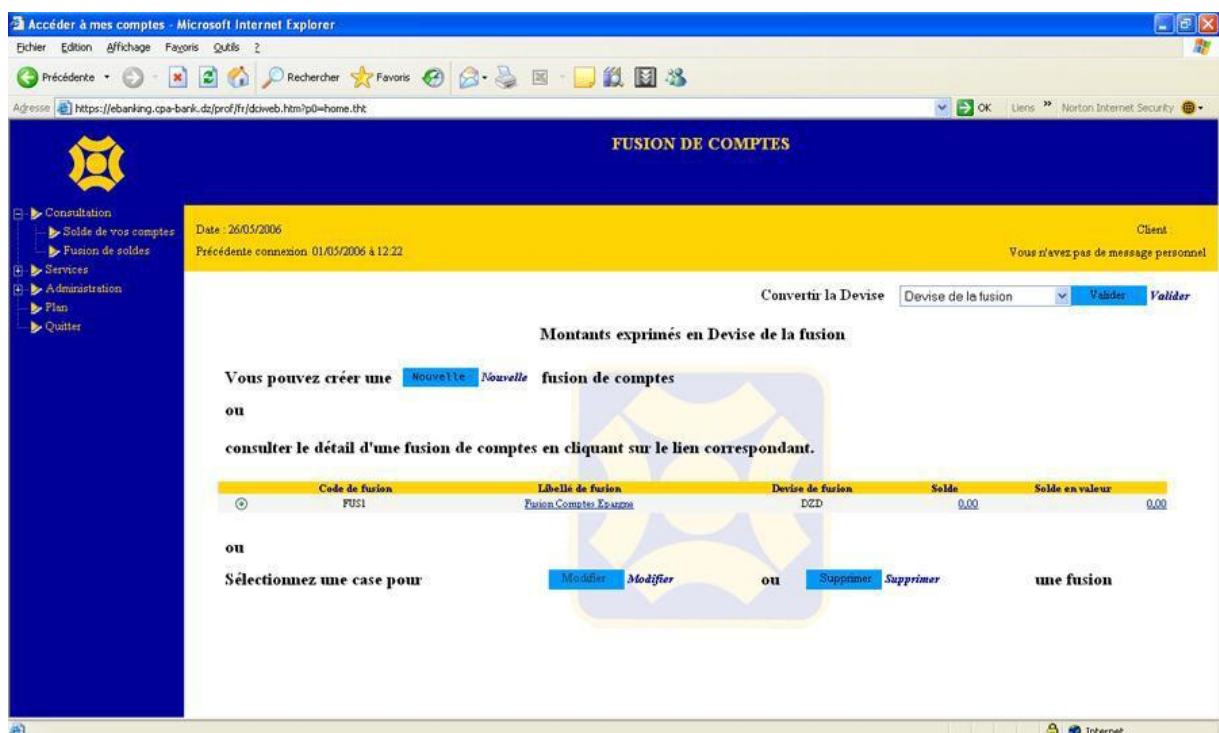
En confirmant, l'écran suivant apparaîtra :



Cet écran vous confirme que votre fusion a bien été créée.

Il s'agit maintenant d'attacher deux ou plusieurs comptes à cette fusion.

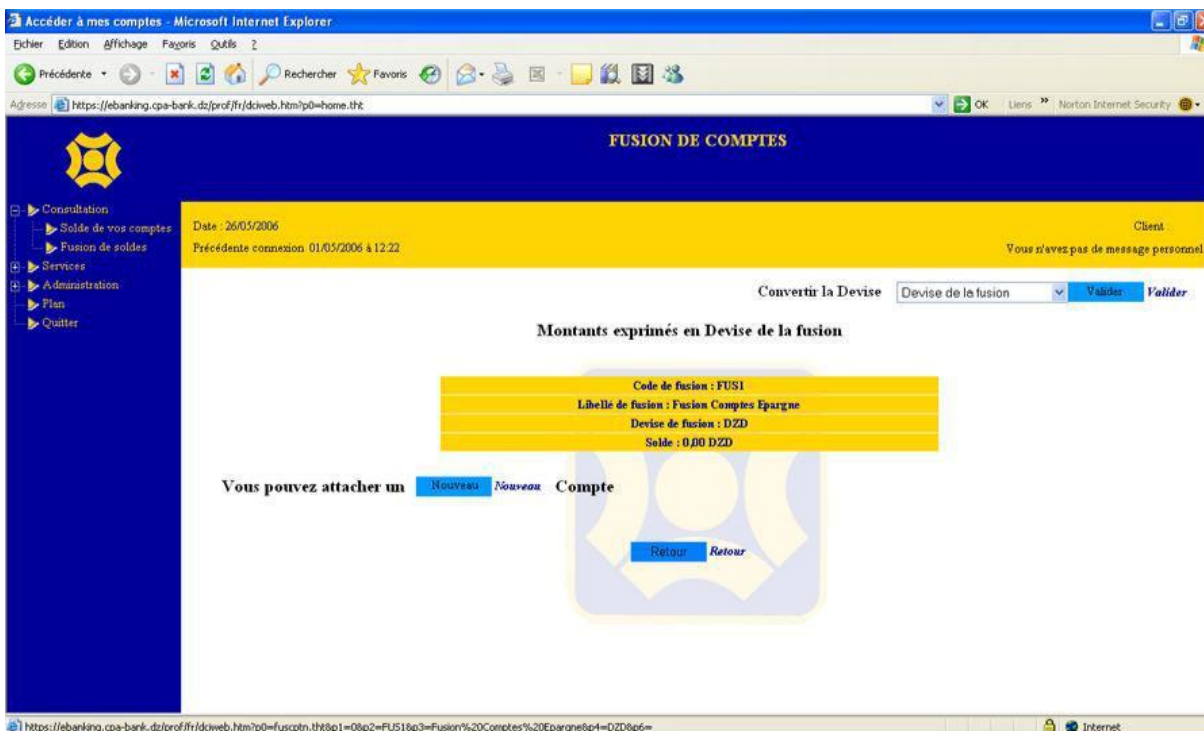
Cliquez sur « Retour ».



Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

Sur la page ci-dessous, vous pouvez à nouveau créer une nouvelle fusion, consulter les détails d'une fusion, modifier une fusion ou la supprimer.

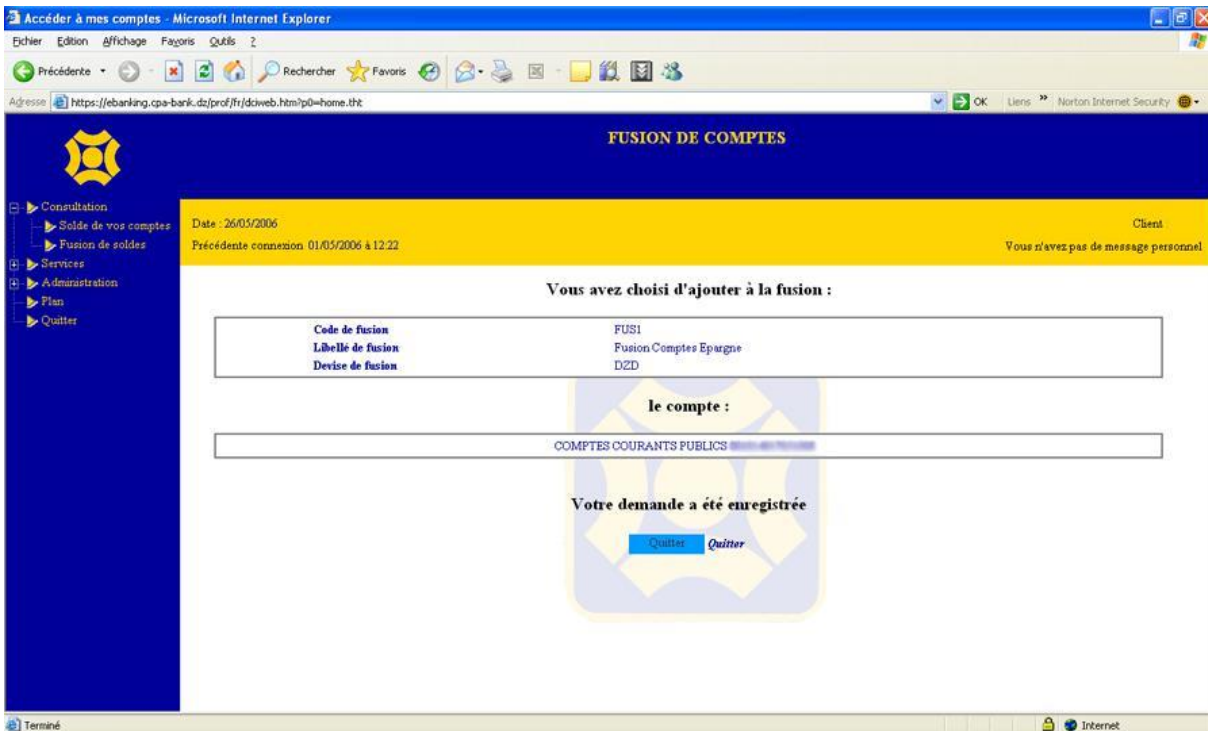
Pour consulter les détails et ajouter des comptes à une fusion, cliquez sur le libellé de fusion, en l'occurrence sur le lien « Fusion Comptes Epargne ».



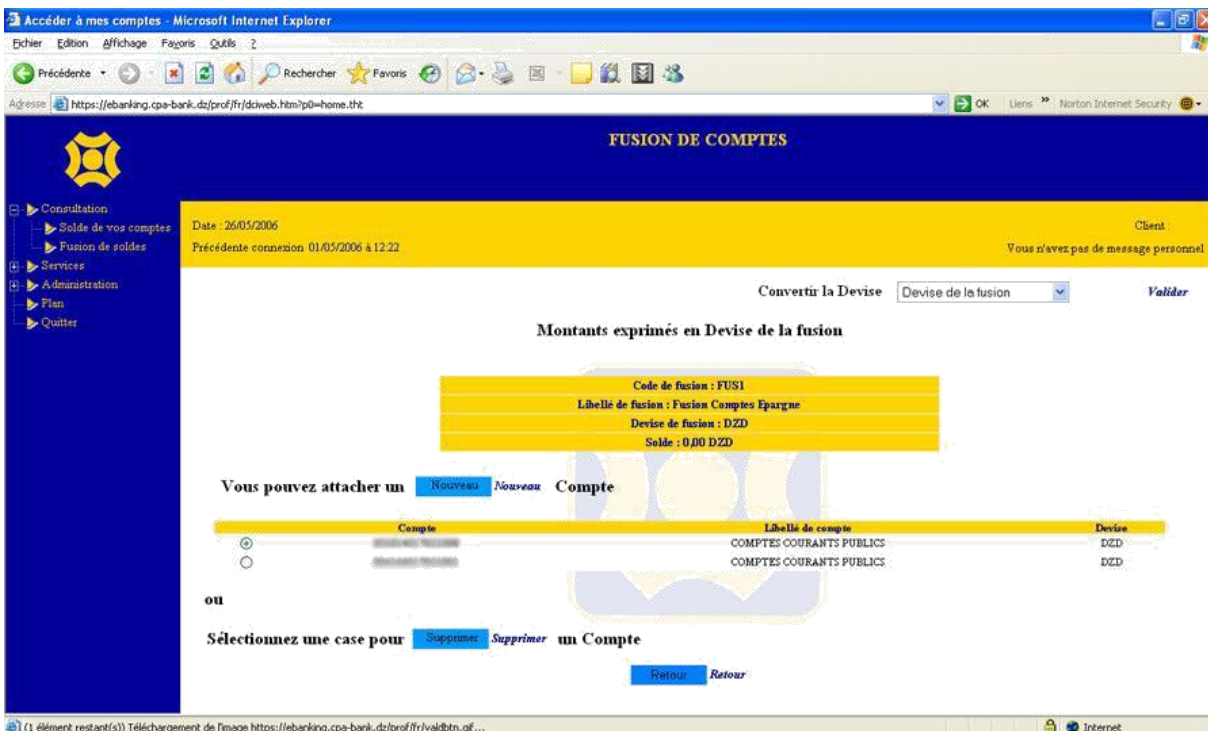
Pour attacher un nouveau compte à cette fusion, cliquez sur « Nouveau ».



Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA



Vous êtes alors invité à sélectionner un compte dans la liste déroulante. Pour valider ce choix, cliquez sur « Valider ».



Votre demande est alors enregistrée. Le compte sélectionné auparavant est attaché à votre fusion que vous avez créée. La fusion n'a de sens que si vous attachez au moins deux comptes. Répétez alors l'opération pour attacher un second compte à votre fusion.

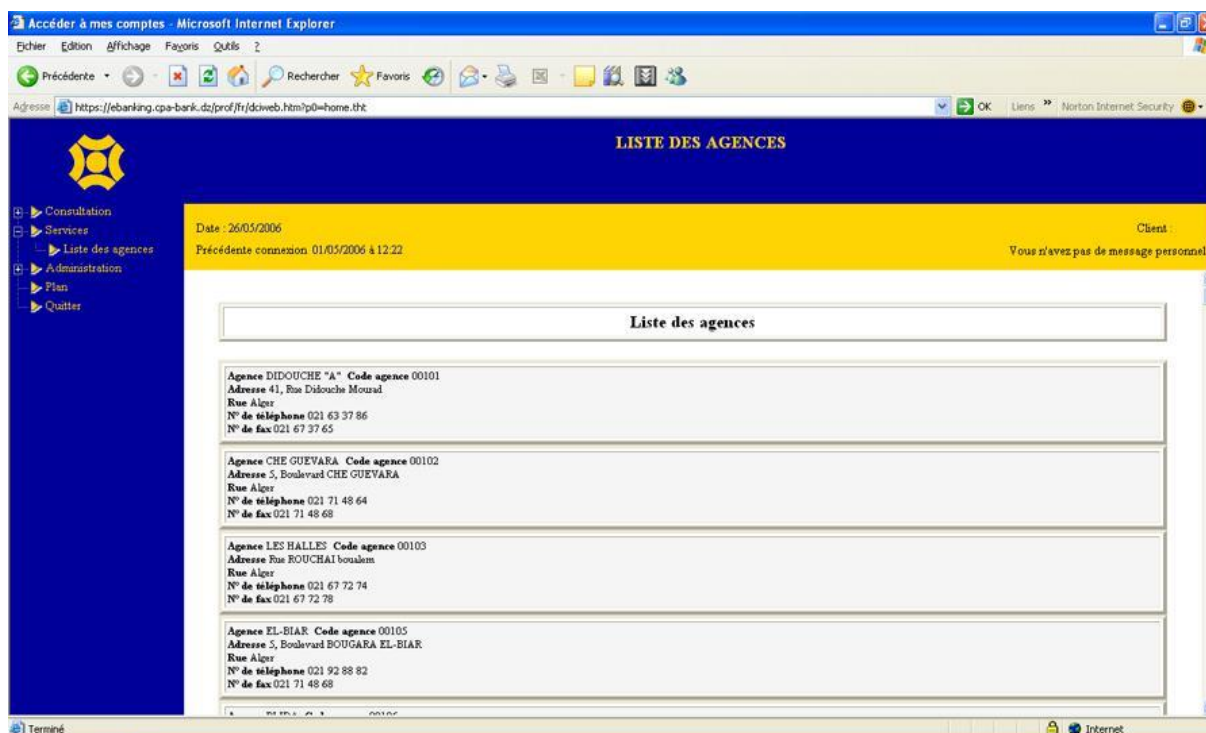
Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

La fusion est alors terminée. Vous verrez alors apparaître votre code de fusion, son libellé, la devise sélectionnée et enfin le solde total de votre fusion.

Si vous souhaitez supprimer un compte, sélectionnez le dans la zone de radio boutons puis cliquez sur « Supprimer ». Vous pourrez alors revenir à l'opération précédente pour attacher un autre compte.

Liste des Agences

La liste de toutes les Agences est consultable sur le service e-banking du CPA. Vous y trouverez codes agence, adresses et numéros de téléphone/fax.



. Cours des Devises

Les cours de devises du jour sont consultables à partir du site e-banking. Cliquez sur « Cours des Devises » dans le menu de gauche pour y accéder.

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

Accéder à mes comptes - Microsoft Internet Explorer

Adresse : https://ebanking.cpa-bank.dz/part/fr/dciweb.htm?ip0=home.tht

COURS DES DEVISES

Date : 30/05/2006
Précédente connexion : 30/05/2006 à 13:40

Client :
Vous avez 1 Message personnel.

COURS DES DEVISES du 02/01/2006 contre DINAR ALGERIEN

Code ISO	Libellé de la devise	Valeur d'achat	Valeur de vente
AED	DIRHAM E A U	19,940100	19,946400
CAD	DOLLAR CANADA	62,890200	62,924600
CHF	FRANC SUISSE	56,018356	56,038400
DKK	COUR. DANOISE	11,667112	11,672840
DZD	DINAR ALGERIEN	1,000000	1,000000
EUR	EURO	87,050400	87,104800
GBP	LIVRE STERLING	127,159700	127,207800
JPY	YEN	0,625376	0,625664
KWD	DINAR KOWETIEN	250,861400	250,998700
MAD	DIRHAM MAROC	7,967600	8,017100
NOK	COURONNE NORV.	10,833907	10,839324
SAR	RIAL SAOUDIEN	19,529100	19,533700
SEK	COUR. SUEDOISE	9,236139	9,246178
TND	DINAR TUNISIEN	53,801300	54,342000
USD	DOLLAR US	73,244000	73,259000

. Changement de Mot de passe

Il vous est donné la possibilité de changer votre mot de passe. Nous vous conseillons de le modifier fréquemment.

Accéder à mes comptes

Adresse : https://ebanking.cpa-bank.dz/part/fr/dciweb.html?ip0=home.tht

Changement de mot de passe

Date : 14/10/2012
Précédente connexion : 14/10/2012 à 22:13

Client :
Vous n'avez pas de message personnel.

Pour modifier votre mot de passe, saisissez les informations correspondantes :

Ancien mot de passe
 Nouveau mot de passe
 Confirmation du nouveau mot de passe

8 7 4 1 9 6 Effacer
5 3 2 0

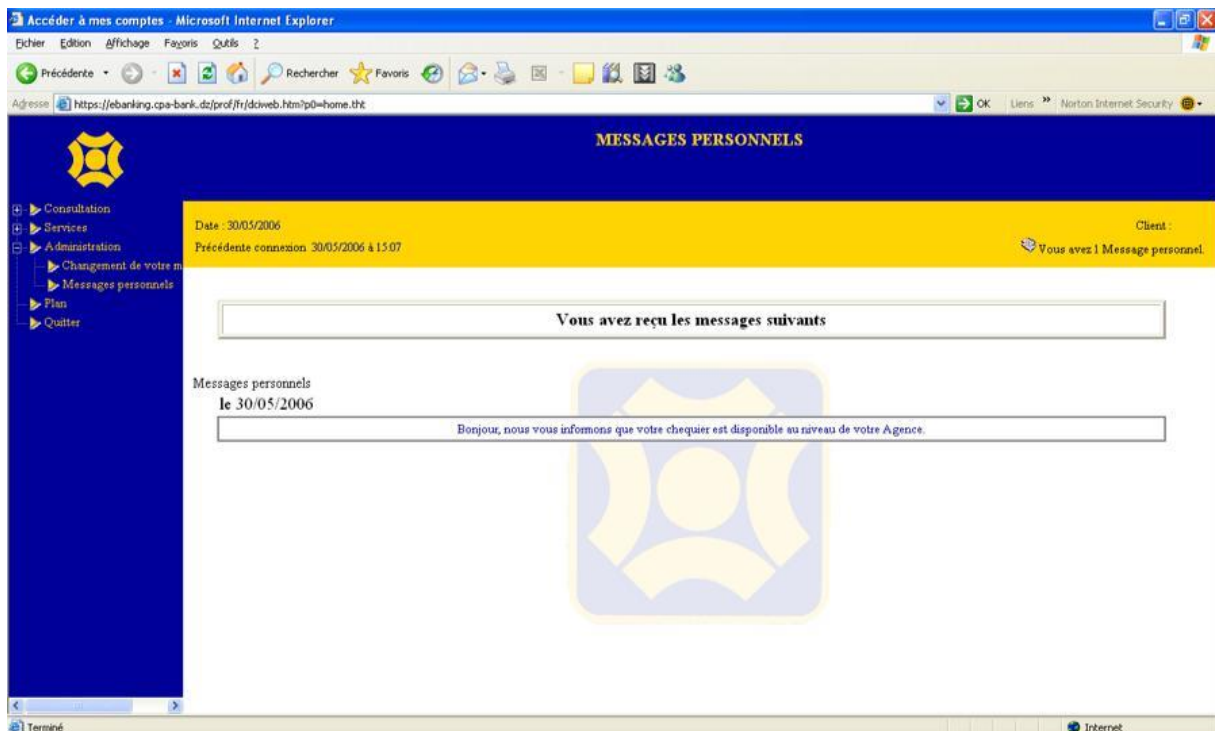
Valider Annuler

Chapitre 03 : Etude pratique du E Banking CPA

Lorsque vous atteignez le seuil de 80 connexions avec le même mot de passe, vous recevrez alors un message personnel pour vous rappeler de changer de mot de passe. Voir paragraphe 8.

Messages personnels

Grâce au service de banque à distance du CPA, votre Banque ou Agence peut vous laisser un message personnel.



Vous recevrez également un message lorsque vous atteindrez le seuil de 80 connexions avec le même mot de passe, vous invitant à le changer.

Pour de plus amples informations, veuillez prendre contact avec votre chargé de clientèle.

Conclusion générale

Les temps changent. Les technologies sont de plus en plus poussées. Les réglementations évoluent. Gageons que, dans le monde de la gestion de trésorerie, le mouvement vers toujours plus de standardisation, de visibilité et de temps réel ira crescendo.

Nous pensons que des éléments a priori contraignants tels que la pression sur les revenus, les changements réglementaires ou encore les évolutions technologiques constituent au contraire des opportunités pour aider les banques à réfléchir à des solutions et organisations innovantes à même de répondre aux besoins toujours plus sophistiqués des entreprises. Ceci dans des domaines aussi divers et variés que la qualité de traitement, l'automatisation, la sécurité ou encore la mobilité.

Parce qu'il est au cœur de la relation banque - entreprise et qu'il se doit de répondre aux besoins des clients des banques, le Cash Management est, non seulement, une véritable source de revenus stable et d'apport de liquidité, qui justifie le fait d'en faire un métier à part entière, mais aussi un vecteur de ventes croisées, surtout pour les produits de type transactionnel (Marchés, Trade Finance...). Notons également que la revue à la baisse des profils de risque des banques (notamment des Banques de Financement et d'investissement) a fait passer des activités moins risquées et plus pérennes comme le Cash Management du statut de simples activités de support à celui de véritables lignes métiers pleinement intégrées à la stratégie globale.

Enfin, ne négligeons pas le phénomène d'internationalisation qui fait qu'aujourd'hui et demain le Cash Management s'inscrit dans la stratégie internationale de la banque, à l'instar de ce qui se passe chez ses clients entreprises.

Le monde du Cash Management est en pleine mutation. Nous espérons que cet ouvrage vous aura éclairé sur les nombreuses problématiques qui constituent ce métier qui a su gagner ses lettres de noblesse dans le monde de la Banque et représente indubitablement un domaine d'avenir.

Bibliographique

- Abell (Dereck), *Managing with Dual Stratégies: Mastering the Present, Preempting the Future*, Free Press, 1993.
- Acquier (Aurélien) et Gond (Jean-Pascal), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, volume 10, n° 2, juin 2007, p. 5-35.
- Ansoff (H. Igor), *Corporate Strategy - An analytic approach to business and policy for growth and expansion*, McGraw-Hill, 1965.
- Barney (Jay), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, volume 17, 1991.
- Beer (Michael) et Eisenstat (Russell A.), « The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning », *MIT Sloan Management Review*, juillet 2000.
- Bouquin (Henri), *Le contrôle de gestion*, Éditions PUF, 2014 (10e édition).
- Crosby (Philip B.), *Cutting the cost of quality; The defect prevention workbook for managers*, Quality College Bookstore, 1990.
- Crosby (Philip B.), *Quality is Free*, McGraw-Hill, 1980.
- Deming (William Edwards), *Hors de la crise*, Economica, 1991.
- Feigenbaum (Armand Vallin), *Total Quality Control*, McGraw-Hill, 1961.
- Helfer (Jean-Pierre), Kalika (Michel), Orsoni (Jacques), *Management stratégique*, Éditions Vuibert, 2013.
- Ihrig (Martin) et MacMillan (Ian), « Managing your mission-critical knowledge », *Harvard Business Review*, janvier 2015.
- Julien (Pierre-André) et Marchesnay (Michel), « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », *Piccola Impresa*, n° 2, 1992.
- Juran (Joseph M.), *Juran on Leadership For Quality-An Executive Handbook*, Jossey-Bass Inc., 1989.
- Kalika (Michel), Rowe (Frantz) et Fallery (Bernard), *Systèmes d'information et management des organisations - Cas et applications*, Éditions Vuibert, 2012.
- Kaplan (Robert S.) et Norton (David P.), « The balanced Scorecard-Measure that drive performance », *Harvard Business Review*, janvier-février 1992.