

# Plan de travail

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen  
Faculté des sciences économiques, commerciales  
et des sciences de gestion



**Thèse**  
**Pour l'obtention du titre de**  
**Docteur en Sciences de Gestion**

*Spécialité : Management stratégique et intelligence économique*

*Thème :*

***Les mécanismes d'application de l'intelligence économique comme  
moyen de gestion des risques encourus par les établissements***

***bancaires :***

***-Cas des banques en Algérie-***

***Présenté par :***

***M.BEZZAR Mohammed Soufyane***

***Sous la direction de :***

***Pr. BENMANSOUR Abdellah.***

## Jury

M. TCHOUAR Kheireddine	Professeur	Université de Tlemcen	Président
M. BENMANSOUR Abdellah	Professeur	Université de Tlemcen	Encadrant
M. YUCEFI Rachid	Professeur	Université de Mostaganem	Examineur
M. BOUZIANE Othmane	Professeur	Université de Saïda	Examineur
M. MERABET Slimane	Maitre de conférences A	Université de Tlemcen	Examineur
M. OMAR BELKHEIR Djawad	Maitre de conférences A	Université de Saïda	Examineur

**Année universitaire : 2019 – 2020**

## **Plan de travail**

## **Dédicaces**

**A la mémoire de ma mère,**

**A mon père,**

**A mes sœurs,**

**A mes chers(es) neveux et nièces,**

**A ma chère épouse, mes enfants adorables Yacine et Yasmine.**

**A toute ma famille, ainsi qu'à tous mes amis(es),**

**A toutes les personnes qui me connaissent de près ou de loin.**

**Je dédie ce modeste travail.**

## Plan de travail

## Remerciements

*Je remercie ALLAH de m'avoir donné la foi et la santé et de m'avoir aidé à réaliser ce modeste travail.*

*Mes premiers remerciements s'adressent naturellement à mon Professeur Monsieur BENMANSOUR Abdellah.*

*Et ceci à plusieurs titres :*

*Je veux d'abord le remercier d'avoir endossé la responsabilité de Directeur de thèse et de m'avoir guidé dans mon travail. Je sens parfaitement la confiance qu'il m'a témoignée et j'apprécie beaucoup l'attitude qu'il adopte à mon égard. Plus globalement, je crois sincèrement avoir profité pleinement de son expérience de chercheur mais aussi d'enseignant, de sa pédagogie et de ses méthodes de travail. J'estime avoir beaucoup appris sous sa tutelle et j'ai aujourd'hui conscience des aspects sur lesquels je dois travailler.*

*Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à l'ensemble des membres de mon jury pour avoir accepté de participer à l'évaluation de mon travail de recherche.*

*Mes remerciements vont également à l'ensemble du personnel de la Banque Nationale d'Algérie et aussi ceux de la Société Générale Algérie.*

*Enfin, et bien au-delà de ces années de thèse, je remercie tous mes enseignants (es) de graduation et de post-graduation.*

# Plan de travail

## **Introduction Générale.**

### **Partie théorique : l'aspect théorique de l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires.**

#### **Chapitre 01 : l'intelligence économique : fondements et concepts de base.**

##### Introduction du chapitre 01

##### Section 01 : Généralité sur l'intelligence économique

1. Le système d'information
2. Définition de l'intelligence économique
3. Les principaux fondements de l'intelligence économique
4. L'intelligence économique et les autres concepts
5. Les six dimensions d'une démarche d'intelligence économique
6. A quoi sert l'intelligence économique ?
7. L'intelligence économique à travers le monde

##### Section 02 : Le processus de veille et l'intelligence économique

1. Définition de la veille
2. Les différents types de veille
3. La veille, le renseignement et l'intelligence économique
4. L'intelligence économique VS l'espionnage
5. Critères de différenciation entre veille et intelligence économique
6. Veille stratégique au service de l'intelligence économique

##### Section 03 : l'intelligence économique une stratégie pour le secteur bancaire

1. Mondialisation et intelligence économique
2. L'intelligence économique est un outil d'aide à la décision
3. L'intelligence économique un outil stratégique de la gestion des risques
4. Vers une caractérisation des dimensions de l'intelligence économique stratégique.
5. Intégrer et orienter une démarche d'intelligence économique

## **Plan de travail**

6. La mise en place d'une stratégie d'intelligence économique au sein d'un organisme bancaire.

### Conclusion du chapitre 01

## **Chapitre 02 : la gestion des risques bancaires**

### Introduction du chapitre 02

#### Section 01 : le secteur bancaire

1. Les banques et les établissements financiers
2. Spécificité de l'activité bancaire
3. Le secteur bancaire et l'économie
4. Les différentes activités du secteur bancaire
5. Les caractéristiques des produits bancaires
6. L'activité bancaire et la prise de risque

#### Section 02 : La gestion des risques bancaire

1. Histoire des risques dans les entreprises
2. Définition de la notion de risque
3. La gestion du risque et l'information
4. Essai de typologie des risques
  - 4.1 Le Risque de Crédit
  - 4.2 Les Risques de Marché
  - 4.3 Le Risque Opérationnel
  - 4.4 Autres Risques
5. Le management des risques bancaires
  - a. Management des risques selon l'ISO 31000
  - b. Les principaux fondements du management des risques bancaires
6. Limites appropriées applicable aux grands risques bancaires.

#### Section 03 : Les modalités de maîtrise des risques bancaires

1. Les accords de Bâle I – le ratio de Cooke
2. Les accords de Bâle II et le ratio Mc Donough

## **Plan de travail**

3. Nouveaux accords de Bâle III
4. Les accords de Bale IV
5. Le comité de Bâle
6. La maitrise des risques

Conclusion du chapitre 02

### **Partie pratique : l'aspect pratique de la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires.**

#### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

Introduction du chapitre 03

Section 01 : Méthodologie et procédures de l'étude

Section 02 : la gestion des risques bancaires par la banque Société Générale Algérie

Section 03 : la gestion des risques par la Banque Nationale d'Algérie

Conclusion du chapitre 03.

#### **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive: la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Introduction du chapitre 04

Section 01 : Méthodologie et procédures de l'étude

Section 02 : Analyse et interprétation des axes de l'étude

Section 03 : Résultats et synthèse de la recherche empirique.

Conclusion du chapitre 04.

**Conclusion Générale.**

# **Introduction**

## **Générale**

## **Introduction Générale :**

Dans un univers marqué par le rétrécissement du temps économique, la maîtrise de l'information, notamment celle qui permet l'anticipation et l'influence, devient stratégique, c'est à dire concerne des actions finalisées, coordonnées et décisives. En effet, l'entreprise est un système ouvert en interrelation permanente avec un environnement de plus en plus turbulent, marqué par la globalisation, la mondialisation et la révolution des nouvelles technologies.

La banque constitue plus que jamais l'appareil circulatoire de l'économie à travers ses principales fonctions de traitement des paiements, d'intermédiaire entre détenteurs et demandeurs de capitaux, et de répartiteurs des risques. Elle reste différente des entreprises de production par la spécificité de son activité. Son activité commerciale repose sur son réseau d'agences qui fait que sa performance ne peut être efficacement appréhendée qu'au sein même de l'agence. L'agence est un point de vente qui revêt une dimension stratégique permettant la construction d'un avantage concurrentiel. D'une manière générale, un risque est un péril plus ou moins prévisible et susceptible de porter préjudice. L'univers bancaire se caractérise par de multiples dimensions des risques financiers qui affectent les performances. En outre, risques et performances sont indissociables. Il faut savoir répertorier et définir les risques afin de pouvoir les mesurer, les suivre et les contrôler. Le risque représente depuis quelques dizaine d'années un sujet de discussion et de recherche dans le domaine financier.

L'intelligence économique est l'ensemble des activités coordonnées de collecte, traitement et diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation. On peut y ajouter les actions d'influence et de notoriété ainsi que celles liées à la protection de l'information. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au



## **Introduction Générale :**

sein de l'entreprise, s'ordonnent autour d'un cycle générateur d'une vision partagée des objectifs des acteurs économiques.

La notion de risque s'explique différemment dans le sens commun et dans des approches techniques ou entrepreneuriales. Le risque peut être « avéré », « potentiel », « émergent » ou « futur ». Avec le temps, certains risques disparaissent, de nouveaux risques apparaissent, et notre capacité à les gérer évolue. Gérer un risque nécessite une information utile en vue de résoudre un problème. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise.

La gestion des risques a pour but de créer un cadre de référence aux entreprises afin d'affronter efficacement l'incertitude. Les risques sont présents dans presque toutes les activités économiques et financières des entreprises. Le processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques fait partie du développement stratégique de l'entreprise et doit être conçu et planifié au plus haut niveau, soit au conseil d'administration.

La prise de risque est une décision d'effectuer une opération avec un client ou sur un marché financier. Elle s'établit sur une assiette et dans un environnement économique et financier incertain.

Dans le contexte économique actuel, les organisations doivent apprendre à anticiper toute sorte de risque. La gestion des risques par une approche d'intelligence économique prend tout son sens.

L'intelligence économique (IE) est une démarche dont l'objet principal est de renforcer la compétitivité de l'entreprise en améliorant la prise de décision stratégique à travers une meilleure connaissance de son environnement externe.

## **Introduction Générale :**

Elle a pour principale mission, la veille, l'interprétation et l'action en vue d'acquérir un avantage concurrentiel. Dans le cadre de la gestion des risques, l'IE peut intervenir pour appréhender le plus tôt possible les différents risques en relation avec l'environnement externe et réduit par conséquent la probabilité de leurs matérialisations. En effet, grâce aux traitements et aux analyses des signaux faibles, l'IE permet d'apporter des informations plus précises sur la réalisation d'un événement futur. Elle Offre ainsi un délai de réaction qui évite d'un côté la situation de crise et qui permet d'un autre côté d'agir pour contrôler l'évènement.

En se basant sur la capacité d'anticipation et d'interprétation, l'intelligence économique vient s'imposer comme une démarche primordiale dans la gestion des risques.

Un consensus règne autant parmi les chercheurs que parmi les praticiens pour affirmer l'utilité de la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique dans la maîtrise des risques.

## **Problématique et hypothèses de la recherche :**

Les banques autant qu'acteur économique encourent des risques divers et variés dès leurs créations et au cours de leurs existences. Ces risques sont relatifs à l'activité et à la localisation de ces institutions financières. L'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. Devant ces différentes perturbations, les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à son activité et à sa position sur le marché financier.

A partir de tous cela, on peut alors se poser la problématique suivante :

**Comment l'intelligence économique peut-elle contribuer à assurer une bonne gestion des risques bancaires?**

Partant de cette problématique, on essaiera de proposer un aperçu aussi exhaustif que possible de tout ce qui est lié à l'analyse et à la gestion des risques dans le domaine bancaire et sa relation avec l'intelligence économique.

## **Introduction Générale :**

Et pour répondre à cette problématique on va se poser ces questionnements :

1. Quel rapport y a -t-il entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires?
2. Quels sont les paramètres d'évaluations et les modalités de réduction des risques bancaire?
3. Et comment l'intelligence économique peut-elle organiser une bonne gestion des risques au sein d'un établissement bancaire?

Pour répondre à cette problématique nous posons les deux hypothèses suivantes:

H1 : L'organisme bancaire pratique l'intelligence économique.

H2 : La banque accorde une grande importance à la gestion du risque de crédit.

H3 : L'intelligence économique a une relation significative avec la gestion des risques bancaires.

## **Objectif et organisation de la thèse :**

Le but de cette recherche est de montrer le rôle de l'intelligence économique dans la gestion des risques bancaires tout en donnant un aperçu global sur l'analyse, l'évaluation et la gestion des risques bancaires, sachant que les banques évoluent dans un environnement économique particulièrement ouvert sur l'extérieur.

Les concurrents sont mondiaux et les marchés en constante mutation. Notamment avec la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication, fournir la bonne information à la bonne personne et au bon moment devient un enjeu stratégique.

Dans ce contexte, on a divisé notre travail en deux volets, la première partie concerne le côté théorique qui regroupe deux chapitres dans lesquels on a essayé de présenter les notions relevant du domaine de l'intelligence économique et celui de la gestion des risques bancaires. Et la deuxième partie a été consacré à l'étude pratique à travers une analyse empirique, analytique et économétrique pour mieux cerner la relation entre l'intelligence économique et les risques bancaires.

## **Introduction Générale :**

Le premier chapitre est principalement conceptuel, il a pour objectif de présenter le premier élément théorique propre à notre sujet qui est l'intelligence économique. De ce fait, on tâchera de mettre en exergue la présentation de l'intelligence économique en donnant une description théorique de ses objectifs et de ses rôles ainsi que ses enjeux stratégiques.

Cette analyse est déclinée en trois sections :

- Section 01 : Généralité sur l'intelligence économique ;
- Section 02 : Le processus de veille et l'intelligence économique ;
- Section 03 : l'intelligence économique une stratégie pour le secteur bancaire.

On a consacré par la suite le deuxième chapitre à « la gestion des risques bancaires », on a essayé d'expliquer les divers types des risques liés à l'activité bancaire. Nous achevons notre chapitre par l'analyse de ces risques en exposant les différentes stratégies utilisées par les banques et cela dans le but d'assurer une bonne maîtrise et gérer les effets néfastes, puis nous montrerons par la suite l'influence de l'intelligence économique sur la gestion des risques bancaires.

Cette analyse est déclinée en trois sections :

Section 01 : le secteur bancaire ;

Section 02 : La gestion des risques bancaire ;

Section 03 : Les modalités de maîtrise des risques bancaires.

Nous consacrerons le troisième chapitre de cette thèse, à une étude pratique au sein de deux banques en l'occurrence la banque Société Générale Algérie et la banque Nationale d'Algérie. Cette étude sur le terrain, nous a permis de mieux connaître les risques liés à l'activité bancaire en Algérie et de comparer les différentes méthodes de gestion utilisées par les deux banques afin de minimiser les risques.

## **Introduction Générale :**

Le quatrième chapitre sera réservé à une étude statistique descriptive qui va nous aider à répondre à notre problématique ainsi que de confirmer ou infirmer les hypothèses de notre recherche.

## **La revue de littérature :**

Malgré que les études et les recherches ont connu un développement considérable durant ces dernières années et ont montré le rôle primordial de l'introduction de la démarche d'intelligence économique au niveau du secteur bancaire, mais malheureusement les études qui ont traité le rôle de la démarche d'intelligence économique dans la gestion des risques bancaires en Algérie restent insuffisantes.

- Etude Mme Abid née Abderrahim Nadia (2013-2014) : L'intelligence économique et ses répercussions sur le contrôle de gestion (cas des EPE de la wilaya de Tlemcen).

La problématique de cette étude de doctorat est la suivante : comment l'intelligence économique influence-t-elle le contrôle de gestion ? Le but de cette recherche est d'élaborer les grandes lignes de collaboration entre le contrôle de gestion et l'intelligence économique, et de faire par la suite une étude sur le terrain afin d'examiner les facteurs internes ou externes qui influencent cette interaction. La méthode utilisée révèle des explications causales dont l'analyse montre que la turbulence de l'environnement en plus de la pertinence des informations de veille jouent un rôle déterminant pour favoriser ladite interaction.

- Etude de Mme Hamidou Benyelles Kamila (2016-2017) : le rôle de l'intelligence économique dans la compétitivité des PME-PMI, cas de la wilaya de Tlemcen.

La problématique de cette thèse de doctorat est la suivante : quel est l'impact de l'intelligence économique sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises algériennes PME ? L'intérêt de la recherche est de montrer l'importance et le rôle de l'intelligence économique dans la PME en décryptant

## **Introduction Générale :**

toutes les données collectées par l'entreprise. L'étude a été conclue par le fait que l'intelligence économique est indispensable dans un monde de mondialisation et de concurrence féroce. La compétitivité est la garante de la pérennité des entreprises.

- Etude de Bekkadour Hassen (2017-2018) : l'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement : cas des entreprises algériennes.

Cette thèse de doctorat s'articule autour de la problématique suivante : « Comment la démarche d'intelligence économique permet-elle à l'entreprise de maîtriser son environnement ? ». Le but de cette étude est de montrer comment une démarche d'intelligence économique contribue à anticiper les changements de l'environnement qui influencent sur la pérennité des entreprises, et cela en protégeant le patrimoine informationnel d'un côté, et d'un autre côté de produire, d'imposer, les changements souhaités sur l'environnement qui favorise la stratégie de l'entreprise à travers une enquête basée sur le traitement de questionnaires adressés à un ensemble d'entreprises algériennes. Les résultats montrent que la démarche d'intelligence économique est à la fois préactive et proactive grâce à ses deux dimensions défensive et offensive, ce qui permet d'un côté de modéliser l'environnement au profit de l'entreprise, et d'anticiper les changements de l'environnement d'un autre côté.

- Etude de Antoine E Said (2004) : « Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise ».

Il s'agit d'une thèse de doctorat de l'université Paris IX Dauphine, la problématique proposée par le chercheur est de savoir s'il y a un lien direct entre intelligence économique et performance et d'autre part, Est-il possible d'agir sur la culture d'entreprise en vue de la modifier au profit d'une appropriation d'intelligence économique? Ainsi la poursuite de l'objectif de recherche, soulève trois principales questions ayant successivement trait à la conceptualisation et à l'opérationnalisation : (1) de l'intelligence économique,

## **Introduction Générale :**

(2) de « l'état d'information » et (3) de la relation entre l'état d'information et la performance.

- Etude de Emeric Saltet de Sablet d'Estières (Juillet 2006) : « l'intelligence économique au service de la gestion des risques et des crises : la crise d'air Canada ».

Il s'agit d'un mémoire de l'université du Québec à Montréal dont la problématique principale est donc de constituer un cadre d'analyse en conciliant les approches traditionnelles de la gestion des risques et des crises avec le concept et les outils de l'intelligence économique et d'appliquer ce cadre d'analyse dans le cas concret de la crise subie par Air Canada, afin de raffiner notre cadre d'analyse et formuler nos conclusions. Parmi les résultats de l'étude c'est qu'il est possible de combiner deux domaines de recherche, soit la gestion des risques et des crises et l'intelligence économique, pour présenter un modèle conceptuel systémique pour la gestion des crises et ouvrir de nouvelles portes à la réflexion académique sur la gestion post-crise qui reste encore un grand champ d'investigation.

## **Approche et outils de l'étude :**

Afin d'atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons utilisé la méthode descriptive et analytique pour définir la notion relative à l'intelligence économique, ainsi qu'analyser le rôle de cette démarche dans la gestion des risques bancaires.

Et pour cela, nous avons utilisé le logiciel SPSS, qui est un logiciel spécialisé de traitement statistique des données.

# **PARTIE**

# **THÉORIQUE**

**L'aspect théorique de l'intelligence économique  
et la gestion des risques bancaires.**



# **Chapitre 01**

**L'intelligence économique :  
fondements et concepts de base**

## Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

### Introduction :

Face à la mondialisation, la généralisation des technologies de l'information et de la communication et l'accélération des échanges économiques, les entreprises sont confrontées à une situation d'incertitude sur l'évolution de leurs environnements.<sup>1</sup>

Une entreprise intelligente est une entreprise qui sait créer et partager équitablement la valeur entre les parties prenantes et les collaborateurs d'une façon durable et ceci en sachant interpréter et intégrer le changement, et en s'adaptant aux mutations économiques, culturelles, sociales et environnementales.<sup>2</sup>

Actuellement, les entreprises vivent dans un monde en pleine mutation. Les informations de plus en plus nombreuses, couvrant tous les domaines de la vie d'entreprise, circulent de plus en plus vite. Les situations politiques, sociales, économiques, technologiques... changent en permanence et sont donc difficilement appréhendables par les décideurs.

Les entreprises ont besoin d'un système d'information efficace pour bien connaître les contraintes de leurs environnements : leurs personnels, leurs clients, leurs concurrents et leurs fournisseurs...etc. Autrement dit, elles doivent s'informer, analyser, prévoir, organiser, décider, établir des projets, des stratégies et lancer des actions.

Pour atteindre leurs objectifs, elles doivent d'abord mener une surveillance rigoureuse des technologies, des concurrents et des tendances du marché et ensuite établir un système d'intelligence économique efficace<sup>3</sup>.

L'intelligence économique est une démarche de plus en plus répandue. Elle n'est en aucun cas un simple phénomène de mode. Elle se pratique depuis plusieurs

---

<sup>1</sup> -Hamidou Benyelles Kamila-« Le rôle de l'intelligence économique dans la compétitivité des PME-PMI cas de la wilaya de Tlemcen »- thèse de doctorat en sciences économiques- année : 2016-2017- page n° : 02.

<sup>2</sup> Dr. SLIMANI Hamid, Pr. YUCEFI Rachid- « Intelligence Economique et management de l'entreprise »- *journal of economic integration* مجلة التكامل الاقتصادي Volume 2, Numéro 2-page : 21-

<sup>3</sup> *Naima El Haoud*, « L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante », Revue Internationale d'intelligence économique, 2011, Page N° 177.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

années dans des pays tels que le Japon, l'Allemagne, la Grande Bretagne, les Etats-Unis, la Chine.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

### **Section 01 : Généralité sur l'intelligence économique**

On va étudier dans cette section les principaux fondements théoriques et stratégiques de l'intelligence économique.

#### **1. Le système d'information :**

L'entreprise doit maîtriser les différentes informations provenant de son environnement, et cela en utilisant les mécanismes d'applications de l'intelligence économique qui va l'aider à anticiper, s'adapter et agir pour prendre les bonnes décisions.

##### **1.1 Le cycle de renseignement :**

Pour que l'information utile soit obtenue dans les meilleures conditions, il est nécessaire que les actions de recherche, exploitation et diffusion au sein d'une entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu : le fameux cycle du renseignement. Le cycle de renseignement doit couvrir l'ensemble de la chaîne qui permet de transformer l'information en connaissance utile pour la décision et l'action : la définition ou le recueil des besoins, leur traduction en renseignements, la planification de la recherche, la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion. Il s'agit bien d'un cycle puisque les renseignements ainsi obtenus permettent de réorienter les besoins et d'en découvrir de nouveaux. Plus le cycle tourne, plus l'organisation se donne les moyens d'être en intelligence avec son environnement. Le renseignement doit être en permanence réévalué en fonction de l'évolution de la situation, c'est pourquoi toute la difficulté consiste à organiser un tel système dans le temps (permanence, régularité, pérennité) et à doter les hommes et l'organisation d'une culture de l'intelligence économique, c'est-à-dire à la fois d'un savoir-faire approprié mais aussi de réflexes dans une véritable dynamique d'apprentissage.<sup>1</sup>

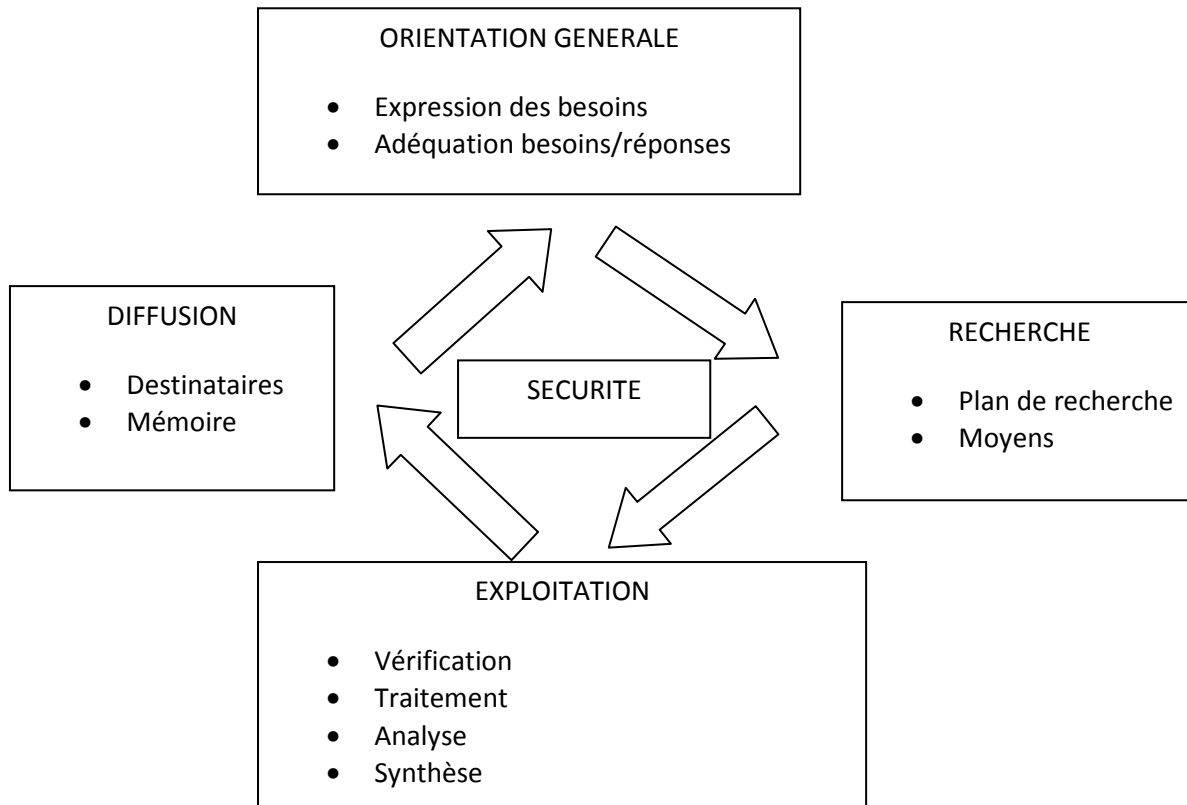
---

<sup>1</sup>-Christian Macron, Nicolas Moinet- « L'intelligence économique »- les topos- Dunod- Paris- Année 2006- page n° : 62.

## Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

Figure n° : 01

Le cycle du renseignement



Source : Christian Macron, Nicolas Moinet- « L'intelligence économique »- les topos- Dunod- Paris- Année 2006- page n° : 63.

### **1.2 Le management de l'information :**

L'information est au cœur des organisations, qu'il s'agisse d'entreprises industrielles ou de service œuvrant dans un contexte fortement concurrentiel que d'un ministère, de collectivités territoriales ou d'associations à caractère culturel. L'information remplit des fonctions multiples : matière première pour les études, facteur de production, ressource stratégique, ferment d'innovation, atout commercial, matière à participation des travailleurs.... Elle est réductrice d'incertitude pour toute décision. L'information est devenue le facteur le plus discriminant de tous les facteurs qui concourent au développement économique et culturel. Certains parlent du « pétrole gris », d'autres de « sang de l'entreprise ». Nous entrons, nous dit-on, dans la « société de l'information ». Les organisations vivent dans un univers qui se complexifie : il faut prendre en compte de plus en plus de paramètres pour résoudre les problèmes, conduire un

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

projet ou piloter une entreprise. Donc pas de management sans identification préalable des enjeux d'une gestion d'information efficace tant au niveau du travail d'un individu qu'au niveau global de l'organisation.<sup>1</sup>

Le management global de l'information vise justement à supprimer « l'info-chaos » et à mettre de la cohérence et de l'efficacité au sein de l'organisation ; il s'agit de mettre en interaction dynamique :

- Les différents besoins d'information et des connaissances ;
- Les diverses sources et ressources informationnelles ;
- Les actions stratégiques structurantes ;
- Les processus formalisés ;
- Les divers groupes d'acteurs et les responsabilités.

Le management de l'information ne peut être réduit en un seul « système d'information », il se situe au niveau des objectifs stratégiques de l'organisation, de la production ou de l'exploitation des contenus informationnelles.

---

<sup>1</sup> - Eric Sutter- « Intelligence économique et management de l'information » - ADBS Editions TEC & DOC-Lavoisier, 2006- page : 07.



## Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

d'informations noires na pas lieux d'être envisagée dans le cadre d'une entreprise, compte tenu du ratio risque/cout et rendement.<sup>1</sup>

Tableau n° :01 typologie de l'information

<b>Information</b>	<b>Blanche</b>	<b>Grise</b>	<b>noire</b>
<b>Type</b>	Scientifique, technologique, commerciale, juridique, financière, stratégique, personnelle		
<b>Niveau</b>	Tactique, opérationnelle, stratégique		
<b>Domaine opératoire</b>	Documentaire, de situation, d'alerte		
<b>Intérêt</b>	Fatale, utile, pertinente	Pertinente, critique	critique
<b>Accès</b>	Public	Restreint	Strictement limité
<b>Classification</b>	Non protégé	Dissémination restreinte	Confidentiel, secret
<b>Disponibilité</b>	80%	15%	05%
<b>Formes</b>	Formelle (texte) ou informelle (conversation, rumeur)		
<b>Sources</b>	Ouvertes	Autorisées-fermées	clandestines
<b>Qualification juridique</b>	Pas d'infractions au recueil : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recueil licite</li> <li>➤ Propriété intellectuelle</li> <li>➤ Possibilité d'infraction à l'emploi</li> </ul>	Domaine de l'infraction jurisprudentielle : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Litige de concurrence</li> <li>➤ Débauchage de cadre</li> <li>➤ Atteinte au secret professionnel</li> </ul>	Infraction aux lois civiles et commerciales : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atteinte à l'administration</li> <li>➤ Atteinte à la personnalité</li> <li>➤ Atteintes aux intérêts de l'entreprise</li> <li>➤ Infraction aux lois et réglementation</li> </ul>
<b>Cout</b>	Faible	Faible	élevé
<b>Rentabilité</b>	Elevé	Très élevé	faible

Source : Bernard Guilhon-Jean-louis Levet-de l'intelligence économique à l'économie de la croissance-édition Economica-paris-année : 2003-page 62.

<sup>1</sup> Arnaud Groff,- « 100 questions pour comprendre et agir Manager l'innovation »- op-cit- page n° : 22.



## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

### **2. Définition de l'intelligence économique :**

Le terme d'intelligence présente un double sens. Selon la signification anglo-saxonne-, « intelligence » signifie recherche d'informations, activité de renseignement. Mais l'intelligence c'est aussi la capacité pour une entreprise d'anticiper le changement, de s'adapter d'être capable de répondre rapidement aux sollicitations qui lui sont faites. L'intelligence de l'entreprise nécessite la mise en œuvre et l'utilisation d'un « système nerveux » constitué de réseaux de communication interdépendants et qui la rendent plus réactive, mieux informée, et, en définitive, plus compétitive. La gestion de cette forme d'intelligence, qu'il s'agisse de la collecte d'informations ou de la gestion des connaissances et ainsi devenue un des éléments stratégique de la vie d'une entreprise moderne. Sa capacité à gérer les connaissances de manière fluide et en temps réel, a des conséquences profondes sur l'organisation du travail, les relations avec l'extérieur, la recherche ou les relations clients. La circulation des informations se fait plus rapide. Des systèmes et des logiciels facilitent aujourd'hui la gestion, le partage et la diffusion des connaissances (knowledge management).<sup>1</sup>

Les observateurs économiques s'accordent à reconnaître qu'une nouvelle révolution économique est en marche et qu'elle est fondée sur l'information et la connaissance. En effet, l'internationalisation des échanges impose aux différents acteurs économiques d'adopter une démarche anticipative (et non plus réactive) face aux changements de leur environnement. L'efficacité de leur stratégie repose alors sur le déploiement de véritables dispositifs d'« intelligence économique» qui instituent la gestion stratégique de l'information comme levier majeur au service de la performance économique et de l'emploi.

Dans un entretien accordé aux cahiers de la compétitivité datée du 13 juin 2007, Alain Juillet précise que : « le concept d'intelligence économique est nouveau. Défini et formalisé depuis vingt ans, ce concept s'est progressivement implanté,

---

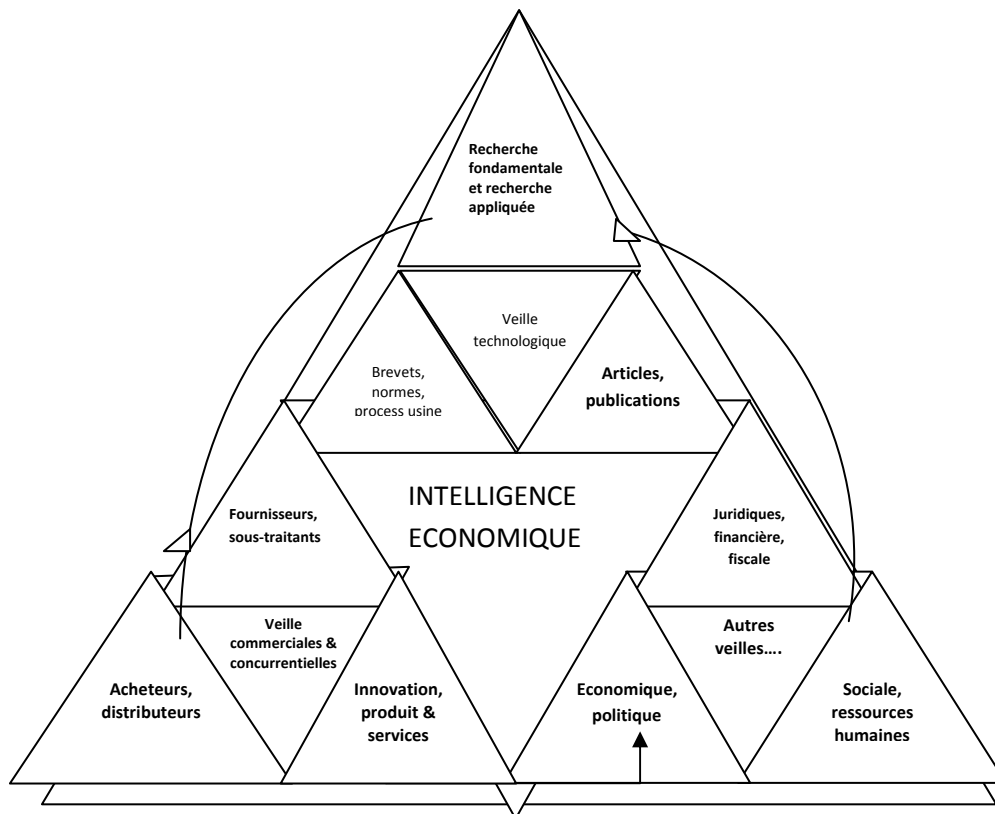
<sup>1</sup> Guy massé, Françoise thibault-« intelligence économique, u guide pour une économie de l'intelligence »- 1 ère édition- Balises- De boeck université- Bruxelles- année : 2001- page n°: 08.

## Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

car il correspond à une vraie nécessité. Par ailleurs, les outils informatiques ont été mis en place il y a quelques années seulement. On peut dire que l'intelligence économique est la fille de la mondialisation et des nouvelles technologies de l'information ».

Pour Henry Martre, « l'intelligence économique c'est l'information recoupée, traitée, ciblée pour pouvoir éclairer les décisions. Pour prendre des décisions économiques optimales, il faut comprendre la réalité dans laquelle elles s'appliquent. Comme dans l'impressionnisme, on se sert des éléments glanés ici et là pour brosser le tableau le plus proche de la réalité.

Figure n° :03 Circulation de l'information



Source : Daniel Rouach- « la veille technologique et l'intelligence économique »- pub- 1 ère édition- année : 1996- France-page n° : 11.

En effet, il existe plusieurs définitions de l'intelligence économique, cette notion ayant l'objet de divers débats conceptuels. La première définition apparaît en 1967 dans un ouvrage d'HAROLD Wilensky il y définit l'intelligence

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

économique comme l'activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes ». Cette définition permet de distinguer l'intelligence économique de l'espionnage économique car elle se développe ouvertement et utilise principalement des moyens légaux.<sup>1</sup>

### **3. Les principaux fondements de l'IE :**

Nous retenons de la définition du rapport Martre deux grandes orientations qui fondent le concept de l'IE. La première concerne l'objet d'analyse, la seconde la nature et le comportement des acteurs. Par contre nous considérons que ce qui manque à cette définition porte plutôt sur la conception de sa dynamique.

Concernant l'objet d'analyse, la définition du rapport Martre, qui est l'aboutissement d'un travail collectif approfondi et dont chaque terme a été minutieusement choisi, souligne particulièrement certains aspects de l'activité d'IE :

- L'utilité d'information,
- L'objectif de compétitivité de l'IE pour l'entreprise
- L'imbrication de l'IE dans la prise de décision stratégique et les tactiques stratégiques ;
- La coordination des différentes phases du processus (recherche, traitement, diffusion et exploitation) ;
- Le cadre de légalité dans lequel le processus doit se faire ;
- La sécurité et la protection de l'entreprise ;
- L'efficacité du processus (qualité, délais et couts).<sup>2</sup>

Concernant les acteurs de l'IE procède selon le rapport Martre, d'une intention stratégique et fait interagir tous les acteurs de l'économie (entreprises,

---

<sup>1</sup> - Rouag Riad- « guide pratique de l'intelligence économique »- édition el maarif- Annaba- Tome :01 - année : 2012- page : 09.

<sup>2</sup> Bernard Barthelemy-Philippe Courreges-Gestion des risques-éditions d'organisation-2eme édition- année :2000-page n° :-Page 95

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

groupements professionnels, centres de décisions locaux, nationaux, transnationaux, Etats). Elle utilise différents niveaux d'information de la plus accessible jusqu'à l'information grise ou semi-ouverte. Elle facilite la mise en évidence des liens entre les facteurs (individus, évènements, technologies, stratégies, savoir-faire) qui autorisent par exemple la reconstitution des intentions d'un concurrent. Elle conduit donc à des gains de temps, améliore la qualité des processus de décision stratégique et des pratiques d'influence.<sup>1</sup>

### **4. L'intelligence économique et les autres concepts :**

On peut citer différents autres concepts d'intelligence économique : guerre économique, intelligence stratégique, compétitivité économique. On va essayer de définir chacun de ces concepts pour mieux les distinguer et les comprendre.

#### **a. La guerre économique :**

Il faut savoir que l'environnement dans lequel les organisations pratiquent leurs activités est sans équivoque, plein de surprises favorables ou et défavorables, les interminables surveillances réciproquement employés par les antagonistes sont devenus les meilleures et pires armes pour les deux sens qui pourrait porter atteinte au patrimoine informatif de l'entreprise. Certains spécialistes de l'intelligence économique qualifient ce climat de guerre économique comme ESEMBERT Bernard qui dit que : « dans cette guerre, qui est en quelque sorte un jeu à somme positive, les nouvelles armes sont la compétitivité des couts, l'innovation et le niveau d'éducation ». CARAYON Bernard, BORRY Marc et MOSER Frédéric et d'autres préfèrent « compétitivité économique », tel qu'il est le cas de MARTRE Henry qui n'aime pas utiliser le terme de guerre, et JAKOBIAK François qui emploie et précise que ces conflits économiques ne vont pas jusqu'à une guerre qui utilise des armes militaires mais il s'agit plutôt d'une guerre de l'information.

---

<sup>1</sup>Ibrahim Elouamari-le management des risques au sein de l'industrie textile-institut de génie appliqué-ingénierie financière-année : 2011-page : Page 96.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

### **b. Le patriotisme économique :**

Patriotisme veut dire la patrie, d'après le petit robert 2007, le patriotisme veut dire l'amour de la patrie et la volonté de se dévouer. Ce terme est généralement perçu comme une invitation faites aux acteurs économiques tels que l'Etat, les entreprises, ou bien les consommateurs afin de favoriser les activités nationales. DELAITE Marie Françoise et POIROT Jacques donnent comme définition du patriotisme comme suit : c'est le sentiment partagé par tous ou une partie des acteurs d'un pays par exemple les collectivités territoriales, les administrations publiques ou locales, d'appartenir à un système économique et/ou social national dont il convient d'assurer la pérennité ». ils montrent qu'il existe chez certains acteurs un sentiment de moralité et de principes pour soutenir les activités nationales ; ils favorisent l'intérêt de la patrie que leurs propres intérêts, des hommes politiques français ont prononcé le patriotisme économique comme CARAYON.B (2003) dans son rapport porté sur « l'intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale »et D.DE VILLEPIN, appellent les acteurs à coopérer car l'économie nationale est jugée menacée par les entreprises étrangères en l'occurrence les entreprises multinationales étrangères.

Son objectif est de soutenir l'activité économique nationale et donc protéger et préserver l'emploi, il est considéré comme une stratégie de sécurité économique et par laquelle le pays défend et protège toute activité économique essentielle et/ou stratégiques, contrôle les délocalisations qui pénalisent la population active par un chômage.<sup>1</sup>

### **c. Business intelligence :**

Le concept intelligence économique est traduit en anglais par « business intelligence ». Le vocabulaire des anglo-saxonnes de l'intelligence économique recouvre essentiellement les termes de « scanning », « business intelligence »,

---

<sup>1</sup>HAMIDOU BENYELLES Kamila- « Le rôle de l'IE dans la compétitivité des PME-PMI cas de la wilaya de Tlemcen »- Thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat en sciences économiques- Université abou beckr belkaid, Tlemen- année universitaire : 2016-2017- Page n° : 56.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

« strategic intelligence » et « d'intelligence » afin de montrer l'activité entière de l'intelligence.

La notion « competitive intelligence » veut dire l'importance de surveiller les concurrents dans la surveillance de l'environnement. D'après PRESCOTT.J il faut analyser en profondeur la concurrence ainsi que le secteur ensuite donner un sens à des informations éparses, ce qui est appelé « la transformation des données en intelligence ».

### **5. Les six dimensions d'une démarche d'IE :**

Intégrer et orienter une démarche d'IE : nul vent n'étant favorable pour celui qui ne sait où il va, replacer l'IE dans le schéma systémique de l'entreprise (Capacité, Actifs, Offre, Métier) puis sensibiliser le personnel à la démarche, affiner sa stratégie, auditer son dispositif, diagnostiquer ses besoins informationnels et orienter ses actions grâce au cycle du renseignement et à l'approche Targers Centric, le tout en n'oubliant pas de se référer à une charte éthique.

Surveiller son environnement pertinent : construire un plan de renseignement et de veille, connaître la typologie des sources d'informations, apprendre à manager les sources humaines et à maîtriser les outils de recherche sur le web puis à automatiser sa veille.

Traiter et analyser l'information stratégique : comprendre le processus d'analyse pour transformer les données en informations stratégiques, savoir traiter rapidement ces informations en prenant en compte les biais cognitifs, qualifier les sources, utiliser les outils avancés pour analyser les stratégies des concurrents et les représenter graphiquement pour mieux échanger.

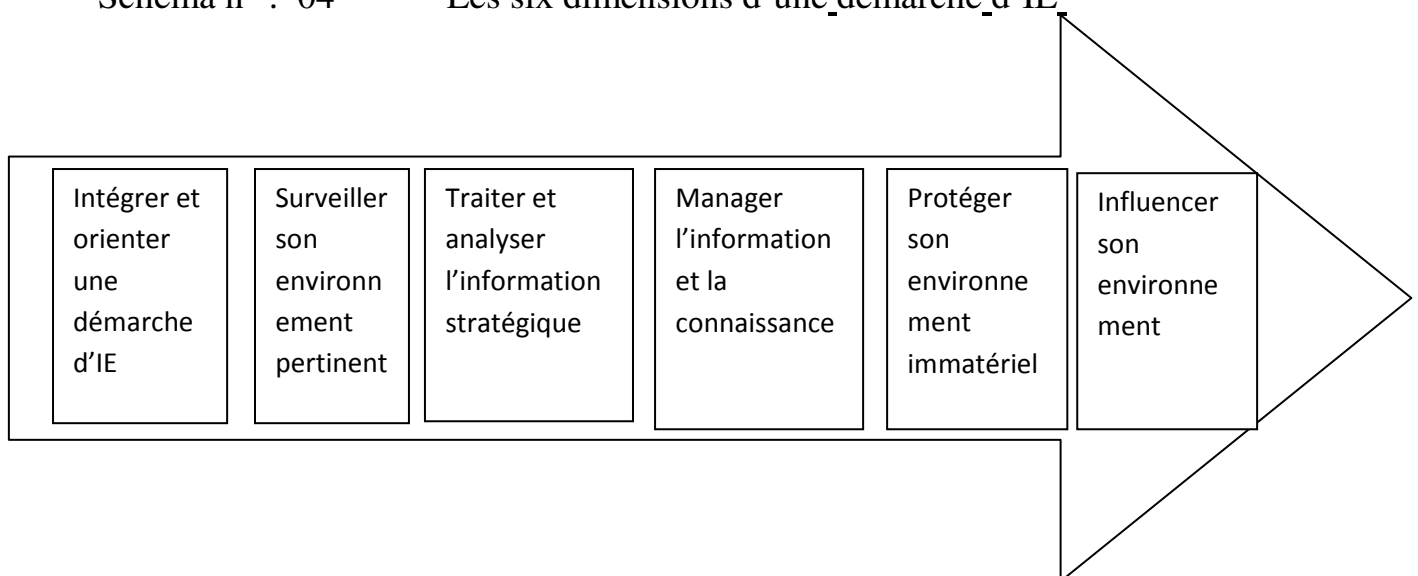
Manager l'information et la connaissance : savoir gérer l'information pour la capitaliser, la faire circuler et la transformer en connaissance, favoriser la constitution des communautés de pratique et le management en réseau, développer la co-prospective et mettre en place une war-room.

## Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

Protéger son patrimoine immatériel : savoir sécuriser ses informations, réaliser un autodiagnostic de ses failles, connaître les pratiques d'ingénierie sociale, utiliser l'arme de brevet, protéger ses personnes clés et développer une gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Influencer son environnement : savoir communiquer en interne pour mobiliser les collaborateurs et rendre effective la vision stratégique de l'entreprise ne pas négliger les relations presse, se préparer à la communication de crise, pratiquer le lobbying et développer son agilité stratégique grâce à la méthode des échiquiers invisibles et à l'usage de la matrice DIA (Direct-Indirect-Anticipation).<sup>1</sup>

Schéma n° : 04 Les six dimensions d'une démarche d'IE



**Source :** Cristophe Deschamps, Nicolas Moinet- « la boîte à outils de l'intelligence économique »- DUNOD-éditeur de savoirs- Paris-2011- page n° : 07.

<sup>1</sup> Cristophe Deschamps, Nicolas Moinet- « la boîte à outils de l'intelligence économique »- op.cit.- page n° : 06-07.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

### **8. A quoi sert l'intelligence économique ?**

Outil de pilotage et facteur de performance, l'intelligence économique permet à une entreprise de :

- Maîtriser et protéger l'information stratégique ;
- Produire des informations en mobilisant la capacité d'analyse et d'anticipation des collaborateurs ;
- Pérenniser son existence et se développer face à la concurrence, en décidant à bon escient et avec réactivité ;
- Mettre en évidence des opportunités et les exploiter pour le développement d'innovations, de partenariats, de gains de productivités, la conquête de nouvelles parts de marchés
- Révéler des menaces et les réduire.

L'intelligence économique est donc multiple dans son contenu et ses dispositifs. Elle induit des fonctions à la fois informatives, anticipatrice et proactives. L'avantage compétitif qu'une organisation peut en tirer repose sur sa capacité à maîtriser les flux d'informations, en appui à ses actions, pour construire sa stratégie avec un maximum de réactivité.<sup>1</sup>

### **9. L'intelligence économique à travers le monde :**

Dans chaque pays L'IE s'est constituée d'une culture différente (asiatique, anglo-saxonne, africaine) ce qui a donné, une culture particulière de l'intelligence économique. Elle détermine des savoir-faire de gestion de la concurrence ou de la coopération. Pour innover dans cette activité il faut se doter et mobiliser les capacités d'intelligence – c'est-à-dire de compréhension des situations et des rapports de forces – et de penser les organisations de recueil, d'interprétation, de diffusion et de protection de l'information les mieux adaptées.

---

<sup>1</sup> Thomas LEGRAIN- « le guide de l'intelligence économique »- le guide du routard- Hachette- édition n° : 01- année :2014- Page : 14



## Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

### **i. L'approche japonaise :**

Au Japon, le partage d'information fait partie de leur culture et de leur quotidien ; il est le premier pays industrialisé à avoir fait de l'information le levier principal de son développement. L'information constitue une ressource collective avant d'être une ressource individuelle donc, son véritable atout repose dans la culture de groupe et de partage. Le rapport de « l'intelligence économique et PME » de chambre régionale de commerce et de l'industrie CRCI explique que les japonais, dès l'école sont initiés et formés à l'acquisition des connaissances et le partage de l'information entre les équipes ; le recueil de l'information est presque inné chez eux ; il est effectué d'une façon naturelle, spontanée, et en même temps incontournable. Selon C.HARBULOT et Ph.BAUMARD disent que « les japonais ne cherchent plus à dissimuler ce qui a fait leur force dans le passé. Ils se justifient en expliquant que ce sont les américains qui ont donné l'exemple en créant une nouvelle division de la CIA : the planning and coordinating division qui est chargé du renseignement économique en Europe et au Japon ». <sup>1</sup>

### **ii. L'approche anglo-saxonne**

D'après BAUMARD (1991), l'approche américaine est caractérisée par une surveillance continue toutes directions. C'est le *monitoring* utilisant des bases de données où des opérations d'enregistrement sont effectuées systématiquement sur des fichiers informatiques, ce terme vient du « monitor », terme anglais supposant que les veilleurs passent la plus part du temps derrière l'écran, il a pour objet de « **développer et de communiquer une compréhension profonde de la concurrence au sein de l'entreprise** »

- Un monitoring efficace doit permettre les éléments suivants :
- Connaître les sources ouvertes et publiées de l'environnement,

---

<sup>1</sup> -Mme Hamidou Benyelles Kamila-« Le rôle de l'intelligence économique dans la compétitivité des PME-PMI cas de la wilaya de Tlemcen »- these pour l'obtention du diplôme de doctorat en sciences économiques- année universitaire : 2016-2017- université de Tlemcen- page n° : 32.

## Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

- Motiver les sources de son organisation, c'est-à-dire le personnel,
- Identifier et expliquer les acquis méconnus de l'entreprise en matière d'intelligence,
- Etablir une typologie de l'information désirée et se fixer un rythme d'acquisition,
- Développer un réflexe de communication au sein du personnel,
- Aménager des canaux de distribution sélective de l'information,
- Développer des programmes d'entraînement et de l'information,

Le monitoring connaît des difficultés comme le manque de mobilisation du personnel, car ces derniers trouvent généralement de difficultés de connaître les informations qui leur sont utiles, et de prendre du temps de rassembler ou de partager l'information ; la cellule du monitoring risque de perdre sa mission car elle est du caractère « tous azimuts » et elle se concentre généralement sur une voie donnée. D'autre part, elle a tendance à perdre sa mission d'information du plus grand nombre. Des solutions ont été proposées consistant à se focaliser sur un élément unique, et à faciliter la circulation de l'information au sein de l'entreprise en créant une ligne téléphonique permanente pour l'accueil de l'information, une *hot line* ou un réseau d'information (courrier électronique) ....

Face à ces difficultés, les entreprises américaines ont choisi une autre voie, c'est le *benchmarking* en se basant sur les techniques utilisées par les organismes étatiques du renseignement en se concentrant sur un seul acteur de l'environnement suivant la logique des cinq forces proposée par Michel Porter, c'est-à-dire un benchmarking propre à chaque force du secteur (voir partie1, M. Porter).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-Souhil Fekir-« l'intelligence économique et la stratégie de l'entreprise état de la question et pratiques en Algérie »- EHEC Alger- spécialité : management commercial-année : 2009-  
[https://www.memoireonline.com/07/10/3653/m\\_Lintelligence-economique-et-la-strategie-dentreprise-etat-de-la-question-et-pratiques-en-A8.html](https://www.memoireonline.com/07/10/3653/m_Lintelligence-economique-et-la-strategie-dentreprise-etat-de-la-question-et-pratiques-en-A8.html)

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

### **iii. L'approche francophone :**

L'engagement de la France s'est fait d'une façon officielle dans le dispositif de l'IE en mois d'Avril de l'année 1992. L'intelligence économique en France s'est développée ainsi selon une dynamique de créativité. Le prochain défi de l'école française d'IE est celui de la maîtrise de la transformation numérique et de notre capacité d'intelligence des technologies disruptives ; défi aussi de la formalisation d'une stratégie de maîtrise des données (data) issues de l'internet des objets et des données personnelles, nouvel horizon de la bataille de la diversité culturelle.<sup>1</sup>

## **Section 02 : Le processus de veille et l'intelligence économique**

### **1. Définition de la veille**

La veille est une activité transversale, dont l'objectif est de trouver des informations spécifiques sur des thématiques ou des axes définis par la direction de l'entreprise. L'activité de veille est réalisée par quelques personnes pour des structures plus importantes ; un service de veille spécifique est monté, parfois par le dirigeant de l'entreprise, que l'on dénomme « veilleur ». De plus en plus d'entreprises passent des contrats de sous-traitance avec des sociétés spécialisées dans la veille qui s'engagent dans la collecte d'information professionnelle sur la base d'un contrat de fourniture (hebdomadaire, mensuel, annuel). La veille est organisée pour trouver des informations pertinentes (disponibles, confidentielles, spécifiques) très en amont de l'entreprise puis les restituer après les avoir traitées en mettant des avis motivés. Puis de rechercher, d'analyser les informations pertinentes sur des thématiques définies. Suivant la nature des informations traitées en amont (technologiques, règlementaires et juridiques, économiques, politiques, brevets, commerciales, bibliométriques...), la veille sera spécialisée en veille technologique, juridique....

---

<sup>1</sup>-actu-entreprise-« [http://www.actuentreprise.com/page\\_de\\_garde/intelligence-economique-lapproche-francaise/](http://www.actuentreprise.com/page_de_garde/intelligence-economique-lapproche-francaise/)»- date de consultation le : 20/10/2018- 00h55.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

Les veilles spécifiques s'écrivent donc dans ce cadre global de la veille stratégique, car ceci concerne l'entreprise.<sup>1</sup>

### **2. Les différents types de veille :**

L'information que recherche l'entreprise est pour une grande partie accessible dès qu'un système de veille a été mis en place. Il s'agit d'identifier les sources, de créer un réseau de veilleurs et de mettre en place le traitement, l'analyse la synthèse, la diffusion et le stockage de l'information pertinente pour les décideurs. Souvent les entreprises qui mettent en place une veille ont tendance à collecter beaucoup d'informations. Cette boulimie d'information risque d'aller à l'encontre d'une veille efficace. Pour réaliser une bonne veille, il faut savoir quoi observer, et avoir en tête les priorités et les objectifs de l'entreprise. Cela permet de concentrer ses efforts de collecte d'information sur les éléments clés utiles à la décision. Une bonne veille doit donc s'appuyer sur la stratégie de l'entreprise qui fixe le cap à atteindre et permet de mieux identifier les axes de recherches pour les veilleurs. Selon les entreprises et en fonction de leurs stratégies, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, l'environnement général. En nous appuyant sur le schéma de PORTER, on distingue habituellement quatre grands types de veille.<sup>2</sup>

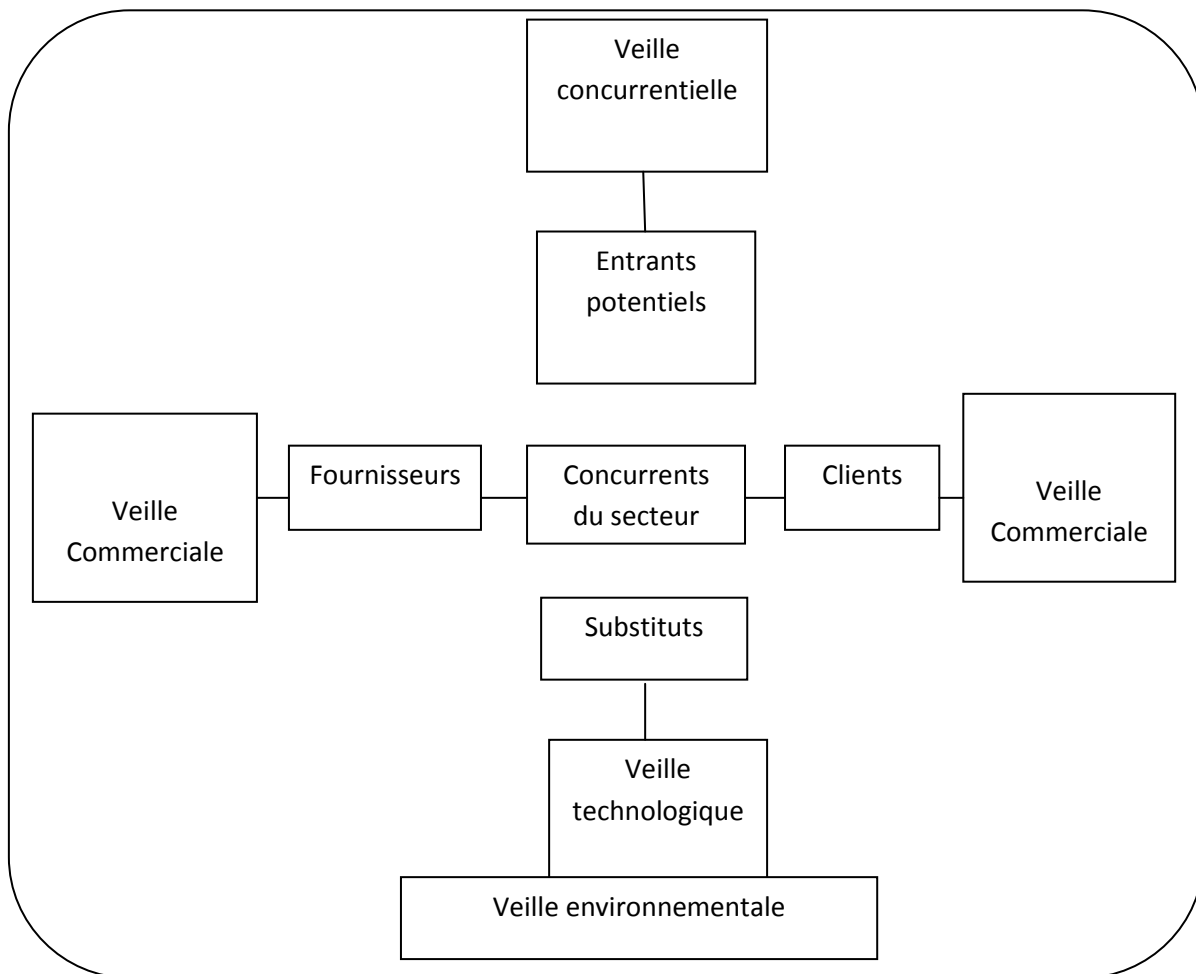
---

<sup>1</sup> Alphonse Carlier- « intelligence économique et knowledge management »-afnor éditions-France-année : 2012- page : 74.

<sup>2</sup> laurent hermel- « veille stratégique et intelligence économique »- 2<sup>e</sup> édition- afnor-France-2007-page :07.

## Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

Schéma n° :05 Les différents types de veille



Source : laurent hermel- « veille stratégique et intelligence économique »- 2<sup>e</sup> édition- afnor-France-2007-page :08

- **La veille technologique :**

Relative aux informations de type brevets, normes, périodiques professionnels, rapports sur les produits concurrents, compte-rendu de salon de produit,... Est située dans la direction de recherche et développement. Son objectif est d'aider à améliorer les produits existants, créer de nouveaux produits, connaître les projets des concurrents. Elle est indispensable à l'entreprise car au-delà de la connaissance de la stratégie des concurrents et des attentes de la clientèle, les menaces peuvent venir d'une découverte scientifique ou des services de recherche et développement d'un concurrent direct ou indirect.

## Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

- **La veille concurrentielle :**

Permet de connaître parfaitement ses concurrents directs. Il s'agit par concurrent, de disposer d'une description la plus complète possible : identification (adresse, forme juridique), effectifs, marques gérées, résultats financiers, rapports d'activités, publicités, production, investissements, projets.... Elle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution.

- **La veille commerciale :**

Consiste à collecter des informations sur ses propres clients, leurs taux de satisfaction, leurs besoins, connaître les marges des produits concurrents ainsi que leurs techniques de vente.<sup>1</sup>

- **La veille de l'environnement stratégique :**

Elle consiste à identifier les évolutions qui s'opèrent dans la société et qui risquent d'impacter l'activité économique des entreprises.

- **La veille juridique :**

Elle consiste à surveiller de manière permanente la législation et ses évolutions, sur un domaine ou une activité donnée. Elle s'intéresse autant à la mise en place de nouveaux textes nationaux ou européens (lois, décrets, directives) qui impactent directement la vie de l'entreprise qu'aux nouvelles normes.

- **La veille comptable et financière :**

Elle permet à l'entreprise d'identifier à l'occasion de l'établissement de ses business plans et de ses comptes annuels, à la fois ses faiblesses et ses opportunités de développement. Cela lui permet ensuite de couvrir ses risques à travers des actions de sécurisations et de se développer dans son secteur.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Radia bernaoui-« veille et intelligence économique quelle problématique pour un système d'information en Algérie ? »-office des publications universitaires- année :2016-Page n° : 26.

<sup>2</sup> Philippe gloaguen- « le guide de l'intelligence économique »- le guide du routard- hachette livre- année : 204-

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

### **3. La veille, le renseignement et l'intelligence économique :**

La veille s'affirme donc comme une activité rendue nécessaire par la prévalence de l'économie de la connaissance et de la société de l'information. Cette double révolution culturelle, anthropologique, sociétale et technologique se trouve à l'origine de la percée dans les entreprises de ce savoir-faire premier de l'intelligence économique (IE) : la veille. Celle-ci recueille en fait l'héritage du monde du renseignement. Précisons ce point, il se révèle toujours nécessaire de désamorcer les enjeux possibles de querelles et de malentendus. Premièrement, la relation entre le renseignement et l'intelligence économique doit être clarifiée. Comment se définit l'IE ? Elle consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile aux acteurs économiques.

Le renseignement vise, lui, à obtenir les informations « élaborées » (recoupées, validées) permettant la construction des stratégies de sécurité de la nation. Effectivement, une parenté les lie : celle de l'analyse, de la rationalité. Le cycle de renseignement, en fait un cycle de l'information, constitue une autre manière de nommer les procédures logiques (déjà familières aux philosophes depuis Aristote, a minima...), au nombre desquelles il faut compter le principe de non-contradiction. Premièrement ce cycle se situe au centre du raisonnement « renseignement » comme du raisonnement « IE ». Il s'agit d'abord de rendre compte du réel, découvrir des données et de les organiser. La veille, la sureté (la protection contre les malveillances) et l'influence (les trois spécialités qui forment l'intelligence économique) nécessitent des savoir-faire différents de ceux des membres de services spéciaux.

Deuxièmement, l'intelligence économique ne vise pas la mise en place d'une police interne d'entreprise. Elle tend à permettre d'exploiter des opportunités et de détecter des menaces pesant sur l'entreprise, non à établir une surveillance des salariés.

Troisièmement le volet « influence » de l'IE ne se résume pas au lobbying et ne s'assimile pas à de la manipulation. Il s'inscrit dans une stratégie de

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

communication et de relations publiques qui a intégré les exigences de la gouvernance, de la gestion des risques et de la conformité.<sup>1</sup>

### **4. L'intelligence économique VS l'espionnage :**

Dans ce contexte il faut dire qu'il est nécessaire de travailler dans un cadre déontologique et éthique pour éviter le risque de mélange avec la notion de l'espionnage, ce risque d'enfreindre la loi à cause d'un manque d'attention ou bien par la tentation par exemple à travers le vol de documents confidentiels. HERMEL.H constate qu'il existe une confusion entre intelligence économique et la notion d'espionnage industriel.

La présence et l'application d'un cadre déontologique représente une assurance aux professionnels qui sont veulents appliquer une stratégie légale et loyale issue des bienfaits de l'IE.<sup>2</sup>

### **5. CRITERES DE DIFFERENTIATION ENTRE VEILLE ET I.E**

Nous considérons que, comparé au terme de veille qui se réfère à une activité sensorielle, celui d'intelligence renvoie à un ensemble complexe d'interactions à la fois sensorielles, cognitives et communicantes. Le concept d'intelligence, par sa richesse sémantique, offre une perspective de développement et se place nettement au-delà du concept de veille, qui reste à un niveau fonctionnel. De fait, l'ensemble des auteurs reconnaissent aujourd'hui que la veille n'est qu'un des aspects de l'I.E. Mais la différence ne s'arrête pas là, comme nous allons le montrer. Pour notre part, la veille, au tant que dispositif fonctionnel de collecte et de traitement de l'information, construit des éléments de connaissance (documentation, situation) destinés à réduire l'incertitude du décideur, à l'image d'un système radar (pour reprendre le terme d'Ansoff). Ainsi le veilleur peut-il être assimilé à un opérateur radar chargé de détecter des signaux faibles ou forts

---

<sup>1</sup> - Eric Delbecque, Jean-Renaud Fayol- « Intelligence économique »- Vuibert-France- Année :2012-page n° : 16-17.

<sup>2</sup> - MARTINET.B, MARTI.YM- « l'intelligence économique »- les éditions d'organisations- Paris- Année : 1995- page n° : 112.



## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

et de les classer comme des menaces ou des opportunités. L'état de vigilance induit une attitude réactive par rapport aux situations ainsi qu'un potentiel d'anticipation atténué par un facteur d'incertitude relatif. Le processus décisionnel se fonde alors sur des éléments tangibles et probables. On ne peut pas d'emblée évoquer l'attitude proactive dans la mesure où l'anticipation présente un degré d'incertitude trop important. L'intelligence économique apparaît par contre, comme un système intégré et cohérent, composé d'un réseau d'acteurs et d'une panoplie technologique d'information et de communication. L'ensemble a pour vocation de résoudre collectivement une problématique d'ordre tactique ou stratégique. Le système repose sur un projet d'action dans un univers dynamique. L'information échangée est multidimensionnelle. Elle se présente sous forme de recommandations d'actions<sup>43</sup> au sens où chaque sous-système produit une connaissance d'origine exogène (information de situation) et endogène (éléments de solutions puisés dans les réservoirs de compétences individuelles des acteurs). La connaissance mise à la disposition du commandement est une construction intelligente et collective qui libère la mémoire du décideur final. Elle lui apporte le recul nécessaire au développement optimal d'initiatives tactiques ou stratégiques susceptibles de lui donner l'avantage (proactivité). Le passage à l'acte se trouve favorisé par un processus décisionnel rapide et fiable. Le système interagit alors sur son propre environnement dont il peut modifier les données de par l'influence qu'il y exerce. Il peut alors influencer l'évolution d'une situation et prévenir, tout en le contrôlant, son développement futur (interactivité).<sup>1</sup>

Dans la perspective de ce que nous venons de décrire, la veille se présente comme un système de collecte et de traitement segmenté produisant de l'information documentaire et de l'information de situation non dynamique au

---

<sup>1</sup>-Antoine E Said- « Role de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise »- thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences économiques- année : 2004- Université Paris IX Dauphine- n° :5.

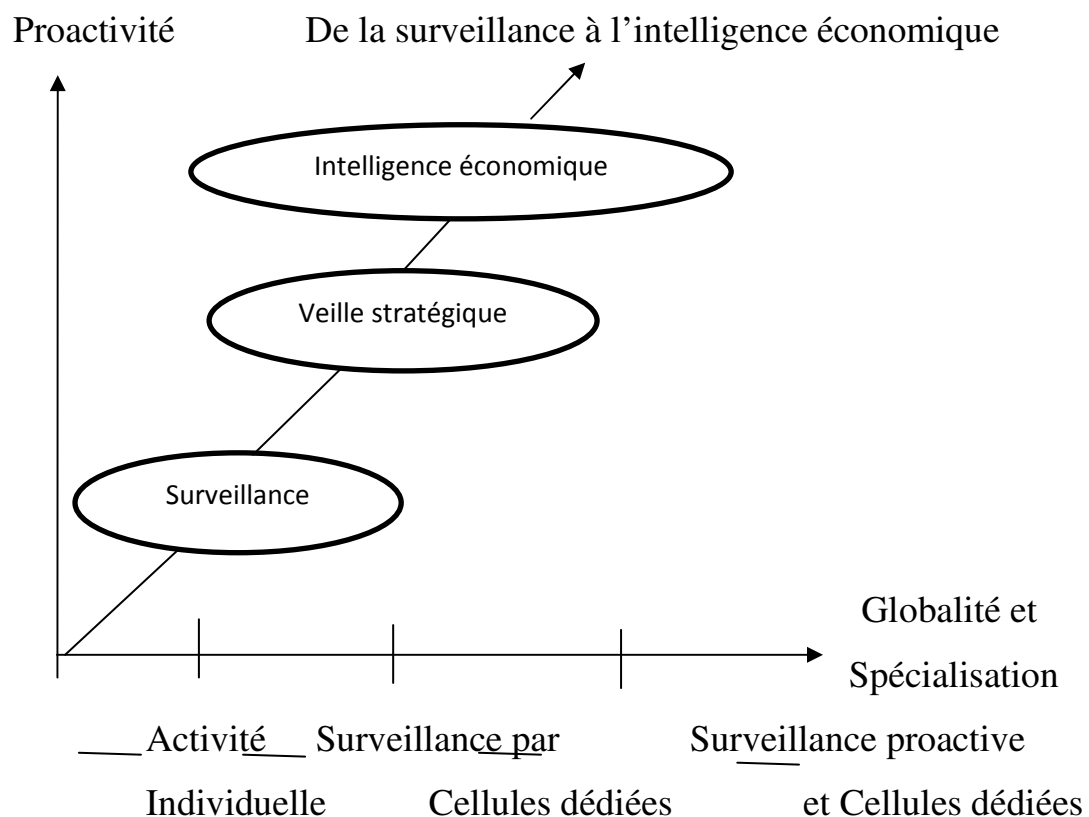
## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

sens où elle exprime un état de la situation à divers instants mais de façon non continue. Le processus itératif discontinu de production conduit à une somme de situations séquentielles dont l'analyse permet d'établir rétrospectivement une dynamique. Ce processus accuse un temps de retard qui dépend de la vitesse de traitement, du mode de diffusion et du mode d'appropriation de la connaissance. La veille fournit des éléments de connaissance susceptibles d'orienter la décision. Nous qualifierons les deux types d'informations produites d'« Info-Documentation » et d'« Info-Décision ». Elles se composent d'éléments exogènes enrichis par des connaissances endogènes d'ordre technique ou scientifique. En revanche, l'intelligence économique apparaît non pas seulement comme un dispositif de recherche d'information mais comme un processus de production de connaissances, une dynamique reliant l'information à l'action. Cette approche dynamique repose sur une synergie des compétences qui suppose un état de confiance mutuelle ainsi qu'une communication transversale des informations. Dans le continuum temporel de l'entreprise, l'action apparaît comme une rupture avec la fatalité. Elle produit des effets, des situations nouvelles, arrachant à l'attraction de l'habitude (Meyer, 1997). En ce sens, l'intelligence économique se présente comme un facteur d'influence du milieu en ce qu'elle analyse l'évolution de son propre environnement et produit des recommandations d'action susceptibles de modifier, voire de prendre le contrôle de cette évolution. On qualifiera cette information d'« Info-Action ». Meyer (1997) écrit que l'intelligence est un rapport au temps, en ce qu'elle permet la production d'un écart dans le temps par un phénomène d'anticipation, ainsi elle « libère du temps à exister ». Cette marge de temps est un espace de manœuvre virtuel (hors champ) qui permet d'agir en dehors du référentiel partagé par l'ensemble des acteurs. Ce coup d'avance du décideur qui permet d'anticiper une situation est désigné par le terme de « proactivité » tandis que l'influence sur le milieu, qui permet de modifier la situation, voire d'en contrôler l'évolution, est désigné sous le terme d'« interactivité ».

## Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

Pour résumer à l'extrême, on peut considérer que si le scanning (ou la surveillance ou la Veille spontanée) est une attitude informelle d'observation attentive de l'environnement de l'entreprise, plutôt individuelle pratiquée par facteur, au fil de ses rencontres, de ses contacts, de ses lectures, etc... alors la Veille indique une formalisation de l'activité de surveillance avec des processus et des pratiques bien définis dans le traitement et la gestion de l'information par le biais de cellules spécialisées dédiées à cette activité. Quant à l'intelligence Economique, elle englobe la veille, elle est plus globale et plus offensive que la veille et participe plus activement au processus de décision stratégique. Une autre distinction peut être bâtie sur les différences existantes dans les besoins exprimés, les attributs et les résultats attendus de chacune de ces activités.

Figure n° :07 Evolution dans le temps Scanning-IE en passant par la veille



Source : Antoine E. SAID- « Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise » - op.cit.- n° :57.

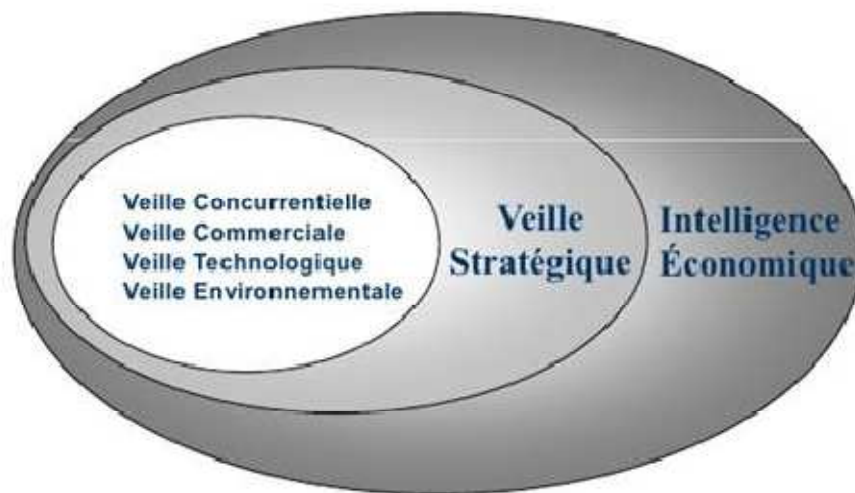
## Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base

### 6. Veille stratégique au service de l'intelligence économique

Ces deux termes sont presque devenus des synonymes dans le langage courant, pourtant il existe une différence entre les deux.

L'intelligence économique est souvent considérée comme un concept général regroupant toutes les activités de veille stratégique (veille technologique, veille concurrentielle, ...).

Schéma n° : 08            la veille stratégique et l'intelligence économique



Source : Bekaddour Hacem- « l'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement cas des entreprises algériennes » - thèse de doctorat en sciences de gestion-université Abou Beckr Belkaid Tlemcen- année : 2017-2018- page n° : 126-127.

Ainsi Guy Massé et Françoise Thibaut déclarent : « la veille est un outil primordial, peut-être le plus urgent dans l'ordre chronologique dans le processus d'élaboration d'une démarche d'intelligence économique ».

Le concept de veille stratégique ne semble pas pouvoir être abordé sans revenir sur le concept d'intelligence économique. Les deux termes ont un lien étroit. La veille s'intègre pleinement dans le concept d'intelligence économique. La veille consiste à rester à l'affût de toute information utile. Mais l'intelligence économique va bien au-delà : c'est une politique. Il s'agit à la fois :

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

- de détecter les opportunités et les meilleurs moyens de les exploiter.
- de prévoir et analyser les risques potentiels.
- de protéger des informations ou des données sensibles.
- de construire des scénarios intelligents.
- de comprendre la stratégie des autres, les capacités des divers acteurs.

Face à un environnement de plus en plus hostile où la concurrence est rude, il est devenu nécessaire pour les entreprises d'assurer leur pérennité. L'IE, permettant à l'entreprise de mieux décrypter, comprendre et maîtriser l'environnement, constitue une démarche impliquant l'action pour épauler la stratégie de l'entreprise.

En effet, l'IE ne se limite pas à une simple veille environnementale, mais plutôt un véritable mode de management stratégique, qui a pour objectif d'instaurer une liberté d'action et de Selon Alain Bloch: « En réalité, l'intelligence économique est une sorte de prolongement et d'aboutissement de la démarche de veille »<sup>1</sup>.

La notion d'intelligence économique remplace celle de veille stratégique en sens qu'elle n'est pas que passive, mais aussi défensive, et qu'elle crée des emplois transversaux compatibles avec la nouvelle configuration des firmes et des états.<sup>2</sup> maîtriser le moment de la décision permettant à l'entreprise de réagir au moment opportun, réagir vite pour ne pas se laisser trop distancer par ses concurrents (Réactivité), se préparer aux changements prévisibles pour ne pas se laisser surprendre par les concurrents (Préactivité), mais aussi agir sur l'environnement dans le but de le maîtriser par l'influence et l'instauration de l'effet de surprise pour doubler les concurrents (Proactivité).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - Bekaddour Hacen-« l'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement cas des entreprises algériennes »- op.cit.- page n° : 126-127.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

### **Section 03 : l'intelligence économique une stratégie pour le secteur bancaire**

#### **1. Mondialisation et intelligence économique**

Dans un contexte où les clientèles se font plus volatiles et plus exigeantes, où la concurrence mondiale se renforce avec l'apparition de nouveaux pays producteurs (les BRIC), la concurrence entre les firmes tend à se durcir, opposant deux modèles de compétition : le modèle de la firme multinationale qui développe des effets de taille par une couverture mondiale du marché, le modèle de la PME qui valorise des effets de spécialisation à partir d'un enracinement régional au sein de cluster. Dans cette compétition, la firme multinationale cherche à acquérir la souplesse d'une PME par l'externalisation, et la PME cherche à acquérir les effets de taille de la multinationale par la coopération avec d'autres PME.

Pour une PME, l'enjeu consiste à convaincre d'autres PME d'unir leurs efforts dans le cadre d'une stratégie collective, c'est-à-dire une stratégie qui combine les avantages individuels de chaque PME à l'échelle collective. Cette stratégie conduit à développer des actifs spécifiques justifiant l'intérêt de la coopération : des actifs qu'aucune PME n'aurait pu acquérir en demeurant isolée, des actifs qui créent davantage de valeur collectivement que la somme des valeurs créées individuellement par chaque PME, des actifs dont les PME tirent un bénéfice individuel, directement ou indirectement. Parmi ces actifs figure la connaissance collective au cœur de la notion d'intelligence économique. En effet, « l'information stratégique » ne veut rien dire en soi. Ce qui a une importance stratégique pour la firme A n'en a que rarement pour l'entreprise B, en raison des différentes positions de perception. L'information n'est donc pas une vérité objective pour tous. Dans ce contexte, ce qui est important c'est de relier les firmes pour partager et construire des informations pertinentes pour chaque partenaire.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

Ainsi à une échelle collective, chaque firme peut être détenteur d'une connaissance partielle dans l'innovation ou dans la protection des données sensibles. L'enjeu consiste alors à reconstituer à plusieurs la connaissance dans son intégralité pour développer un avantage compétitif collectif, comme l'innovation ouverte. L'harmonisation des échanges entre firmes joue donc un rôle crucial pour atteindre cet objectif.<sup>1</sup>

### **2. L'intelligence économique est un outil d'aide à la décision**

L'entreprise se situant au cœur du processus innovant est considérée comme un acteur essentiel de l'innovation. Elle fait partie d'un système économique plus large dans lequel d'autres acteurs interviennent : les laboratoires, les entreprises, les consommateurs etc. qui interviennent ou influencent le processus innovant des entreprises. L'innovation est un choix décisif et une prise de risque. D'où la contrainte pour l'entreprise innovante de disposer d'un système d'intelligence économique pour l'aider dans les prises de décision. L'entreprise innovante doit se tenir informée des technologies disponibles dans son secteur d'activité. Le mot technologie recouvre ici l'ensemble des informations quelle qu'en soit l'étendue, la complexité jusqu'à l'aspect économique de ladite technologie. De ce fait, l'entreprise innovante se trouve dans la nécessité d'appliquer la veille technologique, puis l'intelligence économique. Il est essentiel, dans ce contexte, de faire preuve d'une vigilance permanente permettant les prises de décision adéquates. Dans un monde très fluctuant caractérisé par des évolutions de plus en plus erratiques et, donc, très difficilement prévisibles, il convient d'être compétitif, c'est-à-dire de vendre en permanence et avec profit les produits et services créés. Il importe aussi d'être apte à l'innovation permanente, au sens large, incluant la diversification.

L'intelligence économique est un ensemble des moyens qui, organisés en système de management de la connaissance, produit de l'information utile à la

---

<sup>1</sup>- Cristophe Assens & Cristelle Perin- « L'intelligence économique : une stratégie de réseau pour les entreprises »- Revue internationale d'intelligence économique- Volume 3- année : 2011-page : 139.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

prise de décision. Elle englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel: veille, protection, manipulation de l'information. L'intelligence économique est considérée comme un moyen puissant d'aide à la décision stratégique, outils destinés aux hauts responsables de l'entreprise. Elle sort d'un dispositif systématique d'intelligence économique des outils d'aide à la décision. Ce problème de prise de décision en univers incertain concerne avant tout la stratégie et, donc, les dirigeants de l'entreprise. Les décisions stratégiques seront offensives, défensives ou organisationnelles.

Les décisions offensives concernent fréquemment la R&D où les nouveaux programmes de recherche à lancer, les nouveaux projets de développement à soutenir, jouent un rôle capital dans la capacité à l'innovation permanente qui doit constituer un objectif essentiel. Il s'y ajoute les activités de transfert de technologies comme la vente, l'achat, l'échange de licences, ou d'unités de production. La direction commerciale, le marketing sont également très impliqués dans les décisions offensives. Les décisions défensives sont relatives à la protection du patrimoine, à la sécurité et à la maîtrise des risques. La notion de risque s'étend maintenant à tous les domaines de l'entreprise, du risque industriel au risque commercial en passant par le risque d'image : quelques traces de benzène dans une eau minérale ont, avec la médiatisation généralisée, des conséquences terribles. Le management défensif consiste à mettre les risques en évidence, à les mesurer, à s'efforcer d'en réduire la probabilité d'occurrence et de déterminer l'importance du dommage potentiel. Les entreprises possédant un dispositif d'intelligence économique sont conscientes d'un risque moins évident mais bien réel, celui de la désinformation sciemment organisée pour détruire l'image de l'entreprise ou pour faire s'effondrer le cours de ses actions.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - Naima El Haoud- « l'intelligence économique au service de l'entreprise innovante »- Revue internationale d'intelligence économique- Volume : 03- Année : 2011- page n° : 177, 178.



## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

### **3. L'intelligence économique un outil stratégique de la gestion des risques :**

#### **a. L'intelligence économique permet une anticipation des risques externes:**

Une des fonctions principales de l'intelligence économique est la veille globale de l'environnement. Il s'agit de détecter des signaux annonciateurs de changement. Elle englobe et centralise dans ce sens toute sorte de veille, à savoir la veille technologique, politique, économique, juridique<sup>2</sup> Et sociale. Il existe deux types de signaux, les signaux forts et les signaux faibles. Les signaux forts sont des informations complètes, relativement stables dans le temps et accessibles auprès de ressources formalisées.

Les signaux faibles, quant à eux, sont essentiellement qualitatifs, anticipatifs, incertains et ambigus mais permettent cependant de prévoir les changements futurs de l'environnement de l'entreprise, de réduire son temps de réaction et d'accroître sa flexibilité. Ils constituent des signes d'alerte précoce.

Une des limites des systèmes de la gestion des risques réside dans le fait qu'ils ne permettent que la détection de risques déjà cartographiés. De plus, ces systèmes restent centrés sur des risques de nature industrielle. Cela ne permet pas à l'entreprise d'anticiper des événements imprévisibles surtout lorsqu'il s'agit de risques concurrentiels par exemple. L'intelligence économique peut ainsi aider à détecter les signaux faibles annonciateurs des surprises de l'environnement afin d'éviter la situation de crise. Elle permet par conséquent une anticipation des risques.

S'ils se font de plus en plus précis, ces signaux deviendront forts et permettront à l'entreprise de passer d'un état d'ignorance totale à un état de connaissance totale de nouveaux risques.

#### **b. L'intelligence économique permet de pallier les défaillances des indicateurs.**

La mesure des risques se fait par le biais d'indicateurs communément approuvés par les experts ou déterminés sur la base de données historiques. Deux cas de

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

figure, au moins, peuvent se présenter :

Une sous-estimation du seuil au-delà duquel le risque devient réel ;

Une absence d'indicateur valable et fiable permettant de mesurer le risque et de déclencher l'alerte.

Les praticiens de l'intelligence économique partent certes d'un besoin prédéfini, mais scrutent tout l'environnement à la recherche d'informations pertinentes, ce qui n'est pas le cas des risques managers qui restent plutôt centrés sur des indicateurs prédéfinis. L'IE et le management des risques peuvent en ce sens être complémentaires et s'alimenter mutuellement en information.

### **c. L'intelligence économique permet une meilleure interprétation des risques**

Parfois les indicateurs et les mesures sont fiables mais l'interprétation qu'on fait est erronée. L'interprétation en management des risques est assurée par des spécialistes dont la mission est de donner un sens et une explication à la variation des indicateurs.<sup>1</sup> L'intelligence économique est fondée sur une logique d'intégration et de coordination de réseaux dispersés. Ce réseau d'acteurs clés permet de disposer d'une meilleure compréhension des événements et de créer une capacité de travailler ensemble, de se coordonner et de partager l'information et la connaissance. Dans ce sens, l'intelligence économique peut permettre de mieux interpréter les informations collectées par les risques managers.

#### **4. Vers une caractérisation des dimensions de l'I.E.S**

A partir du matériau, ci-dessus détaillé, nous pouvons commencer par une approche idéaliste qui définit un certain nombre de principes à partir desquels pourraient être envisagées les fonctions d'un modèle parfait d'I.E.S. Ces principes sont les suivants :

---

<sup>1</sup> Mohamed Nabil EL MABROUKI- « l'intelligence économique « quels apports à la gestion des risques »-Université Paris XI - Faculté Jean Monnet-France-page n° :08.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

- **Légalité** : l'intelligence économique s'inscrit dans un cadre légal et déontologique ;
- **Culture collective de l'information** : l'information est l'affaire de tous, en aucun cas l'information ne doit être considérée comme un bien personnel. L'I.E correspond à une gestion dynamique de la culture informationnelle fondée sur la diffusion transversale de l'information et le décroisement des relations par la connaissance du jeu des acteurs.
- **Continuité et permanence** : l'intelligence économique est une activité permanente, continue et pérenne. En ce sens elle implique directement et durablement la direction stratégique de l'entreprise dans une politique cohérente de collecte systématique, globale et généralisée.
- **Synergie** : elle implique la gestion globale et rationnelle des compétences à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Ce principe appelle la notion d'intelligence collective.
- **Proactivité et interactivité** : l'intelligence économique prend en compte les signaux faibles et les faisceaux d'indices afin de détecter les menaces et les opportunités, elle réduit ainsi l'incertitude et favorise une meilleure réactivité. En visant le contrôle des événements en amont, elle permet d'élaborer des solutions opérationnelles par anticipation (proactivité) et d'influencer l'environnement social et concurrentiel (interactivité).
- **Dynamique apprenante**: l'intelligence économique se situe dans une logique d'apprentissage permanent. Réceptive à la nouveauté, elle cherche à ne pas réinventer la roue et favorise l'inspiration par l'imitation légale (benchmarking) et l'adaptation culturelle. Cette dynamique apprenante favorise l'élimination du syndrome NIH (Not Invented Here) (Achard et Bernat, 1998).
- **Regard critique** : l'intelligence économique apporte un regard critique sur l'information. La mise en doute et l'analyse systématique impliquent une

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

vérification et une authentification de l'information avant son exploitation à des fins opérationnelles.

- **Réticularité** : l'intelligence économique favorise le développement des réseaux d'échange d'informations à travers une gestion dynamique de la problématique coopération concurrence. Elle implique une gestion valorisante des sources, préférant les stratégies de contournement aux stratégies frontales.<sup>1</sup>

### **5. Intégrer et orienter une démarche d'intelligence économique :**

L'intelligence économique est une dynamique managériale qui vise à maîtriser une chaîne de l'information stratégique dont la valeur sera celle de son maillon le plus faible. Pour une entreprise, il s'agit plus précisément de transformer collectivement les informations en connaissances actionnables afin d'améliorer sa position concurrentielle, protéger son patrimoine immatériel et influencer son environnement. Pour ce faire, il est avant tout nécessaire d'engager une réflexion stratégique sur son environnement pertinent, sa position réelle, ses objectifs, l'écart entre les deux et les moyens de les combler. Pour être efficace, la démarche d'intelligence économique doit être intégrée à cette réflexion et orientée par elle. Car plus qu'une palette d'outils, elle est avant tout une posture, un autre regard sur le couple menace/opportunités, faisant ainsi du management de l'information stratégique une clé de la compétitivité. L'intelligence économique dynamise les outils classiques de la stratégie avec lesquels elle entretient des liens historiques étroits et offre à des démarches plus novatrices les moyens de leurs ambitions. Celui-ci permet d'initier une démarche d'intelligence économique à partir de l'analyse des dynamiques internes et externes de l'organisation et de son environnement. En d'autres termes, l'intelligence économique est intégrée dans une démarche plus globale et permet aux différents acteurs de mieux percevoir son intérêt. Rapidement, néanmoins, il va s'avérer nécessaire d'organiser une séance de sensibilisation pour impliquer

---

<sup>1</sup> - Antoine E Said- « Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise » - op.cit.- page n° :104.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

l'ensemble des collaborateurs et leur présenter ce que couvre une telle démarche en terme de méthode et d'outils mais également de modifications éventuelles des comportements (recherche organisée de renseignement, partage du savoir, protection des informations, actions d'influence...). Viennent ensuite les outils classiques de la stratégie. Outre l'intérêt qu'ils présentent évidemment en termes d'analyse, la matrice de l'intensité concurrentielle et la matrice SWOT mettent l'organisation en tension. Vient alors le temps de l'audit informationnel et du diagnostic des besoins puis le temps de la mise en œuvre de l'intelligence économique avec la cartographie des flux d'information, le fameux cycle du renseignement et son complément, l'approche target centric.<sup>1</sup>

### **6. La mise en place d'une stratégie d'intelligence économique au sein organisme bancaire**

La mise en place d'une stratégie d'intelligence économique, c'est avant tout prendre conscience d'un besoin en information et des risques liés à cette information.

- Définir le besoin : avant de se lancer il faut bien connaître les besoins de la banque. Il faut reformuler, déterminer les attentes précises et sous quelle forme l'information est attendue.
- Collecter : il s'agit de surveiller et d'interroger les sources à disposition afin d'obtenir des informations.
- Traiter : l'information brute recueillie doit être traitée, c'est-à-dire hiérarchisée, synthétisée ou décryptée selon les besoins du demandeur.
- Analyser : fiabiliser et interpréter l'information pour l'inclure dans sa stratégie de décision.
- Formaliser : il est nécessaire de traiter précisément l'information pertinente

---

<sup>1</sup> Christophe DESHAMPS, Nicolas MOINET- « la boîte à outils de l'intelligence économique »- Dunod-1 ère édition-2011-page n° : 13.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

- Diffuser : avoir la bonne information pour que les concernés soient au courant au bon moment.
- Exploiter : être au courant ne suffit pas, il faut savoir exploiter correctement l'information : s'adapter, agir et au bon moment est vital.
- Protéger : la sécurité consiste à maîtriser les risques liés aux outils de communication et de stockage de l'information. Elle vise à sensibiliser les collaborateurs sur les risques éventuels liés à leur comportement.
- Lobbying : être actif dans les réseaux et savoir influencer les décideurs locaux, nationaux et/ou internationaux à prendre des décisions qui vous soient favorables. Cela permet de valoriser ses propres intérêts en agissant sur l'environnement de la banque.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Belghanami Nadjat Wassila L'intelligence économique approche anticipative et action proactive Cas : des entreprises publiques algériennes- Revue de management et d'études économiques- Volume 2, Numéro 1- année :2019- page n° : 31-32.

## **Chapitre 01 : L'intelligence économique : fondements et concepts de base**

### **Conclusion :**

Durant les deux derniers siècles, le développement économique a été plus conditionné par le progrès technique et technologique, lui-même entretenu par les profits de ce développement. L'accélération des mutations industrielles, des changements technologiques et leur diffusion à l'ensemble de la sphère des activités des pays développés, ont eu pour effet la transformation progressive, puis rapidement, tant de la nature et de la qualité des produits et des services que leurs systèmes de production, de distribution et d'exploitation.

On peut avoir cette information utile et nécessaire pour une gestion efficace des risques grâce à L'intelligence économique qui est l'ensemble des moyens, organisés en un système de management de la connaissance, qui produit de l'information utile à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes.

L'Intelligence Économique permet de concentrer l'énergie de l'entreprise sur la notion de l'information pertinente, de définir des formats de diffusion adaptés aux différents destinataires dans le monde économique, et s'organiser pour gérer l'information stratégique qui est devenu un impératif pour la survie et la sécurité économique de l'organisation dans leurs prises de décisions mais aussi une nécessité impérieuse pour les managers de la réactivité à la proactivité.

# **Chapitre 02**

**La gestion des risques bancaires**



## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

### **Introduction :**

Le risque est inévitable dans la vie des affaires. Ne pas vouloir en prendre, c'est courir celui d'être dépassé par des concurrents plus audacieux. Il représente le plus souvent une double opportunité, source de gains espérés, et occasion offerte de se différencier, pour les entreprises les mieux préparées. Ainsi, la bonne gestion du risque permet de pouvoir mieux en prendre. Elle est à ce titre un élément majeur de la création de valeurs dans l'entreprise, et pas seulement pour les actionnaires, par les profits attendus ou la réduction des coûts. Elle l'est aussi pour les clients, par exemple par l'innovation, ou pour les salariés, par une meilleure sécurité au travail ou leur plus grande responsabilisation et implication. Cette possible contribution du risque à la performance de l'entreprise suppose qu'il soit d'abord identifié, pour pouvoir ensuite être géré.

Dans ce contexte, l'environnement bancaire lui aussi est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. Devant ces multiples perturbations les banques sont de plus en plus menacées par plusieurs risques nuisant à son activité et sa position sur le marché financier. La gestion des risques bancaires est une problématique agrément d'actualité, ceci n'est pas le fruit du hasard mais une simple conséquence des problèmes économiques.

L'évolution de l'activité bancaire durant ces dernières décennies implique l'apparition de divers risques et l'aggravation de ceux déjà existants. Plusieurs types de risques peuvent affecter une banque. Toutefois, le risque de contrepartie, ou risque de crédit, est à la fois le premier, le plus dangereux et le courant risque auquel est confronté un établissement financier.<sup>1</sup>

Le système bancaire en Algérie a toujours été dominé par les banques publiques. Ces banques ont été créées par l'État algérien en vue de lancer les secteurs d'activité qu'ils considèrent comme stratégiques tels que le logement,

---

<sup>1</sup> Dr. Rachida Ben Ahmed Daho, Dr Kamel Benyamina- « la gestion des risques de crédit bancaire avec la méthode de scoring »- Revue des études économétriques approfondies- n 01/2016-Page : 134.

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

l'agriculture et l'industrie. Cependant, la pérennité de ces banques publiques a été menacé par les politiques de distribution de crédit inadaptées puisqu'elles se sont soldées par des problèmes de qualité des actifs et d'insolvabilité. D'ailleurs, la contre-performance chez les banques en terme d'accompagnement de l'économie est due à la détérioration de la qualité de leurs actifs et notamment l'importance des créances compromises logées dans leurs portefeuilles d'engagements. Aussi, la recapitalisation des banques publics à travers l'apport en numéraire injecté par le trésor pour le renforcement des fonds propres des banques est devenu indispensable pour des institutions viables et saines jouant pleinement leurs rôles en tant que principaux acteurs de financement de l'économie. En dépit de ces interventions répétitives par les pouvoirs publics, les banques sont désormais incapables de réfléchir pour la mise en œuvre d'un système efficace de "gestion des risques" pouvant leurs assurer deux fonctions importantes :

- L'évaluation quantitative du risque lié au crédit par l'élaboration d'un modèle interne de gestion permettant une allocation optimale des fonds propres à destination d'emplois sains ;
- l'audit et le contrôle interne du portefeuille de crédits à travers une gestion proactive de l'ensemble des engagements de la banque et particulièrement les créances présentant un risque élevé de non remboursement<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- Sid-ahmed Mokhtari- « modélisation du risque de crédit appliqué à un portefeuille de créances bancaires »- Revue d'économie et de statistique appliquée »-volume09- numéro 02-année : 2011- page n° :42.

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

### **Section 01 : le secteur bancaire**

#### **1. Les banques et les établissements financiers :**

La loi définit la banque comme toute personne morale qui exerce à titre de profession habituelle les opérations de banque à savoir, la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci. Cependant, l'établissement financier ne peut exercer que deux de ces trois fonctions qui sont l'octroi du crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et leurs gestions.

- Réception des fonds du public :

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

- Octroi de crédit :

Constitue une opération de crédit pour l'application de la présente loi tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. Sont assimilés à des opérations de crédits les opérations de location assorties d'options d'achat, notamment les crédits bail.

- Les moyens de paiement :

Sont considérés comme moyens de paiement tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds et ce, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé.

La loi oblige toute banque et établissement financier à avoir une autorisation d'exercice sur le sol algérien ainsi qu'un agrément avant d'exercer les opérations de banques. Le conseil de la monnaie et du crédit est la seule autorité

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

habilité à fournir ce document après avoir vérifié que l'établissement respecte la totalité des exigences prévues par la loi.<sup>1</sup>

### **2. Spécificité de l'activité bancaire**

La banque se distingue des autres firmes par un certain nombre de caractéristiques et de fonctions qui lui sont propres. Ces particularités bancaires ont valu à la banque un traitement particulier, notamment en matière de réglementation.

Les banques sont exposées à de nombreux risques notamment le risque de marché, le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque opérationnel mais elles sont en particulier exposées au risque systémique. En effet, la liquidité du contrat de dépôt et l'illiquidité du crédit bancaire engendrent une incertitude sur les demandes de remboursement des dépôts pouvant rendre les banques vulnérables aux « ruées bancaires » en période de défiance. En cas de panique bancaire (même infondée), tous les déposants demandent le retrait de leurs dépôts, puisque ces derniers sont remboursés au pair et dans l'ordre d'arrivée au guichet (premier arrivé, premier servi). Étant donné les spécificités des dépôts et l'asymétrie d'information, la course des déposants aux guichets pour retirer leurs dépôts peut s'avérer rationnelle même si elle se base sur une simple rumeur. Ces comportements peuvent entraîner l'insolvabilité - voire la faillite - de la banque qui n'est plus capable de faire face à ses engagements. Toutefois, la faillite d'une banque peut provoquer celle d'autres banques, puisque le secteur bancaire est plus vulnérable à l'instabilité que les autres secteurs de l'économie. En effet, les banques sont fortement engagées dans les marchés interbancaires et dans le système des paiements. Étant donné leur exposition aux risques et aux asymétries d'information, les problèmes rencontrés par une banque peuvent se propager aux autres, conduisant à une crise systémique (Diamond et Dybvig,

---

<sup>1</sup>- Kherchi Hanya-« l'évolution du système bancaire algérien sous les nouvelles règles prudentielles internationales »- Revue d'économie et de statistique appliquée- Volume 5, Numéro 1, Page :43.

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

1983 ; Simpson et *al.*, 2005). Une telle crise a de graves conséquences pour l'économie dans son ensemble, puisqu'elle engendre la destruction du mécanisme des paiements. À cet égard, les banques gèrent l'épargne des personnes physiques et morales et financent la croissance économique. Elles sont indispensables pour le bon fonctionnement de l'économie. L'insolvabilité ou la faillite d'une banque peut donc avoir des conséquences importantes sur l'ensemble de l'économie.

Compte tenu du risque systémique auquel sont exposées les banques, la gestion des risques bancaires s'avère capitale pour la stabilité de l'ensemble du système financier. En particulier, la surveillance du risque opérationnel est spécialement délicate étant donné les difficultés inhérentes à l'évaluation et à la gestion d'un tel risque. Ces particularités bancaires valent à la banque une réglementation prudentielle stricte.<sup>1</sup>

### **3. Le secteur bancaire et l'économie :**

Historiquement, les banques sont connues par leur rôle d'intermédiaire financier le plus présent dans l'économie, communément connues à travers leur activité d'intermédiation traditionnelle de bilan. La banque joue le rôle de l'intermédiation financière de deux manières donnant lieu à deux visions différentes de la firme bancaire, d'une part considère la diversification des actifs financiers et d'une seconde part considère l'évaluation des actifs financiers. Dans le contexte algérien, et pour financier le développement économique le système bancaire et financier plus particulièrement les banques et les établissements financiers publics, ce dernier est largement composé d'opérateurs privés et étrangers à partir de la fin des années 1960. Au terme de la période, le secteur devient en exclusive public et spécialisé. Depuis les années 1988, le secteur bancaire et financier a connu une modification et restructuration en vue

---

<sup>1</sup>- Meriem Haouat Asli- « Risque opérationnel bancaire : le point sur la réglementation prudentielle »- cairn.info- page n° : 229,230- article disponible à l'adresse suivante : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-8-page-225.htm>- date de consultation le: 15/12/2019- heure : 21h10.

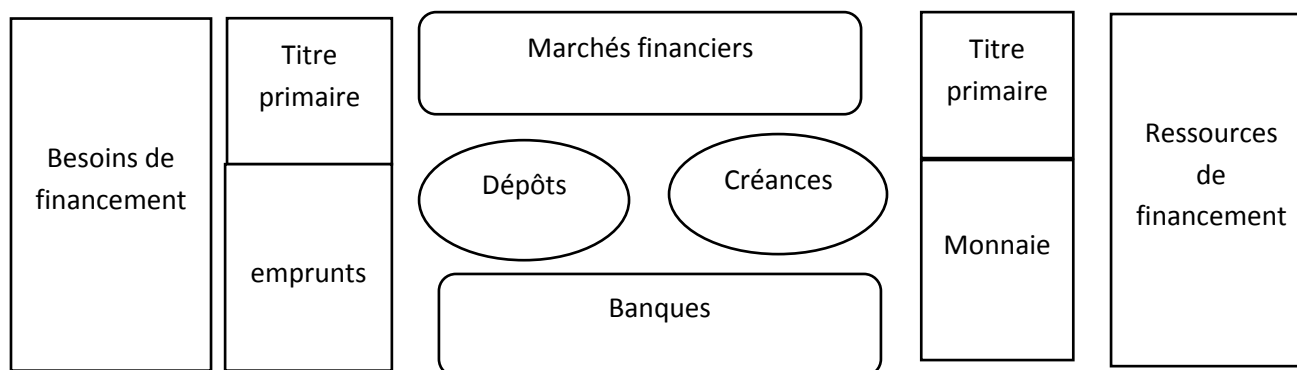
## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

des grands changements de la nature et de la forme juridiques des grandes entreprises algériennes<sup>4</sup> incluant les banques. De même, la loi n°90-106 le pilier du nouveau système algérien, en déterminant de différentes réformes et mesures de ce secteur. Et depuis, plusieurs réformes se poursuivent notamment avec l'ouverture des entreprises publiques économiques aux capitaux privés nationaux ou étrangers. En outre l'ordonnance n°03-11, porte d'objectif la consolidation du système bancaire et abroge la loi sur la monnaie et le crédit de 1990. Cette ordonnance consolide le régime déjà établis par la loi 1990 en introduisant de nouveaux principes et/ou en les définissant plus précisément : le secret professionnel, les changes et les mouvements de capitaux, la protection des déposants. L'objectif de la présente ordonnance est de renforcer la sécurité financière, améliorer nettement le système de paiement et la qualité du marché. Par la suite, l'Algérie vise à améliorer l'activité bancaire par le partenariat comme modalité d'implantation des investissements étrangers qui figuré dans la loi de finances complémentaire pour 2009. Et par conséquent, l'ordonnance n°03-11 relative à la monnaie et au crédit a été modifiée et complétée en 2010 par l'ordonnance n°10-04 du 26 août 2010. En dépit de cette ordonnance plusieurs mesures ont été prises telles les participations étrangères dans les banques entre autres. Et d'autres mesures, visant à renforcer le contrôle des banques et des établissements financiers, à la protection de la clientèle et à la qualité des prestations bancaires. A partir de l'année 2013, l'Algérie dispose 29 banques et établissements financiers : 20 banques dont 6 publiques et 14 privées et 9 établissements financiers. En revanche de son rôle d'intermédiation financière, la relation de la banque avec son milieu lui pose beaucoup de risques qui peuvent être non maîtrisables. Car la nature de son activité de collecte des dépôts et de distribution de crédit lui expose à des risques de liquidité. De ce fait, toute incertitude sur la qualité de son bilan peut générer une perte de confiance, comme celle des « subprimes » ou la dette de la Grèce. De cette raison, les banques sont soumises à des contrôles bancaires qui peuvent prendre

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

plusieurs formes et objectifs, puisque l'activité bancaire de sa nature est une activité de risque.<sup>1</sup>

Shéma n° : 08                      Les banques et l'économie  
Finance directe



Finance indirecte

Source : zaafrane Mansouria-« l'audit et le contrôle des risques dans le milieu bancaire cadre de référence des banques algériennes »-op.cit.- page : 08.

### **4. Les différentes activités du secteur bancaire :**

La gestion des risques et le contrôle interne découlent des activités porteuses des risques pris par la banque (notamment lorsqu'elle accorde un prêt, ou cherche à optimiser sa trésorerie en la plaçant sur les marchés financiers). Afin d'appréhender au mieux les enjeux des métiers du Risque et du Contrôle dans la banque, il est nécessaire d'en décrire, au préalable, les différentes activités.

Au XVIème siècle, la banque est « la table de changeur ou de commerçant, le lieu où se fait le trafic, le commerce de l'argent ». Le terme « banque » correspond à une forme féminine de « banc » et dérive de l'italien « banca » introduit en France lors de l'installation des banques italiennes à Lyon. On comprend par ces origines commerciales, que la banque correspond au lieu d'échange entre les personnes qui souhaitent déposer, placer leur argent et ceux qui souhaitent emprunter une somme d'argent. Aujourd'hui, les banques françaises sont le plus souvent des consortiums financiers multi-activités, dites

<sup>1</sup> - zaafrane Mansouria-« l'audit et le contrôle des risques dans le milieu bancaire cadre de référence des banques algériennes »-revue les cahiers de poidex-volume 04-numéro 06-année : 2016- page 07.

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

banques universelles, modèle prédominant dans le système bancaire français. Les banques universelles sont des grands conglomérats financiers regroupant les différents métiers des banques de détail, des banques de marchés et d'investissements, et de « l'activité assurance ». Les activités de la banque sont donc multiples, allant de la collecte de dépôts (épargne des clients) au financement de l'économie (octroi de crédits), ou à la commercialisation de produits d'assurance en passant par les activités de marchés (achat / vente d'actifs financiers, ...).<sup>1</sup>

Schéma n° :09 Les activités du secteur bancaire

### **L'activité traditionnelle**

- La banque de détail s'adresse aux particuliers, professionnels, PME / PMI, collectivités locales, associations, ... Elle est en charge de la gestion des dépôts, de l'octroi de crédits, de la gestion des moyens de paiement (notion de « prestataire de paiement »). Les banques ont donc principalement pour objet de collecter les dépôts auprès de clients particuliers ou professionnels, puis de redistribuer ces dépôts sous forme de prêts aux différents acteurs du système économique et financier. La banque transforme ainsi des disponibilités à court terme, en prêts à moyen et long terme.

### **La banque de marché et d'investissement**

- Les activités de banque de financement et d'investissement sont destinées aux grandes entreprises, aux gestionnaires de fonds, aux investisseurs institutionnels et aux états. La banque de financement et d'investissement est active sur les marchés financiers :
- • pour son propre compte, elle place sa trésorerie, émet des emprunts obligataires et autres titres de créance, traite des opérations d'achat / de vente d'actions, d'obligations, de souscription / rachats d'OPCVM... ;
- • pour le compte de ses clients, elle accompagne les émissions d'emprunts obligataires, les introductions en bourse et les restructurations du capital, et passe également l'ensemble des opérations de ses clients (y compris particuliers) sur les marchés, ...

Source : Dan chelly & Stéphane Sébéloué- « les métiers du risque et du contrôle dans la banque »-op.cit.- page :12

<sup>1</sup> Dan chelly & Stéphane Sébéloué- « les métiers du risque et du contrôle dans la banque »- les études de l'observatoire- étude métier- optimind winter- Mars 2014- page n° : 11-12.



## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

### **5. Les caractéristiques des produits bancaires :**

Il existe plusieurs caractéristiques relatives aux produits bancaires. Nous citerons les plus déterminants dans la mise en œuvre d'une politique de produits.

- a) Les produits bancaires sont caractérisés par un vieillissement lent. Ils ne sont pas brevetés, donc ils peuvent facilement être imités. Ils sont uniformes d'une banque à une autre, d'où la nécessité de les différencier. Leur développement, ou leur disparition, sont conditionnés par la réglementation bancaire ou fiscale.
- b) La commercialisation des produits bancaires se fait sans intermédiaires.
- c) Une quatrième caractéristique vient s'ajouter aux trois précédentes. C'est celle de la servuction, lorsque la banque fait participer son client à la prestation, en lui demandant de remplir par exemple un bordereau, l'utilisation des automates bancaires,...

### **6. L'activité bancaire et la prise de risque :**

Pour être rentable, la banque doit prendre des risques. Les risques sont inhérents à la fonction de banquier. La banque doit donc trouver l'équilibre entre la confiance nécessaire qu'elle doit inspirer afin d'attirer les dépôts, et la prise de risque nécessaire à sa survie financière. Jean Peyrelevade<sup>3</sup> parle « d'activité de preneur de risques ». Le banquier cherche à transformer une information en source de dépense et d'argent. Par rapport au marché, la banque détient des informations qu'elle acquiert grâce notamment aux développements de ses relations clientèle. Par ailleurs, la banque a fait fortement évoluer son profil de risque. Au risque de crédit se sont ajoutés des risques de nature différente tel le risque de marché. D'autres risques, déjà présents, ont des impacts qui ont évolué tels le risque de taux d'intérêt ou le risque de liquidité. Ils se sont complexifiés à hauteur des produits eux-mêmes. Les risques peuvent se classer entre des risques liés à l'activité propre de la banque (dont l'activité de trading par exemple avec une forte composante spéculative) l'activité d'intermédiaire. Si le

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

métier de banquier est un métier de preneur de risque, ce qui le distingue de toute autre entreprise repose sur le risque lié à la contagion que peut avoir une faillite bancaire sur l'économie dans son ensemble. Cousseau définit ainsi le risque de système qui « se réalise lorsque les interactions entre les agents individuels et les marchés conduisent à une situation d'insécurité et d'instabilité générales qui affecte l'ensemble du système financier et se propage à l'économie tout entière ». En effet, les banques représentent une source de risque systémique pour le système financier pris globalement. Si une grande institution financière venait à faire défaut (comme cela a été le cas pour la Northern Rock en septembre 2007), cela peut entraîner le défaut d'autres institutions financières puis perturber la stabilité globale du système. Le mécanisme d'incitation de type « aléa moral » de la part des grandes institutions financières apparaît sous l'angle de la menace que constituerait leur défaillance sur le système dans son ensemble. Cela est dû notamment à l'interdépendance croissante des flux financiers et repose également sur le fait que les banques ont le monopole des systèmes de paiement associé à une structure financière fragile.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - Béatrice Bon-Michel, Georges chappotteau- « Le contrôle interne bancaire » - Editea- France- Année : 2008- page 22-23.

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

### **Section 02 : La gestion des risques bancaires**

#### **1. Histoire des risques dans les entreprises :**

Le risque est inhérent à l'entreprise. Il a toujours existé et constitue, d'après les économistes, son essence. Créer une entreprise, c'est déjà prendre un risque. Sa survie n'est jamais assurée. Même les entreprises de grande taille n'ont aucune garantie de pérennité. Enron, Arthur- Andersen, Alstom et Parmalat sont des exemples de multinationales

qui ont disparu ou qui ont dû lutter pour leur survie. Si l'activité entrepreneuriale est à la base une activité risquée, d'autres risques sont venus se greffer. Aux États-Unis, Henri Fayol voyait déjà en 1898 dans les « opérations de sécurité » visant la protection des biens et des personnes, l'une des six fonctions de « l'Administration ».

En France, la prise en compte de ces problèmes au sein de l'entreprise apparaît plus tardivement. Même dans les années 1970, cette fonction est peu développée et peu structurée. C'est en fait vraiment à la fin des années 1970 et au début des années 1980 que la question de la gestion des risques prend un réel essor dans l'ensemble des pays occidentaux. La fonction du risk manager est apparue à cette période, en même temps que le secteur de l'assurance se développait. En effet, afin de pouvoir s'assurer, les entreprises devaient être aux normes affichées par les assureurs, ce qui supposait de nouvelles compétences au sein des entreprises. Entreprises et assureurs ont ainsi collaboré pour construire une politique de gestion des risques efficace. La finance a également eu un impact sur le développement de la gestion des risques au sein de l'entreprise. En même temps que l'économie se financiarise, des modèles financiers de gestion des risques naissent afin d'évaluer la qualité des placements et leur risque. Dans cette perspective, des modèles comme le Capital asset pricing model (CAPM) déterminent les procédures de choix optimal en matière de rétention des risques, de franchise et de constitution de réserves. En bref, au cours de cette période, les

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

entreprises, en collaboration avec les assureurs, et les analystes financiers, essaient d'avoir une conception d'ensemble des problèmes de sécurité. Nous résumerons cette conception à travers un modèle de stratégie, dit le modèle PEST, que nous présenterons dans un premier temps. À l'ensemble de ces risques, deux nouveaux types de risques sont venus s'ajouter : les risques mettant en danger la personne humaine, sa dignité, sa santé et ses droits et les risques informationnels. Nous soulignerons que ces risques sont intimement liés les uns aux autres et entrent en « synergie » lorsqu'ils se combinent. Il s'agit ici de présenter une nouvelle cartographie des risques, intégrant les risques des années 1970 et ceux apparus au milieu des années 1990.<sup>1</sup>

### **2. Définition de la notion de risque :**

La notion de risque, couramment utilisée dans la vie quotidienne, se révèle complexe et a évolué au fil du temps. Elle est envisagée différemment selon les domaines et les spécialités. Ainsi, le mot risque revêt une signification différente pour le spécialiste de l'environnement, l'assureur, le banquier, l'ingénieur, le soignant ou le cadre de direction. Le gestionnaire de risques l'associe au terme de vulnérabilité.

Étymologiquement, le mot risque provient du latin *resicare* qui signifie «couper». Dans son acception courante, le risque est la survenance d'un événement négatif, voire d'un danger, qui vient « couper », perturber le déroulement normal d'une activité, d'un processus. Selon le guide ISO 73, le risque est « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ».

Le Petit Robert définit le risque comme un « Danger éventuel prévisible », «Éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Olivier Hassid- « la gestion des risques » - 2<sup>ème</sup> édition- Dunod- Paris- année :2008- page : 05,06.

<sup>2</sup> Hicham Zmarou- « le dispositif de maîtrise des risques & le contrôle interne au sein des établissements de crédit »- thèse professionnelle- année : 2005-2006-page n° : 20.

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

Les entreprises de tous types et de toutes dimensions confrontés à des facteurs et des influences internes et externes ignorent si et quand ils vont atteindre leurs objectifs. L'incidence de cette incertitude sur l'atteinte des objectifs d'un organisme constitue le « risque ».<sup>1</sup>

Le risque est inévitable et il est présent dans presque toutes les situations de la vie. Il marque nos activités quotidiennes et celles des organisations des secteurs public et privé. On reconnaît différentes définitions du risque, en fonction du contexte donné. L'incertitude quant aux résultats est un élément commun à toutes les définitions. Par contre, ces définitions se démarquent par la manière dont elles caractérisent les résultats. Certaines précisent que le risque a des conséquences toujours défavorables, tandis que d'autres sont plus neutres. Bien que le présent cadre reconnaisse la présence d'une connotation négative dans la description du risque (c-à-d. le risque à un caractère défavorable), il est évident que les définitions évoluent. En effet, les débats et les discussions foisonnent concernant une définition générique acceptable du risque, qui reconnaîtrait le fait que, lorsqu'il est bien évalué et géré, le risque peut être source d'innovation et d'opportunité. C'est ce qui semble davantage se produire en matière de risques opérationnels et de risques technologiques.

A ce jour, aucune définition n'a fait l'unanimité mais, de nombreuses recherches et discussions, ont donné la description suivante du risque :

*« Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation ».*

Les termes « l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement » laissent entendre qu'il faut faire, à tout le moins, une analyse quantitative ou qualitative avant de prendre des décisions concernant d'importants risques ou menaces à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Pour chaque risque

---

<sup>1</sup> - Zied Boudriga-« le contrôle et le management des risques selon les référentiels internationaux COSO I et COSO II »-Alcodefi conseil et formation- Mai 2018- page : 15.

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

considéré, il faut évaluer deux choses : sa probabilité et l'ampleur de son incidence ou de ses conséquences.<sup>1</sup>

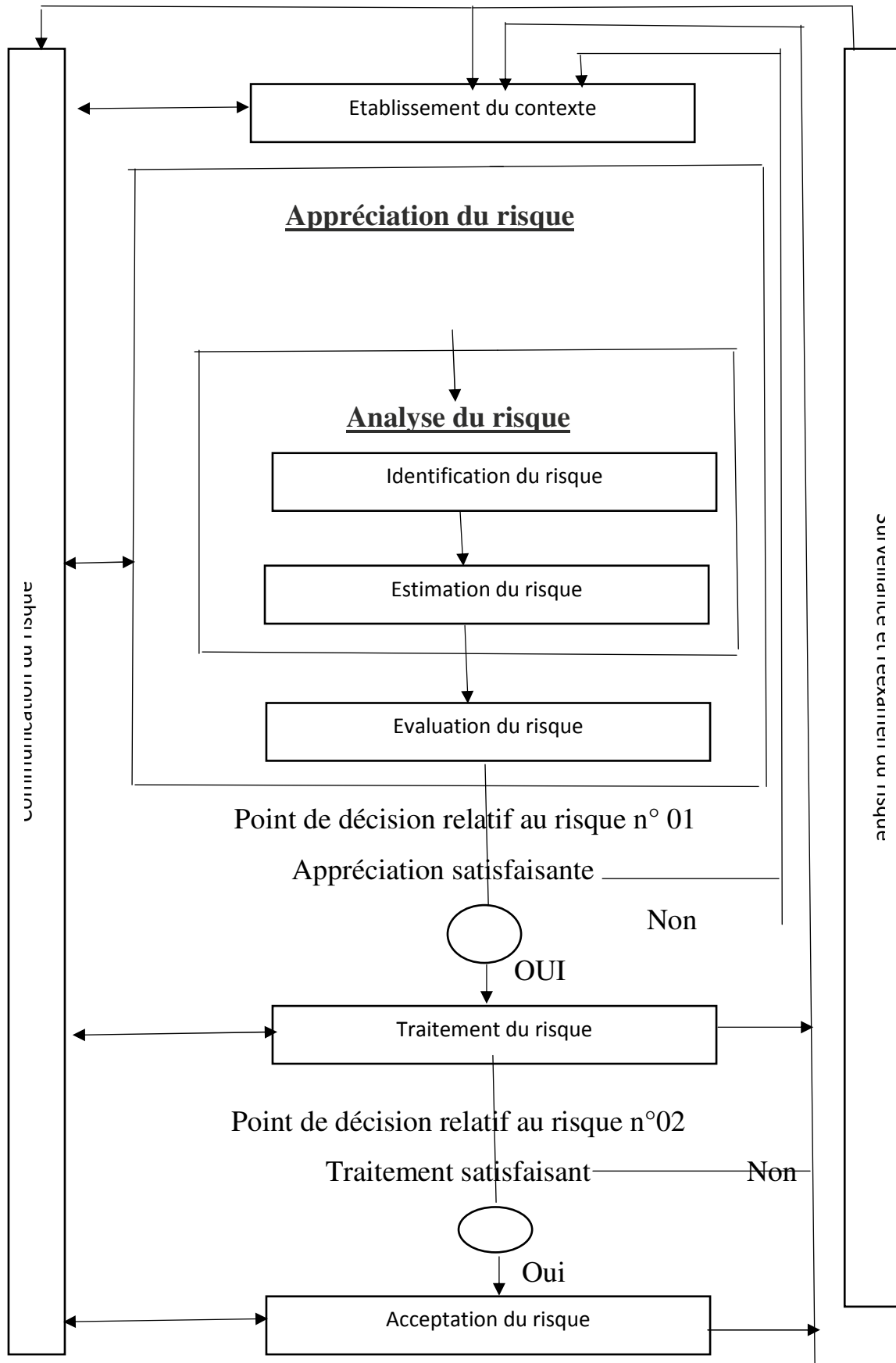
---

<sup>1</sup> - Hicham Zmarou- « le dispositif de maîtrise des risques & le contrôle interne au sein des établissements de crédit »- op.cit.- page n° : 20.

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

### 3. La gestion du risque et l'information

Schéma n° :10 le processus de gestion du risque en sécurité de l'information



## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

Source : Pierre Saint Laurent- « Gestion des risques : pourquoi s'en préoccuper ? » -HEC Montréal- vol : 44- année : 2016-page 34.

Comme l'illustre la Figure n° 10, le processus de gestion du risque en sécurité de l'information peut être itératif pour les activités d'appréciation et/ou de traitement du risque. Une approche itérative de conduite de l'appréciation du risque permet de l'approfondir et de la préciser à chaque itération. Cette approche itérative assure un bon équilibre entre la minimisation du temps et des efforts investis dans l'identification des mesures de sécurité et l'assurance que les risques élevés sont correctement appréciés.

Le contexte est établi en premier lieu. Une appréciation du risque est ensuite réalisée. Si cette appréciation donne suffisamment d'informations pour déterminer correctement les actions nécessaires pour ramener les risques à un niveau acceptable, la tâche est alors terminée et suivie par le traitement du risque. Si les informations ne sont pas suffisantes, une autre itération de l'appréciation du risque sera réalisée avec un contexte révisé (par exemple les critères d'évaluation du risque, les critères d'acceptation du risque ou les critères d'impact) et, éventuellement, sur des parties limitées de l'ensemble du domaine d'application (voir Figure 10, point de décision du risque n° 1).

L'efficacité du traitement du risque dépend des résultats de l'appréciation du risque. Il est possible que le traitement du risque ne donne pas immédiatement un niveau acceptable de risque résiduel. Dans ce cas, une nouvelle itération de l'appréciation du risque utilisant, si nécessaire, de nouveaux paramètres de contexte (à titre d'exemples : l'appréciation du risque, l'acceptation du risque ou les critères d'impact) peut être requise et suivie d'un autre traitement du risque (voir la Figure 10, Point de décision du risque n° 2).

L'activité d'acceptation du risque doit garantir que les risques résiduels sont explicitement acceptés par les dirigeants de l'organisme. Elle est



## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

particulièrement importante dans une situation où la mise en œuvre de mesures de sécurité est omise ou reportée, par exemple en raison des coûts.

Au cours du processus de gestion du risque en sécurité de l'information, il est important que les risques et leur traitement soient communiqués aux dirigeants et au personnel concerné. Avant même le traitement des risques, les informations relatives aux risques identifiés peuvent être très utiles pour gérer les incidents et contribuer à réduire les dommages potentiels. La sensibilisation des dirigeants et du personnel aux risques, la nature des mesures de sécurité mises en place pour atténuer les risques et les problèmes rencontrés par l'organisme sont utiles pour gérer les incidents et les événements imprévus de la manière la plus efficace. Il convient de documenter les résultats détaillés de toute activité du processus de gestion du risque en sécurité de l'information, ainsi que ceux obtenus à partir des deux points de décision de risque.<sup>1</sup>

L'ISO/CEI 27001 spécifie que les mesures de sécurité mises en œuvre dans le domaine d'application, les limites et le contexte du SMSI doivent être fondées sur le risque. L'application d'un processus de gestion du risque en sécurité de l'information peut répondre à cette exigence. De nombreuses approches de ce processus peuvent être mises en œuvre avec succès au sein d'un organisme. Il convient que ce dernier utilise l'approche la plus adaptée à ses besoins pour chacun des usages spécifiques du processus.

Dans un SMSI, l'établissement du contexte, l'appréciation du risque, l'élaboration d'un plan de traitement du risque et l'acceptation du risque font partie intégrante de la phase « Planifier ». Lors de la phase « Déployer » du SMSI, les actions et mesures de sécurité requises pour ramener le risque à un niveau acceptable sont mises en œuvre, conformément au plan de traitement du risque. Lors de la phase « Contrôler » du SMSI, les dirigeants déterminent les

---

<sup>1</sup> - Pierre Saint laurent- « Gestion des risques : pourquoi s'en préoccuper ? » -op.cit. -page n° : 37.

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

besoins en matière de révision de l'appréciation et du traitement du risque à la lumière des incidents et des changements de situations. Lors de la phase «Agir», toutes les actions<sup>1</sup> nécessaires, y compris une itération supplémentaire du processus de gestion du risque en sécurité de l'information, sont réalisées.

Le tableau suivant résume les activités de gestion du risque en sécurité de l'information associées aux quatre phases du processus SMSI.

Tableau 2 : Alignement du SMSI et du processus de gestion du risque en sécurité de l'information

Processus SMSI	Processus de gestion du risque en sécurité de l'information
Planifier	Etablissement du contexte Appréciation du risque Elaboration du plan de traitement du risque Acceptation du risque
Déployer	Mise en œuvre du plan de traitement du risque
Contrôler	Surveillance et réexamen continus des risques
Agir	Maintien et amélioration du processus de gestion du risque en sécurité de l'information

Source : Afnor normalisation- « Technologie de l'information, techniques de sécurité, gestion du risque en sécurité de l'information » - op.cit.- page n° : 06.

### **4. Essai de typologie des risques**

Plusieurs critères sont envisageables pour identifier et classer les risques. Ainsi parle-t-on couramment de risques purs, d'une part, lorsqu'ils relèvent de décisions conscientes (investir, lancer un produit, restructurer une unité, ...) et de risques spéculatifs, d'autre part, définis comme le résultat malheureux du hasard (incendies, explosions, vols, ...). On peut également classer les risques

---

<sup>1</sup> - Afnor normalisation-« Technologie de l'information, techniques de sécurité, gestion du risque en sécurité de l'information »- Norme internationale- année :2008- page n° : 06.

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

selon qu'ils sont internes ou externes, liés aux opérations ou aux résultats, ou encore selon la fonction concernée. On peut aussi partir de l'entreprise, que l'on peut définir comme un ensemble coordonné de ressources produisant, sur un marché concurrentiel, un bien ou service à destination d'un client, et en extraire les risques possibles. Ainsi peut-on proposer la typologie suivante de dix risques potentiels. Ils sont présentés selon leur nature, à partir de leur objet, au sein d'une zone, et sous l'effet de leurs facteurs.

Les risques auxquelles sont exposées les banques dans le cadre de l'exercice de leurs activités sont multiples.

Alors, Il est important de définir et de répertorier le mieux possible ces risques afin de pouvoir les mesurer, les suivre et les contrôler.

Malgré la multitude des possibilités de classification des risques, les spécialistes sont d'accord sur le fait que les principaux risques auxquels les banques doivent faire face sont : les risques de **crédits**, les risques de **marchés** et les risques **opérationnels**. On voit aussi les différents types des autres risques bancaires.

### **a. Le Risque de Crédit :**

« Le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et plus courant; risque enregistré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée ; risque enregistré dans le hors-bilan. Les sommes prêtées non remboursées, suite à la défaillance d'un emprunteur doivent être déduites du bénéfice – des fonds propres- qui peuvent alors devenir insuffisants pour assurer la continuité de l'activité. »

Le risque de crédit reste la principale cause des difficultés et des faillites des banques parce que les prêts non remboursés doivent être déduits du bénéfice,

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

donc les fonds propres peuvent devenir insuffisants pour assurer la continuité de l'activité.<sup>1</sup>

Il s'agit du risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle et qui correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu. De ce fait, la banque subit une perte en capital (créance). L'analyste financière va s'efforcer d'évaluer l'exposition de la banque au risque de contrepartie en observant trois ratios qu'il sera utile de comparer avec les ratios moyens de la profession :

- Le taux de la créance douteuse, égal au rapport entre les créances douteuses brutes et les créances totales brutes. A titre d'information, on indique que ce taux est de 4,2% à la fin de l'année 2004 pour les établissements de crédit français ;
- Le taux de provisionnement des créances douteuses, égal au rapport entre les provisions pour créances douteuses et les créances douteuses brutes. A la fin 2004 c'était de 61,3% pour les établissements de crédit français.
- La charge du risque, égale au rapport entre les dotations annuelles aux provisions pour créances douteuses majorées des pertes sur créances irrécouvrables et les créances douteuses brutes. Si le numérateur de ce ratio est rapporté au produit net bancaire, il mesure alors le coût du risque de contrepartie.

A l'invitation des autorités de tutelle et dans la lignée des recommandations du comité de Bâle, les banques communiquent de façon plus quantitative sur les outils qu'elles mettent en œuvre pour mesurer le risque de contrepartie, pour contrôler et pour le gérer par une allocation des fonds propres adéquates, par des techniques comme la titrisation ou les dérivés de crédit. Le développement des dérivés de crédit incite d'ailleurs les banques à fournir des indications plus

---

<sup>1</sup> A. SARDI, Audit et contrôle interne bancaire, Edition AGFES, Paris 2002, p. 39 et 40

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

détaillées sur les montants des contrats et leurs utilisations (Non remboursée) et en revenu (intérêts non perçus), perte qui est considérablement plus importante que le profit réalisé sur cette même contrepartie non défaillante. Dans ce risque, également désigné sous l'appellation de risque de crédit ou de risque de signature, on inclura le risque pays.

L'analyste financier rencontre des difficultés dans l'appréciation de ce risque car les bilans bancaires indiquent des valeurs nettes et, la définition des crédits compromis ainsi que le jeu des provisionnements rendent les comparaisons malaisées. De plus, la concrétisation du risque de contrepartie peut être étalée sur plusieurs années ce qui introduit un effet d'inertie dans les bilans. Les établissements de crédits ayant sensiblement amélioré la qualité de leur information en matière de risque de contrepartie, plusieurs éléments méritent une étude détaillée. L'analyste financier va s'efforcer d'évaluer l'exposition de la banque au risque de contrepartie en observant trois ratios qu'il sera utile de comparer avec les ratios moyens de la profession :

- Le taux de la créance douteuse, égal au rapport entre les créances douteuses brutes et les créances totales brutes. A titre d'information, on indique que ce taux est de 4,2% à la fin de l'année 2004 pour les établissements de crédit français ;
  - Le taux de provisionnement des créances douteuses, égal au rapport entre les provisions pour créances douteuses et les créances douteuses brutes. A la fin 2004 c'était de 61,3% pour les établissements de crédit français.
1. La charge du risque, égale au rapport entre les dotations annuelles aux provisions pour créances douteuses majorées des pertes sur créances irrécouvrables et les créances douteuses brutes. Si le numérateur de ce ratio est rapporté au produit net bancaire, il mesure alors le cout du risque de contrepartie.

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

A l'invitation des autorités de tutelle et dans la lignée des recommandations du comité de Bâle, les banques communiquent de façon plus quantitative sur les outils qu'elles mettent en œuvre pour mesurer le risque de contrepartie, pour contrôler et pour le gérer par une allocation des fonds propres adéquates, par des techniques comme la titrisation ou les dérivés de crédit. Le développement des dérivés de crédit incite d'ailleurs les banques à fournir des indications plus détaillées sur les montants des contrats et leurs utilisations.<sup>1</sup>

### **b. Les Risques de Marché :**

« Les risques de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de trading ou de négoce.»

Ces principaux paramètres sont :

- Les taux d'intérêt et cours des obligations ;
- Le cours des actions et des produits de base ;
- Les taux de change et les prix des différents produits dérivés.

Les mesures des risques de marché ont pour but de quantifier les risques de pertes dues aux mouvements des variables de marchés. Ces variables incluent le taux d'intérêt, le taux de change, les actions, le prix de pétrole, le prix du maïs, etc.

Ce risque est lié à la volatilité du *Mark to Market* du portefeuille d'actifs. Pendant très longtemps, la mesure naturelle du risque a donc été la volatilité (Théorie de Markowitz par exemple).

### **c. Le Risque Opérationnel :**

- Quelques définitions :

Le nouvel accord Bâle II<sup>6</sup>, conscient de l'importance de la prise en compte de risque opérationnel par les banques, l'a intégré dans la gestion globale des

---

<sup>1</sup> Sylvie de Coussergues-Gestion de la banque « du diagnostic à la stratégie »-4eme édition-DUNOD-Paris-année :2005-page :105.

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

risques inhérent à l'activité bancaire, et il le définit comme étant : « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements externes ». Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à l'image.

D'autres définitions sont encore possibles telles que : « les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image. »<sup>1</sup>

Par risque opérationnel, il faut entendre tout risque résultant de la défaillance ou de l'inadaptation des processus internes, des ressources, des systèmes ou d'événements extérieurs. Ce risque comprend notamment le risque de réputation dans les activités de la banque.

La définition inclut également le risque juridique et notamment l'exposition à des amendes, pénalités et dommages pour faute résultant de l'exercice de surveillance.

Les problématiques de conformité sont également une composante du risque opérationnel.

- **Typologie des Risques Opérationnels :**

La typologie des risques opérationnels de Bâle II est la suivante :

- ✓ **Fraude interne** : pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'enfreintes à la législation ou aux règles de l'entreprise qui implique au moins une personne en interne.
- ✓ **Fraude externe** : pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'enfreintes à la législation par une tierce partie.

---

<sup>1</sup> 7 Christian Jimenez et Patrick Merlier ; Prévention et Gestion des risques opérationnels ; Revue Banque Edition; Paris ; 2004 ; page 17

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

- ✓ **Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail** : pertes résultant d'actes incompatibles au regard de la loi en matière d'emploi, de législation relative à la santé ou à la sécurité, du paiement d'indemnités ou de discrimination sociale.
- ✓ **Clients, produits et pratiques commerciales** : pertes résultant d'un acte non intentionnel ou d'une négligence dans l'exercice d'une obligation professionnelle face au client (incluant les exigences en matière fiduciaire et de conformité) ou pertes résultant de la nature ou la conception d'un produit.
- ✓ **Dommmages aux actifs corporels** : pertes résultant de la perte ou du dommage sur un actif corporel à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'un autre sinistre.
- ✓ **Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes** : pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes.
- ✓ **Exécution, livraison et gestion des processus** : pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou pertes subies avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.<sup>1</sup>

- **Rappels des dispositions du règlement 11\_08 pour le risque opérationnel :**

Risque opérationnel : le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe.

- **La surveillance et la maîtrise des risques opérationnels**
- Article 37 : Les banques et établissements financiers doivent mettre en place des systèmes de mesure et d'analyse des risques, en les adaptant à la nature et au volume de leurs opérations, afin d'appréhender les risques de différentes

---

<sup>1</sup> Alcodefi conseil & formation- « gestion des risques opérationnels concepts importants à connaître »-page :01.



## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

natures auxquels ces opérations les exposent, en particulier les risques de crédit, de concentration, de marché, de taux d'intérêt global, de liquidité, de règlement, de non-conformité, ainsi que le risque opérationnel. Les banques et établissements financiers doivent également évaluer régulièrement les résultats de leurs opérations.

- Ces systèmes permettent également d'appréhender de manière transversale et prospective l'analyse et la mesure des risques.
- Article 38 : Les banques et établissements financiers mettent en place des systèmes et des procédures permettant d'appréhender globalement les risques auxquels ils sont exposés. Ces systèmes et procédures doivent permettre de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes (tels la nature des activités exercées ou la qualité des systèmes en place) qu'externes (tels l'environnement économique ou des événements naturels).
- Cette cartographie doit :
  - Être établie par type d'activité ou de ligne métier ;
  - Permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par les organes exécutifs et délibérant ;
  - Identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus au moyen d'actions visant à renforcer des dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesure et de surveillance des risques ;
  - Définir et affiner des plans de continuité de l'activité.
- Article 59 : Les banques et établissements financiers se dotent des moyens adaptés à la maîtrise des risques opérationnels et juridiques. Ils veillent à la

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

maîtrise de ces risques, en particulier ceux pouvant conduire à l'interruption d'activités essentielles, ou bien attenter à leur réputation.

- A cet effet, ils mettent notamment en place des plans de continuité de l'activité et les testent de manière périodique. Ils s'assurent également de la sécurité de leurs systèmes d'information dans les conditions prévues aux articles 35 et 36 du présent règlement.<sup>1</sup>

### **d. Autres Risques :**

#### ✓ **Le risque de liquidité:**

Le risque de liquidité est « celui de ne pas pouvoir faire face à ses exigibilités immédiates avec ses liquidités disponibles<sup>2</sup>». Ce risque résulte de la fonction de transformation des échéances d'une banque ; les maturités moyennes des emplois étant généralement supérieures à celles des ressources, la banque peut se retrouver face à deux situations :

✓ **Risque de liquidité immédiate** : c'est la situation où la banque ne peut pas faire face à une demande massive et imprévue de retrait de fonds de la clientèle ou d'autres établissements de crédit.

✓ **Risque de transformation** : il résulte d'une modification progressive du terme des emplois qui se prolonge alors que celui des ressources diminue.

#### ✓ **Le risque de taux d'intérêt :**

« Risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Fournier Myriam-« Formation risques opérationnels »- Alger du 26 au 28 Février 2017- Alcodefi conseil et formation-page : 12.

<sup>2</sup> Darmon J, Stratégie bancaire et gestion de bilan, Economica, Paris, 1995, page 98.

<sup>3</sup> Article 02 du Règlement de la Banque d'Algérie n°2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le Contrôle interne des banques et établissements financiers.

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

### **✓ Le risque de réputation :**

« Le risque de réputation représente l'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché, après une publicité révélant des défaillances dans la banque qui peuvent être vrais ou supposés ».

Cette perte de confiance peut avoir des conséquences catastrophiques sur la banque et sur le système bancaire en général, à savoir : perte de clientèle, des retraits massifs des déposants, méfiance des marchés qui peut être suivie par une crise de liquidité. Les causes de ce risque peuvent être résumées comme suit :

- Pertes dues à une défaillance du système de contrôle interne ;
- Fraudes externes commises par la clientèle ou interne par le personnel ;
- Mauvaise qualité des services.

Le risque de réputation peut se propager pour toucher l'ensemble du système bancaire, d'où la naissance d'un risque systémique.

### **✓ Le risque systémique :**

La défaillance d'une banque peut créer un effet domino en déclenchant des difficultés dans d'autres banques. Elle risque ainsi de mettre en danger tout le système.

Cette défaillance provoque des pertes importantes pour la banque, qui sont supportées par effet de contagion, principalement par tout le système bancaire, sous trois formes :

- Les opérations interbancaires, conclues avec la banque défaillante, se traduiront par une perte pour la banque prêteuse ;
- La solidarité de la place oblige toutes les banques à participer à l'apurement du passif de la banque défaillante ;

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

□ Les actionnaires d'une banque sont fréquemment actionnaires d'autres banques qui devront, conformément à leur rôle, venir en aide à la banque défailante.

### **✓ Le risque stratégique :**

Lorsqu'une banque adapte une nouvelle stratégie, elle doit fournir des ressources toujours importantes afin de la mettre en place. Ces stratégies peuvent être par exemple : le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles activités, l'actualisation du système d'information, ou même viser une part dans un nouveau marché... Un échec (risque stratégique) peut avoir de lourdes conséquences sur la banque car les ressources engagées pourraient devenir sans valeur et la perte s'avère significative.

De plus, la banque mondiale a répartie les risques bancaires en quatre catégories:

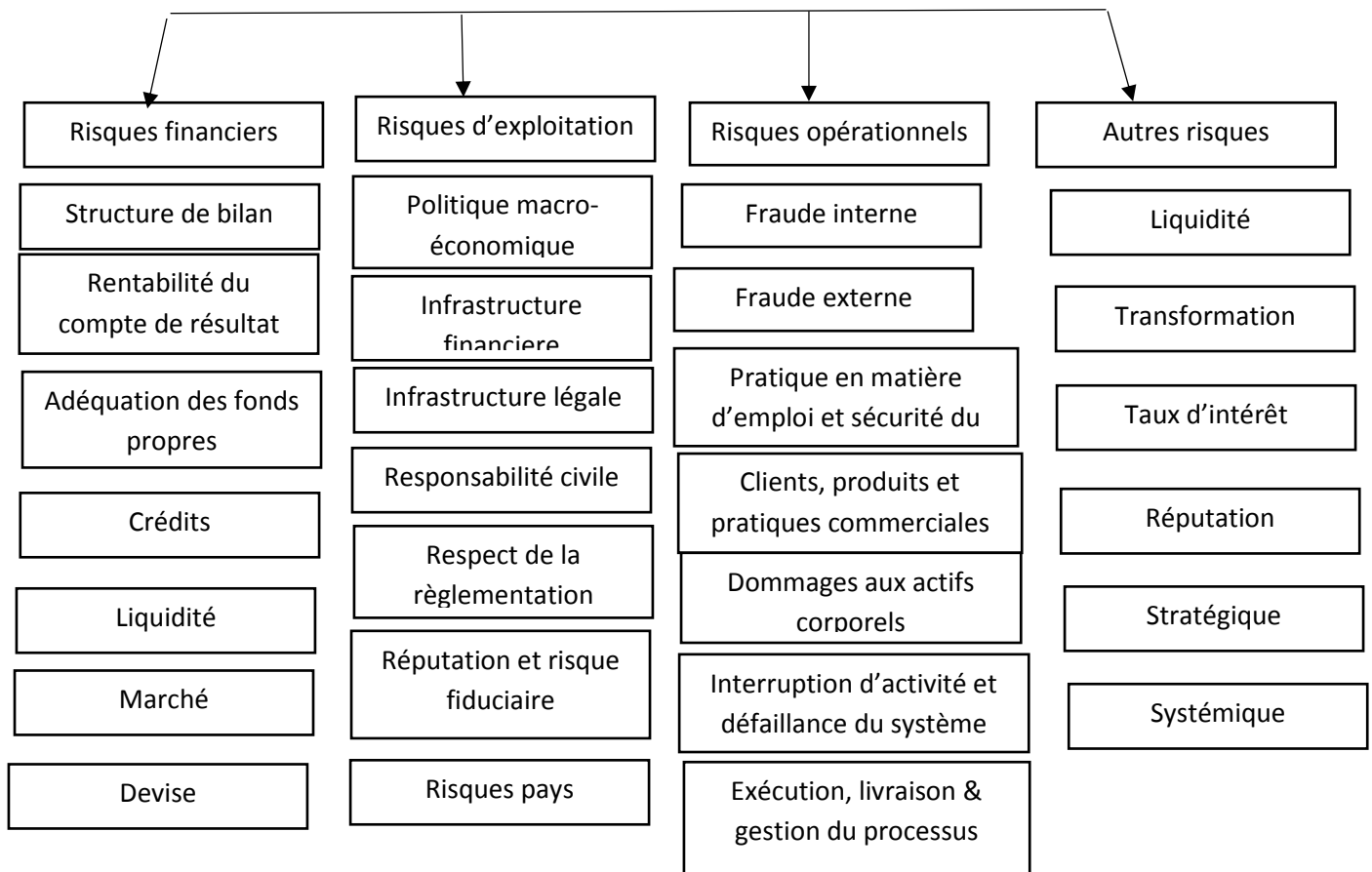
risques financiers, risques d'exploitation, risques opérationnels et d'autres risques.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>-M.youcef Bennaceur-« le rôle de l'audit dans la gestion du risque opérationnel »-mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme supérieur d'études bancaires (D.S.E.B)-Année :2011-page n° :14.

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

Schéma n° :11 Nomenclature des risques bancaires selon la banque mondiale



Source : M. ROZENBAUM, Analyse et gestion du risque bancaire, Edition ESKA Banque Mondiale, Paris 2004 p. 104. Traduit de: analyzing & managing banking risk, écrit par H.V. GREUNING et S.B BRATANOVIC.

L'établissement financier, puis la reprise planifiée des activités.<sup>1</sup>

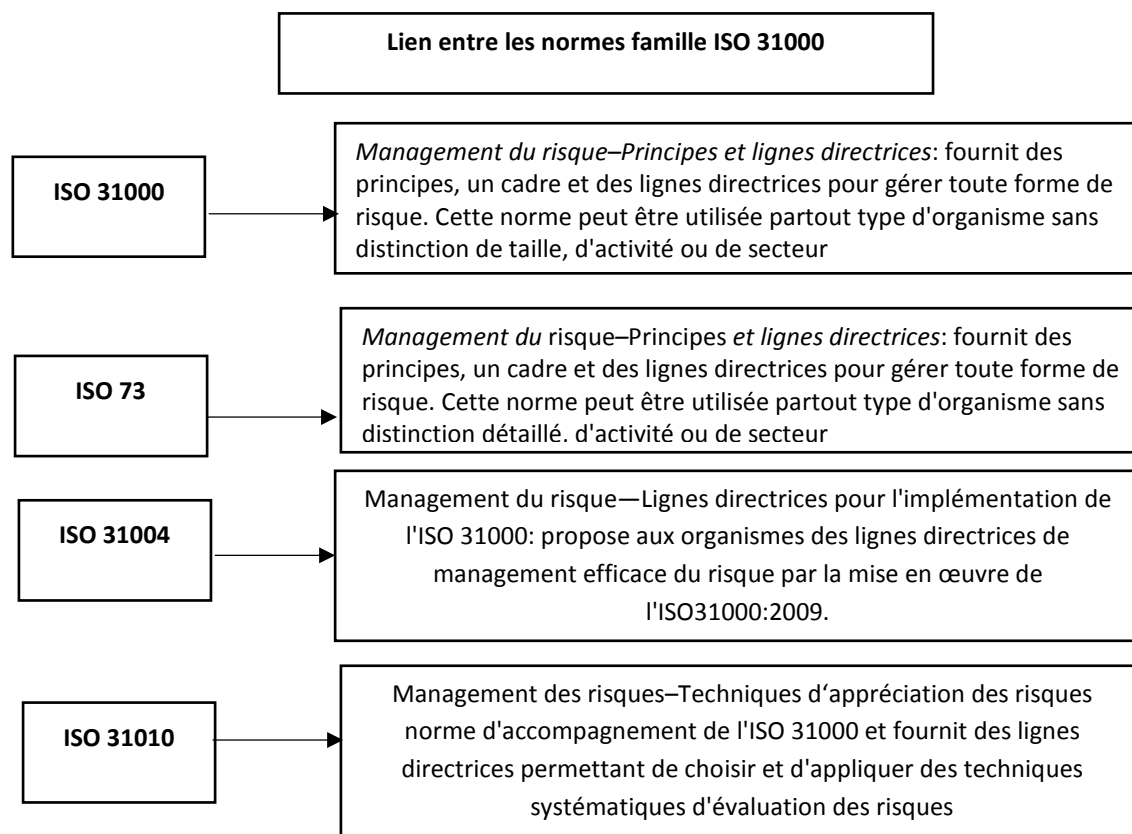
<sup>1</sup> Règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers- page n° : 02.

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

### 5. Le management des risques bancaires :

#### a. Le management des risques selon l'ISO 31000 :

#### Schéma n°: 12



Source : Zied Boudriga- « le contrôle et le management des risques selon les référentiels internationaux COSO I et COSO II- op.cit.- page : 200.

Le management du risque est une activité itérative qui aide les organismes à développer une stratégie, atteindre des objectifs et prendre des décisions éclairées. Le management du risque fait partie intégrante de la gouvernance et du leadership et a une importance fondamentale dans la façon dont l'organisme est géré à tous les niveaux. Il contribue à l'amélioration des systèmes de management. Le management du risque est intégré à toutes les activités d'un organisme et inclut l'interaction avec les parties prenantes. La gestion des risques nécessite d'acquérir un état d'esprit qui accepte de prendre en compte

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

dans la démarche l'incertitude, en excluant le hasard, afin d'en mesurer les impacts et de prendre les actions, dans le futur, de maîtrise qui doivent s'imposer.<sup>1</sup>

### **b. Les principaux fondements du management des risques bancaires :**

Les risques sont inhérents à l'activité bancaire et l'objectif de la gestion de ses ressources et de ses emplois n'est pas de les supprimer mais de les gérer. Vendre et gérer le risque est une activité délicate, elle conditionne la rentabilité des établissements, en particulier par les provisions qu'ils peuvent être amenés à enregistrer. La sélection des clients et des opérations est donc d'une importance majeure, notamment face aux risques, l'investissement dans l'immobilier, le surendettement des ménages, etc. Face à la montée des risques de défaillance, la mise en œuvre de techniques de sélection de la clientèle et des opérations constitue une compétence distinctive qui se décline différemment suivant les établissements, leurs métiers et leurs approches commerciales. Mais gérer et maîtriser le risque signifie également savoir le vendre. Les dispositifs très performants de scoring et de recouvrement leur permettent de maîtriser cette prise de risque supplémentaire très rémunératrice. Les techniques de sélection de la clientèle sont fondées sur une logique purement commerciale avec la mise en place de scores. Ces techniques sont donc dans l'obligation de détecter elles-mêmes dorénavant le risque qu'ils représentent et qu'il n'était pas signalé.

De manière générale, l'élaboration d'un système de crédit scoring est le résultat d'une analyse statistique multidimensionnelle qui permet une appréciation globale de l'emprunteur. L'octroi de crédit est décidé en fonction des notes accordées aux clients grâce à une grille qui accorde un poids à chacune de leurs

---

<sup>1</sup>- Zied Boudriga-« le contrôle et le management des risques selon les référentiels internationaux COSO I et COSO II- op.cit.- page : 201.

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

caractéristiques (âge, revenu, etc.). Lorsqu'il s'agit d'un score de décision, la note globale obtenue par rapport au seuil de décision conditionnera de façon automatique le refus ou l'acceptation du dossier. Cette technique suppose donc de disposer d'une base de données historisées permettant d'extraire les informations nécessaires à la notation, ce qui fait que, reposant sur l'évaluation des comportements bancaires, ces scores permettent de mesurer l'exposition globale au risque de la banque par rapport à son client actif. Aujourd'hui, il est primordial, pour les banques, de renforcer leur compétitivité mais aussi d'augmenter leur adaptabilité, face à un environnement de plus en plus complexe et mouvant : elles ont de plus en plus besoin de managers ou de leaders dynamiques.

Le management bancaire évolue principalement dans cinq directions :

- 1) Au souci de la minimisation des coûts qui induit des restructurations, y compris dans les services opérationnels, s'ajoute celui de la qualité de services, qui conduit à la préservation des compétences et l'accroissement du professionnalisme et aussi à la mise en place d'approches préventives de recherches de « l'excellence » ;
- 2) Dans un univers hautement concurrentiel, les banques ne peuvent plus vouloir tout faire et, pour se différencier, se dotent progressivement de Projets<sup>1</sup> stratégiques sélectifs: «seules survivront les banques qui auront fait la différence», en choisissant résolument un positionnement qui leur soit spécifique;
- 3) Le maintien et l'adaptation permanents des compétences, face aux évolutions des métiers, exigent la mise sur pied d'une gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines, donc anticipation des métiers et évaluation des possibilités et potentialités des collaborateurs ;

La préservation des motivations du personnel prend aussi de l'importance : elle s'appuie sur le lancement d'enquêtes d'opinions internes et de mesures

---

<sup>1</sup> -Mokhefi amine-les risques bancaires face à la globalisation : cas de l'Algérie-thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat-option : économie internationale-année universitaire : 2012-2013-université de Tlemcen-page n°: 34.



## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

qualitatives (recherche de l'adhésion, communication, enrichissement des taches, responsabilisation) ;

5) Le pilotage s'affine, ne serait-ce que parce que les banques ont à faire face à une exigence de performances concrètes et ambitieuses, avec des moyens de plus en plus strictement contingentés et des résultats à préserver à moyen terme (qualité, ressources humaines, etc.) et qu'il faut aussi, à tout instant, savoir saisir les opportunités.<sup>1</sup>

### **6. Limites appropriées applicable aux grands risques bancaires :**

Dans la plupart des pays, les limites appliquées actuellement aux grands risques sont généralement exprimées en termes de fonds propres de la banque prêteuse. Il serait judicieux, aux fins de la normalisation de la procédure, de rapporter les limites au montant total des fonds propres, telles qu'elles sont définies dans le dispositif de l'accord de Bâle. Cette façon de procéder se traduirait automatiquement par un ajustement des limites existantes – par exemple, dans certains pays, la limite actuelle est exprimée en pourcentage de ce qui constitue en fait la catégorie 1 des fonds propres. Une limite équivalente rapportée au montant total des fonds propres serait évidemment un peu plus faible.

Les limites pour un risque individuel se situent généralement à présent dans la fourchette 10-40% du capital total, mais une limite maximale de 25% semblerait constituer un objectif souhaitable et devrait être mise en vigueur dès que les conditions le permettent par les pays recourant à des limites plus élevées. Tout chiffre inférieur à 10% ne semblerait pas réaliste, compte tenu de la composition actuelle des portefeuilles de nombreuses banques. Tout chiffre supérieur à 25% impliquerait un relâchement des contraintes imposées présentement en matière de contrôle bancaire dans la plupart des pays. Il convient peut-être d'appliquer des limites plus élevées que la norme à un certain nombre de contreparties.

---

<sup>1</sup> Bezzar Mohammed Soufyane- « Gestion des risques bancaires »- mémoire pour l'obtention du diplôme de magister en sciences économique spécialité management stratégique et intelligence économique- Université Abou Beckr Belkaid Tlemcen- année : 201-2015-page n : 73

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

Dans beaucoup de pays, le risque à l'égard du gouvernement national ne serait soumis à aucune limite, tandis que les risques envers les autres gouvernements se verraient affectés d'une limite plus élevée, qui serait fonction de leur solvabilité telle qu'elle est perçue. Dans de nombreux cas, des règles spéciales s'imposeraient également pour les entités du secteur public en dessous du niveau de l'administration centrale. Dans les pays qui ne disposent pas de systèmes d'échange d'informations sur les crédits, qui fournissent des données comparables aux autorités de contrôle, il peut être également indiqué de demander aux banques de déclarer leurs plus grands risques, qu'ils dépassent ou non les seuils ou les limites fixés. Outre qu'elle fournit une mesure utile de la qualité du portefeuille de prêts, la notification des risques les plus importants permet aux autorités de contrôle de se rendre compte de l'existence éventuelle de risques liés. Plus généralement, la notification avant que la limite ne soit atteinte peut-être utile pour rappeler simplement que la limite ne doit être dépassée que dans des circonstances exceptionnelles et uniquement avec l'approbation expresse des responsables du contrôle.

Une attention spéciale doit être consacrée aux prêts accordés à des contreparties « apparentées » (c'est-à-dire liées à la banque prêteuse). Dans de petites banques, en particulier, les prêts aux administrateurs et autres initiés peuvent représenter une part importante du portefeuille. D'autres formes de risque « apparenté » sont les prêts aux établissements du même groupe ou aux sociétés sœurs ainsi que les prêts aux actionnaires ou propriétaires. De telles catégories de prêts peuvent conduire à des conflits d'intérêts et, dans certains cas, à de dangereuses participations croisées au sein du groupe de sociétés. Dans de nombreux pays, de tels prêts sont soit interdits, soit déduits des fonds propres de la banque prêteuse. Dans les cas où ils sont autorisés, les responsables du contrôle devraient appliquer en général des limites nettement inférieures à celles qui valent pour les autres emprunteurs, à moins que, dans certains cas, de tels risques soient assortis de garanties acceptées par le responsable du contrôle. De

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

plus, il serait bon d'imposer une contrainte relativement sévère au montant global de tels risques, dont le niveau exact dépendrait des circonstances nationales et locales.<sup>1</sup>

### **Section 03 : Les modalités de maîtrise des risques bancaires**

#### **1. Les accords de Bâle :**

Les Accords de Bâle sont des accords de réglementation bancaire signés dans la ville de Bâle (Suisse), et élaborés par le Comité de Bâle. Ils visent à garantir un niveau minimum de capitaux propres, afin d'assurer la solidité financière des banques.

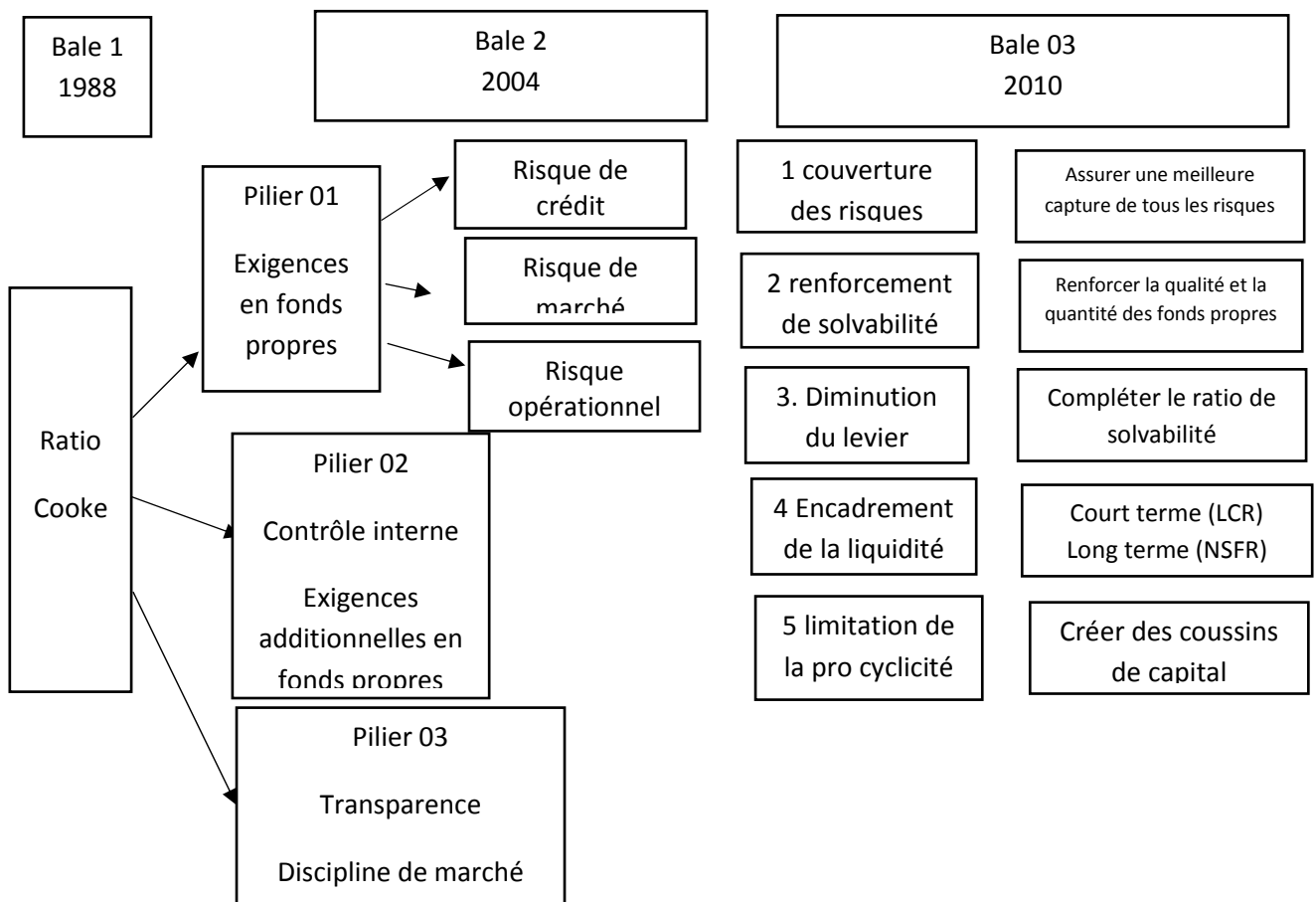
- Bâle I est signé en 1988.
- Bâle II, qui renforce les premiers accords, est mis en place entre 2004 et 2008.
- Les accords de Bâle III ont été publiés fin 2010 et leur mise en place est prévue entre 2012 et 2019.

---

<sup>1</sup> Basel comite on banking supervision-« Mesure et contrôle des grands risques de crédit »-janvier 1991-page n° : 07,08.

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

Schéma n° :13 Les accords de Bâle.



**Source :** John Hull, Christophe Godlewski, Maxime Merli – « Gestion des risques et institutions financières »- Edition Pearson Education-2<sup>ème</sup> édition- France- page n° :243.

### 1.1 Les accords de Bâle I – le ratio de Cooke

En 1988, le comité de Bâle propose le ratio de Cooke, un ratio international de solvabilité qui doit permettre :

- Une meilleure adéquation des fonds propres par rapport aux risques.
- De renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire.
- D'atténuer les inégalités concurrentielles entre les banques.
- Le ratio de Cooke correspond au rapport entre le montant des fonds propres et celui des encours (pondérés) EPC de crédit.

Les limites :

- Inadaptation des pondérations;

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

- Non prise en compte de l'évolution de la qualité de la signature des contreparties; et
- Mauvaise prise en compte des risques souverains.
- Le remaniement s'articule autour de trois axes :
- Affinement du traitement des risques de crédit;
- Mise en place d'un dispositif de surveillance; et
- Meilleure transparence dans la politique de communication des banques.

Ce ratio est au cœur des accords dits « Bâle 1 » et constitue un élément fondateur de la régulation bancaire : **chaque risque doit comprendre un certain montant de fonds propres** pour assurer la sécurité globale du marché et minimiser les risques de nature systémique en évitant « l'effet domino ».

### **Ratio Cooke = Fonds propres/ Risques > 8 %**

En 1995, le scandale de la Barings conduit le Comité de Bâle à revoir et approfondir ses règles : star de la banque Barings, Nick Leeson, à peine 25 ans à l'époque, réalise au début des années 1990 des profits colossaux sur son "desk" de Singapour : spécialisé dans le trading des produits dérivés, ses gains représentent en 1993 près de 10 % des bénéfices de la banque. Jusqu'à ce que, confronté à des difficultés, il ne se mette à dissimuler ses pertes dans un compte d'erreurs, le désormais célèbre compte 88 888. <sup>1</sup>

Ignorées par le contrôle totalement défaillant de la banque, les pertes s'accumulent jusqu'à représenter près de la moitié du capital de la Barings.

Le ratio Cooke est fondé sur une méthodologie simple, il exige un niveau minimum des fonds propres pour couvrir les risques de crédit et par la suite il a été complété par l'introduction du risque de marché dans le calcul des exigences en fonds propres. Au second semestre 1998, le Comité a décidé de restructurer les accords de Bâle I en raison des développements technologiques et de l'apparition de nouveaux instruments ce qui a donné la naissance à un accord

---

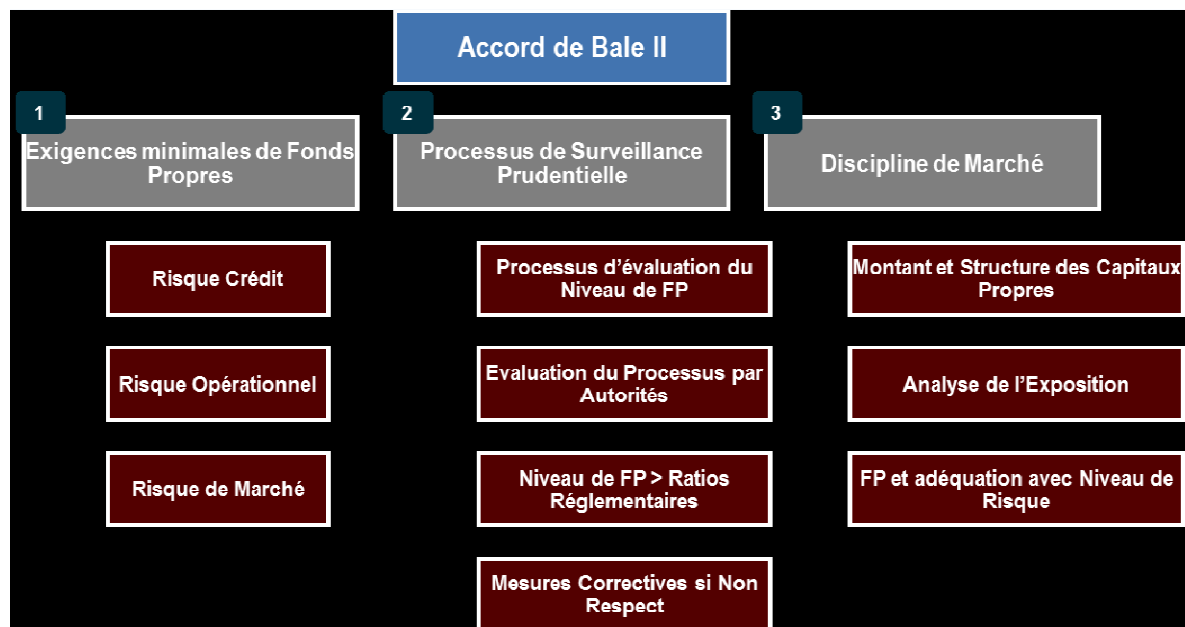
<sup>1</sup> Séminaire national des professeurs de BTS banque conseiller de clientèle- « Bale 1,2,3 de quoi s'agit-il ? »- Grenoble ; le 25 janvier 2017- page n° : 04.

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

dénommé Bâle II qui vise à combler les lacunes de Bâle I, et à adapter les directives au nouveau contexte.

### 1.2 Les accords de Bâle II et le ratio Mc Donough:

#### Schéma n° : 14



Source : La gestion du risque de marché- cession de formation- union des banques maghrébines- du 28-31 janvier 2019-page n° : 10.

La réforme Bâle II du ratio de solvabilité bancaire s'inscrit dans une démarche mondiale de la profession bancaire remontant à la fin des années 80, dont l'objectif premier est de prévenir la faillite.

La réforme Bâle II repose sur la quantification de la relation entre risques et fonds propres, ces derniers représentent le moyen ultime permettant de faire face à des pertes importantes. En pratique, il s'agit de respecter un ratio réglementaire entre fonds propres et actifs pondérés par leur niveau de risque.

Mais cette réforme va plus loin, elle s'attaque au processus métier d'évaluation et de gestion des risques, dans une perspective qualité.

Au-delà de la dimension financière qui est le calcul des fonds propres à allouer, Bâle II prend en compte et place ses exigences sur les systèmes de notation et de surveillance.

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

Bien plus, et c'est l'aspect le plus novateur, la réforme ne se limite plus aux risques financiers classiques (risque de crédit et risque de marché), mais couvre aussi le risque opérationnel.

*Ratio Mc Donough*

$$\frac{\text{fonds propre réglementaire (tiers1 + tiers2 + tiers3)}}{\text{risque crédit + (risque marché + risque opérationnel)} \times 12,5} \geq 08\%$$

- Conséquences de Bâle II :

Les impacts les plus directs pour les banques :

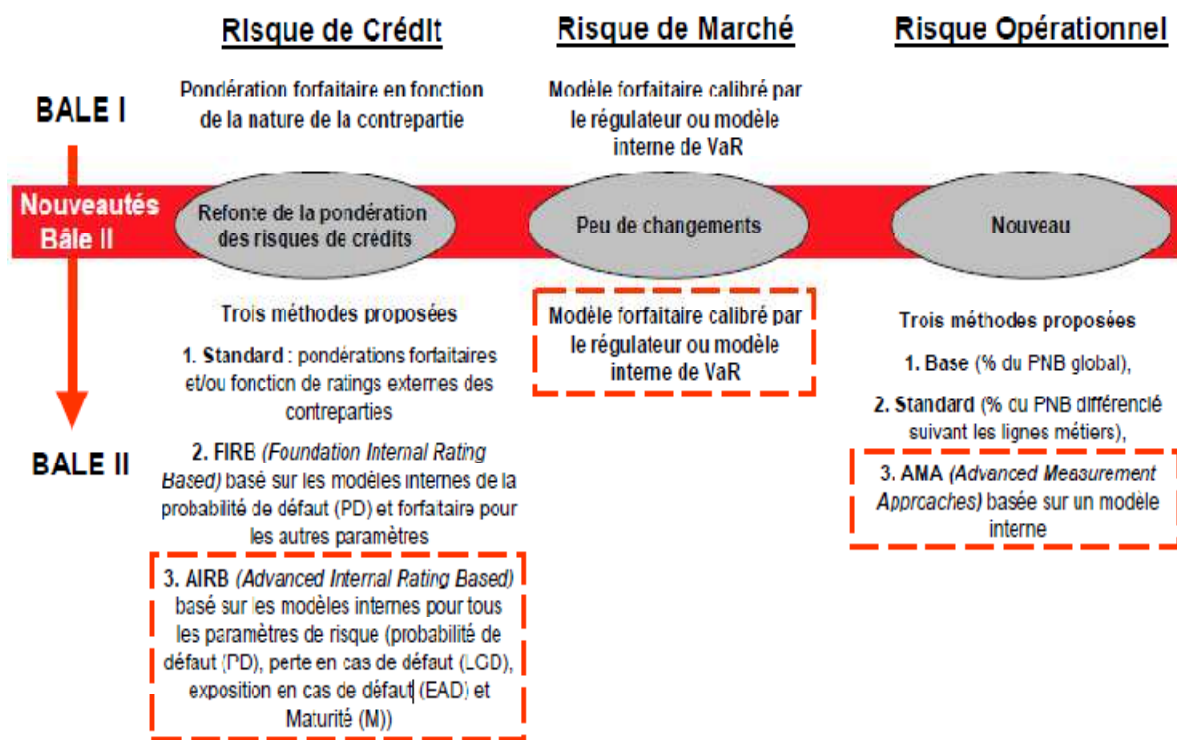
- Coût et complexité de mise en œuvre
- quantité/qualité des ressources humaines nécessaires (en interne et en externe)
- adaptation technologique (élaboration des modèles internes)
- jurisprudence (« risque opérationnel »)
- Baisse progressive du rôle des agences de rating
- ne sont plus sollicitées dans les méthodes internes
- MAIS gardent tout de même une place de 1er plan.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Union des banques maghrébines- session de formation sur le thème : « la gestion du risque de marché- du 28-31 janvier 2019 »-

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

Schéma n° : 15 Les nouveautés de Bâle II



Source : « La gestion du risque de marché » - cession de formation banque - op.cit-page n° : 12.

### 1.3 Nouveaux accords de Bâle III :

Nous pouvons définir "Bâle III" comme : « un ensemble de mesures nouvelles, que le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a constitué afin de renforcer la réglementation, le contrôle et la gestion des risques dans le secteur bancaire ». Ces mesures visent à:

- Améliorer la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs résultants des tensions financières et économiques, quelle qu'en soit la source ;
- Améliorer la gestion des risques et la gouvernance ;
- Renforcer la transparence et la communication au sein des banques ;
- Mettre en place un ratio de liquidité ainsi qu'un autre ratio dit « **d'effet de levier** » pour les banques internationales ;
- Améliorer considérablement la qualité des fonds propres des banques ;
- Relever fortement le niveau de fonds propres exigé pour les banques ;
- Réduire le risque systémique.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Youcef Bennaceur- « Le rôle de l'audit dans la gestion des risques opérationnels »-op.cit-page : 24.



## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

### **1.4 Les accords de Bale IV :**

Les accords de Bâle ont pour objet de mieux encadrer les pratiques du monde bancaire, et notamment d'éviter un endettement excessif des banques - c'est-à-dire l'émission d'un volume trop important de crédits - pour limiter les risques d'une crise systémique à l'échelle internationale. Ces normes sont édictées par le comité de Bâle, placé sous la supervision de la Banque des Règlements Internationaux.

Les accords de Bâle I sont entrés en vigueur en 1988, puis ont été enrichis par les accords de Bâle II au cours des années 2000. La crise économique des subprimes, d'une ampleur inégalée depuis 70 ans, a ensuite nécessité un nouveau cycle de discussions qui a abouti à Bâle III en 2010. Depuis, les inquiétudes des pouvoirs publics quant à la pérennité de certaines grandes banques ne se sont pas apaisées. C'est la raison pour laquelle une nouvelle série de réglementations nommées « Bâle IV » a été adoptée fin 2017. Le but est toujours le même : durcir le mode de calcul du ratio entre fonds propres et endettement, et empêcher les banques d'utiliser des modèles internes trop « créatifs ». Les accords de Bâle IV, conclus fin 2017, devaient initialement connaître une application progressive sur la période 2019-2024. Au final, la phase de mise en œuvre devrait être lissée jusqu'en 2027 pour faciliter l'absorption de ces nouvelles normes par le système bancaire.<sup>1</sup>

## **2. Comité de Bâle :**

### **2.1 Définition du comité de Bâle :**

Institué à la fin de 1974 sous l'appellation du « Comité des règles et pratiques de contrôle des opérations bancaires », par les gouverneurs des banques centrales des pays du Groupe des Dix.

---

<sup>1</sup> Accords de Bale IV : qu'attendre de cette nouvelle réglementation ?- « <https://www.homunity.com/fr/blog/immobilier/accords-de-bale-iv-quattendre-de-cette-nouvelle-reglementation> »- date de consultation : 20/01/2020- Heure :18h18.

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

- Objectifs : Qualité et efficacité de la surveillance bancaire à l'échelle mondiale.
- **Axes privilégiés d'intervention :**
  - a) L'échange d'informations sur les pratiques nationales de contrôle ;
  - b) L'amélioration de l'efficacité des techniques mises en œuvre pour la surveillance de l'activité bancaire internationale ;
  - c) La fixation de normes prudentielles minimales.

### 2.2 Les missions du comité de Bâle :

Afin d'assurer la stabilité du système financier mondial et d'en promouvoir la régulation, le Comité de Bâle est amené à exercer différentes fonctions.

- Entretenir des **échanges d'information** avec le secteur bancaire et les marchés internationaux de façon à identifier les risques existants ou émergents au sein du système financier mondial ;
- **Améliorer la coordination** des actions de régulation à l'échelle mondiale ;
- **Établir des normes**, des standards techniques et des recommandations de supervision et de régulation du secteur bancaire au niveau international ;
- **Assurer le suivi de la mise en œuvre** de ces normes ou recommandations techniques auprès de ses pays membres ;
- **Coopérer** avec d'autres institutions internationales de régulation concourant à ces mêmes objectifs.

Le comité de Bâle ne possède aucun pouvoir d'autorité supranationale. Aussi, les décisions prises dans son enceinte n'ont pas force exécutoire. Pour assurer la mise en œuvre de son mandat, le comité de Bâle doit compter sur la capacité de ses membres à faire adopter par leur juridiction intérieure compétente les normes qu'il a édicté.

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

Le Comité de Bâle entretient des relations étroites avec différentes institutions internationales pour traiter de questions communes aux secteurs de la banque, de l'assurance et des valeurs mobilières.

Il regroupe également d'autres organisations internationales de régulation telles que l'Organisation Internationale des Commissions de Valeurs (OICV), l'Association Internationale des Contrôleurs d'Assurance (AICA) ainsi que des représentants du Comité de Bâle et du Joint Forum.

Le Comité de Bâle a **participé à l'élaboration de travaux concernant la mise en place de normes comptables internationales (normes IFRS)** et encourage l'échange d'informations entre superviseurs bancaires appartenant ou non à ses pays membres.

Enfin, le Comité de Bâle est un membre permanent du Conseil de Stabilité Financière (CSF). Ces deux institutions assurent conjointement la promotion de la mise en application de normes ou de recommandations de régulation bancaire à l'échelle internationale avec le soutien du G20.<sup>1</sup>

### **3. La maîtrise des risques bancaires :**

Le besoin d'une maîtrise des risques chez les banques a fortement augmenté au cours des dernières années. L'une des raisons principales est la complexité croissante des instruments financiers, comme les produits dérivés (*par exemple, les contrats à terme et les options*).

La maîtrise des risques traduit la volonté d'améliorer le processus décisionnel dans un contexte d'incertitude : « maximiser les avantages et minimiser les coûts ». Elle appuie aussi les activités qui favorisent l'innovation, de sorte que de meilleurs rendements peuvent être obtenus moyennant des résultats, des coûts et des risques acceptables. Elle vise à trouver un équilibre optimal à l'échelle de l'organisation.

---

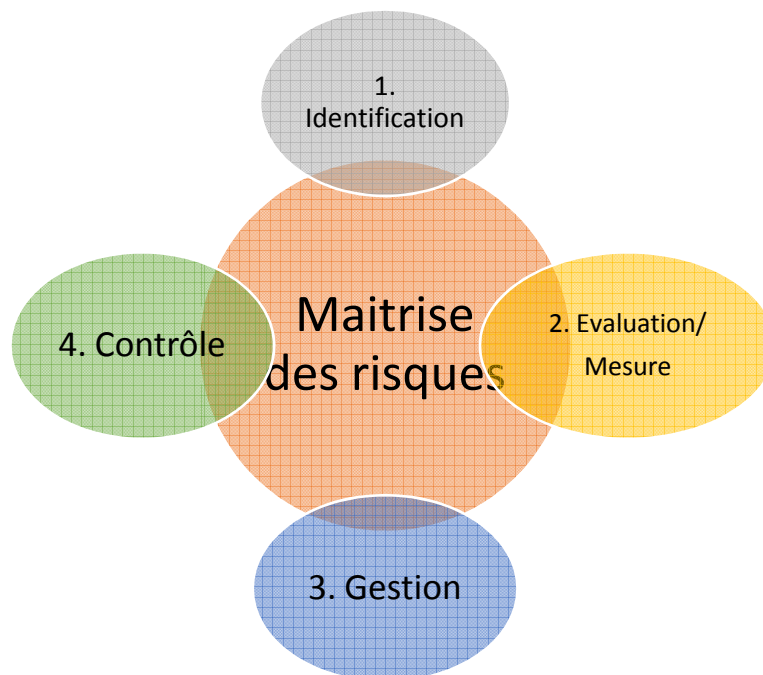
<sup>1</sup> La finance pour tous-« <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/l-impact-de-bale-iii-sur-le-secteur-bancaire-et-sur-le-financement-de-l-economie/> »-

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

La banque doit identifier, définir et mesurer les risques et attribuer un « *risk owner* »<sup>15</sup> pour chacun d'entre eux. Ensuite, il est nécessaire de fixer des limites, d'établir un suivi et un reporting de leur évolution de manière individuelle et globale.

La démarche participant à une maîtrise des risques se décompose en quatre étapes décrites dans le diagramme ci-après.

Schéma n° : 16 les modalités de maîtrise des risques



Source : Hicham Zmarou – « Le dispositif de maîtrise des risques et le contrôle interne au sein des établissements de crédit »- thèse professionnelle- ESC lille-France- année :2005-2006-page n° : 34.

### a) Identification des risques :

- Les risques spécifiques et les sources de ces risques auxquels une entreprise est soumise doivent être identifiés et définis ;
- La détermination du niveau de risque et de rendement qu'une entreprise est prête à prendre doit être fondée sur ses objectifs et décrite en termes mesurables ;

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

- Le catalogue d'ensemble des risques d'une entreprise peut être étendu et diminué en fonction des changements de stratégie, d'un ajustement au marché, d'évolution technologique ou d'autres événements liés.
- b) La mesure des risques :
- Les mesures doivent être suffisamment globales pour couvrir toutes les sources importantes de risque ;
  - Les processus de mesures doivent répondre et évoluer en fonction des besoins des utilisateurs de ce type d'information ;
  - Les positions ouvertes peuvent être décomposées en sous-limites en fonction des contreparties, activités, produits ou toutes autres mesures utiles à la direction de l'entreprise ;
  - Les normes utilisées pour mesurer chaque type de risque doivent reposer sur des principes similaires pour tous les produits et les activités mesurés.
- c) La gestion du risque :
- La détermination et l'initiation de réponses adéquates au risque doivent être fondées sur l'évaluation permanente du risque et du rendement ;
  - La direction doit s'assurer que l'activité opérationnelle n'expose pas l'entreprise à des pertes qui pourraient menacer sa viabilité ;
  - Des procédures doivent être mises en place pour identifier et évaluer les alternatives ouvertes à la gestion d'une situation de risque afin de sélectionner et entreprendre des actions appropriées en appliquant la politique de l'entreprise.
- d) Le contrôle du risque :
- Les groupes responsables du contrôle du risque et de la détermination de limites au risque appropriées doivent être indépendants des groupes générant le risque ;
  - Les limites de risque et la politique d'une entreprise doivent être cohérentes ;

## Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

- Les rapports doivent procurer de façon adéquate aux membres de la direction et du groupe une information facile à exploiter, complète et à temps sur l'exposition au risque.<sup>1</sup>

On distingue essentiellement deux types de contrôles au niveau de la banque :

- a. L'auto contrôle exercé par les préposés aux postes lors du traitement des opérations : cette forme de contrôle dévolue à l'ensemble de l'effectif de l'agence répartis à travers les différentes fonctions (caisse, secrétariat engagement, commerce extérieur) chacun dans le domaine d'activité auquel il est affecté. Elle ne peut être effective que par la mise en place des conditions préalables suivantes :

L'efficacité du contrôle hiérarchique ;

L'utilisation et la disponibilité de manuel de procédures au niveau des préposés au poste ;

Instaurer un esprit de rigueur et de vigilance ;

La formation permanente ;

Le respect d'une organisation en agence tenant compte des principes de séparation des tâches.

- b. Le contrôle hiérarchique dévolu aux niveaux hiérarchiques intermédiaires les chefs de services, le directeur adjoint et au directeur d'agence.

Le directeur d'agence doit veiller au respect des pouvoirs qui lui sont conférés, à travers la circulaire portant rôle et fonction du directeur d'agence ainsi que les circulaires de fonctionnement des activités (pouvoirs en matière d'octroi de crédit, système d'habilitation en vigueur).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Hicham Zmarou – « Le dispositif de maîtrise des risques et le contrôle interne au sein des établissements de crédit »- op.cit.- page n° : 34.

<sup>2</sup> Banque Nationale d'Algérie- « Guide de contrôle hiérarchique en agence »- l'inspection générale-audit interne-Version 1- février 2003- page :05 et06.

## **Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires**

### **Conclusion :**

Tout au long de ce chapitre, nous avons étudié le secteur bancaire. L'activité bancaire demeure différente des autres activités par l'existence de relations permanentes entre la banque et ses clients. L'agence à son tour exerce son activité auprès de la clientèle individuelle, et face à une forte concurrence et les changements profonds qui l'affectent, elle se doit de satisfaire les diverses demandes sans cesse croissantes.

Afin d'atteindre leurs objectifs de performance, les décideurs doivent être à même d'appréhender les variables qui influent sur leurs activités, de mesurer leurs grandeurs, de prévoir leurs évolutions et de contrôler les résultats. Cela crée un défi permanent pour les agents économiques opérant dans un environnement dynamique et imparfaitement prévisible qui doivent prendre des décisions impliquant des engagements non négligeables (en ressources humaines, financières et matérielles) sur des périodes de temps plus ou moins longues. Les responsables d'entreprise doivent donc chercher à exploiter les opportunités aux risques maîtrisables. Le concept de « risque » dans les analyses financières peut être défini comme étant : la volatilité de la valeur d'une action ou des fonds propres, d'un actif, d'un portefeuille d'actifs, d'une unité de l'entreprise ou de l'ensemble de celle-ci.

De ce fait, le risque est une exposition à un danger potentiel, inhérent à une situation ou une activité. Qu'il soit de crédit, de change ou de taux d'intérêt, la problématique de la gestion des risques bancaires fait toujours partie des thèmes récurrents de l'actualité.

# **PARTIE PRATIQUE**

**L'aspect pratique de la relation entre l'intelligence  
économique et la gestion des risques bancaires**



# **Chapitre 03**

**Etude analytique et comparative  
de la gestion des risques bancaire  
entre la banque SGA et BNA.**

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

### **Introduction :**

Le chapitre pratique a pour objet de déterminer les principales étapes d'une démarche de l'intelligence économique au sein de quelques banques qui exercent leurs activités en Algérie dont le but final est de montrer le rôle de l'intelligence économiques dans la gestion des risques bancaires, l'étude a été réalisé au sein de deux banques différentes et de différents statuts à savoir une banque publique qui est la banque nationale d'Algérie (BNA), et une banque privée étrangère en l'occurrence la société générale Algérie(SGA). Le principe de base de la présente étude et du modèle conceptuel est de confirmer ou infirmer la contribution de l'intelligence économique dans la gestion des risques bancaires et cela par l'exploitation de l'information pertinente qui a pour rôle soit de réduire, minimiser ou éviter les risques.

La méthode utilisée est un modèle adopté reprenant les outils d'analyse déjà expliqués dans les chapitres théoriques à savoir les outils de l'intelligence économique et de la gestion des risques bancaires.

La partie pratique de ce travail de recherche a été réalisée dans contexte difficile, caractérisé par un environnement très complexe et instable surtout durant les dernières années. Pour cela, il nous a été de constater qu'il est nécessaire d'élaborer un questionnaire avec plusieurs items et cela afin de mieux cerner comment les banques en Algérie perçoivent la mise en œuvre de ce concept.

Mais avant cela, il nous a été de juger qu'il est indispensable de procéder d'abord à une étude analytique concrète au sein des deux banques déjà citées de la gestion du risque opérationnel, risque de crédit, ainsi que le risque de variation de taux de change. Evidemment, ces trois derniers types constituent les risques majeurs les plus fréquents au niveau des banques en Algérie.

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

### **Section 1 : Méthodologie et procédures de l'étude**

#### a) L'approche de l'étude :

Dans ce premier chapitre pratique et afin de mieux cerner le processus de la gestion des risques bancaires utilisés dans le domaine bancaire et voir éventuellement l'application de l'intelligence économique, nous avons opté pour l'usage de l'approche comparative et analytique, et pour cela nous nous sommes permis d'étudier quelques cas pratiques avec le personnel des deux banques afin de voir au détails leurs implications dans ces volets.

#### b) Le champ de l'étude :

Nos cibles sont constituées de deux banques différentes à savoir la banque nationale d'Algérie, la société générale Algérie. Le but derrière ce choix est de faire une comparaison entre les banques publiques algériennes et les banques privées étrangères sur l'application de l'intelligence économique dans la gestion des risques bancaires.

#### c) L'échantillon de l'étude

Notre analyse était consacrée à consulter les méthodes de gestion des risques pratiquées au niveau des agences bancaires, la gestion du risque crédit par le traitement complet d'un dossier d'octroi de crédit, la gestion du risque de variation de taux de change par l'analyse des opérations du commerce extérieur (Les opérations d'importations et d'exportations) et la gestion du risque opérationnel par l'implication de l'ensemble du personnel dans l'exécution des mesures nécessaires au niveau de la caisse ( manipulation et saisi sur système informatique). Ce modèle de travail conceptuel nous a permis de suivre les trois étapes essentielles de la gestion des risques bancaires. La gestion à priori des risques par une aptitude d'observation et d'anticipation des risques. La gestion du risque au temps réel par une aptitude à détecter les risques et les gérer au temps réels et enfin la gestion postérieure des risques par une aptitude à réaliser le suivi et le retour d'expérience.

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

### **Section 02: La gestion des risques bancaires par la banque société générale Algérie**

#### **I. La société générale Algérie :**

La Société Générale Algérie, est l'une des premières banques privées étrangères à s'installer en Algérie et cela depuis l'année 2000. Elle est détenue à 100% par le groupe Société Générale. Son réseau ne cesse d'accroître au niveau de notre échelle nationale, il est actuellement de 91 agences réparties en 31 wilayas dont une direction des grandes entreprises (DGE) et 13 centres d'affaires dédiés spécialement à l'activité de la clientèle des entreprises. La banque offre à plus de 455.000 clients de différentes catégories (Particuliers, professionnels et entreprises) une gamme de produits et de services diversifiée et innovante. A noter aussi, que la banque compte 1500 collaborateurs de son effectif, le chiffre est arrêté au 31 décembre 2018.

#### **II. Historique et actualité de la banque SGA :**

**1987 :** Ouverture d'un bureau de représentation.

**1998/1999 :** Obtention de l'Agrément Bancaire et création de la filiale Société Générale Algérie.

**2000 :** Ouverture à la clientèle de la 1ère Agence d'El Biar en mars 2000.

**2004 :** Société Générale Algérie filiale à 100% du Groupe Société Générale après rachat des actionnaires minoritaires.

**2007 :** Création de la Direction Grandes Entreprises Internationales (DGEI).

**2008 :** Création de la Direction Grandes Entreprises Nationales (DGEN).

**2009 :** Création de l'activité Banque de Financement d'Investissement (BFI).

**2010 :** Création de quatre Centres d'Affaires à Alger (Chéraga-Amara, Dar El-Beïda, Rouiba-Hassiba et Constantine-Palma) pour mieux servir les PME.

**2011 :** Création de l'Agence Clientèle Patrimoniale (ACP). Et nouvelle posture de communication basée sur la valeur « Esprit d'équipe ».

**2012 :** L'ouverture de 15 nouvelles agences à travers le territoire national.

### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

**2013 :** L'ouverture de la Salle des Marchés et création de la filière Global Transaction Banking (GTB).

**2014/2015 :** L'ouverture de quatre (04) Centres d'Affaires (Dar El Beïda-Blida- Tizi Ouzou- Rouiba).

**2015 :** Célébration des 15 ans de la banque et visite en Algérie du Directeur Général Groupe, Frédéric Oudéa.

**2016 :** L'ouverture du Centre d'Affaires de Annaba.

**2017 :** L'ouverture de quatre nouvelles agences (M'sila-Tiaret-El Kseur-Blida).

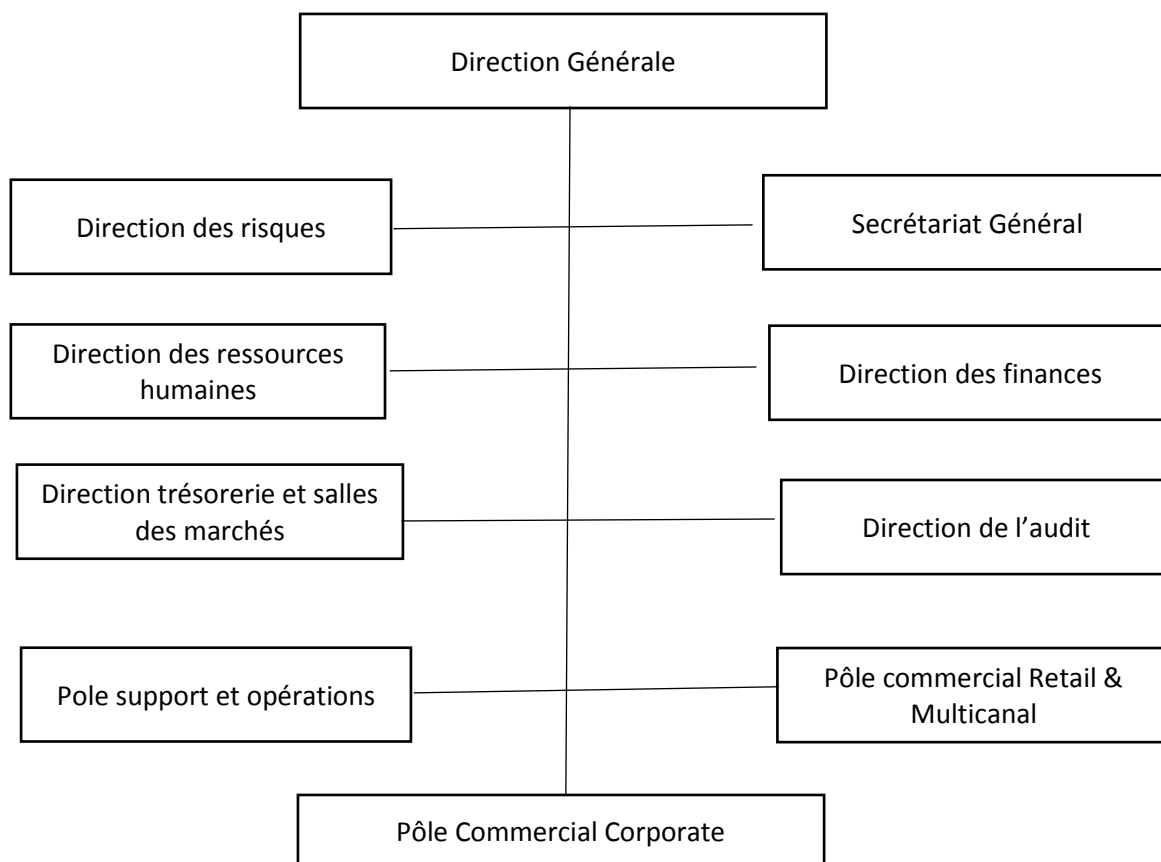
**2018 :** L'ouverture de deux nouvelles agences (El Tarf – El Khroub), l'organisation de la Panafrican Valley Community et la création de la première agence bancaire solaire en Algérie (Ghardaïa), et pose de la première pierre du futur siège de la filiale.

#### **III. Organigramme de la Société Générale Algérie :**

L'organigramme de la banque SGA se présente comme suit :

## Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.

Schéma n° 17 : Organigramme Société Générale Algérie



Source : Société Générale Algérie- « Rapport d'activité 2017 » - page n° :06.

### **IV. La maîtrise des risques par la Société Générale Algérie :**

D'après le directeur général délégué du groupe S.G.A la maîtrise du risque c'est que « Chaque collaborateur se doit d'agir en banquier responsable, en ayant mesuré et maîtrisé les risques qu'il fait prendre à son client et à la banque ».

Donc l'anticipation à une politique de gestion des risques a pour principaux objectifs de :

- Mieux servir les clients et contribuer au développement de nos métiers, garantir la pérennité du Groupe en mettant en œuvre un dispositif performant d'analyse, de mesure et de contrôle des risques ;
- Etre un élément différenciant et un facteur de compétitivité reconnu par tous.

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

### **1. La politique de la gestion des risques est gérée au niveau de S.G.A par :**

- **La direction des risques** : département indépendant des métiers, chargé de la mise en place du dispositif de la maîtrise des risques (crédits, marchés, opérationnels). Il a pour mission aussi de superviser la filière risque.
- **Secrétariat Général** : maîtrise des risques de réputations, de conformités, environnementales, déontologiques, juridiques et fiscales.
- **Pôle d'activités** : au sein des métiers : tous les collaborateurs sont concernés, ils sont le premier niveau de contrôle permanent des risques.

### **2. La gouvernance de la gestion des risques repose sur :**

La gouvernance de la gestion des risques au niveau de SGA repose sur les principes suivants :

- La forte implication de tous le personnel dans la gestion des risques et la diffusion de la culture risques, depuis la direction générale jusqu'aux équipes opérationnelles,
- La mise en place et l'application rigoureuse des règles et des procédures internes qui sont clairement définies par la direction.
- Une surveillance continue, exercée par une instance indépendante, du suivi des risques et de l'application des règles et procédures.

### **3. L'aspect théorique de la gestion du risque du crédit au niveau de la société générale Algérie :**

La gestion du risque de crédit accordée aux trois types de catégories d'entreprises (petites, moyennes et grandes) au niveau de SGA est un exercice délicat, et cela, à cause des inquiétudes qui font d'eux à l'égard des banquiers, des partenaires à haut risque.

Trois phénomènes inquiètent le banquier :

- L'existence d'une asymétrie informationnelle qui avantage le propriétaire dirigeant de l'affaire sur sa situation financière par rapport au créancier.

### Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.

L'information détenu par le banquier concernant le client est généralement partielle et insuffisante pour la rédaction du contrat du prêt.

- Pour les petites et moyennes entreprises caractérisées par l'absence d'investisseurs externes (entrepreneur familial), peut procurer chez propriétaires dirigeants une certaine liberté totale quant à leurs la rémunération, ceux qui peut engendrer par la suite un déséquilibre financier pour l'affaire et un manque de liquidité nécessaires au remboursement des crédits.
- Du même sort, le contrôle des entreprises, détenu généralement par une seule personne, ou un nombre minime de personnes, procure et facilite le transfert des ressources de l'affaire à des fins non prévues.

Pour que ces inquiétudes soient réduites, il faudrait que les propriétaires des affaires soient principalement concernés par la rentabilité des capitaux empruntés, et que le banquier le soit par la solvabilité de ces derniers.

A noter que ces trois phénomènes ont été expliqué selon **Pettit et Singer (1985)**, **Par la suite Landström (1993)** démontre que c'est tout à fait le contraire qui se produira dans la pratique, si le banquier est soucieux et attentif par la capacité de remboursement de son client, désirant se protéger au maximum contre le risque de défaut de ce dernier, l'emprunteur est généralement intéressé par sa rentabilité financière, raison par laquelle le banquier est dans l'obligation d'adopter un comportement vigilant, et attentif lors de l'octroi de crédit pour les différents types d'entreprises. Dans ce contexte et afin de mieux gérer le risque de crédit, le banquier procède à une étude décomposée en trois étapes :

La première partie est relative au diagnostic économique et à l'appréciation des risques particuliers que présente l'affaire. Les principaux points abordés sur ce volet : Présentation de l'entreprise : cette présentation permet de mieux connaître notre client Description du marché d'entreprise : une brève présentation des métiers et produits de l'entreprise permet de définir son secteur d'activité ;



### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

Identification du positionnement concurrentiel de l'entreprise : l'avantage concurrentiel de l'entreprise sera identifié grâce à l'identification de la cible clientèles de l'entreprise.

Les informations relatives à ces points pourront être acquérir avec un bon entretien du banquier avec les dirigeants de l'affaire, accompagné avec une visite sur le site de l'affaire. Les informations seront formalisées par la suite avec un compte rendu visite détaillé et une fiche de connaissance client KYC (Know your customer) dûment remplie. Mais Quel que soit l'intelligence, et l'implication du banquier à faire récolter le maximum d'informations de son client, il ne pourra jamais annuler l'asymétrie d'information. Cela dépendra bien sûr, de la volonté du client de divulguer les bonnes informations

La deuxième partie est consacré à l'analyse de la structure financière de l'entreprise basé sur l'interprétation des documents financiers (trois dernières bilans fiscaux, bilans prévisionnels, les mises à jour des documents fiscaux CNAS, CASNOS, rapports du commissaire de comptes...), cela permettra au banquier de faire un diagnostic financier complet afin d'évaluer le niveau du risque que pourra générer cette opération par la suite.

L'analyse du chiffre d'affaire (CA) : l'analyse du CA suppose de connaître la tendance du marché sur lequel est positionnée l'entreprise. Cependant, la stagnation et, à plus forte raison, la régression des ventes est généralement un signe défavorable, lorsqu'elles ne peuvent pas être considérées comme exceptionnelles ou accidentelles.

□ L'exigence de la rentabilité : l'entreprise a besoin de voir ses ressources augmenter chaque année pour financer les besoins qui sont à la fois récurrents et incompressibles.

Le niveau et l'évolution de la valeur ajoutée (VA) : la hausse du taux de VA peut signifier une amélioration de la productivité mais également le rapatriement vers certaines tâches de production ou de commercialisation qui étaient

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

auparavant assurées par d'autres agents économiques.

La rentabilité brute d'exploitation (EBE) : il se définit comme l'excédent tiré des opérations d'exploitations, avant la prise en compte de toute politique fiscale ou financière. L'EBE est le critère de performance économique de l'exploitation.

Les fonds propres de l'entreprise : l'augmentation des fonds propres au cours des années est un signe de renforceront l'autonomie financière de l'entreprise. Dans ce cas-là, le client pourra plus en moins honorer ses engagements.

### **Le recueil des garanties liées au crédit**

Le recueil des garanties intrinsèques au crédit est considéré comme une partie intégrante de la politique de la maîtrise du risque de crédit au niveau de SGA. Par ailleurs, La garantie ne doit pas être considérée comme une assurance tous risques, puisqu'un mauvais projet ne peut devenir durable avec une prise de garantie jugée plus en moins excellente tels que l'hypothèque, le nantissement ou encore les cautions. La meilleure garantie dépendra de plusieurs facteurs, à titre d'exemple la valeur économique de l'affaire et sa capacité financière à assurer le remboursement du crédit dans les meilleurs délais.

A noter aussi, qu'il existe plusieurs types de garanties, comme les garanties liées au risque propre à l'entrepreneur et là on peut citer les garanties personnelles, sous la forme d'un cautionnement ou d'un aval. Bien évidemment, les garanties peuvent être recueillies soit au moment du traitement du dossier de crédit, soit en cours de réalisation, si le banquier juge par la suite que l'affaire présente des difficultés de remboursement de crédit,

## **4. L'analyse de la gestion du risque opérationnel au niveau de la SGA:**

### **4.1 Le risque opérationnel**

Dans le cadre des « saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel » le comité de Bâle recommande aux banques de mettre en place une gestion proactive de leurs risques opérationnels.

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

La banque Société générale Algérie accorde une grande importance quant à la gestion du risque opérationnel étant donné que les conséquences financières pourront être sérieuses et que ce risque pourra également engendrer des risques de réputation et réglementaires importants.

Parmi les risques opérationnels majeurs au niveau des banques, on peut citer la fraude qui se définit comme le non-respect intentionnel de lois, règlements ou procédures existants, ce type de risque peut apporter un préjudice pour la banque ou ses clients, et qui apporte au fraudeur ou à ses proches un avantage matériel ou moral, direct ou indirect.

### **4.1.1 Typologie de classification des fraudes:**

**Fraude interne** : fraude commise par, ou avec la complicité d'un collaborateur du groupe Société Générale Algérie au préjudice de celui-ci et/ou d'un client/prospect, dont :

- Fuite d'information : mise à disposition à l'extérieur du Groupe d'informations sensibles pour celui-ci, au sens de la Politique de Classification et de Protection de l'Information (PCPI-C);
- Rogue trading (activités non autorisées sur le marché) ;
- Détournements d'actifs par les collaborateurs de la banque.

**Fraude externe** : fraude commise par des personnes n'appartenant pas au Groupe, sans aucune complicité interne. Cette catégorie se décompose en :

- Usage de faux : fraude ayant abouti grâce à l'utilisation de documents frauduleux ou de fausses pièces d'identité ;
- Détournements d'actifs (banque ou client/prospect) par des tiers ;
- Fraude aux moyens de paiement : utilisation frauduleuse d'un moyen de paiement mis à la disposition des clients par le Groupe ;
- Cybercriminalité : fraude commise par un tiers s'appuyant sur des faiblesses du système d'information du Groupe exposé sur Internet, ou du poste informatique de ses partenaires (clients, fournisseurs, prestataires).

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

### **4.1.2 DISPOSITIFS DE LUTTE CONTRE LA FRAUDE :**

La banque SGA a mis à la disposition de son équipe un dispositif efficace de gestion du risque de fraude qui s'appuie sur quatre phases complémentaires :

- Évaluation et suivi de l'exposition,
- Mise en place de mesures de prévention,
- Exploitation de dispositifs de détection,
- Réaction aux fraudes avérées.

### **ÉVALUATION CONTINUE DU RISQUE DE FRAUDE**

L'évaluation du risque de fraude s'appuie sur l'utilisation des dispositifs de la filière risques opérationnels, à savoir l'auto évaluation des risques et contrôles (Risk and Control Self Assessment - RCSA), le suivi des indicateurs clés de risques et de performances (Key Risk Indicators - KRI et Key Performance Indicators – KPI), la collecte des pertes internes, l'analyse des pertes externes et l'analyse de scénario.

### **MESURES DE PREVENTION**

#### ✓ Les procédures

Disposer de procédures formalisées intégrant le risque de fraude permet de le prévenir efficacement. Celles-ci doivent intégrer toutes les bonnes pratiques à appliquer pour prévenir la fraude, parmi lesquelles :

- Respecter la ségrégation des tâches et s'assurer que les outils utilisés ne permettent pas de s'en affranchir. Instaurer une validation « 4 yeux » si besoin est;
- Respecter l'intégrité des flux : toute modification d'une donnée sensible fait l'objet d'une validation par une tierce personne ;
- Adopter une bonne gestion des accès aux applications ;
- Ne jamais communiquer de données clients/prospects à un tiers non identifié ;

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

- Veiller à ce que l'absence de fonctionnalités d'un outil informatique ne génère pas, par substitution, l'utilisation inappropriée d'autres fonctions non prévues.

### ✓ Les contrôles

Les contrôles sont donc mis en place pour s'en assurer. Leurs réalisations s'inscrivent dans le cadre du contrôle permanent de niveau 1 et de niveau 2. Ils seront par la suite évalués périodiquement dans le cadre de la surveillance permanente.

### ✓ La sensibilisation

Au-delà de cette organisation, le sens du risque est l'autre élément clé de la prévention de la fraude : il est ainsi nécessaire que chacun soit bien sensibilisé à ce risque, et en premier lieu le collaborateur qui intervient sur les procédures opérationnelles.

### **4.1.3 Les actions à entreprendre lors de la détection de fraude :**

Tout collaborateur détectant une fraude doit toute suite informer son responsable hiérarchique et le responsable du contrôle permanent. Par la suite, une analyse d'une contagion potentielle est réalisée afin de circonscrire la portée de la fraude.

Si une complicité interne est suspectée :

- l'investigation par un corps de contrôle interne indépendant est alors requise ; l'entité opérationnelle au sein de laquelle la fraude a eu lieu doit sans délai informer la direction de l'Audit qui décidera de son mode d'intervention ;
- le traitement disciplinaire qui en découlerait est instruit conformément aux procédures réglementaires en vigueur dans l'entité.

L'opportunité d'un dépôt de plainte doit être évaluée avec l'assistance des services juridiques. L'obligation d'une déclaration réglementaire doit également être considérée sans délai avec le responsable de conformité local.

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

### **4.1.4 Ajustement des contre-mesures :**

Une fraude avérée doit donner lieu à une analyse post-mortem par la ligne métier, présentant en particulier son mode opératoire et les raisons qui ont permis son aboutissement (non-respect des procédures, faiblesses des dispositifs, ...). Dans tous les cas où un plan d'ajustement est nécessaire, celui-ci est formalisé et fait l'objet d'un suivi régulier par l'entité.<sup>1</sup>

### **5. L'aspect théorique de la gestion du risque de taux de change au niveau de la société générale Algérie :**

L'existence d'un risque de change lors d'une opération commerciale dépend de deux conditions :

- Le contrat commercial prévoit un paiement à échéance (à terme) ;
- L'exécution du règlement s'effectue en devises (monnaie autre que la monnaie nationale).

Le risque provient d'une éventuelle évolution défavorable du cours de la devise de règlement :

- Soit une hausse du cours de la devise pour un importateur qui devra payer plus cher les devises nécessaires au paiement ;
- Soit une baisse du cours de la devise pour un exportateur qui, au moment du règlement négociera les devises reçues à un cours moins avantageux que celui de la facturation.

Sachant qu'il existe d'autres types de risques tels que :

- Placement en devises ;
- Remboursement d'emprunts en devises ;
- Capital immobilisé dans une filiale étrangère ;
- Dividendes à recevoir en monnaie étrangère ou devises ;
- Etc.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> INSTRUCTION N°19/2015/V01, LA GESTION DU RISQUE DE FRAUDE A LA SOCIETE GENERALE ALGERIE, Alger, le 30 Novembre 2015

<sup>2</sup> Gestion des risques bancaires -Mémoire de magister BEZZAR MOHAMMED SOUFYANE –avril 2015

### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

Les risques de taux changent les plus fréquents au niveau de la société générale Algérie sont relatifs aux opérations du commerce extérieur (opérations d'importations ou d'exportations) ou aux placements en devises à terme.

Prenons l'exemple d'une opération du commerce extérieur et plus précisément une opération d'importation avec le mode de paiement crédit documentaire.

Cette opération qui se déroule sur deux principales étapes, la phase d'ouverture de la lettre de crédit et la phase du règlement.

Au niveau de la SGA et afin d'éviter tous risques d'évolution du taux change lors du paiement de la facture d'importation (phase de règlement), les lettres de crédit documentaires sont généralement ouvertes avec une provision majorée soit à 105% ou 110 % (montant de la contre-valeur du montant de la facture d'importation). Cette majoration pourra minimiser le risque de l'augmentation du cours de la devise ce qui sous-explique une provision en contre-valeur dinars au moins que celle bloquée lors de l'ouverture de la LC.

#### **6. Traitement d'un cas pratique de la gestion du risque de crédit à l'agence société générale Algérie Tlemcen :**

Le traitement d'un dossier de crédit permet au chargé de clientèle de mesurer le risque et cela à travers le diagnostic économique et financier de l'affaire ce qui procure par la suite de mettre en évidence l'avis du banquier pour accord ou refus de l'octroi de crédit. Nous s'intéressons ci-dessous à une analyse concrète faite au niveau de la banque société générale Algérie agence de Tlemcen.

##### **❖ Diagnostic économique:**

L'entreprise « A » est une S A R L ( société à responsabilité limitée), qui a été créé en 2004 par les trois associés Yacine (Gérant associé) et Nadir (Cogérant associé) et Mahmoud (associé) avec un capital social de 1000 KDZD (Les parts sociales sont répartis comme suit : Yacine 34%, Nadir 33% et Mahmoud 33%). Pour information aussi, l'entreprise a procédé à une augmentation du capital social en 2014 pour le fixer à 6.000 KDZD.

### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

La SARL active dans le domaine de l'importation et la transformation du textile, elle procède à l'importation de la matière première auprès de ses fournisseurs étrangers installés en Asie.

L'entreprise traite avec des entreprises publiques et privés (Clients). Le plan de charge remis dans le dossier confirme le potentiel de l'entreprise dans le montant est de 66.508 KDZD, ce plan est jugé réalisable vu les moyens dont dispose l'affaire et l'expérience acquise dans ce domaine.

La société « A » sollicite sa banque SGA pour le renouvellement des lignes de crédits échues à savoir (Découvert, ASF, Credoc) et souhaite aussi rajouter un leasing à hauteur de 4.000 KDZD pour l'acquisition d'un véhicule utilitaire nécessaire à l'activité de l'affaire.

#### **□ Le diagnostic financier :**

Suite à l'analyse des bilans fiscaux des années (2016,2017 et 2018), il nous a été de constater que le chiffre d'affaire a connu une augmentation, il passe de 36.684 KDZD en 2016 à 44.434 KDZD en 2017 soit +21%, et termine à 46.872 KDZD en 2018, cette évolution est justifiée par la concrétisation des plusieurs contrats acquis auprès des entreprises publiques et privées.

Le bénéfice de l'affaire a connu le même sort que le CA, il est presque triplé entre 2016 et 2017 avec une évolution de 176%, il passe de 1.328 KDZD à 3.666 KDZD, et termine à 4.087 KDZD en 2018.

Il est à noter aussi que les dirigeants de cette affaire prévoit atteindre en 2019 un chiffre d'affaire de 55.309 KDZD et un résultat net de 3.794 DZD<sup>1</sup>. Ci-dessous quelques chiffres proposés pour les années à venir (Bilans prévisionnels) :

\*Année 2019 : Chiffre d'affaires =55.309 KDZD / Résultat net: 3.794 KDZD.

\*Année 2020 : Chiffre d'affaires =63.606 KDZD / Résultat net: 5.056 KDZD.

\*Année 2021 : Chiffre d'affaires =73.147 KDZD / Résultat net: 5.720 KDZD.

---

<sup>1</sup> Étude de cas d'un client désirant un octroi de crédit, réalisée par un conseiller de clientèle « Agence société générale Algérie Tlemcen ».



### Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.

\*Année 2022 : Chiffre d'affaires =74.157 KDZD / Résultat net: 6.820 KDZD.

-La valeur ajoutée (VA) passe du simple au double entre l'année 2016 et l'année 2017 (3.763 KDZD en 2016 contre 6.356 KDZD en 2017), cette évolution est justifiée par la diminution des charges externes.

-Aussi, l'EBE enregistre une augmentation pareille que la VA entre l'année 2016 et 2017, il est doublé (2.164 KDZD contre 4.474 KDZD), par ailleurs, on note une régression de 7 % entre l'année 2017 et l'année 2018 causée par l'augmentation des salaires et charges sociales.

La marge brute continue son évolution au fil des années, elle passe de 5.363 KDZD en 2016 à 7.717 KDZD en 2017 et termine à 9.215 KDZD en 2018, cette progression est justifiée par la croissance de l'activité de l'affaire et cela au cours des trois dernières années.

-La marge brute d'autofinancement continue d'augmenter au fil des années et termine à 4.126 KDZD en 2018.

-Le fond de roulement est positif et constant par rapport au besoin en fonds de roulement au cours des trois (2016, 2017 et 2018). Ce qui nous donne, une trésorerie nette positive sur les trois années.

#### -Analyse et mesure des risques :

Grace à la bonne situation financière de l'entreprise, **le risque liquidatif** écarté, nous donnons les différents ratios :

**-Ration de solvabilité (Ressources propres/total bilan) =20%**, ce qui justifie que l'affaire est **solvable**.

-L'autonomie financière est bonne faisant ressortir **une marge d'endettement positive** justifiée par **l'importance des ressources propres et l'absence des DLMT**.

**-Un taux de remboursement confortable** justifié par **l'importance de la CAF et l'absence des DLMT**.

## Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.

### Analyse des besoins de financement :

#### a) Exploitation :

La société travaille principalement avec les des entreprises publiques et privées dont les règlements se font généralement par virement trésor, ce qui fait les délais clients demeurent parfois assez longs. En parallèle, les délais fournisseurs sont supportables, les dirigeants de cette entreprise détiennent une très bonne relation commerciale avec leurs fournisseurs étrangers avec des paiements à termes (Crédit documentaire et remise documentaire à échéance) dont ils s'approvisionnent en matière première.

L'entreprise « A » sollicite la banque SGA afin de lui accorder sa demande de renouvellement des lignes de crédits qui se résument comme suit :

- Une ligne de **découvert** à hauteur de **1.700 KDZD** (15j/CA) pour faire face à ses besoins de trésorerie.
- une ligne d'**avance sur facture(ASF)** de **6.000 KDZD** nécessaire pour l'anticipation des paiements de 70 % sur les factures.
- Une ligne de **crédit documentaire** à hauteur de **7.000 KDZD** margée à **50%** pour couvrir les besoins en termes d'opérations d'importations.

#### b) Investissement :

- L'entreprise « A » souhaite acquérir un véhicule utilitaire, donc elle sollicite la SGA pour lui accorder un leasing à hauteur de 4.000 KDZD.

□ **Garanties : (A recueillir au préalable c'est-à-dire avant la mise en place des lignes de crédits sur le compte du client et cela afin d'éviter tous risques engendrés par la suite)**

- Le cautionnement solidaire des associés à hauteur des engagements (Total des lignes de crédits accordées).
- Délégation de la Police d'Assurance Multi risques professionnelles à hauteur de l'actif assurable.
- Les garanties intrinsèques au leasing.

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

### **Conclusion et avis du conseiller de la clientèle:**

Cette affaire est domiciliée au guichet de SGA depuis 2007, Elle confie à la banque l'ensemble de son chiffre d'affaire, Aussi, elle n'a enregistré aucun incident de paiement depuis l'ouverture de son compte commercial. Le risque est écarté et la banque SGA marque son avis favorable pour le renouvellement des lignes sollicitées par la relation et accorde aussi la ligne leasing à hauteur du montant demandé.

**Remarque** : le traitement du dossier de crédit depuis l'analyse jusqu'à l'avis favorable et la mise en place des lignes de crédits en faveur du client constituent **une gestion à priori du risque de crédit**, elle permet au conseiller de la clientèle **d'analyser, de mesurer et d'apprécier les risques** du client. Le suivi et l'accompagnement du banquier au profit de son client pour honorer ses échéances est la deuxième étape de la gestion du risque de crédit (**Gestion à postérieur**).

#### ✓ **La gestion du risque de crédit à postérieur (c'est à dire après l'octroi du crédit)**

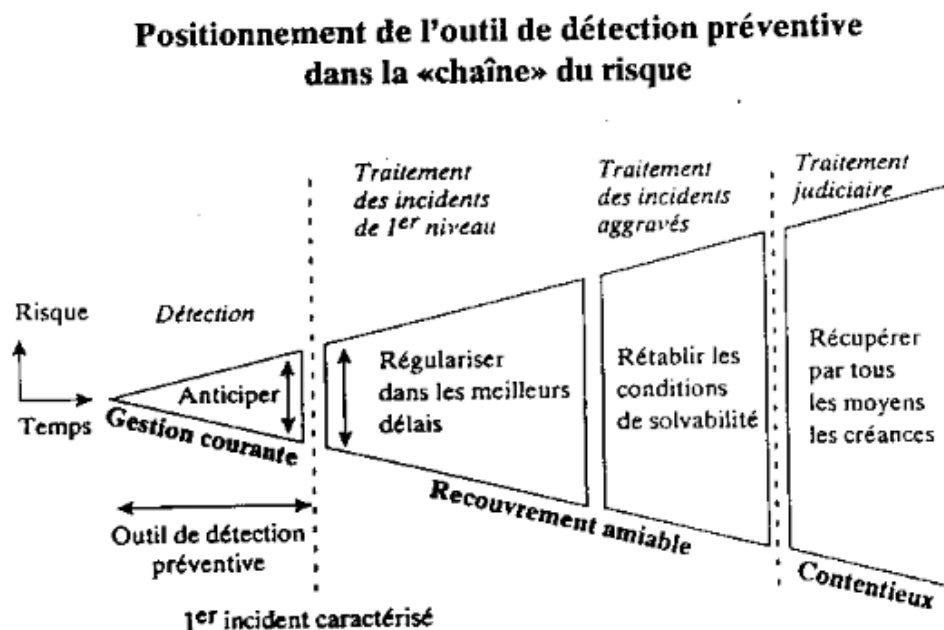
Afin de minimiser les difficultés rencontrées dans la récupération des créances, la banque SGA a mis en place un système de prévention, et d'anticipation des risques impliquant plusieurs préposés et différents départements, Le schéma ci-dessous montrent le positionnement de l'outil de détection préventive dans la chaîne risque<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> Mémoire en ligne : Pratiques bancaires de banques étrangères envers les PME Algériennes: Cas de la Société Générale Algérie, consulté le 04/06/2020 à 20h00.

**Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

Schéma n° :18



La gestion du risque du crédit à postériori s'explique comme suit :

-La gestion courante : qui repose sur l'anticipation, en effet, après l'octroi du crédit le conseiller de la clientèle doit veiller à ce que son client honore son crédit par des remboursements à temps, et pour cela il utilise plusieurs outils tels que l'exploitation du tableau de bord, rappels et relances 10 jours avant la tombée des échéances soit par téléphone ou par email.

Il est à noter que la direction des risques fixe mensuellement à son réseau (les agences) un seuil de 10 % à ne pas dépasser sur le nombre des clients en situation irrégulière.

Raison pour laquelle, les conseillers de clientèles au niveau des agences ne cessent de relancer leurs clients et les sensibiliser pour être à jour dans le remboursement de leurs échéances. Il est aussi à éclaircir que l'agence dispose d'un délai de 16 jours pour la régularisation de la situation, dépassant ce délai, le dossier du client sera transféré au service recouvrement pour prise en charge.

### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

-Le recouvrement à l'amiable : Le département recouvrement prendra le relai et s'en chargera de la prise en charge du dossier client, elle prendra de suite le contact avec ce dernier pour le convaincre de nouveau à respecter son contrat déjà signé lors de l'octroi du crédit et qui stipule le remboursement à temps, Ce département pourra s'entendre avec la relation et proposer des solutions exceptionnelles (prolongement des délais de remboursement, remboursement partielle...etc). Dans le cas échéant, ou le client refuse carrément le remboursement et dépassant un délai de 90 jours à partir de la date d'échéance, le dossier sera directement déclassé (envoyé au service contentieux).

#### **-Contentieux :**

A son tour, le service contentieux prendra en charge le dossier client avec traitement judiciaire pour procéder à la récupération par tous les moyens des créances (Mise en demeure, relance par huissier de justice, dépôt de plainte...etc).

### **7. Traitement d'un cas pratique de la gestion du risque de change à l'agence société générale Algérie Tlemcen :**

#### **-Présentation de l'affaire :**

Il s'agit d'une société familiale renommée « B » qui a été créée 2009 par les trois frères associés en l'occurrence le père Djilali (gérant associé) et ses deux fils Kamel et Yazid (cogérants associés), avec un capital social de 5.000 KDZD, ce dernier a fait l'objet d'une augmentation en 2015 pour devenir 12.000 KDZD.

Cette société pratique dans le domaine de l'importation et la transformation du papier et carton sous différentes dimensions et selon les commandes : papier grand format pour imprimante, papier photos et publicité, Chemise dossiers.

Pour savoir, la société « B » a bénéficié d'un crédit d'investissement pour l'acquisition des machines d'impression et de fabrication de sacs. Grâce à cet accompagnement de la part la banque, cette entreprise a su élargir son champ

### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

d'activité et augmenter son taux de production, ce que lui a permis d'acquérir une part du marché importante et cela malgré la concurrence accrue dans le domaine.

La société détient de très bonnes relations commerciales avec les fournisseurs étrangers dont ils s'approvisionnent en matière première, les principaux modes paiements utilisés sont la lettre de crédit documentaire et la remise documentaire.

- L'opération de crédit documentaire :

1-L'ouverture de la LC : L'entreprise « B » remet à la banque(SGA) une facture proforma avec un montant de 128 151,22 USD afin de procéder à une ouverture de crédit documentaire. L'agent bancaire procède à la vérification des documents dûment signés par son client à savoir :

-La demande d'ouverture de crédit documentaire.

-La demande de domiciliation.

-La taxe de domiciliation ou engagement.

Après il doit s'assurer que son client dispose de la provision en contre-valeur (DZD)est disponible sur le contre client afin de la bloquer.

**A. Constitution de la provision :**

Il se fait suivant la formule suivante :  $128\ 151,22\ \text{USD} \times 77,5647 = 9\ 949\ 622,28\ \text{DZD}$ .

Cette phase sera concrétisée par l'envoi d'un Swift informant la banque de l'exportateur que l'entreprise « B » a accepté l'ouverture de la LC (Lettre de crédit documentaire).

2- Réception des plis (Documents définitifs) :

Après la réception du Swift, la banque de l'exportateur notifie la lettre de crédit documentaire et avise son client(Exportateur), ce dernier prépare et expédie la marchandise à son client importateur. Une fois reçu par ce dernier, il doit aviser sa banque pour un report de domiciliation.

### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

Cette opération oblige le banquier à faire un contrôle minutieux des documents (facture commerciale, connaissance...)

#### **B-Restitution de la provision**

Si le banquier ne soulève aucune réserve sur les documents définitifs, il procédera à la restitution de la provision déjà bloquée lors de l'ouverture de crédit documentaire qui est de 9 949 622,28 DZD et procédera par la suite au règlement de la facture définitive.

#### **3. Règlement du crédit documentaire :**

Le règlement de la facture définitive se fait avec le cours du jour, il se calcule comme suit :  $128\,151,22 \text{ USD} \times 79,1018 = 10.043.392,60 \text{ DZD}$ .

#### **Interprétation et analyse du risque de taux change :**

□ Suite à l'analyse de cette opération d'importation, il nous a été de relever ce qui suit:

-Le montant bloqué en DZD lors de l'ouverture est différent à celui qui a été réglé.

Ce qui explique la variation sur le taux de change avec une augmentation enregistrée (Taux de l'ouverture=77,5647 / Taux de règlement=79,1018)

-conclusion de l'opération : variation du taux de change qui est de +1,5371.

Cette augmentation défavorable du cours de la devise qui est de +1,5371 pour cet importateur, va l'obliger à payer plus cher les devises nécessaires au règlement.

Dans des cas pareils, la banque est soumise à des risques de variation de taux change (si la variation est importante) surtout pour les opérations de crédit documentaire où la banque est impliquée, en effet, elle est censée payer le fournisseur étranger contre la conformité des documents.

De ce fait, une meilleure gestion du risque de taux change dépendra d'une négociation au préalable du banquier avec son client pour une ouverture provisionnée et majorée.

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

### **8. Traitement d'un cas pratique de la gestion du risque opérationnel au niveau de l'agence société générale Algérie Tlemcen :**

Le processus de la gestion du risque opérationnel au niveau de la SGA varie et change d'un risque à autre, par ailleurs, les niveaux d'interventions restent les mêmes et sont complémentaires que soit au niveau de l'agence ou l'incident s'est déroulé ou bien au niveau de la direction. En effet, lorsqu'une anomalie est produite au niveau d'une agence, cette dernière est censé informer immédiatement la direction générale par tous moyens (e-mail, téléphone...) puis lui transmettre par la suite une fiche ROC (risque opérationnel constaté) dûment détaillées et signées par le responsable de l'agence ainsi que le collaborateur responsable de l'incident.

Suite à cela, les intervenants doivent réagir pour régler le problème dans les meilleurs délais, les niveaux d'interventions se varient bien sûr selon le degré de la gravité de l'incident (efficace, moyenne ou lente).

Pour mieux cerner le processus de gestion des risques opérationnels, nous avons choisi quelques incidents les plus fréquents au niveau du réseau SGA (agences bancaires) et là on peut citer par exemple les erreurs de caisse ; le blanchiment d'argent.

**Les erreurs de caisse :** Le traitement des incidents de caisses se déroule selon les étapes suivantes :

Lors de la clôture de la journée comptable, l'agence vient de constater une erreur de caisse (déficit ou excédent) au niveau des guichets, elle procède directement à des vérifications et cela afin de détecter les causes de cette anomalie et éventuellement régler le problème , si les premiers contrôles n'aboutissent à rien, à ce moment précis, le responsable d'agence doit clôturer la caisses en fin de journée avec la différence constatée (déficit ou bien excédent) et informer les services concernés au niveau de la direction générale et cela en leurs envoyant la fiche ROC relatant les circonstances de l'erreur. Par la suite le département



### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

comptabilité au niveau central est censé communiquer un schéma comptable à l'agence afin de comptabiliser le montant en déficit ou excédent dans le compte approprié.

Exemple d'un déficit de 100.000 DA : L'agence doit procéder aux pointages de opérations douteuses (les premières vérifications) avant de transmettre la fiche ROC dûment détaillé (expliquer les circonstances de l'erreur et décrire les causes...etc.). Un schéma comptable (débit compte /crédit compte) sera communiqué à l'agence pour compenser le montant de 100.000 DZD, cette dernière doit exécuter l'opération et procéder à sa validation par la suite.

A noter que si la direction générale juge que les erreurs sont répétitives, elle pourra envoyer une équipe d'inspection (Service d'audit) pour un déplacement au niveau de l'agence pour effectuer un contrôle inopiné et ouvrir une enquête.

#### **Le blanchiment d'argent :**

Par exemple lorsqu'un client se présente au niveau de l'agence pour effectuer des versements répétitifs et non justifiés sur seul compte ou plusieurs comptes et avec des sommes importantes et qui dépassent les 1.000.000 DA sur le compte de la clientèle de particuliers ou les 4.000.000 DA sur le compte de la clientèle commerciales. Bien évidemment, l'agence est censée connaître l'origine des fonds et/ou l'objet précis de l'opération. Etant donné que ces opérations sont à caractère un peu spécial, l'agence procèdera à la déclaration de ce client auprès des services concernés au niveau central. Cette cellule doit à son tour contacter le centre de traitement des renseignements financiers (CTRF) afin de les informer, le dossier du client sera examiné et si le centre de traitement des renseignements financiers juge que les montants versés par ce client sont illégaux, il ordonne la banque à suspendre toutes opérations liés à ce compte jusqu'à conclusion finale du dossier.

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

### **Quelques outils utilisés par la SGA pour maîtriser le risque opérationnel :**

Parmi les moyens les plus utilisés pour la maîtrise du risque opérationnel au sein de la SGA, on peut citer le contrôle interne ; l'audit interne.

En effet, la SGA confie la tâche du contrôle dans un premier lieu aux responsables d'agence qui doivent effectuer constamment des contrôles et des vérifications inopinées au niveau des différents services. Cette mission est complétée avec un traitement sur l'outil NARVAL (un outil, logiciel de traitement des différents contrôles concernant les différents compartiments de l'agence). Ces contrôles sont effectués mensuellement ou trimestriellement et cela en collaboration avec le contrôleur permanent régional qui a son tour vérifie et contrôle pour une meilleure gestion du risque opérationnel. A noter que ce dernier, effectue des visites au niveau des agences de réseaux afin de faire un état des lieux ensuite envoyer son rapport détaillé à sa direction.

Il est à noter aussi que dans la même continuité et pour mieux renforcer sa politique de gestion des risques opérationnels, la direction générale de SGA programme des audits de suivis à intervalle régulier toute au long de l'année et qui touchent tous les départements et services (réseau et direction générale).

### **Section 03 : la gestion des risques par la banque nationale d'Algérie**

#### **1) Présentation de la banque nationale d'Algérie :**

La **Banque nationale d'Algérie (BNA)**, a été créée le 13 juin 1966, il s'agit de la première banque commerciale en Algérie, elle traite toutes les activités d'une banque de dépôt, et assure aussi le service financier des groupements professionnels, et des entreprises. La BNA exerce toutes les opérations de banque, octroi de crédit, opérations de change et cela dans le cadre de la réglementation et la législation des banques.

Don réseau est constitué de 216 agences dont 19 directions de réseaux d'exploitations réparties sur tout le territoire national. Elle compte aussi plus de 5.000 collaborateurs. A noter que aussi que la banque dispose de plus 2.8393525

### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

comptes clientèles, 145 GAB (guichets automatiques), 236.169 carte CIB et 43.000 relations abonnées en E-banking (Chiffres arrêtés au 31/12/2019).

#### **2) Historique et actualité de la banque BNA :**

**1966 ;** La création de la première banque commerciale nationale, BNA (Banque Nationale d'Algérie le 13 juin 1966. Elle traitait toutes les activités d'une banque internationale, aussi elle était chargée du financement de l'agriculture.

**1982 :** La restructuration de la Banque Nationale d'Algérie a permis à la naissance à une nouvelle Banque, qui est la Banque de l'agriculture et du développement rural (BADR), spécialisée dans le financement et la promotion du secteur rural.

**1988 :** La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant sur les orientations des entreprises économiques vers leurs autonomies, avait des implications incontestables sur l'organisation et les missions de la BNA avec notamment :

- 1-Le retrait du Trésor des circuits financiers et la non centralisation de distribution des ressources par le Trésor,
- 2-La libre domiciliation des entreprises auprès des banques,
- 3-La non automaticité des financements

**1990 :** La loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la Monnaie et au Crédit, a provoqué quant à elle une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle a mis en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques.

A l'instar des autres banques, la BNA est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle principalement des opérations portant sur la réception de fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle, des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.

### Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.

**1995** : la Banque Nationale d'Algérie est la première banque qui a eu le privilège d'obtenir son agrément par délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit le 05 septembre 1995.

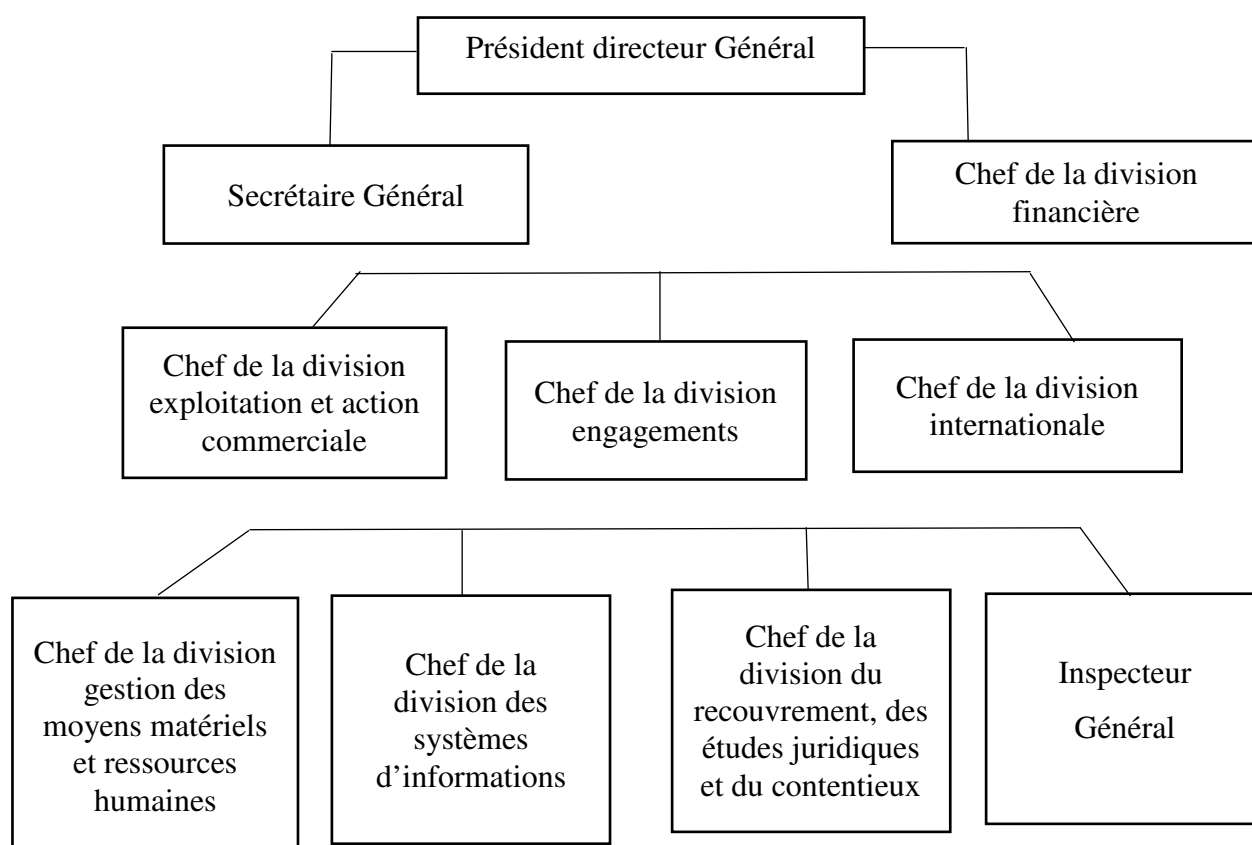
**2009** : Juin 2009, l'augmentation du capital de la Banque Nationale d'Algérie qui est passé de 14,6 milliards de dinars algériens à 41,6 milliards de dinars algériens.

**2018** : Au mois de juin 2018, le capital de la BNA est passé de 41,6 milliards de dinars algériens à 150 milliards de dinars algériens<sup>1</sup>.

#### **3) Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie :**

L'organigramme de la banque BNA se présente comme suit :

**Figure n°19 : organigramme de la Banque Nationale d'Algérie**



Source : [www.bna.dz](http://www.bna.dz)

<sup>1</sup> [www.bna.dz](http://www.bna.dz), site officiel de la BNA, consulté le 06/06/2020 à 20h00.

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

### **4) La maîtrise des risques au niveau de la BNA :**

En vue d'éviter à la banque des conséquences néfastes pouvant compromettre la bonne marche e son activité, la Banque Nationale d'Algérie est censée de s'assurer à la maîtrise des risques suivants :

- Risque d'inadéquation des lignes de crédits accordés par rapport à l'activité de l'emprunteur.
- Risque liés à l'objet et à la destination réelle du crédit consenti.
- Risque d'existence d'incidents de paiements.
- Risques liés à l'interdiction de chéquier ou de domiciliation bancaire.
- Risques de déblocage des crédits avant la formalisation des garanties.
- Risques liés à l'existence des créances impayés.
- Risque d'absence ou d'insuffisance des garanties appropriées.
- Risques de non contrôle et de non validation des sûretés réelles par les structures juridiques internes concernées de la banque<sup>1</sup>.
- Risques liés aux opérations de caisse, et aux mauvais enregistrements comptables.
- Risques opérationnels liés aux activités du commerce extérieur.
- Risques sur les systèmes d'informations, le personnel et la sécurité du patrimoine.

#### **4.1 La gouvernance de la gestion des risques à la BNA:**

La gouvernance de la gestion des risques au niveau de la BNA repose sur les principes suivants :

- Une implication de l'emble du personnel dans la gestion des risques, chacun selon son poste et sa tâche.
- Mettre au profit des collaborateurs des règles et des procédures internes qui contribuent la bonne gestion des risques.
- La mise en place de l'outil contrôle « Indicateurs de suivi des risques » afin

---

<sup>1</sup>-Banque Nationale d'Algérie- circulaire à l'ensemble des agences et structures de la banque : conditions d'octroi et d'utilisation des crédits. Page1 et 2

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

d'aboutir à une meilleure maîtrise des risques et qui permettent également aux organes de contrôle (le département Contrôle de la DRE, l'inspection générale, la direction de l'Audit interne et la Direction de la gestion des risques) d'appréhender les indices révélateurs de dysfonctionnements ou autres et par conséquent, concourront au recentrage de leurs activités sur les risques majeurs<sup>1</sup>.

### **4.2 La politique de la gestion des risques au niveau de la BNA est gérée par:**

Les structures et les directions qui chapotent la gestion des risques au niveau de la Banque Nationale d'Algérie sont :

Structures rattachées à la Division des Risques, Contrôle et Conformité:

D Conformité : Direction de la Conformité.

DCP : Direction de contrôle Permanent.

DGR : Direction de la Gestion des Risques.

C.S.S.I : Cellule de Sécurité des Systèmes d'Information<sup>2</sup>

### **4.3 Traitement d'un cas pratique de la gestion du risque de crédit au niveau de la Banque Nationale d'Algérie Tlemcen**

#### **✓ Description de l'objet de crédit :**

Il s'agit d'une relation SARL « X » déjà domiciliée aux guichets de la BNA depuis plus de 06 ans, elle sollicite la banque BNA pour le renouvellement de ses lignes d'exploitations ci-dessous les détails:

Le montant global s'élève à 180.000, 00 KDA répartis comme suit :

- Avance sur délégation de marché / avance sur créances nées constatées (ADM/CNC) : 45 000 KDA
- Caution de restitution d'avance (CRA) : 70 000 KDA
- Caution de bonne exécution (CBE) : 50 000 KDA

<sup>1</sup>-Banque Nationale d'Algérie- circulaire à l'ensemble des agences et structures de la banque : Les indicateurs de suivi des risques. Page 2.

<sup>2</sup>[www.BNA.dz](http://www.BNA.dz), site officiel de la BNA , consulté le 07/06/2020 à 00h05.

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

- Caution de soumission (C. SOUM): 15 000 KDA

### **Le dossier remis par le client :**

- Une demande de crédit, comprenant la présentation de l'affaire, ainsi que le montant du crédit sollicité.
- Les bilans fiscaux de l'année 2015 et 2016.
- Une situation comptable au 31/10/2017.
- Attestation de mise à jour CNAS, CASNOS.
- Extrait de rôle apuré.
- Bail de location,
- Photocopie de la carte fiscale,
- Photocopie du registre de commerce,

### **La présentation de l'affaire :**

Il s'agit d'une SARL (société à responsabilité limitée) créée 2009 avec un capital social de 50.000 KDZD réparti entre les quatre associés comme suit :

- Monsieur « Karim », Gérant de l'affaire, 40 % de parts.
- Monsieur « Benali », Co-gérant de l'affaire, 20% de parts.
- Monsieur « Moncef », Associé, 20% de parts.
- Monsieur « Ali », Associé, 20% de parts

Pour information, le capital social de la société a été porté à 60.000 KDZD, et cela suite à l'injection des bénéfices non distribués des exercices antérieurs.

Cette entreprise active dans le domaine de la construction des bâtiments et des travaux publics hydrauliques(BTPH).

### **Analyse de l'environnement interne**

#### **a- Le patrimoine immobilier :**

Le siège social de la société est situé dans la zone industrielle, il dispose d'un terrain d'une superficie 1000m<sup>2</sup>, où se trouve des hangars pour abriter les matériaux.

## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

### **b- Le patrimoine de construction :**

La relation dispose d'un équipement très important, à savoir le matériel de travaux, de transport, les équipements de bureaux ainsi que divers agencements et installation ; cet équipement est renforcé entre autres, par 10 tracteurs, 20 grues fixes et mobiles, etc.

### **c- Facteur humain :**

La société dispose d'un effectif de 532 employés réparti comme suit :

- Cadres : 20
- Techniciens : 32
- Ouvriers : 480

### **d- Le service :**

L'affaire est une entreprise de prestation de services.

### **Analyse de l'environnement externe**

Le domaine du BTPH est relié à un secteur d'activité qui connaît une rude concurrence ; néanmoins notre affaire dispose de moyens nécessaires lui permettant de faire face à cette situation difficile afin d'arracher davantage de parts de marchés.

### **La relation bancaire:**

La société est domiciliée au niveau de notre banque depuis plus de 06 ans. Elle nous confie une grande partie de son chiffre d'affaire et qui est devenue par la suite l'une des meilleures relations, en raison de son sérieux et sa solvabilité (respect de ses engagements).

### **Analyse de la situation financière de l'affaire :**

Dans cette section, on va concentrer toute notre attention sur l'analyse financière des bilans et TCR des années 2015,2016 ainsi que la situation comptable arrêté au 31/10/2017.



**Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques  
bancaire entre la banque SGA et BNA.**

**Tableau n° 03 : Bilans retraités**

Unité : KDA

PASSIF	2015	2016	31/10/2017	PASSIF	2015	2016	31/10/2017
Frais préliminaires	**	**	**	Fonds social	50.000	60.000	60.000
Terrains	13.183	13.183	13.183	réserve	2.150	5.000	5.000
bâtiments	11.160	9.670	9.670	Dettes d'investissement	5.330	3.530	**
Matériel & outillage	70.897	44.333	53.644	Compte courant des associés	6.881	80.345	10.165
Matériel de transport	32.180	12.415	17.729	fournisseur	50.077	**	**
emballage	**	412	412	Impôt & taxe	304	636	19.189
Autres équipements	5.893	4.594	**	Dettes d'exploitation	18.577	276.470	23.365
Equipement de bureau	**	**	3.287	Avance commerciale	98.319	**	289.322
Agencement et installations	**	**	1660	Dettes financière	5.000	**	19.360
Investissement encours	**	**	208.658	R.I.A	**	8.701	39.439
Stocks	29.809	192.723	10.204	Détention pour compte	**	**	19489
Créances d'investissements	6.250	**	39.096				
Avances pour compte	174	**	8.296				
Client	112.289	176.248	178.670				
Avances d'exploitation	225	38.031	38.031				
Créance pour société apparentée	**	9.620	**				
Créance de stocks	300	**	**				
disponibilité	39.039	6.620	17.088				
Total ACTIF	276.259	469.531	561.640	Total PASSIF	276.259	469.531	561.640

**Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques  
bancaire entre la banque SGA et BNA.**

	2015	2016	31/10/2017	passif	2015	2016	31/10/2017
actif immobilisé	95419	94233	347339	capitaux permanents	97105	107968	131783
investissement	89169	84613	99585	fonds propres	91775	104438	131783
autres valeurs immobilisées	6250	9620	247754	DMLT	5330	3530	0
actif circulant	180449	375261	214296	dettes a c terme	179200	361473	429856
valeurs d'exploitation	30110	192723	10204	d'exploitation	50077	80345	68155
valeurs réalisables	112300	176248	187004	D,H ,hors exploitation	124123	281128	342341
valeurs disponibles	38039	6290	17088	dettes financières	5000	0	19360
total actif	275868	469494	561635		276305	469441	561639

**Tableau n° 04 : Bilans condensés**

actif immobilisé	35%	20%	62%	capitaux permanents	35%	23%	23%
investissement	93%	90%	29%	fonds propres	95%	97%	100%
autres valeurs immobilisées	7%	10%	71%	DMLT	5%	3%	0%
actif circulant	65%	80%	38%	dettes a c terme	65%	77%	77%
valeurs d'exploitation	17%	51%	5%	d'exploitation	28%	45%	38%
valeurs réalisables	62%	47%	87%	D, H, hors exploitation	69%	78%	80%
valeurs disponibles	21%	2%	8%	dettes financières	3%	0%	5%
total actif	100%	100%	100%		100%	100%	100%

**Principaux ratios :**

**Tableau n° : 05 Ratios de liquidité :**

	2015	2016	31/10/2017
Actif circulant/D.C.T	1,01	1,04	0,50
(valeurs disponibles +valeurs réalisables)/D.CT	0,84	0,50	0,47
valeurs disponibles / dettes à court terme	21%	2%	4%

**Ratios d'activité :**

### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

- **Tableau n° : 06 Indicateurs de rentabilité :**

	2015	2016	31/10/2 017
Résultat net / Chiffres d'affaires. H.T	0,11	0,1	0,09
Valeurs ajoutée / Chiffres d'affaires. H.T	0,42	0,54	0,37
CAF/ Chiffres d'affaires. H.T	0,5	0,2	0,1

- **Tableau n° : 07 Répartition de la valeur ajoutée(VA) :**

	2015	2016	31/12/2017
Frais de personnel /Valeur ajoutée	0,7	0,7	0,6
Frais financier /Valeur ajoutée	0,0	0,0	0,0
Impôt et taxe +IBS/Valeur ajoutée	0,0	0,0	0,0
CAF/Valeur ajoutée	0,2	0,3	0,3

- **Tableau n° : 08 Mouvements confiés :**

Rubrique	201	2016	31/10/2017
Chiffre d'affaires TTC	361312	308486	315173
Chiffre d'affaires confié	95681	205973	193663
%	27%	76%	61%

#### **Analyse et commentaires :**

Le chiffre d'affaires de l'affaire est en baisse, cela est dû bien évidemment aux marchés conquis par la relation. Par ailleurs, il connaît une progression, et cela malgré la domiciliation de notre relation au niveau de Natixis banque. Les capitaux permanents ne cessent d'augmenter au fil des années et cela à l'instar des fonds propres avec l'injection des bénéfices des années précédentes nécessaire renforcer la structure financière.

Pour ce qui est des ratios, on remarque que la liquidité de l'entreprise est généralement satisfaisante, qui veut dire que le risque liquidatif est écarté. Aussi,

### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

on constate une augmentation de la part de la valeur ajoutée qui revient à la société, ce qui prouve qu'il existe une bonne gestion au sein de l'entreprise.

#### **Décision du chargé d'étude :**

SARL « X » est une relation très fidèle à notre banque, elle nous confie une grande partie de son chiffre d'affaire, selon notre analyse financière et suivant les principaux ratios calculés, nous jugeons le risque d'accompagner de nouveau cette affaire reste mesurable. De ce fait, nous accordons un avis favorable pour l'octroi des lignes de crédits suivantes :

- ADM/CNC : 40.000 KDA
- CRA : 70.000 KDA
- CBE : 55.000 KDA
- C.SOUM : 15.000 KDA

Ces lignes seront mises en places sous réserves des garanties recueillies :

- Engagement de domiciliation de 80 % de chiffres d'affaire à la banque.
- Cautionnement personnelle et solidaire des associés à hauteur des engagements.
- Assurance multirisques professionnelles à hauteur des engagements.
- Nantissement des marchés au profit de la banque.

#### **7. Traitement d'un cas pratique de la gestion du risque de change à l'agence Banque Nationale d'Algérie Tlemcen :**

##### **-Présentation de l'affaire :**

Il s'agit d'une société à responsabilité limitée renommée « Z » créée en 2004 par les deux frères associés en l'occurrence Yacine et Abdelhafid. Elle est spécialisée dans le domaine de l'importation de mobiliers (Meubles, tables de cuisine, armoires, chambres à coucher...etc).

Cette affaire importe sa marchandise des pays tels que l'Italie et la Chine. Elle détient une bonne relation commerciale avec ses fournisseurs étrangers dont les modes paiements sont soit par remise documentaire ou bien crédit

### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

documentaire.

Pour information, cette SARL a su élargir son champ d'activité et augmenter son chiffre d'affaires durant les dernières années et cela suite à la signature de plusieurs conventions avec des organismes publics et privés.

Nous relatons ci-dessous une opération réalisée avec le mode de paiement crédit documentaire :

#### **- L'opération de crédit documentaire :**

1-L'ouverture de la LC : L'entreprise « Z » sollicite sa banque BNA pour l'ouverture d'un crédit documentaire en faveur de son fournisseur Italien sur la base d'une facture proforma d'un montant 48.250,00 EUR. En effet, il s'agit de la première opération d'importation annuelle de cette affaire (La société SARL dispose d'une autorisation annuelle CREDOC à hauteur 65.000 KDZD avec une provision retenue en garantie à 100% à l'ouverture).

Avant de procéder à l'ouverture de la lettre de crédit, le banquier procède à quelques vérifications :

- ✓ S'assurer de la validité du ticket d'autorisation annuelle concernant la ligne de crédit documentaire.
- ✓ Vérifier sur les comptes appropriés l'encours de la ligne de crédit documentaire accordée par la banque.
- ✓ Prendre en considération la tombé (la réalisation des autres LC qui arrivent à échéances dans les jours qui viennent).
- ✓ S'assurer de que la provision figure dans le compte client (la contre-valeur en DZD du montant de la facture avec le cours du jour) puis procéder à la réservation des fonds par la suite.

Suite à ces vérifications préalables, le banquier procédera au contrôle des documents nécessaires à cette opération à savoir :

-La demande d'ouverture de crédit documentaire.

-La demande de domiciliation.

### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

-La taxe de domiciliation ou engagement.

#### **2. constitution de la provision retenue en garantie:**

Il se fait suivant la formule suivante :  $48.250,00 \text{ EUR} \times 121,12 = 5.844.040,00 \text{ DZD}$ .

Ce montant en contre-valeur sera bloquer jusqu'à la réalisation.

La banque BNA notifia la banque du fournisseur étranger de cette ouverture par un message SWIFT.

#### **2- Réception des plis (Documents définitifs) :**

Une fois le fournisseur notifié, ce dernier procède à l'expédition de la marchandise ainsi que les documents nécessaires pour le dédouanement. Dès la réception des documents définitives au niveau de la BNA, le banquier procédera de nouveau à un contrôle minutieux des documents (facture commercial, connaissance...).

Important : dans une opération pareille, la banque est censée procéder au paiement du fournisseur étranger sous condition de la conformité des documents.

#### **3-Réalisation de l'opération :**

La réalisation de l'opération d'importation se déroule en deux étapes :

##### **A-Restitution de la provision retenue en garantie**

Si les documents sont conformes et il n'a aucune réserve à signaler, le banquier procédera à la restitution de la provision bloquée lors de l'ouverture qui est du 5.844.040,00 DZD et procédera par la suite au paiement en faveur du fournisseur étranger.

#### **3. Règlement du crédit documentaire :**

Le règlement de la facture définitive se fait avec le cours du jour, il se calcule comme suit :  $48.250,00 \text{ EUR} \times 129,14 = 6.231.005,00 \text{ DZD}$ .

#### **Interprétation et analyse du risque de taux change :**

Dans notre cas, on a constaté que le taux de change a augmenté de +8,02, ce qui nous donne une différence de 386.965 en DZD.

### **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

Sachant que la banque s'est engagé dans cette opération en constituant une provision retenue en garantie dès l'ouverture mais sans pour autant prendre en considération la variation de taux de change qui était à la hausse (La banque devrait provisionner le montant avec une majoration positive et cela afin d'éviter ou bien minimiser le risque de la hausse du cours commercial lors du règlement). Donc, dans ce cas-là, la banque est censée gérer ce risque en relançant son client à effectuer un versement couvrant cette différence dans les meilleurs délais.

#### **8. Traitement d'un cas pratique de la gestion du risque opérationnel au niveau de l'agence Banque Nationale d'Algérie Tlemcen :**

**Les erreurs de caisse :** Une gestion d'un risque opérationnel au sein de la BNA nécessite l'implication de plusieurs intervenants.

Exemple pour un incident survenu au niveau de la caisse pour un déficit de 50.000 DA.

C'est lors de la clôture des caisses, que le chef de service caisse constate une différence. Bien évidemment et de suite, le caissier responsable de l'opération en présence du chef de service, du directeur ainsi qu'un contrôleur désigné doit procéder aux premiers contrôles (vérifier minutieusement toutes les opérations passées au cours de la journée), en parallèle le guichetier procèdera à une vérification comptable (Saisie de l'opération sur système informatique), à ce moment-là, les responsables pourront visualiser aussi la caméra de surveillance.

Le lendemain et si les opérations de contrôles n'aboutissent à rien. L'agence avise le département de contrôle rattaché à la direction régionale d'exploitation pour intervenir et constater l'incident enregistré.

Plusieurs cas de figures peuvent apparaître dans des opérations pareilles :

- Si l'opération n'est pas conforme aux instructions et textes en vigueur, un rappel à l'ordre sera adressé au préposé au poste.

**Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

-s'il s'agit d'une fraude interne, la banque pourra entamer une procédure judiciaire contre « X ».

-Si le montant de l'erreur (déficit) est important, la banque pourra recourir à l'assurance pour solliciter un remboursement.

Enfin et une fois l'opération l'erreur confirmé, l'agence procèdera à la comptabilisation du déficit dans un compte d'ordre jusqu'à régularisation définitive de cet incident.



## **Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.**

### **Conclusion :**

Ce premier chapitre pratique nous a permis d'en tirer quelques observations concernant l'exploitation de l'information par les différents intervenants dans la gestion des risques bancaires au niveau des agences bancaires :

- ✓ Le traitement de l'information contribue à la compréhension de la gravité, des conséquences, des causes et par conséquent la réduction de l'incertitude.
- ✓ La prévision d'un risque bancaire nécessite de l'information pertinente qui peut acquérir des connaissances utiles par la suite.
- ✓ Gérer un risque bancaire nécessite de l'information utile permettant de mieux comprendre le risque, son impact et ses conséquences.
- ✓ Gérer la période post-risque nécessite de savoir capitaliser l'information grâce au retour d'expérience.
- ✓ Aussi, gérer l'information autrement dit bien l'exploiter permet aux banques de prévoir ou de conditionner son environnement pour minimiser son exposition et limiter les différentes conséquences engendrées.

# **Chapitre 04**

**Etude statistique descriptive:  
La relation entre l'intelligence  
économique et la gestion des  
risques bancaires au sein de la  
SGA et la BNA**

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

### **Section 01 : Méthodologie et procédures de l'étude analytique**

#### **1. Les méthodes statistiques utilisées dans la recherche**

Suite à la réception des questionnaires dûment remplis, nous les avons analysés par le programme statistique des sciences sociales, [SPSS Version 25,0], qui est souvent utilisé pour les analyses statistiques.

Les fonctions diversifiées nous ont permis de développer plusieurs types d'analyses à savoir :

- L'analyse basique (Fréquences, écart type, moyennes, ...)
- L'analyse de données.
- L'analyse économétrique (Régressions linéaires, corrélations)
- ...etc.

Les outils statistiques utilisés sont :

-Les mesures de tendance centrale : désigne le point autour duquel se regroupent à un certain degré les différentes valeurs d'une variable quantitative mesurées dans un échantillon ou une population. A noter qu'il existe plusieurs mesures de la tendance centrale. Pour notre étude de recherche, on a utilisé :

Moyenne : la mesure de la tendance centrale la plus facile à calculer. Elle est obtenue par la division de la somme de toutes les valeurs de l'échantillon par la taille de l'échantillon (n).

-La variance : c'est le reflet numérique de la dispersion des valeurs autour de la moyenne.

Elle est obtenue à partir des écarts des valeurs par rapport à la moyenne.

-L'écart-type : représente l'écart moyen des valeurs par rapport à la moyenne. C'est la racine carrée de la variance.

-Les pourcentages qui sont utilisés pour connaître les répétitions des catégories de variable, et aussi dans la description d'un échantillon de l'étude.

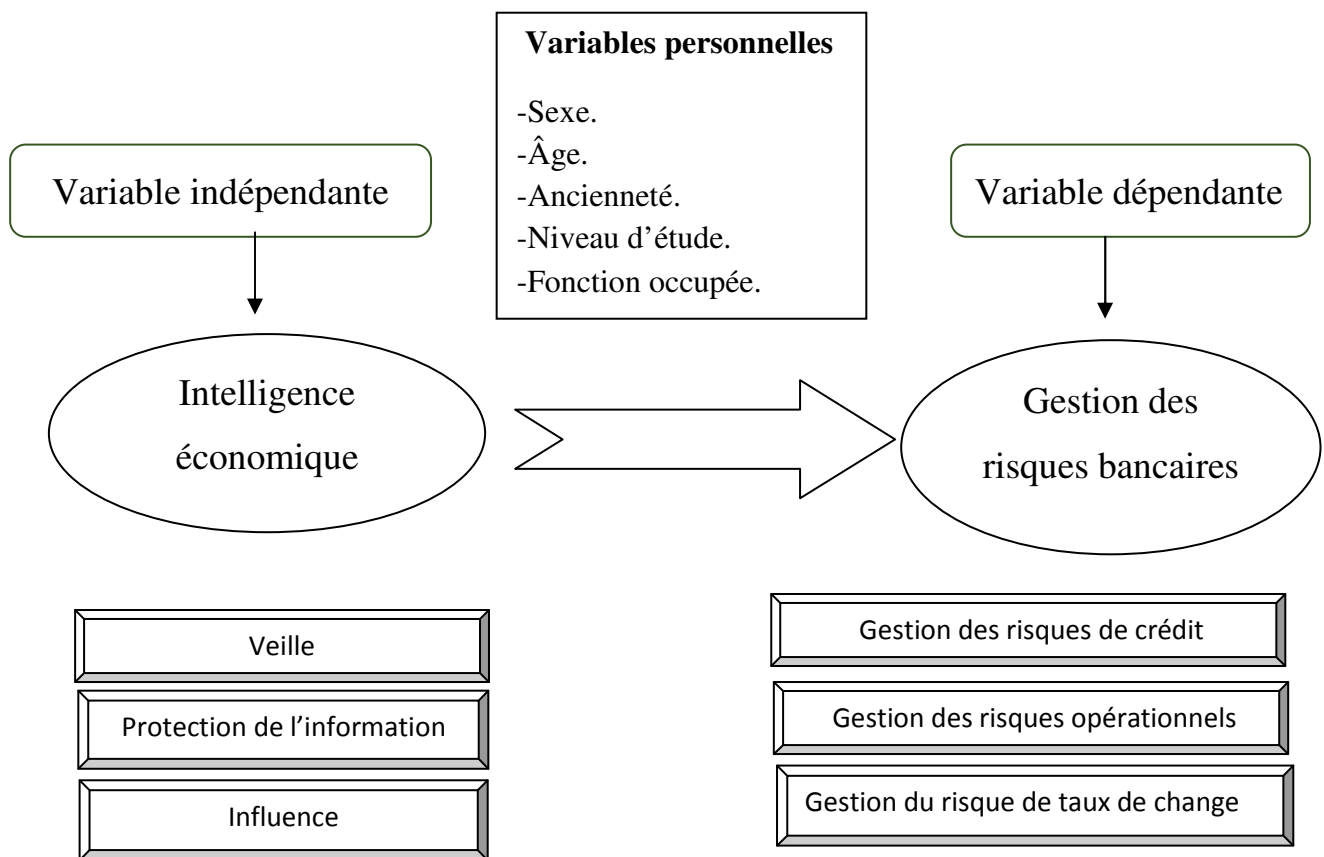
-Alpha Cronbach, pour connaître la stabilité des items du questionnaire.

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

-Le test de normalité : l'objectif de ce test est de connaître si les données sont sujettes à la distribution normale ou non.

Il est à noter aussi que nous avons utilisé aussi l'outil Excel qui nous a permis de créer des tableaux, de calculs automatisés, de graphiques et de bases de données.

### **Schéma n° : 20 Le modèle de l'étude : Le rôle de l'intelligence économique dans la gestion des risques bancaires**



Source : fait par le chercheur selon les informations acquises

### **2. Elaboration du questionnaire**

Afin d'aboutir à un résultat fiable, répondre à notre problématique, et éventuellement confirmer ou infirmer les hypothèses proposées il nous a été jugé qu'il est nécessaire d'utiliser avec une méthode d'analyse statistique et de mesure quantitative.

Et pour cela, nous avons utilisé pour un questionnaire élaboré selon l'échelle de likert et qui a été décomposé sur trois parties qui se résume comme suit :

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

La première partie est consacrée pour les renseignements généraux (Sexe, Tranche d'âge, Ancienneté, Niveaux d'étude et la fonction occupée).

Une deuxième partie concernant la variable indépendante avec les trois déterminants à savoir : (la veille, la protection de l'information et l'influence) ;

Et une troisième relative à la variable dépendante qui la gestion des risques bancaires avec les trois types sélectionnés (Gestion du risque du crédit, gestion opérationnel et gestion du risque de taux de change). A noter que nous avons proposé douze (12) Items pour le premier axe qui est celui du variable indépendante (Intelligence économique) répartis équitablement entre les déterminants (la veille, la protection de l'information et l'influence).

Pour ce qui est du deuxième axe consacré à la variable dépendante qui est la gestion des risques bancaires, nous avons proposé neuf (09) items répartis équitablement entre les types de la gestion des risques bancaires. Ces items bien sûr sont présentés sous forme de propositions à juger, qui nous permettent de mesurer la relation entre les deux variables nécessaires pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.

A noter que trente-deux (32) questionnaires ont été distribués équitablement pour chaque banque (BNA et SGA). L'échelle Likert qui a été utilisé et qui est considérée comme l'une des plus fréquentes applications où il est demandé aux personnes sollicitées de déterminer le degré de leurs approbations ou de leurs désapprobations Les réponses détiennent plusieurs opinions (Pas du tout d'accord – Pas d'accord – Neutre – D'accord – Tout à fait d'accord).

Tableau n° : 09

Réponses	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Degré	1	2	3	4	5

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

### **3. Analyse des résultats empiriques :**

Cette section est réservée à l'analyse statistique, à l'interprétation des résultats et au test de nos hypothèses de recherche :

**H1 : L'organisme bancaire pratique l'intelligence économique ( $\alpha=5\%$ ).**

**H2 : La banque accorde une grande importance à la gestion du risque du crédit ( $\alpha=5\%$ ).**

**H3 : L'intelligence économique a une relation significative avec la gestion des risques bancaires ( $\alpha=5\%$ ).**

Le traitement des données recueillies et la validation des hypothèses se feront à l'aide de IBM SPSS Statistics 25,0

### **4. Le champ de l'étude :**

Nos cibles sont constituées de deux banques différentes à savoir la banque nationale d'Algérie, la société générale Algérie. Le but derrière ce choix est de faire une comparaison entre les banques publiques algériennes et les banques privées étrangères sur l'application de l'intelligence économique dans la gestion des risques bancaires.

### **5. L'échantillon de l'étude**

Dans notre étude de cas, les questionnaires ont été adressés à trois catégories de salariés en l'occurrence des cadres dirigeants, des employés opérationnels et des employés commerciaux. Cette décomposition a été faite sur la base des organigrammes communiqués par les deux banques.

Cette répartition était en adéquation parfaite avec l'analyse qui a été faite qui reprenant la gestion des trois risques bancaires.

A noter que les agences sollicitées sont :

Pour la Société Générale Algérie : Agence de Tlemcen 401, agence de Tlemcen 402, Agence de Sidi Belabbes, agence Ain Témouchent et agence Ain Türk Oran.

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Pour la Banque Nationale d'Algérie : Agence Abou Techfine 526, agence El Kiffane 533, Agence Tlemcen 512, agence Tlemcen 527 et la Direction Régionale d'Exploitation Tlemcen.

### **6. Les outils de collecte des données**

Afin de collecter toutes les données essentielles à notre recherche, nous avons eu recours à deux types moyens qui nous ont permis de mieux cerner les organismes bancaires, leurs secteurs, leurs organisations et leurs fonctionnements, à savoir la documentation fournie par les deux banques, ainsi que le questionnaire sous forme d'échelle de Likert distribué aux salariés des deux banques.

### **7. Les détails des variables de l'étude :**

Les variables constituent des éléments essentiels dans une recherche scientifique, elles nous aident à formuler nos hypothèses, construire notre modèle et notre questionnaire, effectuer une enquête empirique et enfin analyser les résultats par rapports à certaines relations supposées au départ. Ainsi, nous avons donc deux variables principales :

1- Une variable indépendante principale : qui est l'intelligence économique dont les composantes sont :

1-1 La sous variable 1 : la veille stratégique représentée par (04) items dans notre questionnaire.

1-2 La sous variable 2 : la protection de l'information représentée aussi par (04) items ;

1-3 La sous variable 3 : l'influence représentée par (04) items.

2- Une variable dépendante principale qui est la gestion des risques bancaires et qui est composée de:

2-1 La sous variable 1 : la gestion du risque opérationnel représentée par (03) items ;

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

2-2 La sous variable 2 : la gestion du risque de crédit représentée par (03) items.

2-3 La sous variable 3 : la gestion du risque de taux de change représentée aussi par (03) items.

**Tableau n° :10 Codification des variables et détermination des items correspondants**

Les variables de recherche		Appellation	Nombre et numéros d'items
Intelligence économique	Veille stratégique	VS	Q1_Q4
	Protection de l'information	PI	Q5_Q8
	L'influence	IF	Q9_Q12
Gestion des risques bancaires	Gestion du risque opérationnel	GRO	Q13_Q15
	Gestion du risque de crédit	GRC	Q16_Q18
	Gestion du risque de taux de change	GRT	Q19_Q21

**Source : Fait par le chercheur suivant données du questionnaire**

### **8. Les outils d'analyse statistique**

Après la récupération des questionnaires dûment remplis par les salariés des deux banques, il été nécessaire de :

- S'assurer que toutes les questions soient formulées sous formes de propositions positives ;
- Interpréter les données de la forme qualitative à la forme quantitative et cela afin de pouvoir les traiter à l'aide de l'outil SPSS et Excel 2007.



## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

- L'utilisation de programme SPSS et ce après la codification des données. Cela permet d'analyser les données et de tester les hypothèses, à l'aide de certaines méthodes statistiques :
  - 1- L'indice « Alpha Cronbach » qui mesure le degré de corrélation des items doit impérativement être supérieur à 60%
  - 2- L'analyse statistique descriptive, qui a été faite à l'aide de :
    - \*des fréquences et des pourcentages concernant les données personnelles des membres de l'échantillon ;
    - \*Les moyennes qui nous permettent de faire un classement des réactions face aux propositions du questionnaire ;
    - \*L'écart type qui mesure les écarts concernant les réactions des répondants ;
  - 3- Le coefficient de corrélation Pearson qui permet de valider la relation entre le l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires ;
  - 4- Le test de « Kolmogorov-Smirnov » qui mesure la distribution des axes de l'étude, cette distribution est normale si  $\sigma > 0.05$
- Le test « One Way Anova » qui mesure l'existence d'une relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Si,  $Anova < 0.05$ , ceci signifie qu'il existe une relation entre la variable de l'intelligence économique et la variable de la gestion des risques bancaires.

### **9. Mesure de la fiabilité de la cohérence interne :**

Constitue une mesure de la capacité de l'outil à atteindre les objectifs visés, pour ce faire, elle consiste à utiliser le test ou le « coefficient de corrélation de Spearman » entre chacun des paragraphes ou items du questionnaire avec l'axe auquel il appartient, ceci apparait plus en détail dans les tableaux suivants :

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

### **9-1 Résultats de la cohérence interne de la première partie du questionnaire (fiabilité) (Intelligence économique) :**

#### **9-1-1 résultat de la cohérence interne des items du premier champ :**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du premier champ du premier axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau  $\alpha = 5\%$ , de ce fait, on peut considérer que le premier champ du questionnaire relatif à la veille stratégique est fiable.

**Tableau n° :11**

<b>La veille stratégique</b>		
<b>champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
<b>1-</b> L'organisme bancaire anticipe tous changements provenant de son environnement et qui est susceptible d'influencer son devenir.	<b>0,855</b>	<b>0,000</b>
<b>2-</b> La banque est toujours à l'écoute active et permanente de son environnement.	<b>0,829</b>	<b>0.000</b>
<b>3-</b> La banque pratique cette démarche afin d'identifier les menaces provenant de son environnement	<b>0,652</b>	<b>0.000</b>
<b>4-</b> Elle aide la banque à se prévenir des risques prévisibles	<b>0,696</b>	<b>0.000</b>

\*\*la cohérence est Signifiante à un niveau  $\alpha = 0.01$

**Source : fait par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

#### **9- 1-2 Résultats de la cohérence des items du deuxième champ :**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du deuxième champ du premier axe, il nous montre que le coefficient de

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

corrélation est statistiquement significatif à un niveau  $\alpha = 5\%$ , donc on peut dire que le deuxième champ du questionnaire relatif à la protection de l'information est fiable

Tableau n° :12

<b>La protection de l'information</b>		
<b>champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
<b>5-</b> C'est une action de protection du patrimoine informationnel de l'organisme bancaire	<b>0,597</b>	<b>0,000</b>
<b>6-</b> L'organisme bancaire dispose d'une certaine sécurité par rapport à ses concurrents.	<b>0,735</b>	<b>0.000</b>
<b>7-</b> La sécurité de l'organisme bancaire dépend de sa capacité à protéger ses informations stratégiques	<b>0,596</b>	<b>0.000</b>
<b>8-</b> La banque pratique cette opération afin de lutter contre le trafic, le vol et l'espionnage	<b>0,615</b>	<b>0.000</b>

**Source : fait par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

### **9-1-3 Résultats de la cohérence des items du troisième champ**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du troisième champ du premier axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau  $\alpha = 5\%$  ainsi on peut considérer que le troisième champ du questionnaire relatif à l'influence est fiable.

**Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Tableau n° :13

<b>L'influence</b>		
<b>champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
<b>9-</b> Elle est utilisé comme une démarche proactive qui permet à la banque d'influencer son environnement et d'imposer les changements souhaités.	<b>0,777</b>	<b>0,000</b>
<b>10-</b> L'organisme bancaire pratique une stratégie technique d'influence (lobbying, publicité, marketing, ...etc)	<b>0,593</b>	<b>0.000</b>
<b>11-</b> Elle contribue au renforcement des décisions stratégiques offensives prises par la banque.	<b>0,692</b>	<b>0.000</b>
<b>12-</b> La banque définit des stratégies d'influence afin de mieux se positionner sur le marché	<b>0,537</b>	<b>0.000</b>

**Source : fait par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

**9-2 résultats de la cohérence interne de la deuxième partie du questionnaire (Gestion du risque bancaire) :**

**9- 2-1 Résultats de la cohérence des items du premier champ :**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du premier champ du 2<sup>ème</sup> axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau alpha= 5% ainsi on peut considérer que le premier champ du questionnaire relatif à la gestion du risque opérationnel est fiable.

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Tableau n° :14

<b>Gestion du risque opérationnel</b>		
<b>champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
<b>13-</b> La banque dispose d'une culture risque qui contribue efficacement à une bonne gestion du risque opérationnel.	<b>0,965</b>	<b>0,000</b>
<b>14-</b> Les contrôles permanents facilitent la détection des risques opérationnels au niveau de la banque.	<b>0,879</b>	<b>0.000</b>
<b>15-</b> La banque définit les missions et les responsabilités à chaque préposé au poste et cela afin de minimiser les risques.	<b>0,692</b>	<b>0.000</b>

\*\*la cohérence est. Signifiante à un niveau alpha 0.01

**Source : fait par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

### **9- 2-2 Résultats de la cohérence des items du deuxième champ**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du deuxième champ du 2<sup>ème</sup> axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau alpha= 5% donc on peut dire que le deuxième champ du questionnaire relatif à la gestion du risque de crédit est fiable.

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Tableau n° :15

<b>Gestion du risque de crédit</b>		
<b>champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
<b>16-</b> La banque accorde une grande importance à la connaissance client (Know your customer) dans sa gestion de risque de crédit.	<b>0,592</b>	<b>0,000</b>
<b>17-</b> La solvabilité d'un client est un critère déterminant d'une bonne gestion de risque de crédit au niveau de la banque.	<b>0,668</b>	<b>0.000</b>
<b>18-</b> Pour une meilleure gestion du risque de crédit, la banque appuie ses employés à suivre minutieusement le portefeuille de la clientèle.	<b>0,736</b>	<b>0.000</b>

**Source : fait par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

### **9-2-3 Résultats de la cohérence des items du troisième champ**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du troisième champ du deuxième axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau  $\alpha=5\%$  ainsi on peut considérer que le troisième champ du questionnaire relatif à la gestion du risque de taux de change est fiable.

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Tableau n° :16

<b>Gestion du risque de taux de change</b>		
<b>champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
<b>19-</b> La banque procède à une constitution d'une provision majorée lors de l'ouverture d'une opération commerciale internationale afin d'éviter toute perte à terme	<b>0,829</b>	<b>0,000</b>
<b>20-</b> Le suivi régulier de la variation du taux change par le banquier procure la possibilité d'éviter des pertes.	<b>0,874</b>	<b>0.000</b>
<b>21-</b> L'organisme bancaire s'engage avec des garanties afin d'éviter tous risques liés à la variation de taux de change	<b>0,689</b>	<b>0.000</b>

**Source : fait par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Sur la base des paragraphes des tableaux précédents, nous pouvons constater que tous les coefficients de corrélation concernant les deux axes (Les variables intelligence économique et gestion des risques bancaires) sont positifs et statistiquement significatifs à un niveau Alpha= 5% ce qui prouve qu'il existe une cohérence entre les items et les axes correspondants.

### **9-3- La stabilité de l'outil d'étude**

Le coefficient Alpha de Cronbach est utilisé pour mesurer la cohérence interne et la fiabilité des items d'un questionnaire (les réponses aux questions qui portent sur un même sujet doivent être corrélées), ce coefficient doit être calculé après la validité interne d'un test (qui représente une étape préalable à l'étape de calcul de la fidélité), sa valeur peut être acceptable à partir de 60%.

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

La stabilité de l'outil signifie que dans le cas où le questionnaire est redistribué à un même échantillon dans les mêmes conditions et à des moments différents, on arrivera toujours aux mêmes résultats. Cette stabilité augmente avec l'augmentation de l'alpha de Cronbach

**Tableau n° : 17 Résultats du test Alpha Cronbach pour la mesure de stabilité**

Axe	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Premier axe : Intelligence économique	12	0.768
Variable 1 : Veille stratégique	4	0,835
Variable 2 : Protection de l'information	4	0,708
Variable3 : Influence	4	0,816
Deuxième axe : Gestion des risques bancaires	09	0.884
Variable 1 : Gestion du risque opérationnel	3	0.905
Variable 2 : Gestion du risque du crédit	3	0.740
Variable3 : Gestion du risque de taux de change	3	0.853
Tous les items	21	0,809

Source : **établit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Selon le tableau précédent, on peut constater qu'il existe une grande stabilité de l'outil de mesure, étant donné que l'Alpha de Cronbach des items de l'intelligence économique est de, 78,6%, avec un taux de 83,5 % pour la veille stratégique, de 70,8 % pour la protection de l'information, et de 81,6 % pour l'influence, quand à l'alpha des items de la gestion des risques bancaires, il est de 83,3% avec 90,5% pour la gestion des risques opérationnels, 74% pour la gestion des risques de crédit, et 85,3% pour la gestion des risques de taux de change.



## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

### **9-4 Outil de l'étude :**

Pour mesurer les réponses de notre questionnaire, nous avons utilisé l'échelle Likert qui est considérée comme l'une des plus fréquentes applications où il est demandé aux personnes sollicitées de déterminer le degré de leurs approbations ou de leurs désapprobations

Les réponses détiennent plusieurs opinions (Pas du tout d'accord – Pas d'accord – Neutre – D'accord – Tout à fait d'accord).

Tableau n° :18

Réponses	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Degré	1	2	3	4	5

La longueur de l'échelle de Likert =  $(5-1) / 5 = 4 \div 5 = 0,80$ . Puis on a ajouté cette valeur à la valeur la plus basse dans l'échelle de likert (1) et cela afin de déterminer la limite supérieure de la cellule.

Tableau n : 19

Description	Terme de moyenne
Pas du tout d'accord	du 1,00 au 1,80.
Pas d'accord	du 1,81 au 2,60.
Neutre	du 2,61 au 3,40.
D'accord	du 3,41 au 4,20.
Tout à fait d'accord	du 4,21 au 5,00.

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

### **9-5 Test de la distribution normale**

**Tableau n° : 20 Test de la distribution normale**

<b>Thèmes de l'étude</b>	<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	<b>Asymp.sig</b>
<b>Intelligence économique</b>	0,631	0,820
Veille stratégique	0,850	0,466
Protection de l'information	0,765	0,602
Influence	1,168	0,131
<b>Gestion des risques bancaires</b>	0,833	0,491
Gestion du risque opérationnel	1,811	0,103
Gestion du risque de crédit	1,194	0,116
Gestion du risque de taux de change	0,859	0,451

Source : **établi par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique** (IBM Statistics 25.0)

Etant donné que la valeur probable ( $0,05 < \text{Sig}$ ) sur l'ensemble des thèmes de l'étude (Voir le tableau ci-dessus), donc cela confirme leurs distributions normales.

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

### Section 02 : Analyse et Interprétation des Axes d'étude

#### A. Au niveau de la banque Société Générale Algérie

- Analyse des données selon les informations personnelles et professionnelles :

Le tableau ci-dessous montre en détail les informations personnelles et professionnelles de la population interrogée au sein la banque Société Générale Algérie.

Tableau N° 21: analyse des données personnelles et professionnelles de la population étudiée.

<b>Variable</b>	<b>Description</b>	<b>ombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Genre</b>	<b>Femme</b>	<b>13</b>	<b>40,6 %</b>
	<b>Homme</b>	<b>19</b>	<b>59,4 %</b>
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>
<b>Age</b>	<b>Moins de 30 ans</b>	<b>4</b>	<b>12,5 %</b>
	<b>Entre 30-40 ans</b>	<b>21</b>	<b>65,6 %</b>
	<b>Entre 40-50 ans</b>	<b>6</b>	<b>18,8 %</b>
	<b>Plus de 50 ans</b>	<b>1</b>	<b>3,1 %</b>
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>
<b>Fonction occupée</b>	<b>Opérationnel</b>	<b>13</b>	<b>40,6 %</b>
	<b>Commercial</b>	<b>12</b>	<b>37,5 %</b>
	<b>Cadre dirigeant</b>	<b>7</b>	<b>21,9 %</b>
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>
<b>Niveau d'étude</b>	<b>Niveau secondaire</b>	<b>1</b>	<b>3,1 %</b>
	<b>Niveau universitaire</b>	<b>29</b>	<b>90,6 %</b>
	<b>Post de graduation</b>	<b>2</b>	<b>6,3 %</b>
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>
<b>Expérience professionnelle</b>	<b>Moins de 5 ans</b>	<b>15</b>	<b>46,9 %</b>
	<b>Entre 5-10 ans</b>	<b>5</b>	<b>15,6 %</b>
	<b>Entre 10-15 ans</b>	<b>6</b>	<b>18,8 %</b>
	<b>Plus de 15 ans</b>	<b>6</b>	<b>18,8 %</b>
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

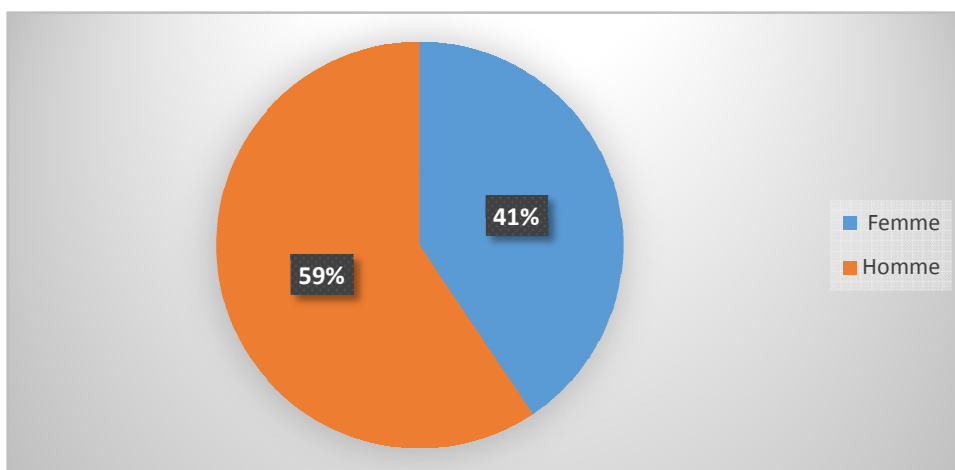
### a- Analyse des caractéristiques de la population selon le sexe :

Tableau n° :22

Sexe	Nombre	Pourcentage
Femme	13	40,6 %
Homme	19	59,4 %
Total	32	100 %

Comme le montre la figure ci-dessus, on remarque que le pourcentage des hommes salariés au sein de la banque SGA est plus important que celui des femmes (59,4% contre 40,6 %), cela peut être expliqué par la politique de la banque à faire recruter plus d'hommes que des femmes étant donné que ces dernières n'affichent pas leurs disponibilités d'une manière régulières et par conséquent elle ne peuvent pas assumer quelques tâches et missions qui se font en dehors de la banque tels que les déplacements au niveau de la Banque d'Algérie, Trésor public, la démarche commerciale, les visites clients ...etc. et la figure suivante montre cette supériorité chez les hommes.

**Figure N° 21 Répartition des salariés répondants selon le genre**



**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

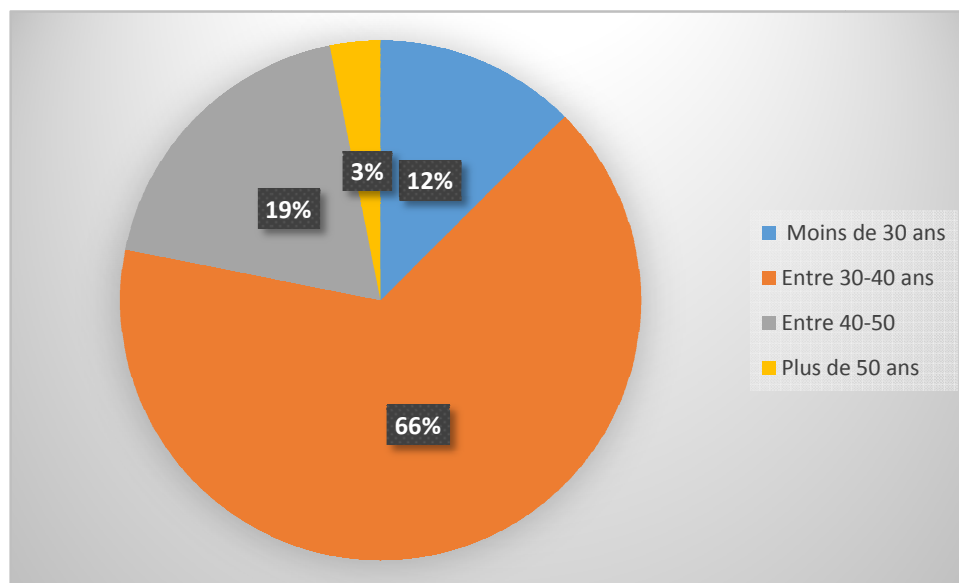
### b- Analyse des caractéristiques de la population selon l'âge:

Tableau n° :23

Âge	Nombre	Pourcentage
Moins de 30 ans	4	12,5 %
Entre 30-40 ans	21	65,6 %
Entre 40-50	6	18,8 %
Plus de 50 ans	1	3,1 %
Total	32	100 %

Il nous été donné de constater que le pourcentage le plus important au niveau de la banque SGA concernant le critère d'âge est celui entre 30 et 40 ans, il est estimé à 65,6%. En effet, la SGA est considérée comme une banque qui donne une grande importance aux jeunes diplômés toute en leurs accordant des chances et des opportunités pour évoluer davantage dans le futur pour occuper des postes de responsabilités. La figure ci-dessous montre ce pourcentage important et cela selon la catégorie d'âge.

**Figure N° :22 Répartition des salariés répondants par tranches d'âge**



**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

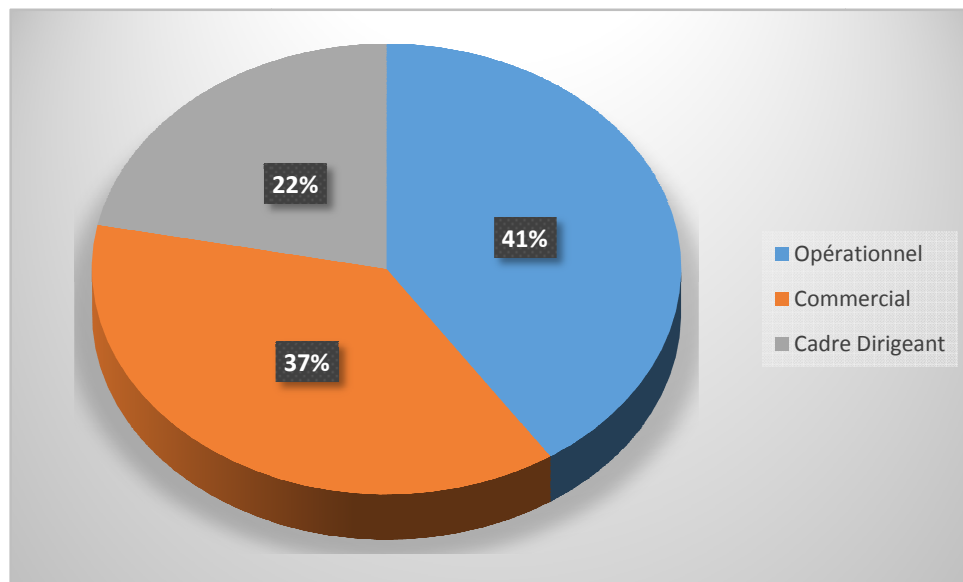
### **c- Analyse des caractéristiques de la population selon la fonction occupée**

Tableau n° :24

Fonction	Nombre	Pourcentage
Opérationnel	13	40,6 %
Commercial	12	37,5 %
Cadre Dirigeant	7	21,9 %
Total	32	100 %

Ces résultats obtenus sont tout à fait logiques, les pourcentages sont presque équilibrés entre les employés commerciaux et les employés opérationnels (37,5% et 40,6%), par ailleurs le pourcentage des cadres dirigeants est inférieur par rapport à ces derniers (21,9%). Chose tout à fait cohérente au niveau des agences bancaires où le nombre des cadres dirigeants est généralement nettement inférieures à celui des employés exécuteurs. La figure ci-dessous montre cette différence relative à la fonction occupée.

**Figure N° :23 répartition des salariés répondants selon la fonction occupée**



**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

### d- Analyse des caractéristiques de la population selon l'expérience

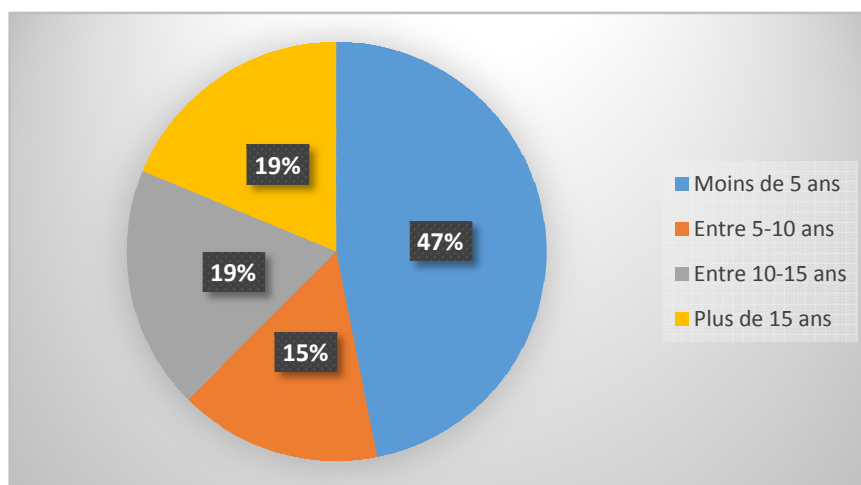
**Tableau n° :25**

Nombre d'année d'expérience	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	15	46,9 %
Entre 5-10 ans	5	15,6 %
Entre 10-15 ans	6	18,8 %
Plus de 15 ans	6	18,8 %
Total	32	100 %

Selon le tableau ci-dessus, on constate que le pourcentage le plus élevé pour les répondants est celui de moins de 05 ans d'expériences, cela prouve que la banque SGA dispose d'un nombre important de cette catégorie et qui est justifié peut-être par le recrutement massif de la banque durant les dernières années et cela afin de renforcer les équipes au niveau des agences. En parallèle, on remarque une stabilité pour les salariés entre 5 et 10 ans, 10 et 15 ans, et plus de 15 ans avec des pourcentages de 15,6%, 18,8% et 18,8%.

Ci-dessous la figure qui montre cette répartition selon les années d'expériences.

**Figure N° :24 La répartition des salariés répondants au questionnaire selon les années d'expérience**



**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

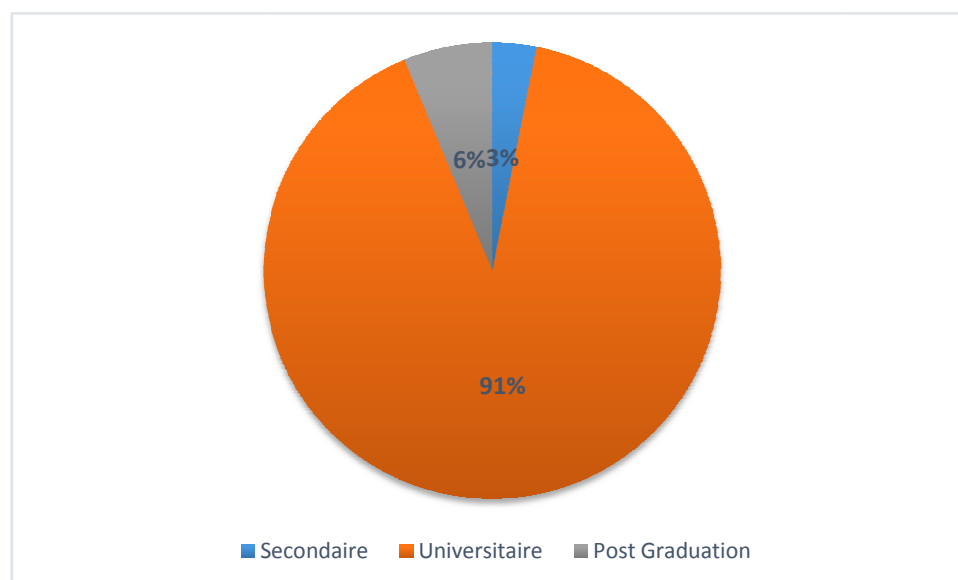
### e- Analyse des caractéristiques de la population selon le niveau d'étude

Tableau n° :26

Le niveau d'étude	Nombre	Pourcentage
Secondaire	1	3,1 %
Universitaire	29	90,6 %
Post Graduation	2	6,3 %
Total	32	100 %

Hormis les caissiers (c'est des employés opérationnels) dont le nombre est limité (généralement l'agence bancaire dispose d'un seul caissier par agence) qui peuvent intégrer la banque avec un niveau d'étude secondaire, la banque exige dans sa politique de recrutement un niveau d'étude universitaire, le pourcentage dans le tableau ci-dessus montre ce chiffre important pour cette catégorie (90,6%). Les salariés qui dispose d'un niveau supérieur (post de graduation) peuvent aussi être embauché néanmoins ils restent minimales avec un pourcentage de 6,3 %.

**Figure N° :25 La répartition des salariés répondants au questionnaire selon le niveau d'étude.**



**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**



## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

- **L'analyse statistique de notre étude**

L'écart type représente une mesure de la dispersion des valeurs d'un échantillon statistique, on le retrouve généralement dans le domaine des sondages, il permet la synthétisation des résultats numériques d'une expérience répétée, et d'exprimer d'autres notions comme le coefficient de corrélation.

### **1- L'analyse du premier axe « l'Intelligence économique » :**

Dans cette section, nous allons analyser les résultats statistiques de notre travail de recherche et expliquer toutes les variables en détails

#### **1-1 L'analyse des réponses de la population sur la veille stratégique :**

Le tableau ci-dessous montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 1 du premier axe qui est la veille stratégique :

Tableau n° :27

	La veille stratégique						Moyenne	Ecart type	
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord			
1-L'organisme bancaire anticipe tous changements provenant de son environnement et qui est susceptible d'influencer son devenir.	fréquence	1	0	7	16	8	3,9375	0,87759	D'accord
	%	3,1%	0%	21,9%	50%	25%			
2- La banque est toujours à l'écoute active et permanente de son environnement	fréquence	0	0	4	19	9	4,1563	0,62782	D'accord
	%	0%	0%	12,5%	59,4%	28,1%			

**Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

3-La banque pratique cette démarche afin d'identifier les menaces provenant de son environnement	fréquence	0	0	7	21	4	3,9063	0,58802	D'accord
	%	0%	0%	21,9%	65,6%	12,5%			
4- Elle aide la banque à se prévenir des risques prévisibles.	fréquence	0	0	7	19	6	3,9688	0,64680	D'accord
	%	0%	0%	21,9%	59,4%	18,8%			
Veille stratégique							3,9922	0,51386	D'accord

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Les réponses relatives au premier volet de l'intelligence économique font apparaître que les salariés de la SGA sont **d'accord** qu'il existe une démarche d'anticipation, d'écoute, et d'identification des menaces provenant de l'environnement, et que cela permet à la banque de se prévenir des risques prévisibles. Comme le montre les chiffres indiqués dans le tableau avec une majorité (Moyenne=4,15 / Ecart type=0,62), la banque accorde dans sa stratégie de veille une grande importance à l'écoute active et permanente de son environnement, d'ailleurs, elle sensibilise souvent l'ensemble de son personnel d'être vigilant en procédant à des formations continues dans ce sens.

Donc, on peut conclure que les signes de la **veille stratégique** existent au sein de la SGA.

**Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

**1-2 L'analyse des réponses de la population sur la protection de l'information :**

Le tableau ci-dessous montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 2 du premier axe qui est la protection de l'information :

Tableau n° :28

	La protection de l'information						Moyenne	Ecart type	
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord			
5-C'est une action de protection du patrimoine informationnel de l'organisme bancaire	fréquence	0	0	5	15	12	4,2188	0,70639	Tout à fait d'accord
	%	0%	0%	15,6%	46,9%	37,5%			
6- L'organisme bancaire dispose d'une certaine sécurité par rapport à ses concurrents.	fréquence	0	0	2	18	12	4,3125	0,59229	Tout à fait d'accord
	%	0%	0%	6,3%	56,3%	37,5%			
7- La sécurité de l'organisme bancaire dépend de sa capacité à protéger ses informations stratégiques	fréquence	0	1	5	20	6	3,9688	0,69488	D'accord
	%	0%	3,1%	15,6%	62,5%	18,8%			
8- La banque pratique cette opération afin de lutter contre le trafic, le vol et l'espionnage	fréquence	0	0	10	13	9	3,9688	0,78224	D'accord
	%	0%	0%	31,3%	40,6%	28,1%			
La protection de l'information							4,1172	0,44443	D'accord

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Le tableau ci-dessus nous fait apparaître que les salariés de la SGA qui ont répondu sont **d'accord** pour que **la protection de l'information** est une action de protection du patrimoine informationnel (Moyenne=4,21/Ecart type=0,70) et que leur banque dispose d'une certaine sécurité par rapport aux concurrents (Moyenne=4,31/Ecart type=0,59), il affirme aussi avec un pourcentage de 62,5% que la sécurité de l'organisme bancaire dépendra de la capacité à protéger les informations stratégiques. Donc sur ce volet, on peut conclure que les salariés de la SGA sont conscients par cette démarche de protection de l'information.

### **1-3 L'analyse des réponses de la population sur l'influence :**

Le tableau ci-dessous montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 3 du premier axe qui est l'influence :

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

Tableau n° :29

	L'influence						Moyenne	Ecart type	
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord			
9- Elle est utilisé comme une démarche proactive qui permet à la banque d'influencer son environnement et d'imposer les changements souhaités	fréquence	0	1	6	21	4	3,8750	0,65991	D'accord
	%	0%	3,1%	18,8%	65,6%	12,5%			
10- L'organisme bancaire pratique une stratégie technique d'influence (lobbying, publicité, marketing , ...etc)	fréquence	0	1	4	19	8	4,0625	0,71561	D'accord
	%	0%	3,1%	12,5%	59,4%	25%			
11- Elle contribue au renforcement des décisions stratégiques offensives prises par la banque.	fréquence	0	3	9	17	3	3,6250	0,79312	D'accord
	%	0%	9,4%	28,1%	53,1%	9,4%			
12- La banque définit des stratégies d'influence afin de mieux se positionner sur le marché	fréquence	0	1	1	21	9	4,1875	0,64446	D'accord
	%	0%	3,1%	3,1%	65,6%	28,1%			
L'influence							3,9375	0,49595	D'accord

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Du même sort, les salariés de la SGA qui ont répondu à notre questionnaire, sont tous **d'accord** que **l'influence** est une démarche qui est pratiqué au niveau de la banque, elle permet à cette dernière de renforcer les décisions stratégiques offensives et surtout de me mieux se positionner sur le marché et cela comme indique les chiffres mentionnés sur le tableau (Moyenne=4,18/ Ecart type=0,64).

### **2- L'analyse du deuxième axe « la gestion des risques bancaires » :**

#### **2-1 L'analyse des réponses de la population sur la gestion du risque opérationnel:**

Le tableau ci-dessous montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 1 du deuxième axe qui est la gestion du risque opérationnel :

Tableau n° :30

	La gestion du risque opérationnel						Moyenne	Ecart type	
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord			
13- La banque dispose d'une culture risque qui contribue efficacement à une bonne gestion du risque opérationnel.	fréquence	0	0	4	11	17	4,4063	0,71208	Tout à fait d'accord
	%	0%	0%	12,5%	34,4%	53,1%			
14 -Les contrôles permanents facilitent la détection des risques opérationnels au niveau de la banque.	fréquence	0	0	2	9	21	4,5938	0,61484	Tout à fait d'accord
	%	0%	0%	6,3%	28,1%	65,6%			
15-La banque définit les missions et les responsabilités à chaque préposé au poste et cela afin de minimiser les risques.	fréquence	0	0	0	7	25	4,7813	0,42001	Tout à fait d'accord
	%	0%	0%	0%	21,9%	78,1%			
La gestion du risque opérationnel							4,5938	0,50612	Tout à fait d'accord

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Concernant cette deuxième partie relative à la gestion des risques bancaires et sur ce premier volet consacré au risque opérationnel, les salariés de la SGA sont tous **tout à fait d'accord** avec nos propositions, A noter que 78,1% d'entre eux jugent que les missions et les responsabilités de chaque préposé au poste sont clairement définis par la banque et que cela permet de minimiser tous risques engendrés (Moyenne =4,78/ Ecart type=0,42).Ceci bien sûr a été confirmé avec les employés lors de nos visites effectuées au sein des agences que tout le monde est responsable dans les limites des fonctions attribuées et que cela contribue vivement à minimiser les risques opérationnels.

Déduction, la SGA accorde une importance à la gestion du risque opérationnel.

### **2-2 L'analyse des réponses de la population sur la gestion du risque de crédit :**

Le tableau ci-dessous montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 2 du deuxième axe qui est la gestion du risque de crédit :

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

Tableau n° :31

	La gestion du risque de crédit						Moyenne	Ecart type	
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord			
16- La banque accorde une grande importance à la connaissance client (Know your customer) dans sa gestion de risque de crédit.	fréquence	0	2	8	20	2	3,6875	0,69270	D'accord
	%	0%	6,3%	25%	62,5%	6,3%			
17 - La solvabilité d'un client est un critère déterminant d'une bonne gestion de risque de crédit au niveau de la banque.	fréquence	0	1	0	13	18	4,5000	0,67202	Tout à fait d'accord
	%	0%	3,1%	0%	40,6%	56,3%			
18- Pour une meilleure gestion du risque de crédit, la banque appuie ses employés à suivre minutieusement le portefeuille de la clientèle.	fréquence	0	4	4	17	7	3,8438	0,91966	D'accord
	%	0%	12,5%	12,5%	53,1%	21,9%			
La gestion du risque de crédit							4,0104	0,53871	D'accord

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

De ces réponses relatives à la gestion du risque de crédit, nos répondants sont **d'accord** que la **gestion du risque de crédit** nécessite une connaissance approfondie du client, un suivi minutieux du portefeuille de la clientèle. Aussi, et comme le montre les chiffres indiqués sur le tableau ci-dessus avec une



## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

moyenne de 4,50 et un écart type de 0,67, ils estiment que la solvabilité du client est le critère déterminant d'une bonne gestion de risque de crédit au niveau de la banque. D'ailleurs, sur les différents dossiers de crédit traités au niveau des agences, le ratio de solvabilité est calculé systématiquement, il aide les analystes à prendre les décisions adéquates dans l'octroi de crédit et éventuellement la gestion des risques à posteriori.

Donc de tous ces éléments on peut remarquer l'importance accordée par la banque SGA à ces déterminants dans sa gestion quotidienne au risque de crédit.

### **2-3 L'analyse des réponses de la population sur la gestion du risque de taux de change:**

Le tableau ci-dessous montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 3 du deuxième axe qui est la gestion du risque de taux de change :

Tableau n° :32

	La gestion du risque de taux de change						Moyenne	Ecart type	
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord			
19- La banque procède à une constitution d'une provision majorée lors de l'ouverture d'une opération commerciale internationale afin d'éviter toute perte à terme	fréquence	0	1	3	11	17	4,3750	0,79312	Tout à fait d'accord
	%	0%	3,1%	9,4%	34,4%	53,1%			
20- Le suivi régulier de la variation du taux change par le banquier procure la possibilité d'éviter des pertes	fréquence	0	1	5	14	12	4,1563	0,80760	D'accord
	%	0%	3,1%	15,6%	43,8%	37,5%			

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

21- L'organisme bancaire s'engage avec des garanties afin d'éviter tous risques liés à la variation de taux de change	fréquence	0	2	2	16	12	4,1875	0,82060	D'accord
	%	0%	6,3%	6,3%	50%	37,5%			
La gestion du risque de taux de change							4,2396	0,64053	Tout à fait d'accord

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Pour ce qui est de **la gestion du risque de taux de change**, les réponses ont montré qu'une grande majorité des salariés ont marqué leurs opinions **tout à fait d'accord** par rapport à nos propositions avec un pourcentage supérieur de 53,1 %, une moyenne de 4,37 et un écart type de 0,79 pour la constitution de la provision majorée au préalable lors d'une opération commerciale. Démarche tout à fait constatée par nos soins lors de nos passages et qui est pratiquée régulièrement dans les opérations du commerce extérieur.

### 3. Test des hypothèses :

- 1) La première hypothèse proposée s'articule autour de la pratique de l'intelligence économique au sein de l'organisme bancaire, et pour la tester, il est nécessaire d'utiliser l'échantillon de test (One sample Test) qui repose sur deux hypothèses l'une est nulle et l'autre est alternative.

Hypothèse  $H_0$  : L'organisme bancaire ne pratique de l'intelligence économique ( $\alpha=5\%$ ).

Hypothèse  $H_1$  : L'organisme bancaire pratique de l'intelligence économique ( $\alpha=5\%$ ).

**Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

**Tableau n°33 :L'échantillon de statistiques (One-Sample Statistics)**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IE	32	4,0156	,34873	,06165

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

**Tableau N° :34 One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
IE	16,475	31	,000	1,01563	,8899	1,1414

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Comme le montre les tableaux ci-dessus, la moyenne de la variable de l'intelligence économique est de 4,01, elle est supérieure à 3 dans l'échelle de Likert, la valeur T Student est égale à 16,475 et qui est supérieure à T Tableau sur un degré de liberté V= 31.

Aussi, la valeur probable (Sig) est égale à 0,000 donc elle est inférieure à  $\alpha=5\%$ . De ce fait, nous pouvons dire qu'il existe une relation entre intelligence économique et organisme bancaire.

On peut expliquer cette relation, à travers les différentes actions (veille stratégique, protection d'information, et influence) pratiquées par la banque au niveau de tous les services. En effet, la SGA accorde une grande importance à son système d'information et essaye toujours de maîtriser les informations provenant de son environnement en utilisant les mécanismes d'applications de l'intelligence économique qui peuvent l'aider à anticiper, s'adapter et agir pour prendre les décisions adéquates.

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Déduction :

- **L'organisme bancaire pratique l'intelligence économique ( $\alpha=5\%$ ).**  
**« Hypothèse H<sub>1</sub> Confirmée »**
- **L'organisme bancaire ne pratique pas l'intelligence économique ( $\alpha=5\%$ ).**  
**« Hypothèse H<sub>0</sub> Refusée »**

Remarque :

Comme le prouve le tableau de corrélations ci-dessous, on peut constater que la banque SGA accorde une grande importance dans sa politique d'intelligence économique à la veille stratégique avec un taux de relation fort (90,5%), suivra par la suite l'influence avec 70,5% et en dernier lieu la protection de l'information avec 52,1%.

Cela prouve que la SGA intègre pleinement dans sa démarche d'intelligence économique, la veille et la considère comme l'outil primordial état donné que l'environnement bancaire nécessite toujours d'être vigilant et en écoute active et permanente de son environnement.

**Tableau n°35 : Tableau de Corrélations**

		IE
IE	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32
Veille	Pearson Correlation	,905**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
Protection	Pearson Correlation	,521**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	32
Influence	Pearson Correlation	,705**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

2) La deuxième hypothèse proposée tourne sur l'importance de la gestion du risque de crédit au sein de la banque, et pour la tester, on va proposer deux hypothèses, l'une alternative et l'autre nulle.

Ci-dessous les hypothèses proposées:

**Hypothèse  $H_0$  : La banque n'accorde pas une grande importance à la gestion du risque de crédit ( $\alpha=5\%$ ).**

**Hypothèse  $H_1$  : La banque accorde une grande importance à la gestion du risque de crédit ( $\alpha=5\%$ ).**

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

**Tableau n°36 : Tableau de corrélations**

	GR	
GR	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  32
RO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,854** ,000 32
RTC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,872** ,000 32
RC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,919** ,000 32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Le tableau de corrélations relative à la gestion du risque bancaire (voir ci-dessus) montre parfaitement que la gestion du risque de crédit affiche un taux important avec 91,9%, contre 87,2 % à la gestion du risque de taux de change et 85,4% pour la gestion du risque opérationnel, Tout cela signifie la bonne application de la gestion des risques bancaires au sein de la banque SGA avec une importance octroyée à la gestion des risques de crédit.

Pour information, et comme indiqué sur le rapport annuel 2018, la SGA continue de renforcer la distribution des crédits au profit de ses clients (Entreprise, professionnels et particuliers), l'encours des crédits ne cesse d'augmenter pour atteindre 258 Milliards de dinars au 31/12/2018. Donc afin de maîtriser ce chiffre important, la banque accorde une particularité à la gestion du risque du crédit et cela afin de minimiser toutes conséquences négatives à ce type de produit.

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Donc de ces explications, nous pouvons confirmer l'hypothèse  $H_1$  qui stipule que la banque accorde une grande importance à la gestion du risque de crédit et refuser l'hypothèse  $H_0$  qui dit que la banque n'accorde pas une grande importance à la gestion du risque de crédit.

- 3) Pour ce qui est de la troisième hypothèse proposée et qui est relative à la relation entre l'intelligence économique est la gestion des risques bancaires ( $\alpha=5\%$ ). Et pour cela on va citer aussi deux hypothèses :

Hypothèse  $H_0$  : **L'intelligence économique n'a pas une relation significative avec la gestion des risques bancaires ( $\alpha=5\%$ ).**

Hypothèse  $H_1$  : **L'intelligence économique a une relation significative avec la gestion des risques bancaires ( $\alpha=5\%$ ).**

**Tableau n°37 : Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,575	,331	,309	,41311

a. Predictors: (Constant), IE

b. Dependent Variable: GR

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

**Tableau n°38 : ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,534	1	2,534	14,849	,001
	Residual	5,120	30	,171		
	Total	7,654	31			

a. Predictors: (Constant), IE

b. Dependent Variable: GR

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistiques 25.0)**

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

**Tableau n°39 : Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,989	,857		1,153	,003
IE	,820	,213	,575	3,853	,001

a. Dependent Variable: GR

**Source :établit par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistiques 25.0)**

En analysant les tableaux ci-dessus, on peut constater que le degré de corrélation R est égal à 0,575 qui veut dire qu'il existe une relation significative moyenne entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires parce que la valeur probable Sig = 0,01 donc elle est inférieure à 5%.

Aussi, le coefficient de déterminant (R Square= 0,331), cela signifie que la variable de l'intelligence économique représente 33,1% de la variable gestion des risques bancaires, le reste estimé à 66,9% revient à d'autres déterminants. A noter aussi que l'erreur d'estimation est de 0,41311 qui se rapproche de 0.

Donc, bien évidemment cela, nous ramène à confirmer nos analyses des différents risques existants au niveau des agences SGA, et dire que la banque utilise la démarche d'intelligence économique dans sa gestion des risques bancaires et cela à travers l'exploitation des informations pertinentes qui peuvent lui servir à anticiper les risques, pallier les défaillances des indicateurs et aussi avoir une meilleure interprétation des risques.

Déduction avec l'équation suivante :

$$\mathbf{GRB = 0,989 + 0,82 IE}$$

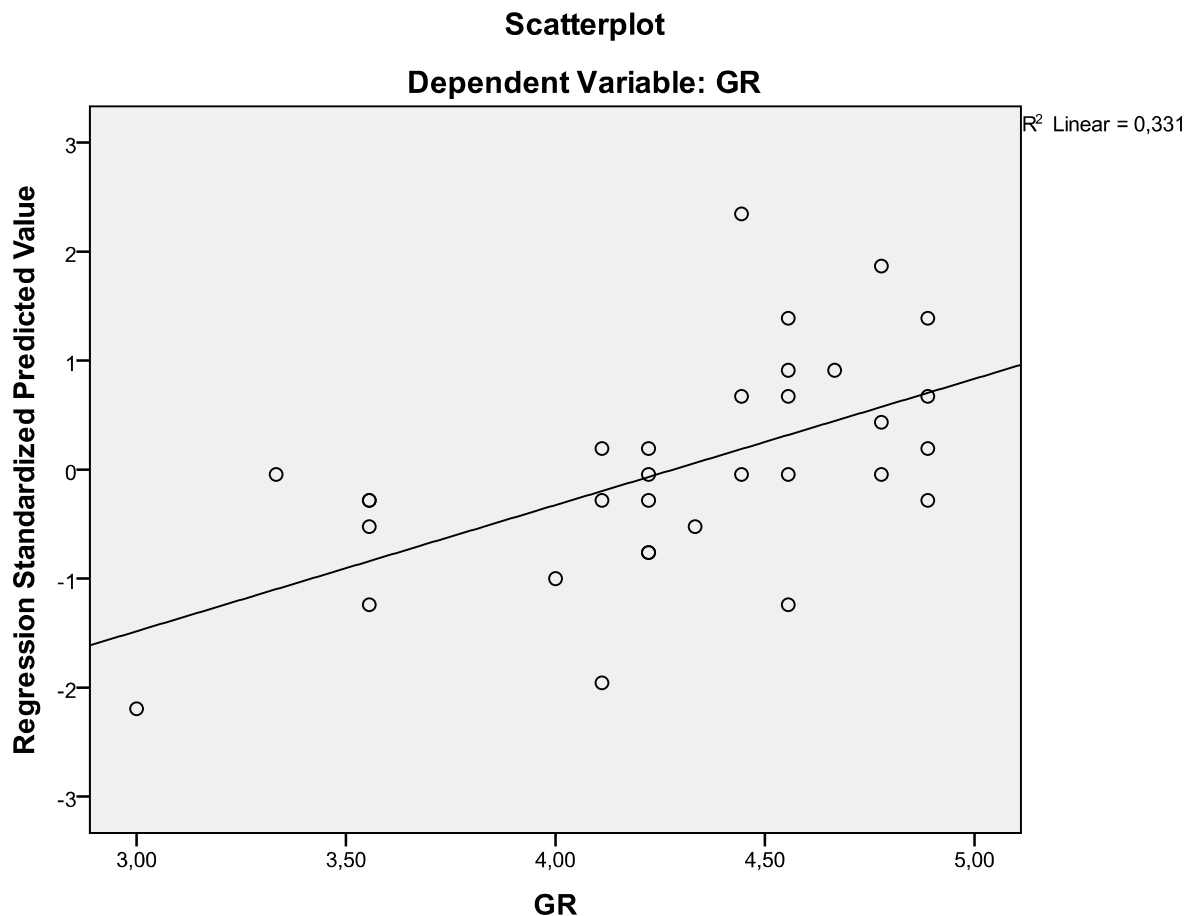
**(Gestion des risques bancaires = 0,989 + 0,82 Intelligence économique).**

Cette équation montre que lorsque l'intelligence économique change avec une unité, la gestion du risque bancaire change avec 0,82 unité. Et cela apparait dans la figure suivante :



## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

Figure n° :25 La courbe de régression simple



**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistiques 25.0)**

• Résultat :

- **L'intelligence économique a une relation significative avec la gestion des risques bancaires « Hypothèse H<sub>1</sub> Confirmée ». ( $\alpha=5\%$ ).**
- **L'intelligence économique n'a pas une relation significative avec la gestion des risques bancaires. « Hypothèse H<sub>0</sub> Refusée »**

Aussi, il nous a été de constater que l'intelligence économique à une relation particulière avec la gestion du risque opérationnel avec un taux de 61,6% contre 47,1 % pour la gestion du risque de crédit et 45,6 % pour la gestion du risque de taux de change et cela comme le montre le tableau de corrélation suivant :

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

**Tableau n°40 : Tableau de corrélations**

		IE
IE	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 32
RO	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,616** ,000 32
RC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,471** ,006 32
RTC	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,456** ,009 32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

### **B. Au niveau de la banque Nationale d'Algérie :**

#### **1. Résultats de la cohérence interne de la première partie du questionnaire (fiabilité) (Intelligence économique)**

Mesure de la fiabilité de la cohérence interne : constitue une mesure de la capacité de l'outil à atteindre les objectifs visés, pour ce faire elle consiste à utiliser le test ou le « coefficient de corrélation de Spearman » entre chacun des paragraphes ou items du questionnaire avec l'axe auquel il appartient, ceci apparaît plus en détail dans les tableaux suivants :

##### **5-1-1 résultat de la cohérence interne des items du premier champ**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du premier champ du premier axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau  $\alpha = 5\%$ , de ce fait, on

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

peut considérer que le premier champ du questionnaire relatif à la veille stratégique est fiable.

Tableau n° :41

<b>La veille stratégique</b>		
<b>champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
<b>1-</b> L'organisme bancaire anticipe tous changements provenant de son environnement et qui est susceptible d'influencer son devenir.	<b>0,877</b>	<b>0,000</b>
<b>2-</b> La banque est toujours à l'écoute active et permanente de son environnement.	<b>0,787</b>	<b>0.000</b>
<b>3-</b> La banque pratique cette démarche afin d'identifier les menaces provenant de son environnement.	<b>0,717</b>	<b>0.000</b>
<b>4-</b> Elle aide la banque à se prévenir des risques prévisibles	<b>0,729</b>	<b>0.000</b>

\*\*la cohérence est. Signifiante à un niveau alpha 0.01

**Source : fait par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

### **2. Résultats de la cohérence des items du deuxième champ**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du deuxième champ du premier axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau alpha= 5% donc on peut dire que le deuxième champ du questionnaire relatif à la protection de l'information est fiable.

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Tableau n° :42

<b>La protection de l'information</b>		
<b>champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
<b>5-</b> C'est une action de protection du patrimoine informationnel de l'organisme bancaire	<b>0,769</b>	<b>0,000</b>
<b>6-</b> L'organisme bancaire dispose d'une certaine sécurité par rapport à ses concurrents.	<b>0,628</b>	<b>0.000</b>
<b>7-</b> La sécurité de l'organisme bancaire dépend de sa capacité à protéger ses informations stratégiques.	<b>0,906</b>	<b>0.000</b>
<b>8-</b> La banque pratique cette opération afin de lutter contre le trafic, le vol et l'espionnage.	<b>0,846</b>	<b>0.000</b>

**Source : fait par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

### **3. Résultats de la cohérence des items du troisième champ**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du troisième champ du premier axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau alpha = 5% ainsi on peut considérer que le troisième champ du questionnaire relatif à l'influence est fiable.

**Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Tableau n° :43

<b>L'influence</b>		
<b>champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
<b>9-</b> Elle est utilisé comme une démarche proactive qui permet à la banque d'influencer son environnement et d'imposer les changements souhaités.	<b>0,770</b>	<b>0,000</b>
<b>10-</b> L'organisme bancaire pratique une stratégie technique d'influence (lobbying, publicité, marketing, ...etc)	<b>0,646</b>	<b>0.000</b>
<b>11-</b> Elle contribue au renforcement des décisions stratégiques offensives prises par la banque..	<b>0,829</b>	<b>0.000</b>
<b>12-</b> C'est une action qui aide les organismes bancaires à définir les stratégies d'influence qui lui permettent de mieux se positionner sur le marché	<b>0,730</b>	<b>0.000</b>

**Source : fait par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

**4. Résultats de la cohérence interne de la deuxième partie du questionnaire (Gestion du risque bancaire)**

**4.1 Résultats de la cohérence des items du premier champ**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du premier champ du 2<sup>ème</sup> axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau alpha= 5% ainsi on peut considérer

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

que le premier champ du questionnaire relatif à la gestion du risque opérationnel est fiable.

Tableau n° :44

<b>Gestion du risque opérationnel</b>		
<b>champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
<b>13-</b> La banque dispose d'une culture risque qui contribue efficacement à une bonne gestion du risque opérationnel.	<b>0,831</b>	<b>0,000</b>
<b>14-</b> Les contrôles permanents facilitent la détection des risques opérationnels au niveau de la banque.	<b>0,864</b>	<b>0.000</b>
<b>15-</b> La banque définit les missions et les responsabilités à chaque préposé au poste et cela afin de minimiser les risques.	<b>0,845</b>	<b>0.000</b>

\*\*la cohérence est. Signifiante à un niveau alpha 0.01

**Source : fait par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

### **4.2 Résultats de la cohérence des items du deuxième champ**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du deuxième champ du 2<sup>ème</sup> axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau alpha= 5% donc on peut dire que le deuxième champ du questionnaire relatif à la gestion du risque de crédit est fiable

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Tableau n° :45

<b>gestion du risque de crédit</b>		
<b>champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
<b>16-</b> La banque accorde une grande importance à la connaissance client (Know your customer) dans sa gestion de risque de crédit.	<b>0,535</b>	<b>0,002</b>
<b>17-</b> La solvabilité d'un client est un critère déterminant d'une bonne gestion de risque de crédit au niveau de la banque.	<b>0,502</b>	<b>0.003</b>
<b>18-</b> Pour une meilleure gestion du risque de crédit, la banque appuie ses employés à suivre minutieusement le portefeuille de la clientèle.	<b>0,821</b>	<b>0.000</b>

**Source : fait par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

### **4.3 Résultats de la cohérence des items du troisième champ**

Le tableau ci-dessous nous montre le taux de corrélation entre chacun des items du troisième champ du deuxième axe, il nous montre que le coefficient de corrélation est statistiquement significatif à un niveau  $\alpha = 5\%$  ainsi on peut considérer que le troisième champ du questionnaire relatif à la gestion du risque de taux de change est fiable.

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Tableau n° :46

<b>Gestion du risque de taux de change</b>		
<b>champ</b>	<b>Rho-Spearman</b>	<b>La valeur probable (Sig)</b>
<b>19-</b> La banque procède à une constitution d'une provision majorée lors de l'ouverture d'une opération commerciale internationale afin d'éviter toute perte à terme	<b>0,898</b>	<b>0,000</b>
<b>20-</b> Le suivi régulier de la variation du taux change par le banquier procure la possibilité d'éviter des pertes	<b>0,497</b>	<b>0.004</b>
<b>21-</b> - L'organisme bancaire s'engage avec des garanties afin d'éviter tous risques liés à la variation de taux de change	<b>0,427</b>	<b>0.015</b>

**Source : fait par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Sur la base des paragraphes des tableaux précédents, nous pouvons constater que tous les coefficients de corrélation concernant les deux axes (Les variables intelligence économique et gestion des risques bancaires) sont positifs et statistiquement significatifs à un niveau Alpha= 5% ce qui prouve qu'il existe une cohérence entre les items et les axes correspondants.

### **5. La stabilité de l'outil d'étude**

Le coefficient Alpha de Cronbach est utilisé pour mesurer la cohérence interne et la fiabilité des items d'un questionnaire (les réponses aux questions qui portent sur un même sujet doivent être corrélées), ce coefficient doit être calculé après la validité interne d'un test (qui représente une étape préalable à l'étape de calcul de la fidélité), sa valeur peut être acceptable à partir de 60%.



## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

La stabilité de l'outil signifie que dans le cas où le questionnaire est redistribué à un même échantillon dans les mêmes conditions et à des moments différents, on arrivera toujours aux mêmes résultats. Cette stabilité augmente avec l'augmentation de l'alpha de Cronbach

**Tableau n° :47 Résultats du test Alpha Cronbach pour la mesure de stabilité**

Axe	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Premier axe : Intelligence économique	12	0,873
Variable 1 : Veille stratégique	4	0,878
Variable 2 : Protection de l'information	4	0,876
Variable3 : Influence	4	0,870
Deuxième axe : Gestion des risques bancaires	09	0,679
Variable 1 : Gestion du risque opérationnel	3	0,887
Variable 2 : Gestion du risque du crédit	3	0,624
Variable3 : Gestion du risque de taux de change	3	0,638
Tous les items	21	0,776

Source : **établit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Selon le tableau précédent, on peut conclure qu'il existe une grande stabilité de l'outil de mesure, étant donné que l'Alpha de Cronbach des items de l'intelligence économique est de, 87,3%, avec un taux de 87,8 % pour la veille stratégique, de 87,6 % pour la protection de l'information, et de 87 % pour l'influence, quand à l'alpha des items de la gestion des risques bancaires, il est

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

de 67,9 % avec 88,7% pour la gestion du risque opérationnel, 62,4% pour la gestion du risques de crédit, et 63,8% pour la gestion du risque de taux de change.

### **6. Test de la distribution normale**

**Tableau n° : 48 Test de la distribution normale**

<b>Thèmes de l'étude</b>	<b>Kolmogorov-Smirnov Z</b>	<b>Asymp.sig</b>
<b>Intelligence économique</b>	0,557	0,915
Veille stratégique	1,358	0,051
Protection de l'information	0,841	0,479
Influence	1,118	0,164
<b>Gestion des risques bancaires</b>	1,542	0,117
Gestion du risque opérationnel	1,549	0,116
Gestion du risque de crédit	1,994	0,101
Gestion du risque de taux de change	0,871	0,434

Source : **établit par le chercheur à partir des résultats de l'analyse statistique** (IBM Statistics 25.0)

Selon les chiffres mentionnés sur le tableau ci-dessus, on peut confirmer la distribution normale vu que la valeur probable est supérieur à 0,05 ( $0,05 < \text{Sig}$ ) sur l'ensemble des thèmes de l'étude (Voir le tableau ci-dessus)

### **7. Analyse et Interprétation des Axes d'étude**

- Analyse des données selon les informations personnelles et professionnelles :

Le tableau ci-dessous montre en détail les informations personnelles et professionnelles de la population interrogée au sein la banque Nationale d'Algérie.

**Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Tableau N° :49 analyse des données personnelles et professionnelles de la population étudiée.

<b>Variable</b>	<b>Description</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Genre</b>	<b>Femme</b>	<b>12</b>	<b>37,5 %</b>
	<b>Homme</b>	<b>20</b>	<b>62,5 %</b>
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>
<b>Age</b>	<b>Moins de 30 ans</b>	<b>2</b>	<b>6,3 %</b>
	<b>Entre 30-40 ans</b>	<b>11</b>	<b>34,4 %</b>
	<b>Entre 40-50 ans</b>	<b>13</b>	<b>40,6 %</b>
	<b>Plus de 50 ans</b>	<b>6</b>	<b>18,8 %</b>
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>
<b>Fonction occupée</b>	<b>Opérationnel</b>	<b>18</b>	<b>56,3 %</b>
	<b>Commercial</b>	<b>5</b>	<b>15,6 %</b>
	<b>Cadre dirigeant</b>	<b>9</b>	<b>28,1 %</b>
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>
<b>Niveau d'étude</b>	<b>Niveau secondaire</b>	<b>3</b>	<b>9,4 %</b>
	<b>Niveau universitaire</b>	<b>20</b>	<b>62,5 %</b>
	<b>Post de graduation</b>	<b>1</b>	<b>3,1 %</b>
	<b>CFPA(Formation professionnelle)</b>	<b>8</b>	<b>25 %</b>
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>
<b>Expérience professionnelle</b>	<b>Moins de 5 ans</b>	<b>2</b>	<b>6,3 %</b>
	<b>Entre 5-10 ans</b>	<b>9</b>	<b>28,1 %</b>
	<b>Entre 10-15 ans</b>	<b>6</b>	<b>18,8 %</b>
	<b>Plus de 15 ans</b>	<b>15</b>	<b>46,9 %</b>
	<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

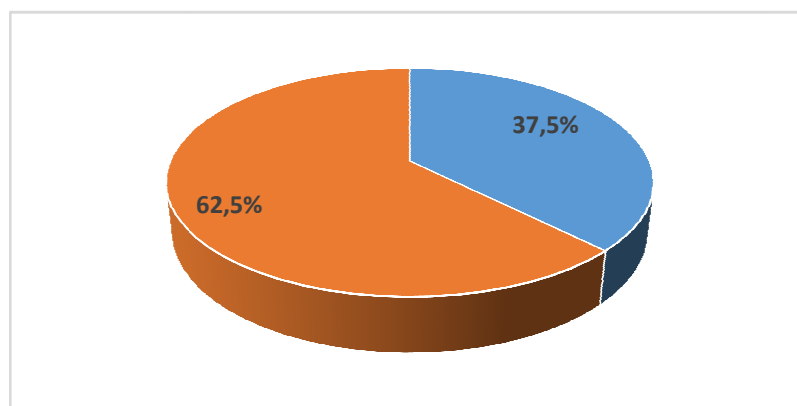
- Analyse des caractéristiques de la population selon le sexe :

Tableau n° :50

Sexe	Nombre	Pourcentage
Femme	12	37,5 %
Homme	20	62,5 %
Total	32	100 %

Comme le montre la figure ci-dessous, on peut dire que le pourcentage des hommes salariés au sein de la banque BNA est supérieur à celui des femmes (62,5 % contre 37,5 %), cette supériorité peut s'expliquer peut être par l'avantage octroyé par la banque à cette catégorie au moment du recrutement et qui favorisent généralement les hommes par leurs critères de disponibilité et d'engagement fort.

**Figure N° :27 Répartition des salariés répondants selon le genre**



**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

- Analyse des caractéristiques de la population selon l'âge:

Tableau n° :51

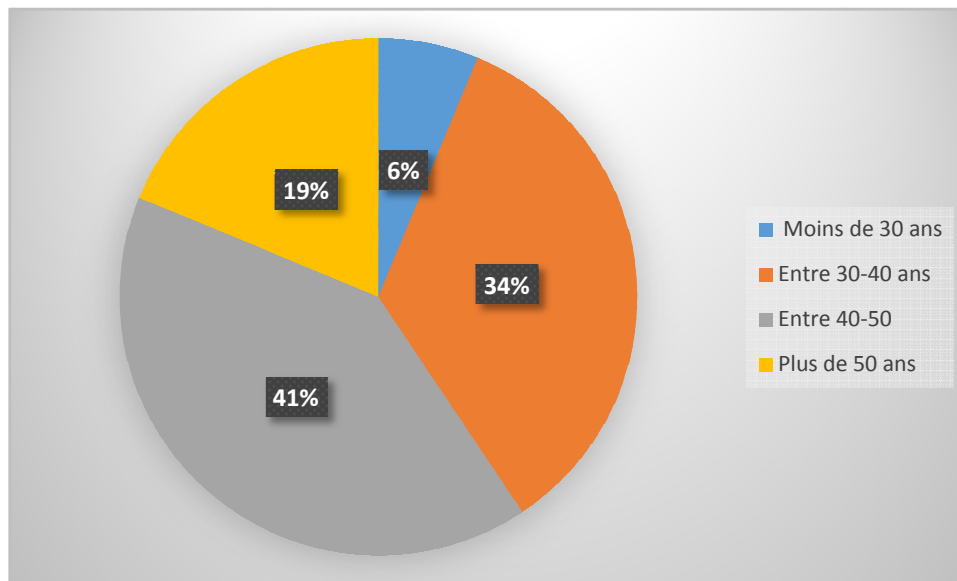
Âge	Nombre	Pourcentage
Moins de 30 ans	2	6,3 %
Entre 30-40 ans	11	34,4 %

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Entre 40-50	13	40,6 %
Plus de 50 ans	6	18,8 %
Total	32	100 %

Il nous été donné de constater que le pourcentage le plus important au niveau de la banque BNA concernant le critère d'âge est celui entre 40 et 50 ans avec un taux de 40,6% suivra par la suite la catégorie de salariés entre 30 et 40 ans avec un taux de 34,4%. Ces chiffres confirment que la banque dispose d'un effectif plus au moins jeunes et qu'elle peut compter sur lui dans sa stratégie d'évolution professionnelle interne avec des postes de responsabilité pour les jeunes salariés dans le futur proche.

**Figure N° :28 Répartition des salariés répondants par tranches d'âge**



**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

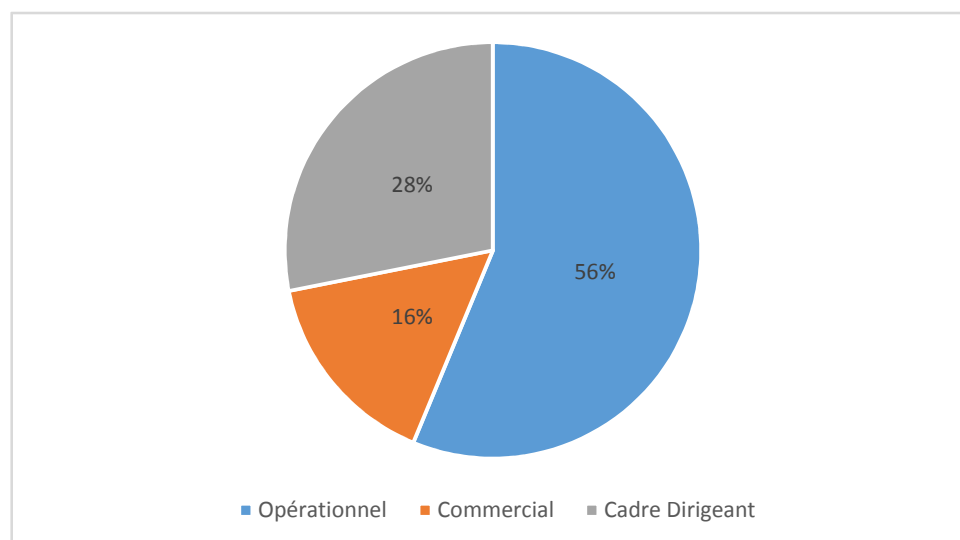
- Analyse des caractéristiques de la population selon la fonction occupée

Tableau n° :52

Fonction	Nombre	Pourcentage
Opérationnel	18	56,3 %
Commercial	5	15,6 %
Cadre Dirigeant	9	28,1 %
Total	32	100 %

Ces résultats montrent que les salariés opérationnels enregistrent le taux le plus élevé avec plus que la moitié (56,3%). Chose tout à fait compréhensible au niveau des agences bancaires de la BNA ou le nombre des salariés exécuteurs sont toujours plus important que ceux aux fonctions commerciales ou bien cadres dirigeants.

**Figure N° :29 répartitions des salariés répondants selon la fonction occupée**



**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

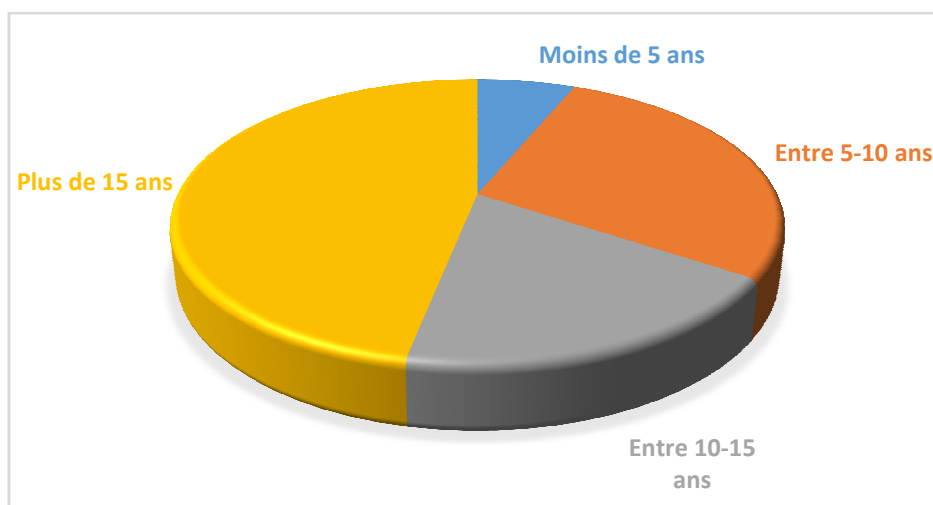
- Analyse des caractéristiques de la population selon l'expérience

**Tableau n° : 53**

Nombre d'année d'expérience	Nombre	Pourcentage
Moins de 5 ans	2	6,3 %
Entre 5-10 ans	9	28,1 %
Entre 10-15 ans	6	18,8 %
Plus de 15 ans	15	46,9 %
Total	32	100 %

Selon le tableau ci-dessus, on constate que le taux le plus élevé pour les répondants salariés de notre questionnaire est celui qui ont plus de 15 d'expériences avec un taux de 46,9%, ceci dit que presque la moitié des salariés n'ont pas changé de travail et sont toujours fidèle à leurs banques, donc, cela prouve qu'il existe une certaine stabilité au niveau des agences BNA dû peut être aux conditions de travail favorable instaurés par cet organisme.

**Figure N° :30 La répartition des salariés répondants au questionnaire selon les années d'expérience**



**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

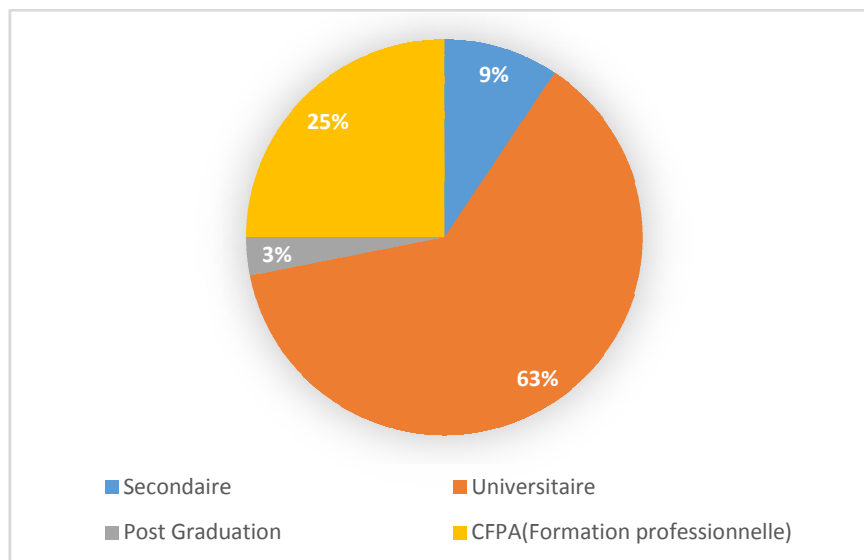
- Analyse des caractéristiques de la population selon le niveau d'étude

Tableau n° :54

Le niveau d'étude	Nombre	Pourcentage
Secondaire	3	9,4 %
Universitaire	20	62,5 %
Post Graduation	1	3,1 %
CFPA(Formation professionnelle)	8	25 %
Total	32	100 %

Le taux important (62,5%) enregistré sur le niveau d'étude universitaire pour les salariés de la BNA exprime l'exigence de cette banque à faire recruter des candidats qui ont suivi leurs études à l'université. A noter aussi que la BNA effectue de temps à autres des recrutements avec un profil de formation professionnelle pour occuper éventuellement les postes de caissier, le pourcentage affichait pour cette catégorie est de 25%.

**Figure N° :31 La répartition des salariés répondants au questionnaire selon le niveau d'étude.**



**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**



## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

### **8. L'analyse statistique de notre étude**

L'écart type représente une mesure de la dispersion des valeurs d'un échantillon statistique, on le retrouve généralement dans le domaine des sondages, il permet la synthétisation des résultats numériques d'une expérience répétée, il permet d'exprimer d'autres notions comme le coefficient de corrélation.

#### **8.1 L'analyse du premier axe « l'Intelligence économique » :**

Dans cette section nous allons analyser les résultats statistiques de notre travail de recherche et expliquer toutes les variables en détails

##### **✓ L'analyse des réponses de la population sur la veille stratégique :**

Le tableau ci-dessous montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 1 du premier axe qui est la veille stratégique :

Tableau n° :55

	La veille stratégique						Moyenne	Ecart type	
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord			
1- L'organisme bancaire anticipe tous changements provenant de son environnement et qui est susceptible d'influencer son devenir.	fréquence	0	5	6	20	1	3,5313	0,80259	D'accord
	%	0%	15,6%	18,8%	62,5%	3,1%			
2- La banque est toujours à l'écoute active et permanente de son environnement	fréquence	0	3	10	18	1	3,5313	0,71772	D'accord
	%	0%	9,4%	31,3%	56,3%	3,1%			

**Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

3- La banque pratique cette démarche afin d'identifier les menaces provenant de son environnement	fréquence	0	2	6	22	2	3,7500	0,67202	D'accord
	%	0%	6,3%	18,8%	68,8%	6,3%			
4- Elle aide la banque à se prévenir des risques prévisibles	fréquence	0	0	2	22	8	4,1875	0,53506	D'accord
	%	0%	0%	6,3%	68,8%	25%			
Veille stratégique							3,7500	0,54254	D'accord

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Les réponses relatives au premier volet de l'intelligence économique font apparaître que tous les salariés interrogés de la BNA sont **d'accord** de l'existence d'une démarche d'anticipation, d'écoute, et d'identification des menaces provenant de l'environnement, et que cela permet à la banque de se prévenir des risques prévisibles. Les chiffres indiqués sur le tableau (Moyenne=4,18 / Ecart type=0,53) prouve l'importance accordée par la banque à ce volet, bien évidemment la BNA ne cesse de sensibiliser l'ensemble de son personnel de veiller et d'être toujours vigilant à son environnement.

De ce fait, on peut constater et dire que les signes de la **veille stratégique** existent au sein de la BNA.

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

### ✓ L'analyse des réponses de la population sur la protection de l'information :

Le tableau ci-dessous montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 2 du premier axe qui est la protection de l'information :

Tableau n° :56

	La protection de l'information						Moyenne	Ecart type	
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord			
5- C'est une action de protection du patrimoine informationnel de l'organisme bancaire	fréquence	0	1	6	19	6	3,9375	0,71561	D'accord
	%	0%	3,1%	18,8%	59,4%	18,8%			
6-L'organisme bancaire dispose d'une certaine sécurité par rapport à ses concurrents.	fréquence	0	1	1	24	6	4,0938	0,58802	D'accord
	%	0%	3,1%	3,1%	75%	18,8%			
7- La sécurité de l'organisme bancaire dépend de sa capacité à protéger ses informations stratégiques	fréquence	2	1	14	14	1	3,3438	0,86544	Neutre
	%	6,3%	3,1%	43,8%	43,8%	3,1%			
8- La banque pratique cette opération afin de lutter contre le trafic, le vol et l'espionnage.	fréquence	1	0	9	14	8	3,8750	0,90696	D'accord
	%	3,1%	0%	28,1%	43,8%	25%			

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

La protection de l'information	3,8125	0,61237	D'accord
--------------------------------	--------	---------	----------

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Le tableau ci-dessus nous fait apparaître que les salariés interrogés de la BNA sont **d'accord** pour que **la protection de l'information** est une action de protection du patrimoine informationnel et que leur banque dispose d'une certaine sécurité par rapport aux concurrents, il affirme aussi avec un pourcentage de 75%, une moyenne de 4,09 et un écart type 0,58 que la banque dispose d'une certaine sécurité par rapport à ses concurrents. Donc sur ce volet, on peut dire que les salariés sont conscients par cette démarche de protection de l'information.

### ✓ **L'analyse des réponses de la population sur l'influence :**

Le tableau ci-dessous montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 3 du premier axe qui est l'influence :

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

Tableau n° :57

	L'influence						Moyenne	Ecart type	
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord			
9- Elle est utilisé comme une démarche proactive qui permet à la banque d'influencer son environnement et d'imposer les changements souhaités	fréquence	1	4	1	22	4	3,7500	0,95038	D'accord
	%	3,1%	12,5%	3,1%	68,8%	12,5%			
10- L'organisme bancaire pratique une stratégie technique d'influence( lobbying, publicité, marketing , ...etc)	fréquence	0	3	17	11	1	3,3125	0,69270	Neutre
	%	0%	9,4%	53,1%	34,4%	3,1%			
11- Elle contribue au renforcement des décisions stratégiques offensives prises par la banque	fréquence	0	2	15	13	2	3,4688	0,71772	D'accord
	%	0%	6,3%	46,9%	40,6%	6,3%			
12- La banque définit des stratégies d'influence afin de mieux se positionner sur le marché.	fréquence	0	1	4	22	5	3,9688	0,64680	D'accord
	%	0%	3,1%	12,5%	68,8%	15,6%			
<b>L'influence</b>							3,6250	0,59229	D'accord

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Dans cette rubrique, les salariés répondants de la BNA, sont tous **d'accord** que **l'influence** est une démarche qui est pratiqué au niveau de la banque, elle leurs permet de renforcer les décisions stratégiques offensives et de me mieux se positionner sur le marché.

Donc, on peut constater l'existence de la démarche de l'influence au sein de la banque.

### **8.2 L'analyse du deuxième axe « la gestion des risques bancaires » :**

#### **✓ L'analyse des réponses de la population sur la gestion du risque opérationnel:**

Le tableau ci-dessous montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 1 du deuxième axe qui est la gestion du risque opérationnel :

Tableau n° :58

	La gestion du risque opérationnel						Moyenne	Ecart type	
	pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord				
13- La banque dispose d'une culture risque qui contribue efficacement à une bonne gestion du risque opérationnel.	fréquence	0	0	1	22	9	4,2500	0,50800	Tout à fait d'accord
	%	0%	0%	3,1%	68,8%	28,1%			
14 - Les contrôles permanents facilitent la détection des risques opérationnels au niveau de la banque.	fréquence	0	2	0	22	8	4,1250	0,70711	D'accord
	%	0%	6,3%	0%	68,8%	25%			

**Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

15- La banque définit les missions et les responsabilités à chaque préposé au poste et cela afin de minimiser les risques..	fréquence	0	0	1	20	11	4,3125	0,53506	Tout à fait d'accord
	%	0%	0%	3,1%	62,5%	34,4%			
La gestion du risque opérationnel							4,2292	0,48959	Tout à fait d'accord

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Concernant cette deuxième partie relative à la gestion des risques bancaires et sur ce premier volet consacré au risque opérationnel, les salariés interrogés de la BNA sont tous **tout à fait d'accord** avec nos propositions, Ce qui prouve que la BNA accorde une particularité importante à ce volet et ne cesse de sensibiliser ses salariés pour une bonne gestion des risques opérationnels.

Pour information et comme indiqué sur le tableau avec une moyenne 4,31 et un écart type de 0,53, la banque définit les missions et les responsabilités de chaque employé et cela afin de les impliquer indirectement dans cette démarche, cela bien sûr permet de minimiser tous risques opérationnels encourus à la BNA.

✓ **L'analyse des réponses de la population sur la gestion du risque de crédit :**

Le tableau ci-dessous montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 2 du deuxième axe qui est la gestion du risque de crédit :

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

Tableau n°:59

	La gestion du risque de crédit						Moyenne	Ecart type	
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord			
16 -La banque accorde une grande importance à la connaissance client (Know your customer) dans sa gestion de risque de crédit.	fréquence	1	1	6	15	9	4,2500	1,93286	Tout à fait d'accord
	%	3,1%	3,1%	18,8%	46,9%	28,1%			
17 - La solvabilité d'un client est un critère déterminant d'une bonne gestion de risque de crédit au niveau de la banque.	fréquence	0	6	7	16	3	3,5000	0,91581	D'accord
	%	0%	18,8%	21,9%	50%	9,4%			
18- Pour une meilleure gestion du risque de crédit, la banque appuie ses employés à suivre minutieusement le portefeuille de la clientèle.	fréquence	3	13	5	9	2	2,8125	1,14828	Neutre
	%	9,4%	40,6%	15,6%	28,1%	6,3%			
La gestion du risque de crédit							3,8542	2,58468	D'accord

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Pour ce qui est des réponses relatives à la gestion du risque de crédit, les salariés interrogés sont **d'accord** que la **gestion du risque de crédit** nécessite une connaissance approfondie du client (moyenne=4,25 / Ecart type=1,93), et que la



## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

solvabilité du client est un critère déterminant d'une bonne gestion de risque de crédit au niveau de la banque.

Il est à noter que la démarche connaissance client (KYC) est devenue un outil essentiel dans la gestion du risque de crédit au niveau de la BNA, elle permet de récolter le maximum d'information sur le client, ce qui facilitera sa gestion à priori et à posteriori par le banquier.

### ✓ **L'analyse des réponses de la population sur la gestion du risque de taux de change:**

Le tableau ci-dessous montre l'analyse des réponses concernant la sous-variable 3 du deuxième axe qui est la gestion du risque de taux de change :

**Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Tableau n° :60

La gestion du risque de taux de change									
		pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord	Moyenne	Ecart type	
19- La banque procède à une constitution d'une provision majorée lors de l'ouverture d'une opération commerciale internationale afin d'éviter toute perte à terme	fréquence	5	13	2	10	2	2,7188	1,25040	Neutre
	%	15,6%	40,6%	6,3%	31,3%	6,3%			
20-Le suivi régulier de la variation du taux change par le banquier procure la possibilité d'éviter des pertes	fréquence	0	0	0	23	9	4,2813	0,45680	Tout à fait d'accord
	%	0%	0%	0%	71,9%	28,1%			
21- L'organisme bancaire s'engage avec des garanties afin d'éviter tous risques liés à la variation de taux de change	fréquence	0	0	3	18	11	4,2500	0,62217	Tout à fait d'accord
	%	0%	0%	9,4%	56,3%	34,4%			
La gestion du risque de taux de change							3,7500	0,54213	D'accord

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Pour ce qui est de la **gestion du risque de taux de change**, les réponses ont montré que les salariés interrogés de la BNA sont **d'accord** par rapport à nos propositions avec une particularité accordée aux suivis et aux recueils des garanties dans cette gestion avec une moyenne de 4,28 et un écart type de 0,45.

### **Test des hypothèses :**

- 4) La première hypothèse proposée s'articule au tours de la pratique de l'intelligence économique au sein de l'organisme bancaire, et pour la tester, il est nécessaire d'utiliser l'échantillon de test (One sample Test) qui repose sur deux hypothèses l'une nulle et l'autre alternative.

Hypothèse  $H_0$  : L'organisme bancaire ne pratique de l'intelligence économique ( $\alpha=5\%$ ).

Hypothèse  $H_1$  : L'organisme bancaire pratique de l'intelligence économique ( $\alpha=5\%$ ).

**Tableau n°61 : One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IE	32	3,7292	,45644	,08069

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

**Tableau N° :62 One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
IE	9,037	31	,000	,72917	,5646	,8937

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Comme le montre les tableaux ci-dessus, la moyenne de la variable de l'intelligence économique est de 3,72, elle est supérieure à 3 dans l'échelle de Likert, la valeur T Student est égale à 9,037 et qui est supérieure à T Tableau sur un degré de liberté  $V= 31$ .

En plus de ça, la valeur probable (Sig) = 0,000 donc elle est inférieure à  $\alpha=5\%$ . Donc à travers cette analyse, nous pouvons dire qu'il existe une relation entre intelligence économique et organisme bancaire, en effet, et selon nos constatations et nos études faites au niveau des agences, la BNA essaye toujours de chercher, élaborer et exploiter cette information pertinente à travers ces différentes actions et cela afin de prendre les décisions adéquates et atteindre les objectifs souhaités.

### Déduction :

- **L'organisme bancaire pratique l'intelligence économique ( $\alpha=5\%$ ).**  
**« Hypothèse H1 Confirmée »**
- **L'organisme bancaire ne pratique pas l'intelligence économique ( $\alpha=5\%$ ).**  
**« Hypothèse H0 Refusée »**

### Remarque :

Comme le montre le tableau de corrélations ci-dessous, et afin de mieux éclaircir à propos de la pratique de l'intelligence économique au sein de la banque BNA, on peut dire cette dernière accorde une grande importance, à la protection de l'information, cette particularité accordée est justifiée par le taux de corrélation qui est de 89,4 %, contre 78,7% pour la veille et de 66,6% pour l'influence.

Sur ce volet, nous avons pu remarquer lors de nos déplacements au niveau des agences que la BNA cherche toujours à protéger ses informations afin de disposer d'une certaine sécurité par rapport à ses concurrents et pour cela, elle ne cesse de sensibiliser l'ensemble de son personnel à travers la diffusion des

## Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA

notes et des procédures internes et aussi la programmation des formations nécessaires pour cette pratique.

**Tableau n°63 : Tableau de corrélations**

		IE
IE	Pearson	1
	Corrélation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	32
Veille	Pearson	,787**
	Corrélation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
Protection	Pearson	,894**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
Influence	Pearson	,666**
	Corrélation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

5) La deuxième hypothèse est relative à l'importance de la gestion du risque de crédit au sein de la banque, et pour la tester, on va citer deux hypothèses :

Hypothèse  $H_0$  : La banque n'accorde pas une grande importance à la gestion du risque de crédit ( $\alpha=5\%$ ).

**Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

Hypothèse H<sub>1</sub> : La banque accorde une grande importance à la gestion du risque de crédit ( $\alpha=5\%$ ).

**Tableau n°64 : Tableau de corrélations**

		GR
GR	Pearson	1
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	
	N	32
RO	Pearson	,215
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,238
	N	32
RC	Pearson	<b>,963**</b>
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	<b>,000</b>
	N	<b>32</b>
RTC	Pearson	,624**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'a (IBMStatistics 25.0)

Le tableau de corrélations relatif à la gestion du risque bancaire (voir ci-dessus) montre que la gestion du risque de crédit affiche un taux important avec une

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

corrélation de 96,3%, contre 62,4 % à la gestion du risque de taux de change. Par ailleurs, on constate qu'il n'existe pas de corrélation pour la gestion du risque opérationnel étant donné que la valeur probable Sig= 0,238 (elle est supérieure à 0,05).

Sur cet aspect, et selon le rapport annuel 2018, le volume de crédit à la clientèle au niveau de la BNA a atteint 1.822.444 Millions de dinars marquant ainsi son évolution de 10% par rapport à l'année précédente. Ce chiffre prouve encore une fois le rôle que joue la banque dans l'accompagnement de ses clients. De ce fait, il est nécessaire pour elle d'accorder une particularité supplémentaire à la gestion des risques de crédits et cela afin d'éviter tous risques engendrés derrière.

Donc à travers ces explications, on peut dire que la BNA accorde une grande importance à la gestion des risques de crédit dans sa politique de gestion des risques.

De ce fait, nous allons confirmer l'**hypothèse H<sub>1</sub>** qui stipule que **la banque accorde une grande importance à la gestion du risque de crédit** et refuser l'**hypothèse H<sub>0</sub>** qui dit que **la banque n'accorde pas une grande importance à la gestion du risque de crédit**.

- 6) Pour ce qui est de la troisième hypothèse proposée et qui est relative à la relation entre l'intelligence économique est la gestion des risques bancaires ( $\alpha=5\%$ ). Et pour cela on va citer aussi deux hypothèses :

Hypothèse H<sub>0</sub> : **L'intelligence économique n'a pas une relation significative avec la gestion des risques bancaires ( $\alpha=5\%$ ).**

Hypothèse H<sub>1</sub> : **L'intelligence économique a une relation significative avec la gestion des risques bancaires ( $\alpha=5\%$ ).**

**Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

**Tableau n°65 : Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,241	,058	,027	,96452

a. Predictors: (Constant), IE

b. Dependent Variable: GR

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

**Tableau n°66 : ANOVA**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,720	1	1,720	1,849	,184
	Residual	27,909	30	,930		
	Total	29,630	31			

a. Predictors: (Constant), IE

b. Dependent Variable: GR

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

**Tableau n°67 : Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,020	1,426		1,417	,167
	IE	,516	,380	,241	1,360	,184

a. Dependent Variable: GR



## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

**Source : établi par le chercheur à partir des résultats obtenus de l'analyse statistique (IBM Statistics 25.0)**

Après analyse des tableaux, on peut constater que le degré de corrélation  $R = 0,241$  et que la valeur probable  $\text{Sig} = 0,184$  celle-ci est supérieure à 5%, donc la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires est faible, et non significative.

De ce fait, on peut conclure qu'il n'y a pas de relation significative entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la banque BNA.

Résultat de l'analyse de cette hypothèse :

- **L'intelligence économique n'a pas une relation significative avec la gestion des risques bancaires. « Hypothèse  $H_0$  confirmée » ( $\alpha=5\%$ ).**
- **L'intelligence économique a une relation significative avec la gestion des risques bancaires « Hypothèse  $H_1$  refusée ». ( $\alpha=5\%$ ).**

### **Résultats et synthèse de la recherche empirique**

Suite à notre étude, on peut présenter les résultats suivants :

- ✓ Les deux banques (BNA et SGA) pratiquent la démarche d'intelligence économique.
- ✓ Les deux banques accordent une grande importance à la gestion des risques du crédit.
- ✓ Il existe une relation significative entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au niveau de la banque Société Générale Algérie.
- ✓ Il n'y a pas de relation significative entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la Banque Nationale d'Algérie.

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

- Ces résultats nous ramènent à dire que la banque Société générale Algérie est une banque qui cherche toujours à innover et à pratiquer les meilleurs outils et mécanismes tels que l'intelligence économique dans sa gestion des risques bancaires.

On peut rajouter à cela, la forte implication de tous le personnel de la SGA (la Direction générale et son réseaux d'agences) dans la gestion des risques et la diffusion de la culture risques.

- Les règles et les procédures sont clairement définies par la Direction générale de la SGA à l'ensemble du personnel.
- Une surveillance continue, exercée par une instance indépendante, du suivi des risques et de l'application des règles et procédures.
- La sensibilisation des collaborateurs à être toujours à l'écoute active et permanente.
- L'application de la démarche de veille, de protection et d'influence dans la gestion des risques bancaires.
- Appuyer les différentes actions liées à la gestion des risques sur des démarches précatives (défensive) et proactives (offensive).
- Fonder leurs gestions sur le principe de l'amélioration continue (Roue Deming).

Par ailleurs, la Banque Nationale d'Algérie doit revoir sa politique de gestion des risques bancaires afin d'instaurer un processus d'intelligence économique au sein des agences qui pourra lui apporter des résultats rapides et efficaces.

On a constaté aussi que la démarche de la gestion des risques bancaires au sein de la BNA repose beaucoup plus sur l'application des règles et des procédures, les contrôles ainsi que le recueil des garanties.

### **3-1 Suggestions et recommandations de la recherche empirique :**

Suites aux résultats obtenus, nous nous sommes permis de proposer quelques conseils et recommandations qu'on peut les citer comme suit :

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

- Sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'importance et l'usage de la démarche d'intelligence économique dans la gestion des risques bancaires.
- La nécessité d'être toujours vigilant et en veille afin de réduire tous risques provenant de l'environnement externe.
- Pratiquer la démarche défensive et offensive dans sa gestion des risques.
- Élaborer un plan de formation dans le domaine d'intelligence économique pour l'ensemble du personnel (Cadre dirigeants, employés opérationnels et commerciaux).
- Créer une cellule d'intelligence économique qui traite en collaboration avec le département risque.
- La nécessité d'exploiter l'information au bon moment et par la bonne personne (information pertinente) afin de prendre la décision adéquate et éventuellement minimiser tous risques engendrés à la banque.
- A noter que la banque BNA pourra faire recourir un benchmarking concurrentiel afin d'adopter et d'adapter les meilleures pratiques de la SGA relatives à l'intelligence économique.

### **3-2 Les difficultés rencontrées sur le terrain :**

Durant nos déplacements au niveaux des agences des deux banques, nous avons rencontré quelques difficultés résumées dans les points suivants :

-La non disponibilité de quelques personnes ciblées pour répondre à notre questionnaire (La sortie en congé d'une grande majorité des salariés pendant la crise sanitaire de Corona virus qu'a connu notre pays et le monde entier).

-Le refus de quelques personnes de répondre à notre questionnaire et à nous fournir des informations relatives avec notre sujet, ce comportement retissant est justifié par la situation délicate qu'a rencontré le secteur bancaire durant les dernières années (évènement politique : Hirak).

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

-La difficulté à communiquer avec des spécialistes dans le domaine de l'intelligence économique.

-L'environnement délicat et complexe du secteur bancaire.

-La lenteur de répondre à notre questionnaire et qui nous a obligé de programmer plusieurs rendez-vous.

Pour ce qui est des limites, on peut citer :

-Les limites géographiques : notre étude a été faite en Algérie et cela afin de voir l'implication des banques installées en Algérie à l'intelligence économique et à la gestion des risques bancaires.

-Les limites temporelles : étant donné que les résultats de notre recherche dépendaient de la période pendant laquelle nos déplacements ont été effectués.

-Les limites humaines : l'étude était basée sur le rôle de l'intelligence économique dans la gestion des risques bancaires au niveau des agences bancaires et a été complétée par les opinions et les réponses des employés et cela à l'aide du questionnaire.

## **Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA**

### **Conclusion :**

Tout au long de cette partie pratique traitée dans cette thèse, on s'aperçoit que l'intelligence économique est une démarche à part entière très utile dans la gestion des risques bancaires.

Elle permet aux différents organismes bancaires qu'ils soient publics ou privés d'anticiper les changements provenant de leurs environnements et qui sont susceptibles d'influencer son devenir.

L'intelligence économique est considérée comme une démarche proactive qui permet à la banque d'influencer son environnement et d'imposer les changements souhaités. Rappelons aussi que cette démarche aide la banque à se prévenir, gérer et contrôler contre les différents risques qui peuvent aggraver la situation de la banque et éventuellement crée une situation de crise pour elle.

Au final, on peut dire que l'intelligence économique peut contribuer davantage à assurer une bonne gestion des risques bancaires.

# **Conclusion**

## **Générale**

## **Conclusion générale :**

Nous rappelons que la banque constitue plus que jamais l'appareil circulatoire de l'économie à travers ses principales fonctions de traitement des paiements, d'intermédiaire entre détenteurs et demandeurs de capitaux, et de répartiteurs des risques. Elle reste différente des entreprises de production par la spécificité de son activité. Son activité commerciale repose sur son réseau d'agences qui fait que sa performance ne peut être efficacement appréhendée qu'au sein même de l'agence. L'agence est un point de vente qui revêt une dimension stratégique permettant la construction d'un avantage concurrentiel.

D'une manière générale, un risque est un péril plus ou moins prévisible et susceptible de porter préjudice. L'univers bancaire se caractérise par de multiples dimensions des risques financiers qui affectent les performances. En outre, risques et performances sont indissociables. Il faut savoir répertorier et définir les risques afin de pouvoir les mesurer, les suivre et les contrôler. Le risque représente depuis quelques dizaines d'années un sujet de discussion et de recherche dans le domaine financier.

Dans la partie théorique traitée de la thèse, on s'aperçoit que les méthodes de mesure et de couverture existent, et sont constamment modifiées et améliorées, pour plus d'efficacité. C'est le cas aussi pour les textes réglementaires, qui exigent des établissements de crédits plus de rigueur en matière de risque dans le but de préserver les marges bénéficiaires, d'assurer leur pérennité, et la sécurité des avoirs de la clientèle.

En ce qui concerne la partie pratique, on a essayé de concrétiser notre recherche théorique à travers une étude de cas réalisée au sein de deux banques à savoir la banque Société Générale Algérie et la banque Nationale d'Algérie. Et pour cela on a procédé à une étude comparative entre les deux banques afin de mieux cerner le processus de gestion des risques bancaires ainsi que les mécanismes d'application de l'intelligence économique au sein d'un échantillon d'agences appartenant aux deux banques.

Et pour mieux comprendre et analyser la relation entre les deux variables on a

### **Conclusion générale :**

complété notre étude comparative par une étude statistique descriptive en utilisant le logiciel SPSS.

Parmi les principaux résultats de notre étude l'existence d'une réelle application de la démarche d'intelligence économique au sein des deux banques étudiées.

La focalisation sur la gestion du risque de crédit d'une manière significative dans le processus de la gestion des risques bancaires.

On a conclu aussi que la banque Société Générale pratique les mécanismes d'intelligence économique dans la gestion de ses risques, contrairement à la banque Nationale d'Algérie qui n'a pas encore opté pour l'application de cette démarche afin de mieux gérer ses risques.

Enfin, ce qu'on a pu constater de notre recherche, c'est que les risques sont inhérents à l'activité bancaire et l'objectif de la gestion de ses ressources et de ses emplois n'est pas de les supprimer mais de les gérer à travers une étude et une sélection de la clientèle qui est fondée sur une logique et un principe d'une bonne gestion.



# **Bibliographie**

## **Bibliographie**

### **➤ Ouvrages :**

1. A. SARDI, Audit et contrôle interne bancaire, Edition AGFES, Paris 2002, page : 39 et 40.
2. Alphonse Carlier- « intelligence économique et knowledge management »-afnor éditions-France-année : 2012- page : 74.
3. Alphonse Carlier- « intelligence économique et knowledge management »-afnor éditions-France-année : 2012- page : 74.
4. Béatrice Bon-Michel, Georges chappotteau- « Le contrôle interne bancaire »- Editea- France- Année : 2008- page 22-23.
5. Bernard Barthelemy-Philippe Courreges-Gestion des risques-éditions d'organisation-2eme édition- année :2000-page n° : 95
6. Christian Macron, Nicolas Moinet- « L'intelligence économique »- les topos- Dunod- Paris- Année 2006- page n° : 62.
7. Cristophe DESHAMPS, Nicolas MOINET- « la boîte à outils de l'intelligence économique »- Dunod-1 ère édition-2011-page n° : 20.
8. Darmon J, Stratégie bancaire et gestion de bilan, Economica, Paris, 1995, page 98.
9. Eric Delbecque, Jean-Renaud Fayol- « Intelligence économique »- Vuibert-France- Année : 2012-page n° : 16-17.
- 10.Eric Sutter- « Intelligence économique et management de l'information » - ADDBS Editions TEC & DOC- Lavoisier, 2006- page : 07.
- 11.Guy massé, Françoise thibault-« intelligence économique, u guide pour une économie de l'intelligence »- 1 ère édition- Balises- De boeck université- Bruxelles- année : 2001- page n°: 08.
- 12.John Hull, Christophe Godlewski, Maxime Merli – « Gestion des risques et institutions financières »- Edition Pearson Education-2<sup>ème</sup> édition- France- page n° :243.
- 13.Laurent Hermel- « veille stratégique et intelligence économique »- 2<sup>e</sup> édition- afnor-France-2007-page : 07.

## **Bibliographie**

14. MARTINET.B, MARTI.YM- « l'intelligence économique »- les éditions d'organisations- Paris- Année : 1995- page n° : 112.
15. Olivier Hassid- « la gestion des risques »- 2<sup>ème</sup> édition- Dunod- Paris- année : 2008- page : 05,06.
16. Philippe gloaguen- « le guide de l'intelligence économique »- le guide du routard- hachette livre- année : 204-
17. Radia bernaoui-« veille et intelligence économique quelle problématique pour un système d'information en Algérie ? »-office des publications universitaires- année : 2016-Page n° : 26.
18. Rouag Riad- « guide pratique de l'intelligence économique »- édition el maarif- Annaba- Tome :01 - année : 2012- page : 09.
19. Sylvie de Coussergues-Gestion de la banque « du diagnostic à la stratégie »-4<sup>ème</sup> édition-DUNOD-Paris-année :2005-page :105.
20. Thomas LEGRAIN- « le guide de l'intelligence économique »- le guide du routard- Hachette- édition n° : 01-année :2014- Page : 14.

### ➤ **Revues :**

1. Belghanami Nadjat Wassila L'intelligence économique approche anticipative et action proactive Cas : des entreprises publiques algériennes- Revue de management et d'études économiques- Volume 2, Numéro 1- année : 2019- page n° : 31-32.
2. Christian Jimenez et Patrick Merlier ; Prévention et Gestion des risques opérationnels ; Revue Banque Edition ; Paris ; 2004 ; page 17.
3. Cristophe Assens & Cristelle Perin- « L'intelligence économique : une stratégie de réseau pour les entreprises » - Revue internationale d'intelligence économique - Volume 3- année : 2011- page : 139.
4. Dan chelly & Stéphane Sébéloué- « les métiers du risque et du contrôle dans la banque » - les études de l'observatoire- étude métier - optimind winter - Mars 2014- page n° : 11-12.

## **Bibliographie**

5. Dr. Rachida Ben Ahmed Daho, Dr Kamel Benyamina- « la gestion des risques de crédit bancaire avec la méthode de scoring » - Revue des études économétriques approfondies- n 01/2016-Page : 134.
6. Dr. SLIMANI Hamid, Pr. YUCEFI Rachid- « Intelligence Economique et management de l'entreprise »- journal of economic integration مجلة التكامل الاقتصادي- Volume 2, Numéro 2-page : 21-
7. Kherchi Hanya-« l'évolution du système bancaire algérien sous les nouvelles règles prudentielles internationales »- Revue d'économie et de statistique appliquée- Volume 5, Numéro 1, Page :43.
8. Naima El Haoud- « l'intelligence économique au service de l'entreprise innovante »- Revue internationale d'intelligence économique- Volume : 03- Année : 2011- page n° : 177, 178.
9. Sid-ahmed Mokhtari- « modélisation du risque de crédit appliqué à un portefeuille de créances bancaires »-Revue d'économie et de statistique appliquée »-volume09- numéro 02-année : 2011- page n° :42.
10. zaafrane Mansouria-« l'audit et le contrôle des risques dans le milieu bancaire cadre de référence des banques algériennes »-revue les cahiers de poindex-volume 04-numéro 06-année : 2016- page 07.

### **Thèses :**

1. Antoine E Said- « Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise »- thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences économiques- année : 2004- Université Paris IX Dauphine- n° :5.
2. Bekaddour Hacem-« l'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement cas des entreprises algériennes »- thèse de doctorat en sciences de gestion-université Abou Beckr Belkaid Tlemcen- année : 2017-2018
3. BEZZAR Mohammed Soufyane - « Gestion des risques bancaires »- mémoire pour l'obtention du diplôme de magister en sciences économique spécialité management stratégique et intelligence

## **Bibliographie**

économique- Université Abou Beckr Belkaid Tlemcen- année : 201-2015-  
page n° :73

4. Hamidou Benyelles Kamila-« Le rôle de l'intelligence économique dans la compétitivité des PME-PMI cas de la wilaya de Tlemcen » - thèse de doctorat en sciences économiques- année : 2016-2017- page n° : 02.
5. Hicham Zmarou- « le dispositif de maîtrise des risques & le contrôle interne au sein des établissements de crédit » - thèse professionnelle- année : 2005-2006-page n° : 20.
6. M.youcef Bennaceur-« le rôle de l'audit dans la gestion du risque opérationnel »-mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme supérieur d'études bancaires (D.S.E.B)-Année : 2011-page n° :14.
7. Mokhefi amine-les risques bancaires face à la globalisation : cas de l'Algérie-thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat-option : économie internationale-année universitaire : 2012-2013-université de Tlemcen- page n° :34

### ➤ **Séminaires, formations et documents internes :**

1. Afnor normalisation-« Technologie de l'information, techniques de sécurité, gestion du risque en sécurité de l'information » - Norme internationale- année : 2008 - page n° : 06.
2. Alcodefi conseil & formation - « gestion des risques opérationnels concepts importants à connaître » - page : 01.
3. Basel comite on banking supervision-« Mesure et contrôle des grands risques de crédit » - janvier 1991-page n° : 07,08.
4. Fournier Myriam - « Formation risques opérationnels »- Alger du 26 au 28 Février 2017- Alcodefi conseil et formation-page : 12.
5. Ibrahim Elouamari-le management des risques au sein de l'industrie textile -institut de génie appliqué- ingénierie financière - année : 2011- page : Page 96.
6. Mohamed Nabil EL MABROUKI- « l'intelligence économique « quels

## **Bibliographie**

apports à la gestion des risques »-Université Paris XI - Faculté Jean Monnet-France-page n° :08.

7. Séminaire national des professeurs de BTS banque conseiller de clientèle- « Bale 1, 2, 3 de quoi s'agit-il ? »- Grenoble ; le 25 janvier 2017- page n° : 04.
8. Union des banques maghrébines- session de formation sur le thème : la gestion du risque de marché- du 28-31 janvier 2019-
9. Zied Boudriga - « le contrôle et le management des risques selon les référentiels internationaux COSO I et COSO II » - Alcodefi conseil et formation - Mai 2018 - page : 15.
10. Rapport d'activité – Banque Nationale d'Algérie – année 2017.
11. Rapport annuel – Société Générale Algérie – année 2018.
12. Rapport annuel – Banque Nationale d'Algérie – année 2017-2018.

### ➤ **Textes et lois :**

1. Article 02 du Règlement de la Banque d'Algérie n°2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le Contrôle interne des banques et établissements financiers.
2. Règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers- page n° : 02.

### ➤ **Sites internet :**

1. Souhil Fekir-« l'intelligence économique et la stratégie de l'entreprise état de la question et pratiques en Algérie »- EHEC Alger- spécialité : management commercial – année : 2009-  
[https://www.memoireonline.com/07/10/3653/m\\_Lintelligence-economique-et-la-strategie-dentreprise-etat-de-la-question-et-pratiques-en-A8.html](https://www.memoireonline.com/07/10/3653/m_Lintelligence-economique-et-la-strategie-dentreprise-etat-de-la-question-et-pratiques-en-A8.html)
2. actu-entreprise-« [http://www.actuentreprise.com/page\\_de\\_garde/intelligence-economique-laproche-francaise/](http://www.actuentreprise.com/page_de_garde/intelligence-economique-laproche-francaise/)»- date de consultation le : 20/10/2018- 00h55.
3. Meriem Haouat Asli- « Risque opérationnel bancaire : le point sur la réglementation prudentielle »- cairn.info- page n° : 229,230- article disponible à

## **Bibliographie**

l'adresse suivante : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-8-page-225.htm>- date de consultation le: 15/12/2019- heure : 21h10.

4. Accords de Bale IV : qu'attendre de cette nouvelle réglementation ?- <https://www.homunity.com/fr/blog/immobilier/accords-de-bale-iv-quattendre-de-cette-nouvelle-reglementation> - date de consultation : 20/01/2020 - Heure : 18h18.

5. La finance pour tous –

« <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/l-impact-de-bale-iii-sur-le-secteur-bancaire-et-sur-le-financement-de-l-economie/> ».

# **Liste des figures et des tableaux**



## Liste des figures et des tableaux

### Listes des figures :

N°	Intitulé	N° de page
01	Le cycle du renseignement	04
02	Le management de l'information	06
03	Circulation de l'information	09
04	Les six dimensions d'une démarche d'IE	14
05	Les différents types de veille	20
06	Evolution dans le temps Scanning-IE en passant par la veille	26
07	La veille stratégique et l'intelligence économique	27
08	Les banques et l'économie	45
09	Les activités du secteur bancaire	46
10	Le processus de gestion du risque en sécurité de l'information	53
11	Nomenclature des risques bancaires selon la banque mondiale	67
12	Lien entre les normes famille ISO 31000	68
13	Les accords de Bâle	74
14	Les accords de Bâle II	76
15	Les nouveautés de Bâle II	78
16	Les modalités de maîtrise des risques	82
17	Organigramme Société Générale Algérie	90
18	Présentation de l'outil de détection préventive de la chaîne du risque	104

## Liste des figures et des tableaux

19	Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie	112
20	Le modèle de l'étude : Le rôle de l'intelligence économique dans la gestion des risques bancaires	127
21	Répartition des salariés répondants selon le genre	143
22	Répartition des salariés répondants par tranches d'âge	144
23	répartition des salariés répondants selon la fonction occupée	145
24	La répartition des salariés répondants au questionnaire selon les années d'expérience	146
25	La répartition des salariés répondants au questionnaire selon le niveau d'étude	147
26	Scatterplot dependent variable : GR	164
27	Répartition des salariés répondants selon le genre	175
28	Répartition des salariés répondants par tranches d'âge	176
29	répartition des salariés répondants selon la fonction occupée	177
30	La répartition des salariés répondants au questionnaire selon les années d'expérience	178
31	La répartition des salariés répondants au questionnaire selon le niveau d'étude.	179

## Liste des figures et des tableaux

### Liste des tableaux :

N°	Intitulé	N° de page
01	Typologie de l'information	07
02	Alignement du SMSI et du processus de gestion du risque en sécurité de l'information	56
03	Bilans retraités	117
04	Bilans condensés	118
05	Ratios de liquidité	118
06	Indicateurs de rentabilité	119
07	Répartition de la valeur ajoutée (VA)	119
08	Mouvements confiés	119
09	L'échelle Likert	128
10	Codification des variables et détermination des items correspondants	131
11	La veille stratégique	133
12	La protection de l'information	134
13	L'influence	135
14	Gestion du risque opérationnel	136
15	Gestion du risque de crédit	137
16	Gestion du risque de taux de change	138
17	Résultats du test Alpha Cronbach pour la mesure de stabilité	139

## Liste des figures et des tableaux

18	l'échelle de Likert	140
19	l'échelle de Likert (Terme moyenne)	140
20	Test de la distribution normale	141
21	analyse des données personnelles et professionnelles de la population étudiée	142
22	Analyse des caractéristiques de la population selon le sexe	143
23	Analyse des caractéristiques de la population selon l'âge	144
24	Analyse des caractéristiques de la population selon la fonction occupée	145
25	Analyse des caractéristiques de la population selon l'expérience	146
26	Analyse des caractéristiques de la population selon le niveau d'étude	147
27	La veille stratégique	148
28	La protection de l'information	150
29	L'influence	152
30	La gestion du risque opérationnel	153
31	La gestion du risque de crédit	155
32	La gestion du risque de taux de change	156
33	L'échantillon de statistiques (One-SampleStatistics)	158
34	One-Sample Test	158
35	Tableau de Corrélations	159

## Liste des figures et des tableaux

36	Tableau de corrélations	161
37	Model Summary	162
38	ANOVA	162
39	Coefficients	163
40	Tableau de corrélations	165
41	La veille stratégique	166
42	La protection de l'information	167
43	L'influence	168
44	Gestion du risque opérationnel	169
45	gestion du risque de crédit	170
46	Gestion du risque de taux de change	171
47	Résultats du test Alpha Cronbach pour la mesure de stabilité	172
48	Test de la distribution normale	173
49	analyse des données personnelles et professionnelles de la population étudiée	174
50	Analyse des caractéristiques de la population selon le sexe	175
51	Analyse des caractéristiques de la population selon l'âge	175
52	Analyse des caractéristiques de la population selon la fonction occupée	177
53	Analyse des caractéristiques de la population selon l'expérience	178

## **Liste des figures et des tableaux**

54	Analyse des caractéristiques de la population selon le niveau d'étude	179
55	La veille stratégique	180
56	La protection de l'information	182
57	L'influence	184
58	La gestion du risque opérationnel	185
59	La gestion du risque de crédit	187
60	La gestion du risque de taux de change	189
61	One-Sample Statistics	190
62	One-Sample Test	190
63	Tableau de corrélations	192
64	Tableau de corrélations	193
65	Model Summary	195
66	ANOVA	195
67	Coefficients	195

# **Annexes**

## Annexes



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
**Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen**

**Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

### **Questionnaire**

Dans le cadre de la préparation de ma thèse de doctorat intitulée : « **Les mécanismes d'application de l'intelligence économique comme outil de gestion des risques encourus par les établissements bancaires: cas des banques en Algérie** »,

Prière de bien vouloir collaborer à la réalisation de cette étude en répondant à ce questionnaire  
**NB** : Vos réponses seront utilisées uniquement à des fins scientifiques.  
Prrière de mettre (x) à la réponse qui correspond à votre choix

#### **Présentation de l'organisme bancaire :**

- ✓ Nom de la banque : .....
- ✓ Date d'installation en Algérie :  
.....
- ✓ Statut de la banque : .....
- ✓ Nombre d'effectifs :  
.....

#### **Renseignements généraux :**

- ✓ Indiquer votre genre ? Homme Femme
- ✓ Quelle est votre tranche d'âge ?  
Moins de 30 ans 30 - 40 40 - 50 Plus de 50 ans
- ✓ Depuis quand travaillez-vous au sein de la banque ?  
Moins de 5 ans 5 - 10 ans 10 - 15 ans Plus de 15 ans
- ✓ Quelle est votre niveau d'étude ?  
Niveau secondaire Niveau universitaire Post graduation Autre .....
- ✓ Quelle est votre fonction ?  
employé opérationnel employé commercial  Cadre dirigeant



## Annexes

### Axe 1 : Intelligence économique

#### a) Veille stratégique :

	Items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	L'organisme bancaire anticipe tous changements provenant de son environnement et qui est susceptible d'influencer son devenir.					
2	La banque est toujours à l'écoute active et permanente de son environnement.					
3	La banque pratique cette démarche afin d'identifier les menaces provenant de son environnement.					
4	Elle aide la banque à se prévenir des risques prévisibles.					

#### b) Protection de l'information:

	Items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
5	C'est une action de protection du patrimoine informationnel de l'organisme bancaire					
6	L'organisme bancaire dispose d'une certaine sécurité par rapport à ses concurrents					
7	La sécurité de l'organisme bancaire dépend de sa capacité à protéger ses informations stratégiques					
8	La banque pratique cette opération afin de lutter contre le trafic, le vol et l'espionnage					

## Annexes

### c) L'influence :

	Items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
9	Elle est utilisée comme une démarche proactive qui permet à la banque d'influencer son environnement et d'imposer les changements souhaités.					
10	L'organisme bancaire pratique une stratégie technique d'influence (lobbying, publicité, marketing, ...etc)					
11	Elle contribue au renforcement des décisions stratégiques offensives prises par la banque.					
12	C'est une action qui aide les organismes bancaires à définir les stratégies d'influence qui lui permettent de mieux se positionner sur le marché					

## Annexes

### Axe 2 : La gestion des risques bancaires

#### a) Gestion du risque opérationnel:

	Items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
13	La banque dispose d'une culture risque qui contribue efficacement à une bonne gestion du risque opérationnel.					
14	Les contrôles permanents facilitent la détection des risques opérationnels au niveau de la banque.					
15	La banque définit les missions et les responsabilités à chaque préposé au poste et cela afin minimiser les risques.					

#### b) Gestion du risque de crédit :

	Items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
16	La banque accorde une grande importance à la connaissance client (Know your customer) dans sa gestion de risque de crédit.					
17	La solvabilité d'un client est un critère déterminant d'une bonne gestion de risque de crédit au niveau de la banque					
18	Pour une meilleure gestion du risque de crédit, la banque appuie ses employés à suivre minutieusement le portefeuille de la clientèle.					

## Annexes

### c) Gestion du risque de taux change:

	Items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
19	La banque procède à une constitution d'une provision majorée lors de l'ouverture d'une opération commerciale internationale afin d'éviter toute perte à terme.					
20	Le suivi régulier de la variation du taux change par le banquier procure la possibilité d'éviter des pertes					
21	L'organisme bancaire s'engage avec des garanties afin d'éviter tous risques liés à la variation de taux de change.					

Analyse des hypothèses SPSS



البنك الوطني الجزائري  
Banque Nationale d'Algérie

1 èreHypothèse

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IE	32	3,7292	,45644	,08069

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
IE	9,037	31	,000	,72917	,5646	,8937

**Correlations**

		IE
IE	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32
Veille	Pearson Correlation	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
Protection	Pearson Correlation	,894**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
Influence	Pearson Correlation	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2<sup>ème</sup> Hypothèse  
**Correlations**

## Annexes

		GR
GR	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32
RO	Pearson Correlation	,215
	Sig. (2-tailed)	,238
	N	32
RC	Pearson Correlation	,963**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
RTC	Pearson Correlation	,624*
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 3<sup>ème</sup> Hypothèse

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,241 <sup>a</sup>	,058	,027	,96452

a. Predictors: (Constant), IE

b. Dependent Variable: GR

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,720	1	1,720	1,849	,184 <sup>a</sup>
	Residual	27,909	30	,930		
	Total	29,630	31			

a. Predictors: (Constant), IE

b. Dependent Variable: GR

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,020	1,426		1,417	,167
	IE	,516	,380	,241	1,360	,184

a. Dependent Variable: GR

Analyse des hypothèses SPSS



# SOCIETE GENERALE ALGERIE

1 ère Hypothèse

**One-Sample Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
IE	32	4,0156	,34873	,06165

**One-Sample Test**

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
IE	16,475	31	,000	1,01563	,8899	1,1414

**Correlations**

		IE
IE	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32
Veille	Pearson Correlation	,905**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
Protection	Pearson Correlation	,521**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	32
Influence	Pearson Correlation	,705**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Annexes

### 2<sup>ème</sup> Hypothèse

#### Correlations

		GR
GR	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32
RO	Pearson Correlation	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
RTC	Pearson Correlation	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
RC	Pearson Correlation	,919**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 3<sup>ème</sup> Hypothèse

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,575 <sup>a</sup>	,331	,309	,41311

a. Predictors: (Constant), IE

b. Dependent Variable: GR

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,534	1	2,534	14,849	,001 <sup>a</sup>
	Residual	5,120	30	,171		
	Total	7,654	31			

a. Predictors: (Constant), IE

b. Dependent Variable: GR

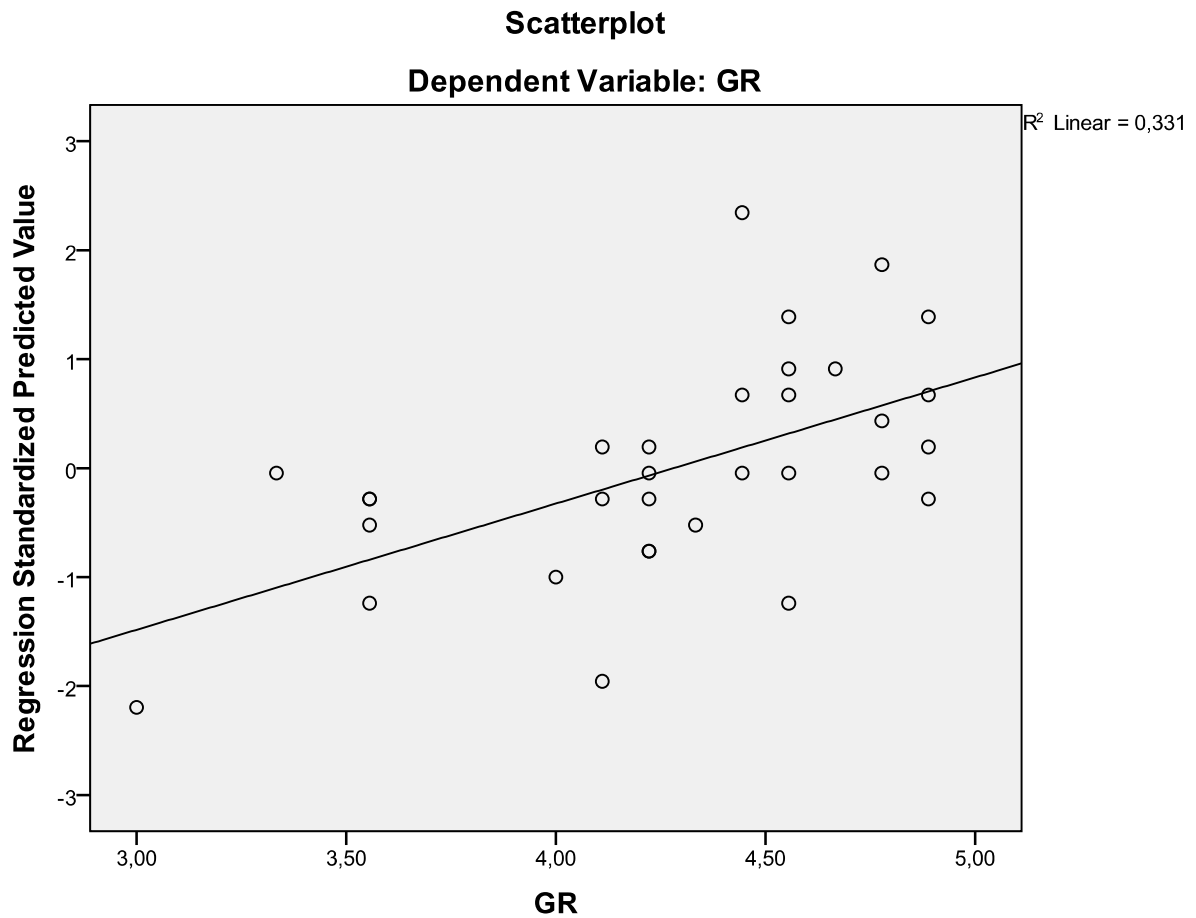
#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,989	,857		1,153	,003
	IE	,820	,213	,575	3,853	,001

a. Dependent Variable: GR



## Annexes



### Correlations

		IE
IE	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32
RO	Pearson Correlation	,616**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
RC	Pearson Correlation	,471**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	32
RTC	Pearson Correlation	,456**
	Sig. (2-tailed)	,009
	N	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# Sommaire

## Sommaire

Sommaire	N° de page
Introduction Générale	a-h
<b>Partie théorique : l'aspect théorique de l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires.</b>	
Chapitre 01 : l'intelligence économique : fondements et concepts de base.	01
Introduction	01
Section 01 : Généralité sur l'intelligence économique	03
Le système d'information	03
Définition de l'intelligence économique	08
Les principaux fondements de l'IE	10
L'intelligence économique et les autres concepts	11
Les six dimensions d'une démarche d'IE	13
A quoi sert l'intelligence économique ?	15
L'intelligence économique à travers le monde	15
Section 02 : Le processus de veille et l'intelligence économique	18
Définition de la veille	18
Les différents types de veille	19
La veille, le renseignement et l'intelligence économique	22
L'intelligence économique VS l'espionnage	23
Critères de différenciation entre veille et I.E	23
Veille stratégique au service de l'intelligence économique	27
Section 03 : l'intelligence économique une stratégie pour le secteur bancaire	29
Mondialisation et intelligence économique	29
L'intelligence économique est un outil d'aide à la décision	30
L'intelligence économique un outil stratégique de la gestion des risques	32
Vers une caractérisation des dimensions de l'I.E.S	33
Intégrer et orienter une démarche d'intelligence économique	35
La mise en place d'une stratégie d'intelligence économique au sein organisme bancaire.	36
Conclusion	38
Chapitre 02 : la gestion des risques bancaires	39
Introduction	39
Section 01 : le secteur bancaire	41
Les banques et les établissements financiers	41
Spécificité de l'activité bancaire	42
Le secteur bancaire et l'économie	43
Les différentes activités du secteur bancaire	45
Les caractéristiques des produits bancaires	47
L'activité bancaire et la prise de risque	47
Section 02 : La gestion des risques bancaires	49
Histoire des risques dans les entreprises	49
Définition de la notion de risque	50

## Sommaire

La gestion du risque et l'information	53
Essai de typologie des risques	56
Le management des risques bancaires	68
Limites appropriées applicable aux grands risques bancaires.	71
Section 03 : Les modalités de maîtrise des risques bancaires	73
Les accords de Bâle I – le ratio de Cooke	74
Les accords de Bâle II et le ratio Mc Donough	76
Nouveaux accords de Bâle III	78
Les accords de Bale IV	79
Le comité de Bâle	79
La maitrise des risques	81
Conclusion	85
<b>Partie pratique : l'aspect pratique de la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires.</b>	
Chapitre 03 : Etude analytique et comparative de la gestion des risques bancaire entre la banque SGA et BNA.	86
Introduction	86
Section 1 : Méthodologie et procédures de l'étude	87
L'approche de l'étude	87
Le champ de l'étude	87
L'échantillon de l'étude	87
Section 02 : la gestion des risques bancaires par la SGA	88
La Société Générale Algérie	88
Historique et actualité de la banque SGA	88
Organigramme de la Société Générale Algérie	89
La maitrise des risques par la Société Générale Algérie	90
L'aspect théorique de la gestion du risque du crédit au niveau la Société Générale Algérie	91
L'analyse de la gestion du risque opérationnel au niveau de la SGA	94
L'aspect théorique de la gestion du risque de taux de change au niveau la Société Générale Algérie	98
Traitement d'un cas pratique de la gestion du risque du crédit à l'agence Société Générale Algérie Tlemcen	99
Traitement d'un cas pratique de la gestion du risque de taux de change à l'agence Société Générale Algérie Tlemcen	105
Traitement d'un cas pratique de la gestion du risque opérationnel à l'agence Société Générale Algérie Tlemcen	108
Section 03 : la gestion des risques bancaires par la BNA.	110
Présentation de la Banque Nationale d'Algérie	110
Historique et actualité de la banque BNA	111
Organigramme de la Banque Nationale d'Algérie	112
La maitrise des risques au niveau de la BNA	113
Traitement d'un cas pratique de la gestion du risque de crédit au niveau de la Banque	114

## Sommaire

Nationale d'Algérie Tlemcen	
Traitement d'un cas pratique de la gestion du risque de taux de change à l'agence Banque Nationale d'Algérie Tlemcen	120
Traitement d'un cas pratique de la gestion du risque opérationnel à l'agence Banque Nationale d'Algérie Tlemcen	123
Conclusion	125
Chapitre 04 : Etude statistique descriptive : la relation entre l'intelligence économique et la gestion des risques bancaires au sein de la SGA et la BNA	126
Introduction	126
Section 01 : Méthodologie et procédure de l'étude statistique descriptive	126
Les méthodes statistiques utilisées dans la recherche	126
Elaboration du questionnaire	127
Analyse des résultats empiriques	129
Le champ de l'étude	129
L'échantillon de l'étude	129
Les outils de collecte des données	130
Les détails des variables de l'étude	130
Les outils d'analyse statistique	131
Mesure de la fiabilité de la cohérence interne	132
Section 02 : Analyse et Interprétation des Axes d'étude	142
Au niveau de la banque Société Générale Algérie	142
Au niveau de la Banque Nationale d'Algérie	165
Section 03 : Résultats et synthèse de la recherche empirique	196
Suggestions et recommandations de la recherche empirique	197
Les difficultés rencontrées sur le terrain	198
Conclusion.	200
Conclusion Générale.	201
bibliographie	203
Liste des tableaux et figures	209
Annexes	215
Sommaire	225

## **Résumé:**

L'intelligence économique est une démarche dont l'objet principal est de renforcer la compétitivité des organismes bancaires en améliorant la prise de décision stratégique à travers une meilleure connaissance de l'environnement externe. Elle a pour principale mission, la veille, la protection de l'information et l'influence en vue d'acquérir un avantage concurrentiel. Dans le cadre de la gestion des risques, l'intelligence économique peut intervenir pour appréhender le plus tôt possible les différents risques en relation avec l'environnement interne et externe et réduit par conséquent la probabilité de leurs matérialisations. Le but de cette étude est de donner un aperçu global sur l'analyse, l'évaluation et la gestion des risques bancaires en utilisant une démarche d'intelligence économique, sachant que les banques évoluent dans un environnement économique très complexe ouvert sur l'extérieur.

**Mots clés** : Intelligence économique ; Risques bancaires ; Gestion ; Mesure ; Evaluation.

## **المخلص:**

إن منهج الذكاء الإقتصادي هدفه الرئيسي تعزيز المنافسة بين الهيئات البنكية ويتجلى ذلك بتحسين أخذ القرارات الإستراتيجية من خلال المعرفة الجيدة للبيئة الخارجية. حيث تتمثل مهمته الأساسية في اليقظة والمحافظة على المعلومة وكذا التأثير للحصول على الميزة التنافسية. كما يمكن للذكاء الإقتصادي في إطار مجال إدارة المخاطر، أن يوقف بشكل أسرع المخاطر المختلفة والمتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وبالتالي خفض احتمالية تجسيدها. إن الهدف من هذه الدراسة هو إعطاء نظرة شاملة حول تحليل، تقييم وتسيير المخاطر البنكية باستعمال منهج الذكاء الإقتصادي، مع العلم أن البنوك تتطور في بيئة اقتصادية معقدة للغاية مفتوحة على الخارج.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الإقتصادي، المخاطر البنكية، التسيير، الإجراء، التقييم.

## **Summary :**

Economic intelligence is an approach whose main purpose is to strengthen the competitiveness of banking organizations by improving strategic decision-making through better knowledge of the external environment. Its main mission is the watch, protection of information and influence in sight gain a competitive advantage. As part of risk management, the economic intelligence can intervene to apprehend as soon as possible different risks in relation to the internal and external environment and reduced by therefore the probability of their materializations. The purpose of this study is to give a global overview on the analysis, evaluation and management of banking risks in using an economic intelligence approach, knowing that banks are evolving in a very complex economic environment open to the outside.

**Keywords:** Economic intelligence; Banking risks; Management; Measure; Evaluation.