

UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

MEMOIRE PRESENTE A

L'UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAITRISE EN GESTION DES P.M.E.

ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR

NIZAR LAKHOUA

INTERNATIONALISATION DES PETITES ET MOYENNES BANQUES

DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT :

CAS DE LA TUNISIE

DECEMBRE 1998

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

•

*...demander à un théoricien en management de définir ce qu'est la stratégie est
comme demander à un philosophe de définir la vérité...*

Auteur inconnu (The Economist, March 1st 1997, p.77).

RÉSUMÉ

L'objectif de cette étude est de comprendre le processus d'internationalisation des Petites et Moyennes Banques, dans les Pays en Voie de Développement. Nous avons décidé d'étudier les différentes stratégies suivies par ce type d'institutions, dans le processus d'internationalisation de leurs structures et de leurs activités.

Nous avons décidé d'analyser, dans un premier temps, la littérature qui porte sur le phénomène de globalisation de l'économie mondiale et ses effets sur l'internationalisation des différentes institutions, commerciales et bancaires. Dans un deuxième temps, nous avons essayé de définir les institutions bancaires et de donner les différentes caractéristiques et spécificités des Petites et Moyennes Banques.

La deuxième partie de notre étude, traite du cadre conceptuel de la recherche et des différentes variables qui concernent l'internationalisation des petites et moyennes banques. De l'analyse du cadre conceptuel, nous avons pu développer une grille-diagnostic, comportant les différentes dimensions et sous dimensions, qui affectent les stratégies d'internationalisation des Petites et Moyennes Banques. Nous avons utilisé cette grille d'analyse pour étudier quatre banques locales de petite et de moyenne taille, appartenant à un pays en voie de développement.

Les conclusions de l'étude confirment les analyses faites au niveau du cadre conceptuel de la recherche, qui démontrent que les caractéristiques et les spécificités des petites et moyennes institutions bancaires, dans les pays en voie de développement, leurs permettent de suivre un seul type de stratégie : des stratégies de niche et de spécialisation, dans le cadre de l'internationalisation de leurs produits et de leurs services.

REMERCIEMENTS

La réalisation de cette étude s'est faite grâce aux encouragements, aux conseils et à la contribution du professeur Samir Blili, qui œuvrait en tant que directeur de recherche, et à qui j'exprime toute ma reconnaissance et ma gratitude. Je tiens également à remercier les deux lecteurs, M. Louis Raymond et M. Vincent Sabourin, d'avoir accepté de lire et de corriger mon texte, pour améliorer son contenu. Je tiens aussi à exprimer mes remerciements les plus sincères à M. Fayçal Lakhoua, professeur à l'Université de Tunis III, dont les conseils et les recommandations m'ont été d'une aide bien précieuse. De plus, je ne peux passer sous silence l'aide précieuse et l'appui fourni par les personnes suivantes : M. Omar Ben Mahmoud (D.G.A.), Mme Lilia Meddeb (Directeur Central), M. Brahim Ben Attia (D.G.A.), M. Jaafar Khatteche (Deputy Manager), M. Nabil El Madani (D.G.A.), M. Mohammed Frioui, professeur à l'Université de Tunis III, ainsi que les membres et le personnel de la B.I.A.T., de l'U.I.B., de l'A.T.B. et de la B.S., qui ont démontré une grande disponibilité à mon égard, lors de mes visites, pour faciliter mes recherches. Je tiens également à remercier toutes les personnes, les amis et les membres de la famille, et plus spécialement ma mère, mon père et ma sœur, qui n'ont cessé de croire en moi. Leur soutien et leurs encouragements ont été essentiels pour la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIERES

	Page
RESUME	ii
REMERCIEMENTS	iv
TABLE DES MATIERES	v
LISTE DES TABLEAUX	xi
LISTE DES FIGURES	xiii
LISTE DES ABBREVIATIONS	xv
CHAPITRES	
I. PROBLÉMATIQUE	1
II. INTRODUCTION	6
2.1. Le phénomène de l'internationalisation de l'économie mondiale et l'avènement des banques internationales	6
2.1.1. Les facteurs influençant l'internationalisation des banques	12
a) Les facteurs externes	13
b) Les facteurs internes	19
2.1.2. Les moyens utilisés par les institutions bancaires pour s'internationaliser	22

2.1.3. Les différents produits et services offerts dans le cadre des opérations internationales	24
2.2. Définition et typologie des banques	25
2.3. Caractéristiques et spécificités des P.M.B	30
2.3.1. Spécificités environnementales	31
2.3.2. Spécificités organisationnelles	32
2.3.3. Spécificités décisionnelles	34
2.3.4. Spécificités psychologiques	35
III. CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	36
3.1. L'internationalisation des Petites et Moyennes Banques	36
3.1.1. L'internationalisation des Petites et Moyennes Banques dans les Pays Développés	41
3.1.2. L'internationalisation des Petites et Moyennes Banques dans les Pays en Voie de Développement	43
3.1.3. Les difficultés rencontrées dans le cadre de l'internationalisation des activités bancaires	46
3.2. Typologies des stratégies et des modes d'internationalisation des P.M.B.	48
3.3. Cadre Conceptuel	51
3.3.1. Cadre Conceptuel Global	51
3.3.2. Les différents acteurs présents	52
a) Les Grandes Banques Internationales	53
b) Les gouvernements et les pouvoirs publics	53

c) Les organismes internationaux	55
d) La clientèle des P.M.B.	56
e) Les P.M.B.	57
3.3.3. Cadre Conceptuel spécifique	58
a) Les dirigeants de la banque	60
b) Les ressources humaines	61
c) La concurrence des banques étrangères	62
d) La planification stratégique et la gestion	63
e) La Marketing bancaire	67
f) Les innovations technologiques	68
IV. CADRE METHODOLOGIQUE	71
4.1. Type d'étude	71
4.2. Les informations à recueillir	73
4.3. Les sources d'informations	75
4.3.1. Les sources d'informations secondaires	76
4.3.2. Les sources d'informations primaires	76
4.4. Instrument de travail	77
4.5. Approche suivie et stratégie d'analyse	78
4.6. Echantillonnage	78
4.7. Traitement des données	80
V. INTERPRETATION DES RESULTATS	81
5.1. Description du secteur bancaire et financier en Tunisie	81

5.2. Interprétation des Résultats	90
5.2.1. La Banque Internationale Arabe de Tunisie – B.I.A.T.	90
a) Situation financière	91
i. Capitalisation	93
ii. La qualité de l'actif	95
iii. Le ratio de liquidité	96
iv. Les ratios de rentabilité	98
b) Marché, clientèle et concurrence	101
c) Activités et opérations internationales	103
d) Internationalisation de la fonction commerciale	105
e) Technologies de l'information et télécommunications	106
f) Gestion du personnel, formation et ressources humaines	109
g) Politique générale et gestion de la banque	112
h) Conclusion	115
5.2.2. L'Union Internationale des Banques – U.I.B.	117
a) Situation financière	118
i. Le ratio de capitalisation	118
ii. La qualité de l'actif	120
iii. Le ratio de liquidité	122
iv. Les ratios de rentabilité	123
b) Marché, clientèle et concurrence	126
c) Activités et opérations internationales.	129

d) Internationalisation de la fonction commerciale.	131
e) Technologies de l'information et télécommunications.	133
f) Gestion du personnel, formation et ressources humaines	134
g) Politique générale et gestion de la banque	135
h) Conclusion.	137
5.2.3. L'Arab Tunisian Bank – A.T.B.	139
a) Analyse financière	139
i. Capitalisation	140
ii. La qualité de l'actif	142
iii. Le ratio de liquidité	144
iv. Les ratios de rentabilité	145
b) Marché, clientèle et concurrence	147
c) Activités et opérations internationales	149
d) Internationalisation de la fonction commerciale	151
e) Technologies de l'information et télécommunications	152
f) Gestion du personnel, formation et ressources humaines	153
g) Politique générale et gestion de la banque	155
h) Conclusion	158
5.2.4. La Banque du Sud – B.S.	160
a) Situation financière	161
i. Ratio de capitalisation	162
ii. Qualité de l'actif	163

iii. Ratio de liquidité de l'actif	165
iv. Les ratios de rentabilité	166
b) Marché, clientèle et concurrence	168
c) Activités et opérations internationales	170
d) Internationalisation de la fonction commerciale	172
e) Technologies de l'information et télécommunications	173
f) Gestion du personnel, formation et ressources humaines	174
g) Politique générale et gestion de la banque	176
h) Conclusion.	178
 VI. CONCLUSION GENERALE	 181
 BIBLIOGRAPHIE	 195
 ANNEXES	 203

LISTE DES TABLEAUX

Tableaux

1. Les facteurs relatifs à la mise en place des stratégies d'internationalisation des P.M.B. des pays en voie de développement 51
2. Les différentes sources de risques politiques et leurs effets sur les institutions étrangères 55
3. Orientations stratégiques des entreprises 64
4. Les facteurs qui influencent la centralisation et la décentralisation du processus de prise de décision relatif à l'internationalisation 66
5. Les différentes dimensions du cadre conceptuel et les informations qui leurs correspondent 75
6. Ratio de capitalisation de la B.I.A.T. 93
7. Ratio de la qualité de l'actif de la B.I.A.T. 95
8. Ratio de la liquidité de l'actif de la B.I.A.T. 96
9. Ratio du rendement de l'actif de la B.I.A.T. 98

10. Bénéfice par employé – B.I.A.T.	100
11. Ratio de capitalisation de l'U.I.B.	119
12. Ratio de la qualité de l'actif de l'U.I.B.	120
13. Ratio de la liquidité de l'actif de l'U.I.B.	122
14. Ratio du rendement de l'actif de l'U.I.B.	123
15. Bénéfice par employé – U.I.B.	125
16. Ratio de capitalisation de l'A.T.B.	141
17. Ratio de la qualité de l'actif de l'A.T.B.	142
18. Liquidité de l'actif de l'A.T.B.	144
19. Evolution du R.O.A. et du bénéfice net par employé de l'A.T.B	145
20. Ratio de capitalisation de la B.S.	162
21. Ratio de la qualité de l'actif de la B.S.	163
22. Ratio de la liquidité de l'actif de la B.S.	165
23. Les ratios de rentabilité de la B.S.	166
24. Forces et faiblesses présentes au niveau des différentes fonctions de chaque banque	180
25. Opportunités, menaces, forces et faiblesses	188

LISTE DES FIGURES

Figures

1. Cadre conceptuel global de l'internationalisation des P.M.B.	52
2. Cadre conceptuel spécifique de l'internationalisation des P.M.B.	59
3. Les différentes forces présentes dans l'industries bancaires	65
4. Ratio de capitalisation de la B.I.A.T.	94
5. Ratio de la qualité de l'actif de la B.I.A.T.	95
6. Ratio de la liquidité de l'actif de la B.I.A.T.	97
7. Ratio du rendement de l'actif de la B.I.A.T.	99
8. Bénéfice par employé – B.I.A.T.	100
9. Ratio de capitalisation de l'U.I.B.	119
10. Ratio de la qualité de l'actif de l'U.I.B.	121
11. Ratio de la liquidité de l'actif de l'U.I.B.	122
12. Evolution du R.O.A. - U.I.B.	124
13. Evolution du bénéfice par employé – U.I.B.	125
14. Ratio de capitalisation - A.T.B.	141

15. Qualité de l'actif - A.T.B.	143
16. Ratio de liquidité - A.T.B.	144
17. Ratio du rendement de l'actif de l'A.T.B.	146
18. Bénéfice par employé – A.T.B.	146
19. Ratio de capitalisation - B.S.	162
20. Qualité de l'actif de la B.S.	164
21. Liquidité de l'actif - B.S.	165
22. R.O.A. - B.S.	167
23. Bénéfice par employé – B.S.	168
24. Les ratios de capitalisation de l'ensemble des banques de l'échantillon	184
25. Les ratios de la qualité de l'actif de l'ensemble des banques de l'échantillon	185
26. Les R.O.A. de l'ensemble des banques de l'échantillon	186

LISTE DES ABBRÉVIATIONS

- A.L.E.N.A. : Association de Libre Echange Nord-Américaine.
- A.P.E.C. : *Asia-Pacific Economic Council*.
- A.T.B. : *Arab Tunisian Bank*.
- B.A.T. : Banque d'Algérie et de la Tunisie.
- B.C.T. : Banque Centrale de Tunisie.
- B.I.A.T. : Banque Internationale Arabe de Tunisie.
- B.M. : Banque Mondiale.
- B.S. : Banque du Sud.
- C.A. : Chiffre d'affaires.
- C.I.B.C. : *Canadian Imperial Bank of Commerce*.
- C.P.F.B. : Centre Professionnel de Formation Bancaire.
- D.A.B. : Distributeur Automatique de Billets.
- F.M.I. : Fond Monétaire International.
- G.A.T.S. : *General Agreement on Trade and Services*.
- G.A.T.T. : *General Agreement on Trade and Tariffs*.
- I.F.I.D. : Institut de Financement du Développement.
- I.T.B. : Institut de Techniques Bancaires.
- M.D. : Millions de Dinars.
- M.D.P.S. : *Monte Dei Paschi di Siena*.
- M.I.C. : Marché International de Capitaux.

- N.A.F.T.A. : *North American Free Trade Agreement*.
- O.C.D.E. : Organisation de la Coopération et du Développement Economique.
- O.M.C. : Organisation Mondiale du Commerce.
- P.A.S. : Plan d'Ajustement Structurel.
- P.D. : Pays Développés.
- P.I.B. : Produit Intérieur Brut.
- P.M.B. : Petites et Moyennes Banques.
- P.M.E. : Petites et Moyennes Entreprises.
- P.V.D. : Pays en Voie de Développement.
- R.N.E. : Résultat Net d'Exploitation.
- R.O.A. : *Return On Assets*.
- U.B.C.I. : Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie.
- U.E. : Union Européenne.
- U.I.B. : Union Internationale des Banques.

CHAPITRE I

PROBLEMATIQUE

L'internationalisation de l'économie mondiale et le phénomène de globalisation est un sujet d'actualité, qui a fait l'objet depuis longtemps de plusieurs études et recherches. Ce sujet est toujours d'actualité et prend de plus en plus d'importance, suite à la signature par beaucoup de pays des accords du G.A.T.T.¹, du G.A.T.S.², et de la fondation de l'O.M.C.³. La disparition des barrières douanières entre les pays et la constitution de blocs économiques régionaux, suite à ce phénomène de globalisation, a entraîné l'internationalisation de plusieurs acteurs économiques, comme les entreprises et les institutions bancaires.

L'internationalisation bancaire a certes, intéressé beaucoup d'auteurs et de chercheurs, qui ont longtemps disserté sur le sujet en question, mais la question a surtout été traitée du point de vue de l'internationalisation des grandes banques des pays développés, principalement des pays de la communauté européenne, des Etats-Unis d'Amérique et d'autres pays asiatiques désignés sous l'appellation « dragons asiatiques », ainsi que d'autres pays de l'O.C.D.E.⁴.

Suite à une internationalisation de plus en plus importante de l'économie mondiale, les chercheurs se sont penchés sur l'internationalisation bancaire et sur les effets de la

¹ G.A.T.T. : *General Agreement on Trade and Taxes*

² G.A.T.S. : *General Agreement on Trade and Services*.

³ O.M.C. : *Organisation Mondiale du Commerce*.

⁴ O.C.D.E. : *Organisation de la Coopération et du Développement Economique*.

globalisation économique sur les services bancaires. Ce sont essentiellement les grandes banques des pays développés et les banques internationales qui ont monopolisé toute l'attention des chercheurs dans ce domaine. Les petites et moyennes banques des pays développés, et plus encore, les petites et moyennes banques de pays en voie de développement, ont été quasiment délaissées, par les différentes études et recherches faites dans ce domaine.

Nous nous proposons de conduire une étude sur le sujet, dans le but de faire une modeste contribution en matière de recherche, dans le domaine de l'internationalisation bancaire, et plus spécifiquement l'internationalisation des petites et moyennes banques dans les pays en voie de développement.

Nous allons essayer dans un premier temps, d'analyser le cadre économique mondial actuel, qui se caractérise par une internationalisation et une globalisation de plus en plus poussée. En effet, les différents acteurs économiques doivent faire face à ce phénomène universel, en déployant des ressources considérables. Au niveau du secteur bancaire, la littérature nous montre que les grandes banques occidentales et les grandes institutions financières et bancaires internationales ont beaucoup de difficulté à faire face à l'internationalisation et à opérer dans cet environnement, caractérisé par de fortes mutations. Qu'en serait-il donc des petites et moyennes banques dans les pays en voie de développement, qui doivent faire face à ce phénomène, sachant que ces institutions, contrairement à celles des pays développés, possèdent des ressources limitées et des revenus beaucoup moins importants ? La question managériale que nous devons nous poser sera donc :

« Comment les Petites et Moyennes Banques des Pays en voie de développement, devraient-elles internationaliser leurs produits, leurs services, ainsi que leurs structures organisationnelles, face à l'internationalisation de l'économie mondiale et au phénomène de globalisation ? »

Pour pouvoir faire face à ce phénomène de globalisation et d'internationalisation, nous pensons que les P.M.B.⁵ des P.V.D.⁶ doivent tout d'abord commencer par abandonner leurs stratégies actuelles, élaborées dans un cadre local et national, et commencer par adopter de nouvelles stratégies plus globales, prenant en considération une dimension plus internationale, au niveau des produits et des services fournis par la banque.

Le principal objectif de notre recherche sera donc d'essayer d'identifier les différentes stratégies d'internationalisation que les Petites et Moyennes Banques des Pays en Voie de Développement, utilisent pour internationaliser leurs produits, leurs services et leurs structures organisationnelles. La question de recherche à laquelle nous devons essayer de répondre sera donc :

« Quelles sont les différentes stratégies d'internationalisation suivies par les P.M.B. des Pays en Voie de Développement ? »

Pour pouvoir répondre à la question managériale et à la question de recherche, nous devons étudier le rôle joué par les différents acteurs économiques qui sont concernés par l'internationalisation des institutions bancaires, et des P.M.B. plus particulièrement ; parmi ces acteurs nous pouvons citer : les grandes banques internationales, les grandes et les

petites banques des pays développés, les gouvernements des P.V.D. et des pays en émergence et finalement, la clientèle des P.M.B., essentiellement les entreprises et les particuliers.

L'intervention des gouvernements peut avoir des conséquences importantes sur le processus de l'internationalisation des P.M.B.. Les pouvoirs publics en place peuvent ou non contribuer à l'internationalisation du secteur bancaire, notamment par l'élaboration de lois et de règlements qui facilitent ou qui bloquent, le processus d'internationalisation de ces institutions.

De leur côté, les banques (grandes ou petites) des pays développés, ainsi que les banques internationales, ont une influence importante sur les P.M.B.. Les grandes banques peuvent être, ou bien des partenaires importants, ou peuvent constituer une concurrence très sévère, à l'encontre des petites et moyennes banques, des pays en voie de développement, selon les différents cas.

Enfin, la clientèle des banques, représentée par les entreprises (P.M.E.⁷ ou grandes entreprises) et les particuliers, joue un rôle primordial dans l'internationalisation des petites et moyennes banques dans les pays en voie de développement, puisque c'est en grande partie grâce à l'internationalisation de leurs activités, que les institutions bancaires devraient internationaliser leurs produits, leurs services, ainsi que leurs structures.

⁵ P.M.B. : Petites et Moyennes Banques.

⁶ P.V.D. : Pays en Voie de Développement.

⁷ P.M.E. : Petites et Moyennes Entreprises.

Une attention plus particulière sera mise sur l'analyse du processus de formulation de la stratégie concurrentielle. Ainsi, nous tenterons de déterminer s'il s'agit d'une option stratégique (déterminisme, téléologie, formalisme), ou d'un comportement incrémental (adaptatif, informel et intuitif).

En d'autres termes, après avoir analysé le rôle joué par les différents acteurs et les différentes variables environnementales, qui ont une influence sur les P.M.B., nous allons essayer de voir si l'élaboration des stratégies d'internationalisation, des petites et moyennes banques, a été en quelques sorte « imposée », voir même soumise à priori par les différents acteurs et variables présents, ou si ces stratégies ont été l'œuvre et l'inspiration des cadres et des dirigeants des Petites et Moyennes Banques, dans les Pays en Voie de Développement.

CHAPITRE II

INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous allons essayer de définir le concept, le rôle et les fonctions des institutions bancaires, et plus particulièrement des Petites et Moyennes Banques. Nous allons aussi essayer d'expliquer le phénomène de la globalisation qui touche l'économie mondiale et ses conséquences sur les banques (et plus particulièrement sur les petites et moyennes institutions bancaires), ainsi que sur leurs processus d'internationalisation.

2.1. Le phénomène de l'internationalisation de l'économie mondiale et l'avènement des banques internationales

Notre sujet de recherche traite de l'internationalisation des services des petites et moyennes banques, dans les pays en voie de développement, nous avons donc décidé de parler dans un premier temps des banques et du secteur bancaire en général, et plus spécifiquement de l'historique de l'internationalisation bancaire au cours des siècles, avant de commencer de parler de l'internationalisation des P.M.B., dans un deuxième temps.

Les différents auteurs et chercheurs scientifiques s'accordent aujourd'hui à dire que le début de l'activité bancaire était le fruit de marchands du moyen-âge, qui gardaient les objets et les métaux précieux de certains de leurs clients, tout en prêtant ces mêmes métaux

précieux à d'autres clients. Ceci constituait, en quelque sorte, la plus vieille fonction d'une banque : déposer dans un guichet et prêter à un autre ; c'est cette fonction, appelée intermédiation, qui a été essentielle pour le développement économique dans la plupart des sociétés et des cultures, et qui est à l'origine de l'activité bancaire (Bollenbacher, 1995). Cette activité d'intermédiation consiste à service d'interface entre des agents économiques prêteurs (ayant un surplus de liquidité) et des agents économiques emprunteurs (ayant un besoin de liquidité).

D'après Prost, Blanc et Vigouroux (1991), l'importance des banques comme acteur, à la fois sur le plan macro et micro économique, leur a permis de jouer un rôle très important dans les économies nationales et internationales, à travers les différentes époques, partout dans le monde.

Mais c'est seulement à partir du vingtième siècle qu'une libéralisation économique de plus en plus poussée, au niveau des institutions financières, a permis de transformer l'activité bancaire. Celle-ci se déroule aujourd'hui autour de trois principaux axes : l'intermédiation, l'activité de marché et l'activité de services (Saidane, 1997).

L'activité des banques actuelles diffère de celle des banques du siècle dernier ou du début de ce siècle. On essaie actuellement d'offrir le plus d'activités et services possibles, dans le but d'attirer de plus en plus de clientèle. A part les opérations bancaires traditionnelles, comme la collecte des dépôts et l'accord des crédits, Vigouroux, Blanc et Prost (1991), ainsi que Bollenbacher (1995) énumèrent plusieurs autres activités, comme :

- la collecte des dépôts à vue ou à terme;

- l'accord de crédit à court, moyen ou long terme;
- la gestion des moyens de paiement (comptes bancaires, monétique, etc.);
- les opérations de change;
- les opérations sur or, métaux précieux et pièces;
- les placements et la gestion des valeurs mobilières et des produits financiers;
- le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine et de gestion financière;
- les opérations de crédit-bail et de location des biens mobiliers et immobiliers.

L'activité bancaire a tendance à se compliquer davantage de nos jours, dans la mesure où les opérations bancaires ont tendance à s'effectuer de plus en plus à une échelle internationale plutôt qu'à une échelle nationale.

Cette internationalisation bancaire est en partie la conséquence de l'internationalisation des entreprises et de leurs activités. Une grande partie des transactions internationales effectuées par les banques, consiste à transférer un dépôt en devises d'une banque à une autre, qui se trouve dans un autre pays. Lorsqu'une entreprise a besoin de devises pour payer des fournisseurs à l'étranger par exemple, elle contacte une banque en particulier, qui va transférer le montant en devises à une autre banque à l'étranger (Rose, 1983).

Nous observons depuis plusieurs années une internationalisation accélérée des entreprises à l'échelle mondiale, qui a et qui continue à engendrer une juxtaposition des économies à l'échelle locale, nationale et internationale (Deysine et Duboin, 1995). Le prochain

centenaire sera celui du commerce international : le remplacement du G.A.T.T. par l'O.M.C. est signe de mondialisation et de globalisation des économies locales et nationales.

Cette internationalisation des économies, des espaces transactionnels et des entreprises a entraîné l'internationalisation d'une autre catégorie d'acteurs sur la scène économique mondiale: les banques.

Après la première guerre mondiale, les banques américaines furent les premières à s'engager massivement sur la voie de l'internationalisation. Leur influence s'est accrue à la fin de la deuxième guerre mondiale et surtout avec le rôle que jouaient les Etats-Unis comme protecteur des valeurs du capitalisme, face à la menace des pays socialistes et communistes pendant la guerre froide.

Le système monétaire et financier international était, jusqu'à 1971, sous la domination des accords de *Bretton Woods*, par lesquels, le dollar américain était la principale monnaie et devise, utilisé comme une unité de mesure standard et une source de liquidité, relié à une valeur stable en or (Lees, 1974). C'est grâce à ce système que les banques américaines ont pu réaliser des performances sur les marchés monétaires internationaux, en accordant de plus en plus de crédits, de prêts et de dépôts.

D'après Lees (1974), les banques américaines ont commencé à s'engager de plus en plus dans les opérations internationales à partir des années 60, en conduisant des opérations dans les pays en voie de développement d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine, parce qu'elles

ont compris le potentiel d'investissements et les opportunités que ces pays pouvaient offrir, et leurs capacités à satisfaire les besoins en financement des pays développés

C'est seulement à partir des années soixante-dix que les banques européennes, canadiennes et japonaises ont commencé leurs processus d'internationalisation (Leroux, 1994). Il faut noter ici que certaines banques européennes, notamment des banques anglaises et françaises, étaient déjà considérées comme des banques internationales, puisqu'elles étaient implantées dans les anciennes colonies de ces pays. Mais pouvons nous parler d'internationalisation dans ce cas, si l'on considère le fait que ces colonies étaient considérées comme faisant partie intégrante des pays européens colonisateurs, et que même si ces banques étaient implantées à des milliers de kilomètres, elles agissaient sur le même territoire national ?

Les banques européennes sont en train de suivre le chemin suivi par les banques américaines, pendant les années 70 ; elles essayent d'étendre leurs activités à l'échelle internationale, à cause de la hausse de la concurrence sur leurs propres marchés (Berger, Humphrey et Smith, 1993). Cette hausse de la compétitivité et de la concurrence, sur les marchés locaux et nationaux, a obligé les banques européennes à s'installer dans d'autres pays et à chercher d'autres marchés, plus prometteurs, à l'étranger.

Le développement de banques étrangères dans les pays en voie de développement a connu deux principales tendances. Dans plusieurs pays, comme la Corée du Sud, les Philippines et Taiwan, la présence de banques étrangères dans ces pays a largement progressé. La deuxième tendance se manifeste dans les pays qui formaient d'anciennes colonies

européennes (Malaisie, Indonésie) où la présence de banques étrangères a décliné (Fry, 1988) à cause de la présence d'un sentiment de nationalisme très fort. Nous pouvons remarquer l'existence de ces deux tendances dans la plupart des pays en voie de développement, partout dans le monde : les banques étrangères ont plus du mal à s'implanter dans les pays en voie de développement, qui étaient anciennement colonisés par les puissances occidentales.

Avant de parler de l'internationalisation des économies, des entreprises et des banques, nous allons tout d'abord définir brièvement le concept d'internationalisation. D'après Welch et Luostarinen (1991), l'internationalisation est:

« ... le processus par lequel on augmente notre engagement dans les opérations internationales... »

Une entreprise ou une banque qui s'internationalise, serait une institution dont l'activité se fait de plus en plus dans le domaine international, c'est-à-dire touchant plusieurs pays et/ou plusieurs continents, au dépend de l'activité locale, régionale ou nationale.

On peut dire aujourd'hui que la « composante internationale » prend une part de plus en plus importante dans les activités des banques. Celles-ci accordent de plus en plus de moyens financiers et humains pour le développement de cette composante.

Mais ce concept d'internationalisation reste délicat à définir dans le cas des opérations bancaires : Bellanger (1987), prétend que la différence entre les opérations bancaires « domestiques », « étrangère » et « internationales », est en train de disparaître, et le fait de

définir une opération bancaire internationale est un problème : une entreprise dans un pays A peut emprunter de l'argent, de la banque du pays A, pour effectuer des transactions dans le pays A ou dans un autre pays B; la même entreprise (A) peut emprunter de l'argent d'une banque dans le pays B pour effectuer des transactions dans le pays B ou dans le pays A. Quel est dans ce cas la transaction que nous pouvons qualifier comme nationale et la transaction qualifiée comme internationale ? Est-ce que une voiture Honda fabriquée avec des pièces japonaises aux États-Unis est considérée comme une production locale ou internationale ? Ou une voiture Volkswagen fabriquée en Pennsylvanie, mais dont les pièces proviennent de l'Amérique latine ? (Bellanger, 1987). Comme pour les produits fabriqués partout dans le monde, il est difficile de distinguer les opérations et les services bancaires, entre ceux destinés aux activités locales et nationales et ceux des opérations internationales.

2.1.1. Les facteurs influençant l'internationalisation des banques

Plusieurs facteurs ont influencé l'internationalisation des institutions bancaires ; ces facteurs peuvent être classés en deux catégories : les facteurs internes, c'est-à-dire propres à la banque, et les facteurs externes, c'est-à-dire ceux que la banque ne contrôle pas.

a) Les facteurs externes

Les facteurs externes peuvent être décrits comme des facteurs reliés à l'environnement économique, financier et bancaire, et qui ont influencé, d'une manière directe ou indirecte, le processus d'internationalisation des institutions bancaires ; parmi ces facteurs, nous pouvons citer:

- L'internationalisation des économies dans les différents pays et la multiplication de groupements économiques « régionaux », au niveau de plusieurs continents (U.E.¹, A.L.E.N.A.², N.A.F.T.A.³, A.P.E.C.⁴, etc.) ;
- L'internationalisation des marchés financiers et des marchés de capitaux ;
- L'internationalisation des grandes entreprises et multinationales, face à l'accroissement du commerce et du volume des biens et des marchandises, à l'échelle mondiale ;
- La propagation de nouvelles technologies de communications accessibles à tous ;
- L'opportunité de faire de bons investissements ailleurs que chez soi, c'est-à-dire dans d'autres pays développés et de plus en plus dans des pays en voie de développement (Marois, 1979).

Au niveau de l'internationalisation des économies, Doz (1987) indique que les économies nationales sont devenues dépendantes du commerce mondial, du fait de l'augmentation des

¹ U.E. : Union Européenne.

² A.L.E.N.A. :

³ N.A.F.T.A. :

⁴ A.P.E.C. :

investissements étrangers dans les pays en voie de développement et dans les pays développés. Selon lui, cette internationalisation des économies a été possible grâce à quatre principaux facteurs, repris aussi par Ohmae (1985), et qui sont:

1. Homogénéisation des marchés.
2. Baisse des coûts de transport et de communication.
3. Disparition des barrières douanières.
4. Pressions des concurrents étrangers.

D'après Chaput (1990), malgré l'absence d'accords internationaux, portant sur les services, comme c'est le cas pour les biens avec les accords du G.A.T.T. et de l'O.M.C., les échanges dans le domaine des services représentent deux fois le commerce mondial, et se développent à un rythme deux fois plus rapide que les biens manufacturés : la conséquence de ce phénomène est une internationalisation de plus en plus poussée des institutions bancaires.

Bryan et Farrell (1986) ont bien expliqué l'internationalisation de l'économie mondiale.

D'après ces auteurs :

...L'an 2000 apparaît comme une sorte de kilomètre 0 pour l'émergence d'une économie véritablement planétaire. La mobilité croissante des capitaux a déclenché une vague de capitalisme planétaire qui a rapidement accéléré la mondialisation de l'économie entière des biens, des services et de la main d'œuvre... (p.3)

Toutes ces transformations, au niveau de l'économie planétaire, et ces tendances à la globalisation, ont eu des conséquences sur l'internationalisation du marché mondial des capitaux. Bryan et Farrell (1996) pensent que ce marché est en train de grossir de plus en plus au dépend des marchés financiers locaux et nationaux, qui ont tendance à disparaître ou plutôt à fusionner pour faire partie de ce marché de capitaux mondial. La mondialisation des marchés de capitaux, va avoir à son tour des conséquences sur l'internationalisation des institutions bancaires, partout à travers le monde.

Si nous examinons les différentes variations dans les volumes des transactions financières à l'échelle internationale, nous pouvons observer une forte augmentation, qui continue depuis plusieurs décennies et qui va continuer encore dans le futur. En effet, d'après De Cramoy (1995), en 1990, le stock d'actifs financiers a été estimé à 35 trillions de dollars, et devra atteindre le chiffre de 53 trillions de dollars (dollars constants) d'ici l'an 2000. Selon le même auteur, ces actifs financiers sont généralement acheminés vers les pays et les régions qui présentent les meilleures opportunités d'investissements. Dans le contexte actuel, ce sont les pays émergents et les pays en voie de développement qui présentent les meilleures possibilités de rentabilité.

L'internationalisation des banques dans ces pays, se trouve encore une fois justifiée, puisque les grandes banques des pays développés ne peuvent agir seuls sur des les marchés des pays en voie de développement, à cause de la multitude de risques que ces pays présentent. Toujours d'après Cramoy (1995), les besoins en investissements dans ces pays, sont estimés à 14 trillions de dollars pour la période 1994-2004, ce qui représente le double du taux d'investissement des pays de l'O.C.D.E., pour la même période. La rentabilité de

ces pays est estimée entre 10 et 15 % pour les prochaines années à venir. Ceci est d'autant plus encourageant, que nous observons depuis quelques années une tendance de ces pays à la libéralisation de leurs économies et à l'adaptation de politiques économiques et de législations, destinées à encourager les investissements étrangers. Nous pensons que les banques dans les pays en voie de développement doivent profiter de cette tendance et essayer d'y prendre part.

D'après Iffland (1987), l'intensification de l'activité financière à l'échelle internationale est telle qu'elle est estimée de 10 à 15 fois celle des biens et des services, l'auteur affirme que les transactions financières vont continuer à dépasser la production des biens et des services à l'échelle internationale dans les années à venir. Nous pouvons imaginer l'effet d'une telle activité sur les banques et sur leurs opérations financières dans le futur.

Toujours d'après Iffland (1987), la croissance des flux financiers à une échelle globale et internationale est due à 4 principaux facteurs :

- 1) les changements survenus au niveau des cadres réglementaires dans beaucoup de pays, ont favorisé l'ouverture des marchés à la concurrence extérieure ;
- 2) les progrès réalisés dans les systèmes de la télécommunications et l'évolution de technologies plus sophistiquées, qui ont permis une réduction des coûts et un transfert plus rapide et plus fiable des informations ;
- 3) l'adoption de nouvelles innovations financières, destinées à répondre aux besoins de plus en plus croissants et différents d'une clientèle de plus en plus hétérogène et

diversifiée (clients particuliers, entreprises privées, entreprises ou organismes publics...) et destinés à faire face à une concurrence de plus en plus accrue provenant du secteur bancaire et des institutions financières non bancaires ;

- 4) la nécessité de faire face aux changements et à la diversité des systèmes financiers et être plus flexible, pour pouvoir réagir aux changements dans l'environnement.

Un autre facteur important qui a contribué à accéléré l'internationalisation des banques est l'augmentation des échanges de devises. En 1973, les échanges de devises étaient estimés entre 10 et 20 milliards de dollars par jour, en 1986 le volume des échanges de devises sur les trois principales places financières, c'est-à-dire Londres, New-York et Tokyo a atteint un volume de 200 milliards de dollars par jour. Aujourd'hui, le volume d'échange de devises sur ces trois places dépasse les 1000 milliards de dollars par jour (Bryan et Farrell, 1996).

Le développement des marchés financiers à l'échelle mondiale va impliquer le développement de ces marchés dans les P.V.D.. Ces derniers présentent aujourd'hui de grands potentiels de croissance et d'investissement, même si l'essentiel des capitaux financiers sont aujourd'hui acheminés vers les pays développés (Bryan et Farrell, 1996).

Cette internationalisation de l'économie mondiale et des entreprises a rendu nécessaire l'internationalisation des capitaux à l'échelle mondiale. On observe aujourd'hui l'existence d'un "marché international de capitaux" (M.I.C.). D'après Eitman (1983), le M.I.C. est un marché où des acheteurs et des vendeurs, provenant de différents pays, achètent et vendent des capitaux et des fonds dans des monnaies et des devises différentes. Le M.I.C. existe

dans des centres financiers internationaux, comme: Londres, New-York et Frankfurt. Les banques étrangères, comme les banques domestiques de toute taille (ce qui peut concerner les P.M.B. des pays en voie de développement), peuvent traiter sur ce marché.

D'après Leroux (1994), les banques font de plus en plus transférer leurs activités du marché domestique au marché international, c'est-à-dire du secteur réglementé au secteur non réglementé. La nature des activités d'intermédiation et la mondialisation des marchés ont rendu nécessaire la mise en place d'un marché où circulent les fonds entre les banques, indépendamment de leur localisation ou de leur nationalité: c'est le marché interbancaire international. La qualité des moyens de télécommunication modernes et l'installation d'un système de paiement efficace et sécuritaire, a rendu possible les liaisons entre les participants de ce marché.

L'existence de ce marché a eu deux principales conséquences sur les P.M.B.:

- Des banques de taille moyenne ont pu se lancer dans les activités internationales grâce à un marché (interbancaire) actif et facile d'accès.
- Le risque de l'intermédiation bancaire internationale a été réparti à travers tout le système bancaire (les grandes banques, mais aussi les P.M.B.), en transformant un risque qui aurait pu être concentré sur quelques noms en un risque de système.

On peut donc dire que l'internationalisation des services des P.M.B. des pays en voie de développement peut être possible grâce à l'existence de ce type de marché. Nous pensons que la présence de plusieurs institutions bancaires, y compris les P.M.B., va permettre un

plus grand choix pour les entreprises, ce qui va entraîner l'amélioration des services et le développement de marchés spécialisés.

Un autre facteur important contribuant à l'accélération de l'internationalisation des banques est le développement des technologies et des moyens de télécommunications. D'après Schwarz (1981), le développement des moyens de télécommunications et des technologies modernes s'est fait grâce au développement d'un réseau de communications efficient et mondial, d'une part, et d'autre part, grâce au développement des ordinateurs. L'intégration des ordinateurs dans le réseau de communications a permis à son tour le développement des systèmes d'informations, qui ont largement contribué à l'amélioration des systèmes comptables, les transferts de fonds électroniques, et des systèmes permettant aux clients d'avoir un accès direct à leurs comptes bancaires et à réaliser différentes opérations. Mais ce développement des technologies et des moyens de télécommunications comporte aussi certains problèmes, comme l'incompatibilité des différents systèmes existants, la sécurité au niveau du transfert des informations et les différentes restrictions et réglementations existantes (Schwarz, 1981).

b) Les facteurs internes

Le fait de parler de plus en plus aujourd'hui, de l'internationalisation des banques et du secteur bancaire n'est pas seulement dû à un phénomène de mode : c'est toute l'économie du monde contemporain qui est en train de s'internationaliser. Les banques, grandes ou petites, occupent un rôle important en tant qu'acteur économique : nous pensons donc qu'elles ont intérêt à occuper une place importante dans l'internationalisation de

l'économie, et doivent donc internationaliser leurs structures et leurs différents services sous peine de disparaître.

Les raisons pour lesquelles les banques s'internationalisent, ou pour lesquelles elles ont intérêt à s'internationaliser, sont nombreuses ; Lees (1974) en a examiné quelques unes. L'une de ces raisons est que l'environnement des affaires international peut présenter beaucoup d'opportunités pour les institutions bancaires, qui ne se présentent pas à un niveau local ou national ; les banques ont donc intérêt à aller chercher ces nouvelles opportunités, si elles veulent augmenter leurs profits et leurs bénéfices. Une deuxième raison réside dans le fait que l'intensification de la concurrence à une échelle nationale, fait que la banque a parfois intérêt à chercher des clients ailleurs. Mais il ne faut pas oublier que l'environnement économique et/ou financier international ne présente pas seulement des opportunités : les risques sont plus importants et l'incertitude est beaucoup plus grande, à notre avis c'est l'une des principales raisons pour la quelle les Petites et Moyennes Banques sont réticentes à opérer dans un environnement international.

Toujours d'après Lees (1974), pour qu'une banque commence à internationaliser ses services, il faut qu'elle soit prête sur plusieurs fronts. Les banquiers doivent prendre en considération 4 principaux facteurs : (1) avoir les compétences et l'habilité de diriger mais surtout de gérer la banque dans un environnement international (2) avoir une bonne (forte) situation financière (3) avoir la capacité de fournir des informations adéquates à la clientèle ayant besoin des services internationaux (4) la localisation de la banque. Outre la localisation de la banque et le fait de disposer d'une bonne situation financière, les qualités et les compétences des dirigeants est un facteur très important et qui influence directement

l'internationalisation de l'activité d'une institution bancaire donnée, dans la mesure où la conduite des opérations bancaires, au niveau des activités internationales, est plus difficile que la conduite de ces opérations à un niveau local et national.

Nous pouvons dire que le phénomène d'internationalisation a obligé les banques à s'internationaliser, mais les banques ont aussi joué un rôle important, voir même essentiel dans le processus de l'internationalisation de l'économie mondiale, puisqu'elles sont un acteur économique très important.

Areskourg (1983), indique que cette internationalisation bancaire a plusieurs effets positifs sur l'économie mondiale:

- 1) D'un point de vue macro-économique, l'intermédiation bancaire peut augmenter l'efficacité de l'allocation des économies. Les fonds et les capitaux vont transiter d'économies peu productives, vers des économies plus productives.
- 2) L'absence de distorsions engendrées par des interventions gouvernementales, dans la mesure où le marché bancaire international est libre des politiques établies par les différents gouvernements.
- 3) L'internationalisation bancaire contribue à une meilleure allocation des fonds dans les différents pays, en aidant au financement de projets d'investissements prometteurs dans des pays manquant d'investissements.
- 4) Toujours sur le plan global, l'internationalisation bancaire est sans aucun doute en train de faire une contribution positive à l'intégration des marchés financiers et une meilleure

allocation des fonds d'investissement entre les pays déficitaires et les pays excédentaires, entre les différents secteurs d'activités et les différentes entreprises.

5) L'internationalisation bancaire complète les activités de prêts de la Banque Mondiale, du F.M.I.⁵ et d'autres institutions bancaires mondiales.

6) Elle peut aussi contribuer à la promotion du commerce à l'échelle mondiale, par une plus grande offre de financement et une plus grande facilité dans les opérations financières de transferts de fonds, de transactions externes et d'autres services.

2.1.2. Les moyens utilisés par les institutions bancaires pour s'internationaliser

Il existe plusieurs moyens qu'une banque peut employer pour internationaliser ses activités.

D'après Roussakis (1983) et Kennet (1981), ces moyens sont:

- Développer un réseau de correspondances avec d'autres banques étrangères;
- Contacter les clients à l'étranger par un représentant de la banque, qui n'est pas résidant dans les pays des clients (« *suitcase operations* »);
- Etablir ou participer avec d'autres banques domestiques ou étrangères à la création ou à l'installation d'un consortium bancaire spécialisé;
- Etablir un bureau représentatif à l'étranger sur des bases sélectives;

⁵ F.M.I. : Fond Monétaire International.

- Etablir des filiales à l'étranger;
- Acquérir totalement ou en partie des intérêts dans des banques étrangères.

Il faut noter que ces moyens ne peuvent pas être utilisés par toutes les catégories de banques : nous pensons que les P.M.B. n'auront pas assez de moyens matériels, financiers et humains, pour ouvrir des bureaux de représentation ou des succursales à l'étranger, ou encore acquérir des intérêts dans d'autres institutions bancaires. Si ce genre d'institutions voudrait internationaliser ses activités, le fait d'établir des participations ou la création d'un consortium ou d'un réseau, avec d'autres banques locales ou étrangères, permet à ces petites institutions bancaires de s'engager dans les opérations internationales, tout en diminuant et en partageant les risques relatifs à ce genre d'activité.

2.1.3. Les différents produits et services bancaires offerts dans le cadre des opérations internationales

Les produits et les services bancaires offerts à une échelle internationale diffèrent de ceux offerts à une échelle nationale. D'après Rose (1983), les opérations les plus courantes qui sont conduites par les banques, à une échelle internationale sont :

- L'émission de lettres de crédit,
- L'achat et la vente de devises,
- L'émission des acceptations bancaires,

- L'acceptation des dépôts et les prêts en eurodevises,
- L'assistance dans les marchés des bonds en eurodevises.

Les lettres de crédit constituent une sorte de promesse de la part d'une banque de payer pour des biens qui sont à l'étranger et qui seront transférés entre deux pays. Ces lettres sont généralement issues pour financer les exportations ou les importations d'une entreprise donnée, les banques en général substituent les promesses de paiement de leurs clients par leurs propres promesses, parce qu'elles sont plus acceptées que celles des clients. En substituant sa promesse de paiement à celle de son client, la banque devient le garant de ce client et peut de ce fait réduire le risque de non-paiement qui est perçu par l'acheteur, ce qui facilite le transfert des biens ou des marchandises entre les pays (Rose, 1983).

La deuxième opération consiste à acheter et à vendre des devises pour le compte de la banque ou pour sa clientèle. Ces opérations d'achat et de vente de devises peuvent aussi consister à acheter des contrats de vente ou d'achat à terme ; ces opérations sont considérées comme spéculatives et peuvent engendrer des profits considérables, mais les pertes aussi peuvent être très grandes. Les petites banques se concentrent surtout sur l'achat et la vente des devises pour leur clientèle, dans le cadre d'opérations courantes, et ne conduisent pas (ou rarement) des opérations sur le marché à terme, car ce type d'opérations comporte une prise de risque considérable (Rose, 1983).

Une autre opération, souvent conduite à une échelle internationale, est l'émission des acceptations bancaires. Les acceptations bancaires sont très proches des lettres de crédit : elles constituent une promesse de paiement après un certain nombre de jours fixés à

l'avance, elles sont utilisées pour financer l'achat des biens et des services entre différents pays (Rose, 1983).

Comme les lettres de crédit et les acceptations bancaires, les dépôts en eurodevises sont aussi utilisés pour le paiement des achats de biens et de services entre différents pays, mais ils sont aussi considérés comme un bon instrument d'investissement grâce aux taux d'intérêts avantageux qu'elles offrent (Rose, 1983).

Une autre opération, qui est souvent conduite par les banques internationales, est l'assistance sur les marchés des bonds en eurodevises ou *Eurobonds*.

La question qui se pose est de savoir si les banques des pays en voie de développement sont capables d'offrir toutes ces opérations à leur clientèle et concurrencer ainsi les grandes banques des pays développés ?

2.2. Définition et typologies des banques

Une analyse de la littérature financière et bancaire nous permet de trouver plusieurs définitions relatives au secteur bancaire et financier en général, et aux banques plus particulièrement.

Mikdashi (1990) définit le secteur bancaire de la manière suivante :

« Le secteur bancaire et financier comprend l'ensemble des agents économiques (institutions ou individus) qui traitent des opérations sur actifs ou passifs financiers et sur des opérations connexes... » (p.1)

Ces opérations sont décrites plus précisément par l'auteur comme étant essentiellement des opérations de : mobilisation de l'épargne et des liquidités, des affectations de ressources mobilisées, des émissions et des placements de titres, de la gestion de patrimoines financiers, des opérations de courtage, des mandats et diverses opérations administratives, de l'information et des conseils, des garanties, avals et conditionnements bancaires, des activités de participation, d'achat, de fusion et de restructuration à la demande de la clientèle, et de nouveaux instruments financiers (Mikdashi, 1990).

La définition de la banque, en tant qu'institution financière, et des différents services qu'elle offre, varie d'un pays à l'autre ; la littérature économique et financière allemande, suisse et autrichienne définit les banques comme étant :

« ... des entreprises qui accomplissent des opérations bancaires, lorsque le volume de ces opérations exige une entreprise opérant selon des méthodes commerciales... » (Mikdashi, 1990).

La définition américaine est différente, dans la mesure où elle est beaucoup plus restrictive :

« ...une banque n'a d'existence que si elle accepte des dépôts que les déposants ont tout loisir de retirer selon leur bon vouloir et qui sont engagés dans des transactions de prêts commerciaux... » (Mikdashi, 1990).

Les banques, selon les lois américaines, sont donc de simples institutions pratiquant les dépôts à vue et les crédits aux entreprises, contrairement à la définition des pays germaniques, qui est plus large et qui ne limite pas les opérations bancaires à de simples opérations de dépôts et de crédits.

Une définition plus précise est donnée par Muldur et Sassenou (1989). Les deux auteurs définissent les institutions bancaires selon deux principales approches : l'approche par la production et l'approche par l'intermédiation. La première approche, l'approche par la production, définit la banque comme :

« une entreprise de services, que l'on peut subdiviser en deux groupes, ceux qui engendrent des ressources (dépôts à vue, dépôts à terme) et ceux qui constituent des emplois : prêts commerciaux, prêts immobiliers, prêts à tempérament, titres, etc. ». (p.46)

Cette approche considère qu'il existe une différence entre la gestion de l'actif et la gestion du passif de la banque ; au niveau des coûts, tous les services de la banque sont considérés comme des outputs distincts.

La deuxième approche, dite approche par l'intermédiation, considère que :

« le processus de production pour un établissement financier, nécessite l'intermédiation financière. Les outputs sont alors mesurés en dollars et non plus en nombre de comptes gérés par la banque. Les dépôts ainsi que le travail et le capital, sont des inputs. » (p.48)

Concernant la taille des institutions bancaires, il est difficile de trouver des définitions dans la littérature. Cramoy (1995) prétend que plusieurs critères peuvent être pris en considération dans la définition de la taille d'une banque. Parmi ces critères, nous pouvons citer : l'importance des fonds propres, le nombre d'employés, le nombre d'implantations, ou l'importance des activités exercées. Toujours d'après le même auteur, une banque moyenne étant définie comme étant une banque ayant des fonds propres compris entre 150 et 200 millions de dollars US.

Nous avons essayé d'élaborer une définition, qui correspond à la description des petites et moyennes banques des pays en voie de développement :

Définition:

Nous entendons par petites et moyennes banques de P.V.D. (P.M.B.), les Banques des pays en voie de développement, qui interviennent plutôt à l'échelle locale, régionale ou nationale de leur pays. À l'instar des P.M.B. de pays économiquement plus développés, ce genre d'institutions est considéré comme plus petit, plus pauvre et plus vulnérable que les grandes Banques nationales ou internationales. Les P.M.B. seront considérés donc comme des P.M.E. du secteur bancaire.

D'après la définition précédente, nous pouvons élaborer deux groupes de typologies possibles pour distinguer les caractéristiques des P.M.B., par rapport à celles des grandes banques. La première sera basée sur la taille et la seconde sur le comportement stratégique.

La première typologie basée sur la taille où nous pouvons prendre en considération:

1. L'actif de la banque.
2. Les réserves.
3. Les crédits.
4. Le nombre d'employés.
5. Le chiffre d'affaires.

Comparées aux grandes banques des pays développés, les P.M.B. possèdent des ressources humaines, matérielles ou financières qui sont généralement beaucoup plus limitées.

La seconde typologie porte sur le comportement stratégique adopté par les P.M.B. par rapport aux différents acteurs et aux différentes parties présentes. En effet, comme les autres entreprises de façon générale, les banques peuvent avoir deux principales catégories de stratégies à suivre:

- **Stratégies de domination;**
- **Stratégies de spécialisation ou de niche.**

Nous pensons que, comme les P.M.E., les P.M.B. ont plutôt tendance à suivre des stratégies de niche et de spécialisation que des stratégies de domination, qui sont moins accessibles, à cause du manque de moyens financiers, matériels et humains.

Plusieurs études et recherches ont été élaborées dans le cadre de l'internationalisation des services bancaires pour les grandes banques multinationales et internationales; mais peu d'études traitant ce sujet ont porté spécifiquement sur les P.M.B. dans les pays en voie de développement. Le choix de ce thème va donc nous permettre de faire une modeste contribution, en matière de recherche, à l'avancement des connaissances dans le domaine de la gestion des petites et moyennes institutions bancaires.

2.3. Caractéristiques et spécificité des P.M.B.

Avant de parler des caractéristiques des petites et moyennes banques, nous allons essayer de parler, dans un premier temps, des caractéristiques du produit bancaire fourni par les banques.

Le produit bancaire, en tant que tel, présente plusieurs particularités, qui le rendent différent des produits manufacturés, mais aussi des autres services non-bancaires.

D'après Saidane (1997), le produit bancaire possède trois principales caractéristiques. La première décrit le produit bancaire comme étant **immatériel**, puisque le crédit accordé par une banque, pour un client, n'est qu'une simple écriture comptable.

La deuxième particularité, représente les produits bancaires comme étant complémentaires, dans la mesure où leurs coûts sont moins chers, s'ils sont produits ensemble, plutôt que séparément (exemple : l'émission de chèques), d'où la deuxième spécificité du produit bancaire, qu'on peut caractériser comme un produit **complémentaire**.

Enfin, la troisième caractéristique décrit la production bancaire comme étant **continue** et **élastique**, dans la mesure où les employés de la banque ne peuvent pas affecter le volume de transactions bancaires effectuées pour une journée donnée, en d'autres termes : le volume de l'activité bancaire ne dépend pas des dirigeants de la banque ou de son personnel, mais de la conjoncture économique et financière.

Pour élaborer les typologies des P.M.B., nous nous sommes basés sur une étude de Blili et Raymond (1994), qui traite de la spécificité des systèmes d'informations dans les P.M.E. .
Au niveau des P.M.B., ces spécificités peuvent être classées selon plusieurs catégories:

2.3.1. Spécificités environnementales

Il existe deux sortes de spécificités environnementales, chez les P.M.B., par rapport aux grandes banques :

- Une plus grande incertitude face à l'environnement : technologique, financière, commerciale, etc..., à cause du manque des ressources des P.M.B., par rapport aux grandes banques ;

- Une vulnérabilité face aux forces de la concurrence, face aux clients et aux partenaires (autres banques et institutions financières).

Au niveau des relations P.M.B.- clientèle, il faut noter que les P.M.B. sont parfois dépendantes par rapport à leur clientèle, surtout si ce sont des clients importants, comme des grandes entreprises ou des organismes gouvernementaux ; alors que les grandes banques possèdent plusieurs catégories de clientèles, ce qui a tendance à éliminer ce phénomène de dépendance. Mais certains auteurs prétendent le contraire, en affirmant que les petites banques ont au contraire de meilleures relations avec leur clientèle que les grandes banques, ce qui représente un avantage très important (Bollenbacher, 1995).

2.3.2. Spécificités organisationnelles

Les P.M.B. peuvent présenter certaines spécificités organisationnelles, par rapport aux grandes banques :

- L'aspect de sous-traitance au niveau des opérations internationales, dans la mesure où les P.M.E. bancaires sont presque obligées de traiter exclusivement avec les grandes banques et de suivre les politiques et les stratégies établies par ces dernières, au niveau des activités internationales ;
- La présence d'une structure peu formalisée et peu différenciée ;

- Des ressources limitées sur le plan financier, matériel et humain : comme nous l'avons vu dans les typologies ci-dessus, les P.M.E. bancaires disposent de peu de ressources par rapport aux grandes banques.

Les P.M.B. sont considérées comme des institutions bancaires sous capitalisées, par rapport aux grandes banques, et affichent généralement des profits et des bénéfices inférieurs. La différence est très importante entre les grandes banques et les P.M.B., en termes d'actifs, de comptes-clients, de dépôts, de transactions nationales et internationales effectuées.

Concernant le nombre des employés, une banque nord-américaine ou européenne (comme par exemple : La Chase Manhattan Bank, La Banque Royale, Le Crédit Lyonnais, etc.) peut disposer de 30000 à 60000 employés, alors que certaines P.M.B. dans les P.V.D. ou dans un pays en émergence, disposent généralement d'un nombre d'employés entre 500 et 1500, à l'échelle de tout le pays ; d'autres P.M.B. sont encore plus petites et disposent parfois d'une trentaine d'employés au maximum.

Si nous prenons le cas de la Tunisie, qui est un pays en voie de développement, l'U.B.C.I. (Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie), qui est la sixième banque en Tunisie (classification basée sur le Produit Net Bancaire), dispose en tout de 800 employés environ. La Banque de Tunisie (classée septième), dispose de 849 employés ; l'A.T.B. (*Arab Tunisian Bank*, classée dixième), emploie environ 600 employés. D'autres banques emploient à peine une trentaine d'employés, comme la B.C.M.A. (Banque de Coopération du Maghreb Arabe, qui emploie 21 employés), la N.A.I.B. (*North Africa International Bank*), dispose en tout de 42 employés, etc.

Si demain, une banque européenne, comme le Crédit Lyonnais, ou une banque nord américaine, comme la C.I.B.C.⁶, décident de commencer à opérer sur le territoire de la Tunisie, quel sera dans ce cas le statut des banques tunisiennes face à ces grandes banques étrangères ? Est-ce qu'elles seraient considérées comme de grandes institutions bancaires, ou simplement des petites et moyennes banques ?

D'un autre côté, supposons que certaines banques tunisiennes décident de se lancer dans les opérations internationales, en s'implantant dans d'autres pays, par l'ouverture d'agences ou de bureaux représentatifs, notamment dans les pays développés et sur les grandes places financières, comme Paris, New-York, ou Montréal, quelle définition pourrions nous donner aux banques tunisiennes qui décident de s'implanter dans les pays développés ? Ne seraient-elles pas considérées comme des P.M.E. du secteur bancaire, par rapport aux grandes banques nationales des pays développés ?

2.3.3. Spécificités décisionnelles

Au niveau de la prise de décision, nous pouvons distinguer deux principales spécificités chez les P.M.B. :

- Un cycle de décisions stratégiques orienté sur le court terme : le manque de moyens ne permet pas aux P.M.B. de prendre des décisions et de s'engager dans des stratégies sur le moyen ou le long terme.

⁶ C.I.B.C. : Canadian Imperial Bank of Commerce.

- Un processus décisionnel intuitif, expérimental, utilisant peu d'informations et de techniques formelles de gestion.

2.3.4. Spécificités psychologiques

- Rôle dominant de la haute direction : le manque de délégation du pouvoir et la centralisation des décisions, confère à la haute direction d'une P.M.B. un rôle beaucoup plus important que dans les grandes banques, par rapport au reste du personnel.

- Un climat psychologique marqué par des attitudes favorables mais aussi des craintes face à l'internationalisation : l'environnement économique et financier international comporte des risques plus importants qu'un environnement national et local, dans un pays donné. Comme les P.M.B. disposent de peu de ressources pour faire face à cet environnement, par rapport aux grandes institutions bancaires, elles sont donc plus réticentes à opérer dans un tel environnement.

Ces différentes spécificités confèrent aux P.M.B. des caractéristiques uniques, que les grandes banques ne possèdent pas. Ceci signifie que les petites et moyennes institutions bancaires ne fonctionnent pas de la même façon que les grandes banques, au niveau des opérations et services fournis, mais aussi au niveau de la gestion courante de tous les jours, et surtout au niveau de la gestion stratégique et de la politique générale, à moyen et long terme.

CHAPITRE III

CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Dans le cadre de ce chapitre, nous allons essayer d'examiner, dans un premier temps, les différents facteurs qui influencent l'internationalisation des petites et moyennes banques, pour pouvoir définir, dans un deuxième temps, les stratégies employées par les P.M.B. dans leurs processus d'internationalisation.

3.1. L'internationalisation des petites et moyennes banques

D'après Earle et Mendelson (1989) : « il n'y a pas une banque, si petite soit-elle, et avec un territoire si restreint, qui ne sera pas affectée par la globalisation bancaire » (p.14) Plusieurs facteurs, ayant une influence sur l'internationalisation des banques, ont été déjà étudiés dans le chapitre précédent ; dans cette partie, nous allons en reprendre certains pour introduire notre cadre conceptuel de recherche.

L'un des principaux facteurs, qui a influencé l'internationalisation des institutions bancaires, est l'ouverture d'un pays à la concurrence étrangère. Selon Bellanger (1987), la déréglementation des économies à l'échelle planétaire, a fait qu'une banque peut pénétrer de nouveaux marchés économiques et financiers internationaux, qui se trouvent dans d'autres pays que son pays d'origine. La déréglementation des marchés financiers, implique une plus grande participation des banques étrangères dans des marchés bancaires

domestiques et locaux. Pour la première fois, nous assistons dans plusieurs pays à une hausse de la concurrence de la part des banques étrangères par rapport aux banques locales.

Mais il se peut que la pénétration de la concurrence externe sur un marché bancaire local, soit une conséquence majeure de l'affaiblissement des P.M.B. bancaires par rapport aux nouveaux concurrents, surtout dans les pays en voie de développement. En effet, le secteur bancaire dans ces pays ne semble pas avoir les ressources (humaines, financières, matérielles, etc...) nécessaires pour faire face à une concurrence provenant des banques des pays développés.

Pour pouvoir affronter la concurrence extérieure, les petites et moyennes banques locales, sont donc obligées de changer d'orientations stratégiques et de penser à une échelle plus globale. Mikdashi (1990), par exemple, pense que la présence de banques étrangères sur le marché bancaire d'un pays donné, a pour effet « d'animer la concurrence et d'attiser l'innovation », ce qui conduira les différentes banques à améliorer leurs produits et leurs services pour pouvoir garder leurs clientèles.

Mais même si la présence de banques étrangères peut influencer ou « obliger » les petites et moyennes banques locales et nationales à s'internationaliser, une question reste posée : Est-ce que les petites et moyennes banques peuvent opérer ou survivre dans un environnement international ?

Il existe toute une controverse à ce sujet, puisque certains auteurs affirment l'impossibilité d'une telle chose, alors que d'autres sont convaincus du contraire.

Le doute persiste sur le fait que les P.M.B. bancaires, dans les pays développés et spécialement celles des pays en voie de développement, ne pourront pas faire face à l'internationalisation de l'économie mondiale, et ne pourront pas de ce fait envisager d'internationaliser leurs services. Le fait est que les grandes banques possèdent plusieurs atouts et avantages, par rapport aux petites et moyennes banques, qui leurs permettent d'accéder et d'opérer efficacement sur le marché international. Les grandes banques possèdent des ressources considérables leurs permettant de profiter d'économies d'échelle ou de diversifier les risques, tout en ayant l'avantage d'avoir un accès facile aux différents marchés financiers dans le monde (Mikdashy, 1990). Certains auteurs, comme Peyrot (1995) et Lees (1974), pensent que seules les grandes banques internationales peuvent opérer à un niveau global et planétaire, les autres banques étant appelées à disparaître, où à agir uniquement à une échelle locale ou nationale. D'après ces auteurs, le problème des coûts entraînés par la conduite d'opérations à l'étranger, ou les pertes fréquentes engendrées par des opérations bancaires internationales, font que seules les grandes banques, possédant suffisamment de ressources financières, qui sont capables d'opérer à un niveau international. Les banques doivent être capables d'assumer un certain niveau de risque de crédit et de capital, au niveau des opérations internationales, sont beaucoup plus élevées que les risques assumés au niveau des opérations bancaires domestiques. Les coûts sont plus élevés, dans le cas où la banque possède des succursales ou des bureaux de représentation à l'étranger.

D'un autre côté, certains auteurs, comme Khoury (1991), appuient les deux hypothèses à la fois et estiment que les deux types de banques peuvent coexister (les grandes banques et les

P.M.B.) et opérer sur les marchés internationaux. L'auteur estime que l'augmentation de la concurrence sur les marchés financiers, va entraîner la formation de deux principales tendances dans le système bancaire : les grandes banques universelles, qui dominent dans leurs marchés et qui opèrent à une échelle internationale. La deuxième tendance est représentée par les banques-niches (« *niche banks* »), qui possèdent un haut degré de spécialisation, ou opèrent dans des zones géographiques spécifiques. Dans ce dernier cas, les dirigeants des banques doivent élaborer des stratégies spécifiques destinées à orienter la banque vers une niche spécifique, dans laquelle elle doit se spécialiser.

Pour ceux qui pensent que les petites et moyennes banques ne sont pas capables de survivre sur les marchés domestiques et/ou internationaux, à cause du phénomène des économies d'échelles¹, que seules les grandes banques sont capables de réaliser, des études ont montré que les économies d'échelles ne sont pas importantes, dans le secteur bancaire, et que certaines petites et moyennes banques peuvent être très compétitives et très efficaces au niveau de la diminution des coûts par rapport aux grandes banques (Rhoades et Savage, 1981), sans pour autant réaliser ces économies d'échelle.

Watt (1992) prétend que les grandes banques souffrent de déséconomies d'échelles et qu'elles ne sont pas nécessairement plus profitables que les petites banques, seulement parce qu'elles sont plus grandes. Toujours d'après le même auteur, le facteur taille n'est pas très important dans la compétitivité bancaire internationale. Les banques peuvent réussir sur la scène internationale, comme sur la scène locale ou nationale, avec l'aide

¹ Les économies d'échelle sont réalisées lorsque des institutions atteignent une taille importante pour pouvoir produire à moindre coût.

d'une gestion efficace, d'une bonne capitalisation, et d'une capacité à aller chercher les profits. La taille n'est donc pas un facteur déterminant dans l'internationalisation bancaire.

D'un autre côté, les P.M.B. peuvent présenter plusieurs avantages que les grandes banques ne possèdent pas, surtout sur le marché bancaire international. Les grandes banques peuvent présenter certaines faiblesses, comme le fait de dépendre exclusivement d'une poignée de gros déposants, généralement des banques entre elles, ou le fait d'avoir des crédits consortiaux ou parallèles entre plusieurs grandes institutions bancaires (Mikdashi, 1990). Ces dépendances qui existent entre les grandes banques, sur les marchés bancaires internationaux, les rendent plus fragiles que les P.M.B..

La grande question qui reste posée est de savoir si les P.M.B. peuvent conduire des opérations bancaires internationales, comme l'émission des lettres de crédit, la vente et l'achat des devises étrangères, l'émission d'acceptations bancaires, l'ouverture de dépôts et les prêts en devises, etc...(Rose, 1983). Est-ce que les P.M.B. bancaires, et plus particulièrement celles des pays en voie de développement, sont capables de conduire de telles opérations, surtout si celles-ci nécessitent des moyens humains, matériels, techniques et financiers considérables ?

Le principal problème auquel les P.M.B. font face dans le processus de l'internationalisation de leurs opérations bancaires est celui de l'augmentation du risque au niveau international. Ce risque devient plus grand car beaucoup de facteurs et de nouveaux acteurs entrent en jeu sur la scène internationale. D'après Lees (1974), il existe trois genres de risques dans la conduite d'opérations internationales : le risque de crédit, qui détermine

le statut financier de l'emprunteur ; le risque du pays, qui est relié au climat politico-économique du pays de l'emprunteur ; et le risque du taux de change, qui reflète les variations du taux de change. La réussite d'une banque (peu importe sa taille), sur la scène mondiale réside dans le fait de savoir gérer ces trois types de risques, et de pouvoir anticiper les conséquences qui en résultent.

Rose (1983) pense qu'il existe un seul risque important dans le processus d'internationalisation des institutions, qui est le risque politique. Ce genre de risque est malheureusement plus important lorsque les opérations bancaires se tiennent dans les P.V.D., à cause de l'instabilité politique qui règne dans ces pays.

3.1.1. L'internationalisation des Petites et Moyennes Banques dans les pays développés

Il sera très pertinent pour notre étude d'examiner l'internationalisation des P.M.B. dans les pays développés, car certains éléments, concernant les stratégies d'internationalisation de ces banques, peuvent être très utiles pour notre étude.

Rose (1983) et Thompson (1979) ont examiné l'internationalisation des petites et moyennes banques américaines (les Etats-Unis comptent environ 12000 petites et moyennes banques, qui sont essentiellement des banques régionales), et ont découvert que plusieurs de ces banques régionales possèdent un département international ; certaines autres petites banques conduisent des opérations internationales, comme les lettres de crédits ou les acceptations bancaires. Mais seules les grandes banques régionales, ouvrent des bureaux à l'étranger et seulement quelques-unes ont acheté des participations dans des organisations financières étrangères. Bien que ces petites et moyennes banques se situent

aux Etats-Unis et sont donc considérées comme appartenant à une grande puissance économique mondiale, disposant d'un accès direct aux différents marchés financiers et places boursières nord-américaines, elles présentent plusieurs similitudes et ressemblances avec les petites et moyennes banques, des pays en voie de développement, que nous essaierons de mettre en valeur.

Les P.M.B. aux Etats-Unis sont fort nombreuses. Elles ont commencé depuis quelques années à innover, en procédant à l'internationalisation de leurs services ; en effet, plusieurs de ces banques semblent avoir du succès grâce à un «ciblage» de la clientèle et à l'adaptation de stratégies de niche spécifiques (Quinn, 1986). D'après Smith (1993), face à l'internationalisation de l'économie mondiale et au phénomène de globalisation, les banques européennes ont essayé depuis le début des années 90, de copier les stratégies utilisées par les banques américaines pour s'internationaliser dans les années 80. Alors pourquoi les banques des pays en voie de développement n'essaient-elles pas aujourd'hui de faire la même chose ?

Nous pensons que le courant d'internationalisation des petites banques américaines est dû, en grande partie, à l'internationalisation de leur clientèle, et plus spécifiquement à l'internationalisation des P.M.E. et des entreprises locales. Si les banques régionales américaines ont été capables de conduire des opérations à l'étranger et d'ouvrir même des succursales et des bureaux de représentation, les P.M.B. des pays en voie de développement sont aussi capables de le faire, surtout si la clientèle de ces dernières a tendance à s'internationaliser de plus en plus et à traiter avec l'extérieur. Le problème des ressources humaines, matérielles ou financières ne se pose pas ici, puisque la structure des banques

régionales américaines est très proche des petites et moyennes banques dans les pays en voie de développement. Ces deux genres d'institutions présentent les mêmes caractéristiques et les mêmes spécificités (organisationnelles, décisionnelles, psychologiques, environnementales, etc...), l'internationalisation des petites et moyennes banques des pays en voie de développement peut donc se faire comme cela fut le cas pour les petites et moyennes banques américaines.

Mais certaines banques régionales américaines ont connu des difficultés dans la conduite de leurs opérations internationales ; le principal problème est que ces banques ont commencé à effectuer des opérations internationales sans une préparation adéquate, ce qui a engendré des pertes, dues en grande partie à la faible quantité d'opérations et de services offerts aux clients. Les P.M.B. des pays en voie de développement doivent bien se préparer avant de commencer à effectuer des opérations internationales, dans la mesure où ces opérations sont généralement plus risquées et plus complexes que les opérations effectuées à une échelle locale ou nationale.

3.1.2. L'internationalisation des petites et moyennes banques dans les Pays en Voie de Développement

D'après Bryan et Farrell (1996), l'internationalisation des institutions financières et des marchés de capitaux est confrontée à plusieurs problèmes. Des problèmes tel que l'absence d'information homogène pour les différentes institutions bancaires, à travers les différents pays, les écarts qui existent au niveau de l'infrastructure et des moyens de télécommunications, l'existence de plusieurs réglementations financières dans certains

pays, par rapport à d'autres, entraînent un contraste entre les différentes institutions financières de par le monde et font pencher la balance du côté des institutions bancaires des pays développés, plutôt que du côté des pays pauvres et des pays en voie de développement.

Le problème de l'internationalisation bancaire dans les pays en voie de développement, est que les institutions bancaires de ces pays ont longtemps bénéficié d'une fermeture du marché local et national à toute compétition étrangère. Il en résulte de cette situation la formation d'oligopoles et de monopoles bancaires dans ces pays ; une telle situation engendre nécessairement une détérioration de la qualité des services et des produits bancaires fournis. L'ouverture des marchés locaux et nationaux à la compétition étrangère et aux grandes banques occidentales, qui elles, possèdent une expérience dans le domaine de l'international, risque d'engendrer la disparition des banques locales et nationales, face à cette nouvelle concurrence. Ce fut le cas en Thaïlande par exemple (Fry, 1988), où les banques du pays ont bénéficié pendant longtemps d'un monopole et d'une protection de la part des pouvoirs publics. Le gouvernement de la Thaïlande de l'époque a interdit l'entrée des banques étrangères dans le pays, ou a restreint leurs activités à quelques domaines particuliers et dans des endroits spécifiques dans le pays (les banques étrangères sont tenues, par exemple, de rester dans la capitale Bangkok et ne sont pas autorisées à concurrencer les banques locales dans plusieurs domaines). De telles mesures sont prises par les pouvoirs publics en place, dans le but d'empêcher la faillite des banques locales et leur disparition au profit des banques étrangères. Ces dernières possèdent, en effet, une plus

grande expérience dans le domaine bancaire, mais aussi des produits et des services plus diversifiés, et peut être dans certains cas, de meilleurs qualités.

Le cas des banques brésiliennes, est aussi intéressant à étudier. En effet, même si les banques brésiliennes ne sont pas considérées comme petites, elles font face néanmoins aux mêmes problèmes que les banques d'autres pays en voie de développement. Le cas particulier de la Banque du Brésil semble très pertinent. Avant de commencer son internationalisation, la Banque du Brésil a d'abord commencé à s'établir sur les marchés bancaires des pays limitrophes d'Amérique Latine, tel que le Chili, le Paraguay, l'Uruguay, l'Argentine et la Bolivie, au début des années soixante et jusqu'à la fin des années soixante-dix (Baumgratz, 1987). Ce n'est que dans une deuxième phase que la Banque du Brésil a commencé une stratégie d'internationalisation proprement dite, en installant des bureaux de représentation dans les principaux pays ayant des relations commerciales et des échanges commerciaux avec le Brésil. Forte de ses succès dans les opérations internationales, ce n'est que dans une troisième phase, que la Banque a commencé à s'implanter sur les grandes places financières mondiales, telles que New-York, Paris, Londres, Tokyo ou San Francisco. Avec l'augmentation des exportations brésiliennes, le réseau à l'étranger s'est développé ; la banque est passée de 15 agences et 2 bureaux de représentation en 1973, à 45 agences et 27 bureaux de représentation à l'étranger, ainsi que des directions régionales situées à Washington, Luxembourg, Buenos Aires et Singapour quelques années plus tard. L'internationalisation ne peut se faire du jour au lendemain, surtout dans le cas des petites et moyennes banques des P.V.D.. Nous pensons qu'il sera plus judicieux, dans leurs cas, de suivre l'exemple de la Banque du Brésil, c'est-à-dire, de procéder par étapes, en

commençant par étendre les activités dans les régions limitrophes et dans les pays ayant des échanges commerciaux importants, avec leurs pays d'origine, plutôt que de s'implanter n'importe où, sous prétexte qu'il existe des centres financiers et bancaires importants dans certains pays plutôt que dans d'autres, par exemple.

3.1.3. Les difficultés rencontrées dans le cadre de l'internationalisation des activités bancaires

Le problème majeur pour les petites et moyennes banques, dans la conduite d'opérations internationales, c'est le fait de ne pas pouvoir garder des dépôts en devises, pour pouvoir répondre à la demande de leurs clients et satisfaire leurs opérations ; à cet effet, les P.M.B. sont obligées de contacter les grandes banques, qui disposent généralement de montants plus importants en devises étrangères (Rose, 1983). Ceci constitue un handicap pour les P.M.B. qui sont souvent un partenaire « obligé » des grandes banques dans la conduite des différentes opérations internationales.

Les difficultés du secteur bancaire dans les pays en voie de développement sont généralement différentes de ceux rencontrés dans les pays développés. Nous pensons que ces difficultés sont souvent dues à la structure du secteur bancaire locale, qui a favorisé une sorte de monopole bancaire ; en effet, les banques locales ont pendant longtemps bénéficié d'une protection des autorités monétaires et financières de ces pays, face à toute concurrence étrangère et à toute ouverture du marché. Il en résulte de cette situation une

dégradation presque totale des produits et services bancaires offerts par les banques à leurs clients.

Parmi les difficultés que connaissent les banques dans les pays en voie de développement, la plus grave réside dans la qualité des rapports entre la banque ou le banquier et ses clients. Selon Saidane (1997), les difficultés qui caractérisent les relations entre banquiers et entreprises, dans les P.V.D. sont dues à la méfiance et au manque de confiance de la part des banquiers envers les entrepreneurs et les clients. Cela s'explique par l'absence de proximité, une proximité que l'auteur divise en proximité physique, qui est due à l'insuffisance du réseau bancaire, et une proximité psychologique, due au manque de produits et services bancaires adaptés aux clients. Dans la mesure où le métier de banquier est un métier de services, et où les relations humaines occupent une place très importante (surtout les relations banquier-client), ce manque de proximité ne peut qu'engendrer une détérioration des services offerts aux clients de la banque.

Un autre problème qui se pose aux petites et moyennes banques dans la conduite des opérations internationales est la présence de coûts engendrés par l'ouverture de succursales à l'étranger et dans d'autres pays. Par exemple, le fonctionnement d'une succursale bancaire à Londres, coûtait environ un million de dollars U.S. par an au début des années 80, alors que le fonctionnement d'un bureau de représentation à Tokyo devait coûter plusieurs centaines de milliers de dollars par an (Rose, 1983). Ces coûts de fonctionnement ont tendance à augmenter vu l'intensité de la concurrence sur le marché bancaire international, ce qui rend les succursales et les bureaux de représentation ouverts à l'étranger à peine profitables.

3.2. Typologies des stratégies et des modes d'internationalisation des P.M.B.

D'après De Carmoy (1988) la stratégie d'une banque est définie :

« ... comme un ensemble d'objectifs et de politiques, requérant la mise en place de moyens et de structures adéquates ».

L'auteur pense que les stratégies sont des moyens utilisés par les banques pour « définir et maîtriser leurs rapports avec leur environnement » (p. 178), il avance trois principales stratégies, utilisées par les banques dans un environnement national et international: les stratégies de conquête, de revirement et de consolidation.

Les stratégies de conquête sont décrites, par l'auteur, comme étant des stratégies offensives qui nécessitent une implication totale des cadres et des dirigeants de la banque, ainsi que de tous les employés, dans leur mise en œuvre.

Le deuxième type de stratégies, **les stratégies de revirement**, sont inscrites dans le cadre d'une rupture entre la culture de la banque et ses orientations stratégiques, résultant en un changement total à ce niveau.

Quant au troisième type de stratégies, **les stratégies de consolidation**, elles sont caractérisées par une concentration des ressources de la banque, tant humaines, matérielles que financières, dans le but de consolider la position de la banque sur le marché.

Quant à De Pontbriand (1997), en se basant sur les stratégies des banques européennes, il en distingue quatre principaux types :

- les stratégies de taille critique ou de « recentrage » : ce type de stratégie permet à la banque de réaliser des économies de taille ou de gamme.
- La stratégie de diversification : permet aux banques de se repositionner dans d'autres activités ou marchés qui sont plus prometteurs et plus rentables.
- Les stratégies de conquêtes : les banques sont tenues de pénétrer de nouveaux marchés, qui sont le plus souvent des marchés ayant un système bancaire fermé ou dont l'activité bancaire était protégée par les pouvoirs publics en place.
- Les stratégies de réduction de capacité : elle consiste en une réduction de la taille de la banque, par une réduction de ses agences ou de ses services dans une zone géographique spécifique.

Parmi toutes les stratégies citées ci-dessus, quelles sont celles qui peuvent être utilisées par les petites et moyennes banques et plus particulièrement par les P.M.B. des pays en voie de développement, dans le cadre de l'internationalisation de leurs services et de leurs structures ? Il faut prendre en considération le fait que certaines de ces stratégies nécessitent des moyens matériels, financiers et humains assez importants pour leur réalisation, ce qui n'est pas toujours à la portée de ces institutions.

De plus, nous pensons que les stratégies adoptées au niveau international doivent tenir compte des habitudes de consommation, des cultures et des caractéristiques socio-économiques des différents pays.

L'une des analyses les plus complètes sur les stratégies d'internationalisation a été faite par Deysine et Duboin (1995). Le tableau 1 ci-dessous, présenté par ces deux auteurs, a été adapté à notre étude, afin d'expliquer les différents facteurs qui peuvent influencer la formulation des stratégies d'internationalisation, pour les P.M.B. des pays en voie de développement.

Tableau 1

Les facteurs relatifs à la mise en place des stratégies d'internationalisation des P.M.B., des pays en voie de développement

Facteurs de décision Eléments de stratégie	Facteurs favorisant la stratégie d'internationalisation	Facteurs défavorisant la stratégie d'internationalisation	Facteurs interdisant la stratégie d'internationalisation
Contexte institutionnel et légal.	- Politique industrielle - Politique de formation	- Etat centralisateur dont dépend toute décision - Contrôle des changes	- Fiscalité défavorisant le rapatriement de capitaux.
Technologies de l'entreprise (de la P.M.B.)	- Bonne technologie en matière de télécommunication et d'informatique	- Mauvais ou ancien matériel de télécommunication et d'informatique	- Saturation des moyens de télécommunication
Capacité de financement	- Trésorerie aisée - Investissements autofinancés.	- Trésorerie s'appuyant sur des crédits externes - Part importante de crédits provenant d'autres institutions financières.	- Trésorerie insuffisante
Situation humaine	- Personnel bien formé, disponible et averti des difficultés des activités internationales - Expérience préalable de l'international - Voyage et contacts avec la profession et les concurrents étrangers	- Pas ou peu d'expérience sur les marchés extérieurs - Peu de collaborateurs disponibles et ayant une qualification suffisante	- Aucun collaborateur disposant de la moindre qualification - Aucune ouverture sur les marchés extérieurs - Aucun collaborateur ne s'exprime dans une langue étrangère.
Eléments favorables ou défavorables sur le marché envisagé	- Ouverture nouvelle - Marché en expansion	- Produit (services) largement importés sur le marché envisagé.	- Situation politique instable
Produit (Service)	- Importants profits attendus	- Faibles profits attendus	- Services encore trop nouveaux pour être rentables sur un autre marché - Besoins en voie de disparition
Situation sur le marché intérieur	- Marché en développement ou en maturité, apportant des profits - Part de marché importante	- Marché nouveau, il faut consacrer toutes ses forces sur le marché intérieur et attendre une situation stabilisée	- Mauvaise situation commerciale
Concurrence intérieure	- Faible ou peu agressive, laissant des marges suffisantes	- Concurrence agressive, laminant les marges	- produits (services) de substitution plus évolués et moins chers.

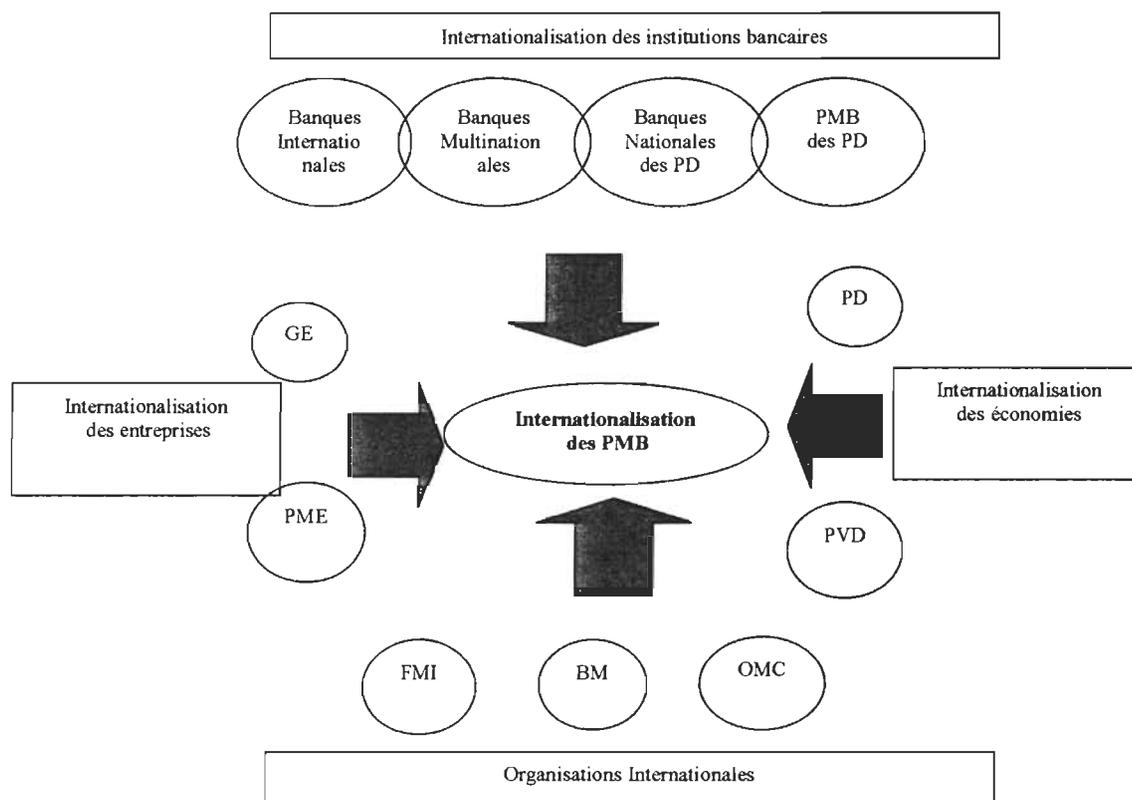
Source : Deysine et Duboins, 1995.

3.3. Cadre conceptuel

3.3.1. Cadre conceptuel global

La figure 1 ci-dessous nous résume le cadre conceptuel global de notre étude :

Figure 1. Cadre conceptuel global de l'internationalisation des P.M.B.



3.3.2. Les différents acteurs présents

Nous pensons que l'internationalisation: de l'économie mondiale, des P.M.E. et des grandes entreprises, des Petites et Moyennes Banques et des grandes institutions bancaires dans les pays développés a une influence très importante sur l'internationalisation des P.M.B. dans les P.V.D.. Nous allons analyser les différentes relations existantes entre ces acteurs, et le niveau d'incertitude qui caractérise ces relations.

a) Les grandes banques internationales

Nous pouvons supposer que pour les grandes banques multinationales et internationales, l'objectif est de diminuer les risques associés à la finance internationale, par une coopération et un partenariat avec les P.M.B. des pays en voie de développement. Les P.M.B. dans les P.V.D. représentent de bons partenaires pour les grandes banques internationales si celles-ci souhaitent s'implanter dans les P.V.D., dans le but de diminuer les risques et les incertitudes relatifs à ces nouveaux marchés bancaires.

b) Les gouvernements et les pouvoirs publics

Les gouvernements et les pouvoirs publics, ont pour objectif de trouver de nouvelles sources de financement pour les entreprises locales et nationales. Deux possibilités sont envisagées pour les pouvoirs publics dans ce cas : (1) l'assouplissement des contraintes administratives pour les P.M.B. (2) une libéralisation de l'économie, des marchés bancaires et financiers, et une législation plus souple. Le problème à ce niveau est que les pouvoirs publics ont tendance à essayer de contrôler les relations banques-clients, et à contrôler le marché financier et bancaire en général.

L'internationalisation bancaire dans les pays en voie de développement est une décision qui est prise exclusivement par l'Etat. En effet, d'après Mikdashi (1990), c'est seulement dans le cadre d'un régime libéral que les banques étrangères seraient tentées de pénétrer le marché du pays en question. L'Etat doit garantir toute liberté quant à la libre entreprise ou

quant à la circulation des biens et des capitaux. Il faut aussi que le cadre macro-économique soit rassurant pour les banques étrangères. Les conditions économiques doivent inciter ces banques à s'implanter et à investir dans les pays en voie de développement.

Nous pouvons toujours citer l'exemple du Panama, qui est un petit pays de l'Amérique Centrale, ne bénéficiant pas de beaucoup de ressources primaires et secondaires, mais dont une large part de son économie repose sur le secteur tertiaire et sur le secteur bancaire plus précisément. En effet, d'après Trivoli (1984), le développement du Panama comme un centre bancaire, avec la présence d'une centaine de banques locales et étrangères de renommée internationale, au cours des dernières années, est dû en grande partie à une stabilité économique et politique, mais aussi à la déréglementation et la libéralisation du marché bancaire local et à un rôle moins important joué par l'Etat dans ce secteur. D'autres facteurs aussi ont joué un rôle important, comme la libre circulation des dollars américains et l'absence de restrictions et de contrôles au niveau des taux de change, l'exemption fiscale sur les différentes transactions financières « offshore » et sur les intérêts des dépôts bancaires, la confidentialité sur les comptes et les transactions bancaires, la stabilité des lois bancaires panaméennes, l'existence d'un secteur de services performant, etc..

Rugman et Hodgetts (1995), ont essayé de définir les différentes catégories de risques politiques auxquelles les entreprises et les banques doivent faire face dans leurs processus d'internationalisation. Le tableau 2 qui suit nous montre les différentes sources de risques politiques ainsi que leurs effets éventuels sur les institutions étrangères.

Tableau 2

Les différentes sources de risques politiques et leurs effets sur les institutions étrangères

Sources des risques politiques	Leurs effets
<ul style="list-style-type: none"> - Les philosophies politiques en phase de changements ou différentes philosophies qui sont en compétition ou en contradiction entre elles. - Changement des conditions économiques - Troubles sociaux ou malaise social - Conflits armés ou terrorisme - Naissance de tendances nationalistes - Indépendances politiques récentes - Présence de conflits entre différents groupes religieux locaux - Des alliances internationales, nouvellement créées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiscation des biens avec ou sans consentement des institutions étrangères - Des lois de nationalisation - Restrictions au niveau des libertés ou au niveau du commerce - Annulation ou révision des contrats - Dommages causés par du terrorisme ou des manifestations - Perte des libertés financières, comme le fait de rapatrier les profits chez soi - Augmentation des taxes et autres pénalités financières.

(Sources : A.M. Rugman et R.M. Hodgetts, International Business, a Strategic Management Approach, 1995, p359).

c) Les organismes internationaux

Pour les organismes internationaux, nous pensons que l'objectif sera le développement de nouvelles sources d'investissement, de coopération et de financement entre les pays industrialisés et les P.V.D.. Le moyen disponible sera de rapprocher les P.M.B. des pays en

voie de développement et des pays développés, par différents accords de coopérations et de partenariat.

d) La clientèle des P.M.B.

La clientèle des P.M.B. peut être constituée de P.M.E, de grandes entreprises, d'organismes gouvernementaux ou de simples particuliers. Le problème principal dans le secteur bancaire, peu importe le pays ou la taille de la banque, est les relations avec les clients. Les banquiers doivent faire attention aux relations qu'ils conduisent avec leurs clientèles. Les problèmes qui existent sont généralement dus au manque de communication entre les employés de la banque et les clients, mais aussi à la mauvaise connaissance de la direction générale des problèmes rencontrés par la clientèle ; aux Etats-Unis par exemple, il a été démontré que moins de 5 % des problèmes rencontrés par les clients ont été reportés à la direction générale des différentes banques américaines (de Carmoy, 1995).

Le problème avec les relations entre les banquiers et leurs clients, est qu'ils pensent toujours que ce sont les produits bancaires offerts par la banque qui sont les plus importants et qui méritent le plus d'attention de leur part, alors qu'en vérité, c'est le service (et plus exactement le service personnalisé) offert par la banque, qui compte le plus pour les clients. Les banquiers pensent aussi que le fait de garder le contact avec le client est un coût supplémentaire supporté par la banque, alors qu'au contraire cela constitue une source de profit pour la banque (Bollenbacher, 1995).

Concernant l'internationalisation des P.M.E., contrairement aux grandes entreprises qui ont un accès facile aux marchés financiers internationaux et qui peuvent bénéficier d'un traitement préférentiel des institutions financières, l'accès à des capitaux pour les P.M.E. impliquées dans l'international est plus difficile et les relations avec les institutions financières sont souvent réservées et basées sur beaucoup de méfiance. (Fernandez et Noël, 1993). Les P.M.E. (ainsi que les grandes entreprises) auront pour objectif de diminuer leur dépendance par rapport aux grandes banques internationales, et de renforcer leurs relations avec les P.M.B., pour pouvoir bénéficier d'une gamme plus large de services financiers internationaux, à l'échelle locale et régionale.

e) Les P.M.B.

Concernant notre dernier acteur, c'est-à-dire, les P.M.B., leur objectif principal sera l'internationalisation de leurs produits et services. Pour réaliser cet objectif, nous distinguons trois principaux moyens, exprimés sous forme de stratégies: une stratégie de domination, avec un niveau d'incertitude fort; une stratégie de niche et une stratégie d'interstice avec des niveaux d'incertitudes moyens. En effet, les stratégies de domination sont peu accessibles pour les Petites et Moyennes Banques, dans la mesure où ça demande beaucoup de moyens financiers et humains, pour leurs réalisations, ce qui n'est pas à la portée des petites et moyennes institutions bancaires. Par contre, les stratégies d'interstice ou de niche sont plus accessibles et plus facilement réalisables pour les P.M.B., si celles-ci ont l'intention d'internationaliser leurs activités.

3.3.3. Cadre conceptuel spécifique

Nous pensons que l'étude des stratégies d'internationalisation de la banque doit passer, dans un premier temps, par une étude globale de l'environnement interne et externe de la banque, dans le but de pouvoir décerner les différentes menaces et opportunités qui se présentent, mais aussi pour pouvoir analyser les forces et les faiblesses de la banque.

La figure 2 va nous permettre d'illustrer les dimensions et les sous-dimensions de notre cadre conceptuel spécifique:

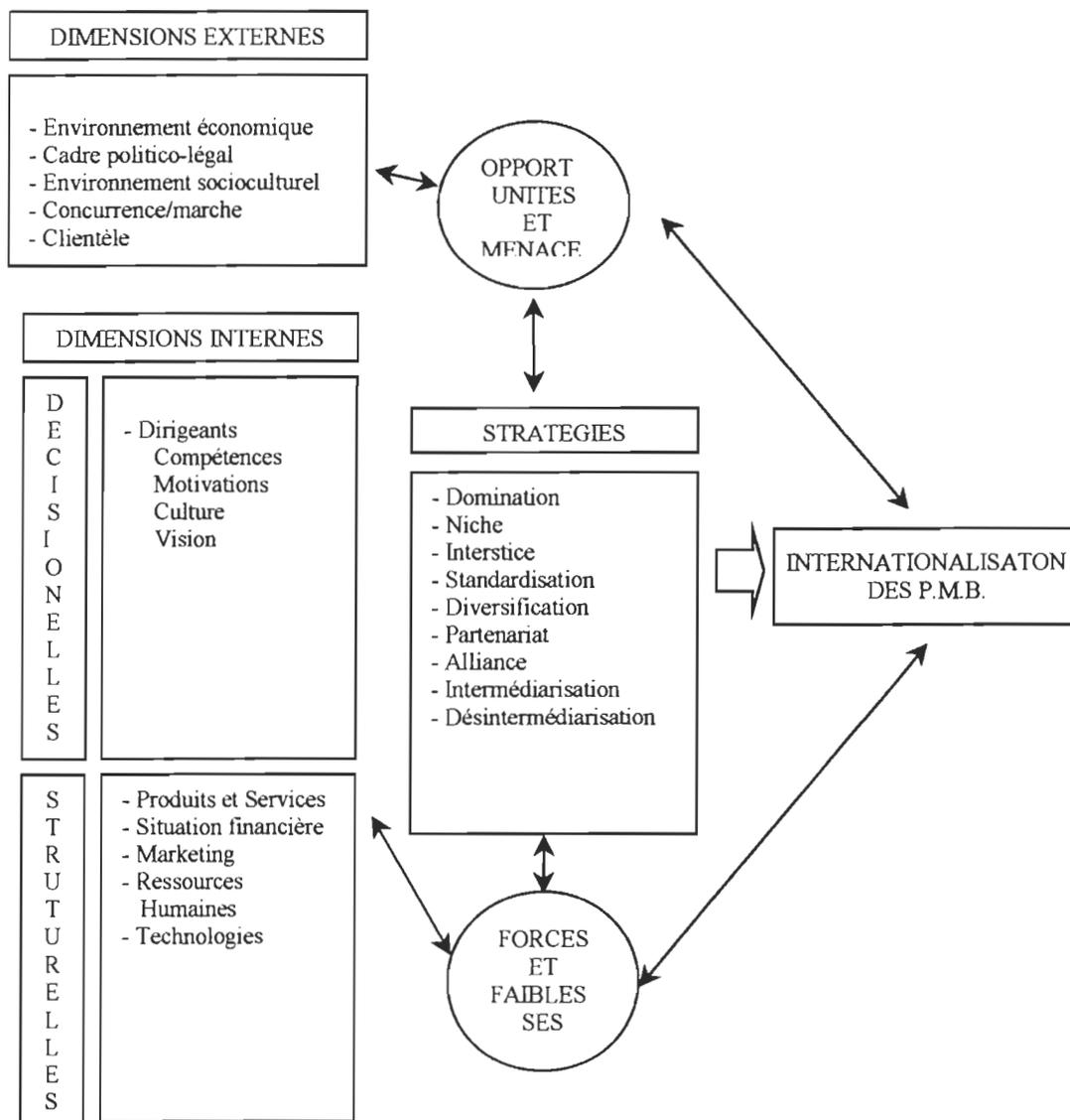


Figure 2. Cadre conceptuel spécifique de l'internationalisation des P.M.B.

L'étude des différentes dimensions de notre cadre conceptuel de recherche va nous permettre de bien analyser l'environnement d'une banque donnée, nous allons étudier chacune de ces dimensions et sous-dimensions ci-dessous.

L'environnement externe de la banque ayant été analysé dans la partie précédente, au niveau de l'étude du cadre conceptuel global et des différents acteurs présents, nous allons donc nous concentrer, par la suite, sur l'analyse des dimensions internes de la banque.

a) Les dirigeants de la banque

D'après Khoury (1991), dans un environnement bancaire de plus en plus compétitif, les banquiers doivent accorder de plus en plus d'importance au leadership et au management. La gestion bancaire n'est plus qualifiée aujourd'hui comme une simple tâche administrative, comme c'était le cas il y a quelques années ; la gestion au sein de la banque doit concorder avec l'implantation de plans stratégiques et de politiques bien précises. Pour pouvoir distinguer les opportunités et les menaces qui se présentent à la banque, les gestionnaires et les dirigeants de la banque doivent être visionnaires, persévérants et flexibles à la fois.

C'est aux dirigeants de la banque de décider si la banque doit se lancer dans les opérations internationales ou pas, et si cette décision est prise, c'est à eux de déterminer les différentes

politiques et stratégies nécessaires à l'internationalisation de la structure de la banque. Leur rôle dans l'internationalisation des institutions bancaires est donc primordial.

b) Les ressources humaines

D'après Coulbeck (1984), le personnel d'une banque est sa ressource la plus importante. Mikdashi (1990) prétend que, la liquidité d'une banque et ses ressources financières, ne sont pas les seuls atouts d'une institution bancaire, la qualité de son administration est aussi très importante. Toujours d'après le même auteur, une banque possédant des cadres et du personnel hautement qualifié a besoin de moins de ressources financières et de fonds propres qu'une banque de même taille et conduisant le même genre d'opérations, mais dont la gestion conduite par les cadres et les managers est moins bonne ou moins efficace. Ainsi, la solvabilité de la banque peut donc être améliorée par l'amélioration de la qualité de sa gestion, sans toutefois recourir à l'augmentation des fonds propres. Le recrutement et la formation de personnel qualifié peut avoir une incidence très importante sur la croissance de la banque.

Le développement d'une stratégie au niveau des ressources humaines n'est pas chose aisée, surtout pour une banque. D'après Bollenbacher (1995), dans leur processus de planification et de prise de décision stratégique, les banquiers n'accordent pas beaucoup d'importance au facteur humain. Or, pour pouvoir construire une stratégie gagnante (« *winning strategy* ») dans le secteur bancaire, il faut prendre en considération deux principaux facteurs : les banques concurrentes et surtout les employés.

Dans une industrie de services, le personnel est le facteur le plus important pour l'institution, le rôle des dirigeants est de faire converger les différents talents et compétences de tous les cadres et employés de la banque vers les objectifs établis (Bollenbacher, 1995). Le rôle du personnel est encore plus important dans un environnement international. En effet, les opérations bancaires internationales étant des opérations plus complexes et à fort risque, le personnel bancaire doit avoir une bonne formation à ce niveau et doit posséder les compétences nécessaires pour la conduite de ce genre d'opérations.

Nous pensons qu'une banque, avec une bonne situation financière, qui se lance dans les opérations internationales, mais avec un personnel peu formé ou possédant peu de compétences à ce niveau, aura plus de mal au niveau de la conduite de ce genre d'opérations, qu'une banque qui possède des ressources financières plus réduites, mais dont le personnel est bien formé et possède de bonnes compétences, au niveau des activités bancaires et financières internationales.

c) La concurrence des banques étrangères

Le facteur de la concurrence est aussi très important pour influencer une banque dans son processus d'internationalisation. Le but dans l'élaboration d'une stratégie gagnante est de pouvoir devancer les concurrents. L'analyse et l'étude de la concurrence permettent aux dirigeants de mieux connaître les concurrents mais aussi de mieux se connaître soi-même

(Bollenbacher, 1995), puisque le fait de connaître les forces et les faiblesses des concurrents, nous rendent conscients de nos propres forces et faiblesses.

Nous pensons que la concurrence va jouer un rôle très important dans le processus d'internationalisation des P.M.B. dans les pays en voie de développement. En effet, l'entrée de banques étrangères sur les marchés bancaires et financiers des P.V.D. va «obliger» les banques locales à faire face à cette concurrence pour garder leurs parts de marchés et leurs clientèles. La clientèle des banques locales risque, en effet, de se tourner vers les nouvelles banques étrangères qui offrent une gamme de produits et de services plus diversifiés et peut-être de meilleure qualité, non seulement au niveau international mais aussi au niveau des opérations bancaires domestiques et locales. Les banques locales devraient donc améliorer la qualité des produits et des services offerts à leur clientèle, tout en essayant de les diversifier le plus possible.

d) La planification stratégique et la gestion

D'après Rugman et Hodgetts (1995), la planification stratégique est le processus qui permet à une institution de connaître ses forces et ses faiblesses par rapport à l'environnement, et ceci en identifiant les objectifs de l'institution, ainsi que les moyens disponibles pour atteindre ces objectifs.

Pour qu'une institution donnée puisse instaurer un processus de planification stratégique à un niveau international, il faudra tout d'abord déterminer les orientations stratégiques de

cette institution. Pour cela, nous allons utiliser la typologie de Chakravarthy et Perlmutter (1985), reprise par Rugman et Hodgetts (1995), telle que présentée au tableau 3.

Tableau 3

Orientations stratégiques des entreprises

Orientations	Ethnocentrisme	Polycentrisme	Régiocentrisme	Géocentrisme
Mission de l'institution	Rentabilité	Acceptation publique (<i>Public Acceptance, legitimacy</i>)	Rentabilité et acceptation publique	Rentabilité et acceptation publique
Type d'administration	Descendant	Ascendant	Négociations mutuelles entre le direction générale et les filiales	Négociations mutuelles a tous les niveaux de l'organisation
Stratégies	globalisation	Réaction nationale	Intégration régionale et réaction nationale	Intégration globale et réaction nationale
Structure	Division hiérarchique par produit (par service)	Divisions hiérarchiques par régions avec des unités nationales autonomes	Organisation par produit et par région liées ensemble par une matrice de structure	Un réseau d'organisations (<i>network of organizations</i>)
Culture	Culture nationale	Culture du pays hôte	Régionale	Globale
Technologie	Production de masse	Production par groupe (<i>batch production</i>)	Production flexible	Production flexible
Stratégies Marketing	Les développements des produits sont déterminés par les besoins des clients du pays d'origine	Développement local du produit, basé sur les besoins locaux	Standardiser selon la région mais non pas à travers les régions	Des produits globaux avec des variations locales
Profits (<i>profit strategy</i>)	Les profits sont ramenés au pays d'origine	Les profits sont gardés dans le pays hôte	Les profits sont redistribués à l'intérieur des régions	La redistribution des profits se fait selon une base globale
Ressources humaines	Les opérations d'outre-mer sont réalisées par des gens du pays d'origine	Le personnel local est utilisé dans les opérations locales	Le personnel de la région est formé pour des taches à exécuter dans la région	Le personnel le plus qualifié sera employé n'importe où dans le monde.

(Source : Rugman M. et Hodgetts R.M., International Business, a Strategic Management Approach, Mc Graw-Hill, 1995).

D'après Rugman et Hodgetts (1995), avant de commencer l'élaboration d'une stratégie d'entreprise, les dirigeants ou les cadres omettent souvent deux choses essentielles : recueillir de l'information sur l'environnement externe et interne de l'organisation, et évaluer cette information. Cette dernière phase, tel que décrite par les deux auteurs nécessite l'analyse des cinq forces qui déterminent la compétitivité dans une industrie donnée (Porter, 1980) : les fournisseurs, les acheteurs, les nouveaux entrants, les produits et services de substitutions et la concurrence. La différence dans l'industrie bancaire, par rapport aux industries traditionnelles, c'est que les acheteurs et les fournisseurs sont représentés par la même entité, c'est-à-dire les clients de la banque, ce qui ramène le nombre des forces, dans le secteur bancaire, à quatre au lieu de cinq, tel que présenté à la figure 3.

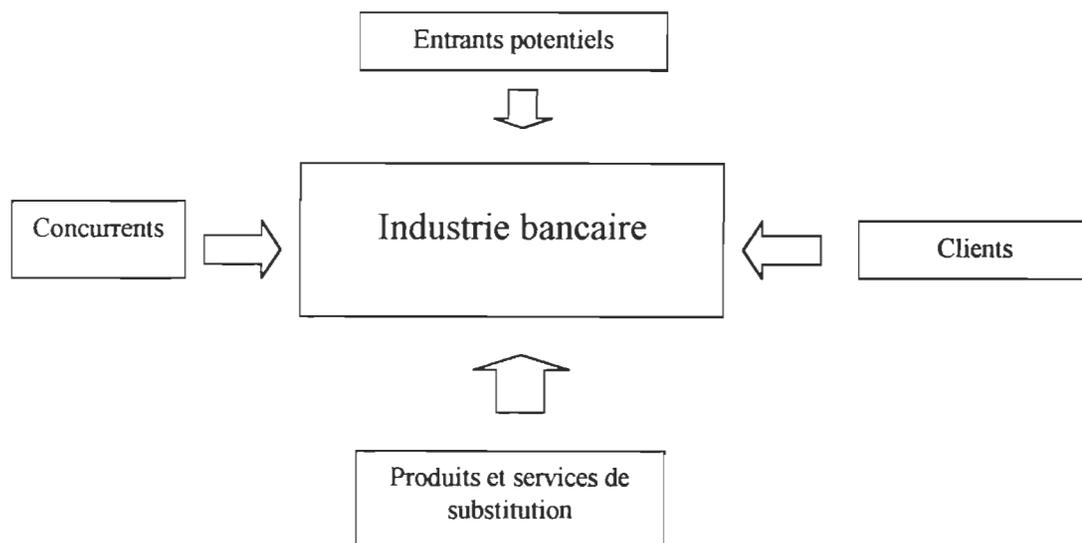


Figure 3. Les différentes forces présentes dans l'industrie bancaire (adaptée d'après Porter M. Competitive Strategy, New-York, Free-Press, 1980, p.4).

Nous pensons que les dirigeants de la banque doivent étudier les différentes forces, qui ont une influence sur leur institution, avant de commencer à élaborer une stratégie. Cette tâche s'avère plus difficile encore dans le cadre de l'internationalisation des biens et des services de la banque, dans la mesure où ces forces sont plus nombreuses encore. Les concurrents ainsi que les produits et services de substitution sont en effet plus nombreux au niveau des opérations internationales, les clients de leur côté ont tendance à se raréfier et à devenir moins nombreux par rapport à la clientèle utilisatrice des biens et des services de la banque à l'échelle nationale et locale.

L'étude du processus managérial et la planification stratégique dans une institution donnée, doit passer par l'étude du degré de centralisation ou de décentralisation du processus de prise de décision relatif à l'internationalisation (Rugman et Hodgetts, 1995). Le tableau suivant, élaboré par les deux auteurs, montre les facteurs qui influencent la nature de la gestion et de la prise de décision, dans une institution donnée :

Tableau 4
Les facteurs qui influencent la centralisation et la décentralisation du processus de prise de décision relatif à l'internationalisation

Facteurs qui encouragent la centralisation de la prise de décision	Facteurs qui encouragent la décentralisation de la prise de décision
Grande institution	Petite institution
Importance des capitaux investis	Capitaux investis peu importants
Environnement très compétitif	Environnement stable
Relation volume-coût par unité très forte	Relation volume-coût par unité très faible
Technologies très avancées	Technologies peu avancées
Faible diversification des produits	Forte diversification des produits
Des lignes de produits homogènes	Des lignes de production hétérogènes
Forte interdépendance entre les différentes unités	Faible interdépendance entre les différentes unités
Peu de gestionnaires compétents dans le pays hôte	Beaucoup de gestionnaires compétents dans le pays hôte
Forte compétitivité dans la conduite des opérations internationales	Faible expérience dans la conduite des opérations internationales
Faible distance géographique entre le siège et les succursales	Grande distance géographique entre le siège et les succursales

e) Le marketing bancaire :

Selon Coulbeck (1984), le marketing bancaire a été décrit comme étant le fait de :

- identifier les marchés les plus profitables à l'heure actuelle et dans le futur ;
- évaluer les besoins actuels et futurs des clients ;
- mettre en œuvre de politiques promotionnelles pour développer la vente des produits et des services de la banque ;
- gérer les différents services existants et les promouvoir pour l'atteinte des objectifs de la banque.

Selon le même auteur, le marketing des services (dont le marketing bancaire fait partie) contient plusieurs difficultés que l'on ne trouve pas dans le marketing des biens et des produits. Cela vient du fait que le service est une chose intangible, il est fourni par une personne à une autre, la qualité de la relation entre les deux personnes est importante. Le client ne peut voir ou mesurer un « service financier », mais il peut voir et juger les personnes qui ont fourni le service, d'où le caractère délicat du marketing bancaire par rapport au marketing des biens et des produits.

D'après Rugman et Hodgetts (1995), l'élaboration des stratégies de marketing à un niveau international passe par trois principales phases : la détermination des besoins de la clientèle dans les marchés étrangers, l'analyse des conditions financières et économiques dans les

nouveaux marchés (dans le but d'éliminer les marchés étrangers incapables d'absorber les nouveaux produits), et finalement l'analyse des forces socioculturelles qui existent dans les nouveaux marchés (langues, coutumes, valeurs, religions, habitudes, etc.).

Nous pensons que l'élaboration de ces stratégies de marketing, décrites par les deux auteurs, nécessite beaucoup de moyens financiers, matériels et humains, qui ne sont pas toujours disponibles pour les P.M.B. dans les pays en voie de développement ; les petites et moyennes institutions bancaires ont même tendance à négliger la fonction marketing au sein de leurs institutions, car ils préfèrent orienter les ressources disponibles vers d'autres fonctions de la banque.

f) Les innovations technologiques

Les nouvelles technologies et les systèmes de télécommunications jouent un rôle de plus en plus important dans la définition des stratégies bancaires, dans la mesure où ils constituent un facteur de différenciation concurrentielle très important. D'après Holzach (1987), on peut diviser le progrès technologique, réalisé dans les banques en trois principales catégories : au niveau administratif, au niveau de la gestion de l'information et des données, et enfin au niveau des prestations bancaires à caractère spécial.

En ce qui concerne le premier niveau, des progrès ont été réalisés par l'informatisation des tâches administratives et routinières, dans le but d'avoir un rendement plus élevé tout en augmentant la rapidité de ces tâches. Pour le deuxième niveau, un accès plus rapide aux

différentes données, va permettre aux différents services d'avoir des données sur toute la banque, et va permettre de ce fait un gain en temps et en argent très important et une amélioration de la qualité de la prise de décision, tout en renforçant le contrôle de la circulation de l'information. Au niveau du troisième niveau, l'amélioration de certains services destinés à une clientèle particulière (comme les P.M.E. par exemple) va permettre à la banque de se différencier par rapport à la concurrence.

Toutefois, ces progrès technologiques ne doivent pas diminuer le rôle de la dimension humaine qui caractérise les services bancaires, les banquiers devront garder des contacts avec leur clientèle . D'après Holzach (1987) :

« ... la relation contractuelle personnalisée établie avec le client, c'est-à-dire celle des rapports autres que ceux des affaires de masse, telles que le trafic de paiements et opérations de routine, a besoin de conserver sa dimension humaine. Ces rapports associatifs axés sur le long terme doivent être au centre des préoccupations... Les ressources personnelles et les machines utilisées ont des fonctions complémentaires... La proportion élevée des services mécanisés exige une plus grande qualité de l'apport humain en ce qui concerne les consultations, appréciations et décisions... »

Le développement des technologies et des moyens de télécommunications, au niveau des opérations internationales (mais aussi au niveau des opérations courantes, menées à l'échelle nationale et locale) constitue un facteur très important de différenciation pour les institutions bancaires. Le développement technologique nécessite peut-être des investissements importants, mais il permet aux institutions de faire des gains considérables

en matière de coûts et de réduction des délais des différentes opérations bancaires, à long terme. D'un autre côté, les nouvelles technologies et les moyens de télécommunications sont un excellent moyen pour les banquiers de collecter l'information, or nous savons que la collecte des informations, au niveau du secteur économique, financier et bancaire, constitue un avantage concurrentiel très important, qui peut différencier une institution donnée par rapport à ses concurrents.

CHAPITRE IV

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

4.1. Type d'étude

L'approche empirique à suivre dans le cadre de cette étude, dite étude de cas semi-structurée, est de nature qualitative. Les données que nous devons collecter à l'aide d'un questionnaire concernent un échantillon de petite taille, comportant quatre petites et moyennes banques.

Nous avons préféré l'approche qualitative, sous forme de questionnaire, posé lors des entrevues, parce que nous ne possédons pas de contrôle sur les différentes variables, qui entrent en jeu dans cette étude.

Selon Parkhe (1993), Miller et Friesen (1982), l'utilisation des questionnaires dans les études socio-économiques permet de trouver des résultats plus fiables. Les méthodes quantitatives font en sorte que le monde social est considéré comme immobile et réduisent ainsi le rôle des êtres humains.

L'étude de cas (sous forme de questionnaire et d'entrevues dans le cadre de notre étude), possède plusieurs autres avantages : c'est un processus itératif dont les résultats sont immédiats et peuvent intéresser directement la haute direction. DE plus, les études de cas permettent d'obtenir une théorie qui est testable et empiriquement valable (Eisenhardt,

1989). Elles permettent aussi au chercheur d'avoir plus de compréhension et des descriptions plus claires (Parkhe, 1993).

Aktouf (1987) rajoute qu'il faut éviter les abus quantitatifs et qu'il est possible de se passer de tout traitement mathématique pour étudier de façon valable, les institutions socio-économiques et ce qui s'y passe.

«Les multiples techniques descriptives et prescriptives basées sur les mathématiques-statistiques ne sont peut-être pas aptes à permettre ce qui est le plus important en matière sociale et humaine: **comprendre** » (Aktouf, 1987)

Bien qu'il est fortement conseillé, en phase de construction théorique (c'est-à-dire au tout début du processus de recherche) d'utiliser les études de cas, les chercheurs doivent faire attention à plusieurs points faibles, comme le manque de rigueur et la difficulté d'une généralisation scientifique (Yin, 1984). De même, l'utilisation intensive des évidences empiriques peut contribuer à la naissance d'une théorie fort complexe.

Il ne faut pas oublier de considérer les coûts en temps, en argent et en énergie, propres aux études qualitatives, ainsi que les biais liés au chercheur ou à l'enquêteur, comme le manque de compétences, la mauvaise formation, ou la fatigue ou le stress.

Kaplan (1964) rajoute que l'acte observer quelqu'un affecte la personne observée, directement ou indirectement. De plus, il est impossible de découvrir et prendre note de tous les faits observés.

Le problème de l'échantillonnage peut se poser dans les études de cas, car le chercheur peut avoir des difficultés à généraliser les résultats des analyses qualitatives (Huberman et Miles, 1991).

Si nous nous basons sur les explications d'Aktouf (1987), nous pouvons dire que notre étude se situe du côté de l'approche scientifique classique, dite empirique; cette approche essaie de mettre la raison au niveau du fait observé, et de la soumettre à l'évidence expérimentale, pour ensuite essayer de la généraliser, preuves à l'appui, à toutes les situations semblables (allant du particulier au général).

L'idéal sera d'essayer de collecter à la fois des données quantitatives et qualitatives, c'est-à-dire qu'il sera plus judiciable d'élaborer une étude de cas auprès d'une ou de deux P.M.B. d'un P.V.D., tout en envoyant un questionnaire (pour des fins comparatives surtout) à plusieurs P.M.B. dans d'autres P.V.D., ou même dans des pays développés. Or nous ne disposons pas du temps nécessaire pour élaborer une étude quantitative à ce niveau de la recherche, nous allons donc nous contenter pour l'instant d'élaborer une étude qualitative, sous forme d'études de cas, auprès de quatre institutions d'un même pays, pour ensuite généraliser les résultats trouvés, à l'ensemble des pays en voie de développement.

4.2. Les informations à recueillir

Compte tenu du nombre important de facteurs et d'acteurs concernés par l'internationalisation des P.M.B., une grande quantité d'information nous est disponible. Nous allons donc nous concentrer sur une partie de ces données, qui paraissent les plus pertinents pour notre étude, tel que: les informations sur l'environnement économique

mondial et international; les données économiques et politiques sur les pays en voie de développement ; les informations sur les petites et moyennes banques dans tous les pays; les informations sur les P.M.B. des P.V.D. ; les informations sur les P.M.E. et leurs stratégies d'internationalisation; la personnalité des dirigeants des petites et moyennes banques, et plus spécifiquement leur attitude face aux risques présents à l'échelle internationale; le degré d'adaptation culturelle de la banque et de son personnel; les connaissances, expériences et compétences de l'équipe dirigeante et du personnel affecté aux opérations internationales; le niveau d'information (présence de médias) et qualité des télécommunications; les orientations internationales et type de stratégies adoptées ou à adopter par les institutions bancaires.

Les informations à recueillir vont se constituer autour de deux principaux pôles, qui traduisent les deux principales dimensions de notre cadre conceptuel de recherche. La première série d'information va concerner l'environnement externe de la banque, afin de pouvoir identifier les différentes opportunités ou menaces qui se présentent à l'échelle nationale et internationale pour notre échantillon de banques.

Le deuxième pôle d'informations va concerner la banque elle-même, ses forces et ses faiblesses, les différentes fonctions et les changements dans la structure de l'institution par rapport aux opérations internationales, ainsi que des informations sur l'équipe dirigeante et sur les cadres et les employés du département des opérations internationales, et plus spécifiquement sur leurs attitudes face au phénomène de l'internationalisation, leurs connaissances et leurs compétences dans le domaine.

Nous allons illustrer ces différentes dimensions, ainsi que les informations à recueillir qui y correspondent, dans le tableau suivant :

Tableau 5

Les différentes dimensions du cadre conceptuel et les informations qui leurs correspondent

Dimensions	Indicateurs
Environnement externe national et international :	<ul style="list-style-type: none"> - P.I.B. - Statistiques sur les échanges de marchandises et de services à l'échelle nationale et internationale - Politiques, lois et règlements.
Environnement interne : - Dimensions technologiques - Dimensions commerciales - Dimensions financières - Dimension stratégie et politique générale	<ul style="list-style-type: none"> - Technologies disponibles - Moyens de télécommunications disponibles - Evolution des technologies et des moyens de télécommunications au cours des dernières années. - Rapports avec les clients - Evolutions des opérations internationales - Descriptions des concurrents - Résultats financiers des dernières années - Ratios financiers en rapport avec les opérations internationales - Programmes de planification - Orientations stratégiques internationales
- Dimension personnel et équipe dirigeante	<ul style="list-style-type: none"> - Programmes de formations - Stages - Compétences et qualifications

4.3. Les sources d'informations

Il existe deux principales sources d'informations pour la collecte de données: les sources d'informations secondaires, c'est-à-dire ceux qui sont déjà disponibles pour le chercheur,

et les sources d'informations primaires, c'est-à-dire ceux qui seront collectés par le chercheur lors de son enquête.

4.3.1. Les sources d'informations secondaires

Compte tenu de la méthode d'échantillonnage à utiliser, la collecte des **données secondaires** va se faire par la consultation des différentes sources d'information et bases de données disponibles, citées ci-dessous :

- les rapports de: la Banque Mondiale, le F.M.I., l'O.M.C. ;
- les avis des experts et les expertises des bureaux d'étude;
- les études universitaires (mémoires, thèses, etc...) ainsi que les articles scientifiques;
- les données des banques centrales;
- les rapports annuels et les états financiers des banques à étudier;
- l'analyse de la documentation sur des cas retenus.

4.3.2. Les sources d'informations primaires

Notre objectif de recherche et notre étude étant de type **qualitatif et descriptif**, la méthode à utiliser sera donc le questionnaire, conduit lors d'entrevues avec les cadres dirigeants ou

les responsables des départements des opérations internationales au sein des banques sélectionnées.

4.4. Instrument de travail

L'instrument de travail utilisé est un guide d'entrevue, sous forme de questionnaire (voir annexe 1), qui sera posé lors d'entrevues avec les cadres dirigeants et les responsables des départements des opérations internationales, des banques sélectionnées.

Outre les questions d'ordre général, destinées à mieux connaître les responsabilités et les différentes fonctions des répondants, le questionnaire comportera différentes parties, chacune destinée à décrire en profondeur les dimensions de notre cadre conceptuel de recherche avec plusieurs questions. Les différentes parties sont :

- 1) renseignements généraux et présentation de la banque,
- 2) marché, clientèle, et concurrence,
- 3) importance des activités de la banque à l'échelle internationale,
- 4) internationalisation de la fonction commerciale,
- 5) technologies de l'information et télécommunications,
- 6) gestion du personnel et évolution de l'effectif et de l'encadrement dans le cadre de l'internationalisation des services de la banque,

7) internationalisation de la politique générale et de la gestion de la banque.

A l'aide de ce questionnaire, nous allons essayer d'identifier le degré d'internationalisation des P.M.B. (et de leurs structures), ainsi que les différentes stratégies employées par les dirigeants ou envisagées, par ces derniers dans le but d'accroître l'internationalisation de leurs institutions.

4.5. Approche suivie et stratégie d'analyse

Notre stratégie d'analyse se déroulera autour de deux principaux pôles : d'un côté, nous allons étudier les efforts de la banques pour internationaliser ses opérations et ses activités ; de l'autre côté, nous allons étudier les effets de l'internationalisation de l'économie mondiale et de l'économie du pays auquel appartient l'échantillon de banques sélectionnées, sur la structure de ces banques, ainsi que sur leurs stratégies et leurs politiques actuelles et futures.

4.6. Echantillonnage

L'étude étant considérée comme une étude qualitative, nous avons décider de choisir un échantillon comportant quatre banques de petite ou moyenne taille, situées dans un pays en voie de développement. Plutôt qu'un échantillon comportant une vingtaine ou une trentaine de banques, le choix d'un échantillon de petite taille va nous permettre d'étudier ces

quelques institutions avec plus de précisions, tout en se concentrant sur les principales dimensions de notre cadre conceptuel de recherche.

Nous avons décidé d'étudier un échantillon de banques appartenant à un seul pays, plutôt que différentes banques appartenant à plusieurs P.V.D., pour essayer de mettre en valeur les différents problèmes rencontrés par les petites et moyennes banques dans un même cadre institutionnel et légal.

Les banques en question ont été choisies en Tunisie, pays qui est décrit par les instances internationales comme un pays en voie de développement. La Tunisie est un pays situé en Afrique du Nord, dont la population atteint huit millions d'habitants, le P.I.B. par habitant était de l'ordre de \$2000 en 1997. Bien que la Tunisie a connu des difficultés d'ordre économique dans le passé, dues en partie à la rareté des ressources naturelles et à une économie peu diversifiée, basée sur quelques secteurs comme le textile, l'agriculture et le tourisme ; les politiques économiques de ces dernières années ont permis au pays d'améliorer sa situation économique et d'augmenter le niveau de vie des habitants. La Tunisie n'est pas considérée comme un pays développé, mais le libéralisme économique et l'ouverture au commerce international permettront peut-être à ce pays de devenir une puissance économique régionale, comme c'est le cas pour d'autres pays de taille modeste en Europe ou en Asie.

4.7. Traitement des données

L'analyse des résultats de l'enquête est précédée par une étude approfondie des rapports annuels des quatre banques, pour les cinq dernières années. D'autres documents, études et brochures, fournis par les différents services, de chaque banque sélectionnée seront également analysés et étudiés.

Dans un deuxième temps, nous allons analyser les données obtenues lors des entrevues avec les différents cadres de la banque. Cette analyse portera sur les différentes sections du guide d'entrevues, correspondant aux différentes dimensions de notre cadre conceptuel.

A cet égard, nous tenterons de mettre en valeur les stratégies adoptées par les banques dans le cadre de l'internationalisation de leurs services, et ceci en procédant à l'étude des différentes réalités externes et internes de chaque banque.

CHAPITRE V

INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Avant de commencer la partie interprétation des résultats, nous avons penser qu'il serait pertinent de faire tout d'abord une brève description du secteur bancaire et financier tunisien, dans le but d'avoir une idée plus précise sur les conjonctures socio-politico-économiques dans lesquelles les banques tunisiennes ont évolué durant ces dernières années.

5.1. Description du secteur bancaire et financier en Tunisie

Les premières bases modernes du secteur bancaire et financier tunisien sont apparues avec l'arrivée du protectorat français en Tunisie en 1881, le pays étant à l'époque constitué en royaume partiellement indépendant, et qui était qualifié comme vassal du Sultan turc et de l'empire Ottoman.

Après l'occupation française du pays en 1881, le système monétaire et financier de la Tunisie a été dirigé par la B.A.T., la Banque d'Algérie et de Tunisie qui était l'équivalente d'une Banque Centrale pour l'Afrique du Nord, instaurée par les autorités françaises, et qui avait le privilège d'émission de la monnaie dans ces pays. La Tunisie fonctionnait donc

avec un système monétaire, bancaire et financier français, constitué par des banques françaises, qui œuvraient sur le territoire tunisien, en l'absence de banques locales.

A la veille de l'indépendance, le paysage bancaire tunisien comportait 12 banques privées de dépôt, à statut juridique français, qui étaient pour la plupart des succursales ou des agences des banques françaises, ainsi que quatre institutions financières de crédit et de collecte de l'épargne et deux banques étrangères (Hergli et Belhareth, 1993).

La constitution d'institutions bancaires à caractère national et local a commencé quelques années après l'indépendance du pays, lorsque certaines banques françaises ont commencé à fusionner avec des banques tunisiennes ou ont été absorbées par ces dernières, quelques années plus tard. Ce phénomène d'absorption et de fusions a été largement encouragé par les autorités gouvernementales tunisiennes, qui ne voyaient pas d'un bon œil le contrôle du secteur bancaire par des banques françaises, considérées comme étrangères après l'indépendance du pays. A partir de ce moment, nous pouvons parler de banques typiquement tunisiennes avec un caractère local et « tunisien », et donc différent des banques françaises.

Actuellement, le système bancaire tunisien se compose de vingt neuf banques au total, dont douze banques commerciales (banques à charte), huit banques de développement¹, huit

¹ Selon F. Khrouz (L'évolution des banques de développement industriel, Revue Banque, numéro Spécial, Mars 1983, p5-20), « les banques de développement sont des institutions bancaires, ayant pour vocation de favoriser le développement économique de leurs pays en encourageant surtout les initiatives privées, l'objectif suivi étant de concourir au développement industriel en finançant tout investissement industriel au sens le plus large et en stimulant plus particulièrement : la création de nouvelles entreprises, l'extension d'activités existantes, la modernisation du matériel de production, l'accroissement de la productivité et l'accélération de l'amélioration qualitative de la production ».

banques « offshore »² et une seule banque d'affaires. Il existe également six établissements financiers qui se spécialisent dans les opérations de leasing immobilier et mobilier. Avec un total de 763 agences bancaires à travers le pays, la Tunisie compte une agence pour chaque 12000 habitants. Mais quel est le statut et quelle a été l'évolution des banques commerciales en Tunisie, durant ces dernières années ?

Depuis son indépendance, l'économie de la Tunisie peut être décrite comme une économie dite fermée³ à l'extérieur. Les banques commerciales tunisiennes en place bénéficiaient d'un véritable monopole du marché bancaire, dans la mesure où les banques étrangères n'étaient pas autorisées à s'installer sur le marché bancaire tunisien. Cette situation empêchait ainsi toute forme de compétitivité parmi ces institutions, qui n'ont pas essayé de faire des efforts pour l'amélioration de leurs produits et services. Le résultat aujourd'hui est que la plupart des douze banques commerciales en Tunisie, ne semblent pas prêtes à faire face à la concurrence bancaire étrangère, suite à l'ouverture de l'économie du pays sur l'extérieur et dans la possibilité de l'établissement de banques étrangères sur le marché bancaire local. L'établissement des banques étrangères dans le pays est d'autant plus imminent que la Tunisie a signé les accords du G.A.T.S., favorisant ainsi la pénétration des

² « Les banques off-shores sont des institutions bancaires qui effectuent plusieurs sortes d'opérations avec l'extérieur et qui fournissent les ressources nécessaires aux entreprises tunisiennes qui travaillent dans l'exportation : ces banques peuvent recevoir des dépôts des non-résidents ou en provenance de l'étranger. Ils peuvent accorder des crédits de toute nature et forme à des non-résidents et participer au capital d'entreprises non-résidentes. Ils sont dispensés de l'autorisation de la Banque Centrale pour recevoir des fonds de l'étranger et accorder des crédits aux entreprises non-résidentes. Mais depuis Mars 1985, elles sont autorisées à opérer avec des résidents en matière de collecte de dépôts et d'octroi de crédits et à se livrer à toute opération de financement des exportations tunisiennes et à l'octroi de crédits acheteurs en faveur des clients étrangers qui sont importateurs de produits tunisiens » (M. Hergli et M. Belhareth, 1993).

³ Une économie est dite fermée, lorsque le pays contrôle toute importation de marchandises ou de services par l'instauration de quotas ou par des tarifs douaniers très élevés. Une économie est aussi dite fermée, lorsque la monnaie du pays n'est pas convertible en devises étrangères.

marchés tunisiens par toutes les institutions commerciales, financières et de services étrangères.

C'est seulement à la fin de la décennie 80 que les autorités monétaires du pays ont commencé à introduire des réformes dans le système bancaire et financier, notamment par l'instauration d'une moindre réglementation du secteur bancaire, d'une libéralisation des taux d'intérêts⁴ (qui étaient auparavant fixés par les pouvoirs publics), d'une réforme de la politique de contrôle du crédit (devenu depuis un contrôle a posteriori) et du lancement de nouveaux instruments financiers, tel que les certificats de dépôts et les billets de trésorerie (Ben M'Rad, 1997).

Toutes ces réformes, entreprises par les pouvoirs publics en place, entrent dans le cadre d'une politique appelée : le Plan d'Ajustement Structurel ou P.A.S.⁵, créé pour changer la structure de l'économie tunisienne, dans le but d'aider les entreprises et les institutions bancaires du pays à faire face à la concurrence mondiale.

Les autorités monétaires du pays, ont déjà imposé des ratios de solvabilité, tel que le **ratio Cook**⁶, ce ratio a pour fonction de limiter les engagements en fonction des fonds propres; les fonds propres doivent normalement être au moins égaux à 8% des engagements pondérés, en fonction des risques qu'ils sont censés comporter. Il est de même pour le ratio

⁴ Cette libéralisation de taux d'intérêts n'était pas totale, puisque les taux d'intérêts restaient fixés à un plafond relié au taux d'intérêt du marché monétaire.

⁵ Le P.A.S. consiste en un ensemble d'actions menées par les autorités monétaires, dont les principales sont : la création d'un marché monétaire en devises, l'adoption d'une législation prudentielle se rapprochant des politiques engagées dans les pays développés, la convertibilité courante du dinar, l'automatisation des réseaux monétiques et la mise en place d'un marché de change comptant.

⁶ Le ratio Cooke a été instauré par les Banques Centrales d'un groupe de dix pays (Belgique, Canada, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Suède, Suisse, Etats-Unis et Grande-Bretagne), pour pouvoir fixer un ratio minimum

de division des risques, puisqu'il vise à limiter les risques encourus par les banques du fait d'un seul ou d'un petit nombre de bénéficiaires. Mais puisqu'il était difficile pour les banques tunisiennes d'atteindre un tel ratio, la Banque Centrale de Tunisie a donc instauré un premier ratio de couverture des risques par les fonds propres de 5 %. Ce ratio va permettre aux banques tunisiennes de procéder graduellement à l'amélioration de leurs assises financières⁷.

Si les banques tunisiennes connaissent aujourd'hui certaines difficultés, c'est en grande partie dû à des années de réglementation et de contrôle par les autorités publiques en place, et qui ont favorisé indirectement une absence totale de la concurrence dans le secteur bancaire et une détérioration des produits et des services offerts aux clients.

Mais la transition des banques tunisiennes d'un système financier fermé à un système libéralisé ne signifie pas que les problèmes au sein du système bancaire vont disparaître. En effet, comme l'affirme Aglietta (1993), les systèmes bancaires libéralisés peuvent poser deux principaux problèmes : 1) « l'ampleur, les modalités et les effets économiques de la réaction des banques à la baisse de leur rentabilité et la dégradation de la qualité de leur bilan », et 2) « les comportements permanents que l'on peut atteindre des banques dans un environnement financier à la fois plus concurrentiel et plus incertain que celui des systèmes administrés qui ont financé la grande croissance en son temps ».

de capital, par rapport à une couverture de risques pondérés de 8%, avec un capital de base d'au moins 4%, ceci dans le but d'harmoniser les réglementations bancaires par delà les frontières nationales.

⁷ Circulaire de la BCT n. 91/24 du 17 Décembre 1991.

Malgré les efforts continus des autorités monétaires et financières du pays pour améliorer la situation des banques tunisiennes, celles-ci présentent encore aujourd'hui plusieurs faiblesses, parmi lesquelles nous pouvons citer:

- une faible capitalisation, la première banque tunisienne disposant d'un capital de 100 M.D.⁸ ;
- la fragilité de la structure financière et l'insuffisance pour certaines banques du ratio de solvabilité qui est en moyenne de 6,2 % en 1997 ; seulement sept banques sur vingt neuf (y compris les banques de dépôts, les banques de développement et les banques offshore) ont pu satisfaire le ratio de solvabilité (Boumiza, 1998).
- l'importance des créances difficilement récupérables, qui comptent environ 2,5 milliards de dinars pour tout le système bancaire, et la mauvaise qualité des actifs ;
- le manque d'utilisation des nouvelles technologies bancaires ;
- l'insuffisance de la rentabilité des actifs, la meilleure étant celle de l'U.B.C.I. (l'Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie) avec un ratio de 1,44 % en 1997 (Journal Réalités, n. 663, 27/8/1998, p25).

Pour montrer la fragilité des assises financières des banques commerciales tunisiennes, nous pouvons référer à une étude qui a été menée en 1992 par l'agence de cotation Moody's et qui a publié les notations de quelques-unes des banques tunisiennes.

⁸ MD : millions de dinars, un dinar tunisien est plus ou moins équivalent à un dollar US, selon les variations du taux de change.

Concernant leurs « *Bank Financial Strength* », à titre d'exemple, l'Amen Bank a été cotée E, l'U.B.C.I. a eu un D+, l'A.T.B. un D et la S.T.B. un E+.

Il est intéressant de noter que le principal problème des banques tunisiennes reste leur sous-capitalisation. Or c'est ce qui fait, en grande partie, la force d'une banque, petite soit-elle ou grande, et c'est ce qui lui permettra de survivre aux différentes crises économiques et financières locales ou internationales. D'après Kung (1985), l'une des principales raisons pour lesquelles les banques suisses jouissent d'une bonne santé financière, est la réglementation obligeant les banques suisses à avoir des ratios de capital de 7 à 8 % en moyenne, et il y a même des banques qui possèdent des ratios de 20 %.

Ceci nous amène à nous poser quelques questions sur le secteur bancaire et financier tunisien et sur les banques commerciales tunisiennes plus particulièrement : les banques commerciales tunisiennes, sont-elles en train de faire les efforts nécessaires, pour faire face à l'ouverture du marché bancaire national au phénomène de mondialisation et d'internationalisation ? Ces mêmes banques commerciales comptent-elles réagir et suivre ce phénomène d'internationalisation, ou est-ce qu'elles ont l'intention de continuer à opérer sur un plan local et national ? Ces banques sont-elles conscientes de leur fragilité, sur un marché bancaire libre à toute concurrence étrangère, d'autant plus qu'elles sont considérées comme des institutions de petite taille face aux grandes banques européennes, nord-américaines ou asiatiques ?

Nous espérons pouvoir apporter quelques éléments de réponses à ces questions et contribuer ainsi à l'explication de quelques-uns de ces problèmes, en menant une

enquête approfondie auprès de certaines banques commerciales tunisiennes. Notre choix s'est porté sur quatre banques commerciales. Ces banques sont : la B.I.A.T. (Banque Internationale Arabe de Tunisie), l'A.T.B. (*Arab Tunisian Bank*), la B.S. (Banque du Sud) et l'U.I.B. (Union Internationale des Banques).

Le choix d'un tel échantillon n'est pas dû au hasard ; en effet, nous avons essayé d'avoir un échantillon représentatif des institutions bancaires commerciales tunisiennes (qui se composent de banques publiques et de banques privées), tout en mettant en valeur la caractéristique de la taille de ces banques. La B.I.A.T. par exemple, bien qu'elle soit la troisième banque du pays et la première banque privée, reste une petite institution bancaire par rapport aux grandes banques étrangères. La Banque du Sud a été choisie parce que c'est une ancienne banque publique de taille moyenne qui a été privatisée l'année dernière. L'U.I.B. a été choisie parce que c'est une banque publique de petite taille. Le choix de l'A.T.B. est justifié par le fait qu'elle est la plus petite banque de dépôts privée sur le marché bancaire tunisien. Notre échantillon se compose donc de deux banques privées, dont l'une est considérée comme une petite banque et l'autre comme une grande banque (sur le marché bancaire tunisien), d'une petite banque publique et d'une ancienne banque publique qui a été privatisée depuis peu.

Avant l'interprétation des résultats du questionnaire, nous allons faire une brève description de l'historique et de la situation financière de chacune des quatre banques. Outre l'étude du guide d'entrevue (le questionnaire), l'analyse de ces institutions se fera à l'aide de l'étude des rapports annuels de chaque banque, pour les cinq dernières années et des rapports annuels de la Banque Centrale de Tunisie (la B.C.T.), ainsi que de plusieurs autres

documents, brochures et notes, fournis par les différents services de chaque banque. L'analyse financière va comporter à son tour l'étude des bilans et des rapports annuels de chaque banque, ainsi que l'analyse de certains ratios comme le ratio de la qualité de l'actif, les ratios de liquidité et les ratios de rentabilité.

Il est à noter que les chiffres dans les tableaux et les graphiques sont donnés en milliers de dinars. Concernant les différents ratios financiers, nous avons calculé les ratios de chaque institution en les comparant à la moyenne de notre échantillon (composé des quatre banques), car nous n'avons pas pu obtenir toutes les données financières, pour calculer la moyenne de toutes les banques tunisiennes.

5.2. Interprétation des résultats

5.2.1. La Banque Internationale Arabe de Tunisie - B.I.A.T.

La création de la B.I.A.T. remonte à 1976, lorsque la Société Marseillaise de Crédit (créée en 1919) a été absorbée par la B.I.A.T.. La B.I.A.T., depuis sa création occupait et occupe toujours la position de la première banque privée en Tunisie.

Aujourd'hui, la B.I.A.T. est considérée comme la troisième banque tunisienne, et la première banque privée. Elle possède une part de marché d'environ 12,2%, derrière les deux premières banques publiques tunisiennes, la Banque Nationale Agricole (23,1% de part de marché) et la Société Tunisienne de Banque (16,6%).

Le capital de la B.I.A.T. est majoritairement détenu par d'autres banques et institutions financières étrangères, parmi lesquelles nous pouvons citer l'Instituto Bancario San Paolo, la Wafa Bank, Al Ahli Bank of Kuwait, Bank of Kuwait and the Middle East, National Commerce Bank, Caisse Centrale des Banques Populaires et la Société Marseillaise de Crédit.

Dans le cas d'un établissement de banques étrangères en Tunisie, notamment des banques européennes ou nord américaines, la B.I.A.T., bien qu'elle occupe la position de la troisième banque du pays, sera cependant considérée comme une P.M.E. du secteur bancaire (comme d'ailleurs le reste des banques tunisiennes), avec ses deux milles employés (la Banque Royale du Canada, par exemple, emploie plus de 54000 employés) et

son actif total, estimé à 1,947 M.D. (a titre d'exemple, la C.I.B.C. possède un actif d'environ 200 milliards de dollars canadiens).

Les dirigeants de la B.I.A.T. sont actuellement conscients du fait que l'arrivée de banques étrangères en Tunisie n'est plus qu'une question de temps. La haute direction a déjà commencé depuis deux ans à préparer la banque au nouveau contexte de mondialisation, notamment par l'instauration d'une démarche dite de Qualité Totale.

Cette démarche de Qualité Totale, consiste à conduire une série d'actions, visant la mise à niveau et la préparation des différents services de la banque, au nouveau contexte d'internationalisation et à une éventuelle pénétration des banques étrangères sur le marché bancaire tunisien.

a) Situation financière

Nous allons procéder à une analyse des différentes variables financières de la B.I.A.T., en nous appuyant sur l'étude des différents bilans et rapports financiers que la banque nous a présentés (voir annexe 2 pour plus de détails).

L'analyse du bilan des cinq dernières années de la banque, nous permet de constater une augmentation de l'actif de la banque, durant cette période. En effet, de 1993, l'actif total de la banque passe de 1,411 M.D., à 1,947 M.D. en 1997, soit une augmentation de 6,4 %¹. Cette augmentation peut s'interpréter comme une consolidation de la position financière de la banque, qui se prépare aujourd'hui de plus en plus à une ouverture du marché national à la concurrence internationale.

Cette augmentation de l'actif total peut être aussi expliquée par plusieurs facteurs; elle est en grande partie due à l'augmentation des crédits à la clientèle, qui passent de 735 M.D. en 1993, à 1.091 M.D. en 1997. Malgré cette augmentation, la part de marché de la B.I.A.T., en termes de total de crédits accordés par rapport à la totalité du système bancaire et des banques tunisiennes, reste constante au cours de ces cinq dernières années, passant de 10,1% en 1993/94 à 11,3% en 1996/97.

Concernant les marges d'intérêts, elles sont restées faibles, en pourcentage du total des actifs. Ceci est dû en grande partie au poids des prêts non performants dans l'ensemble du portefeuille des prêts de la banque d'une part, et d'autre part aux limites sur les écarts de prêts et politiques d'emprunts, qui ne prenaient pas en considération les risques liés aux crédits.

L'amélioration de cette marge devra être atteinte par la libéralisation des taux d'intérêts, par une baisse des interventions des pouvoirs publics dans les opérations bancaires et par l'introduction de critères de garanties plus strictes, imposés par la Banque Centrale.

Une analyse plus précise du passif de la banque, nous permet de remarquer une augmentation au niveau des dépôts de la clientèle, qui passent de 804 M.D. en 1993, à 1,320 M.D. en 1997. Cette augmentation, qui consolide la progression dans le volume des dépôts de la clientèle au cours de ces dernières années, est principalement due à l'augmentation des dépôts à vue et des dépôts d'épargne, qui ont enregistré une nette progression ces dernières années. En terme de part de marché, celle de la B.I.A.T. dans le

¹ Pour calculer le taux de croissance, nous avons utilisé la formule suivante : $[(t_n - t_0) \exp. (1/n)] - 1$

total des dépôts des banques tunisiennes est passée de 14,8 % en 1993/94 à 15,4 % en 1996/97.

Nous allons maintenant examiner quelques ratios financiers, pour mieux comprendre l'évolution de la situation financière de la banque durant ces dernières années. Il faut noter que toutes les données financières sont exprimées en milliers de dinars.

i. Capitalisation

Dans cette partie nous allons analyser le degré de capitalisation de la banque, c'est-à-dire la part de ses fonds propres par rapport au total des actifs.

Tableau 6

Ratio de capitalisation de la B.I.A.T.

	1993	1994	1995	1996	1997
Fonds Propres ²	57608	82656	84481	84454	84917
Total Actif	1411080	1467905	1610386	1717954	1947233
Ratio (%)	4,08	5,63	5,24	4,91	4,36
Moyenne de l'échantillon (%)	4,66	4,74	7,14	8,5	-

L'évolution de ce ratio sera illustrée dans la figure suivante :

² Fonds Propres (en milliers de dinars) = Capital + Réserves + R.N.E.

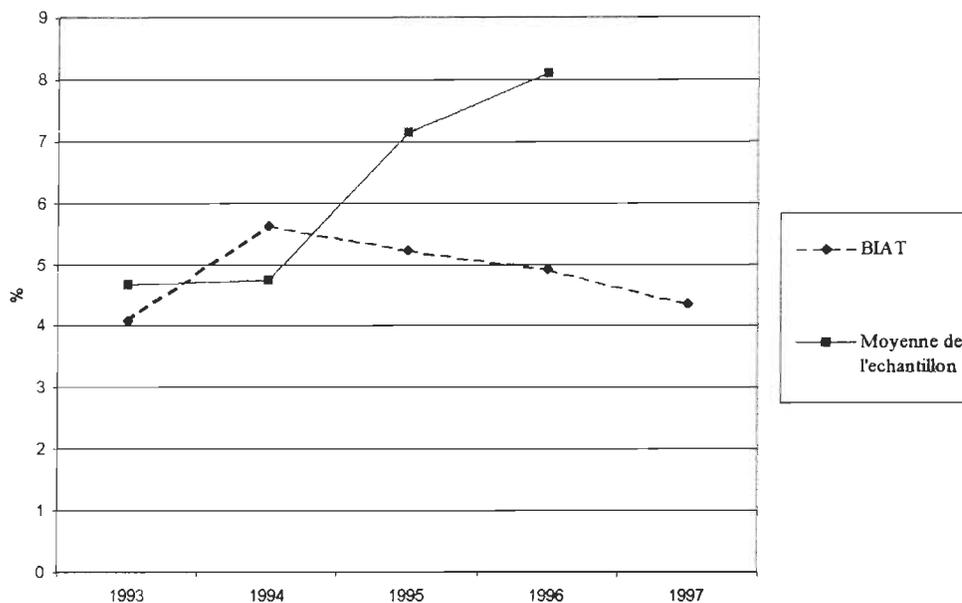


Figure 4: Ratio de capitalisation de la B.I.A.T.

Nous pouvons dire que le ratio de capitalisation de la B.I.A.T. est à un niveau très bas, se situant en dessous de la moyenne de notre échantillon. Les banques tunisiennes sont déjà considérées par les instances internationales comme sous capitalisées, avec des ratios de capitalisations très bas. Ce qui est plus grave pour le cas de la B.I.A.T., c'est qu'il n'y a pas eu une évolution positive de ce ratio durant ces dernières années (contrairement à la moyenne de l'échantillon). Nous pouvons au contraire observer une stagnation, qui dure depuis 1993, malgré les efforts de la banque pour augmenter son capital et ses fonds propres.

ii. La qualité de l'actif

Pour connaître la qualité des actifs d'une banque, nous avons décidé d'utiliser le ratio mesurant le pourcentage des crédits non performants par rapport au total des crédits de la banque³.

Tableau 7

Ratio de la qualité de l'actif de la B.I.A.T.

	1993	1994	1995	1996	1997
Crédits non Performants	55708	67992	81159	102571	113867
Total Crédits	739200	795557	875231	958248	1091613
Ratio (%)	7,53	8,53	9,27	10,70	10,43
Moyenne de l'échantillon	19,11	17,27	18,61	20,59	-

L'évolution de ce ratio sera illustrée dans la figure suivante :

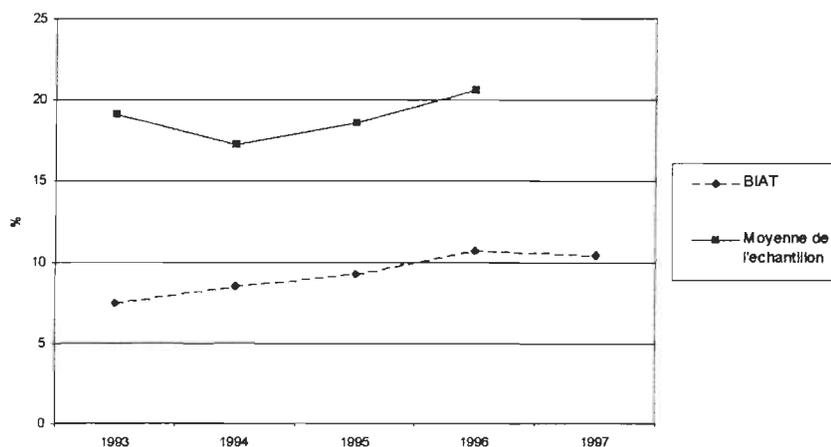


Figure5: Ratio de la qualité de l'actif de la B.I.A.T.

³ Ratio de la qualité des actifs (Asset Quality Ratio) = Crédits non performants . 100 / Total Crédits.

L'étude de l'évolution de ce ratio nous montre que la part des crédits non performants, dans le total des crédits accordés par la banque reste quand même faible, mais à un niveau normal. Il est à noter que la moyenne réalisée par le secteur bancaire, pour ce ratio est de 22,8 % pour l'année 1996 (Capital Intelligence Bank Report, Arab Tunisian Bank, Tunisia, January 1998), ce qui est considéré comme très élevé. L'augmentation de ce ratio, pour la B.I.A.T., pendant ces dernières années est en principe due à l'augmentation des crédits accordés. La banque devra faire plus d'efforts pour garder ce ratio à un niveau relativement faible.

iii. Le ratio de liquidité

Pour mesurer la liquidité de la banque, plusieurs ratios peuvent être disponibles ; nous avons décidé de nous limiter à l'analyse d'un seul ratio, qui nous semble bien résumer la situation de la liquidité dans une banque donnée, soit le ratio de la liquidité de l'actif⁴:

Tableau 8

Ratio de liquidité de l'actif de la B.I.A.T.

	1993	1994	1995	1996	1997
Total des actifs liquides	92227	91015	133713	55653	139030
Total dépôts des banques	48393	41971	63744	122765	67739
Total Actif	1411080	1467905	1610386	1717954	1947233
Ratio de la Liquidité de l'Actif (%)	9,96	9,05	12,26	10,38	10,61
Moyenne de l'échantillon	15,14	12,65	11,48	15,8	-

⁴ Ratio de la liquidité des actifs (*Liquid Assets Ratio*) = (total des actifs liquides - total des dépôts).100/ Total Actif.

Nous allons illustrer l'évolution de ce ratio dans le schéma ci-dessous :

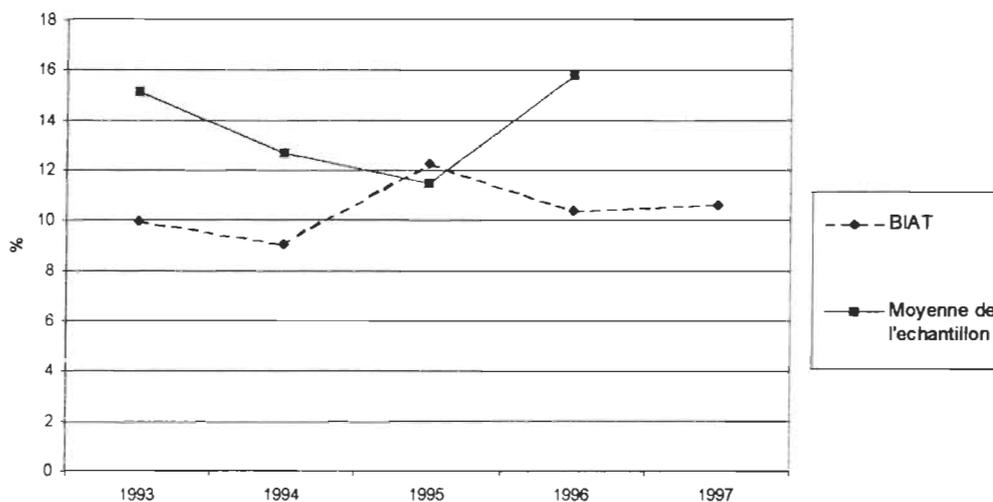


Figure 6 : Ratio de liquidite de l'actif de la B.I.A.T.

Le ratio de la liquidité de l'actif de la B.I.A.T. reste très bas par rapport au reste de l'échantillon : la moyenne pour les banques tunisiennes est de 14,7 % (pour l'année 1996) ; mais ce qui est plus grave c'est que ce ratio a connu une stagnation durant ces dernières années : de 9,96 % en 1993, il n'était que de 10,61 % en 1997. La banque devra donc faire des efforts supplémentaires pour améliorer le degré de liquidité de son actif.

iv. Les ratios de rentabilité

Pour calculer la rentabilité des actifs d'une banque ou d'une institution financière, nous allons utiliser le ratio du Rendement de l'Actif : R.O.A.⁵.

Le tableau suivant nous montre l'évolution de ce ratio, dans le cas de la B.I.A.T., pour ces cinq dernières années :

Tableau 9

Ratio du Rendement de l'actif de la B.I.A.T.

	1993	1994	1995	1996	1997
Bénéfice net	8236	8625	9632	11769	16058
Total Actif	1411080	1467905	1610386	1717954	1947233
R.O.A. (%)	0,58	0,58	0,59	0,68	0,82
Moyenne de l'échantillon	0,60	0,73	0,75	0,81	-

Nous allons illustrer l'évolution de ce ratio dans la figure suivante :

⁵ Traduction anglaise de : *Return on Assets*, qui représente la part du bénéfice net dans le total des Actifs.

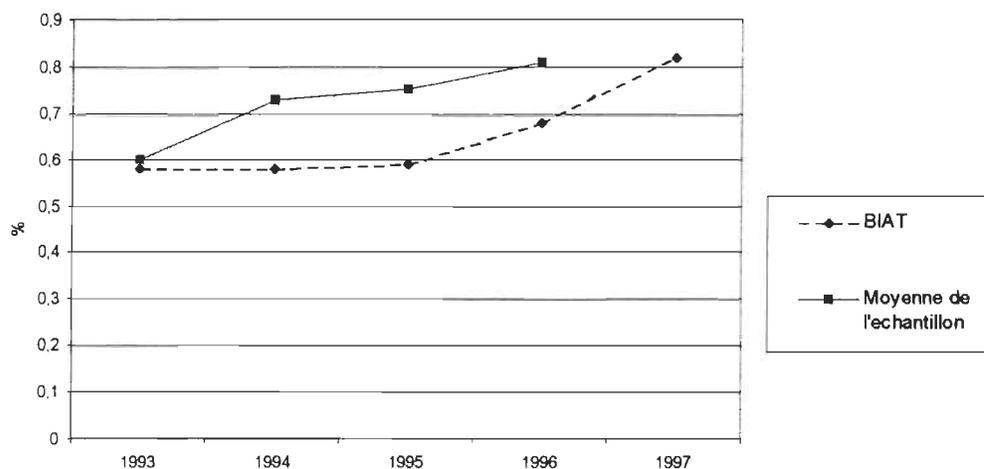


Figure 7 : Ratio du rendement de l'actif de la B.I.A.T.

Le R.O.A. de la B.I.A.T. est inférieur au niveau qui devrait être atteint en vue de la marge d'intérêts. Ceci s'explique peut être en partie par la faiblesse de la qualité de l'actif, ainsi que par la mauvaise performance de la balance des paiements, qui comprend plusieurs *Autres Actifs*. Le R.O.A. est aussi inférieur à celui des autres banques de notre échantillon; mais nous pouvons constater une amélioration de ce ratio, au cours des dernières années ; en effet, ceci est dû en partie à l'augmentation du bénéfice de la banque et aux efforts entrepris pour améliorer la qualité de l'actif de la banque.

L'une des solutions que la banque devra envisager, pour pouvoir améliorer la qualité de son actif, est d'essayer d'augmenter ses provisions pour les années à venir.

L'analyse de la rentabilité de la banque peut aussi se faire à l'aide d'un deuxième ratio soit le rapport entre le résultat net de l'exercice (avant affectation) et le nombre d'employés de la banque. Les variations de ce ratio sont illustrées dans le tableau suivant :

Tableau 10

Bénéfice net par le nombre d'employés – B.I.A.T.

	1993	1994	1995	1996	1997
Bénéfice net	8236	8625	9632	11769	16058
Nombre d'employés	1885	1909	1886	1863	1918
Ratio (en milliers de dinars)	4,369	4,518	5,107	6,317	8,372
Moyenne de l'échantillon	4,489	5,742	6,049	7,064	-

Il est intéressant d'illustrer l'évolution de ce ratio dans la figure suivante :

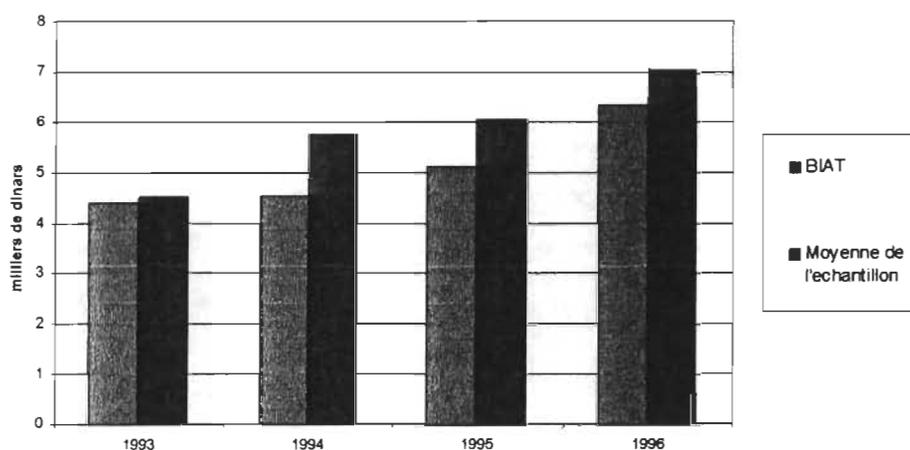


Figure 8 : Bénéfice par employé - B.I.A.T.

Ce ratio nous donne une idée sur le bénéfice engendré par chaque employé de la banque. En 1993, chaque employé de la B.I.A.T. engendrait environ quatre mille dinars ; or, ce chiffre a quand même doublé en cinq ans pour passer à huit mille dinar. Ceci signifie qu'il existe une certaine amélioration au niveau de l'efficacité du personnel et de sa performance, bien que le bénéfice engendré par chaque employé de la B.I.A.T. reste inférieur à celui de la moyenne de notre échantillon.

Pour conclure, nous pouvons dire que, bien que la liquidité des actifs de la B.I.A.T. reste faible et en dessous de la moyenne nationale des autres banques tunisiennes, la banque reste sous-capitalisée malgré les augmentations de capital entreprises durant ces dernières années. La rentabilité de la banque reste en dessous de la moyenne du secteur, malgré la hausse des bénéfices de la banque durant ces dernières années. La banque devra améliorer sa liquidité, son capital ainsi que sa rentabilité dans les années à venir, car les améliorations qui ont été faites jusqu'à aujourd'hui restent insuffisantes.

b) Marché, clientèle et concurrence

Dans cette partie, nous allons étudier l'évolution du marché de la banque (marché national et international), ainsi que l'évolution de la clientèle et de la concurrence.

La direction du département International de la banque pense que la conjoncture économique actuelle de la Tunisie est excellente pour le secteur bancaire tunisien et pour le développement de la B.I.A.T.. Plus particulièrement, la direction fait référence aux

différents changements qui ont eu lieu dans le système financier tunisien dans le cadre des accords conclus avec l'Union Européenne depuis 1995.

La banque est assez bien implantée sur le territoire national tunisien et dans toutes les régions du pays ; elle est classée comme la troisième banque commerciale mais comme la première banque privée du pays. Les dirigeants de la banque sont assez confiants dans la performance de leur banque et n'affichent pas de craintes apparentes face à la concurrence étrangère et moins encore face à la concurrence locale ou nationale.

La clientèle de la banque est assez diversifiée ; elle compte des grandes entreprises publiques et privées, des P.M.E., et des particuliers. Au niveau des opérations et des services internationaux, c'est avec les P.M.E. que la banque conduit le plus d'opérations à l'heure actuelle.

Nous pouvons dire que la conjoncture économique actuelle est favorable pour le développement des institutions bancaires tunisiennes. Le pays a signé plusieurs accords de partenariat avec l'Union Européenne, ce qui aura peut être pour conséquence d'attirer des investissements importants dans le pays. De plus, l'implantation de la concurrence étrangère dans le pays ne risque pas de se faire dans l'immédiat ; toutes les conditions sont présentes pour que la B.I.A.T. renforce sa situation financière et développe son marché. La banque ne doit pas négliger la concurrence des banques locales, qui comptent aussi profiter de la situation actuelle et des opportunités qui se présentent pour améliorer leurs parts de marché.

c) Activités et Opérations Internationales

Dans le cadre de l'internationalisation de l'économie mondiale, la banque doit présenter dorénavant des états financiers reflétant la réalité économique de la banque et des résultats financiers transparents (c'est le cas aussi pour toutes les autres banques tunisiennes). Les dirigeants doivent suivre les normes de gestion bancaire internationale, ce qui constitue un nouveau défi pour eux.

Plusieurs divisions et services, conduisant des opérations internationales, existent au sein de la banque, parmi lesquelles nous pouvons citer : la division des Relations Internationales et Secrétariat, la division Documentaire, la division Financement en Devises, la division des Transferts Internationaux, la division des Engagements par signature et Domiciliation et une Salle des Marchés.

La banque essaye de fournir à sa clientèle toute une gamme d'opérations et de services internationaux, allant des simples opérations bancaires commerciales, aux lettres de crédits et aux acceptations bancaires, en passant par les achats, les ventes, les prêts et les dépôts en eurodevises.

Les dirigeants de la banque pensent qu'il y a une évolution apparente au cours de ces dernières années. En effet, ils s'attendent à ce que la banque, qui il y a quelques années, n'offrait que quelques opérations et services à l'échelle internationale, devienne une banque complètement internationale au cours des prochaines années, avec une multitude de produits et de services offerts au niveau de l'activité internationale.

Nous pouvons dire que les produits et services offerts par le département des opérations internationales sont assez diversifiés. Mais sont-ils différents de ceux offerts par les autres banques de la place ? Si la banque souhaite garder sa position de leader dans le secteur des banques commerciales privées, il faudra non seulement améliorer la qualité des produits et des services offerts, mais aussi essayer de les diversifier et de se différencier par rapport à la concurrence locale.

Un autre problème se pose à la banque : Sera-t-elle capable de faire face à l'implantation de banques étrangères en Tunisie ? Les consommateurs tunisiens et la clientèle locale utilisatrice des opérations internationales ne seront-ils pas tentés de faire affaire avec les banques étrangères, qui elles, ont plus d'expérience dans le domaine et plus de produits et de services à offrir dans le cadre des opérations internationales ?

Il est important que les dirigeants de la banque commencent à envisager la chose dès aujourd'hui. Or, les responsables du département des opérations internationales semblent satisfaits de la gamme des produits et des services offerts à l'heure actuelle. Nous pensons que des changements doivent être apportés, surtout au niveau de la diversification de la gamme des produits et des services offerts ainsi qu'au niveau de la qualité des services offerts, car la survie de toute la banque en dépend.

d) Internationalisation de la fonction commerciale

La banque ne possède pas un département d'études et de recherches commerciales propre aux opérations internationales, mais elle est en train de faire des efforts en matière de marketing et de politiques commerciales pour cibler certains types de clientèle utilisatrice des opérations internationales, comme la clientèle des particuliers par exemple

Le type de médias utilisé est généralement les journaux et les quotidiens, ainsi que les catalogues et les journaux spécialisés (en économie et en finance). La banque fait aussi de la promotion et du parrainage, lors de certains salons et expositions. L'approche marketing suivie est plutôt une approche fonction/produit, c'est-à-dire, en relation avec les consommateurs et avec une emphase sur l'industrie ou la spécialisation.

Nous pensons que la fonction marketing reste encore peu développée au sein de la banque, non seulement au niveau des produits et services relatifs aux opérations internationales, mais au niveau de tous les produits et services offerts. Il suffit de voir les moyens utilisés pour faire de la publicité et de la promotion des produits et services, pour se rendre compte de cette faiblesse. Une fonction marketing développée conduirait la banque à utiliser les médias disponibles de manière plus efficace, plutôt que de faire de simples campagnes publicitaires dans les quotidiens et les journaux (*d'ailleurs nous ne sommes même pas certain de les qualifier de « campagnes publicitaires » dans la mesure où se sont de simples publicités faites, sans une stratégie commerciale bien spécifique*).

Nous avons déjà mentionné dans le cadre conceptuel que la faiblesse au niveau de la fonction marketing est un fait que nous pouvons rencontrer au niveau des P.M.E. par

rapport aux grandes entreprises. La fonction marketing a toujours été délaissée, dans les petites institutions (banques ou entreprises) au profit d'autres fonctions considérées comme plus importantes.

La fonction marketing devra être renforcée encore plus au niveau des opérations internationales offertes par la banque, dans la mesure où la concurrence au niveau de ces opérations a tendance à s'intensifier dans le futur. La banque devra aussi conduire des études de marchés pour pouvoir bien cibler sa clientèle et déterminer les produits et les services qui lui sont nécessaires. La clientèle utilisatrice des opérations internationales est une clientèle spécifique et les produits et services qu'elle utilise sont peut-être connus par les banquiers, mais ne sont pas toujours offerts (au niveau de la qualité ou des coûts) en fonction des besoins des clients.

e) Technologies de l'information et télécommunications

La Tunisie, comme la plupart des pays en émergence et des pays en voie de développement, a acquis un retard au niveau technologique et au niveau des télécommunications, par rapport aux pays développés. Nous avons déjà fait allusion au retard des banques des pays en voie de développement par rapport aux banques des pays développés dans le cadre conceptuel de la recherche. Les cartes magnétiques, ainsi que les distributeurs automatiques de billets (D.A.B.), ont à peine commencé à faire leur apparition dans le pays. Les services bancaires par modem ou par Internet ont commencé à être utilisés par quelques banques de la place.

Durant ces dernières années, la B.I.A.T. a fait des efforts en matière d'acquisition de nouveaux moyens d'informatique, de monétique et de télécommunication. La banque a instauré depuis quelques années un service bancaire par téléphone ainsi qu'un autre service par Minitel; ce dernier n'est pas encore assez bien développé dans la mesure où il est encore peu accessible, car seules quelques entreprises et établissements privilégiés peuvent l'utiliser.

Dernièrement, la banque a installé une liaison Internet, mais jusqu'à aujourd'hui, seuls quelques cadres de la banque peuvent y avoir accès. Or l'Internet est actuellement considéré comme un outil essentiel pour la conduite des opérations bancaires internationales, vu la quantité d'informations qui est disponible et la rapidité et la facilité des communications qu'il offre.

Au niveau de la télématique, le service téléphonique de BIATOFIL a enregistré une augmentation du nombre d'abonnés, qui sont passés de 3938 en 1995, à 7369 en 1996, soit une augmentation de 3431 nouveaux abonnés.

La B.I.A.T. par rapport aux autres banques tunisiennes (publiques et privées), est considérée comme une entreprise pionnière dans l'amélioration des technologies bancaires. La direction de la banque se considère d'ailleurs comme très performante, en matière de télécommunication et d'informatique par rapport aux concurrents locaux, et assez performante par rapport aux concurrents étrangers ou internationaux.

Les efforts de la banque pour être à la pointe de la technologie sont visibles ; elle peut être classée comme une banque assez avancée dans ce domaine par rapport aux clients locaux. Mais pouvons nous dire que c'est le cas par rapport aux concurrents internationaux ?

Nous pensons que la banque devra investir beaucoup plus en matière d'informatique et de télécommunication, pour pouvoir rivaliser avec des concurrents étrangers. Il suffit de prendre l'exemple des opérations bancaires effectuées par les particuliers à domicile : ces opérations sont effectuées par Minitel au sein de la B.I.A.T., alors que ce moyen est considéré comme complètement dépassé. Ce genre d'opérations est aujourd'hui effectué par un modem relié directement au P.C. du client, mais pouvant aussi être effectué en développant le site Internet de la banque et en effectuant les différentes opérations bancaires par Internet. Contrairement à ce que les dirigeants peuvent croire, ces techniques ne sont pas utilisables par les banques étrangères seulement, car certaines banques locales ont commencé à les utiliser depuis peu.

L'utilisation de nouveaux moyens de télécommunication (notamment l'Internet) et de la monétique est un moyen très efficace pour effectuer les différentes opérations internationales. Représentant à long terme un gain de temps et une diminution des coûts des transactions assez importants, la banque devra donc investir plus dans ce domaine.

f) Gestion du personnel, formation et ressources humaines :

La modernisation des banques tunisiennes doit nécessairement passer par la modernisation du métier de banquier et par une formation continue et ciblée dans le domaine bancaire. Les institutions bancaires doivent adapter une approche plus scientifique dans le cadre de la gestion des ressources humaines et de la formation.

La B.I.A.T. dispose de son propre centre de formation ; il assure le recyclage du personnel d'exécution et la formation des étudiants diplômés du supérieur, nouvellement recrutés. Les employés qui réussissent au cycle de recyclage peuvent accéder, grâce à cette passerelle, à la grille des cadres en satisfaisant ainsi aux conditions de la convention collective bancaire. Les étudiants diplômés du supérieur, à leur recrutement, suivent automatiquement une année de formation à l'extérieur avant leur affectation dans les services.

Les dirigeants de la banque sont conscients de l'importance de la formation dans le domaine bancaire. Cette formation est encore plus importante au niveau des opérations internationales, à cause de la délicatesse de ces opérations et des sommes qui sont en jeu.

La formation du personnel de service, ainsi que du personnel d'exécution et d'encadrement, est une formation interne, qui est donnée au centre de formation de la banque. Elle est aussi complétée par une formation donnée dans le cadre de la C.P.F.B. (Centre Professionnel de Formation Bancaire). La formation qui est donnée à cette catégorie de personnel, au niveau des opérations internationales, concerne essentiellement la familiarisation des employés avec les différentes catégories de produits et services internationaux, et concernant plus

spécifiquement la finance internationale, les engagements, la familiarisation avec les marchés internationaux, etc. .

La formation des cadres se fait surtout dans le cadre de séminaires et de conférences, en Tunisie et à l'étranger. Mais les cadres bénéficient également de cours de langues (essentiellement l'anglais bancaire); les cadres moyens bénéficient en plus d'une formation donnée par l'I.T.B. (Institut des Techniques Bancaires) et par l'I.F.I.D. (Institut de Financement du Développement).

Il semble que la banque est en train de changer de stratégie de formation ; elle travaille de plus en plus avec des banques européennes et concentre sa formation dans le cadre d'une stratégie dite de qualité totale, où l'amélioration de la qualité des services offerts pour la clientèle est en jeu. Ce qui est aussi intéressant de noter, c'est que la banque passe d'une formation dite de poste à une formation basée sur les compétences collectives, par l'intégration de la formation donnée à un niveau collectif (au niveau de plusieurs équipes formées par les différents départements et les différentes catégories d'employés), plutôt qu'à un niveau individuel.

Les actions menées par la banque sont nombreuses et semblent à première vue être efficaces, mais qu'en est-il des résultats obtenus avec ces programmes de formation ? La banque doit avoir un programme de feed-back lui permettant de mesurer l'impact de la formation donnée pour ses employés, car jusqu'à aujourd'hui, il est difficile de connaître cet impact sur les résultats de l'entreprise, surtout au niveau de l'amélioration de la qualité des services offerts à la clientèle.

Nous pouvons aussi constater que la formation donnée vise surtout à améliorer les capacités et les compétences des employés de la banque, à tous les niveaux (les cadres mais aussi le personnel d'exécution). Or, très souvent les dirigeants de la banque (et de toutes les banques tunisiennes en général) semblent oublier que le métier de banquier est un métier de service, et bien que la compétence des employés soit importante, la qualité des services offerts est encore plus importante. La banque devra donc introduire des programmes de formation à ce niveau aussi, car si les produits et les services offerts par les banques se ressemblent plus ou moins dans un pays donné, les institutions bancaires peuvent créer une différenciation par la qualité des services offerts à la clientèle.

Il est évident d'après ce qui précède que la gestion des ressources humaines pour les dirigeants de la banque est synonyme de formation, dans la mesure où il n'y a pas eu d'autres informations données sur les ressources humaines, que celles concernant la formation dans la banque. Ceci appuie ce que nous avons déjà évoqué dans le cadre conceptuel de recherche, en se référant à Bollenbacher (1995), pour qui les banquiers n'accordent pas beaucoup d'importance au facteur humain, dans leurs processus de prise de décision stratégique et de planification. Ce phénomène est encore plus grave dans les P.M.B. des pays en voie de développement, où les ressources humaines sont encore plus délaissées, non seulement à cause d'un manque de ressources, mais aussi à cause du désintéressement des dirigeants de ce domaine. Les ressources humaines sont en effet, perçues comme une source de problèmes, à cause d'une implication sérieuse des syndicats, et de l'existence d'une multitude de conventions collectives régissant et réglementant les rapports entre les employés et les dirigeants des institutions bancaires.

g) Politique Générale et Gestion de la Banque

Dans le domaine bancaire, les politiques étaient dictées par le gouvernement et par les institutions monétaires et financières du pays. Les banques n'avaient pas de politiques proprement dites et toutes les innovations financières étaient imposées par la banque centrale. Or, ce n'est plus le cas aujourd'hui ; les pouvoirs publics du pays essaient de libéraliser le système bancaire et financier, en donnant plus de liberté aux institutions bancaires tout en gardant un contrôle indirect sur ces institutions.

Les dirigeants de la B.I.A.T. font face aujourd'hui à plusieurs types de problèmes : manque de mobilisation des ressources, sous capitalisation, problèmes d'équilibres financiers, faiblesse de la gestion dans les banques (manque de stratégies, politiques de ressources humaines, planification, absence de systèmes d'informations...). La haute direction doit élaborer toutes ses stratégies et politiques futures en fonction de l'amélioration de la compétitivité de la banque.

La mondialisation de l'économie et la globalisation ont mis les dirigeants de la banque devant le fait accompli. Les changements doivent être introduits pour améliorer la gestion de la banque dans ce nouvel environnement économique ; c'est la survie de la banque qui en dépend. Il faudra donc adapter toute l'organisation de la banque et sa structure aux évolutions observées à l'échelle mondiale, car tout développement économique dépendra dorénavant du degré d'intégration de la banque, non pas à l'échelle locale ou régionale, mais à l'échelle internationale.

Les dirigeants de la banque affichent une véritable volonté de se mettre à niveau, en élaborant des stratégies claires et ambitieuses, et en commençant le processus de mise en œuvre de ces stratégies. La B.I.A.T. a adopté une stratégie dite de « développement maîtrisé », basée sur : l'augmentation des opérations effectuées, la maîtrise des risques et la maîtrise des coûts, le tout dans le cadre d'une démarche dite de « qualité totale » (nécessité d'agir au niveau de la culture et de la structure d'entreprise pour la mise en œuvre de cette stratégie), inscrite dans le cadre de l'amélioration de la qualité des produits et services offerts à la clientèle.

Pour les cadres de la B.I.A.T., la mondialisation est synonyme de qualité totale et de mise à niveau de tous les services. La haute direction a déjà commencé à réfléchir à la question depuis quatre ans, mais la mise en place et le développement du concept, parmi les cadres de la banque, n'a commencé que depuis deux ans.

La banque se fixe comme objectifs la pérennité et la croissance ; il est de même pour le département des opérations internationales, qui s'est fixé plusieurs objectifs, comme la contribution au profit de la banque, l'amélioration du service à la clientèle et le développement de nouveaux marchés et de nouveaux clients.

La stratégie globale que la banque compte adopter, dans le cadre de l'internationalisation de ses services est une **stratégie de partenariat**, essentiellement avec des banques étrangères, doublée d'une **stratégie de croissance et de développement**.

En analysant les différents objectifs et stratégies que la banque s'est fixés, nous pouvons dire que les dirigeants de la banque sont conscients des changements de l'environnement

économique et bancaire en Tunisie, et ils sont en train d'élaborer des stratégies dans ce sens. Mais qu'en est-il du reste du personnel et plus spécifiquement du personnel d'exécution ? Partage-t-il les mêmes préoccupations que les dirigeants et les cadres de la banque ? Comprend-il les objectifs et les stratégies mis en place par ces derniers ?

Si nous abordons ces questions c'est parce qu'il nous a paru que, bien que les cadres et les dirigeants de la banque affichent un certain intérêt pour le devenir de la banque, il n'est pas de même pour le personnel d'exécution, qui se contente d'accomplir les tâches qui lui sont assignées, sans se préoccuper du reste. Les objectifs et les politiques fixées par les dirigeants de la banque risquent de ne pas aboutir dans ce cas, à cause du manque d'implication de certaines catégories du personnel de la banque. L'avenir de la banque doit être au centre d'intérêt de tout le personnel ; il faudra donc que les cadres et les dirigeants de la banque sensibilisent le reste du personnel à ce sujet et essaient de l'impliquer plus dans les politiques et les stratégies de la banque.

Au niveau du processus de prise de décision, les décisions prises dans le département des opérations internationales sont généralement des décisions orientées sur le court terme, mais quelques décisions sont également prises à moyen terme.

Le processus de prise de décision est décentralisé. La banque encourage la délégation des décisions aux cadres moyens, ainsi qu'aux bureaux et aux agences régionales de la banque.

L'internationalisation des services de la banque occupe aujourd'hui une place de plus en plus importante dans la politique générale de la banque. Elle est d'ailleurs en train d'implanter des normes, pour se préparer de plus en plus à cette internationalisation.

h) Conclusion :

L'étude et l'analyse du cas de la B.I.A.T. nous ont permis de distinguer certains points forts et certains points faibles, qui caractérisent la banque. Bien que le bénéfice de la banque n'ait cessé d'augmenter, durant ces dernières années, la banque affiche toujours une faible liquidité et une qualité de l'actif assez moyenne. Ceci est dû en grande partie à la marge du taux d'intérêt que la banque s'accorde (la différence entre les taux débiteurs et les taux créditeurs est très importante dans le secteur bancaire tunisien).

Au niveau de la technologie et des télécommunications, bien que la banque a fait des efforts dans ce domaine, nous pensons que cela est insuffisant. La banque devra investir plus dans ce domaine et être à la fine pointe des technologies bancaires pour pouvoir rivaliser avec les concurrents locaux, mais surtout avec les concurrents étrangers.

La formation est un autre point fort de la banque ; elle est donnée d'une façon rationnelle, pour permettre au personnel de la banque d'être assez compétent et performant. Mais nous pensons qu'elle doit être plus axée sur la qualité des services fournis à la clientèle, plutôt que la quantité des services et des produits offerts.

Les dirigeants de la banque sont très optimistes face à la conjoncture économique actuelle et semblent très confiants face à l'avenir. Mais cette confiance et cet optimisme affichés, peuvent être dangereux pour la banque dans la mesure où ses dirigeants n'expriment pas vraiment de craintes face à la concurrence. Ces derniers semblent satisfaits des résultats

actuels de la banque et de sa position dans le palmarès bancaire tunisien (*on n'a pas arrêté de nous répéter que la B.I.A.T. occupait la place de la première banque privée sur le marché bancaire tunisien*). Mais qu'en sera-t-il dans peu de temps, lorsque les marchés seront ouverts à la concurrence externe, la banque occupera-t-elle toujours la place de la première banque privée en Tunisie ? Pourra-t-elle faire face à la concurrence des grandes banques étrangères, qui voudront s'implanter sur le marché local ?

Enfin, notons que les concurrents locaux peuvent aussi poser des problèmes à la banque et accaparer d'importantes parts de marchés. La B.I.A.T. devra donc prendre plus au sérieux cette concurrence interne qui est en train de se développer sur le marché bancaire local.

5.2.2. L'Union Internationale de Banques - L'U.I.B.

La création de l'U.I.B. remonte à 1963, lorsque les agences du Crédit Lyonnais et de la Société Franco-Tunisienne de Banque et de Crédit ont fusionné pour créer l'Union Internationale de Banques, avec un capital initial de 700 mille dinars, qui a ensuite été ramené successivement à 10 M.D. en 1984, à 35 M.D. en 1991 et à 70 M.D. en 1996.

Dès sa création, la banque bénéficiait d'une vocation internationale, acquise grâce à la structure de son actionnariat qui se composait de plusieurs banques étrangères, parmi lesquelles nous pouvons citer le Crédit Lyonnais (banque française), la Banca Commerciale Italiana (italienne), la Commerzbank (allemande) et la Bank of America (américaine).

Aujourd'hui, la structure de l'actionnariat de l'U.I.B. a profondément changé puisque la banque est contrôlée indirectement par l'Etat tunisien, et plus précisément par l'intermédiaire des grandes sociétés publiques tunisiennes, qui contrôlent 63,79 % du capital de la banque, contre 35,57 % détenus par des groupes et des entreprises privées tunisiennes. Seulement 0,64 % des actions de la banque sont détenus par des non-résidents (Blakney Investors 0,43 % et S.S. Bank 0,16 %).

Disposant d'un effectif total de 1413 employés (en 1996) et d'un actif total de l'ordre de 1.380 M.D., l'U.I.B. est décrite comme étant « la petite banque publique » du marché bancaire tunisien.

a) Situation financière

Une analyse des bilans de la banque de ces cinq dernières années, montre une nette progression de l'actif de la banque, qui passe de 869,786 M.D. en 1993 à 1.380,601 M.D. en 1997, soit un taux de croissance de 9,6 % sur les cinq dernières années. Cette augmentation de l'actif de la banque est due en grande partie à l'augmentation des crédits¹ accordés par la banque à sa clientèle, qui passent de 528,754 M.D. en 1993 à 904,316 M.D. en 1997. Outre cette augmentation, nous pouvons observer une hausse des dépôts des clients, qui ont presque doublé au cours de ces cinq dernières années en passant de 448,198 M.D. en 1993 à 845,671 M.D. en 1997.

Face à cette évolution positive du bilan de la banque, le Bénéfice net réalisé par cette dernière s'est presque multiplié par 10 durant cette période, en passant de 0,801 M.D. en 1993 à 8,062 M.D. en 1997.

i. Le ratio de capitalisation

Comme le reste des banques tunisiennes, l'U.I.B. a connu des augmentations de capital durant ces dernières années, le capital de la banque a été ramené de 35 M.D. en 1991 à 70 M.D. en 1997. Nous allons analyser le ratio de capitalisation de la banque dans le tableau ci-dessous:

¹ Les crédits accordés par la banque et figurant sous la dénomination emplois, dans le compte des Ressources et des Emplois, comprennent les engagements clientèle, le Portefeuille Escompte, les Comptes Débiteurs, les Crédits sur Ressource Spéciales et les « Autres Crédits ».

Tableau 11

Ratio de Capitalisation de l'U.I.B.

	1993	1994	1995	1996	1997
Fonds Propres	37673	38314	42278	87700	90389
Total Actif	869786	978092	1013374	1104256	1380601
Ratio (%)	4,33	3,91	4,17	7,94	6,54
Moyenne de l'échantillon	4,66	4,74	7,14	8,5	-

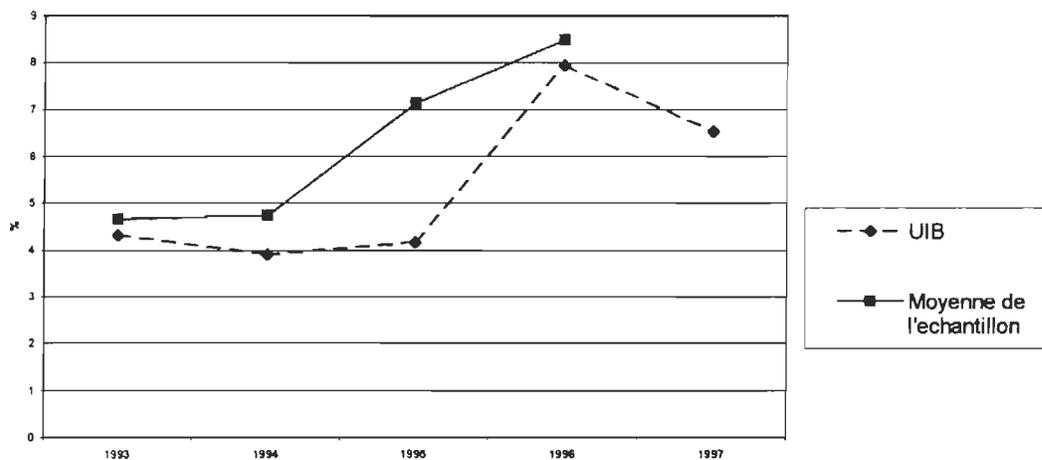


Figure 9 : Ratio de capitalisation de l'U.I.B.

L'U.I.B. possédait un faible ratio de capitalisation par rapport aux autres banques de l'échantillon, mais il semble que la banque a fait des efforts pour augmenter sa capitalisation et pour améliorer ce ratio, qui a tendance à se rapprocher de la moyenne de l'échantillon, depuis quelques années.

ii. La qualité de l'actif

La qualité de l'actif d'une banque se mesure en calculant le rapport des crédits non performants par rapports à la totalité des crédits accordés par la banque. Le tableau suivant nous montre l'évolution de ce ratio au cours de ces dernières années :

Tableau 12

Ratio de la Qualité de l'actif de l'U.I.B.

	1993	1994	1995	1996	1997
Crédits non performants	203091	187120	199511	197757	224335
Total Crédits	528754	635616	678213	730775	904316
Ratio de la qualité de l'actif (%)	38,40	29,43	29,41	27,06	24,80
Moyenne de l'échantillon	19,11	17,27	18,61	20,59	-

Nous allons essayer de montrer l'évolution de ce ratio dans a figure suivante :

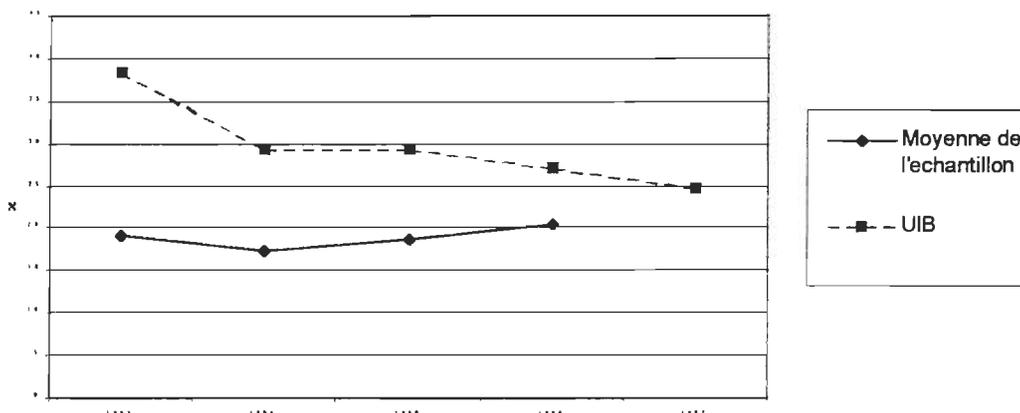


Figure 10 : Ratio de la qualité de l'actif del'UIB

En 1993, la part des crédits non performants dans le total des crédits accordés par la banque, était de 38,40 %, ce qui est considéré comme très élevé et supérieur à la moyenne nationale des autres banques tunisiennes (qui était de 22,8 % en 1996) et à la moyenne de notre échantillon de banques. Mais des efforts supplémentaires ont été faits pour diminuer la part des crédits non performants, ce qui a engendré une amélioration relative de la qualité de l'actif de la banque. Ce ratio reste quand même très élevé et des efforts supplémentaires doivent être fournis, par la banque, pour améliorer la qualité de son actif.

iii. Le ratio de liquidité

Comme pour le cas de la B.I.A.T., la liquidité de l'U.I.B. sera analysée à l'aide du ratio de la liquidité de l'actif, qui exprime le total des actifs liquides et du total des dépôts par rapport à l'Actif total de la banque :

Tableau 13

Ratio de la liquidité de l'actif de l'U.I.B.

	1993	1994	1995	1996	1997
Total actif liquides	59222	78915	68957	57825	189207
Total des dépôts	83210	24796	38041	66609	38332
Total des actifs	869786	978092	1013374	1104256	1380605
Ratio (%)	16,37	10,60	10,55	11,26	16,48
Moyenne de l'échantillon	15,14	12,65	11,48	15,8	-

L'évolution du ratio sera illustrée dans le schéma ci-dessous :

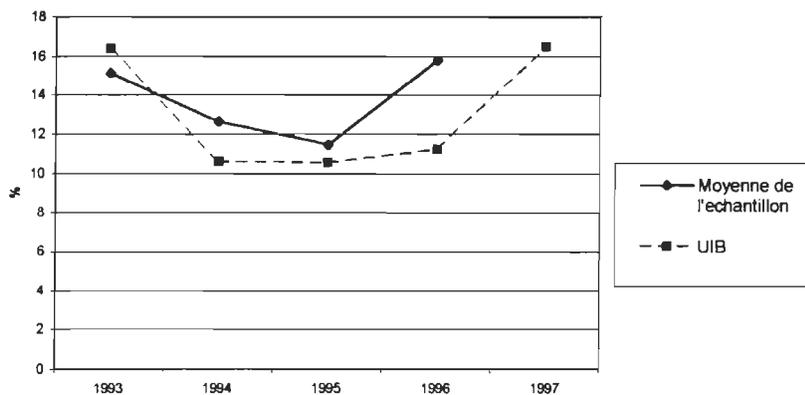


Figure 11 : Ratio de liquidité de l'U.I.B.

Il semble que la banque est entrain de faire des efforts pour essayer d'améliorer la liquidité de son actif, le ratio de la liquidité de l'actif a ainsi enregistré une hausse satisfaisante durant ces deux dernières années ; la moyenne des autres institutions bancaires est de 14,7 % en 1996, l'U.I.B. devra donc essayer de maintenir ce ratio à son niveau actuel ou encore essayer de l'améliorer.

vi. Les ratios de rentabilité

Nous allons illustrer l'évolution du ratio de la rentabilité de l'actif (R.O.A.) de l'U.I.B., dans le tableau ci-dessous :

Tableau 14

Ratio du rendement de l'actif de l'U.I.B.

	1993	1994	1995	1996	1997
Bénéfice de l'exercice	801	4095	4507	6789	8062
Total Actif	869786	978092	1013374	1104256	1380601
R.O.A. (%)	0,09	0,41	0,44	0,61	0,58
Moyenne de l'échantillon	0,60	0,73	0,75	0,81	-

L'évolution du R.O.A. sera illustrée dans le schéma suivant :

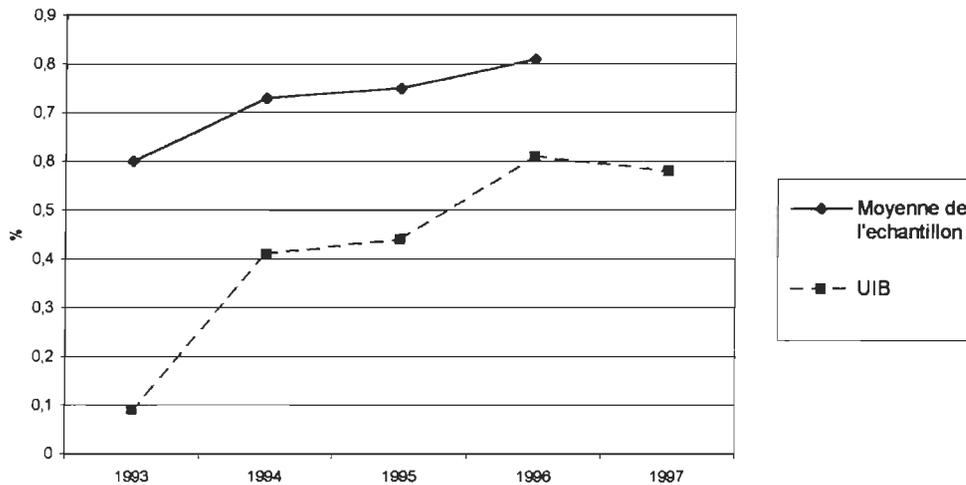


Figure 12 : Evolution du ROA - U.I.B.

Bien que le R.O.A. de l'U.I.B. reste faible et bien en dessous de la moyenne des autres banques de notre échantillon, il n'a cessé d'augmenter durant ces dernières années, affichant ainsi une volonté de la banque d'améliorer sa rentabilité. La banque doit continuer sur cette voie et essayer d'augmenter son ratio de rentabilité.

Un autre ratio intéressant pour l'analyse de la rentabilité d'une institution, est le bénéfice net réalisé par employé. Le tableau suivant nous montre l'évolution de ce ratio :

Tableau 15

Bénéfice par employé – U.I.B.

	1993	1994	1995	1996	1997
Bénéfice net	801	4095	4507	6789	8062
Nombre d'employés	1328	1379	1408	1413	1461
Ratio (milliers de dinars)	0,603	2,969	3,200	4,804	5,518
Moyenne de l'échantillon	4,489	5,742	6,049	7,064	-

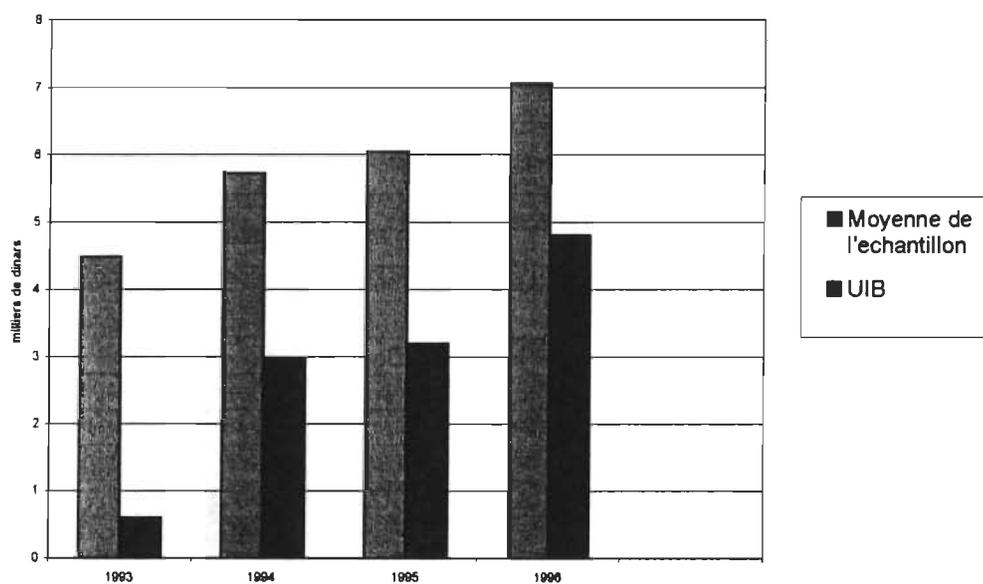


Figure 13 : Evolution du Bénéfice par employé - U.I.B.

Le bénéfice engendré par employé s'est nettement amélioré durant ces dernières années, il passe de 0,603 milles dinar en 1993, à 5,518 milles dinar en 1997, soit un taux de croissance de 55,7 % pour les cinq dernières années.

Pour conclure, nous pouvons dire que la banque affiche certaines faiblesses au niveau de sa situation financière. Malgré une hausse des bénéfices durant ces dernières années, la liquidité de la banque reste à un niveau moyen. La capitalisation de la banque, la qualité de son actif, ainsi que sa rentabilité restent à un faible niveau et en dessous de la moyenne de l'échantillon, mais nous pouvons néanmoins remarquer une tendance à la hausse de ces différents ratios, justifiée par les efforts de la banque dans l'amélioration de sa situation financière. Nous pensons que dans le cadre actuel de libéralisation et d'ouverture du marché bancaire tunisien et dans la possibilité de l'implantation de banques étrangères sur ce marché, les efforts de l'U.I.B. pour améliorer sa situation financière restent insuffisants. Si la banque veut faire face à la concurrence nationale et internationale dans les années à venir, elle devra essayer d'avoir une situation financière plus solide.

b) Marché, clientèle et concurrence

L'U.I.B. est considérée comme une petite banque sur le marché bancaire tunisien, et bien qu'elle possède plusieurs agences, réparties un peu partout à l'échelle nationale, son activité principale se concentre dans les deux principales villes du pays : Tunis et Sfax.

La banque envisage de développer au maximum ses opérations internationales, en effet, selon la direction des opérations internationales, l'U.I.B. est l'une des rares banques à se fixer des objectifs au niveau du commerce extérieur et au niveau des opérations internationales : la banque compte atteindre 10 % du marché des opérations internationales tunisien. Outre cet objectif, la direction de la banque concentre aussi ses efforts sur l'amélioration de la qualité des services rendus (surtout en terme d'accueil, de look, etc.).

La principale clientèle de la banque, pour les opérations courantes et pour les opérations internationales, est représentée par les grandes entreprises privées, suivies des P.M.E. et ensuite des grandes entreprises publiques (par ordre d'importance). Les particuliers n'occupent qu'une faible part de ces opérations, quelques autres opérations se font avec d'autres institutions gouvernementales (notamment des ambassades), mais le volume de ce type d'opérations reste faible.

Nous l'avons déjà souligné dans le cadre conceptuel de la recherche : les P.M.B. bancaires sont obligées d'internationaliser leurs produits et services pour accompagner l'internationalisation de leurs clientèles. Nous observons ici le même cas : l'U.I.B. est obligée d'internationaliser ses produits et services pour pouvoir satisfaire les besoins de ses clients, dont les opérations se font de plus en plus à l'échelle internationale, sous peine de disparaître.

Au niveau de la concurrence, la direction est consciente du fait que les banques étrangères, qui ont l'intention de s'installer sur le marché bancaire et financier tunisien, constituent une véritable menace pour la banque. Les banques étrangères commerciales sont perçues

comme étant des concurrents futurs potentiels, surtout si elles ont tendance à développer des niches sur le marché bancaire tunisien. Les banques d'affaires constituent également une menace pour la banque, mais dans une moindre mesure.

La direction des opérations internationales semble être bien informée sur la concurrence interne et externe (éventuelle) et préparée à y faire face. En effet, la direction est entrain de se fixer des objectifs en terme de parts de marchés et compte bien les atteindre. L'un des avantages de la banque, se trouve au niveau de la diversité de sa clientèle, la banque devra faire des efforts supplémentaires pour maintenir une clientèle diverse, surtout au niveau des opérations internationales.

Le fait que la banque concentre ses opérations dans les deux principales villes du pays peut être un avantage et un inconvénient à la fois : un avantage dans la mesure où la banque est considérée comme une petite institution dans le secteur et qu'elle a besoin de concentrer son activité dans une zone géographique précise ; et un inconvénient dans la mesure où si des banques étrangères décident de s'implanter sur le marché local et national, elles peuvent concurrencer directement la banque dans ces deux principales villes, alors que des banques tunisiennes plus grandes disposent d'un marché plus étendu et d'une clientèle assez bien répartie sur le territoire national.

c) Activités et opérations internationales

La banque ne calcule pas la part des opérations internationales dans le C.A. total, mais la direction estime que le profit engendré par ce type d'opérations se situe entre 20 et 30 % du profit total. La direction prévoit un développement vers la hausse de ce ratio, mais elle adopte une position de prudence, et elle opte pour un développement modéré et normal à cause des perturbations et des risques importants qui se trouvent sur les marchés internationaux.

Parmi les divisions et les services existants et conduisant des opérations internationales, nous pouvons citer : la division Relations Internationales et Secrétariat, la division documentaire, la division financement en devises, la division transferts internationaux, la division des engagements par signature et domiciliation et une salle des marchés.

Bien que la banque ne possède pas un indice d'internationalisation utilisé pour connaître le degré d'internationalisation des produits et des services offerts, nous pouvons qualifier la gamme des opérations internationales fournie par la banque à sa clientèle, comme étant moyennement importante. Cette gamme comporte des opérations bancaires commerciales, des acceptations bancaires, des achats et ventes de devises, ainsi que de la sous-traitance de certaines opérations de leasing (avec Tunisie-Leasing²) et de factoring (avec Tunisie-Factoring³).

La banque compte étendre cette gamme d'opérations en offrant, à partir de 1999, des dépôts et des prêts en eurodevises dans le but de satisfaire les besoins de sa clientèle. La majorité

des produits que la banque compte offrir dans le futur se développeront autour de l'Euro et du marché européen. La banque compte également développer le créneau de la monétique, ainsi que les produits dérivés.

Cette diversification des produits et des services offerts, outre les simples opérations de dépôts/retraits et des opérations de commerce fournies par les banques internationales, est considérée comme nécessaire par la direction des opérations internationale, parce qu'elle considère que les activités classiques ne sont plus très intéressantes en terme de commissions. Ce sont les activités et les opérations internationales qui engendrent les commissions les plus intéressantes aujourd'hui et dans le futur.

Nous pouvons dire que les activités et les opérations internationales jouent un rôle de plus en plus important aux yeux de la direction générale de la banque. Celle-ci semble appuyer l'avis de la direction des affaires internationales, qui considère que le marché bancaire national et local est saturé et que la banque devra concentrer le développement de ses opérations et de toute son activité sur le marché et les opérations internationales. C'est dans ce but que les dirigeants de la banque comptent élargir la gamme des produits et des services des opérations internationales offerts à la clientèle.

² Compagnie de leasing tunisienne.

³ Compagnie de factoring tunisienne.

d) Internationalisation de la fonction commerciale

La fonction commerciale et le marketing plus particulièrement, est généralement peu développé dans les banques tunisiennes. Dans le cas de l'U.I.B., il existe une fonction commerciale exclusive pour les opérations internationales qui est occupée par la directrice du département des opérations internationales. Ceci peut constituer un avantage dans la mesure où la directrice des opérations internationales est la mieux placée pour connaître les produits et les services offerts à sa clientèle actuelle et future, et un inconvénient en même temps dans la mesure où cette personne peut avoir certaines lacunes et manques de connaissances au niveau des différentes méthodes de marketing à utiliser.

Au niveau du marketing des opérations internationales, la directrice a pour principales tâches la dynamisation de l'activité internationale, la recherche de produits nouveaux, la conduite de recherches commerciales et la fidélisation de la clientèle.

Les principales actions publicitaires conduites par la banque pour la promotion de ses produits et services au niveau des activités internationales sont les mêmes que pour le reste des opérations et services de la banque. C'est ainsi que pour promouvoir ses différents produits, la banque participe de manière régulière à des stands, expositions, salons et autres manifestations d'ordre général ou à caractère financier. La banque utilise aussi les affiches pour la promotion de ses produits.

Au niveau du département des opérations internationales, la méthode de marketing utilisée par la direction est celle du marketing direct, qui consiste à distribuer du *Mailing* et des

dépliants directement aux clients, tout en essayant d'entretenir des rapports très proches avec ces mêmes clients dans le but de fidéliser la clientèle.

Il faut signaler que l'approche marketing adoptée par la banque est une approche géographique basée sur l'expertise régionale. Cette approche contraste avec la couverture géographique de la banque qui se limite aux principales villes du pays, et dont l'activité se situe surtout à Tunis et à Sfax. Si la banque compte développer sa gamme de produits et services offerts ou compte se spécialiser dans une niche spécifique, l'approche fonction/produit est plutôt conseillée dans ce cas.

La fonction marketing au niveau des opérations internationales peut être rendue encore plus efficace, si la direction des opérations internationales s'entourait d'un ou de plusieurs cadres spécialistes en marketing, tout en gardant un droit de regard, voire même un rôle important au niveau de cette fonction. Les moyens promotionnels et publicitaires utilisés pour la promotion de tous les produits et services de la banque (et non seulement les activités internationales) sont assez rudimentaires et doivent être développés dans le cadre d'études de marchés, destinés à cibler certaines catégories spécifiques de la clientèle de la banque. Cependant, la méthode de marketing direct, utilisée par le département des opérations internationales, semble être très efficace.

e) Technologies de l'information et télécommunications

Les progrès réalisés en matière d'informatique et de télécommunications par la banque sont considérables, surtout lorsque nous considérons l'U.I.B. comme une petite banque avec des moyens limités (par rapport à d'autres banques locales). La banque dispose d'un système d'information informatisé interne et externe. Le système d'information interne est basé sur une architecture client-serveur et a été développé par le service informatique de la banque. Le système d'information externe, permet au client qui est relié directement sur son PC (Vidéo-texte) d'effectuer toutes les opérations avec sa banque, à l'aide d'un serveur vocal (Audio-texte). La banque est aussi reliée à Internet et a commencé le développement de son site depuis peu, ce qui constitue un avantage en sa faveur, dans la mesure où très peu de banques locales ont accès à Internet en Tunisie.

En questionnant la direction de la banque sur le niveau de performance de son institution en matière de technologies et de télécommunications, la direction estime que la banque est moyennement performante par rapport à ses concurrents locaux et très peu performante par rapport aux concurrents étrangers.

Nous pensons cependant, que la banque est assez bien développée en matière de technologies et de télécommunications par rapport au reste des banques tunisiennes et peut faire face à une concurrence étrangère éventuelle, si elle continue à se développer et à investir dans ce domaine.

Le problème au quel doit faire la banque en matière de nouvelles technologies, est l'informatisation des tâches administratives et routinières qui, comme nous l'avons

souligné dans le cadre conceptuel, est l'un des problèmes majeurs au quel les P.M.B. (plutôt que les grandes banques) doivent y faire face.

f) Gestion du personnel, formation et Ressources Humaines

D'après la direction des opérations internationales, le personnel de ce service semble être bien formé et bien averti au niveau des activités internationales et au niveau des opérations et des services offerts par la banque.

La direction actuelle du département des opérations internationales semble bénéficier d'une bonne expérience dans le secteur bancaire et semble afficher une attitude confiante face au phénomène de l'internationalisation. Les cadres moyens et le personnel d'exécution sont par contre craintifs face à ce phénomène, le personnel de service est complètement indifférent.

L'attitude des différentes catégories de personnel face à l'internationalisation des services de la banque est presque la même dans la majorité des institutions bancaires dans le pays. Les cadres supérieurs semblent confiants et jouissent d'une véritable confiance en soit, les cadres moyens sont craintifs à cause de la délicatesse des opérations qu'ils conduisent au niveau international (il s'agit de sommes énormes en devises étrangères), quant au personnel de service, il est généralement indifférent à tout changement et se contente d'exécuter les tâches quotidiennes qui lui sont assignées.

Nous pouvons remédier à ceci en améliorant la performance et le niveau de confiance des cadres moyens, par une formation plus spécifique, plus ciblée et plus continue. Le rendement et l'implication du personnel de service peuvent être améliorés par un changement au niveau de la politique de rémunération où le rendement de chaque personne et la qualité des services qu'elle offre entre en jeu.

g) Politiques générales et Gestion de la Banque

La principale mission de la banque selon les responsables des opérations internationales, est la profitabilité, le principal objectif dans le cadre de l'internationalisation des services de la banque étant l'acquisition de nouvelles parts de marché.

Parmi une liste d'objectifs présentés à la direction des opérations internationales à classer par ordre d'importance, l'objectif le plus important était celui de servir la clientèle déjà existante de la banque, suivi ensuite par le développement de nouveaux marchés et la recherche de nouvelle clientèle pour la banque. D'autres objectifs, comme le fait de pouvoir contribuer au profit de la banque et celui de répondre à la concurrence des autres banques, sont cités à la fin.

La direction des opérations internationales semble avoir compris que le fait d'offrir de bons services à la clientèle et de répondre à leurs besoins est le premier objectif à réaliser, dans la mesure où la rentabilité de la banque et sa survie dépend de la satisfaction de la clientèle et de sa fidélisation.

Au niveau stratégique, les décisions stratégiques du département de relations internationales sont surtout orientées sur le court terme, mais quelques décisions stratégiques sont toutefois prises à moyen terme. Le processus de prise de décision a une structure centralisée, avec le siège central qui prend l'essentiel des décisions. Ces résultats viennent appuyer, encore une fois, les déductions faites au niveau de la partie du cadre conceptuel de notre étude, où il a été constaté que les petites et moyennes institutions bancaires (comme pour les P.M.E.) bénéficient d'une prise de décision orientée sur le court terme (et parfois sur le long terme), avec l'existence d'un processus de prise de décision fortement centralisé, au niveau de la direction générale et des cadres supérieurs.

La gestion stratégique de la banque reste peu développée, les décisions sont prises à court terme, alors qu'au niveau du secteur bancaire international, les activités doivent être planifiées sur le long terme. La direction du département doit changer de gestion stratégique en opérant sur le long terme.

Au niveau des opérations internationales, la banque est très flexible quant au développement de ses stratégies, la principale stratégie de la banque est la **stratégie de croissance et de développement**, mais la banque utilise aussi des **stratégies de niche** (utilisation de certains produits des correspondants étrangers), et des **stratégies de partenariat** (pour les marchés de change par exemple). La banque est entrain de se développer, tout en essayant d'avoir une structure flexible.

Nous avons déjà fait référence à ces deux stratégies (**stratégies de niches et de partenariat**) dans le cadre conceptuel, comme étant celles qui sont exclusivement utilisées

par les P.M.B. bancaires pour internationaliser leurs produits et services. Ceci démontre, encore une fois, que ce sont les seules stratégies que les P.M.B. des pays en voie de développement sont capables de suivre, au niveau des opérations internationales.

Il semble que l'internationalisation des services de la banque occupe une place très importante, voire même fondamentale dans la politique générale de la banque. La direction de la banque envisage des transformations et des développements plus importants dans le cadre de l'internationalisation des produits et des services de la banque, mais les détails ne nous ont pas été communiqués. Ce gain d'intérêt au niveau de l'activité internationale est dû au fait que les dirigeants de la banque estiment que le marché bancaire local et national est saturé et que les opérations internationales vont jouer un rôle de plus en plus important dans l'activité de la banque.

h) Conclusion

La situation financière de la banque a tendance à s'améliorer durant ces dernières années et bien que la banque affiche une mauvaise qualité de l'actif et une mauvaise liquidité, les tendances sont à la hausse, les bénéfices et la rentabilité de la banque ont aussi enregistré une augmentation depuis quelques années. Des efforts restent quand même à faire pour améliorer la capitalisation de la banque.

Les opérations et les services fournis au niveau des activités internationales restent limités et peu nombreux : la banque devra élargir cette gamme d'opérations et de services si elle veut se développer au niveau de l'activité internationale.

Au niveau de la fonction marketing, bien que cette fonction existe au niveau des opérations internationales, il n'existe pas de stratégies ou de politiques précises en cette matière.

Concernant la technologie et les moyens de télécommunications, la banque dispose d'un matériel assez bien développé, mais des efforts supplémentaires doivent être fournis. La banque devra investir plus dans ce domaine si elle veut faire face à une éventuelle concurrence étrangère.

Il existe certaines lacunes au niveau de la formation du personnel du département des opérations internationales : il faudra renforcer la formation au niveau des cadres moyens (pour éliminer le sentiment de manque de confiance), mais aussi celle du personnel d'exécution, tout en essayant de le motiver d'avantage (pour essayer d'éliminer le sentiment d'indifférence).

La gestion stratégique de la banque et du département des opérations internationales plus particulièrement, doit se faire sur le long terme. La banque a tendance à utiliser les mêmes stratégies que celles utilisées par les autres P.M.B., au niveau des opérations internationales, c'est-à-dire des stratégies de niche et de partenariat (avec des banques étrangères).

5.2.3. L'Arab Tunisian Bank - L'A.T.B.

L'A.T.B. a été créée en 1982, par l'intermédiaire d'une banque étrangère : l'Arab Bank Plc. - Jordanie. Cette dernière détient environ 64 % du capital de la banque, les 36 % restants sont détenus par des privés tunisiens (hommes d'affaires tunisiens et groupes industriels privés).

Forte d'une trentaine d'agences, réparties à travers tout le territoire tunisien, et avec un nombre d'employés de l'ordre de 755 personnes, la banque est considérée comme la plus petite banque de dépôts privées sur le marché bancaire tunisien (son total actif est de l'ordre de 738 M.D. en 1997).

Afin de faire face aux changements apportés par la mondialisation de l'économie mondiale et par l'ouverture du marché financier et bancaire tunisien à la concurrence externe, l'A.T.B. a procédé en 1995 à une augmentation de capital pour passer de 10 M.D. à 35 M.D.. Cette augmentation de capital accompagne la banque dans ses efforts pour se développer et conquérir une part de marché et une clientèle plus nombreuse et plus diversifiée.

a) Analyse financière

L'analyse des bilans de la banque de ces cinq dernières années (voir annexe 4), nous montre une augmentation de l'actif de la banque. L'actif total passe de 666 M.D. en 1993 à 776 M.D. en 1997, soit un taux de croissance moyen de 3,1 %, cette augmentation de l'actif est visiblement due en grande partie à l'augmentation des crédits accordés par la banque,

les crédits passent de 293 M.D. en 1993 à 445 M.D. en 1996, mais ils baissent à 387 M.D. en 1997, enregistrant ainsi une baisse parallèle à l'actif total de la banque, pour l'année 1997.

Le Passif de la banque enregistre aussi une augmentation semblable à celle de l'actif, surtout au niveau des dépôts de la clientèle, qui passent de 286 M.D. en 1993 à 489 M.D. en 1997.

Nous observons également une augmentation du bénéfice de l'exercice (qui est passé de 5 M.D. en 1993 à 7 M.D. en 1997, soit un taux de croissance moyen de 6,9 %) et du Chiffre d'affaires de la banque, qui passe de 42 M.D. à 52 M.D. durant la même période.

A première vue, les résultats financiers de la banque semblent s'améliorer d'une année à l'autre, mais l'analyse de la situation financière ne sera complète qu'avec l'étude de quelques ratios financiers.

i. Ratio de capitalisation

Ce ratio est utilisé pour connaître le degré de capitalisation de la banque, par le calcul du rapport entre les fonds propres de la banque (comprenant le capital les réserves et le RNE) et l'Actif total, son évolution sera illustrée dans le tableau suivant :

Tableau 16

Ratio de capitalisation de l'A.T.B.

	1993	1994	1995	1996	1997
Fonds Propres	25200	27606	73229	76295	76295
Actif Total	474671	579813	642072	776282	738161
Ratio (%)	5,30	4,76	11,40	9,82	10,33
Moyenne de l'échantillon	4,66	4,74	7,14	8,5	-

L'évolution de ce ratio sera illustrée dans la figure suivante :

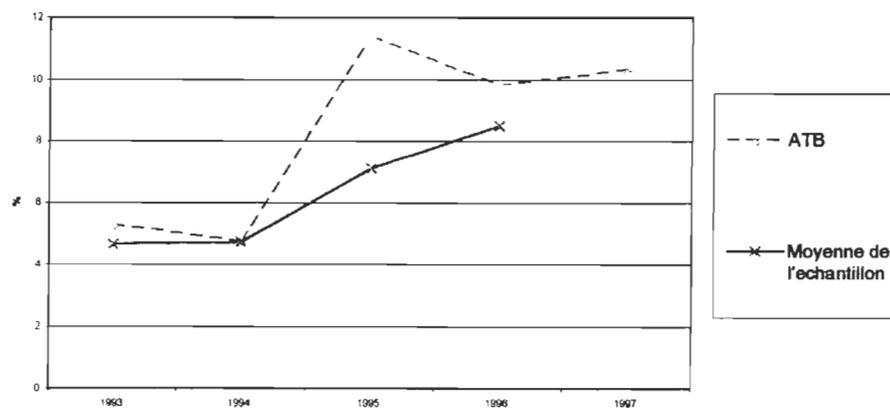


Figure 14: Ratio de capitalisation - A.T.B.

En 1993, le ratio de capitalisation de l'A.T.B. était très bas et à un niveau critique, montrant ainsi une faiblesse au niveau de la capitalisation de la banque. Mais durant ces cinq dernières années, la banque a fait des efforts pour augmenter son capital, son ratio de capitalisation a ainsi atteint 10,33 % en 1997, dépassant la limite de 8 %, exigée par les pouvoirs publics et par les instances internationales.

ii. Ratio de la qualité de l'actif

Nous allons illustrer l'évolution du ratio de la qualité de l'actif de l'A.T.B., pour les cinq dernières années, dans le tableau suivant :

Tableau 17

Ratio de la qualité de l'actif de l'A.T.B.

	1993	1994	1995	1996	1997
Crédits non performants	25633	27875	36576	43766	n.d.
Total Crédits	293920	341576	402346	445854	387657
Ratio (%)	8,70	8,16	9,09	9,82	-
Moyenne de l'échantillon	19,11	17,27	18,61	20,59	-

La figure suivante nous montre avec précision l'évolution du ratio de la qualité de l'actif de l'A.T.B. par rapport à la moyenne de l'échantillon :

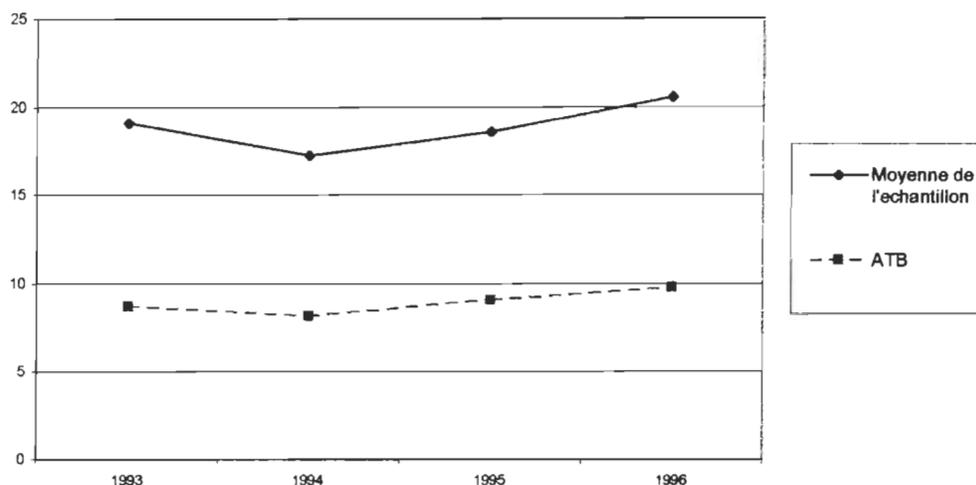


Figure 15: Qualité de l'actif - A.T.B.

De 1993 à 1997, nous observons une augmentation du total des crédits accordés par la banque qui passent de 293 M.D. en 1993 à 387 M.D. en 1997. A cette augmentation du total des crédits de la banque correspond une augmentation des crédits non performants, mais la part des crédits non performants, dans le total des crédits, reste peu élevée et à un niveau assez satisfaisant, et bien que cette part a augmenté durant les dernières années, l'augmentation reste très faible, ce qui signifie que la qualité de l'Actif de la banque est assez bonne. La banque doit néanmoins continuer à faire des efforts pour améliorer la qualité de son actif.

iii. Le ratio de liquidité

La liquidité de la banque va être analysée en calculant le rapport de l'actif liquide et des dépôts inter-banques, avec le total actif liquide, les résultats sont calculés dans le tableau suivant :

Tableau 18

Liquidité de l'actif – A.T.B.

	1993	1994	1995	1996	1997
Total Actif Liquide	62912	67087	44603	31111	104411
Total des dépôts banques	39217	40898	40349	184632	123520
Total des actifs	474671	579813	642072	776282	738161
Ratio (%)	21,5	19,4	13,9	29,3	30,87
Moyenne de l'échantillon	15,14	12,65	11,48	15,80	-

Nous allons illustrer l'évolution de ce ratio dans le schéma suivant :

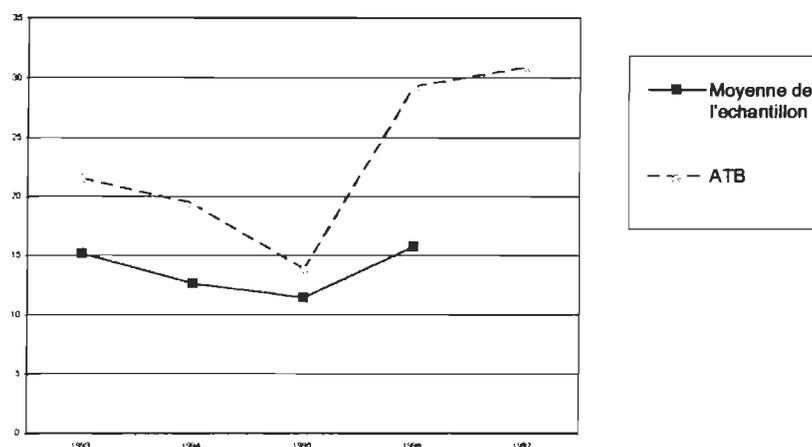


Figure 16: Ratio de liquidité - A.T.B.

Le schéma ci-dessus nous montre l'évolution du ratio de liquidité de l'A.T.B. par rapport à la moyenne des banques de notre échantillon, le ratio a enregistré une forte augmentation à partir de 1995, atteignant en 1997 les 30 %, ce qui signifie que la banque dispose d'une bonne liquidité au niveau de son actif.

vi. Les Ratios de rentabilité de la banque :

La rentabilité de la banque va être calculée à l'aide de deux principaux ratios : le R.O.A. et le bénéfice net par employé, le tableau suivant nous montre dans un premier temps l'évolution du R.O.A. et du bénéfice net par employé de l'A.T.B., au courant de ces cinq dernières années :

Tableau 19

Evolution du R.O.A. et du Bénéfice net par employé de l'A.T.B.

	1993	1994	1995	1996	1997
Bénéfice net	5106	5682	6464	7374	8278
Total Actif	474671	579813	642072	776282	738161
R.O.A. (%)	1,07	0,97	1,00	0,94	1,12
Moyenne de l'échantillon-R.O.A.	0,60	0,73	0,75	0,81	-
Nombre d'employés	543	638	691	719	755
Bénéfice /employé	8,610	8,905	9,354	10,255	10,964
Moyenne de l'échantillon-Bnf/empl.	4,489	5,742	6,049	7,064	-

La figure suivante va nous montrer l'évolution du R.O.A. de l'A.T.B. par rapport à celui de la moyenne des banques de notre échantillon :

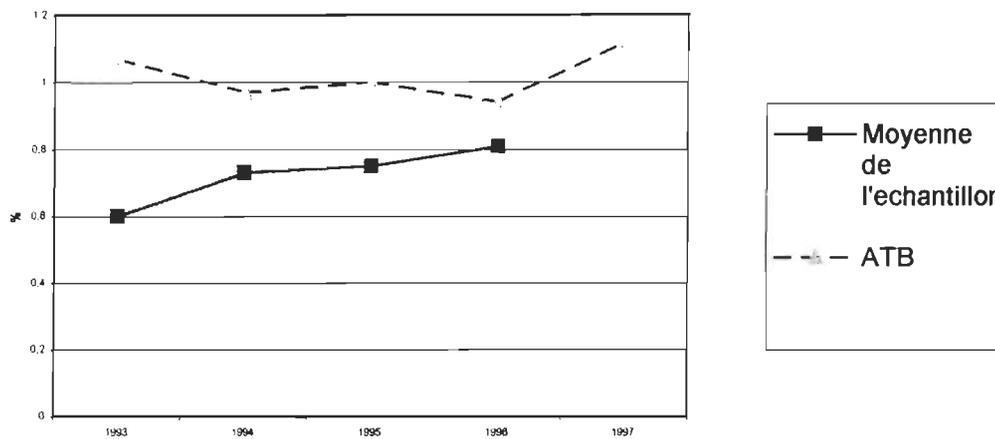


Figure 17: R.O.A. - A.T.B.

Nous allons aussi illustrer l'évolution du Bénéfice par employé dans la figure ci-dessous :

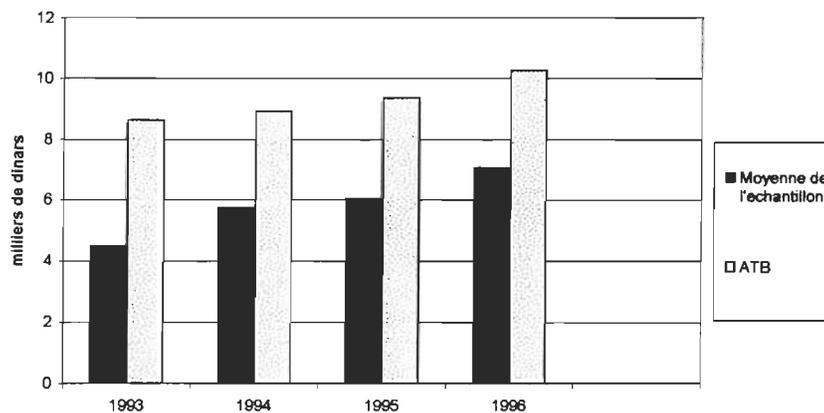


Figure 18: Bénéfice par employé - A.T.B.

Le R.O.A. de l'A.T.B. est l'un des plus élevés du secteur bancaire tunisien, ce qui démontre que la banque dispose d'une rentabilité assez élevée. D'un autre côté, le bénéfice par employé n'a cessé d'augmenter durant ces dernières années, passant ainsi de 8,610 mille dinars en 1993, à 10,964 mille dinars en 1997.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'A.T.B. dispose d'une bonne situation financière, la rentabilité de la banque est assez bien élevée, la banque dispose d'une bonne capitalisation, la qualité et la liquidité de son actif sont constamment en hausse et dépassent la moyenne des banques de notre échantillon. Nous pouvons dire que la situation financière de l'A.T.B. lui permettra de faire face à la concurrence locale et externe, dans le cadre de l'ouverture du marché bancaire et financier dans le pays.

b) Marché, clientèle et concurrence

La direction de la banque décrit le marché bancaire et financier tunisien comme étant un marché en stagnation. La baisse des crédits accordés, ainsi que la présence d'une concurrence de plus en plus agressive sur ce marché (qui a eu pour conséquence une baisse des bénéfices, pour les banques de la place), a fait que l'A.T.B. est entraîné de se tourner aujourd'hui, de plus en plus, vers le marché extérieur et vers les opérations internationales en général. La part de marché de la banque, par rapport au reste des institutions bancaires, dans le marché extérieur est d'ailleurs entraîné d'augmenter, selon les affirmations de la direction générale.

La clientèle de la banque est concentrée dans les principales villes du pays et plus spécifiquement à Tunis, Sfax et Sousse. La clientèle est majoritairement composée des grandes entreprises privées et des grandes sociétés publiques. La banque conduit également des opérations avec des P.M.E., des sociétés et des ambassades étrangères, installées dans le pays. Il est à noter que la banque conduit de plus en plus d'opérations, au niveau des activités internationales avec les P.M.E., ainsi qu'avec des clients « haut de gamme » (qui font partie, pour la plupart, des professions libérales).

Au niveau de la concurrence, la banque considère que les banques privées locales sont les principaux concurrents potentiels à l'heure actuelle (les banques privées et non publiques), mais les petites banques internationales, les petites banques expatriées ainsi que les banques offshore, peuvent constituer des concurrents futurs potentiels très sérieux. Contrairement à ce que nous avons vu dans le cas des banques précédentes, les dirigeants de l'A.T.B. accordent plus d'importance à la concurrence interne, en pensant qu'elle est plus menaçante pour les intérêts de la banque que la concurrence externe.

Les dirigeants de la banque semblent conscients des différents risques que peuvent engendrer les concurrents étrangers ainsi que les concurrents locaux sur le marché national. Ils sont aussi conscients des différentes évolutions du marché bancaire local tunisien et du marché bancaire international. Le fait de se tourner de plus en plus vers le marché extérieur à cause de la saturation du marché national, semble être aujourd'hui la seule alternative offerte pour les banques locales et pour les petites et moyennes banques plus particulièrement, si celles-ci ont l'intention d'augmenter leurs bénéfices et leurs profits.

c) Activités et opérations internationales

La banque ne dispose pas d'un C.A. calculé pour les opérations internationales, mais estime que la part du profit engendré par ce type d'opérations se situe entre 40 et 50 % du profit total de toutes les opérations de la banque, ce qui est considéré comme une part très importante et ce qui démontre l'importance de l'activité internationale dans la banque.

La banque a tendance à vouloir augmenter ce pourcentage car la direction des opérations internationales considère que le marché bancaire domestique est saturé et qu'il faudra dorénavant s'orienter vers les marchés extérieurs et les opérations internationales. La banque n'a pas vraiment l'intention d'établir un plafond relatif aux opérations internationales car elle considère que les opérations qui sont effectuées par ses différents départements à l'heure actuelle ne sont pas très risquées, le fait d'augmenter ce volume d'opérations ne risque pas de faire baisser les profits de la banque, la question qui est posée est de savoir si la banque peut atteindre des profits plus importants tout en effectuant le même type d'opérations, c'est-à-dire à faible risque ?

Il est évident que si la banque veut augmenter sa part de marché dans les opérations internationales par rapport au reste des institutions bancaires locales, il faudra se différencier de la concurrence, ce qui implique aussi le fait de prendre plus de risque sur des opérations plus risquées. Mais dans ce cas, d'autres questions se posent : est-ce que la banque est assez solide financièrement pour effectuer des opérations internationales plus risquées ? Est-ce que le personnel de la banque est assez compétent et/ou assez qualifié, pour diriger des opérations au niveau international, impliquant des sommes très importantes

en devises étrangères, sans toutefois mettre en danger l'équilibre financier de la banque ? Il ne faut pas oublier le scandale de la *Barings*, il y a quelques années, lorsque l'un de ses courtiers s'est engagé dans des opérations très risquées, que la banque était incapable de couvrir.

Actuellement, le département des opérations internationales possède plusieurs divisions au sein de la banque, comme la division relations internationales et secrétariat, la division documentaire, la division financement en devises, la division transferts internationaux et encaissements, la division engagements par signature et domiciliation, ainsi qu'une salle des marchés.

Actuellement, les opérations internationales offertes par la banque sont assez variées, nous pouvons citer parmi celles-ci les opérations bancaires commerciales ordinaires, les lettres de crédits, les acceptations bancaires, l'achat et la vente de devises, les dépôts et les prêts en eurodevises. La banque compte également élargir cette gamme de produits et services offerts à sa clientèle, notamment en effectuant des montages pour le financement des opérations commerciales et des services d'ingénieries financières. La banque n'a pas vraiment l'intention d'offrir de nouveaux produits et services, mais elle a par contre l'intention d'améliorer la qualité des produits et des services déjà existants.

Le fait de se concentrer sur l'amélioration de la qualité des produits et des services déjà vendus est une bonne stratégie, dans la mesure où toutes les banques de la place offrent plus ou moins les mêmes produits et services sur le plan national ou au niveau des opérations internationales. Ce qui risque de différencier les banques à l'avenir c'est la

qualité des services offerts. Le problème pour l'A.T.B., comme pour les autres banques tunisiennes, réside dans la mise en œuvre de cette stratégie : l'idée est claire et bien comprise par les dirigeants et les cadres de la banque, mais est-ce que le personnel d'exécution va en tenir compte ? Est-ce qu'il est capable ou qualifié d'offrir les mêmes produits et services de la banque avec une meilleure qualité pour la clientèle ?

d) Internationalisation de la fonction commerciale

Au niveau de la fonction commerciale et du marketing, il n'existe pas un service d'études et de recherches commerciales destiné exclusivement aux opérations internationales, par contre, la banque conduit plusieurs actions publicitaires pour promouvoir les produits et services offerts par le département de l'international. La banque utilise surtout les journaux et les quotidiens ainsi que les catalogues et journaux spécialisés. Elle fait également de la publicité lors de certains salons et expositions, ainsi que du parrainage de certaines activités culturelles et sportives.

Si la banque compte intensifier son activité au niveau des opérations internationales, il sera plus intéressant et plus profitable pour la banque d'avoir un responsable marketing, qui s'occupera exclusivement de la promotion des produits et des services de la banque au niveau des opérations internationales.

Les moyens de promotion et de publicités utilisés par l'A.T.B. restent très peu développés et peu diversifiés (semblables à ceux des autres banques tunisiennes). Nous pouvons noter

aussi l'absence de toute stratégie commerciale ou de marketing, les actions publicitaires et promotionnelles sont faites sans recourir à des études de marchés, destinés à bien cibler les différentes catégories de clientèles et à atteindre la clientèle des autres banques. Les mêmes actions publicitaires et autres moyens promotionnels sont utilisés par toutes les banques locales, si l'A.T.B. compte se différencier par rapport au reste de la concurrence, des changements doivent être faits au niveau de la fonction marketing, et plus particulièrement au niveau du marketing des opérations internationales.

e) Technologies de l'information et télécommunications

En matière de technologie et de moyens de télécommunications, la banque est assez développée par rapport aux autres concurrents locaux. La banque dispose d'un système d'information interne développé par la direction des organisations et des méthodes, qui relie les différentes directions de la banque entre elles. La banque est entrain de développer un autre système en cours, destiné à relier toutes les agences de la banque entre elles et entre la direction centrale de la banque (ce projet est actuellement en cours d'essai dans deux agences de la banque).

La banque offre également un système d'information externe informatisé, destiné à relier les clients par P.C. et par un modem téléphonique à la banque, leur permettant ainsi d'effectuer plusieurs opérations financières, sans se déplacer à la banque.

La banque dispose d'un système d'exploitation reliant les agences et la direction centrale, au cours des derniers mois, il y a eu installation d'Internet et création d'un site propre à la banque.

Selon la direction des opérations internationales, la banque est considérée comme assez performante en matière de technologies et de moyens de télécommunications par rapport aux concurrents locaux, mais elle se considère encore peu performante par rapport aux concurrents étrangers.

Les efforts de la banque en matière de nouvelles technologies et de télécommunications sont satisfaisants, la banque n'a pas cessé d'acquérir toute sorte de nouvelles technologies durant les dernières années. Ceci constitue un avantage de taille pour la banque par rapport à ses concurrents locaux, surtout au niveau des opérations internationales, où les nouvelles technologies et la télécommunication jouent un rôle très important. Il est donc très important pour la banque de continuer ces efforts et d'être à la pointe de la technologie en augmentant ses investissements dans ce domaine, d'autant plus que les banques étrangères sont encore plus développées dans ce domaine et risquent de surpasser toutes les banques locales sans exception.

f) Gestion du personnel, formation et ressources humaines

Le département des opérations internationales compte une cinquantaine d'employés dont onze cadres. La direction considère que le personnel est généralement bien informé et bien

averti au niveau des activités et des opérations internationales. Puisque l'activité internationale est en pleine expansion, le département envisage le recrutement de personnel supplémentaire, destiné à cette fonction.

Au niveau de la formation, le personnel d'exécution, le personnel d'encadrement et les cadres bénéficient d'une formation interne donnée généralement par d'autres cadres. Ils bénéficient également d'une formation externe, donnée par la C.P.F.B. (pour le personnel d'exécution), par l'I.T.B. (pour le personnel d'encadrement et les cadres) et par l'I.F.I.D. (pour les cadres essentiellement). Les cadres moyens et les cadres supérieurs essentiellement bénéficient d'une formation externe à l'étranger.

La formation au niveau des opérations internationales est donnée en fonction des différentes tâches faites par les employés (sur le risque de change, les différentes opérations internationales, formation sur l'Euro, etc.), la direction du département des opérations internationales considère que la formation actuelle donnée est assez bien ciblée. Le chef du département est généralement consulté sur les programmes de formation destinés aux employés de son département.

La formation qui est donnée aux différentes catégories d'employés est peut être bien ciblée, mais existe-t-il une formation donnée pour l'amélioration de la qualité des services fournis ? La banque devra concentrer ses programmes de formation à ce niveau, car c'est par l'amélioration de la qualité des services fournis, que l'A.T.B. ou n'importe quelle autre banque du secteur, peut créer une différenciation par rapport à la concurrence locale ou étrangère.

Concernant l'attitude du personnel de la banque face au phénomène de l'internationalisation, le personnel d'encadrement, ainsi que les cadres moyens et les cadres supérieurs sont assez confiants de la situation actuelle de la banque et au niveau de l'économie tunisienne en général. Le seul problème réside au niveau du personnel d'exécution, qui affiche une indifférence quasi totale pour les transformations et les changements de l'environnement économique, financier et bancaire national et international.

La confiance des cadres et des dirigeants de la banque constitue, certes, un atout important, mais il faudra une plus grande mobilisation de l'attention du personnel d'exécution par rapport aux problèmes et aux risques engendrés par l'internationalisation des opérations et des services de la banque. Ceci peut se faire en essayant de motiver plus cette catégorie de personnel par un changement au niveau de la politique de rémunération par exemple, en prenant en considération les efforts fournis par chaque employé de la banque, quel que soit son niveau hiérarchique.

g) Politique générale et Gestion de la banque

Selon la direction du département international, la principale mission de la banque est la rentabilité et la créance auprès du public. La banque veut devenir le leader des opérations internationales sur le marché tunisien.

La banque s'est fixée une série d'objectifs, dont le premier est celui de servir la clientèle et de contribuer aux profits de la banque.

Au niveau stratégique, les stratégies adoptées par la banque sont des **stratégies de niche** et des **stratégies de croissance et de développement**. La stratégie de niche consiste à se concentrer sur le financement de certains secteurs bien spécifiques, tout en développant une certaine sélectivité de la clientèle. La stratégie de croissance et de développement entre dans le cadre du développement des opérations internationales de la banque et dans le cadre de la réduction des coûts de ces opérations.

Les stratégies compétitives de la banque reflètent les objectifs qu'elle s'est fixés, la banque se prévaut comme étant rapide et flexible dans son processus de prise de décision. Elle est entrain de fournir une expertise dans certains secteurs, elle offre des produits et des services uniques, elle a la capacité de s'engager dans de grosses sommes d'argent, elle possède une large base de clients fidèles et est au courant de leurs besoins, elle compte faire une couverture complète du marché géographique : tous ces points vont permettre à la banque d'avoir plus d'avantages compétitifs par rapport au reste des concurrents.

Les stratégies employées par la banque confirment encore une fois l'analyse faite au niveau du cadre conceptuel et de notre problématique, qui démontre que les P.M.B. des pays en voie de développement utilisent des stratégies de niche, en essayant de fournir un type d'opérations et de services en particulier, au niveau de l'activité internationale, plutôt que de suivre des stratégies de domination et offrir une large gamme de produits et services, par exemple.

Au niveau de la prise de décision, la structure de la banque est très centralisée avec le siège central qui prend l'essentiel des décisions, ceci peut se justifier par le fait que c'est une petite banque avec une structure plus réduite et moins complexe que les autres institutions bancaires. Les décisions à caractère stratégique sont prises par la direction générale et sont généralement orientées sur le long terme.

A court terme la banque compte développer ses activités internationales, le département des opérations internationales sera agrandi dans le but de drainer plus d'opérations et de profits. L'internationalisation des services de la banque occupe une place de plus en plus importante dans la politique générale de la banque, ceci est justifié par les dirigeants de la banque, par le fait que le marché bancaire local est saturé. Ce qui est intéressant ici c'est de voir que la banque se dirige de plus en plus vers l'activité internationale, non pas en considérant ceci comme une contrainte imposée par la conjoncture économique mondiale et internationale, mais plutôt comme une nouvelle source de profits et de bénéfices (comme une opportunité).

h) Conclusion

La situation financière de la banque est très satisfaisante, la banque affiche des résultats financiers en hausse, le bénéfice de la banque et son actif ont augmenté ces dernières années, à ces augmentations correspondent une bonne qualité et une bonne liquidité de l'actif de la banque, et contrairement à plusieurs banques locales, l'A.T.B. dispose d'une bonne capitalisation.

Au niveau des opérations internationales, la clientèle de la banque est assez diversifiée, mais la banque compte cibler certaines catégories de clientèle, plutôt que d'autres. Les produits et les services au niveau de l'activité internationale sont assez bien diversifiés, cependant, la banque compte élargir cette gamme de produits et de services, dans le cadre du développement de son activité internationale.

Comme pour la plupart des banques en Tunisie, la fonction marketing de l'A.T.B. reste peu développée, il n'existe de pas de politiques marketing ou de stratégies commerciales proprement dites, destinées à étudier le marché et à découvrir les besoins de la clientèle régulière et celle utilisatrice des opérations internationales plus particulièrement.

Au niveau des nouvelles technologies et des moyens de télécommunications, la banque est assez bien développée par rapport à la concurrence locale, mais si la banque veut concurrencer les banques étrangères qui décideront de s'installer en Tunisie, il faudra

investir d'avantage dans le domaine de la technologie et des moyens de télécommunications.

Les dirigeants de la banque sont conscients de l'importance croissante de l'activité et des opérations internationales dans la banque. La formation qui est donnée dans ce cadre est bien ciblée et répond aux besoins de la direction des opérations internationales. Si la formation donnée vise à améliorer les compétences des différentes catégories d'employés, il n'existe pas une formation spécifique, destinée à améliorer la qualité des services rendus à la clientèle.

La gestion stratégique de la banque, et du département des opérations internationales plus particulièrement, est orientée sur le long terme, avec des objectifs et des stratégies bien définis.

5.2.4. La Banque du Sud - La B.S.

La création de la banque du Sud sous sa dénomination actuelle, remonte à 1968, anciennement appelée la Banque du Peuple, la Banque du Sud a été, au tout début, une banque publique. Ce n'est qu'en 1997, que l'Etat tunisien a décidé de privatisé la banque, il ne garde aujourd'hui que 28 % du capital, contre 14 % détenus par la Banque italienne : *Monte dei Paschi di Siena* (M.D.P.S.), et le reste détenu par des sociétés et des groupes industriels privés tunisiens.

Le capital de la banque est passé de 30 M.D. en 1994 à 50 M.D. en 1994, et à 75 M.D. en 1997. La banque disposait d'un effectif de 1292 employés en 1992, ce nombre est passé à 1491 en 1996, elle est considérée comme une banque de taille moyenne, sur le marché bancaire tunisien.

La banque étant devenue privée depuis peu (en 1997), l'analyse qui sera faite portera, en grande partie, sur les états financiers, les stratégies adoptées et les méthodes de gestion de la banque publique, avant 1997. Les états financiers et les bilans de la banque de 1997 n'étaient pas disponibles, nous allons donc nous contenter d'analyser les états financiers de la banque de 1992 à 1996.

a) Situation financière

Une analyse de l'Actif de la banque nous montre une augmentation durant ces dernières années, le total Actif de la banque passe de 762 M.D. en 1992 à 987 M.D. en 1996, soit un taux de croissance de 5,3 % durant cette période. L'augmentation de l'Actif de la banque est justifiée en grande partie par l'augmentation des crédits à la clientèle, qui passent de 503 M.D. en 1992 à 695 M.D. en 1996.

Parallèlement à cette augmentation des crédits accordés, nous pouvons observer une augmentation parallèle des dépôts de la clientèle, ceux-ci passent de 381 M.D. en 1992 à 591 M.D. en 1996.

Le Bénéfice de l'exercice a presque été multiplié par trois, en passant de 3,5 M.D. en 1992 à 10,2 M.D. en 1996, soit un taux de croissance annuel moyen de 23,8 %.

Nous allons maintenant procéder à l'analyse de quelques ratios financiers, afin de déterminer la rentabilité de la banque, sa capitalisation, sa liquidité, ainsi que la qualité de son Actif.

i. Ratio de capitalisation

Ce ratio va nous permettre d'analyser le degré de capitalisation de la banque, en calculant le rapport entre les fonds propres et le total de son actif, le tableau suivant illustre les variations de ce ratio durant ces dernières années.

Tableau 20

Ratio de capitalisation de la B.S.

	1992	1993	1994	1995	1996
Fonds Propres	42569	43662	45778	75962	96118
Total Actif	762412	884262	980478	975945	987622
Ratio	5,58	4,93	4,66	7,78	9,73
Moyenne de l'échantillon	-	4,66	4,74	7,14	8,1

L'évolution de ce ratio sera illustrée dans le schéma ci-dessous :

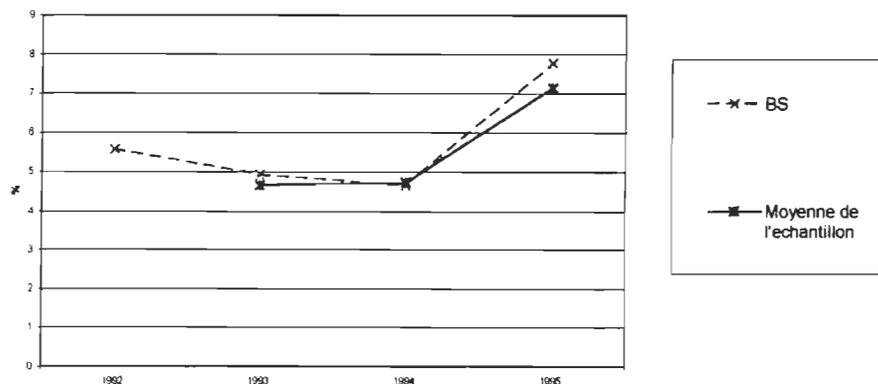


Figure 20: Ratio de capitalisation - BS

Entre 1992 et 1994, bien que le ratio de capitalisation de la B.S. était au-dessus de la moyenne des autres banques de notre échantillon, il restait quand même à un faible niveau, affichant ainsi une faible capitalisation de la banque. Depuis 1995, la banque semble avoir fait des efforts pour augmenter ses fonds propres et augmenter ainsi son capital, le ratio passe de 7,78 % en 1995 à 9,73 % en 1996, mais reste toujours en dessous de la moyenne de l'échantillon.

ii. Qualité de l'Actif

Le ratio de la qualité de l'actif sera illustré dans le tableau suivant :

Tableau 21

Ratio de la qualité de l'actif de la B.S.

	1992	1993	1994	1995	1996
Crédits non Performants	99805	131800	159215	177104	242083
Total Crédits	503720	603696	692807	663870	695978
Ratio (%)	19,81	21,83	22,98	26,67	34,78
Moyenne de l'échantillon	-	19,11	17,27	18,61	20,59

Le ratio de la qualité de l'actif, nous montre la part des crédits non performants, dans le total des crédits accordés par la banque. L'évolution de ce ratio sera schématisée ci-dessous :

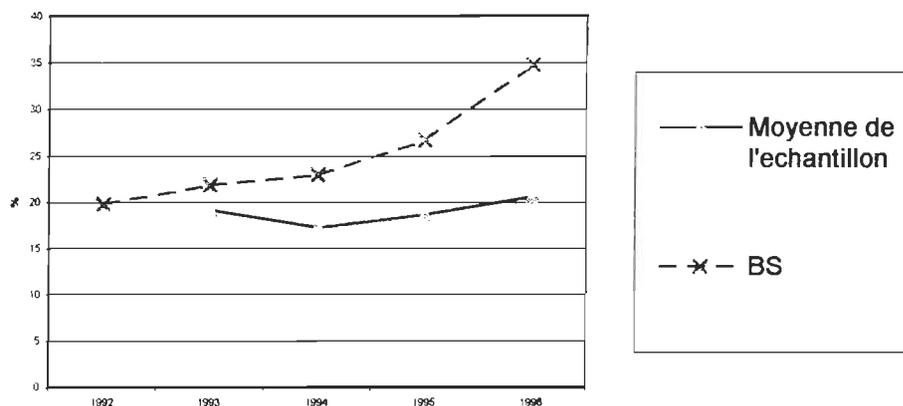


Figure 20: Qualité de l'Actif - B.S.

La stagnation du total des crédits accordés par la banque, durant ces cinq dernières années, et la hausse des crédits non performants durant la même période, a fait que le ratio de la qualité de l'actif a augmenter d'une manière intense, contrairement à l'évolution des ratios des autres banques (diminution pour l'U.I.B. par exemple, et stagnation pour la B.I.A.T. et l'A.T.B.), durant la même période. Cette situation est très délicate pour la B.S. dans la mesure où la qualité de l'actif d'une banque reflète en partie sa solidité financière, la banque devra faire plus d'efforts, en essayant de diminuer le volume des crédits non performants, pour pouvoir améliorer la qualité de l'actif.

iii. Ratios de liquidité de l'actif

Le ratio de liquidité de l'actif de la B.S. sera illustré dans le tableau suivant :

Tableau 22

Ratio de liquidité de l'actif de la B.S.

	1992	1993	1994	1995	1996
Total Actif liquide	71192	64881	94489	83603	19128
Total dépôts des Banques	22339	48290	19136	6375	102032
Total actif	762412	884262	980478	975945	987622
Ratio de Liquidité de l'Actif (%)	12,26	12,79	11,58	9,21	12,26
Moyenne de l'échantillon	-	15,14	12,65	11,48	15,8

L'évolution de ce ratio sera illustrée dans la figure suivante :

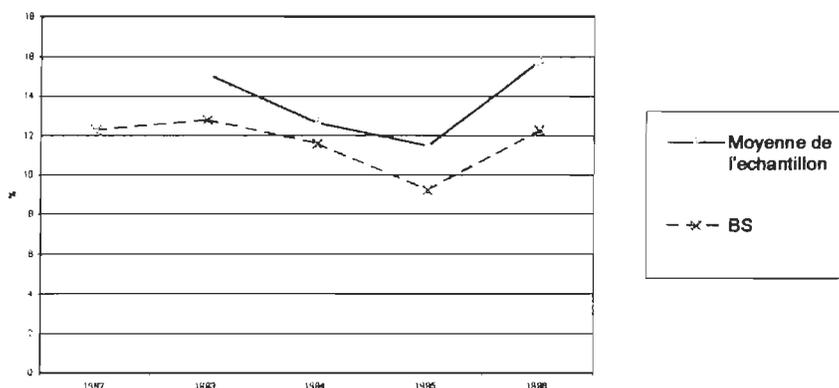


Figure 21: Liquidité de l'Actif - B.S.

Le ratio de la liquidité de l'actif de la B.S., n'a pas vraiment évolué durant ces dernières années et a enregistré une stagnation, qui a continué de 1992 à 1996. Cette stagnation n'arrange pas la situation de la banque, dans la mesure où ce ratio se situe en dessous de la moyenne de l'échantillon des autres banques. La banque devra faire plus d'efforts à l'avenir pour améliorer la liquidité de son actif.

iv. Les Ratios de rentabilité

Le tableau ci-dessous va nous donner une idée sur l'évolution du ratio du rendement de l'actif et du Bénéfice par employé de la B.S., durant ces dernières années :

Tableau 23

Les ratios de rentabilité de la B.S.

	1992	1993	1994	1995	1996
Bénéfice net	3568	5978	9508	9661	10259
Actif Total	762412	884262	980478	975945	987622
R.O.A. (%)	0,46	0,67	0,96	0,98	1,03
Moy. de l'échant. – R.O.A.	-	0,60	0,73	0,75	0,81
Fonds Propres	42569	43662	45778	75962	96118
Nombre d'employés	1292	1366	1445	1478	1491
Ratio Bnfc/employé	2,761	4,376	6,579	6,536	6,880
Moy. Echant. Bnfc/empl.	-	4,489	5,742	6,049	7,064

L'évolution du R.O.A. de la banque sera illustrée dans le schéma suivant :

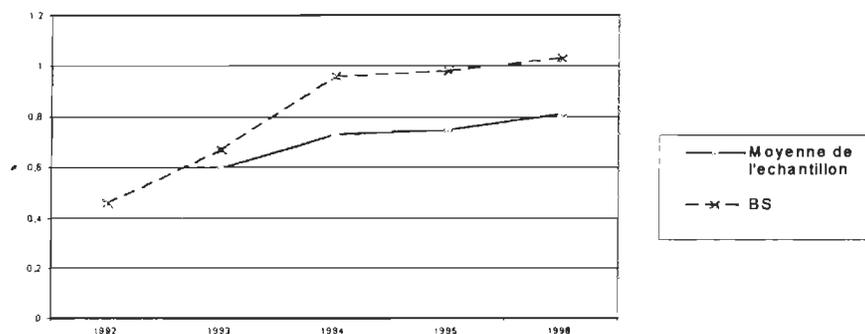


Figure 22: R.O.A. - B.S.

Nous pouvons dire que la rentabilité s'est bien améliorée durant ces dernières années, le R.O.A. de la banque passe de 0,46 % en 1992 à 1,03 % en 1996. Une banque qui réalise un R.O.A. autour de 1 % est considérée comme une institution bancaire ayant une bonne rentabilité. D'un autre côté, le bénéfice réalisé par employé (figure 23) a fortement augmenté durant cette même période, passant de 2,261 mille dinars en 1992 à 6,880 mille dinars en 1996, ce qui est une hausse assez considérable.

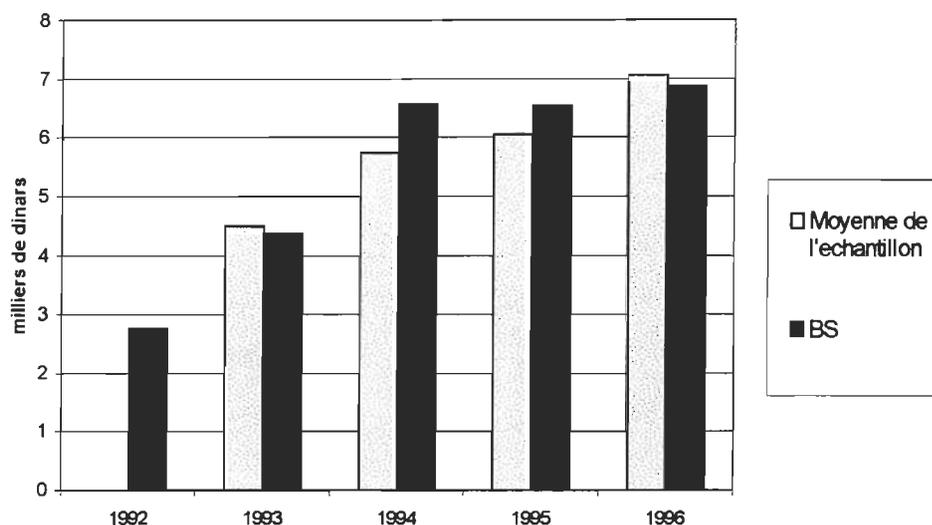


Figure23: Bénéfice par employé - B.S.

A ce stade, nous pouvons dire que la B.S bénéficie d'une assez bonne rentabilité, mais des efforts restent encore à faire pour améliorer la situation financière de la banque, surtout au niveau de la qualité de l'actif qui reste très mauvaise encore, et au niveau de la liquidité qui stagne depuis quelques années. La capitalisation de la banque reste moyenne, mais depuis un certain temps, elle a enregistré une tendance à la hausse, ce qui joue en faveur du renforcement de la situation financière de la banque.

b) Marché, clientèle et concurrence

La direction du département international affiche un optimisme apparent, face à l'évolution de la conjoncture économique du pays. Les dirigeants de la banque voient d'un bon œil

l'accord conclu entre la Tunisie et l'Union Européenne, cet accord entraînera des conséquences positives sur toute l'économie tunisienne, ainsi que sur le secteur bancaire et sur la B.S. plus particulièrement. Cette dernière a l'intention de profiter de la mise à niveau du secteur bancaire et de toute l'économie tunisienne pour pouvoir se développer et croître.

Bien que l'activité de la banque se concentre dans les principales villes du pays, essentiellement dans la région de Tunis, Sfax, Sousse et Bizerte, la B.S. dispose d'une couverture géographique quasi totale de tout le territoire tunisien, dans la mesure où la banque, avant 1997, était une banque publique, et avait donc l'obligation de s'implanter dans toutes les villes et dans toutes les régions du pays. Cette couverture géographique totale du territoire tunisien peut constituer un avantage pour la banque, par rapport aux autres banques locales, essentiellement les banques privées, dont l'activité est limitée dans les principales villes du pays.

En terme d'opérations internationales effectuées, la clientèle la plus importante de la banque se compose des grandes entreprises publiques, la banque traite aussi avec les groupes privés, ainsi qu'avec les P.M.E. et les particuliers.

La B.S. étant une ancienne institution bancaire publique, le marché qu'elle possède avec les institutions publiques est assez important, ceci constitue un avantage par rapport au reste des institutions bancaires, surtout par rapport aux banques privées. La banque devra essayer de développer une stratégie de niche à ce niveau et améliorer ses relations ainsi que la qualité des produits et des services offerts à cette catégorie de clientèle, surtout au niveau des opérations internationales.

Concernant la concurrence, la banque considère comme des concurrents potentiels toutes les banques étrangères qui auront l'intention de s'installer sur le territoire tunisien. Les banques locales ne constituent pas une menace importante pour la B.S., car selon la direction des affaires internationales, le système de gestion est le même pour toutes les banques locales tunisiennes. Il est vrai que la menace des banques étrangères est considérée comme plus importante, mais les banques locales, essentiellement les banques privées, peuvent constituer une menace future de la même importance.

c) Activités et opérations internationales :

Il faut noter que les profits engendrés par les opérations internationales sont estimés à environ 20 % du total des profits de la banque. La direction du département international pense que cette part des opérations internationales, dans le total des opérations et des activités de la banque, va peut être augmenter dans le futur, grâce entre autre à la signature des accords avec l'Union Européenne. Ces accords vont permettre une augmentation du volume des opérations internationales effectuées par la banque. La direction ne compte pas d'ailleurs établir une limite à la part des profits engendrés par les opérations internationales dans le total des profits. Ceci peut engendrer une situation dangereuse si la banque décide de s'engager dans des opérations à haut risque. Par contre, si la B.S. continue à offrir des opérations et des services à faible risque, l'augmentation de l'activité internationale peut faire augmenter les profits de la banque, mais cette augmentation restera faible, car les

opérations à faible risque ne permettent pas à la banque d'avoir une marge importante de profits.

La banque n'utilise pas un indice d'internationalisation pour connaître le degré d'internationalisation de ses activités. La banque dispose de plusieurs services et départements qui conduisent des opérations internationales, parmi lesquels nous pouvons citer, la division relations internationales et secrétariat, la division documentaire, la division financement en devises, la division transferts internationaux, la division domiciliation, la division opérations sur comptes étrangers et une salle des marchés.

Les opérations internationales qui sont actuellement effectuées par la banque sont moyennement diversifiées, comportant de simples opérations commerciales, des opérations de leasing et de factoring, des lettres de crédits et des acceptations bancaires, ainsi que des achats et ventes d'eurodevises et des dépôts et prêts en eurodevises. Comme les opérations et les services offerts au niveau des activités internationales sont presque les mêmes que ceux des autres banques locales, la B.S. devra songer à diversifier ses produits et services ou à améliorer leur qualité, si elle veut garder sa clientèle actuelle et si elle veut augmenter sa part de marché.

d) Internationalisation de la fonction commerciale

A l'heure actuelle, il n'existe pas un service pour les études et les recherches commerciales, destiné exclusivement aux opérations internationales, mais il y a un suivi régulier des clients par le département des opérations internationales.

La banque compte d'ailleurs créer une fonction de marketing international, dans le but d'accompagner l'augmentation de cette activité dans la banque.

Bien que la banque conduit des opérations de publicité et de promotion, ces opérations ne sont pas conduites de manière continue pour les activités internationales de la banque.

Les principaux moyens de promotion utilisés sont les catalogues et les journaux spécialisés, ainsi que les salons et les expositions. Ce sont principalement les mêmes moyens utilisés que les autres banques de la place, la banque devra penser à diversifier les moyens et les médias utilisés pour promouvoir ses produits et ses services.

Dans le cadre du marketing international actuel, la banque préfère utiliser une approche dite fonction/produit, reliée aux consommateurs, avec une emphase sur l'industrie ou la spécialisation. Cette approche est très utile dans le cadre de l'utilisation d'une stratégie de niche ou de spécialisation, car elle permet de mettre en valeur les caractéristiques et les spécificités des produits et des services offerts par la banque, par rapport à ceux de la concurrence.

La création d'une fonction marketing au sein du département des opérations internationales, va certainement contribuer à la vente des produits et des services offertes par la banque. La

fonction marketing devra avoir pour tâche, à l'avenir, la diversification des moyens de promotion et de publicités utilisés par la banque, mais aussi la conduite d'études de marché et d'enquêtes auprès des différentes catégories de clientèles. Les responsables de cette fonction auront aussi pour tâche d'attirer la clientèle des autres banques, vers les produits et les services offerts par la B.S..

e) Technologies de l'information et télécommunications

La banque dispose d'un système d'information interne informatisé, mais il est disponible seulement pour quelques directeurs et cadres supérieurs, par lequel ils sont reliés à la centrale informatique de la banque.

Concernant le système d'information externe, la banque dispose d'un service Minitel par lequel elle communique de l'information à sa clientèle. Il est à noter que la banque ne dispose pas encore d'un accès Internet.

En matière de technologies et de moyens de télécommunications existants, la banque se considère comme assez bien performante par rapport aux concurrents locaux et moyennement performante par rapport aux concurrents étrangers.

Dernièrement, la banque a équipé toutes ses agences et ses directions d'un fax (*ce qui n'était pas le cas auparavant*) et est entrain de remplacer le matériel informatique ancien par du nouveau matériel, nouvellement acquis.

La B.S. devra investir plus en matière de technologies et de télécommunications, dans le cas contraire, elle risque de se faire dépasser non seulement par les concurrents étrangers mais aussi par les concurrents locaux, qui sont entrain de faire beaucoup d'efforts dans ce domaine. L'accès à Internet, par exemple, est devenu un outil nécessaire pour les banquiers dans la conduite des opérations internationales, non seulement comme un outil pour effectuer les différentes transactions bancaires, mais aussi comme moyens d'information essentiel pour le banquier.

f) Gestion du personnel, Formation et Ressources Humaines

Le département des opérations internationales compte 24 employés. La direction considère que le personnel est bien informé et bien averti au niveau des activités et des opérations internationales effectuées.

La direction du département des opérations internationales ne peut pas décider du recrutement de personnel nouveau au sein du département, c'est la direction générale de la banque qui en décide. Ceci est encore un exemple d'une forte centralisation au niveau de la prise des décisions dans les institutions bancaires tunisiennes, les politiques de sélection, de recrutement et de formation du personnel doivent être propres à chaque département de la banque, sans l'intervention obligatoire de la direction générale de la banque. Cette décentralisation doit être encore plus importante au niveau du département des opérations internationales et au niveau de la prise de décision dans la gestion des ressources humaines au niveau de ce département.

Au niveau de la formation, le personnel de service et le personnel d'exécution bénéficient d'une formation essentiellement interne, donnée par les cadres de la banque dans le cadre de séminaires. Le personnel d'exécution est formé dans le cadre de programmes donnés par la C.P.F.B.. La formation du personnel d'encadrement paraît plus consistante, en effet, il bénéficie d'une formation au sein de l'I.T.B. et de l'I.F.I.D., ainsi que d'une formation externe à l'étranger. Les cadres moyens et les cadres supérieurs de la banque bénéficient également d'une formation à l'étranger, sous forme de stages de formation.

Le département des opérations internationales dispense ses propres programmes de formation donnés principalement au personnel des agences de la banque et qui concerne les modes de paiement et de financement, au niveau des différentes opérations internationales.

Concernant l'attitude du personnel face au phénomène d'internationalisation, le personnel d'encadrement, les cadres moyens et les cadres supérieurs affichent une attitude de confiance, par contre, le personnel de service et le personnel d'exécution sont assez craintifs par rapport au contexte de mondialisation et d'internationalisation.

Nous observons ici les mêmes attitudes que les autres institutions bancaires, face au phénomène d'internationalisation. Les cadres et les dirigeants affichent une certaine confiance, alors que le personnel d'exécution est assez craintif. Cette crainte face à l'internationalisation des opérations de la banque, peut être réduite par une formation plus ciblée et plus consistante, qui portera sur les différentes opérations effectuées au niveau des activités internationales, mais aussi une formation plus générale, qui portera sur la conjoncture économique et financière mondiale et internationale.

La banque doit aussi songer à donner une formation orientée vers l'amélioration de la qualité des services fournis par le personnel de la banque, pour essayer d'améliorer la qualité des produits et des services, par rapport à ceux offerts par la concurrence.

g) Politique générale et Gestion de la Banque

La principale mission de la banque est la rentabilité, mais la banque compte aussi se développer et être à la pointe du progrès et des innovations. La direction des opérations internationales se fixe comme principaux objectifs la contribution au profit de la banque, ainsi que l'amélioration du service à la clientèle et le développement de nouveaux marchés.

La stratégie employée par la banque est une **stratégie de croissance et de développement**. En adoptant une telle stratégie, la banque compte essayer de pénétrer de nouveaux marchés et de nouveaux secteurs en Tunisie. Or pour suivre une telle stratégie, la banque doit avoir les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires, c'est-à-dire une bonne situation financière, un personnel hautement qualifié et avec un bon niveau de compétences, ainsi que des moyens technologiques assez développés.

Les décisions stratégiques prises par la banque, et plus particulièrement celles prises au niveau du département des opérations internationales, sont des décisions orientées sur le court terme. La structure de la banque est une structure centralisée, c'est la direction centrale qui prend l'essentiel des décisions, mais certaines décisions restent quand même décentralisées (pour certaines opérations). Des changements doivent être faits à ce niveau,

la banque devra décentraliser sa structure et son processus de prise de décision au bénéfice des différents départements et services existants, et plus particulièrement au niveau du département des opérations internationales. Il faut que les décisions stratégiques soient de plus en plus orientées sur le long terme surtout au niveau de ce même département.

Le département des opérations internationales ne cesse d'avoir de l'importance au niveau de la politique générale de la banque, celle-ci compte d'ailleurs agrandir ce département par la création de nouvelles divisions et de nouveaux services.

Les stratégies adoptées par le département des opérations internationales sont assez variées, la direction du département compte offrir prochainement une expertise spécifique dans certains secteurs particuliers (qui n'ont pas été spécifiés par la direction des opérations internationales) et offrir des produits et des services uniques à la banque. Ceci signifie que la banque compte suivre une **stratégie de niche ou de spécialisation** au niveau des opérations internationales. Comme les autres banques de notre échantillon, la B.S. pense qu'il sera préférable d'adopter ce genre de stratégie au niveau des opérations internationales, plutôt que de suivre des stratégies de dominations, qui ne sont pas nécessairement adaptées aux P.M.B., à leur structure et à leur méthode de gestion.

La direction du département compte également avoir plus de rapidité et de flexibilité dans le processus de prise de décision, afin de mieux servir la clientèle existante, tout en étant au courant de leurs besoins quotidiens. La banque compte également augmenter sa capacité à s'engager dans le financement de grosses sommes d'argent au niveau des opérations internationales.

banques locales offrent, à quelques exceptions près, les mêmes produits et services, au niveau des opérations internationales.

La fonction marketing de la banque reste peu développée, mais la direction des opérations internationales compte créer une fonction marketing propre à son département. Si une telle fonction se crée, elle devra avoir pour tâche la diversification des moyens de publicité et de promotion utilisés, et devra aussi procéder à des études de marchés et à l'identification des différentes catégories de clientèles susceptibles d'être servies par la banque.

Des investissements supplémentaires doivent aussi être faits au niveau de l'acquisition de nouvelles technologies et de nouveaux moyens de télécommunications. Dans le cas contraire, la banque risque de se faire dépasser par la concurrence étrangère et par la concurrence locale (qui a déjà commencé à investir dans ce domaine). L'acquisition de nouvelles technologies et de nouveaux moyens de télécommunications est une chose nécessaire, surtout au niveau des activités internationales, car ils permettent un gain de temps considérable au niveau du déroulement des opérations et engendrent à long terme une diminution des coûts de ces opérations.

La formation des employés devra être concentrée beaucoup plus sur l'amélioration de la qualité des services offerts, plutôt que sur l'amélioration de la compétence des employés de la banque, bien que ce genre de formation soit nécessaire.

La politique générale de la banque et sa gestion stratégique doit subir aussi quelques changements, surtout au niveau de la décentralisation de la prise de décision. Les décisions

stratégiques prises à court terme au niveau des opérations internationales risquent de devenir inefficaces dans le cadre de la gestion de la banque.

Comme pour le reste des banques de notre échantillon, les stratégies que la banque compte suivre, au niveau de son activité internationale, sont des stratégies de niche et de spécialisation. Ces stratégies paraissent être les plus accessibles, pour les petites et moyennes banques des pays en voie de développement, et les mieux adaptées à leurs structures et aux produits et services qu'elles offrent.

Pour conclure cette partie, nous pouvons résumer les résultats trouvés au niveau des quatre banques de l'échantillon. Le tableau 24 nous montre les différentes forces et faiblesses qui ont été constatées au niveau des différentes fonctions de chaque banque. Le signe (+) montre la présence d'une force, le signe (-) montre la présence d'une faiblesse.

Tableau 24

Les forces et faiblesses présentes au niveau des différentes fonctions de chaque banque

	B.I.A.T.	U.I.B.	A.T.B.	B.S.
Situation financière :				
- capitalisation	+ -	+ -	+	+
- liquidité	-	-	+	-
- qualité de l'actif	+ -	-	+	-
- rentabilité	+ -	+	+	+
Fonction commerciale et marketing	-	+ -	-	+ -
Technologies et télécommunications	+ -	+ -	+ -	-
G.R.H.	-	-	+ -	+ -
G.R.H. (formation)	+	+ -	+ -	+ -
Politique générale et gestion stratégique	+ -	+ -	+	+ -

CHAPITRE VI

CONCLUSION GENERALE

Le but de cette recherche était de savoir si les Petites et Moyennes Banques des pays en voie de développement, étaient capables d'internationaliser leurs produits et services, pour faire face à l'internationalisation de l'économie mondiale et donc à l'internationalisation des économies locales et nationales de leurs pays. Nous avons pris l'exemple de la Tunisie, qui est considérée comme un pays en émergence, et nous avons étudié et analysé quatre banques, prises parmi les 12 banques commerciales que compte le marché bancaire tunisien.

Après une analyse des différentes dimensions et des principales fonctions des banques choisies, nous avons pu tirer certaines conclusions intéressantes, relatives à notre problématique de recherche. Nous tenterons de savoir si les petites et moyennes banques, des pays en voie de développement, sont capables de survivre dans une économie qui se veut de plus en plus mondiale et internationale, au dépend des économies dites locales et nationales.

Il faut cependant noter que l'étude porte sur un seul pays, la généralisation des résultats est loin d'être évidente, car plusieurs facteurs entrent en jeu, comme le cadre socio-politique, les politiques économiques, la culture et les mentalités, et font que les résultats d'une telle étude peuvent se différencier d'un pays à l'autre et d'une institution bancaire à une autre.

Néanmoins, nous pouvons dire que si ces facteurs externes rendent la généralisation des résultats de l'étude quasi-impossible, plusieurs des conclusions trouvées peuvent être généralisables à plusieurs institutions bancaires, dans plusieurs pays en voie de développement, malgré la présence de différences politiques, économiques et socio-culturelles, dans ces pays.

Il faut aussi signaler que les études qualitatives, réalisées à l'aide d'un questionnaire guide d'entrevues, peuvent comporter plusieurs biais, relatifs au questionnaire, au chercheur ou à la personne répondante.

Les biais relatifs au chercheur peuvent être d'ordre technique, dans la mesure où cette personne peut manquer de compétences et de connaissances, pour mener un guide-entrevue dans de bonnes conditions, sans parler du manque de temps et de moyens matériels et financiers, qui peuvent affecter indirectement les résultats de l'enquête. Certains biais peuvent aussi être relatifs au questionnaire, qui peut ne pas couvrir ou répondre à certains aspects de l'étude, qui sont importants dans l'interprétation des résultats. La personne répondante, peut aussi être à l'origine de certaines mauvaises interprétations, s'il y a eu des quiproquos ou une mauvaise compréhension de certaines questions posées.

Au niveau des résultats de l'enquête, nous avons essayé de diminuer au minimum certains problèmes dus à l'interprétation des résultats. L'interprétation des résultats financiers, par exemple nécessite le calcul et l'analyse d'un nombre plus important de ratios, que les ratios calculés dans cette enquête, mais le manque de temps et surtout le manque de données financières, nous a amené à se limiter au calcul des ratios les plus importants et les plus

pertinents pour notre analyse. Il est de même pour les autres parties du questionnaire : nous aurions du couvrir plus d'aspects, au niveau des différentes fonctions de chaque banque, mais dans ce cas aussi, le manque de temps et de données précises, nous a obligé de limiter le questionnaire et ses différentes parties, aux éléments qui nous paraissaient les plus pertinents.

L'étude des bilans financiers et des rapports annuels des quatre banques, nous a permis de dégager certaines conclusions intéressantes pour notre étude. L'étude de ces documents financiers nous a permis de voir si ces banques, considérées comme assez importantes sur le marché local et national, mais qui sont considérées comme des petites banques commerciales, sur le marché bancaire international, sont solides financièrement et sont capables de survivre, dans le cas d'un établissement de banques étrangères sur leur marché national.

Il semblerait que notre échantillon de banques, jouisse d'une bonne rentabilité financière ; mais cette bonne rentabilité risque de ne pas durer si l'on considère le fait qu'elle est due à une marge très importante entre les taux créditeurs et débiteurs du marché bancaire, qui est à l'origine de la majorité des bénéfices de la plupart des banques locales en Tunisie. Cette situation, qui caractérise les marchés bancaires monopolisés par quelques banques nationales et locales, risque de disparaître lors de l'établissement d'institutions bancaires étrangères dans le pays. Ces institutions n'offriront pas nécessairement les mêmes taux en

vigueur sur le marché bancaire local, et risquent d'offrir des taux à de meilleures conditions que les banques locales.

Les banques étudiées jouissent à l'heure actuelle d'une bonne capitalisation. A l'exception d'une banque, les trois autres semblent dépasser le ratio de 5 % instauré par les pouvoirs publics¹. Il est à noter que ces mesures ont été prises depuis 1992 ; c'est à partir de cette date que les ratios ont commencé à s'améliorer pour dépasser les 5 % fixés. Une bonne capitalisation de la banque va lui permettre d'augmenter ses prêts, tout en étant bien positionnée au niveau des exigences en capital des instances nationales et internationales, ce qui est un atout important pour ces banques.

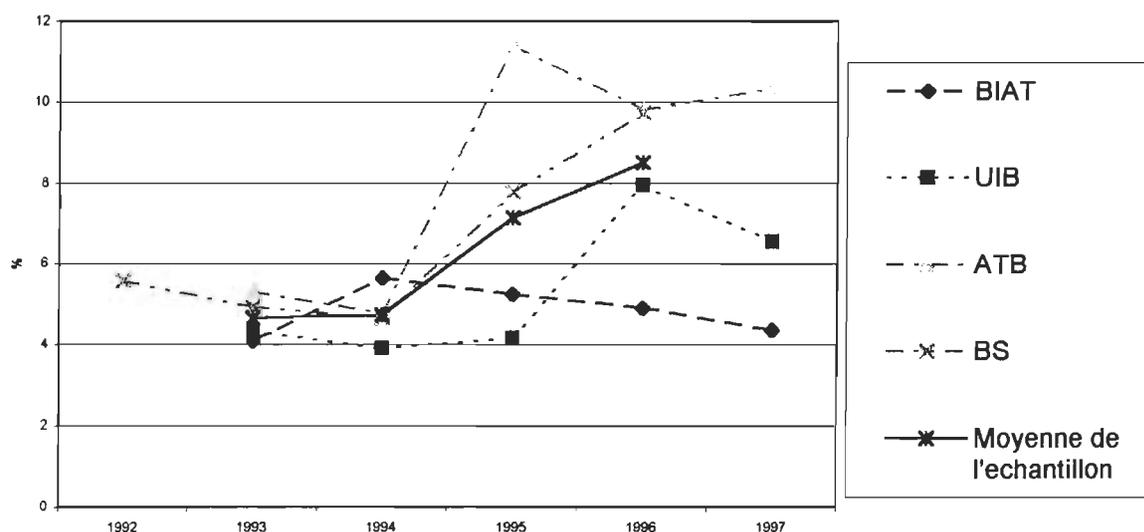


Figure23: Les Ratios de capitalisation de l'ensemble des banques de l'échantillon

¹ C'est devant l'incapacité de certaines banques de la place (essentiellement des banques privées) d'atteindre le ratio de 8 %, tel que fixe par les instances internationales, que les pouvoirs publics et à leur tête la Banque Centrale de Tunisie, ont décidé d'instaurer un premier ratio de 5 %, dans le but d'atteindre le ratio de 8 %, dans quelques années.

Au niveau de la liquidité de l'actif, les banques jouissent d'une assez bonne liquidité, due en grande partie à l'augmentation des dépôts durant ces dernières années. Mais c'est au niveau de la qualité de l'actif que deux des quatre banques étudiées, rencontrent des problèmes. Bien que les pouvoirs publics, et plus précisément la Banque Centrale, ont instauré des régulations relatives aux provisions et à la couverture des crédits non performants, accordés par les banques, depuis 1992, certaines banques trouvent encore des difficultés pour améliorer leurs provisions et diminuer le volume des crédits non performants. Des efforts doivent donc se faire à ce niveau : il faut s'assurer que les crédits non performants sont et seront suffisamment couverts par les provisions à l'avenir.

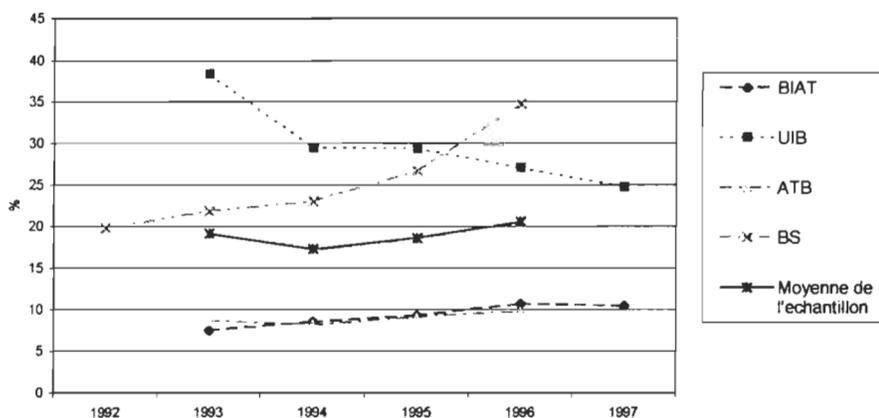


Figure 25 : Les ratios de la qualité de l'actif de l'ensemble des banques de l'échantillon

Nous pouvons dire que l'échantillon de banques étudié bénéficie d'une assez bonne situation financière, mais qu'en sera-t-il demain si le marché bancaire est envahi par des banques étrangères ? Les banques locales seraient-elles capables de garder les mêmes résultats financiers ? Il est difficile de répondre à ces questions, mais nous pensons que si les banques locales continuent à améliorer leur rentabilité, à renforcer leur capitalisation et à améliorer la qualité et la liquidité de leurs actifs, elles pourraient faire face aux grandes banques étrangères désireuses de s'installer sur le marché local, car une bonne situation financière rend la banque solide face à toute concurrence nationale ou internationale.

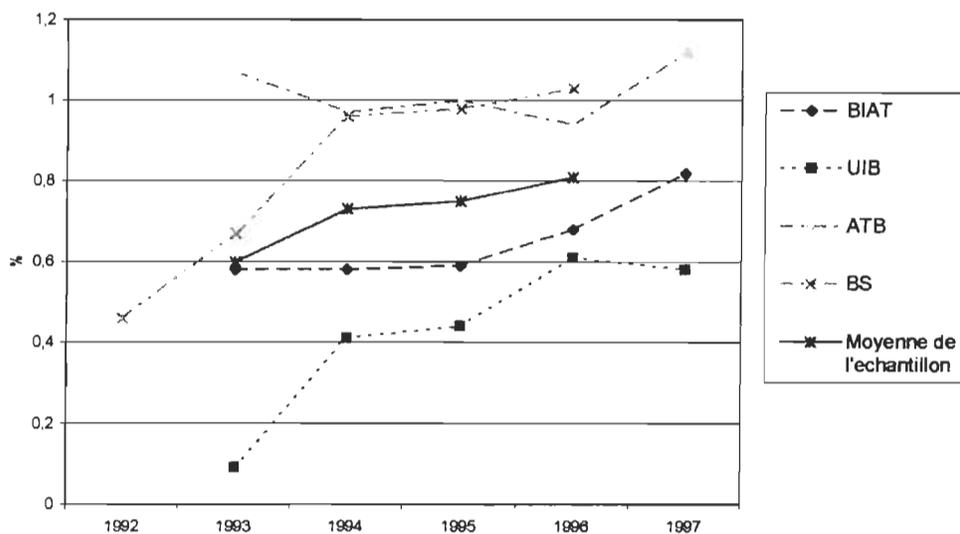


Figure 26 : ROA de l'ensemble des banques de l'échantillon

La situation financière d'une institution bancaire n'est pas la seule variable à entrer en jeu, pour déterminer le degré de compétitivité de la banque face à la concurrence. D'autres variables jouent un rôle important. Dans le cas de notre étude, les banques locales peuvent faire face à une forte concurrence étrangère, si elles procèdent à des changements de structure et d'organisation. Les différentes fonctions et services de la banque doivent être redéfinis et améliorés pour que la banque réussisse à opérer et à survivre dans un environnement international.

Les banques visées par cette étude doivent mettre en valeur les différentes forces et faiblesses, qui les caractérisent, pour pouvoir faire face aux opportunités et aux menaces de l'environnement international. Les institutions bancaires qui feront une bonne utilisation de leurs avantages et de leurs forces, et qui sauront corriger leurs faiblesses, seront celles qui pourront survivre dans ce nouvel environnement. Le tableau suivant résume les différentes opportunités et menaces, ainsi que les forces et les faiblesses qui caractérisent les institutions bancaires de notre échantillon .

Tableau 25

Opportunités, menaces, forces et faiblesses

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Environnement économique national - Marché prometteur et en expansion 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientèle (mauvais rapports avec la clientèle) - Concurrence étrangère menaçante
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Formation bien ciblée - Adoption de stratégies de niche et de partenariat - Les dirigeants et les cadres supérieurs sont assez compétents - Bonne rentabilité financière . 	<ul style="list-style-type: none"> - Le marketing et les politiques commerciales - Culture et structure - Les politiques de ressources humaines - Désintéressement du personnel d'exécution - Manque de diversification des produits et des services offerts au niveau des opérations internationales - Forte centralisation de la prise de décision - Faible capitalisation - Technologies et moyens de télécommunications.

Il est intéressant de noter que les résultats de ce tableau peuvent être généralisés à plusieurs autres Petites et Moyennes Banques dans d'autres pays, qui affichent les mêmes forces et les mêmes faiblesses que les banques de notre échantillon, et qui font face aux même type d'opportunités et de menaces, bien qu'elles appartiennent à des pays différents.

Au niveau de la gestion des ressources humaines, par exemple, plusieurs changements doivent être introduits. La politique de rémunération se base sur un salaire fixé par des conventions collectives entre les institutions bancaires et les syndicats des employés ; ceci engendre un manque d'implication de l'employé, qui perçoit le même salaire, peu importe l'effort fourni. Au cours de l'étude, nous avons d'ailleurs constaté qu'il existe un manque d'implication et une indifférence de certaines catégories d'employés, face au phénomène d'internationalisation. Cela nécessitera une plus grande implication de la part de tous les employés de la banque, compte tenu de la délicatesse et de la complexité des opérations et des services fournis au niveau des activités internationales. Or une plus grande complexité au niveau de cette catégorie d'opérations implique nécessairement plus de travail, ce qui est mal perçus par certains employés. Si les banques veulent devenir plus compétitives face à une concurrence étrangère, elles doivent abolir ce système de rémunération et le remplacer par un système de salaire basé sur les efforts et le degré d'implication (individuels ou collectifs, c'est-à-dire au niveau des différents départements et services de la banque) des employés.

Une autre remarque peut être faite au niveau de cette fonction. La gestion des ressources humaines, dans les banques tunisiennes, se résume à la formation. Il est clair que les banques de notre échantillon, comme la plupart des autres banques locales, possèdent des programmes de formations bien définis et destinés à toutes les catégories d'employés (cadres supérieurs et moyens, personnel d'exécution, d'encadrement, etc.). Ces programmes sont donnés par la banque elle-même (la majorité des banques possèdent leurs propres centres de formations), mais aussi à l'extérieur de la banque, par des organismes

spécialisés dans le domaine de la formation bancaire (A.P.B.T., I.F.I.D., C.F.B.T., etc.), ou dans le cadre de stages donnés à l'étrangers.

Il est impossible de mesurer l'efficacité d'une telle formation, dans les institutions bancaires visitées, car il n'existe pas un mécanisme de *feed-back*, destiné à connaître l'efficacité de la formation bancaire donnée, aux différentes catégories d'employés de la banque. L'autre problème, que nous avons déjà mentionné lors de l'interprétation des résultats, c'est le manque d'une formation destinée à améliorer non pas les compétences et l'efficacité des employés, mais la qualité des services offerts à la clientèle. Il faut comprendre que le marché bancaire tunisien était longtemps un marché considéré comme monopolistique, et devant l'absence totale de concurrence sur ce marché, les services fournis à la clientèle n'ont fait que se détériorer au cours des années. Les autorités du pays tentent d'améliorer les choses en ouvrant le marché à la concurrence externe. Les banques vont être ainsi poussées à améliorer la qualité des services fournis, sous peine de disparaître. Mais il existe toujours un problème de mentalités au niveau du personnel, qui perçoit les services offerts aux clients comme une faveur faite, alors que c'est l'essence même du travail de banquier. Une formation doit être donnée à ce niveau et pour toutes les catégories du personnel bancaire.

La gestion des ressources humaines n'est pas le seul handicap présent dans les banques tunisiennes. La fonction marketing représente aussi un autre problème, conséquence du manque de la concurrence sur le marché bancaire tunisien. Cette fonction est peu développée dans les banques tunisiennes, dû à l'absence de concurrence sérieuse entre les différentes banques locales au cours des dernières années. Les principaux moyens de

promotions se limitent à l'affichage, dans quelques revues et journaux, de certaines publicités, sur les produits et les services offerts par la banque ; il faut noter que toutes les institutions bancaires locales utilisent ces mêmes moyens de promotion et de publicité. L'utilisation d'autres médias, considérés comme plus efficaces pour toucher plus de clientèle, comme la radio et la télévision, n'ont jamais été envisagés par les banques de notre échantillon, et par les autres banques locales. Les politiques marketing sont inexistantes ; les banques ne tentent pas, par exemple, de faire des études de marché, pour connaître le genre de clientèle à cibler, et n'élaborent pas de programmes marketing destinés à attirer la clientèle de la concurrence. Il faudrait que les dirigeants des banques accordent, à l'avenir plus d'importance à la fonction marketing dans leurs institutions. La concurrence sur le marché bancaire va s'intensifier de plus en plus à l'avenir, et risque de provenir de l'extérieur. Les banquiers seront obligés de se différencier de la concurrence, aux yeux des clients, et c'est la fonction marketing qui jouera ce rôle.

Au niveau des technologies, de la monétique et des moyens de télécommunications, il existe certaines différences entre les banques de notre échantillon, comme pour le reste des banques tunisiennes. Certaines banques ont commencé le développement de leur système informatique, de la monétique et des moyens de télécommunications depuis quelques années déjà, alors que d'autres banques ont préféré limiter les investissements faits dans ce domaine. L'avenir du métier de banquier, et plus spécialement au niveau des opérations internationales, est de plus en plus lié aux nouvelles technologies et à des moyens de télécommunications de plus en plus performants. Bien que ces moyens nécessitent des investissements considérables, ils permettent à long terme une réduction de coûts

considérable et un gain en temps et en moyens très important, sans parler de la masse d'information qui circule de plus en plus et qui peut être repérable à l'aide de ces nouvelles technologies. Il est donc clair que l'avenir des banques dépendra, en grande partie, du degré de développement technologique de ces institutions ; celles qui ont fait des efforts en la matière aujourd'hui, trouveront demain moins de difficultés pour faire face à la concurrence externe.

Au niveau de la politique générale et de la gestion stratégique, plusieurs changements doivent être faits, si les banques désirent rester compétitives. Toutes les décisions prises sont fortement centralisées, c'est généralement la direction générale de la banque qui prend l'essentiel des décisions stratégiques, sans pour autant déléguer aux directions des autres services et départements. Ceci peut avoir pour conséquence un manque d'implication des cadres de la banque et un désintéressement du personnel à long terme. Il faudra donc déléguer plus les décisions à tous les niveaux de la banque et à toutes les catégories de personnel, y compris le personnel d'exécution.

Nous avons pu constater aussi que les stratégies prises par les banques, sont généralement élaborées sur le court terme. Or, dans un environnement qui se veut de plus en plus incertain et instable, les décisions doivent être prises et élaborées sur le long terme, ce qui dans le secteur bancaire signifie une période de quatre à cinq ans.

Au niveau des opérations internationales, certaines banques ont commencé à élaborer des stratégies bien précises, en tenant compte du nouvel environnement économique national et

international. Trois des banques de l'échantillon comptent suivre des stratégies de niche, en essayant de cibler une catégorie particulière de clients, ou en essayant de se spécialiser dans une gamme donnée de produits et de services, au niveau de l'activité internationale. La quatrième banque compte suivre une stratégie de partenariat avec des banques étrangères, sur le marché des opérations bancaires internationales. Il est intéressant de noter que les résultats trouvés ici confirment ce que nous avons déjà mentionné au niveau du cadre conceptuel de recherche ; les P.M.B. des pays en voie de développement sont « obligées » de suivre des stratégies de niche, de partenariat ou de spécialisation, si elles veulent opérer sur le marché bancaire international. Ces stratégies sont plus accessibles, aux P.M.B., car elles sont moins risquées et nécessitent des moyens financiers, matériels et humains moins importants que des stratégies de domination par exemple.

Aucune des banques de notre échantillon n'a considéré les autres banques locales comme des partenaires éventuels, pour des fusions ou collaborations futures, ou pour des stratégies de partenariat, surtout dans le cadre de la libéralisation du marché local et de l'internationalisation des produits et des services. Elles se considèrent toutes comme des concurrentes à éliminer et elles veulent pour seuls partenaires des banques étrangères, alors qu'elles ont la possibilité de se constituer en réseau, comme dans le cas des petites banques américaines, pour faire face à la concurrence étrangère et étendre leurs activités à l'étranger. Cela est en effet plus facile à réaliser pour plusieurs petites et moyennes banques, qui collaborent ensemble, que pour une seule petite banque qui fait de la sous-traitance avec une grande banque étrangère.

Les résultats de cette étude nous permettent d'ouvrir de nouveaux champs de recherche. Peut-on généraliser les résultats de cette étude à toutes les P.M.B. des pays en voie de développement ? Ou encore aux P.M.B. des pays développés ? Il est certain que si nous avions pu effectuer une enquête quantitative, réunissant une trentaine ou une quarantaine de P.M.B., appartenant à différents pays en voie de développement et à des pays développés, nous aurons peut être pu obtenir des résultats plus généralisables. D'un autre côté, une étude plus approfondie des variables externes (exemple : le rôle de l'Etat), aurait peut être permis, de déceler de nouvelles dimensions intéressantes à notre analyse.

Les transformations et les incertitudes qui caractérisent les environnements économiques, financiers et bancaires nationaux et internationaux, font que les petites et moyennes institutions, bancaires ou commerciales sont engagées dans une lutte permanente pour leur survie et pour leur continuité. Nous espérons que nous avons pu contribuer, en matière de recherche, à mettre en valeur certains résultats et conclusions utiles pour répondre à quelques-uns des problèmes posés par la gestion internationale des petites et moyennes institutions bancaires dans les pays en voie de développement.

BIBLIOGRAPHIE

- Aglietta, M. Comportement bancaire et risque de système. Revue d'économie financière, Hiver 1993, (no. 27), Numéro spécial : l'Industrie Bancaire.
- Aktouf, O. Méthodologie des Sciences sociales et approche qualitative des organisations. Presses de l'Université du Québec, 1987.
- Areskourg, K. International banking: a functional overview. International Banking: principals and practice, USA : Praeger Publishers, 1983.
- Baumgratz, D. O. Le système bancaire brésilien. Nouvelles politiques bancaires et Système financier international, Paris : Editions Economica, 1987.
- Bellanger, S. The Bankers Magazine, March/April 1987, 170, (no. 2), 64-69.
- Ben M'Rad, F. W. Le rôle des intermédiaires financiers bancaires dans le financement de l'économie tunisienne. Journée G.A.T.E. Monnaie Finance, Université Lumière, Lyon 2, Mars 1997.
- Berger, A. N., Humpherey, D. B., & Smith, F. W. Economies d'échelle, fusions, concentration et efficacité : l'expérience dans la banque américaine. Revue d'économie financière, Automne 1993, (no. 2).

- Blili, S., & Raymond, L. Technologies de l'information: menaces et opportunités pour les P.M.E. Éditions transcontinentales, 1994.
- Bollenbacher, G. M. The New Business of Banking. USA : Irwin Professional Publishing, 1995.
- Bryan, L., & Farrell, D. Quand les marchés se libéralisent. Paris : Editions Village Mondial, 1996. (Traduit de l'américain par Le Seac'h M.).
- Burrell, G., & Morgan, G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London, Heinemann, 1979.
- Chandler, A. D. The Evolution of Modern Global Competition., Competition in Global Industries. Boston : M.E. Porter (Ed.), Harvard Business School Press, 1986.
- Chakravarthy, B. S., & Perlmutter, H. V. Strategic Planning for Global Business, Columbia Journal of World Business. Summer 1985, 5-6.
- Chaput, D. L'accord de libre échange entre le Canada et les Etats-Unis sur les services financiers : Analyse et perspectives, La mondialisation des marchés bancaires et financiers, défis et promesses. Paris et Genève : Ed. Economica, 1990.
- Coulbeck, N. The Multinational Banking Industry. Sydney Australia : Groom Helm Ltd., 1984.
- Daft, R. L. Learning the Craft of Organizational Research. Academy of Management Review, 8, (no. 4), 539-546, 1983.

- De Carmoy, H. Stratégie Bancaire, le refus de la dérive. Paris : Presses Universitaires de France, 1988.
- De Carmoy, H. La banque du XXIe siècle, Etats-Unis, Grande-Bretagne, Japon, France. Paris : Editions Odile Jacob, 1995.
- De Pontbriand, G. Les fusions-acquisitions transfrontalières des banques européennes. Banque Stratégie, Février 1997, (no. 135), 2-7.
- Deysine, A., & Duboin, J. S'internationaliser, stratégies et techniques. Paris : Editions Dalloz, 1995.
- Doz, Y. International Industries: Fragmentation Versus Globalisation. Technology and Global Industry, Washington D.C. : National Academy Press, 96, (no. 118), 1987.
- Dubin, R. Theory Building. New-York : The Free Press, 1978.
- Earle, D. M., & Mendelson, M. Strategies for going global. The Bankers Magazine, 172, (no. 5), September-October 1989, 14-18.
- Eisenhardt, K. M. Building Theory from Case Study Research. Academy of Management Review, 14, (no. 4), 1989, 532-550.
- Eitman, D. K. International capital markets. International Banking, principals and practices, USA : Praeger Publishers, 1983.
- Fernandez, G., & Noel, A. L'alliance stratégique: une réponse des PME à la mondialisation. HEC-CETAI, Cahiers de Recherche, 93, (no. 19), Décembre, 1993.

- Fry, M. J. Money, Interest, and Banking in Economic Development. USA : The John Hopkins University Press, 1988.
- Hergli, M., & Belhareth, M. Structures bancaires et Stratégies de Développement. Revue Tunisienne d'économie, (no. 3 et 4), 1993, 77-151.
- Holzach, R. Prestations et Stratégies bancaires en mutations. Nouvelles politiques bancaires et Système financier international, Paris : Editions Economica, 1987.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes. Bruxelles : De Boeck-Wesurail, 1991.
- Iffland, C. L'activité bancaire internationale au carrefour des relations économiques mondiales. Nouvelles Politiques bancaires et Système financier international, Paris : Editions Economica, 1987.
- Kaplan, A., The conduct of inquiry, Methodology for Behavioral Science. USA : Chandler Publishing Company, 1964.
- Kennet, W. A. International Banking: The Challenge for Supervisory Authorities. A New Decade in Banking, The Canadian Bankers' Association, 1981.
- Khoury, S. J. Recent Developments in International Banking and Finance. Volumes VI and V, edited by S.J. Khoury, Elsevier Science Publishers, B.V., 1991.
- Lees, F. A. International Banking and Finance. New-York, Toronto : a Halsted Press Book, s Division of John Wiley & Sons, Inc., 1974.

- Leroux, F. Marchés internationaux de capitaux. Presses de l'Université du Québec, 1994.
- Maher, P. M. Business School Research: Academics Should be Concerned. University of Calgary, March 1990.
- Marois, B. L'internationalisation des banques. Editions Economica, 1979.
- Mikdashi, Z. Introduction. La mondialisation des marchés bancaires et financiers, défis et promesses, Paris et Genève : Ed. Economica, 1990.
- Miller, D., & Friesen, D. H. The Longitudinal Analysis of Organizations: A Methodological Perspective. Management Science, 28, 1982, 1013-1034.
- Moody's Investors Service, Banking System Outlook : Tunisia. February 1997.
- Muldur, U., et Sassenou, M. Structure des coûts et efficacité des banques françaises. Analyse financière, 4ème trimestre 1989, 46-59.
- Ohmae, K. Triad power: the coming shape of global competition. New-York : The Free Press, 1985.
- Parkhe, A. Messy research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures. Academy of Management Review, 1993, 18, (no. 2), 227-268.
- Peyrot, J. L. L'internationalisation : une priorité. Banque stratégie, Avril 1995, (no. 115), 27-28.

Porter, M. Competitive Strategy. New-York : Free-Press, 1980, p.4.

Prost, A., Blanc, P., & Vigouroux, J. C., Découvrir la banque par une approche économique et comptable. Paris : Dunod, 1991.

Quinn, L. R. Reaching out Regionally. Executive Financial Woman, Septembr/October 1986.

Rapport annuel A.T.B., 1993.

Rapport annuel A.T.B., 1994.

Rapport annuel A.T.B., 1995.

Rapport annuel A.T.B., 1996.

Rapport annuel A.T.B., 1997.

Rapport annuel B.I.A.T., 1993.

Rapport annuel B.I.A.T., 1994.

Rapport annuel B.I.A.T., 1995.

Rapport annuel B.I.A.T., 1996.

Rapport annuel B.I.A.T., 1997.

Rapport annuel B.S., 1992.

- Saidane, D. Economie de la firme bancaire. Dossier de travaux pour l'obtention du diplôme d'habilitation a diriger des recherches en Sciences Economiques, Synthèse des travaux, Université de Paris-I-Panthéon-Sorbonne, Juin 1997.
- Schwarz, International Report. The Bankers Magazine, July-August 1981, 1064, (no. 4), p. 25.
- Simyar, F. Institution Building in International Environment. University of Ottawa, Working Paper 84-8, 1984.
- Trivoli, G. W. The Banking System of Panama. The Bankers Magazine, January-February 1984, 167, (no. 1), 23-27.
- Watt, J. B. Bank Reform : Is Bigger Necessarily Better? The Bankers Magazine, January-February 1992, 175, (no. 1), 22-27.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. Internationalisation: Evolution of a concept. Global strategic management, the essentials, USA : John Wiley & Sons, Inc., 1991.
- Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.

Annexe 1
Questionnaire sur
l'internationalisation des services
bancaires

1. Renseignements généraux et présentation de la banque :

- Nom :
- Adresse et téléphone :
- Nom et fonction(s) du répondant :
- Date de création :

1.1. Veuillez indiquer brièvement les principales phases de développement de la banque :

.....

.....

.....

.....

.....

1.2. Veuillez nous indiquer les informations ci-dessous :

	1997	1996	1995	1994	1993
Actif Total					
Réserves					
Crédits accordés					
Total dépôts					
Chiffre d'affaires					
Nombre total d'employés					

1.3. Structure du capital :

- Etat
- Banques ou autres institutions financières (Spécifier)
- Parts détenues par le public (veuillez donner les dix premiers actionnaires)
- Autres

.....

1.4. Veuillez accompagner ce questionnaire des documents suivants : Bilans de la Banque des 5 dernières années, documentations commerciales, imprimés, brochures, etc...

1.5. Veuillez donner une brève description de la situation financière de la banque, au cours des cinq derniers exercices :

.....

2. Marché :

2.1. Que pensez vous de la conjoncture économique actuelle du pays ? Quels sont ses effets sur le secteur bancaire en général et sur votre institution plus particulièrement ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.2. Veuillez nous indiquer la répartition géographique de la clientèle utilisatrice des services de la banque :

.....
.....
.....
.....

2.3. Au cours de ces dernières années, comment décrivez-vous l'importance et l'évolution du marché (de la banque) :

National :

.....
.....
.....
.....

Régional :

.....
.....

.....
.....

International :

.....
.....
.....
.....
.....

2.4. Que pensez-vous du contexte institutionnel et légal, face à l'internationalisation des services de la banque ?

.....
.....
.....
.....

3. Clientèle :

3.1. Veuillez classer votre clientèle principale par catégorie :

de Chiffre d'Affaire :

.....
.....
.....

de Région (dispersion ou concentration) :

.....
.....
.....

de Services Offerts :

.....
.....
.....

3.2.Veuillez identifier les autres catégories de clientèles, ayant besoin de produits et services à l'échelle internationale :

.....
.....
.....

3.3.En termes de montants en devises et de dinars convertibles, avec quel type de clientèle la banque conduit le plus d'opérations à caractère international ?

- Grandes entreprises publiques
- Grandes entreprises privées
- P.M.E.
- Particuliers
- Institutions gouvernementales
- Autres (précisez)

4. Concurrence :

4.1.D'après vous, quels sont aujourd'hui vos principaux concurrents et vos concurrents futurs potentiels, à l'échelle internationale ?

.....
.....
.....
.....
.....

5. Importance des activités de la banque à l'échelle internationale :

5.1. Quel est l'évolution du Chiffre d'affaires hors taxes des cinq dernières années (pour les opérations internationales) ?

.....
.....
.....
.....
.....

5.2. Est-ce que vous calculez une estimation du profit engendré par les opérations internationales ? Si c'est le cas veuillez indiquer sa part dans le profit total :

- 0 -10 % du profit total
- 10-20 %
- 20-30 %
- 30-40 %
- 40-50 %
- 50 % ou plus

5.3. Est-ce que vous prévoyez une augmentation (ou une diminution) de ce pourcentage pour les prochains exercices ? Veuillez donner une brève explication :

.....
.....
.....
.....

5.4. Est-ce que vous pensez qu'il y a une limite à établir pour la part du profit engendré par les opérations internationales dans le total du profit ?

.....

.....

.....

.....

5.5. Parmi les opérations suivantes, quelles sont celles qui sont offertes par la banque, dans le cadre de l'internationalisation de ses services ?

- Opérations bancaires commerciales
- Opérations bancaires d'investissement (merchant/investment banking)
- Leasing, factoring et autres services bancaires rattachés
- Lettres de Crédit
- Acceptations Bancaires
- Achat et Vente de Devises
- Dépôts en Eurodevises
- Prêts en Eurodevises
- Services non-financiers, comme la consultation, equity investment, etc
- Autres

5.6. Quel sont les différents départements, divisions, produits et services et autres opérations internationales, que la banque compte offrir prochainement à sa clientèle ?

.....

.....

.....

.....

5.7. Existe-t-il un indice d'internationalisation utilisé par la banque pour connaître le degré d'internationalisation de ses produits et services ? Si oui veuillez expliquer son évolution au cours de ces trois dernières années :

.....
.....
.....
.....

6. Internationalisation de la Fonction commerciale :

6.1.Existe-t-il un service d'études et de recherches commerciales, exclusivement pour les opérations internationales ?

.....
.....
.....
.....

6.2.Si un tel service existe ou si vous comptez le créer, quelles sont ou seront ses principales activités?

.....
.....
.....
.....

6.3.Existe-t-il des actions publicitaires destinées à promouvoir les produits et les services financiers offerts pour la clientèle conduisant des opérations internationales ?

.....
.....
.....
.....

6.4.Si de tels actions existent, veuillez indiquer ci-dessous par ordre d'importance le type de médias le plus utilisé pour les promouvoir ?

- Radio
- Télévision
- Journaux et quotidiens
- Catalogues et journaux spécialisés
- Affiches
- Publicité directe
- Salons et expositions
- Autres :

6.5.veuillez indiquer le choix parmi les possibilités ci-dessous, qui décrit le mieux la fonction marketing-international de votre banque :

- approche fonction/produit, reliée aux consommateurs, avec une emphase sur l'industrie ou sur la spécialisation, ou
- approche géographique avec emphase (focus) sur l'expertise régionale

VII. Technologies de l'informations et télécommunications :

7.1. Est-ce que la banque dispose d'un système d'information informatisé interne à la banque ? Si oui, veuillez donner une brève description :

.....

.....

.....

7.2.Est-ce que la banque dispose d'un système d'information informatisé ou d'un réseau externe destiné à communiquer l'information à sa clientèle ? Si oui, veuillez donner une brève description :

.....

.....

.....

7.3. Comment classez-vous les technologies utilisées par la banque, en matière de télécommunication et d'informatique, par rapport aux concurrents locaux et internationaux ?

- **Concurrents locaux :**

Peu performant 0 1 2 3 4 5 Très performant

- **Concurrents internationaux :**

Peu performant 0 1 2 3 4 5 Très performant

7.4. Veuillez donner une description des principaux développements et des dernières acquisitions faites en matière de télécommunication et d'informatique, au cours de ces dernières années :

.....

.....

.....

.....

.....

VIII. Gestion du personnel et évolution de l'effectif et de l'encadrement dans le cadre de l'internationalisation des services de la banque :

8.1. Veuillez spécifier le nombre d'employés et de cadres, conduisant des opérations internationales ?

Personnel de service :

Personnel d'exécution :

Personnel d'encadrement :

Cadres :

Cadres supérieurs :

8.2. Quel est la situation actuelle du personnel au niveau des opérations internationales ?

- Personnel bien formé et averti au niveau des activités internationales
- Pas ou peu d'expérience sur les marchés étrangers et internationaux
- Aucun collaborateur ne dispose de la moindre qualification au niveau des opérations financières à l'échelle internationale

8.3. Envisager vous de recruter du personnel ou des cadres dont la fonction sera de travailler exclusivement dans l'international ?

.....

.....

8.4. Préciser la nature de la formation donnée pour l'ensemble du personnel, dans le cadre de l'internationalisation des produits et des services de la banque :

	Personnel de Serv.	Personnel d'Exec.	Personnel d'Encad.	Cadres	Cadres Sup.
Cours Universitaires					
Formation interne (donnée par d'autres cadres de la banque)					
Formation externe en Tunisie :					
- CPF					
- ITB					
- IFID					
- Autres					
Formation externe à l'étranger					
Autres					

8.5. Veuillez donner des détails sur la formation offerte en vue de l'internationalisation des services :

Pour le Personnel de Service :

.....

.....

.....

Pour le Personnel d'Exécution :

.....

.....

.....

Pour le Personnel d'Encadrement :

.....

.....

.....

Pour les Cadres :

.....

.....

.....

Pour les Cadres Supérieurs :

.....

.....

.....

8.6. Quels est l'âge du directeur ou du responsable du département des opérations internationales lorsqu'il a est entré en fonction ?

.....

.....

8.7. Combien d'années a-t-il travaillé dans la banque avant d'occuper sa fonction actuelle ?

.....

.....

8.8. Quel est le niveau d'études du responsable du département des opérations internationales actuel ?

- Bac
- Bac + 2, Spécifiez :
- Bac + 4, Spécifiez :
- Bac + 6, Spécifiez :
- Autres, Spécifiez :

8.9. Est-ce que le PDG actuel de la banque a passé par le département des opérations internationales au cours de sa carrière ?

.....

.....

8.10. Est-ce que vous pouvez donner une estimation du profit net engendré par les opérations internationales par employé ?

.....

 8.11. Est-ce que le département des opérations internationales possède son propre programme de formation destiné à ses employés et aux nouvelles recrues ?

8.12. Veuillez décrire l'attitude du personnel de la banque face au phénomène de l'internationalisation :

	Personnel de Serv.	Personnel d'Exec.	Personnel d'encad.	Cadres	Cadres Sup.
Confiants					
Indifférents					
Craintifs					
Autres					

IX. Internationalisation de la Politique générale et de la Gestion de la banque :

9.1. Quelle est la principale mission de la banque ?

- Profitabilité
- Trouver créance auprès du public
- Profitabilité et créance auprès du public
- Autres

9.2. Quels sont les objectifs de la banque dans le cadre de l'internationalisation ?

.....

.....

.....

.....

.....

9.3. Veuillez classer les objectifs suivants en terme d'importance, au sein des opérations internationales menées par la banque ?

- (a) contribution au profit de la banque
- (b) servir la clientèle existante de la banque
- (c) répondre a la concurrence des autres banques
- (d) développer de nouveaux marchés/clientèles pour la banque
- (e) autres objectifs

9.5. Comment percevez-vous les stratégies de la banque, dans un futur très proche ?

Stratégie de sous-traitance,

Préciser :

.....

Stratégie de niche,

Préciser :

.....

Stratégie de partenariat,

Préciser :

.....

Stratégie de croissance et de développement,

Préciser :

.....

Autres,

Spécifiez :

.....

9.6. Décrivez le processus de prise de décision stratégique, dans les départements et les services des opérations internationales :

- Décisions orientées sur le Court Terme (quelques mois à une année)
- Décisions orientées sur le Moyen Terme (2 à 4 ans)
- Décisions orientées sur le Long Terme (5 ans et plus)

9.7. Veuillez indiquer parmi les choix ci-dessus le choix , celui qui décrit le mieux l'organisation structurelle du ou des départements des services internationaux, dans le processus de prise de décision:

- processus de prise de décision décentralisé, avec utilisation importante des bureaux régionaux (regional headquarters) et délégation aux au reste des cadres, ou
- structure centralisée, avec le siège central qui prend l'essentiel des décisions

9.8. Quel type de stratégie est adopté par les cadres et les dirigeants de la banque ?

- Intégration globale
- Flexibilité à l'échelle nationale
- Intégration régionale et flexibilité à l'échelle nationale
- Intégration globale et flexibilité à l'échelle nationale
- Autres

9.9. Où situez-vous votre institution sur une échelle, allant de la banque locale ou nationale à la banque internationale ?

- **Il y'a 5 ans :**

Banque locale 0 1 2 3 4 5 *Banque internationale*

- **Aujourdh'hui :**

Banque locale 0 1 2 3 4 5 *Banque internationale*

- **Dans 5 ans :**

Banque locale 0 1 2 3 4 5 *Banque internationale*

9.10. Veuillez nous indiquer les différents départements , services et divisions, existant au sein de la banque, conduisant des opérations internationales ?

- Division des relations internationales et Secrétariat
- Division Documentaire
- Division Financement en Devises
- Division des Transferts Internationaux
- Division des Engagements par signature et Domiciliation
- Salle des Marchés
- Autres, Spécifiez :

9.11. Est-ce que vous prévoyez un développement plus important dans le cadre de l'internationalisation de vos activités à court-terme ?

- Absolument pas
 - Une réflexion stratégique sur le sujet est en cours
 - Une équipe travaille sur le sujet
 - Les réalisations sont en cours,
Spécifiez :
-

9.12. Quelle place occupe l'internationalisation des services dans la politique générale de la banque ?

.....

.....

.....

.....

.....

9.13. Existe-t-il des projets de réorganisation ou de transformation en cours ou envisagés, dans le cadre de l'internationalisation des produits et des services de la banque ?

Si oui, veuillez préciser :

.....

.....

.....

.....

.....

9.14. Veuillez classer les stratégies compétitives suivantes selon leurs importance par rapport aux opérations internationales :

- Fournir une expertise spécifique dans certains secteurs
- Offrir des produits et des services uniques
- La capacité de s'engager dans le financement de grosses sommes d'argent
- Rapidité et flexibilité du processus de prise de décision
- Posséder une large base de clients fidèles et être au courant de leurs besoins
- Couverture géographique du marché
- Autres :

9.15. Est-ce que vous pensez qu'il est important d'offrir une gamme de services au delà des opérations traditionnelles de dépôts/retraits et des opérations de commerce (trade financing services) qui sont traditionnellement fournies par les banques internationales ? Pourquoi ?

.....

.....

.....

.....

9.16. Parmi les propositions ci-dessous, veuillez classer celles qui sont les plus menaçantes pour votre banque à long terme (par ordre d'importance) ?

- Pertes sur des crédits accordés
- La concurrence et la hausse de la compétitivité
- L'augmentation des frais de fonctionnement
- Manque de personnel entraîné et qualifié
- Une dépression mondiale ou un cataclysme politique, qui est en dehors de la portée des banquiers
- Une crise de confiance dans la banque
- Autres problèmes

9.17. Quels sont les étapes successives de l'internationalisation qu'a connue la banque et ses différents services ?

- Extensions aux régions et aux pays limitrophes
- Création de bureaux de représentation à l'étranger
- Création de filiales à l'étranger
- Coopération avec des banques étrangères

9.18. Veuillez expliquer le choix ci-dessus :

.....

.....

.....

.....

.....

9.19. Quels sont, parmi les facteurs suivants, ceux qui vous ont incité à internationaliser vos activités et qui vous ont aider le plus dans ce processus :

	Fortement	Faiblement	Sans Effet	Effet Négatif
Organisation de la banque				
Coopération avec des banques étrangères				
Rapport qualité/prix des produits et services offerts par la banque				
Qualité des services offerts				
Moyens de télécommunications disponibles				
Législation bancaire locale				
Les législation et les cadres réglementaires à l'étranger				
Les ressources financières disponibles				
Les ressources humaines disponibles				
Les coûts à l'étranger				

Annexe 2

Comptes des Pertes et des Profits Comparés – BIAT
(en milliers de dinars)

Débit	1993	1994	1995	1996	1997
Charges/op. trésorerie et op. inter-banc.	22425	17172	17028	97971	4155
Intérêts sur les dépôts de la clientèle	42405	34669	36842	44345	38918
Charges sur emprunts	389	166	0	0	0
Charges sur opérations diverses	735	876	-	-	-
Masse Salariale	22536	24522	27376	30902	33015
Charges générales d'exploitation	13586	15324	17337	15982	16715
Dotation aux Amortissements	3485	3844	5657	7597	8370
Dotation aux Provisions	11639	12051	13147	14612	17563
Impôts sur les Bénéfices	2452	3615	3800	3940	4560
Pertes Diverses (Autres Charges)	1859	3328	4265	4268	14189
Bénéfice de l'exercice	8236	8625	9632	11769	16058
Total	129751	124198	135088	143211	153548

Crédits	1993	1994	1995	1996	1997
Produits op. trésorerie et op. inter-banc.	7829	5932	5687	5109	4770
Produits perçus sur opérations de crédits	86048	79335	87219	96133	92576
Commissions sur opérations bancaires	13771	17148	20168	22853	26799
Revenus du Portefeuille titres	15815	13752	11257	8761	9545
Reprise de prov. d'expl. devenus disponibles	1217	1753	4642	5120	13962
Produits Divers	5069	6255	6112	5231	5893
Total	129751	124198	135088	143211	153548

Annexe 2 (suite)

Passif – B.I.A.T.
(en milliers de dinars)

Passif	1993	1994	1995	1996	1997
B. C. et emprunts sur marché mon.	99008	73360	41509	301,948	307,827
Banque et Organisme Spécialisés	85932	55158	51065	46134	36474
Dépôts à vue de la clientèle	286744	390788	429509	490074	600024
Dépôts d'Epargne	262133	278330	282960	308904	362836
Bons Cptes à terme et autres prod. fin.	189154	221142	272592	326454	338181
Certificats de dépôts	500	0	0	0	0
Autres sommes dues à la clientèle	69670	12918	26407	18482	19080
Ressources Spéciales	14936	17082	17197	22520	32481
Comptes exigibles après encaissement	148574	-	-	-	-
Obligations et autres emprunts	2000	0	0	0	0
Réserves	17597	24650	24470	24421	24898
Capital ou Dotation	40000	58000	60000	60000	60000
Report à Nouveau	11,286	6,504	11,993	33,251	19,607
Autres postes de Passif	186580	327840	395030	408857	456869
Bénéfice	8236	8625	9632	11769	16058
Total	1411080	1467905	1610386	1717954	1947233

Actif – B.I.A.T.
(en milliers de dinars)

Actif	1993	1994	1995	1996	1997
Caisse, BCT, prêts march. Mon. et C.P.	92227	91015	133713	55653	139030
Banque et organismes spécialisés	48393	41971	63744	122765	67739
Portefeuille Escompte	533770	589376	650146	692983	803240
Prêts syndiqués	-	-	-	-	-
Comptes courants débiteurs	135656	122084	124686	140082	142230
Crédits sur Ressources Spéciales	14411	16105	19240	22612	32276
Autres Crédits à la clientèle	55708	67992	81159	102571	113867
Portefeuille encaissement	-	-	-	-	-
Portefeuille titre	195509	179842	130420	158076	182013
Immobilisation nette d'amortissements	17693	24945	32892	39144	41727
Actionnaires	0	8000	0	0	0
Autres Postes d'actif	43558	326570	374381	384063	425105
Total	1411080	1467905	1610386	1717954	1947233

Annexe 3

Comptes des Pertes et des Profits Comparés – U.I.B.
(en milliers de dinars)

Débit	1993	1994	1995	1996	1997
Charges/op. trésorerie et op. inter-banc.	18580	19155	18320	16000	8171
Intérêts sur les dépôts de la clientèle	22501	18874	18377	20603	24914
Charges sur emprunts	-	-	208	1850	1850
Charges sur opérations diverses	68	52	40	35	0
Masse Salariale	13301	15520	17429	19381	20594
Charges générales d'exploitation	4399	4650	4669	6537	7101
Dotation aux Prov. Et aux Amort.	6189	7382	11105	13200	19239
Impôts sur les Bénéfices	52	470	2647	3930	3903
Pertes Diverses (Autres Charges)	4636	2723	2976	1658	2462
Bénéfice de l'exercice	801	4095	4507	6789	8062
Total	70527	72921	80278	89983	96296

Crédits	1993	1994	1995	1996	1997
Produits op. trésorerie et op. inter-banc.	6358	5347	3944	3316	4146
Produits perçus sur opérations de crédits	45489	46409	55268	63964	62150
Commissions sur opérations bancaires	6621	6246	9582	12461	16893
Revenus du Portefeuille titres	8768	8665	6298	4741	7381
Produits Divers	3291	6254	5186	5501	5726
Total	70527	72921	80278	89983	96296

Annexe 3 (suite)

Passif – U.I.B. (en milliers de dinars)

Passif	1993	1994	1995	1996	1997
B.C.T.	100144	86323	48130	5141	0
Banque et Organisme Spécialisés	9778	53522	57990	15104	35124
Dépôts à vue de la clientèle	134166	184851	200930	255813	243403
Dépôts d'Epargne	211823	228211	230043	251759	284338
Bons Cptes à terme et autres prod. fin.	36895	29057	26085	105893	278390
Certificats de dépôts	-	-	-	0	1000
Autres sommes dues à la clientèle	35314	45741	53415	30182	38541
Ressources Spéciales	18702	19083	19751	20148	23768
Obligations et autres emprunts	92500	92500	142515	138736	132543
Réserves	2563	3252	7266	17686	20364
Capital ou Dotation	35000	35000	35000	70000	70000
Report à Nouveau	110	62	12	14	25
Autres postes de Passif	161990	197365	187730	216991	245043
Bénéfice	801	4095	4507	6789	8062
Total	869786	978092	1013374	1104256	1380601

Actif – U.I.B. (en milliers de dinars)

Actif	1993	1994	1995	1996	1997
Caisse, BCT et C.P.	59222	78915	68957	57825	189207
Banque et organismes spécialisés	83210	24796	38041	66609	38332
Portefeuille Escompte	239418	333802	360011	422903	525323
Comptes débiteurs de la clientèle	76197	104200	106443	98399	140825
Crédits sur Ressources Spéciales	10048	10495	12248	11716	13833
Autres Crédits à la clientèle	203091	187120	199511	197757	224335
Portefeuille titre	59663	68706	34596	46144	41464
Immobilisation nette d'amortissements	7266	10027	10563	11128	11710
Autres Postes d'actif	131671	160031	183004	191775	195572
Total	869786	978092	1013374	1104256	1380605

Annexe 4

Comptes des Pertes et des Profits Comparés – A.T.B.
(en milliers de dinars)

Débit	1993	1994	1995	1996	1997
Charges/op. trésorerie et op. inter-banc.	6990	6541	5599	3611	-
Intérêts sur les dépôts de la clientèle	13242	11908	14787	17631	-
Charges sur opérations diverses	1166	1718	2572	2759	-
Masse Salariale	6208	7035	8837	10147	-
Charges générales d'exploitation	3564	4184	4543	4802	-
Dotation aux Prov. Et aux Amort.	5095	7271	8909	11302	-
Impôts sur les Bénéfices	959	1396	1060	1847	-
Bénéfice de l'exercice	5106	5682	6464	7374	-
Total	42334	45744	52775	59478	-

Crédits	1993	1994	1995	1996	1997
Produits op. trésorerie et op. inter-banc.	2602	2124	2287	2312	-
Produits perçus sur opérations de crédits	29627	29802	33522	39754	-
Commissions sur opérations bancaires	3599	6064	7414	7645	-
Revenus du Portefeuille titres	3567	3525	2684	2182	-
Produits Divers	2938	4227	6867	7584	-
Total	42334	45744	52775	59478	-

Annexe 4 (suite)

Passif – A.T.B. (en milliers de dinars)

Passif	1993	1994	1995	1996	1997
B. C. et emprunts sur marché mon.	42414	37931	23363	13215	-
Banque et Organisme Spécialisés	22293	59997	23524	106404	86374
Dépôts de la clientèle	286685	323101	377377	438482	489197
Ressources Spéciales	25306	19833	20973	23172	22360
Réserves	15200	17606	38229	41295	41271
Capital	10000	10000	35000	35000	35000
Report à Nouveau	119	195	151	91	24
Autres postes de Passif	88236	110039	119402	114403	55657
Bénéfice	5106	5682	6464	7374	8278
Total	474671	579813	642072	776282	738161

Actif – A.T.B. (en milliers de dinars)

Actif	1993	1994	1995	1996	1997
Caisse, BCT, prêts march. Mon. et C.P.	62912	67087	44603	31111	104411
Banque et organismes spécialisés	39217	40898	40348	189631	123520
Créances sur la clientèle	293920	341576	402346	445854	387657
Portefeuille titre	36251	43597	30164	28235	10824
Immobilisation nette d'amortissements	9564	10137	11135	11235	10824
Autres Postes d'actif	80244	108064	126903	83828	69618
Total	474671	579813	642072	776282	738161

Annexe 5

Comptes des Pertes et des Profits Comparés – B.S.
(en milliers de dinars)

Débit	1992	1993	1994	1995	1996
Charges/op. trésorerie et op. inter-banc.	14427	18692	14941	12297	15216
Intérêts sur les dépôts de la clientèle	23165	23820	22097	22672	23831
Charges sur opérations de leasing	-	-	-	-	-
Charges sur emprunts obligataires	3152	2946	2241	1609	1412
Charges sur opérations diverses	41	36	-	-	-
Masse Salariale	10642	12352	14182	15886	17202
Charges générales d'exploitation	3476	4090	4517	5323	5436
Dotation aux Prov. et aux Amort.	5171	16778	13912	11707	9406
Impôts sur les Bénéfices	1470	2538	1887	3114	2902
Pertes Diverses (Autres Charges)	3902	1502	1768	3618	3371
Bénéfice de l'exercice	3568	5978	9508	9661	10259
Total	69914	88732	85053	85887	89032

Crédits	1992	1993	1994	1995	1996
Produits op. trésorerie et op. inter-banc.	11824	7359	5120	4424	3634
Prod. sur op. de crédits ou op. de Leasing	42770	63378	60400	59070	62029
Commissions sur opérations bancaires	8127	8497	11743	15813	15991
Revenus du Portefeuille titres	4022	7148	6284	4598	5132
Reprise de prov. d'expl.	789	388	117	437	61
Produits Divers	1482	1962	1389	1545	2185
Total	69014	88732	85053	85887	89032

Annexe 5 (suite)

Passif – B.S.
(en milliers de dinars)

Passif	1992	1993	1994	1995	1996
B.C.T. et certificats de dépôts	115299	99193	80994	44886	1750
Banque et Organisme Spécialisés	83683	91003	120855	98758	64266
Dépôts à vue de la clientèle	109917	118382	194088	200273	215195
Dépôts d'Epargne	209715	236596	260414	259918	278951
Bons Cptes à terme et autres prod. fin.	47073	63966	68419	70490	73612
Autres sommes dues à la clientèle	14784	16383	27747	29876	23606
Ressources Spéciales	19104	20231	23233	23003	22771
Obligations et autres emprunts	26400	21250	16100	10950	5800
Réserves	12419	13237	15478	25913	21117
Capital ou Dotation	30000	30000	30000	50000	75000
Report à Nouveau	50	525	300	49	1
Autres postes de Passif	90295	127518	133342	152168	195294
Bénéfice	3568	5978	9508	9661	10259
Total	762412	884262	980478	975945	987622

Actif – B.S.
(en milliers de dinars)

Actif	1992	1993	1994	1995	1996
Caisse, BCT, cert. dép., billets tr. et C.P.	71192	64881	94489	83603	19128
Banque et organismes spécialisés	22339	48290	19136	6375	102032
Portefeuille Escompte	264565	344445	393859	347460	327238
Comptes débiteurs de la clientèle	122379	110283	119905	120699	107280
Crédits sur Ressources Spéciales	16823	17168	19828	18607	19377
Autres Crédits à la clientèle	99805	131800	159215	177104	242083
Portefeuille titre	98953	85601	60609	94011	28171
Immobilisation nette d'amortissements	6581	6980	7793	8336	8635
Autres Postes d'actif	59775	74814	102644	119745	133678
Total	762412	884262	980478	975945	987622