

h e g

Haute école de gestion
Genève

Migros : Avez-vous dit Banque ?



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Margaux CHABBEY

Conseiller au travail de Bachelor :

Frédérique RUIZ, Professeur

Carouge, le 15 août 2014

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie d'entreprise, orientation "Banque & Finance"

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre Bachelor of Science en Économie d'entreprise.

L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Vessy, le 15 août 2014

Margaux Chabbey

Remerciements

Dans cette partie, je désire remercier toutes les personnes qui m'ont aidée lors de la réalisation de mon travail.

Tout d'abord, je souhaite adresser mes remerciements à Monsieur Frédéric Ruiz, mon conseiller au travail de Bachelor, qui a su m'orienter tout au long de mon travail.

Je désire ensuite remercier la banque Migros, plus précisément Monsieur Urs Aeberli, pour sa disponibilité durant mon travail ainsi que ses nombreuses explications concernant la banque.

De plus, je souhaite adresser mes remerciements à tous le corps enseignant de la HEG qui m'a apporté les connaissances nécessaires à la rédaction de ce travail.

Pour finir, je tiens à remercier ma famille pour son soutien inconditionnel et ses multiples relectures.

Sommaire

Ce travail a pour but d'apporter un regard différent sur une banque peu mise en avant sur le marché actuel. L'objectif est de comprendre comment une société de grande distribution a réussi à se faire une place sur le marché bancaire. En effet, nous connaissons tous la Migros pour son commerce de détails et non pour sa banque.

De nombreuses questions pourraient être soulevées au sujet de cette banque qui est le fruit d'un supermarché. Premièrement, a-t-elle vraiment sa place dans le milieu bancaire ? Deuxièmement, la banque est-elle stable et rentable ? Finalement, quelle image renvoie-t-elle à la population suisse ?

Nous pourrons constater tout au long de ce travail que malgré les apparences, la banque Migros n'est pas dans l'ombre de son groupe. Bien au contraire, c'est un acteur important à la Fédération des Coopératives Migros. Sa crédibilité était certes faible lors de sa création mais au fil des années elle a réussi à imposer sa vision coopérative à la place financière suisse.

Finalement, nous constaterons, grâce à l'étude de marché et à l'analyse de résultats, que la banque Migros a de nombreuses possibilités de croissance. Cependant, il est important qu'elle renforce son image auprès de la population suisse et qu'elle augmente le positionnement actuel de ses succursales.

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Sommaire	iii
Liste des figures	vi
1. Introduction	1
1.1 Problématique	1
1.2 Le groupe Migros	1
1.3 La Banque Migros	3
1.4 Contexte économique lors de la création de la banque	4
1.5 Les banques coopératives	4
1.6 La place financière suisse	5
1.7 Organisation du travail	6
2. Analyse de marché	7
2.1 Environnement interne	7
2.2 Environnement externe	9
2.3 La clientèle cible	11
2.4 La concurrence	11
2.4.1 Concurrence directe.....	12
2.4.1.1 La banque COOP.....	13
2.4.1.2 L'UBS.....	13
2.4.1.3 Le Crédit Suisse.....	13
2.4.1.4 Les banques cantonales.....	14
2.4.1.5 La Raiffeisen.....	14
2.4.2 Concurrence indirect.....	15
2.4.2.1 Les banques privées.....	15
2.4.3 Les 5 forces de Porter.....	15
2.5 Le marché potentiel	17
2.6 Objectifs	17
3. Analyse financière	18
3.1 Bilan	18
3.2 Les opérations hors bilan	18
3.3 Compte de résultats	19
3.4 Les Ratios	19
3.4.1 Return on equity (ROE).....	20
3.4.2 Return on asset (ROA).....	20
3.4.3 Common Equity Tier 1.....	20
3.4.4 Leverage ratio.....	21

3.4.5	Value at Risk (VaR)	22
3.4.6	Cost / Income	22
3.4.7	Taux de couverture.....	22
3.4.8	Rendement des fonds propres (RFP)	23
3.4.9	Ratio du taux de refinancement	23
4.	Synthèse.....	24
4.1	La banque Migros sur le marché suisse	24
4.2	Apport de la banque Migros au groupe Migros.....	26
4.3	Compte de la banque Migros	27
4.4	Ratios	28
4.5	Recommandation.....	30
5.	Conclusion	32
	Bibliographie	33
	Annexe 1	36
	Annexe 2	37
	Annexe 3	38
	Annexe 4	39

Liste des figures

Figure 1 : Cartographie des succursales.....	8
Figure 2 : Lois régissant la place financière suisse	10
Figure 3 : Part par segments.....	11
Figure 4 : Part par catégories de banques au total des bilans en Suisse.....	12
Figure 5 : Schéma des 5 forces de Porter.....	16
Figure 6 : Bénéfice brut moyen généré par employé.....	25
Figure 7 : EBIT 2009 – 2013 par secteur (en million CHF).....	26
Figure 8 : Développement de la banque Migros.....	28

1. Introduction

1.1 Problématique

Le but de ce travail vise à comprendre pourquoi le numéro un suisse des sociétés de grande distribution a sa propre banque, à analyser ce que la banque apporte au groupe Migros ainsi qu'à examiner sa crédibilité sur la place financière suisse. Finalement, ce travail a aussi pour but d'évaluer la rentabilité et la soutenabilité de la banque Migros. Tous ces points nous permettront de confirmer que la banque Migros est considérée comme une activité en tant que telle pour le groupe Migros.

1.2 Le groupe Migros¹

La banque Migros est une société anonyme qui appartient à la Fédération des coopératives Migros. La société Migros a été fondée en 1925 par Gottlieb Duttweiler, dont le but premier était d'offrir aux consommateurs la possibilité d'acheter des produits de premières nécessités (riz, café, sucre, etc...) à des prix équivalents à ceux des marchés de gros. Monsieur Duttweiler décida de vendre ses produits dans les rues de Zurich à l'aide de « camions-magasins ». À cette époque, les prix de la Migros étaient alors inférieurs de 10 à 30 % par rapport à la concurrence. Le premier magasin fixe fut ouvert à Zurich en 1926 (sous forme de coopérative). En 1932, Migros se manifesta en Suisse Romande ainsi qu'à Berne.

Peu à peu, Migros diversifia ses activités. En 1935, elle fonda HotelPlan et en 1942, le magazine « Construire ». Deux ans après, l'école-club Migros fit son apparition. Les restaurants et la station essence (Migrol) sont apparus au début des années cinquante, tandis que la banque Migros a commencé ses activités en 1957 et l'assurance en 59. En 1998, le Shop en ligne de Migros est lancé. Le « camion-magasin » cessa son activité, en novembre 2007, notamment à cause des changements d'habitude d'achat des consommateurs. En 2007, Migros a acquis 70% des parts de la société Denner SA, actuellement numéro un du discount alimentaire.

En 2012², la société Migros possédait 569 supermarchés Migros, 221 marchés spécialisés (Melectronics, OBI, SportXX, Micasa, etc.) ainsi que 191 restaurants. Concernant le commerce de marchandises (Globus, Denner, Office World), le nombre de magasins s'élevait à 788.

¹ Historique groupe Migros :
<http://www.migros.ch/fr/a-propos-de-migros/histoire/slider-histoire.html>

² Rapport d'activité Migros 2012 :
<http://m12.migros.ch/fr/le-groupe-migros/indicateurs-et-diagrammes?c=9>

Le but actuel du groupe Migros est de rester le leader auprès de ses clients. Particulièrement, en matière de promotion de la qualité de vie ainsi que dans l'élargissement progressif de son engagement sociétal à l'ensemble du groupe.

Le groupe se positionne comme étant une entreprise au service de la population en s'engageant à offrir la meilleure qualité de vie à sa clientèle. Ses multiples activités visent toutes les catégories de la population. En effet, on peut simplement le constater avec le supermarché Migros qui propose des produits M-budget, M-classic, Migros Sélection et Migros Premium. Toutes ces différentes gammes ciblent une catégorie différente de la population afin de satisfaire leurs divers besoins.

Les objectifs du groupe Migros sont premièrement de maintenir sa place de leader dans le secteur du commerce de détail. Concernant les autres activités du groupe, Migros désire offrir le meilleur rapport qualité-prix. Deuxièmement, le groupe recherche pour toutes ses activités une croissance à l'étranger afin de consolider leur société. Troisièmement, il aspire à transformer leur site et se dirige vers des modèles commerciaux numériques. Finalement, le groupe vise une croissance rentable pour l'ensemble de ses activités.

En 2013³, l'ensemble du groupe a effectué un chiffre d'affaire équivalent à plus de 26.7 milliards de CHF. Ce chiffre était supérieur de 7% par rapport à l'année 2012. Le total du bilan en 2013 était égal à 58.8 milliards de CHF. En outre, le bénéfice du groupe était de 784.3 millions de francs suisses en 2013 tandis qu'il était de 746.6 millions l'année précédente. L'excédent brut d'exploitation (EBITDA) était quant à lui équivalent à 2.26 milliards CHF. De surcroît, le groupe contribue fortement à l'économie suisse, en apportant pas moins de 94'276 emplois en 2013 alors qu'en 2012, le groupe employait 87'461 collaborateurs. Ceci équivaut à une augmentation de plus de 7.8% et place le groupe comme étant le plus grand employeur privé de la Suisse.

³ Rapport d'activité 2013 :
<http://m13.migros.ch/fr/rapports-financiers>

1.3 La Banque Migros⁴

Monsieur Gottlieb Duttweiler décida de créer une banque en 1957 lors d'un repas avec son administrateur financier afin d'aider les personnes aux conditions de vie modestes. Pour lui, il était important que tout le monde puisse emprunter à des intérêts non exorbitants et que les épargnants puissent recevoir un meilleur taux lorsqu'ils plaçaient leur argent.

Lors de sa création, la banque était très modérée. En effet, elle employait seulement trois collaborateurs. Elle avait un capital-actions de 10 millions de francs suisses. De plus, les services de la banque Migros étaient essentiellement basés sur les comptes épargnes, les prêts hypothécaires ainsi que sur les obligations de caisse. C'est dans les années 90 que la banque se diversifia avec une gamme de fonds de placement et le lancement de l'e-banking (M-bancNet).

Depuis sa création en 1957, la banque Migros a implanté plus de soixante-neuf banques dans toute la Suisse. Son objectif principal en tant que société coopérative est d'avoir une politique commerciale responsable afin de satisfaire les intérêts de ses clients. La valeur principale de la banque Migros est la durabilité afin d'assurer et de sécuriser les avoirs de ses clients sur le long terme.

Actuellement, la banque emploie 1400 collaborateurs. En outre, elle comptabilise plus de 800 000 clients à son actif et plus de deux millions de sociétaires Migros. L'institution Migros fait partie des dix plus grandes banques suisses, en ayant une somme de bilan équivalente à plus de 38 milliards de francs suisses.

La banque Migros propose de multiples services adaptés à chaque client (privé ou entreprise). Concernant les clients privés, l'un de ses principaux services est le prêt hypothécaire, mais elle effectue aussi des crédits privés, des comptes épargne, des conseils de placement, de la gestion de patrimoine, de la prévoyance ainsi que du trafic de paiements (cartes de débit et de crédit). Concernant la clientèle commerciale et d'entreprises, la banque Migros propose diverses prestations telles que les crédits d'exploitation, les opérations de paiement, les couvertures de change, les financements immobiliers et spéciaux.

⁴ Historique de la banque Migros :
<https://www.migrosbank.ch/fr/a-propos-de-nous.html>

1.4 Contexte économique lors de la création de la banque⁵⁶

A la suite de la seconde guerre, l'économie suisse disposait d'un taux d'épargne élevé, d'un franc suisse stable, d'une inflation faible ainsi que d'un budget équilibré pour la Confédération. En comparaison avec d'autres pays, la Suisse s'en est sortie à moindre mal de ces difficiles années de guerre. Mais c'est seulement à partir des années 50-60 que la Suisse a été considérée comme un acteur principal de la finance internationale. Ceci était dû à la forte demande de capitaux provenant des pays étrangers ainsi qu'à la capacité de notre pays d'avoir rapidement repris les affaires après la guerre. De plus, à cette époque, il y avait déjà de nombreuses régulations, les fonds propres faisaient face à de forts contrôles et la loi sur les banques (LB) était déjà rentrée en vigueur depuis 1934. Cette loi a permis de protéger la sphère privée des clients ainsi que leurs actifs financiers. Tous ces points ont permis à la Suisse d'obtenir une excellente réputation tant par sa solidité que par ses prestations.

On peut donc constater que la création de la banque Migros a été effectuée lors d'une période propice aux services bancaires qui laissait présager un bon avenir à la place financière helvétique.

1.5 Les banques coopératives⁷

Nous avons pu constater que les banques ayant le mieux résisté à la crise sont les coopératives. A l'inverse de certaines grandes banques, elles ont su montrer leur crédibilité et leur fiabilité sur la place suisse. Les raisons de ce succès sont multiples. Tout d'abord, il faut bien comprendre ce qu'est une banque coopérative. Selon l'association internationale des banques coopératives, c'est une banque créée par des personnes ayant des intérêts communs. La banque est détenue par ses sociétaires. Les membres ont une double casquette, actionnaire et client de la banque. En Suisse, elles sont réglementées de la même façon que les autres banques, elles doivent donc se plier aux exigences de la FINMA.

Les banques coopératives se différencient de leurs concurrents par plusieurs éléments. Premièrement, étant donné que les clients sont aussi les actionnaires de la banque, son but premier n'est pas la rentabilité mais la gestion du risque. Ce type de

⁵ Développement de la place financière zurichoise :
<http://finanzplatz-zuerich.ch/Finanzplatz/Geschichte/Finanzplatz/tabid/144/language/fr-FR/Default.aspx>

⁶ Histoire de l'économie suisse :
http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_la_Suisse

⁷ Association internationale des banques coopératives :
<http://www.aibc.coop/banque-cooperative/quest-ce-quune-banque-cooperative.html>

banque a développé une stratégie sur le long terme. Cependant, pour la plupart des banques coopératives, tous les clients ne sont pas obligés d'être sociétaire. Il est possible d'avoir seulement accès aux activités bancaires. Deuxièmement, la redistribution du résultat joue un rôle important car il est conservé au sein de la coopérative. Effectivement, une grande partie du bénéfice est souvent mis en réserve pour renforcer les fonds propres ou pour effectuer de nouveaux investissements. Une partie du bénéfice peut aussi être redistribué aux membres de la coopérative. Troisièmement, il y a un contrôle démocratique, car les représentants de la banque sont élus grâce à un vote par les membres, un sociétaire équivaut à une voix. C'est pour toutes ces raisons que les banques coopératives inspirent à la population suisse une grande confiance. Ce type de banque est fait pour le peuple.

1.6 La place financière suisse

De nos jours, lorsqu'on demande de décrire la Suisse aux personnes n'y résidants pas, cinq mots sont très souvent associés à notre pays : les montagnes, le fromage, le chocolat, l'horlogerie ainsi que les banques. On peut constater que la réputation de la place financière suisse est célèbre dans le monde entier. Cette bonne réputation est due à la stabilité politique et économique de notre pays, au bon niveau de formation ainsi que qu'à la renommée positive dont bénéficie le système juridique suisse.

Cependant, depuis la crise des subprimes en 2008, la Suisse est au centre de nombreuses attaques. Les grandes banques ont été mises à mal et leur image s'est un peu ternie. De plus, la Suisse doit faire face aux exigences des autres pays qui désirent contrer le secret bancaire. Au niveau fiscal, les choses sont en train de changer. Il est important que la Suisse garde son image favorable, c'est pour cela qu'il est indispensable que les institutions financières suisses continuent d'inspirer confiance et sécurité.

Il faut savoir que les instituts financiers suisses sont surveillés par la FINMA⁸, autorité de surveillance des marchés financiers. Elle est en Suisse un acteur principal à la réussite des Banques. En effet, c'est elle qui donne l'autorisation d'exercer aux banques et qui contrôle chaque année que les banques soient conformes à leurs nombreuses exigences. La FINMA peut prendre des sanctions, voire interdire d'exercer si ses conditions ne sont pas respectées.

⁸ Site de la FINMA :
<https://www.finma.ch/f/finma/Pages/ziele.aspx>

Finalement, nous pouvons constater que la place financière suisse est importante pour notre pays. En effet, elle rapporte plus de 11%⁹ du PIB ainsi que de nombreuses places de travail (209'600 en 2012). Pour le futur, les prévisions de l'ASB (association suisse des banques) concernant la croissance économique réelle sont bonnes pour la Suisse. Elles prévoient environ 1.8% de croissance économique tandis que pour l'Europe de l'ouest une croissance de 0.9% est attendue. Nonobstant, il est prévu une forte expansion dans les pays émergents et plus principalement l'Asie.

1.7 Organisation du travail

Dans la partie suivante de ce travail, une analyse de marché sur la banque Migros sera présentée comprenant une analyse interne de la banque, suivie par une analyse externe. Cette analyse permettra d'évaluer la banque par rapport à ses concurrents et aidera à comprendre la position de cette banque sur le marché suisse. De plus, une analyse des chiffres clés de la banque Migros sera effectuée pour vérifier sa rentabilité.

Dans la seconde partie, une synthèse des résultats trouvés lors de la première partie sera effectuée afin de pouvoir apporter des propositions d'amélioration ainsi que des recommandations à la banque Migros.

Finalement, grâce aux deux parties précédentes, nous posséderons les outils adéquats pour répondre le plus correctement à la problématique.

⁹ L'importance de la place financière suisse :
http://www.swissbanking.org/fr/facts_figures.htm

2. Analyse de marché

Selon l'étude BrandZ¹⁰ parue en 2012, réalisée par Millward Brown, qui a pour but de classer les cent entreprises ayant les plus grandes valeurs en dollars, la société suisse ayant le capital marque le plus fort au sein de notre pays est la Migros. Même lorsque cette étude prend en considération les marques mondiales présentes en Suisse, Migros est deuxième. Elle se fait seulement devancer par Google. Cette étude nous prouve que la popularité de la société Migros est très forte en Suisse, mais qu'en est-il de sa Banque ?

Pour comprendre la place qu'a la banque Migros en Suisse, je vais d'abord analyser son environnement interne et externe, sa clientèle cible ainsi que ses objectifs.

2.1 Environnement interne

Au début de l'histoire de la banque Migros, sa crédibilité était faible, peu de personnes croyaient en sa véritable réussite. Malgré ces réticences, elle a réussi à devenir en une soixantaine d'années une référence autant pour la concurrence que pour la clientèle. Elle se place actuellement dans le top 10 des banques suisses.

Les valeurs actuelles de la banque Migros reposent sur les valeurs de la coopérative Migros. Le but premier n'est pas la maximisation du profit, mais plutôt la satisfaction de la clientèle. La politique d'entreprise est placée sous le signe du risque responsable et de la prudence. L'image des banques suisses s'étant un peu dégradée, la Migros accorde beaucoup d'importance à la confiance mutuelle entre le client et la banque. C'est pour cela que la gestion du risque a une importance clé pour la banque. A la banque Migros, la prise de risque intervient seulement lorsqu'elle a un rapport adéquat avec le rendement.

Les forces de la banque Migros sur le marché suisse en 2013 se situent dans les crédits privés, avec une part de 15 % des crédits à la consommation. Ce point n'est pas une surprise, sachant qu'elle offre le taux d'intérêt le plus bas de Suisse dans le crédit privé. Il est actuellement équivalent à 5.9%. De plus, la banque Migros détient sa plus grosse part de bilan dans le domaine de l'hypothèque avec un montant équivalent à plus de 361 millions de CHF. L'institution Migros dispose d'environ 3.5 % des parts de l'hypothèque bancaire suisse, ce qui la place numéro cinq dans ce secteur. Par contre, la banque Migros n'a pas de banques d'investissements, car cela constitue un facteur risque trop important.

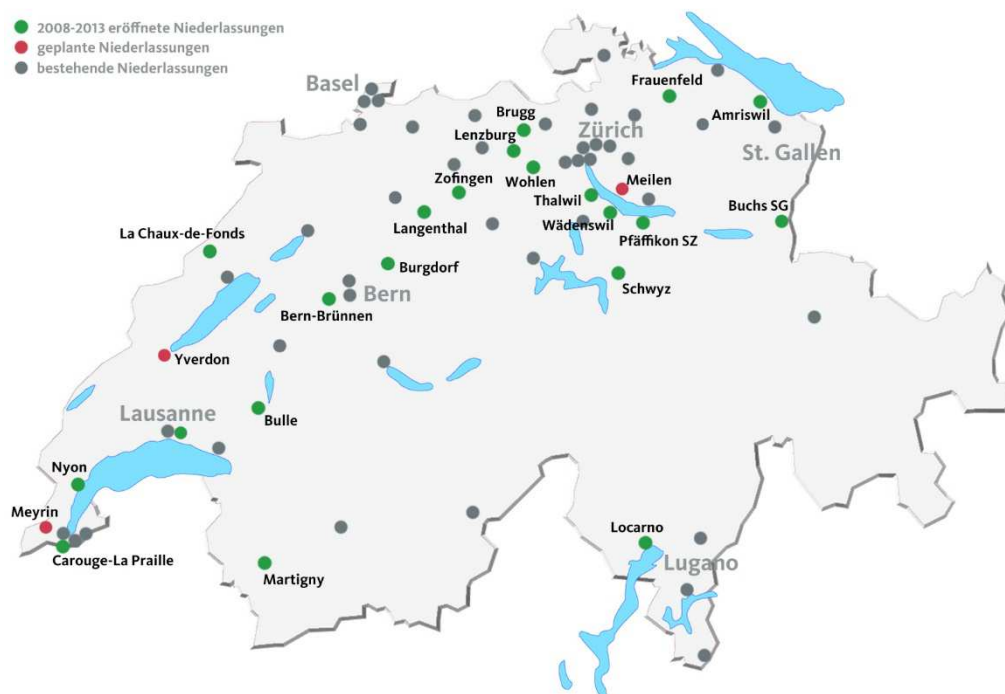
¹⁰ Migros est la marque suisse la plus performante :
http://www.market.ch/fileadmin/documents/market.ch/images/mai_2012/BrandZ_Top_100_Press_Release_2012_Switzerland_FINAL_FR.pdf

La technologie étant un facteur décisif dans notre société actuelle, la banque Migros s'adapte au marché et élabore plusieurs services tels que « l'online banking » ainsi que « le mobile banking » afin de rester attractif et compétitif et se différencier de ses concurrents.

En outre, la banque Migros utilise son appartenance au groupe Migros comme une force supplémentaire. En effet, elle essaye d'apporter des synergies entre les différents secteurs du groupe Migros. Par exemple, elle offre à ses clients des avantages avec la carte cumulus (point supplémentaires), intègre des bancomats dans les supermarchés Migros et permet de retirer de l'argent directement aux caisses des magasins.

Finalement une des faiblesses de la banque Migros pourrait être le faible nombre de succursales par rapport à ses concurrents. En effet, la banque est de nos jours implantée dans de nombreux cantons. Par contre, comme susmentionné, elle détient seulement une soixantaine de succursales (voir figure 1). Certes, en 2014, il y aura trois nouvelles implantations : Meyrin, Yverdon et Meilen mais cela reste faible par rapport au reste du marché. Il ne faut toutefois pas oublier qu'il y a de nombreux bancomats et que les clients ont la possibilité de retirer de l'argent dans tous les supermarchés Migros.

Figure 1 : Cartographie des succursales



(Medienkonferenz zum geschäftsabschluss 2013, p.18)

2.2 Environnement externe

Actuellement, l'environnement dans lequel évolue le secteur bancaire suisse n'est pas des plus favorables. En effet, la crise des subprimes de 2008 a bouleversé de nombreux points. A la suite de cette crise, les principaux pays industrialisés et émergents se sont mis d'accord sur différentes réglementations afin d'améliorer l'uniformisation et la sécurité du système bancaire mondiale. Les points essentiels¹¹ auxquels la Suisse a dû et va encore devoir réagir sont les suivants :

1. Amélioration de la protection des consommateurs

Afin d'offrir une meilleure transparence au secteur bancaire et protéger les consommateurs, plusieurs nouvelles lois ont été mises en place : la MiFid en 2007, l'OPCVM en 2011, la directive AIFM.

2. Les normes prudentielles

En 2010, les nouvelles règles sur les fonds propres ont été créées sous le nom de Bâle III afin d'assurer aux banques un minimum de fonds propre (8 à 10.5 %) pour faire face aux éventuels problèmes. Standard & Poor's évalue une augmentation de plus 763 milliards d'USD des fonds propres pour les 75 grandes banques mondiales. La réglementation de Bâle III est intervenue dans la loi nationale le 1er janvier 2013 et elle doit être appliquée d'ici 2019.

3. Les systèmes de rémunération

Selon le G20, les rémunérations mirobolantes de certaines directions n'ont pas aidé à contrer la crise des subprimes. En 2009, la FINMA a publié une circulaire concernant les rémunérations afin d'améliorer la transparence et favoriser la standardisation des salaires.

4. Fiscalité

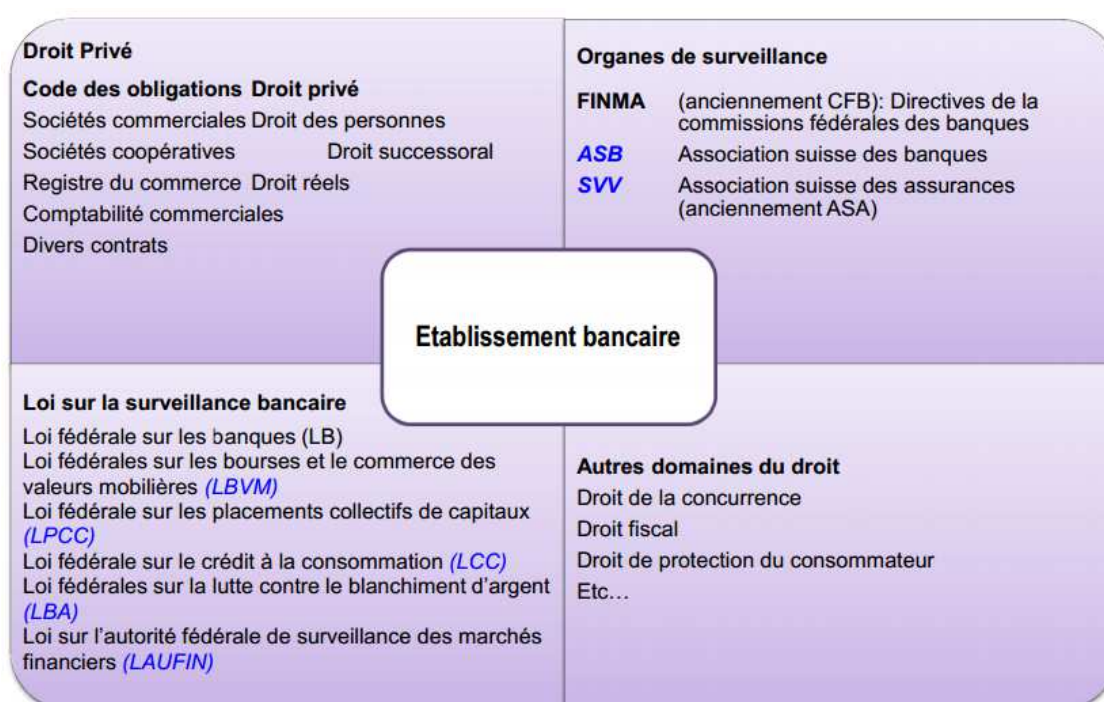
Ce dernier point est très important et il joue effectivement un rôle majeur pour notre système bancaire. Notre pays détenant le secret bancaire, de nombreuses adaptations vont devoir être entreprises. En 2009, la Suisse a accepté le modèle convention sur l'entraide administrative en matière fiscale de l'OCDE. La Suisse a essayé de sauver son secret bancaire en négociant avec plus de 30 pays des conventions sur la double imposition. De plus, elle a signé l'accord FATCA, Foreign Account Tax Compliance Act, avec les États-Unis. Ce

¹¹ Le secteur bancaire en pleine mutation : http://www.swissbanking.org/fr/20110912-2000-bro-bankenstudie_def_web-cwe.pdf

projet oblige toutes les institutions financières à fournir une liste de leurs clients imposable aux USA. FATCA entre en vigueur le 1^{er} juillet 2014. Le système prévoit des sanctions pour les privés ainsi que pour les établissements financiers qui ne désireraient pas y adhérer.

Il ne faut pas oublier qu'avant tous ces changements, il y avait déjà un grand nombre de régulations et de contraintes pour la place. Ci-dessous, le schéma illustre toutes les lois que les banques ou instituts financiers doivent respecter pour pouvoir continuer d'exercer, tout en apportant et maintenant une bonne réputation de notre place financière.

Figure 2 : Lois régissant la place financière suisse



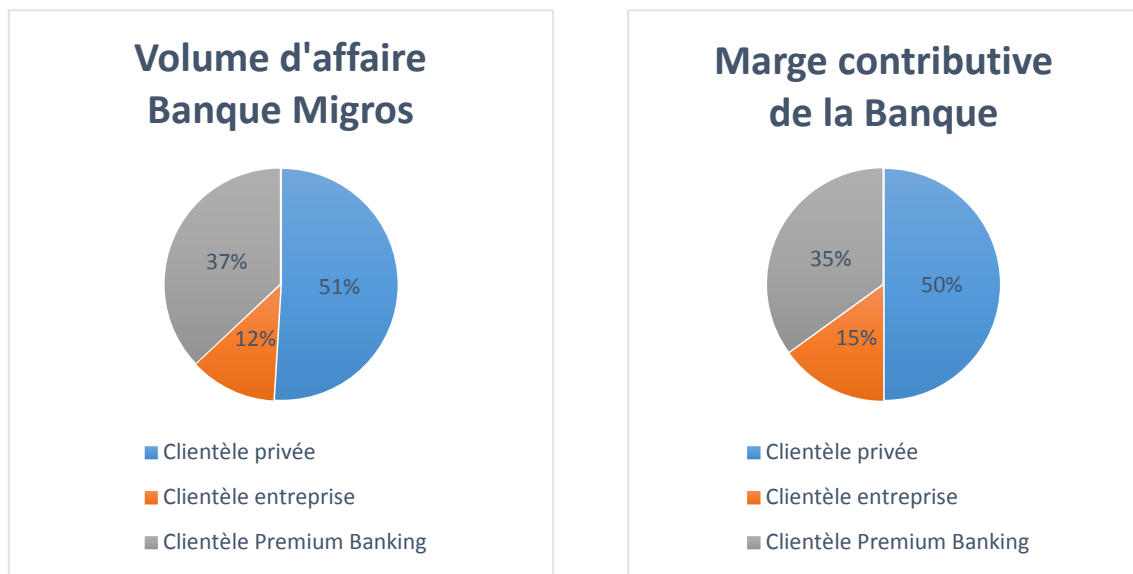
(Akad ; Droit bancaire, Base 1/3, Philipp Aegg)

Toutes ces mutations et ces régulations ne sont pas sans conséquence pour la Suisse. Elles mènent à une restructuration importante et génèrent de nombreux coûts. Actuellement, nous n'avons pas assez de recul pour connaître l'impact de ces mises à jour, mais il est fort probable qu'elles ne soient pas sans risques. L'économie suisse doit donc s'adapter afin de rester concurrentielle pour ne pas perdre sa clientèle internationale.

2.3 La clientèle cible

Premièrement, la banque Migros cible la classe moyenne suisse. On peut y compter deux principales catégories : les privés ainsi que les entreprises. Sur les graphiques ci-dessous, on peut constater que plus de 50% de la marge contributive¹² de la banque Migros ainsi que son volume d'affaires est effectué grâce aux particuliers. Ce graphique nous montre aussi que 37% du volume d'affaire provient de clients plus aisés. En effet, la banque Migros dispose de plusieurs grandes fortunes, c'est pour cela qu'elle a créé la catégorie Premium.

Figure 3 : Part par segments



(Medienkonferenze zum geschäftsabschluss 2014, p.16)

2.4 La concurrence

En Suisse, les institutions financières sont très nombreuses, c'est pourquoi la banque Migros doit faire face à de nombreux concurrents directs ou indirects. En 2012, la Banque Nationale suisse¹³ a répertorié plus de 297 banques différentes en Suisse, plus de 3200 succursales ainsi que 5775 guichets automatiques. De plus, il y a environ 263 banques étrangères dans notre pays.

La Banque National suisse (BNS) catégorise chaque institution financière dans huit groupes distincts. La typologie des banques est évaluée selon diverses caractéristiques ; la forme juridique, l'activité, le rayon géographique. La première catégorie est constituée des banques cantonales, la deuxième inclut les grandes

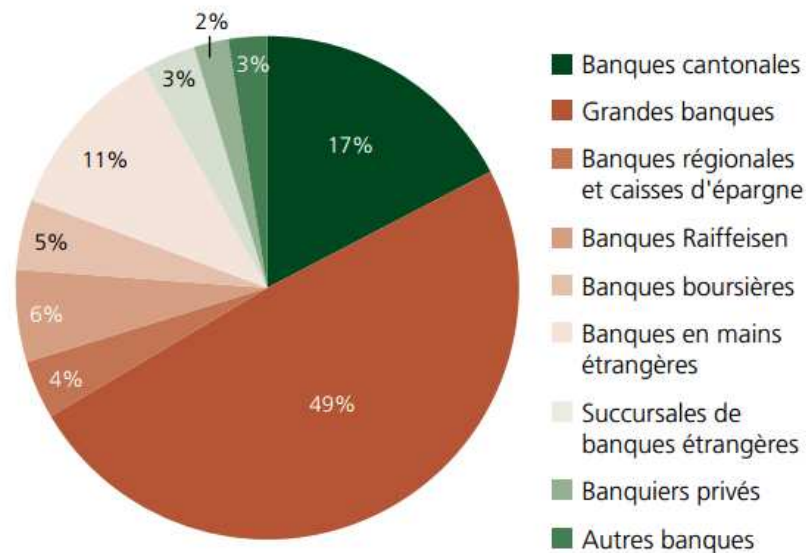
¹² La marge contributive indique les produits les plus rentables

¹³ Chiffre tiré de la BNS : http://www.snb.ch/ext/stats/banken/pdf/defr/Les_banques_suissees.book.pdf

banques, la troisième comporte les banques régionales et les caisses de pensions, la quatrième intègre les banques Raiffeisen, la cinquième comprend les autres banques (les autres établissements financiers, les banques commerciales ainsi que celles en mains étrangères), la sixième incorpore les sociétés financières tandis que la septième réunit les succursales de banques étrangères et finalement la dernière catégorie rassemble les banquiers privés.

Actuellement, la banque Migros fait partie de la catégorie cinq des « autres banques ». Sur la figure 4, on peut constater l'apport des différentes catégories de banque à l'ensemble du total du bilan bancaire suisse.

Figure 4 : Part par catégories de banques au total des bilans en Suisse



Total des bilans de toutes les banques:
2 778 mrd CHF

(BNS : Les banques suisses 2012, p. A2)

2.4.1 Concurrence directe

Concernant les concurrents directs de la banque Migros, nous pouvons constater grâce à la figure 4 que les concurrents directs de la banque Migros proviennent de différentes catégories : premièrement des grandes banques, deuxièmement des cantonales, troisièmement des banques Raiffeisen, sans oublier la catégorie de la banque Migros les autres banques. Voici les plus importants concurrents directs de la Banque Migros :

2.4.1.1 La banque COOP¹⁴

La banque Coop est le principal concurrent direct de la Banque Migros. En effet, elle fait aussi partie de la catégorie des autres banques. Cette banque a été créée par l'Union suisse des coopératives en 1927, aujourd'hui plus connue sous le nom de Coop. La Coop est la deuxième plus grande société de distribution en Suisse (après Migros). Nous pouvons constater que les deux banques ont été créées de manière semblable, elles sont toutes deux le fruit d'une société de grande distribution ainsi que d'une coopérative. De plus, il y a de fortes similitudes au niveau de leurs services, de leurs offres ainsi que de leur clientèle cible. La banque Migros compte de nos jours une trentaine de succursales en Suisse. Le total de bilan de 2012 se chiffrait à 15 314 901 000 CHF, ce qui équivaut approximativement à la moitié un total de bilan de la banque Migros.

2.4.1.2 L'UBS¹⁵

L'Union des Banques Suisses fait partie de la catégorie des grandes banques. En effet, c'est actuellement la banque suisse la plus puissante. Elle est présente dans plus de cinquante pays, ce qui prouve aussi son importance sur le marché mondial. Son siège social se trouve à Zurich. Actuellement, UBS emploie plus de 60'000 personnes. De plus, c'est une société cotée en bourse, son action est cotée actuellement à environ 18.00 CHF. Son rating actuel est de «A» selon Standard & Poors. Malgré des grosses difficultés lors de la crise des subprimes en 2008, elle reste leader sur le marché suisse avec un total de bilan de 775 687 029 000 de CHF en 2012. Elle offre de multiples services à ses clients, passant de la banque d'investissement à la gestion de fortune tout en effectuant aussi de la banque de détail et commerciale.

2.4.1.3 Le Crédit Suisse¹⁶

Le CS Group fait partie avec UBS de la catégorie des grandes banques aux yeux de la BNS. Le Crédit Suisse est la deuxième banque la plus puissante de Suisse. Elle est présente dans une cinquantaine de pays et emploie environ 46'300 personnes. Elle offre à une clientèle privée ainsi qu'à de petites et moyennes entreprises un conseil financier intégral sur les produits bancaires. Dans le domaine de la banque d'investissement, en tant qu'intermédiaire financier, le Crédit Suisse est au service

¹⁴ Historique banque Coop :
<http://www.bankcoop.ch/BankCoop/Wir-ueber-uns/Geschichte-Bank-Coop>

¹⁵ UBS en quelques mots :
http://www.ubs.com/global/fr/about_ubs/media/switzerland/few_words.html

¹⁶ Faits et chiffres du crédit suisse :
<https://www.credit-suisse.com/sites/mobile-website/fr/about-credit-suisse/facts-and-figures.html>

d'institutions et d'entreprises globales, d'organismes gouvernementaux ainsi que d'une clientèle privée. Le Rating du Group CS évalué par l'agence de notation Moody's a été modifié en 2012. Il a diminué de « Aa1 » à « A1 ». Ses notations signifient qu'actuellement le group CS est considéré comme étant un groupe avec une qualité moyenne à supérieure et ayant un faible risque de crédit. Le total du bilan en 2012 de Crédit Suisse se montait à 598 063 080 000 CHF.

2.4.1.4 Les banques cantonales¹⁷

L'union des banques cantonales suisses regroupe à elle seule, un total de bilan de 513'913'653 milliers de CHF en 2013. Le groupe des banques cantonales est constitué de 24 banques indépendantes qui évoluent avec les mêmes valeurs. En 2012, le groupe emploie plus de dix-huit mille personnes et on peut lui compter plus de huit cents succursales en Suisse. Un avantage non négligeable des banques cantonales est qu'elles offrent une garantie illimitée de l'État. Le groupe détient actuellement environ 30% du marché bancaire suisse. Les services proposés s'adressent aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'aux particuliers. Les banques cantonales sont aussi un fort concurrent de la Banque Migros ayant des services semblables. La plus forte banque cantonale suisse est celle de Zurich avec un bilan équivalent à 149'707'000 milliers de CHF. Elle est suivie par la Banque Cantonal Vaudoise et que par la Bâloise.

2.4.1.5 La Raiffeisen¹⁸

La banque Raiffeisen est une société suisse de coopérative. C'est une banque dite de campagne, car toutes ses succursales se trouvent à l'extérieur des villes, dans les villages. Actuellement, elle est numéro trois des banques suisses devancées par l'UBS et le Crédit Suisse. Elle comptabilise plus de 3,7 millions de clients. En Suisse, il y a plus de 316 banques Raiffeisen ainsi que 1032 points bancaires. De plus, elle emploie 10'593 collaborateurs. Elle détient plus de 19% du marché suisse et sa somme de bilan en 2013 était égale à 177 milliards de CHF. Ce qui place la banque Raiffeisen en 3ème position des meilleures banques suisses.

¹⁷ Les Banques Cantonales en chiffres :
http://www.kantonalbank.ch/pdf/f/mediencenter/publikationen/VSKB_KB-in-Zahlen-2012_fr.pdf

¹⁸ Chiffres clés de la Raiffeisen :
<http://www.raiffeisen.ch/web/chiffres+cles>

2.4.2 Concurrence indirect

2.4.2.1 Les banques privées

Les banques privées sont des concurrents indirects à la banque Migros, car ils ne sont pas forcément sur le même segment concernant la clientèle. En effet, les banques privées ont des clients soit très riches soit institutionnels alors que la Migros est plus ciblée sur tous les privés ainsi que les PME. Actuellement, il y a une dizaine de banques privées en Suisse telles que Lombard Odier, Pictet, Mirabaud, etc. Le montant total de tous leurs bilans avoisinait les 61'768 millions de CHF en 2012.

2.4.3 Les 5 forces de Porter

Ce modèle de Porter a pour objet d'analyser l'environnement concurrentiel des banques en Suisse et d'en faire ressortir les secteurs sur lesquels il y a la possibilité d'avoir un avantage concurrentiel. Une note pouvant aller jusqu'à 10 est attribuée pour chacune des cinq forces. Les cinq forces sont énumérées et commentées ci-dessous :

Nouveaux entrants : 2/10

Il y a peu de nouveaux entrants dans ce domaine. En effet, pour créer une banque, il y a de nombreuses barrières à l'entrée, car il faut avoir l'autorisation de la FINMA et pour avoir son accord il y a de nombreux critères à respecter (Loi sur les Banques Art : 3¹) :

- les statuts
- les contrats de société
- les règlements de la banque
- Le minimum du capital libéré fixé par le Conseil Fédéral
- Le contrôle des personnes chargées d'administrer et de gérer la banque qui doivent jouir d'une bonne réputation et présenter toutes les garanties d'une activité irréprochable,
- Etc.

La dernière entreprise qui est devenue une Banque d'investissement en Suisse est la PostFinance en 2013.

Pouvoir de négociation des fournisseurs : 4/10

Il n'y a pas de nombreux fournisseurs dans le domaine bancaire à part les autres banques et la BNS. Le pouvoir de la BNS est assez fort, mais la BNS est présente pour réguler le marché suisse, pas pour couler les banques. De plus, les banques entre elles se rendent des services et collaborent, il leur est donc difficile d'exiger plus qu'une autre.

- BNS : C'est la banque centrale qui fixe le taux directeur pour les banques et qui peut vendre ou acheter des titres.
- Les autres banques : échanges, achats et ventes d'actifs.

Intensité concurrentielle : 9/10

Dans le domaine bancaire, il y a actuellement une forte concurrence, car il y a de nombreux établissements qui offrent les mêmes services à des prix très semblables (voir chapitre 2.4). C'est pour cela que la banque Migros doit sans cesse rester concurrentielle et attractive afin de ne pas perdre ses clients.

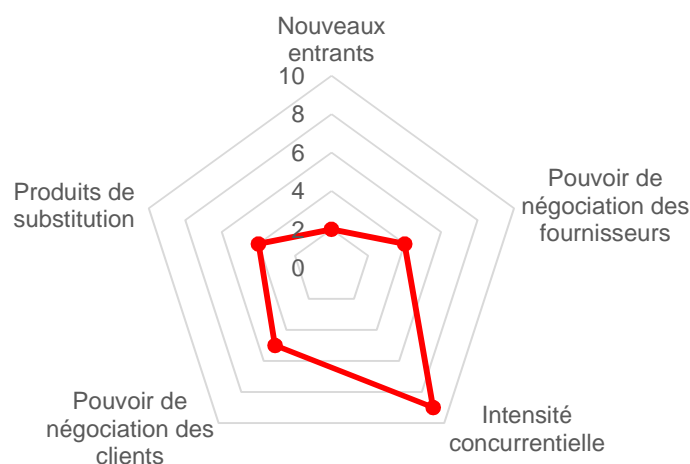
Pouvoir de négociation des clients : 5/10

Dans ce secteur, l'impact du client dépend du montant qu'il va déposer à la banque. En effet, plus un client a d'argent, plus il va avoir la possibilité de négocier. À l'inverse, un client avec un potentiel moyen n'aura pas un grand impact lors de négociations. Mais s'il n'est pas satisfait, le client a toujours la possibilité de changer de banque et d'aller chez la concurrence.

Produits de substitution : 4/10

Pour le moment, les moyens de remplacement aux banques sont peu nombreux, les clients ont seulement la possibilité de se tourner vers d'autres institutions telles que les assurances et les fonds de prévoyance.

Figure 5 : Schéma des 5 forces de Porter



(Chabbey 2014))

2.5 Le marché potentiel

La clientèle cible de la banque Migros étant principalement la classe moyenne suisse, elle regroupe une grande partie de la population. En 2009, selon la Confédération suisse¹⁹, il y avait plus de 60 % de la population qui se trouvait dans cette catégorie. Ce qui indique que la banque Migros a encore la possibilité d'agrandir son marché actuel en essayant d'attirer du monde.

La banque Migros a encore de nombreuses possibilités pour augmenter sa clientèle, car le marché n'est pas saturé et que la demande est très présente dans ce secteur concurrentiel.

2.6 Objectifs

Après discussion avec la banque Migros, il en est ressorti que les objectifs à court et à long terme ne sont pas dévoilés au grand public. Par contre, nous pouvons quand même en déduire plusieurs choses. Premièrement, étant donné les possibilités d'agrandissement de la clientèle de la banque Migros, il est fort probable que la banque désire acquérir une plus grande part de marché dans les cinq prochaines années. La banque est de plus en plus importante sur le marché, il y a fort à parier qu'elle désire continuer sur cette lancée en essayant d'offrir des services plus attrayants et mieux adaptés à sa clientèle. Deuxièmement, Migros accorde une forte importance au service online, de nouveaux produits sont constamment lancés, ce qui nous indique qu'elle va essayer de se différencier, à court terme, sur ce point de ses concurrents. Finalement, en sachant que la politique de la banque Migros accorde une grande importance à la gestion des risques, il y aura sûrement encore plus de contrôles afin de renforcer ce point essentiel.

¹⁹ Office fédéral de la statistique - Niveau de vie, situation sociale et pauvreté : <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/20/03/blank/dos/02.html>

3. Analyse financière

Dans cette partie nous allons observer le bilan ainsi que le compte de résultat 2013 afin de pouvoir calculer les ratios de l'entreprise. Les ratios vont nous aider à apprécier d'autres points que ceux fournis par les différents comptes. L'interprétation des ratios se fait en comparaison aux ratios du secteur ainsi que ceux de l'année précédente.

3.1 Bilan

Le bilan d'une banque nous permet de comprendre comment sont utilisés les fonds collectés (actifs) tandis que le passif nous informe sur la provenance des fonds. Plusieurs informations importantes ressortent du bilan 2013 (cf. annexe n°1). Premièrement à l'actif, nous pouvons constater que les liquidités ont évolué de 3% en 2013 atteignant les 223 millions de CHF. De plus, la croissance des crédits hypothécaires est toujours en hausse avec une augmentation de 4% par rapport à l'année précédente. Concernant la créance sur les banques, il y a une augmentation d'environ 1%, ce qui correspond à un chiffre de 1.649 milliard de CHF. Cependant, nous pouvons constater une baisse au niveau des immobilisations financières et des portefeuilles de titres destinés au négoce équivalente à plus de 270 millions de CHF. Deuxièmement, au passif, l'engagement envers les banques a diminué de 30% passant à un montant de 28 800 millions de CHF. L'engagement envers la clientèle sous forme de compte épargne et de placement a augmenté de plus d'un milliard de francs suisses. Ce poste du bilan rapporte en 2013 un montant de presque 26 milliards. Les obligations de caisse ont, quant à elles, diminué de 14%, alors que les réserves issues du bénéfice ont augmenté de 20%. La croissance de la banque a continué lors de l'année 2013. On a pu constater un très bon chiffre d'affaires approchant les 174 millions de CHF. Ce chiffre équivaut à 1.4% de plus que l'année précédente. Le total du bilan a, quant à lui, progressé d'environ 3%. En 2013, il franchissait la barre des 38 800 milliards de CHF.

3.2 Les opérations hors bilan

Dans le domaine bancaire, le hors bilan a pris de nos jours beaucoup d'importance. En effet, il est principalement utilisé pour les opérations de change, les opérations sur les dérivés ainsi que pour les engagements par signature. Ses activités ont un avenir incertain dans l'exercice comptabilisé. Le hors bilan peut comporter de nombreux risques, il est donc important d'y prêter une grande attention (annexe n°2). Il peut nous aider à visualiser les bilans futurs. Dans notre cas, la banque Migros détient plus de 8

milliards dans les instruments financiers dérivés et plus d'un milliard dans les opérations fiduciaires.

3.3 Compte de résultats

Le compte de résultats 2012 se trouve dans l'annexe n° 3. Les chiffres clés ressortant de ce compte sont les suivants : en premier lieu, le produit d'exploitation de la banque a atteint des chiffres records en 2013, le montant avoisine les 596 millions de francs suisses, c'est une hausse de 0.5% par rapport à l'année précédente. Deuxièmement, le compte de résultats nous indique que les opérations d'intérêt rapportent une grande partie du revenu (475 millions) à la banque malgré une légère baisse de 0.5% constatée en 2013. De plus, une augmentation des charges d'exploitation a été remarquée lors de l'exercice 2013. C'est pour cette raison que le bénéfice brut fait face à une légère diminution.

3.4 Les Ratios

Dans cette partie, nous allons analyser les ratios²⁰ de la banque Migros²¹ afin de pouvoir la comparer avec ses concurrents. Nous allons principalement les comparer avec deux banques qui ont été créées sur les mêmes valeurs coopératives, la Raiffeisen²² ainsi que la banque Coop²³. Pour une question de lisibilité, les ratios de la Banque Raiffeisen et Coop de 2013 ainsi que ceux de la banque Migros de 2012²⁴ se trouvent dans l'annexe n°4.

²⁰ Analyse financière – Les Ratios :
http://www.wbnb-fanb.ca/docs/hints/Ratios_fr.pdf

²¹ Rapport de gestion 2013 – Banque Migros :
<https://www.migrosbank.ch/fr/a-propos-de-nous/rapports-de-gestion.html>

²² Rapport de gestion 2013 – Raiffeisen :
[www.raiffeisen.ch/raiffeisen/internet/docs.nsf/\\$UNID/4B50EE72B7D26BDFC1257CAD004ED5A1/\\$file/Rapport%20de%20gestion%202013%20Groupe%20Raiffeisen.pdf](http://www.raiffeisen.ch/raiffeisen/internet/docs.nsf/$UNID/4B50EE72B7D26BDFC1257CAD004ED5A1/$file/Rapport%20de%20gestion%202013%20Groupe%20Raiffeisen.pdf)

²³ Rapport de gestion 2013 – Banque COOP :
<http://www.bankcoop.ch/~media/Files/BankCoop/Documents/01%20Geschaeftsbericht%20fr/Geschaeftsbericht/bc-geschaeftsbericht-2013.pdf>

²⁴ Rapport de gestion 2012 – Banque Migros :
<https://www.migrosbank.ch/fr/a-propos-de-nous/rapports-de-gestion.html>

3.4.1 Return on equity (ROE)²⁵

Le premier ratio que nous allons analyser est le rendement des capitaux propres qui va nous permettre de mesurer la rentabilité des investissements de la banque Migros. Plus ce ratio est grand, plus la société inspire confiance. En effet, un rendement élevé de capitaux propres offre la possibilité de rentabiliser les fonds propres investis et permet à la banque d'avoir un meilleur degré d'autofinancement.

$$\text{ROE 2013} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres moyens}} = \frac{174\,042}{(295\,1168 + 278\,6620) \div 2} = 6.1\%$$

Nous pouvons constater qu'il s'élevait à 6.1% en 2013 pour la Migros alors qu'il était de 6.3% en 2012. Celui de la Raiffeisen se montait en 2013 à 6.6% tandis que celui de la banque COOP était de 7.7 %.

3.4.2 Return on asset (ROA)

Le ratio du ROA nous permet d'avoir des indications concernant la productivité de la gestion des actifs et il nous indique combien de bénéfices sont générés en moyenne par unité d'actif.

$$\text{ROA 2013} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Total des actifs}} = \frac{174\,042}{38\,882\,233} = 0.45\%$$

En 2012, le ratio de la banque Migros était identique à celui de 2013 (0.45%). Concernant la Raiffeisen, le ROA se montait à 0.41% et celui de la banque Coop était, quant à lui, très semblable avec un ratio de 0.40% en 2013.

3.4.3 Common Equity Tier 1²⁶

Le but de ce ratio est de vérifier la solvabilité de la banque. De plus, il permet de contrôler la capacité de la banque à assumer de nombreux retraits de sa clientèle ainsi qu'une baisse de ses actifs.

Bâle III a mis ce ratio en place afin de remplacer le « Core Tier 1 » qui était de 2% avant la crise. A partir de 2019, pour les banques de catégorie 5, le « Common Equity Tier 1 » devra être supérieur ou égale à 7%²⁷. Depuis 2013, les banques ont l'obligation de publier leurs chiffres sur les fonds propres conformément aux ajustements de Bâle III et d'avoir un CET1 d'au minimum 4.5%.

²⁵ TQG 4, Analyse financière page 142

²⁶ Glossaire financier – Le Common Equity Tier 1 :
<http://www.memofin.fr/glossary/terms/Common+Equity+Tier+1>

²⁷ Circulaire Finma11/02 :
<http://www.finma.ch/f/regulierung/documents/finma-rs-2011-02-f.pdf>

$$\text{CET1 2013}^{28} = \frac{\text{Fonds propres de base durs}}{\text{positions pondérées en fonction du risque}} = 9.29\%$$

Le CET1 en 2012²⁹ était égal à 8.37 % pour la banque Migros. La Raiffeisen a, quant à elle, un CET1 2013 égal à 13.6 % mais en sachant que la banque fait partie de la catégorie 4, son ratio minimal en 2019 devra être plus élevé. Le ratio aura l'obligation d'être au minimum de 7.4%. Concernant la banque Coop son ratio était de 13.51 % lors de l'année 2013.

De plus le quote-part des fonds propres déterminé entre les fonds propres pouvant être pris en compte et les positions pondérées en fonction des risques doit être égal ou supérieur à 11.2% pour les banques de catégorie 4 (Raiffeisen) ainsi que de 10.5% pour les banques de catégorie 5 (Coop et Migros). Le quote-part de la Migros s'élevait en 2012 à 16.39%. En 2013, le ratio était de 15.83 % tandis que celui de la Coop était à 14.7 % et celui de la Raiffeisen à 14.9%.

3.4.4 Leverage ratio³⁰

Le ratio de levier a pour but de contrôler le risque d'effet de levier dans le domaine bancaire.

$$\text{Ratio de levier} = \frac{\text{Fonds propres de base (tier1)}}{\text{Total des actifs}} = \frac{2924000}{38\,882\,233} = 7.5 \%$$

A partir de 2015, selon la réglementation de Bâle III, les banques devront publier ce ratio. Il devra être supérieur à 3 % tout en étant pas plus élevés que 12.5%. En 2012, la banque Migros avait un ratio de levier équivalent à 8.0 %. En 2013, le ratio de levier de la banque Raiffeisen se chiffrait à 6.5% et celui de la banque Coop s'élevait à 6.3%.

²⁸ Ratios calculé par la banque Migros :
<https://www.migrosbank.ch/de/dam/downloads/de/geschaeftsberichte/offenlegung-eigenmittelunterlegung-20131231.pdf>

²⁹ Ratio calculé par la banque Migros :
<https://www.migrosbank.ch/de/dam/downloads/de/geschaeftsberichte/offenlegung-eigenmittelunterlegung-20121231.pdf>

³⁰ AGEFI – Le comité de Bâle et le levier bancaire harmonisé
<http://www.agefi.fr/articles/le-comite-de-bale-pose-les-bases-d-un-ratio-de-levier-bancaire-harmonise-1274809.html>

3.4.5 Value at Risk (VaR)³¹

La « Value at Risk » représente le montant de perte que le portefeuille de la banque est susceptible de supporter dans un espace-temps précis avec une probabilité donnée. La VaR de la banque Migros est un indicateur pour des conditions normales. En tant de crise, elle est remise à caution. Concernant la VaR de la banque Migros, elle est calculée sur une probabilité de défaillances de 99 % ainsi que sur une période d'un jour. La VaR de la banque Migros est calculée sur les paramètres de marché des 250 derniers jours ouvrables et comprend le livre du négoce sans les métaux précieux.

$$\text{VaR}^{32} 2013 = 0,8 \text{ Millions de CHF}$$

En 2012, la « Value at Risk » de Migros était équivalente à 1 million de CHF pour la banque Migros. La VaR de la banque Coop est calculée sur les mêmes bases que la banque Migros et elle était de 1.320 millions de francs suisses lors de l'année 2013.

3.4.6 Cost / Income³³

Le « Cost / Income » ratio nous permet d'examiner le rapport entre les charges et les produits de la banque. Ce ratio est meilleur quand il est faible.

$$\text{Cost Income 2013} = \frac{\text{Charge}}{\text{Produit}} = \frac{286}{596} = 48\%$$

Lors de l'année 2012, le ratio était légèrement plus faible et se chiffrait à 47.4%. Le ratio 2013 de la banque Raiffeisen était de 61.7% tandis que celui de la banque Coop était équivalent à 65.6%.

3.4.7 Taux de couverture

Le taux de couverture des fonds propres permet de vérifier la capacité de la banque d'assumer le remboursement immédiat des fonds propres réglementaires avec ses fonds propres en cas de problème.

$$\text{Taux de couverture} = \frac{\text{Fonds propres pris en compte}}{\text{Fonds propres exigibles}} = \frac{2924}{1587} = 184\%$$

La banque Migros a un taux de couverture de ses fonds propres équivalent à 184 % en 2013 tandis qu'en 2012 il était de 205 %. Celui de la banque Raiffeisen se chiffrait à 186% en 2013 alors que la banque Coop possédait un ratio équivalent à 183 %.

³¹ Support du cours 1 « Investissements Alternatifs » de M. Ruiz

³² Calculée par la banque Migros selon une procédure d'analyse paramétrique avec la méthode « variance / covariance »

³³ FINMA-Système de ratios, Cost / Income :
<http://www.finma.ch/f/beaufsichtigte/pruefgesellschaften/Documents/anleitung-kennzahlensystem-banken-f.pdf>

3.4.8 Rendement des fonds propres (RFP)

Le rendement des fonds propres est calculé sur le résultat d'exploitation en pourcentage de la moyenne des fonds propres. Pour la banque Migros, il se chiffrait à 9.1% en 2012 tandis qu'en 2013 il baissa à 8.5%. Le rendement des fonds propres 2013 de la Raiffeisen était égal à 8.0 % et celui de la banque Coop était de 7.8%.

3.4.9 Ratio du taux de refinancement

Le ratio du taux de refinancement (les fonds de la clientèle en pourcentage des prêts accordés à la clientèle) se chiffrait à 90 % pour la Banque Migros en 2012. Il fut revu légèrement à la hausse de 0.6% en 2013. Celui de la banque Raiffeisen était presque semblable, étant de 91.2 %. Concernant la banque Coop son ratio 2013 était plus faible en se chiffrant à 80.7 %.

4. Synthèse

4.1 La banque Migros sur le marché suisse

Lors de l'analyse de marché plusieurs points importants sont ressortis concernant la banque Migros sur le marché suisse.

Premièrement, l'environnement externe de la banque Migros est rude et la banque est souvent mise à mal. En effet, nous avons remarqué qu'avant la crise de 2008, les banques ainsi que la place financière suisse étaient à leur apogée. Mais de nos jours, ceci a fortement changé, le secret bancaire est persécuté, les lois se durcissent et les attentes de la clientèle évoluent. Le principal objectif des banques suisses pour survivre dans ce nouveau système est de prouver à sa clientèle qu'elles sont encore compétitives, fiables et sécurisées. La banque Migros bénéficie d'un très bon quota confiance de la part de ses clients. Au contraire de certaines banques, elle a démontré qu'elle avait les ressources pour continuer son évolution même en période de crise. Le volume de ses affaires n'a jamais cessé de croître. Le nombre de dépôts, de prêts hypothécaires et de clients a augmenté durant cette période difficile. Les raisons principales de cette confiance sont les valeurs coopératives que prône la banque Migros. Elles inspirent confiance et sécurité.

En outre, nous avons pu constater que la banque Migros doit faire face à une importante concurrence. Les grandes banques (UBS et Crédit Suisse) ainsi que le groupe des banques cantonales détiennent une forte part de marché dans le domaine de l'hypothèque et de l'épargne. A elles seules, elles détiennent plus de 65 % de la part du marché hypothécaire ainsi que 60 % du marché de l'épargne suisse. Ceci nous prouve qu'en étant une petite banque, il est difficile de se faire une place de renom dans ce secteur. Malgré son excellent positionnement dans le top 10 des meilleures banques suisses, la banque Migros détient seulement 3.5 % des parts du marché suisse de l'hypothèque et 5 % du marché de l'épargne. En comparaison avec les gros acteurs du marché ce pourcentage reste encore faible.

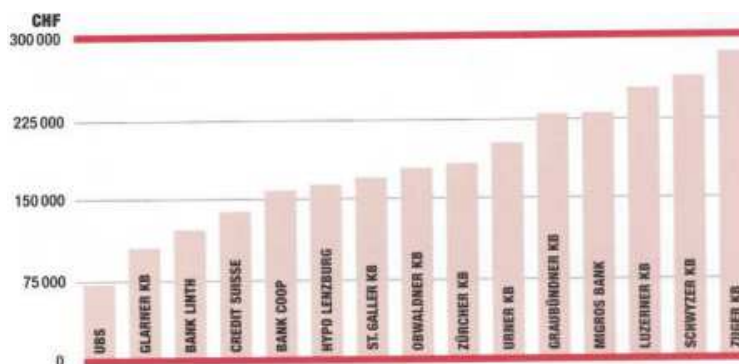
Deuxièmement, il faut prendre en compte que le groupe Migros est en premier lieu connu pour son commerce de détail et non pour sa banque, contrairement aux autres acteurs principaux du marché. Cette image de « banque de supermarché » pourrait lui porter préjudice à l'agrandissement de sa part de marché. Les clients considèrent la banque Migros comme une banque dans laquelle on peut y placer ses comptes de « seconde main ». Elle n'est pas forcément utilisée en tant que première banque.

De plus, nous avons pu constater avec le modèle de Porter que c'est un domaine dans lequel il est difficile de rentrer et de rester. En effet, le nombre de concurrents ainsi que le nombre d'exigences demandées laisse très peu de chance à l'arrivée sur le marché de nouveaux acteurs. De surcroît, ces nombreuses réglementations empêchent les instituts financiers de se différencier. Les banques offrent des produits très similaires. En effet, la banque Migros offre principalement des produits de bases (hypothèque, épargne) qui sont aussi des produits offerts par tous ses concurrents. Nous avons pu établir que la banque Migros se différencie principalement par ses prix bas.

Concernant l'analyse interne de la banque, nous avons remarqué que la banque Migros détient peu de succursales en Suisse en comparaison de ses concurrents. Certes elle a ouvert deux nouvelles entités cette année mais la banque Migros n'a pas prévu d'agrandir plus son réseau. Elle mise principalement sur le online. Cette stratégie est très bonne pour les nouvelles générations mais il ne faut pas pour autant omettre les plus anciennes qui n'ont pas forcément le même rapport avec internet. De plus, un bon conseil à la clientèle ne pourra jamais être remplacé par un site web.

Finalement, il faut retenir que malgré certaines difficultés auxquelles la banque Migros doit faire face, elle a su s'imposer sur un marché difficile alors que personne n'aurait parié sur elle lors de sa création. Effectivement, de nos jours, elle est la 5^{ème} meilleure banque suisse dans le domaine de l'hypothèque bancaire ainsi que la 3^{ème} dans le crédit privé à la consommation avec 15% de parts de marché. Ses parts de marché sont bonnes par rapport à la rude concurrence qui sévit dans le secteur. En outre, comme l'illustre le graphique ci-dessous, c'est actuellement une des banques de détail la plus efficace en Suisse. En effet, le bénéfice moyen par employé est élevé et se chiffre à plus de 225'000 CHF en 2013.

Figure 6 : Bénéfice brut moyen généré par employé



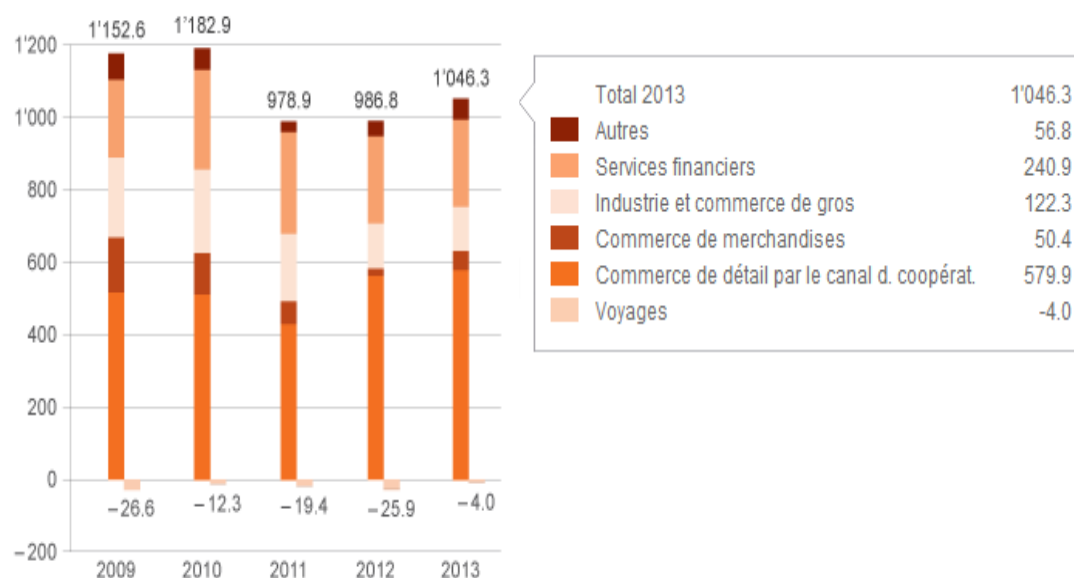
(Finanzplatz Schweiz Guide 2014, p.42)

De plus, elle a su prouver, lors de la crise de 2008, qu'elle était une banque fiable et de confiance pour ses clients. Sa vision concernant l'avenir est en totale adéquation avec les attentes et exigences de nombreux clients. En effet, selon Gottlieb Duttweiler : « Les banques suisses ne doivent pas être comme des gratte-ciel parmi des refuges alpins. Elles doivent descendre de leurs tours d'ivoire et abandonner leur arrogance pour s'intéresser davantage aux gens. ». Cette déclaration a été faite par le créateur de la banque Migros en 1945, mais elle est aujourd'hui encore plus d'actualité avec les scandales qui secouent certaines banques d'investissement.

4.2 Apport de la banque Migros au groupe Migros

Les très bons résultats constatés dans les comptes de la banque Migros sont totalement bénéfiques pour le groupe. En effet, la banque Migros étant une filiale appartenant à 100% à la Fédération des coopératives Migros, elle contribue à la réussite de ce groupe. En 2013, la banque Migros a rapporté 240.9 millions de CHF d'EBIT (le bénéfice avant les impôts et les intérêts) ce qui équivaut à plus de 23% de l'EBIT du groupe. Ci-dessous un schéma illustre les différents domaines du groupe par rapport à leur apport d'EBIT.

Figure 7 : EBIT 2009 – 2013 par secteur (en million CHF)



(<http://m13.migros.ch/fr/le-groupe-migros/indicateurs-et-diagrammes>)

Nous pouvons constater qu'après le commerce de détail, c'est la banque qui rapporte le plus gros pourcentage d'EBIT au groupe depuis plusieurs années. Cependant, en 2012, le pourcentage de l'EBIT apporté était plus élevé (24%). Malgré cette légère diminution d'apports, le montant de l'EBIT de la banque Migros en 2013 a, quant à lui, continué son évolution, 237.9 millions de CHF en 2012 contre 240.9 millions de CHF

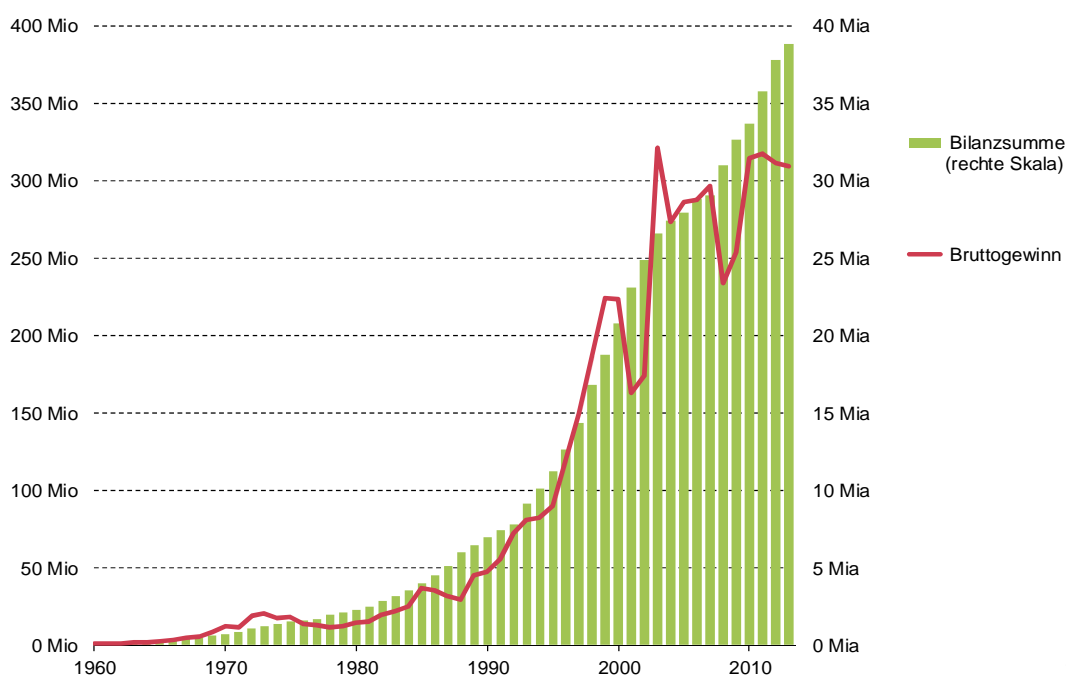
en 2013. Cette baisse d'apports est due à une augmentation dans le domaine du commerce de détail ainsi que dans le secteur « autres » services. De plus, il ne faut pas oublier que chaque année 10% des dividendes sont reversés à la Fédération des coopérative Migros pour la soutenir dans ses projets de développement durable ainsi que dans ses engagements sociaux envers la collectivité.

En outre, la banque Migros a de nombreuses synergies avec son groupe. Premièrement, il est possible de retirer de l'argent liquide directement à la caisse des magasins Migros. Deuxièmement, les personnes qui détiennent une carte Cumulus peuvent en profiter lors de leurs transactions bancaires. Effectivement, il est possible d'avoir des points supplémentaires avec la banque Migros. Par exemple, lorsque vous souscrivez une carte de crédit à la banque, vous recevez 5000 points cumulus et 2000 points supplémentaires pour la fidélité. De plus, pour chaque tranche d'achat de 2.00 CHF, un point cumulus est offert. La synergie dans le groupe permet d'offrir à la clientèle du groupe de nombreux avantages en combinant les offres dans plusieurs secteurs. On peut constater qu'à travers ses offres combinées, le groupe veut agrandir sa clientèle dans toutes les différentes filiales en profitant de son succès dans le commerce de détail.

4.3 Compte de la banque Migros

Les comptes de la Migros en 2013 sont très positifs. Dans la plupart des secteurs, nous avons pu constater une augmentation par rapport aux années précédentes. De plus, la figure 8 ci-dessous nous montre que le total du bilan est en perpétuelle augmentation. Ce qui signifie qu'il y a une évolution positive concernant la taille de la banque. Cependant, le graphique nous démontre aussi qu'il y a une légère diminution du résultat brut, bien que le produit d'exploitation ait atteint des records en 2013. Cette croissance continue depuis la création de la banque laisse présager un bon avenir de la banque Migros sur la place financière suisse.

Figure 8 : Développement de la banque Migros



(Medienkonferenz zum geschäftsabschluss 2013, p.3)

4.4 Ratios

Grâce à l'analyse des principaux ratios, nous pouvons constater plusieurs tendances concernant les chiffres de la banque Migros.

Premièrement, malgré une légère diminution du ratio de rendement des capitaux propres en 2013, nous pouvons voir qu'il est quand même resté assez stable. Cette diminution est due à l'augmentation de la moyenne des capitaux propres de 5.5 % alors que le bénéfice net n'a augmenté que de 1 %. De plus, il faut prendre en compte que les exigences sur les fonds propres se sont intensifiées. En comparaison avec les deux autres banques (Raiffeisen et Coop), nous constatons que les ratios sont assez semblables bien que le plus faible soit à la banque Migros. Ce qui s'explique par une plus grosse part de fonds propre par rapport aux bénéfices de l'exercice pour la banque Migros. Dans le domaine bancaire avoir des fonds propres élevés est synonyme de sécurité mais ne doit pas devenir synonyme de rendement faible. Il est essentiel de trouver le juste milieu. Selon le site LesEchos.fr³⁴ les 30 principales banques européennes ont une moyenne de ROE de 6.6%. La banque Migros est légèrement en dessous, mais ce taux n'est en rien catastrophique.

³⁴ ROE et coefficient d'exploitation : <http://bourse.lesechos.fr/infos-conseils-boursiers/actus-des-marches/infos-marches/roe-et-coefficient-d-exploitation-de-banques-europeennes-966159.php>

De plus, le ratio de rendement de l'actif (ROA) pourrait sembler faible mais comme nous avons déjà pu le constater, il est très semblable aux deux autres banques analysées, ce qui démontre une norme du secteur. De plus, celui de la banque Migros est le plus élevé et nous avons pu remarquer qu'il était stable d'une année à l'autre.

Deuxièmement, le Ratio CET1 nous prouve que la banque Migros a une certaine sécurité avec le montant de ses fonds propres. Elle respecte entièrement les exigences actuelles de la FINMA. Toutefois, les banques Raiffeisen et Coop démontrent un ratio plus élevé même si la banque Migros est en évolution par rapport à 2012. De plus, dans le document concernant les exigences en matière de publication des fonds propres de la banque Migros se trouve le calcul CET1, qui devra être effectué à partir de 2016 (incluant le volant anticyclique des fonds propres de 2%). En 2013 ce ratio est égal à 8.29 %. Il nous garantis que la banque Migros suit déjà les normes exigées par la FINMA. En outre, le quote-part des fonds propres exigés est totalement respecté par la banque Migros. A contrario du CET1, il est le plus élevé des trois banques analysées. De plus le taux de couverture qui est très similaire dans les trois banques, nous prouve une fois de plus que la banque Migros détient une certaine sécurité par rapport à ses fonds propres. Ses trois ratios concernant les fonds propres sont très encourageants pour l'avenir et pour la solvabilité de la banque Migros.

Le ratio de levier a pour but de limiter la croissance excessive de certains bilans. La banque Migros a un ratio supérieur aux futures exigences de la FINMA. De plus, en comparaison avec les banques Raiffeisen et Coop, la banque Migros a le ratio le plus élevé. Cela confirme que la banque Migros respecte les normes prudentielles de Bâle III et plus précisément celles concernant les fonds propres.

Troisièmement, la « value at risk » nous indique qu'il y a 1 % de chance que le portefeuille de la banque Migros perde plus de 0.8 million de CHF par jour. Cette somme est considérable mais il faut prendre en compte qu'elle est calculée pour les cas extrêmes et que la Banque Migros a les fonds propres nécessaires pour ces cas. La VaR est un très bon indicateur pour la banque Migros et lui permet de savoir combien de capital elle doit maintenir pour pouvoir assumer ses pertes. Nous pouvons noter qu'entre 2012 et 2013, la VaR a diminué, ce qui est positif en sachant que la banque continue d'augmenter ses fonds propres.

Quatrièmement, à l'inverse des autres ratios, le « cost / income » est meilleur quand il est bas. En effet, plus le ratio est faible, plus la banque est productive. Nous avons pu constater que malgré sa légère augmentation en 2013, le ratio de la banque Migros est le meilleur des trois banques analysées. Le coefficient d'exploitation nous prouve que

la banque Migros a une excellente gestion de ses coûts et qu'elle y accorde une grande importance. De plus, nous avons remarqué qu'une importante part de sa stratégie est orientée en fonction des coûts ce qui permet à la banque de rester attractive.

Nous pouvons aussi constater que les prêts à la clientèle de la banque Migros sont couverts à 90.6 % par les fonds de la clientèle. Ceci nous indique que la banque parvient à financer une grande majorité de ses prêts sans avoir besoin de fonds supplémentaires. Ce ratio est très proche de celui de la banque Raiffeisen alors que celui de la banque Coop est bien plus faible.

Finalement, ces ratios nous ont permis de vérifier la solvabilité de la banque Migros. Ils nous ont donné la possibilité de contrôler le respect des exigences actuelles de la FINMA, exigences qu'elle sera apte à remplir malgré les futures contraintes. De surcroît, la banque Migros a des ratios très semblables aux banques concurrentes. Ils sont un peu plus proches de ceux de la Raiffeisen. Ce qui est très bon signe vu l'importance et la réputation de celle-ci sur la place financière helvétique.

4.5 Recommandation

A la suite de cette synthèse plusieurs recommandations pourraient être faites à la banque Migros.

Premièrement, il faudrait que la banque Migros intensifie et améliore son image. En effet, nous avons pu constater que plusieurs points de la banque Migros n'étaient pas propices à son développement. Comme expliqué précédemment, le groupe Migros est avant tout connu pour son commerce de détail, ce qui positionne la banque au second plan et lui donne une image « de banque de supermarché ». Ses concurrents sont, quant à eux, réputés grâce à leurs activités bancaires. La banque Migros devrait se différencier un peu plus du commerce de détail pour être reconnue à sa juste valeur. Ce n'est pas parce que la banque a des taux et prix préférentiels qu'elle doit avoir l'image d'une banque « cheap ». Si elle désire multiplier ses parts de marché dans le futur, elle doit modifier son statut mais elle doit faire ressortir ses véritables points forts (sécurité, stabilité, valeurs coopératives).

Deuxièmement, le online est un projet très intéressant pour les nouvelles générations mais pour l'instant les plus anciennes générations n'en sont pas encore très friandes. La banque devrait faire attention à ne pas miser toute sa stratégie sur le online. En effet, le manque de succursales pourrait être une barrière pour certains clients. Nous avons pu constater, avec l'essor des banques Raiffeisen, qu'il est important pour une

grande partie de la population suisse d'avoir une banque à proximité de chez soi afin d'éviter de traverser la ville pour avoir un conseil ou pour pouvoir retirer de l'argent au guichet.

Troisièmement, la banque Migros met fortement en avant ses produits simples et accessibles à tous (l'épargne et l'hypothèque). Mais il ne faut pas qu'elle se focalise seulement sur cette gamme. En effet, pour se diversifier de ses concurrents, il est important d'offrir des services adaptés à chaque client. La banque Migros a d'autres services importants à faire ressortir. Elle pourrait s'intensifier dans le domaine de la gestion de fortune ainsi que dans celle de la gérance de dépôt afin d'attirer une nouvelle part de marché et satisfaire ainsi plusieurs types de clientèle.

Finalement, la banque Migros devrait profiter de son appartenance au groupe pour gagner de nouveaux clients. En effet, nous avons constaté que même si la banque est actuellement reconnue pour ses services, sa clientèle est limitée à 830 000 clients, alors que le groupe Migros a plus de deux millions de sociétaires. Elle pourrait augmenter sa visibilité auprès de ses sociétaires afin d'augmenter sa clientèle.

5. Conclusion

Pour conclure ce travail, bien que, la banque Migros a été créée dans le but d'aider les personnes aux revenus modestes à placer des capitaux ou recevoir des emprunts, nous avons réalisé, lors de ce travail, qu'elle n'a pas été créée au hasard par le groupe Migros.

En effet, le groupe Migros détient un nombre important de filiales. Elles permettent à la Fédération des Coopératives Migros d'être actif sur de nombreux secteurs du marché suisse et d'acquérir une excellente rentabilité. La banque Migros étant un acteur important du groupe, elle contribue fortement à son succès.

De nos jours, la banque est crédible sur la place financière suisse, assurément elle est classée dans les dix meilleures banques suisses. De plus, les résultats de la banque sont bons et prometteurs pour l'avenir, ce qui confirme sa rentabilité financière. La fiabilité de la banque est garantie par ses très bons ratios prudentiels.

Pour ma part, il y a deux points essentiels que la banque Migros devrait améliorer pour poursuivre son développement. Le premier point est son image car elle n'est pas en adéquation avec les services offerts par la banque ce qui pourrait lui porter préjudice. Le deuxième point est l'augmentation de son nombre de succursales. Comme expliqué dans mes recommandations, il est important pour les clients d'avoir un accès rapide à son conseiller bancaire en cas de besoin.

Finalement, en effectuant ce travail, j'ai remarqué qu'il n'était pas évident de passer de la théorie à la pratique. En effet, il faut s'adapter à l'entreprise ce qui n'est pas toujours évident. Pour exemple, ma partie concernant les ratios a été beaucoup plus difficile à effectuer que je ne l'aurai imaginée. Effectivement, les ratios bancaires sont assez spécifiques. Malheureusement je ne les avais jamais étudiés autant en profondeur. Cependant, réaliser un rapport de cette envergure du début jusqu'à la fin est très gratifiant.

Bibliographie

ASCBE, 2007, Analyse financière – Les ratios. Wbnb fanb [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 3 juillet 2014]. Disponible à l'adresse suivante :
http://www.wbnb-fanb.ca/docs/hints/Ratios_fr.pdf

ASSOCIATION SUISSE DES BANQUIERS, 2014, L'importance de la place financière suisse. Swissbanking [en ligne]. [sans date]. [Consulté le 16 juin 2014]. Disponible à l'adresse suivante :
http://www.swissbanking.org/fr/facts_figures.htm

ASSOCIATION SUISSE DES BANQUIERS, 2011, Le secteur bancaire en pleine mutation – Perspectives d'avenir pour les banques suisses. Swissbanking [en ligne]. [septembre 2011]. [Consulté le 19 juin 2014]. Disponible à l'adresse suivante :
http://www.swissbanking.org/fr/20110912-2000-bro-bankenstudie_def_web-cwe.pdf

BANQUE COOP, [sans date], Histoire de la banque Coop. Bankcoop [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 31 mai 2014]. Disponible à l'adresse suivante :
<http://www.bankcoop.ch/BankCoop/Wir-ueber-uns/Geschichte-Bank-Coop>

BANQUE COOP, 2014, Rapport de gestion 2013. Bankcoop [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 4 juillet 2014]. Document interne à la banque Coop. Disponible à l'adresse suivante :
http://www.bankcoop.ch/~media/Files/BankCoop/Documents/01%20Geschaeftsbericht_e/fr/Geschaeftsbericht/bc-geschaeftsbericht-2013.pdf

BANQUE MIGROS, 2013, Rapport de gestion 2012, Migrosbank [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 8 juillet 2014]. Document interne à la banque Migros. Disponible à l'adresse suivante :
<https://www.migrosbank.ch/fr/a-propos-de-nous/rapports-de-gestion.html>

BANQUE MIGROS, 2014, A propos de nous – tout ce qu'il faut savoir sur la banque Migros. Migrosbank [en ligne]. [sans date]. [Consulté le 13 avril 2014]. Disponible à l'adresse suivante :
<https://www.migrosbank.ch/fr/a-propos-de-nous.html>

BANQUE MIGROS, 2014, Rapport de gestion 2013. Migrosbank [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 4 juillet 2014]. Document interne à la banque Migros. Disponible à l'adresse suivante :
<https://www.migrosbank.ch/fr/a-propos-de-nous/rapports-de-gestion.html>

BANQUE MIGROS, 2014, Offenlegungen eigenmittel per 31.12.2013. Migrosbank [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 9 juillet 2014]. Document interne à la banque Migros. Disponible à l'adresse suivante :
<https://www.migrosbank.ch/de/dam/downloads/de/geschaeftsberichte/offenlegung-eigenmittelunterlegung-20131231.pdf>

BANQUE MIGROS, 2014, Offenlegungen eigenmittel per 31.12.2012. Migrosbank [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 9 juillet 2014]. Document interne à la banque Migros. Disponible à l'adresse suivante :
<https://www.migrosbank.ch/de/dam/downloads/de/geschaeftsberichte/offenlegung-eigenmittelunterlegung-20121231.pdf>

BNS, 2014, Les banques suisses 2013. SNB [en ligne]. [sans date]. [Consulté le 20 juin 2014]. Disponible à l'adresse suivante :

http://www.snb.ch/ext/stats/banken/ch/pdf/defr/Les_banques_suissees.book.pdf

CONFEDERATION SUISSE, 2014, Niveau de vie, situation sociale et pauvreté – Analyses, rapports. Bfs admin [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 23 juin 2014]. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/20/03/blank/dos/02.html>

CREDIT SUISSE, 2013, Faits et chiffres, Crédit Suisse [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 31 mai 2014]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.credit-suisse.com/sites/mobile-website/fr/about-credit-suisse/facts-and-figures.html>

FINANZEPLATZ ZURICH, 2009, Développement de place financière zurichoise. Finanzplatz-zuerich [en ligne]. [sans date]. [Consulté le 26 juin 2014]. Disponible à l'adresse suivante :

<http://finanzplatz-zuerich.ch/Finanzplatz/Geschichte/Finanzplatz/tabid/144/language/fr-FR/Default.aspx>

FINMA, 2014, Objectifs. Finma [en ligne]. [sans date]. [Consulté le 16 juin 2014]. Disponible à l'adresse suivante :

<https://www.finma.ch/f/finma/Pages/ziele.aspx>

FINMA, 2011, Circulaire 2011/2. Finma [en ligne]. [30 Mars 2011]. [Consulté le 8 juillet 2014]. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.finma.ch/f/regulierung/documents/finma-rs-2011-02-f.pdf>

FINMA, [sans date], Contrôle de ratios. Finma [en ligne]. [sans date]. [Consulté le 9 juillet 2014]. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.finma.ch/f/beaufsichtigte/pruefgesellschaften/Documents/anleitung-kennzahlensystem-banken-f.pdf>

GROUPE RAIFFEISEN, 2014, Rapport de gestion 2013. Raiffeisen [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 4 juillet 2014]. Document interne à la banque Raiffeisen. Disponible à l'adresse suivante :

[http://www.raiffeisen.ch/raiffeisen/internet/docs.nsf/\\$UNID/4B50EE72B7D26BDFC1257CAD004ED5A1/\\$file/Rapport%20de%20gestion%202013%20Groupe%20Raiffeisen.pdf](http://www.raiffeisen.ch/raiffeisen/internet/docs.nsf/$UNID/4B50EE72B7D26BDFC1257CAD004ED5A1/$file/Rapport%20de%20gestion%202013%20Groupe%20Raiffeisen.pdf)

ICBA, 2014, Qu'est-ce qu'une banque coopérative ? AIBC.COOP [en ligne]. [sans date]. [Consulté le 27 juin 2014]. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.aibc.coop/banque-cooperative/quest-ce-quune-banque-cooperative.html>

L'AGEFI, Garabedian, Alexandre, 2013, Le Comité de Bâle pose les bases d'un ratio de levier bancaire harmonisé. Agefi [en ligne]. [27.06.2013]. [Consulté le 10 juillet 2014]. Disponible à l'adresse suivante :

<http://www.agefi.fr/articles/le-comite-de-bale-pose-les-bases-d-un-ratio-de-levier-bancaire-harmonise-1274809.html>

LESECHOS/BOURSE.FR, 2014, ROE et coefficient d'exploitation de banques européennes. Bourse lesechos [en ligne]. [17.04.2014]. [Consulté le 12 juillet 2014]. Disponible à l'adresse suivante :

<http://bourse.lesechos.fr/infos-conseils-boursiers/actus-des-marches/infos-marches/roe-et-coefficient-d-exploitation-de-banques-europeennes-966159.php>

MARKET.CH, 2012, Migros est la marque suisse la plus performante. Market [en ligne]. [sans date]. [Consulté le 17 juin 2014]. Disponible à l'adresse suivante : http://www.market.ch/fileadmin/documents/market.ch/images/mai_2012/BrandZ_Top_100_Press_Release_2012_Switzerland_FINAL_FR.pdf

MEMOFIN.FR, [Sans date], Lexique common equity tier 1. Memofin [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 8 juillet 2014]. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.memofin.fr/glossary/terms/Common+Equity+Tier+1>

MIGROS, 2014, Histoire Migros. Migros [en ligne] [sans date]. [Consulté le 12 avril 2014]. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.migros.ch/fr/a-propos-de-migros/histoire/slider-histoire.html>

M12, 2013, Migros rapport d'activité 2012. M12 Migros [en ligne]. [sans date]. [Consulté le 12 avril 2014]. Document interne à la banque Migros. Disponible à l'adresse suivante : <http://m12.migros.ch/fr/le-groupe-migros/indicateurs-et-diagrammes?c=9>

M13, 2014, Migros rapport d'activité Migros 2013. M13 Migros Migros [en ligne]. [sans date]. [Consulté le 1 mai 2014]. Document interne à la banque Migros. Disponible à l'adresse suivante : <http://m13.migros.ch/fr/rapports-financiers>

RAIFFEISEN, 2014, Vue d'ensemble des chiffres clés. Raiffeisen [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 31 mai 2014]. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.raiffeisen.ch/web/chiffres+cles>

TQG 4, Jean-Jacques SCHUMACHER, 2007, Analyse financière, Nouvelle édition

UBS, 2014, UBS en quelques mots. Ubs [en ligne]. [Modifié le 9.11.2011, 09 :08]. [Consulté le 31 mai 2014]. Disponible à l'adresse suivante : http://www.ubs.com/global/fr/about_ubs/media/switzerland/few_words.html

UNION DES BANQUES CANTONALES, 2013, Les Banques Cantonales en chiffres. Kantonbank [en ligne]. [Sans date]. [Consulté le 31 mai 2014]. Disponible à l'adresse suivante : http://www.kantonbank.ch/pdf/f/mediencenter/publikationen/VSKB_KB-in-Zahlen-2012_fr.pdf

WIKIPEDIA.ORG, 2014, Economie suisse. Wikipedia [en ligne]. [dernière modification effectuée 12.08.2014, 19 :36]. [Consulté le 26 juin 2014]. Disponible à l'adresse suivante : http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_la_Suisse

Annexe 1

Bilan 2013 de la banque Migros

en 1000 CHF	2013	2012	Variation	en %
Actifs				
Liquidités	2 239 747	2 164 081	+75 666	+3
Créances sur les banques	1 649 022	1 631 360	+17 662	+1
Créances sur la clientèle	2 824 797	2 801 786	+23 010	+1
Créances hypothécaires	31 163 347	29 902 446	+1 260 900	+4
Portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce	101 737	129 469	-27 731	-21
Immobilisations financières	548 051	793 631	-245 580	-31
Participations	58 791	58 970	-179	-0
Immobilisations corporelles	231 720	257 258	-25 538	-10
Comptes de régularisation	43 448	52 301	-8 853	-17
Autres actifs	21 573	13 127	+8 447	+64
Total des actifs	38 882 233	37 804 429	+1 077 803	+3
Total des créances de rang subordonné	0	5 832	-5 832	-100

en 1000 CHF	2013	2012	Variation	en %
Passifs				
Engagements envers les banques	28 882	41 265	-12 383	-30
Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements	25 938 264	24 735 494	+1 202 771	+5
Autres engagements envers la clientèle	3 818 430	3 475 088	+343 342	+10
Obligations de caisse	1 046 983	1 216 215	-169 232	-14
Prêts des centrales d'émission de lettres de gage et emprunts	4 444 200	4 895 000	-450 800	-9
Comptes de régularisation	121 754	138 974	-17 220	-12
Autres passifs	97 664	94 746	+2 918	+3
Correctifs de valeurs et provisions	434 888	421 027	+13 860	+3
Réserves pour risques bancaires généraux	1 208 592	1 191 086	+17 506	+1
Capital social	700 000	700 000	+0	+0
Réserves issues du bénéfice	868 534	723 875	+144 659	+20
Bénéfice de l'exercice	174 042	171 659	+2 383	+1
Total des passifs	38 882 233	37 804 429	+1 077 803	+3
Total des engagements envers les sociétés du groupe et les participants qualifiés	254 613	396 179	-141 566	-36

Annexe 2

Hors bilan 2013 de la banque Migros

Opérations hors bilan				
Engagements conditionnels	138 109	163 362	-25 253	-15
Engagements irrévocables	572 206	491 247	+80 959	+16
Engagements de libérer et d'effectuer des versements supplémentaires	51 638	51 638	+0	+0
Instruments financiers dérivés				
Montant du sous-jacent	8 418 694	8 542 367	-123 672	-1
Valeurs de remplacement positives	15 471	5 157	+10 314	+200
Valeurs de remplacement négatives	1 518	6 993	-5 475	-78
Opérations fiduciaires	1 622 374	1 543 261	+79 112	+5

Annexe 3

Compte de résultat 2013 de la banque Migros

en 1000 CHF	2011	2012	Variation	en %
Résultat des opérations d'intérêts				
Produit des intérêts et des escomptes	741 582	772 385	-30 804	-4
Produit des intérêts et des dividendes des immobilisations financières	21 991	27 581	-5 590	-20
Charges d'intérêts	-288 481	-322 303	-33 821	-10
Sous-total résultat des opérations d'intérêts	475 092	477 664	-2 572	-1
Résultat des opérations de commissions et des prestations de service				
Produit des commissions sur les opérations de crédit	5 135	5 268	-133	-3
Produit des commissions sur les opérations de négoce de titres et les placements	54 870	51 324	+3 546	+7
Produit des commissions sur les autres prestations de service	36 062	32 281	+3 781	+12
Charges de commissions	-15 272	-14 983	+289	+2
Sous-total résultat des opérations de commissions et des prestations de service	80 795	73 891	+6 904	+9
Résultat des opérations de négoce	32 337	34 232	-1 895	-6
Autres résultats ordinaires				
Produits des participations	2 751	2 037	+714	+35
Résultat des immeubles	3 195	3 474	-279	-8
Autres produits ordinaires	1 926	2 070	-144	-7
Autres charges ordinaires	0	0	0	+0
Sous-total autres résultats ordinaires	7 872	7 581	+291	+4
Produit d'exploitation	596 096	593 368	+2 728	+0
Charges d'exploitation				
Charges de personnel	-175 783	-174 968	+815	+0
Autres charges d'exploitation	-110 448	-106 302	+4 145	+4
Sous-total charges d'exploitation	-286 230	-281 270	+4 960	+2
Bénéfice brut	309 865	312 098	-2 232	-1
Amortissements sur l'actif immobilisé	-37 981	-37 654	+327	+1
Correctifs de valeur, provisions et pertes	-27 918	-27 917	+2	+0
Résultat d'exploitation (résultat intermédiaire)	243 966	246 527	-2 561	-1
Produits extraordinaires	2 309	151	+2 157	+1428
Charges extraordinaires	-17 506	-24 206	-6 700	-28
attribution à la réserve pour risques bancaires généraux	-17 506	-22 779	-5 273	-23
Impôts	-54 727	-50 813	+3 914	+8
Bénéfice de l'exercice	174 042	171 659	+2 383	+1

Annexe 4

Ratios

Banque Migros 2012

$$\text{ROE} = \frac{171659}{(2637182+2786620)\div 2} = 6.3\%$$

$$\text{ROA} = \frac{171659}{37804429} = 0.45 \%$$

$$\text{Ratio de levier} = \frac{3009}{37804} = 8.1\%$$

$$\text{Taux de couverture} = \frac{12005327}{6441909} = 205 \%$$

CET1, VaR, Cost / Income, Rendement des fonds propres, Ratio du taux de refinancement ont été pris dans le rapport de gestion 2012 de la banque Migros

Banque Coop 2013

$$\text{Ratio de levier} = \frac{941884}{15053827} = 6.26\%$$

$$\text{RFP} = \frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{moyennes des fonds propres}} = \frac{72437}{924882} = 7.8\%$$

Tous les autres ratios ont été prélevés directement dans le rapport de gestion 2013 de la banque Coop.

Banque Raiffeisen

$$\text{ROA 2012} = \frac{717}{176000} = 0.45 \%$$

$$\text{Ratio de levier} = \frac{11504347}{176575486} = 6.52\%$$

$$\text{RFP} = \frac{\text{résultat d'exploitation}}{\text{moyennes des fonds propres}} = \frac{864626}{10852929} = 8\%$$

Tous les autres ratios ont été prélevés directement dans le rapport de gestion 2013 de la banque Raiffesien.