

Les modèles matriciels d'analyse stratégique de la banque commerciale: Cas de la Banque Nationale d'Algérie

نماذج المصفوفات للتحليل الاستراتيجي للبنك التجاري: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري

Dr. Brahim GUENANE¹

MCA

Université de Boumerdès, Algérie

brahimguenane@gmail.com

Received : 18/01/2018

Accepted : 31/05/2018

Résumé

Il existe plusieurs méthodes matricielles d'analyse stratégiques des entreprises : BCG, Mac. Kinsey, A.D.L. Nous avons essayé de mettre en exergue, à travers cette contribution, les caractéristiques ainsi que les limites de chaque méthode. La matrice BCG, semble être la meilleure méthode applicable au cas des banques commerciales algériennes, en raison de la situation oligopolistiques qui caractérise la concurrence. L'utilisation de la matrice BCG pour analyser le portefeuille d'activités de la banque commerciale commence par regrouper ses métiers dans des domaines d'activités stratégiques (DAS), en suite les placer sur la matrice. L'analyse s'achève par un ensemble de recommandations en termes de prise de décisions stratégiques.

Mots clés : BCG ; DAS ; Analyse stratégique ; Diagnostic stratégique ; Marketing bancaire

ملخص:

توجد عدة طرق مصفوفاتية تستعمل في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات: بي سي جي، ماكينزي: آ. د.ل. حاولنا من خلال هذه المساهمة توضيح خصائص وكذا عيوب كل طريقة. تعتبر مصفوفة بي سي جي الطريقة الأنسب للتحليل الاستراتيجي للبنوك التجارية بسبب وضعية السوق التي تتميز بمنافسة احتكارية. إن تطبيق نموذج بي سي جي، يبدأ بتقسيم البنك الى مجالات أنشطة استراتيجية، ثم وضعها على المصفوفة. التحليل ينتهي باقتراح مجموعة من اقتراحات على شكل قرارات استراتيجية.

كلمات مفتاحية: مصفوفة بي سي جي؛ مجالات النشاط الاستراتيجي؛ التحليل الاستراتيجي؛ التشخيص الاستراتيجي؛ التسويق البنكي

¹ The sender: Brahim GUENANE, Email: brahimguenane@gmail.com

Introduction :

Cette contribution vise à présenter la démarche des banques commerciales dans l'analyse de leurs domaines d'activités stratégiques.

L'analyse stratégique de n'importe quelle entreprise quelle que soit sa nature, sa spécialité, son domaine d'activité, repose sur des méthodes qualitatives et quantitatives.¹ Parmi les méthodes quantitatives, on distingue les méthodes qui analysent l'entreprise dans son ensemble et celles qui segmentent l'entreprise en domaines stratégiques (DAS), dites les méthodes matricielles. Ce sont ces méthodes que nous tenterons de présenter à travers notre étude.

Vu la situation du marché bancaire en Algérie, qui se caractérise par une concurrence oligopolistique, nous avons jugé opportun d'utiliser la méthode BCG qui est mieux adaptée à une telle situation.

Afin d'appliquer la méthode BCG pour effectuer une analyse des domaines d'activités stratégiques de la banque, on tentera de répondre aux questions suivantes, qui constituent la base de notre problématique :

1. Quels sont les DAS de la BNA ?
2. Quelle est la position stratégique de la BNA sur chacun des DAS ?
3. Quelles seront les stratégies commerciales à envisager afin de développer, tenir, soutenir ou abandonner tel ou tel DAS ?

Afin de répondre à cette problématique, et analyser le portefeuille de produits de la BNA, une démarche méthodologique s'impose, à savoir cinq étapes à suivre :

Tout d'abord, il convient de segmenter les métiers de la banque en domaines d'activités homogènes (domaines d'activités stratégiques), les définir avec leur poids en termes de chiffres d'affaires.

La deuxième étape sert à placer les différents segments sur la matrice BCG, afin de les positionner par rapport aux produits de la concurrence.

A La troisième étape, l'étude doit proposer un ensemble de recommandations en termes de prise de décisions stratégiques (abandonner, investir...etc.).

La quatrième étape consiste en la suggestion d'un marketing mix (produit, prix, distribution et communication) qui va avec la stratégie adoptée.

A la cinquième et dernière étape, il convient de prévoir et suivre l'évolution du portefeuille et son équilibre futur.

Pour mener à bien cette étude, nous commençons par définir les concepts théoriques relatifs à l'analyse stratégique. Ensuite, nous analyserons le portefeuille de produits de la BNA. Nous terminerons notre étude par des suggestions dans le sens d'orientations stratégiques.

I. Le cadre théorique:

1.1) L'identification des domaines d'activités stratégiques de la banque commerciale

L'identification des DAS est une étape par laquelle devrait passer chaque analyste qui mène une analyse stratégique d'une banque.

Afin de segmenter les domaines d'activités stratégiques de n'importe quelle entreprise, quelque soient sa nature et sa spécialité, il faut retenir trois critères :

- La typologie des clients concernés, découpés selon des critères démographiques, socioprofessionnels...etc. Dans le domaine de la banque, on peut distinguer entre les clients particuliers, les clients professionnels.
- Le deuxième critère étant les fonctions remplies par le produit. Concernant la banque, on peut parler des opérations de crédit, de dépôts...etc.
- Le troisième critère c'est la nature de la technologie utilisée pour satisfaire les fonctions de produit. Ici on peut parler de type de distribution utilisée, de la destination des crédits (consommation, exploitation, investissement), de la nature des dépôts (dépôts à terme, dépôts à vue) ...etc.

Le seul critère retenu dans la présente étude est la fonction remplie par le domaine d'activité stratégique. Ceci en raison de manque d'informations permettant de retenir d'autres critères tels que la clientèle, la technologie utilisée...etc.

Donc on retient les domaines d'activités stratégiques suivants :

DAS 1 : Dépôts à vue

DAS 2 : Dépôts à terme

DAS 3 : Crédits à courts terme

DAS 4 : Crédits à moyen et long terme

1.2) La matrice de BOSTON CONSULTING GROUP (B C G) :

Nous présenterons les caractéristiques de la méthode, ensuite ses limites :

1.2.1) caractéristiques de la méthode B C G

Cette méthode repose sur deux axes :

- ♦ **La part de marché relative :** qui est l'appréciation de la position de la banque à celle de ses concurrents on peut calculer trois taux :²

$$A1 = \frac{\text{Part de marché de la banque}}{\text{Part de marché du concurrent le plus proche}}$$

Si $A1 > 1$, la situation de l'entreprise est bonne

Si $A1 < 1$, la situation de l'entreprise est médiocre

$$A2 = \frac{\text{Chiffre d'affaire de la banque}}{\text{Chiffre d'affaire du concurrent le plus proche}}$$

Ou bien encore :

$$A3 = \frac{\text{Chiffre d'affaire de la banque}}{\text{Chiffre d'affaire total du marché}}$$

- **Le taux de croissance de marché** : c'est une variable indépendante par rapport à la banque, il exprime la croissance de marché en volume. En effet, les activités de croissances connaissent des baisses des coûts et permettent la création d'avantages concurrentiels durables³

Ces taux variables vont permettre, selon le BCG, une allocation optimale des ressources entre les différents segments afin d'acquérir une meilleure position concurrentielle.

Du côté de la croissance de marché, la banque doit estimer les besoins de liquidité (investissement + besoins en fonds de roulement) qui peuvent être générés par les différents domaines d'activités.

De l'autre côté (la part de marché relative), l'entreprise dégage les niveaux de ressources générées par les segments (rentabilité de chaque segment).

La matrice BCG se présente par un tableau carré tracé en mettant en abscisses la part de marché relative et en ordonnées les taux de croissance de marché.

L'axe des abscisses est subdivisé en mesure sur une échelle allant de droite à gauche, de zéro à dix, la valeur médiane se situant à 5.

L'axe de croissance de marché se construit sur une échelle croissante de bas en haut, allant de 0 % à 20 % (ou plus), la valeur médiane étant à la naissance du modèle 10 %, elle est devenue par la suite le taux de croissance du PIB (produit intérieur brut)⁴

Les deux médianes permettent de construire quatre cases sur lesquelles les DAS de l'entreprise peuvent être placés selon leurs attraits.

Selon la méthode de boston consulting group (BCG), Chaque domaine d'activité stratégique présente pour l'entreprise des caractéristiques, pour lesquelles des actions stratégiques sont envisagées. Ces caractéristiques, nous les illustrons à travers le tableau suivant :

Tableau N° 01
Caractéristiques des DAS sur la matrice BCG

DAS	Caractéristiques	Actions stratégiques
Les vaches à lait	- part dominante de marché - activités les plus rentables - faible croissance	- ne pas trop investir dans ces segments - investir les profits dégagés à partir de ces vaches à lait intelligemment.
Les points morts	- faibles potentiels de développement - faible consommation de capitaux - faible rentabilité - manque d'expérience sur ces segments par rapport aux concurrents - ces segments peuvent constituer un danger pour la banque commerciale.	- abandon

Les dilemmes	- faible part de marché - marché en forte croissance - faible rentabilité - exigent des investissements importants - à l'origine des déficits pour la banque.	- affecter des moyens financiers importants. - Développer les bons dilemmes - Maintenir les mauvais dilemmes tels qu'ils sont sans efforts financiers
Les vedettes	- forte croissance de marché - part de marché relative importante - meilleurs coûts et meilleures rentabilités.	- s'autofinancer - suivre les évolutions et les modifications de ces jeunes segments.

Source : réalisé par le chercheur

Le poids de chaque DAS dans l'activité globale est représenté par un cercle ou un carré, sa surface est relative au chiffre d'affaire total de la banque considérée.

Après le découpage stratégique, la banque commerciale peut se servir de son portefeuille pour prescrire des orientations stratégiques. Ici la banque peut recourir à l'une des stratégies génériques de M. PORTER à savoir : la domination par les coûts, différenciation en conservant un produit qui est ressenti comme unique ou la focalisation sur un créneau.

Ainsi il est fort recommandé à la banque de :

- Rentabiliser les vaches à lait, ici elle doit maintenir ses coûts pour réinvestir les profits dégagés dans les dilemmes.
- Abandonner ou maintenir son investissement, si les points morts sont encore bénéficiaires, la banque dominante peut les conserver mais à condition de ne pas procéder aux efforts, dans le cas inverse il vaut mieux les abandonner.
- Maintenir la position dominante pour les vedettes dont le taux de croissance est en décroissance (vieillesse).
- Doubler la mise, resegmenter ou abandonner, les bons dilemmes sont recommandés par la mise au plus, les mauvais il vaut mieux les abandonner.

Avec le temps, la banque commerciale se confronte à des changements de l'environnement et au risque, son portefeuille évolue, certains dilemmes se transforment en stars puis en vache à lait, pour enfin devenir des points morts. C'est pour cette raison qu'il est impératif d'analyser son portefeuille non seulement à un moment donné, mais également son évolution en fil du temps.⁵

Dans le but d'éviter à la banque commerciale des surprises néfastes résultantes de la modification de son portefeuille stratégique, il convient d'envisager des stratégies pour faire face à de telles situations possibles et ceci en fonction des critères tels que sa taille future et l'importance des investissements à réaliser...etc.⁶

1.2.2) Limites de la méthode B C G :

L'approche développée par BCG présente plusieurs avantages, d'une part, elle facilite l'analyse du portefeuille d'activité dans son intégralité, elle permet de vérifier si le flux des fonds générés par certaines activités, compense les besoins ressentis ailleurs, d'autre part, elle autorise une formulation d'objectifs en termes du portefeuille et des stratégies et qui s'y rattachent.

Toutefois, cette approche présente quelques faiblesses. La première est la difficulté de classer les activités dans quatre catégories et la difficulté de déduire leurs positions respectives, les stratégies adéquates à mettre en œuvre. Par exemple lorsque l'effet de l'expérience est faible, une position dominante en part de marché n'a pas la même signification ni les mêmes conséquences que lorsque l'expérience exerce un effet significatif sur les coûts.⁷

La mesure effectuée sur les deux variables de BCG n'a qu'une valeur instantanée qui empêche toute vision dynamique, ce modèle ne correspond pas à toute la réalité mais convient seulement à certaines situations (les mêmes activités, à innovation technologique faible, avec des produits standardisés dans des marchés de commodités).⁸

1.3) La matrice A D L :

Nous présenterons ci-après les caractéristiques et les limites de la méthode :

1.3.1) Caractéristiques de la méthode A D L

Cette méthode a été développée par un grand cabinet concurrent à celui de B.C.G. Elle considère que la part de marché relative n'est qu'un élément de la position concurrentielle, elle s'attache à évaluer celle-ci, selon les différents atouts et handicaps de l'entreprise en matière d'approvisionnement, de production et de commercialisation, le taux de croissance devient un élément d'appréciation de la maturité que présente le métier dans lequel s'inscrit le DAS.

La matrice se décompose en deux entrées :

- ◆ En abscisses, la maturité de l'activité découpée selon les quatre phases du cycle de vie de produit (de gauche à droite).
- ◆ En ordonnées, la position concurrentielle, qui va de dominante à la marginale de haut en bas. Les DAS vont être positionnés de la même manière que la matrice B.C.G

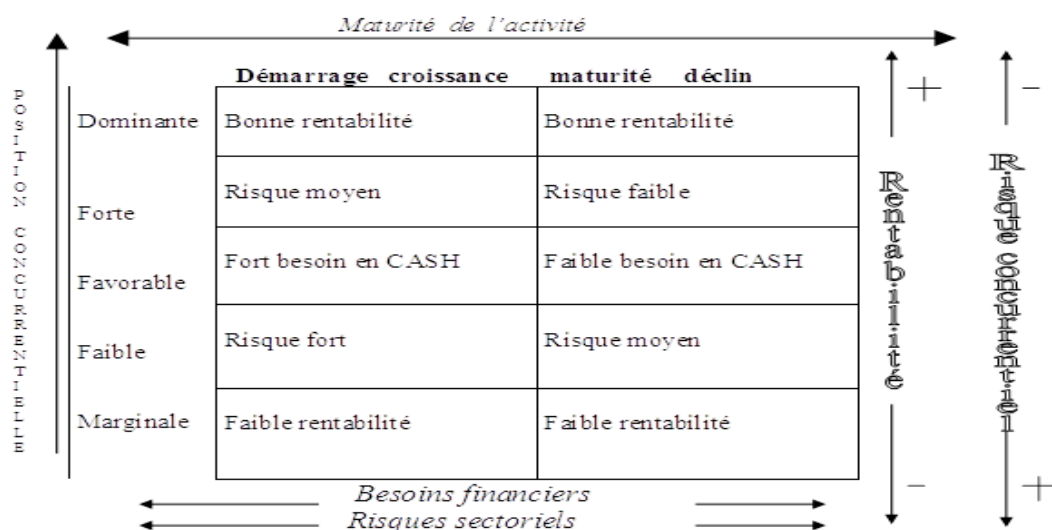


Figure N° 01 : La matrice ADL

Source : JEAN PIERRE – MICHEL SANTI et Autres « STRATEGOR », DUNOD, Paris, 2004, P118

A partir de cette matrice, on peut distinguer quatre quadrants différents, chacun constitué de caractéristiques homogènes en matière de position concurrentielle, maturité et justifiant d'une situation financière et d'un niveau de risque commun.

Trois orientations stratégiques peuvent être prescrites à partir de la matrice précédente:⁹

- **Le développement naturel** : l'engagement de toutes les ressources afin de suivre le développement.
- **Le développement par sélection** : pour les DAS à position concurrentielle moyenne.
- **L'abandon** : pour les DAS de peu de rentabilité et qui ont une position concurrentielle faible.

1.3.2) Limites de la méthode A D L :

Le modèle d'A D L ne limite pas les critères de position compétitive aux seules quantitatives (coût et prix) mais il intègre des variables qualitatives et il prend en considération la diversité des situations concurrentielles. Cependant, on relève une certaine subjectivité en ce qui concerne la pondération des facteurs du succès.

1.4) La méthode de général Electric-Mac. Kinsey :

Nous présenterons ci-dessous les caractéristiques et les limites de la méthode:

1.4.1) Caractéristiques de la méthode Mac. Kinsey :

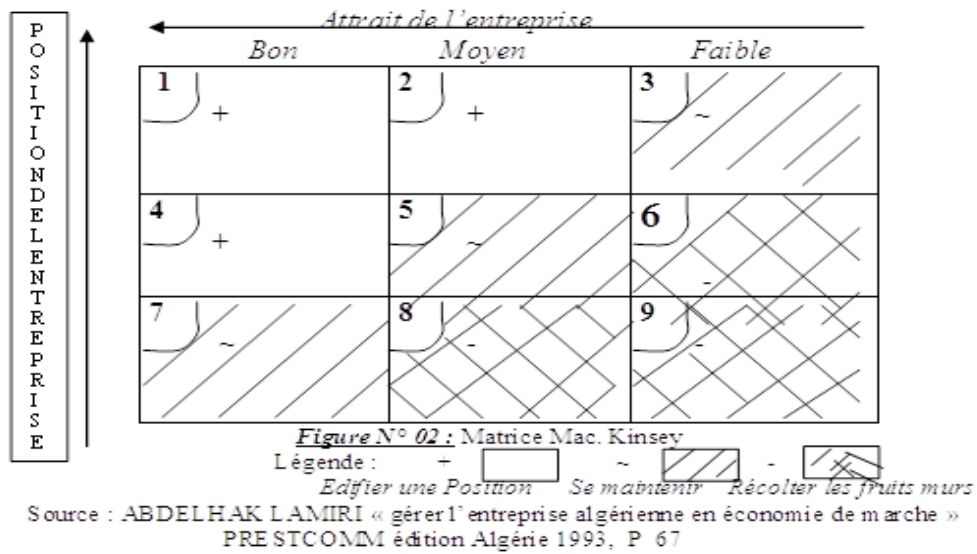
Il est naturel que les deux variables précédentes soient privilégiées, par l'entreprise, mais qu'elle possède les compétences distinctives correspondant aux facteurs clé des marchés choisis.¹⁰

Les facteurs qui influencent les attraits de marché peuvent être résumés dans les éléments suivants :

- **Taille de marché global** : taux de croissance annuel, marge bénéficiaire, intensité de croissance, savoir-faire technologique et sensibilité à l'inflation.
- **Position concurrentielle** : part de marché, croissance de la part de marché, qualité de produit, réputation de la marque, réseau de distribution promotionnelle, capacité de production, productivité, coût unitaire et le management.

Tous ces facteurs peuvent selon Mac. Kinsey influencer la position concurrentielle stratégique de la banque commerciale.

A partir de ces critères, on peut tracer la matrice Mac. Kinsey de la manière suivante :



Il sera ainsi possible de positionner les activités de l'entreprise sur cette matrice et de définir trois grandes zones de décision stratégique :

+	Les produits à renforcer en investissant d'avantage
~	DAS à maintenir sans beaucoup d'efforts
-	Rentabiliser et/ou abandonner

On peut entrer dans les détails de chaque case pour mieux définir la position de la banque commerciale.

1. Pour les DAS de cette case, il convient de maintenir la position de leader en investissant fortement.
2. Maintenir et suivre l'évolution.
3. Rentabiliser en diminuant les investissements et en générant les liquidités.
4. Investir pour améliorer la position concurrentielle.
5. Rentabiliser.
6. Segmenter pour abandonner quelques segments et se spécialiser dans d'autres.
7. Resegmenter et abandonner certains segments.
8. Abandonner.

1.4.2) Limites de la méthode Mac. Kinsey :

Elle présente les mêmes avantages que celui de l'A D L (universalité et réalisme) et les mêmes limites (subjectivités et empirisme), elle met en avant la différenciation. Cependant elle est non instrumentale et très subjective.¹¹

Elle est adaptée aux entreprises à activité liée, les recommandations stratégiques sont formulées en termes très généraux, (renforcer et accroître, maintenir et attendre, rentabiliser ou désinvestir, ... etc.).¹²

La difficulté d'évaluer avec précision peut induire l'analyste en un certain nombre d'erreurs.

1.5) L'évolution de l'équilibre du portefeuille :

Cette étape n'est pas une technique d'analyse, mais une phase importante et intégrante dans le processus de l'analyse stratégique, car le but essentiel de ce processus est de trouver la position la plus équilibrée du portefeuille de l'entreprise d'assurance. En effet, si on tient compte des DAS dégagés lors de l'application de la méthode BCG, on peut d'un point de vue dynamique compléter l'analyse précédente par un graphe qui retient en abscisses le taux de croissance du chiffre d'affaire du DAS et en ordonnées le taux de croissance du marché, on obtient le graphe suivant :¹³

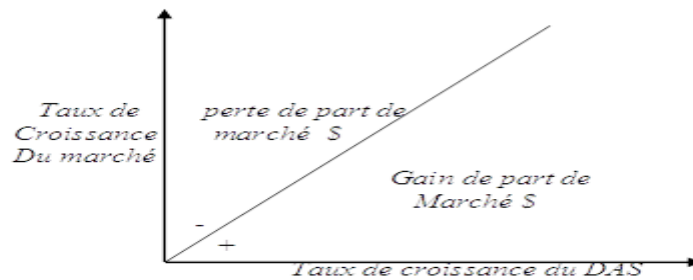


Figure N° 03 : L'évolution du taux de croissance d'un DAS

Source : J. CHRLS MATHE . OLIVIER BARB. Braudouy « Analyse stratégique » ECONOMICA, France 1997, P 143

Si on veut introduire le risque dans notre raisonnement on peut retenir un indicateur de risque :

$$\beta = \frac{\text{Covariance (variable DAS) variable entreprise ou marché}}{\text{Variance variable entreprise ou marché}}$$

Plusieurs variables peuvent être retenues (chiffre d'affaires, résultats, taux de croissance...). Si on raisonne en matière de taux on calcule la moyenne géométrique :

$$M = \left(\sum_{i=1}^n (1 + a_i) - 1 \right)^{1/n}$$

Le graphe suivant montre le rapport du risque relatif du DAS au taux de croissance

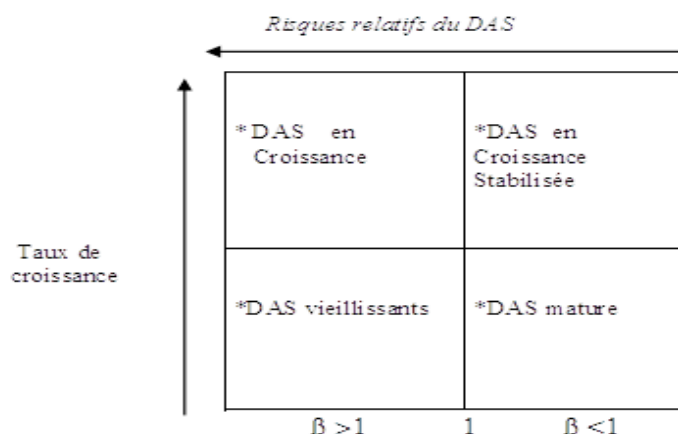


Figure N° 04 : Risque relatif du DAS/taux de croissance

Source : J. CHRLS MATHE . OLIVIER BARB. Braudouy « Analyse stratégique » ECONOMICA, France 1997, P 144.

1.6) L'équilibre économique et financier global :

Partant de l'analyse précédente, la banque commerciale peut avoir plusieurs DAS, et chaque DAS avec sa situation, donc elle devrait à tout moment avoir un équilibre entre ses segments.¹⁴

La banque commerciale peut avoir des segments en phase de croissance qui ont besoin de liquidités et d'investissements massifs.

Des segments en phase de maturité ou de déclin sont généralement générateurs de liquidités.

A cause de cette dualité, il convient à la banque commerciale d'utiliser les surplus générés par les segments en phase de maturité pour soutenir et financer les segments en phase de croissance.

De ce fait, l'analyse stratégique doit porter sur la structure du portefeuille de la banque commerciale afin de réaliser cet équilibre économique- financier.

1.7) L'applicabilité de méthodes matricielles :

Pour réaliser un dossier d'analyse stratégique d'une banque commerciale, il va falloir tout d'abord commencer par déceler les points forts et les points faibles, les menaces et les opportunités. Cet objectif peut être atteint par le biais d'un diagnostic interne et externe.

En deuxième phase il convient pour l'analyste d'essayer d'appliquer les modèles qui sont facilement adaptables au cas qui se trouve entre ses mains. Comme il est impératif de ne pas utiliser les modèles qui correspondent peu à la réalité étudiée, et qui peut amener à des résultats peu fiables causés par le manque d'informations.

En outre il existe des situations de marché qui nécessitent l'application de tel ou tel modèle, l'exemple du BCG qui est applicable à la situation d'une concurrence oligopolistique.

II. L'analyse stratégique du portefeuille de produits de la BNA par la méthode BCG :

Après avoir expliqué la dimension théorique des méthodes matricielles d'analyse stratégique, nous essayerons, dans ce qui suit, de présenter la démarche à suivre par la banque nationale d'Algérie (BNA) pour analyser son portefeuille d'activités stratégiques en utilisant la méthode BCG, qui est la mieux adaptée à la situation du marché bancaire en Algérie se caractérisant par une concurrence oligopolistique ; c'est-à-dire l'existence d'un certain nombre limité de banques commerciales qui se partagent le même marché.

2.1) Présentation de la banque nationale algérienne (BNA)

A l'indépendance, le paysage bancaire algérien était contrôlé par des français, à partir de 1966 l'état algérien procédait à la nationalisation des banques étrangères et à la création des banques nationales. Dans ce contexte la première banque commerciale nationale a été créée en 13 juin 1966 en l'occurrence la BNA.

La BNA adopte le modèle traditionnel d'organisation à savoir l'organisation par fonction, une direction générale, sept divisions rattachées à la direction générale plus une direction des réseaux d'exploitation qui relève elle aussi directement de la direction générale.¹⁵

Le réseau d'exploitation de la BNA compte 17 directions régionales d'exploitation qui supervisent 211 agences de différentes catégories implantées sur tout le territoire national.

2.2) L'application de la matrice BCG :

Il y a lieu de préciser que notre étude concerne l'exercice 2015. Les tableaux 02 et 03 ci-dessous donnent les taux de croissance de l'activité du marché bancaire algérien en 2015 et la part de marché de la BNA sur la même période.

Tableau N° 02
La croissance du marché 2014-2015

En milliards de DA

DAS \ Années	Production 2014	Production 2015	Variation	Variation en %
Dépôts à vue	4 434,80	3 891,70	-543,10	-12,25%
Dépôts à terme	4 083,70	4 443,30	359,60	8,81%
Crédits à court terme	1 608,70	1 710,70	102,00	6,34%
Crédits à moyen et long terme	4 894,20	5 564,90	670,70	13,70%

Source : réalisé par le chercheur à base des données du rapport de la banque d'Algérie 2015, pp69-74.

Tableau N° 03
La part de marché de la BNA en 2015

En milliards de DA

DAS	Années	Production du marché	Production de la BNA	% de marché	% dans le CA	Superficie En CM ²
Dépôts à vue		3 891,70	845,00	21,71%	27,12%	4,34
Dépôts à terme		4 443,30	775,00	17,44%	24,87%	3,98
Crédits à court terme		1 710,70	63,00	3,68%	2,02%	0,32
Crédits à moyen et long terme		5 564,90	1 433,00	25,75%	45,99%	7,36
Total		15 610,60	3 116,00	19,96%	100,00%	16,00

Source : réalisé par le chercheur à base des données du rapport de la banque d'Algérie 2015, pp 69 et 74 et du rapport d'activité de la BNA 2015.

Le montant global des DAS peut être représenté par un carré de 4 x 4 cm²:¹⁶

- Le côté du carré figurant le DAS1 sera de 16 x (27,12%) = 4,34 cm²
- Le côté du carré figurant le DAS2 sera de 16 x (24,87%) = 3,98 cm²
- Le côté du carré figurant le DAS3 sera de 16 x (2,02%) = 0,32 cm²
- Le côté du carré figurant le DAS4 sera de 16 x (45,99%) = 7,36 cm²

Nous considérons que la médiane des taux de croissance soit représentée par la moyenne géométrique des taux de croissance du PIB.

Tableau N° 04
La croissance du PIB

En milliards de DA

Désignation	2011	2012	2013	2014	2015
PIB	14 588,5	16 208,7	16 650,2	17 242,5	16 591,9
Taux de croissance	-	11,11%	2,72%	3,56%	-3,77%

Source: réalisé par le chercheur à base des données du rapport de la banque d'Algérie 2015, p112.

$$MG = \sqrt[n]{\prod(1 + a_i)} - 1 \quad \text{Où : } a_i = \text{les taux de croissance à la période } i.$$

$$MG(\text{jusqu'à } 2015) = \sqrt[4]{(1,11)(1,03)(1,04)(0,96)} - 1 = 3,36 \%$$

2.2.3) Positionnement du portefeuille de la BNA sur le modèle BCG :

Le croisement des taux de croissance du marché bancaire avec les parts de marché détenues par la BNA en 2015, nous permet d'avoir le graphe suivant :

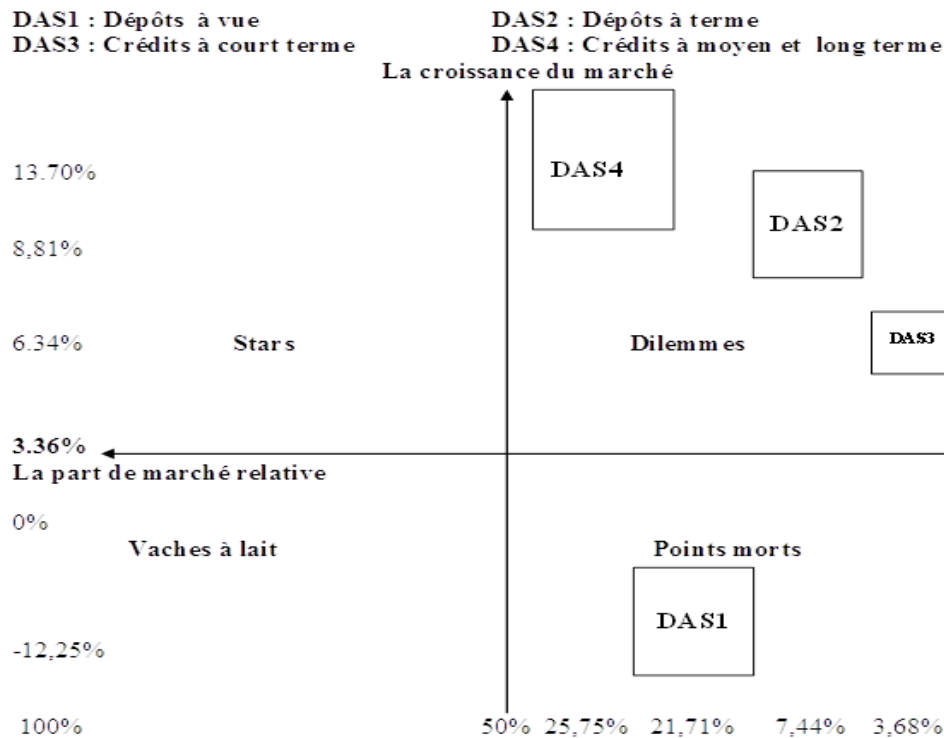


Figure N° 05 : Les DAS de la BNA sur le modèle BCG

Source : réalisé par le chercheur

2.2.4) Résultats du positionnement des DAS de la BNA sur la matrice BCG

L'application du modèle BCG montre que la BNA dispose de trois dilemmes (dépôts à terme, crédits à court terme et crédits à moyen et long terme) et un point mort (dépôts à vue).

Après avoir réalisé le découpage stratégique, la banque peut se servir de son positionnement stratégique pour prescrire des orientations stratégiques, chose que nous allons développer plus loin.

2.3) Positionnement des DAS dans un environnement incertain :

L'analyse stratégique dans un environnement incertain, nous mène à retenir un indicateur du risque. En effet, pour obtenir le positionnement stratégique de la banque dans un environnement incertain, nous constituons une matrice qui tient compte de deux critères :¹⁷

- taux de croissance de marché
- le risque relatif qui peut être estimé à :

$$\beta = \frac{\text{Covariance (variable DAS / Variable entreprise ou marché)}}{\text{Variance variable entreprise ou marché}}$$

Plusieurs variables peuvent être retenues, chiffre d'affaires, résultats, taux de croissance...etc. Pour notre cas, nous retiendrons le taux de croissance du chiffre d'affaires.

Nous obtenons donc, dans les tableaux 06 et 07, les taux de croissance du chiffre d'affaires des DAS de la BNA et ceux du marché global.

Tableau N° 05
Taux de croissance du chiffre d'affaire des DAS de la BNA

En milliards de DA

ANNEES	DAS ₁		DAS ₂		DAS ₃		DAS ₄	
2011	531	-	369	-	125	-	699	-
2012	605	13,94%	632	71,27%	147	17,60%	981	40,34%
2013	668	10,41%	736	16,46%	142	-3,40%	1 153	17,53%
2014	839	25,60%	797	8,29%	135	-4,93%	1 666	44,49%
2015	845	0,72%	775	-2,76%	63	-53,33%	1 433	-13,99%

Source : réalisé par le chercheur à base des rapports d'activités des années 2011-2015/BNA

Tableau N° 06
Taux croissance des DAS du marché global

En milliards de DA

ANNEES	DAS ₁		DAS ₂		DAS ₃		DAS ₄	
2011	3495,8	-	2787,5	-	1363	-	2361,7	-
2012	3356,4	-3,99%	3333,6	19,59%	1361,6	-0,10%	2924	23,81%
2013	3537,5	5,40%	3691,7	10,74%	1423,4	4,54%	3731,1	27,60%
2014	4434,8	25,37%	4083,7	10,62%	1608,7	13,02%	4894,2	31,17%
2015	3891,7	-12,25%	4443,3	8,81%	1710,7	6,34%	5564,9	13,70%

Source : réalisé par le chercheur à base des données du rapport de la banque d'Algérie 2015, pp 69-74.

2.3.3) Mesurer le risque β :

Nous appellerons X_i , les taux de croissance des DAS et Y_i les taux de croissance de marché global.

Tableau N° 07
Mesure du risque β

Années	DAS1		DAS2		DAS3		DAS4	
	X_i	Y_i	X_i	Y_i	X_i	Y_i	X_i	Y_i
2012	13,94%	-3,99%	71,27%	19,59%	17,60%	-0,10%	40,34%	23,81%
2013	10,41%	5,40%	16,46%	10,74%	-3,40%	4,54%	17,53%	27,60%
2014	25,60%	25,37%	8,29%	10,62%	-4,93%	13,02%	44,49%	31,17%
2015	0,72%	-12,25%	-2,76%	8,81%	-53,33%	6,34%	-13,99%	13,70%
Cov(X_i/Y_i)	0,0152		0,0159		-0,0052		0,0171	
var Y_i	0,0262		0,0024		0,0030		0,0057	
β	0,5817		6,7591		-1,7733		3,0054	

Source : réalisé par le chercheur

La médiane étant représentée par le taux de croissance moyen, nous pouvons le déduire par le calcul de la moyenne géométrique des moyennes des taux de croissance pondérée par la part de chaque DAS dans le chiffre d'affaires global de la BNA (voir tableaux N°08 et 09 ci-dessous).

Tableau N° 08
Calcul des moyennes géométriques des taux de croissance des DAS de la BNA

Années	DAS1 / Taux de croissance +1	DAS2 / Taux de croissance +1	DAS3 / Taux de croissance +1	DAS4 / Taux de croissance +1
2012	113,94%	171,27%	117,60%	140,34%
2013	110,41%	116,46%	96,60%	117,53%
2014	125,60%	108,29%	95,07%	144,49%
2015	100,72%	97,24%	46,67%	86,01%
Moyenne géométrique	12,32%	20,38%	-15,74%	19,66%

Source : réalisé par le chercheur

Tableau N° 09
Taux de croissance moyen

DAS	DAS1	DAS2	DAS3	DAS4
Part dans le CA en 2015	27,12%	24,87%	2,02%	45,99%
Moyenne géométrique des taux de croissance	12,32%	20,38%	-15,74%	19,66%
Part de marché x MG	3,34%	5,07%	-0,32%	9,04%

Source : réalisé par le chercheur

$$\text{Taux de croissance moyen} = 4\sqrt{(103,34\%)(105,07\%)(-99,68\%)(109,04\%)} - 1 = 4,23\%$$

Aussi, nous retiendrons un β moyen égal à 1 comme médiane :¹⁸

Le tableau N°10, récapitule les taux moyens de croissance des DAS de la BNA et les différents niveaux de risque β , précédemment calculés.

Tableau N°10
La croissance et le risque β

Années	DAS ₁	DAS ₂	DAS ₃	DAS ₄
Le taux de croissance Mx	12,32%	20,38%	-15,74%	19,66%
Le risque β	0,5817	6,7591	-1,7733	3,0054

Source : réalisé par le chercheur

Ainsi, le Positionnement des DAS de la BNA dans un environnement incertain est illustrée par la figure suivante :

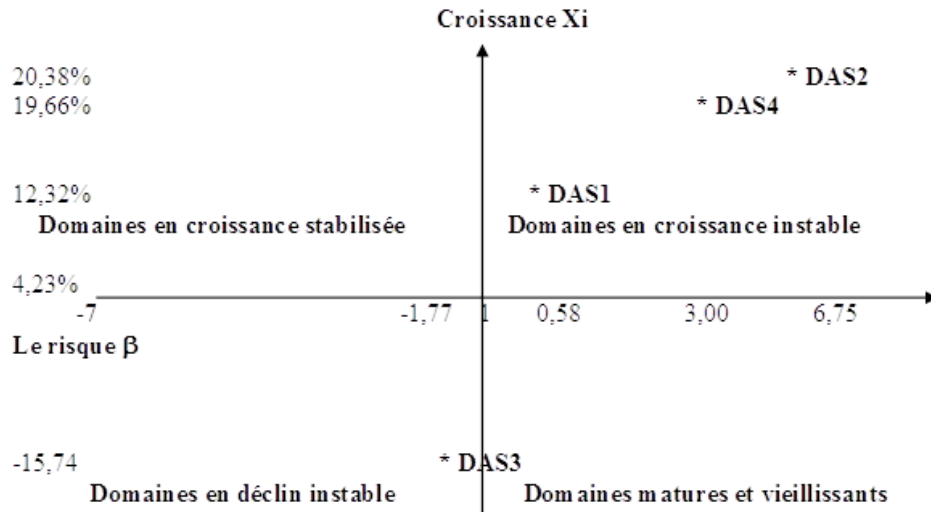


Figure N° 06 : Le positionnement des DAS de la BNA et le risque β

Source: réalisé par le chercheur

2.3.4) Interprétation des résultats :

A partir de ce positionnement croissance / risque, nous constatons que :

- 46 % de l'activité de la BNA est générée par le DAS4 (emplois à moyen et long terme). Les trois DAS (dépôts à vue, dépôts à terme et emplois à moyen et long terme) représentent 98% de son portefeuille d'activités. Les trois DAS sont en situation de croissance instable.
- Le troisième DAS (crédits à court terme) représente 2% de l'activité est en déclin instable, il est totalement indépendant de l'évolution du marché (β étant négatif).

2.4) L'évolution de l'équilibre du portefeuille :

Avec le temps, la banque se confronte avec des changements de l'environnement. Son portefeuille évolue, certains dilemmes se transforment en stars puis en vaches à lait pour enfin devenir des points morts.¹⁹ C'est pour cette raison qu'il est impératif d'analyser le portefeuille d'activités stratégiques non seulement à un moment donné, mais également son évolution au fil du temps.

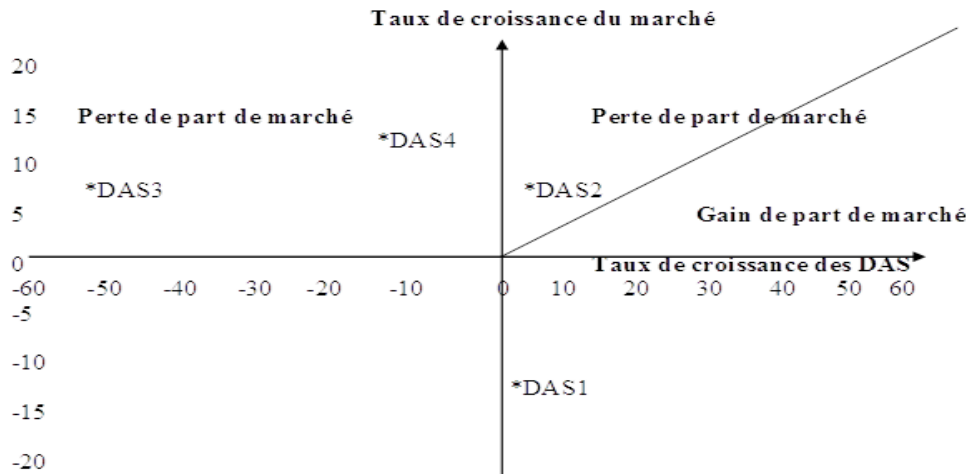
Cette étape n'est pas une technique d'analyse, mais une phase importante dans le processus de l'analyse stratégique, car le but essentiel de ce processus est de trouver la position la plus équilibrée du portefeuille de la banque commerciale.

En effet, si nous tenons compte des DAS dégagés et positionnés lors de l'application du modèle BCG, nous pouvons déduire d'un point de vue dynamique et compléter l'analyse précédente par un graphe ²⁰ (figure N° 07) qui retient en abscisses le taux de croissance du chiffre d'affaires des DAS de la BNA et en ordonnées le taux de croissance du marché.

Tableau N°11
Taux de croissance des DAS et du marché

Désignation	DAS1	DAS2	DAS3	DAS4
Taux de croissance de DAS	0,72%	-2,76%	-53,33%	-13,99%
Taux de croissance du marché	-12,25%	8,81%	6,34%	13,70%

Source : réalisé par le chercheur



Source: réalisé par le chercheur

Nous observons qu'à l'exception du DAS1 (dépôts à vue qui a enregistré un gain en part de marché, mais insignifiant), tous les autres DAS (dépôts à terme, crédits à court terme et crédits à moyen et long terme), eux ont enregistré des pertes de parts de marché entre 2014 et 2015.

Dans le but d'éviter à la banque des surprises néfastes résultantes de la modification de son portefeuille, il convient d'envisager des stratégies pour faire face à de telles situations possibles, et ceci en fonction des critères tels que sa taille future, l'importance des investissements à réaliser...etc.²¹

III. Orientations stratégiques préconisés pour chaque DAS :

Après avoir appliqué le modèle BCG sur le portefeuille de la BNA, nous suggérons à cette dernière de prendre en considération les points suivants qui pourront faire l'objet de mouvements stratégiques.

- De garder tous les DAS (ne pas abandonner aucun des DAS).
- Segmenter le point mort qui sont les dépôts à vue en produits pour pouvoir les analyser, chacun indépendamment. C'est à partir de cette analyse que la BNA pourra prendre des décisions d'abandonner tel ou tel produit, et de rester sur les autres, tout en essayant d'introduire des petites innovations techniques et commerciales, afin de relancer ces produits qui sont promoteurs.
- Il est recommandé à la BNA de chercher sa place de leader de marché sur les crédits à moyen et long terme. Cette stratégie de leader consiste à :
- Une présence sur tous les segments, elle doit disposer d'une implantation nationale, l'atout que la BNA possède actuellement avec ses 211 agences de différentes catégories implantées sur tout le territoire national.
- Elle doit s'organiser autour de catégories de produits : produits destinés aux particuliers, produits destinés aux entreprises, produits au commerce extérieur...etc.

- Axer sur l'innovation commerciale qui peut faire la différence, et pour se distinguer des autres banques commerciales.
- Collaborer avec les autres banques et organismes professionnels, afin de sensibiliser le consommateur algérien en matière de bancarisation.

En termes de stratégies génériques proposées par M. Porter, il est suggéré à la BNA d'opter pour la différenciation qui consiste à développer une caractéristique relative susceptible d'être valorisée par le client.

La BNA doit mener une politique qui sera axée sur la croissance. En effet elle doit opter pour :

- L'intensification de ses relations avec le client et l'amélioration de la qualité de service.
- Diversification afin de satisfaire toute la clientèle en offrant une gamme variée de produits.
- Introduire de nouveaux produits, tel que la bancassurance.

3.2) Le marketing mix de chaque DAS

Afin de mettre en œuvre ces orientations et mouvements stratégiques, nous proposerons à la BNA un marketing mix approprié pour chaque DAS (voir tableau N°12 ci-dessous) :

Tableau N°12
Le marketing mix de chaque DAS

DAS	Situation	Prix	Communication	Distribution	Produits
- Dépôts à terme - Crédits à court terme - Crédits à moyen et long terme	Caractérisés par : - Une faible vente, - Bénéfice faible, - Une clientèle pionnière, - Une concurrence limitée - Cash-flow négatifs	Un prix élevé	Axer sur la notoriété de produit	Constitution d'un réseau et formation de la force de vente	Se limiter aux produits de base
Dépôts à vue	Est en déclin et caractérisés par : - Des bénéfices nuls ou faibles, - Des cash-flows réduits, - Des clients traditionnels, - Une concurrence déclinante	Pratiquer des prix en hausse	Réduire	Sélective	Segmenter et choisir les produits les plus promoteurs

Source : réalisé par le chercheur

Conclusion :

L'analyse stratégique de toute entreprise commerciale activant dans un marché concurrentiel est une démarche indispensable. La banque commerciale algérienne doit avoir une vision stratégique, elle doit définir sa position dans le marché afin de se permettre d'évoluer.

Nous avons tenté, à travers cette étude, de positionner les DAS de la banque nationale d'Algérie (BNA) sur la matrice BCG, à la fois dans un contexte de certitude et d'incertitude prenant en compte le risque. Ainsi qu'une analyse statique et dynamique évoluant dans le temps. Ces différents niveaux d'analyse, nous ont permis de suggérer des actions stratégiques.

Pour des raisons de non disponibilité des données qui auraient pu nous permettre de prendre toutes les catégories de produits, nous les avons regroupé autour de quatre DAS (dépôts à vue, dépôts à terme, crédits à court terme et crédits à moyen et long terme).

L'application du modèle proposé par le groupe BCG, nous a permis, à l'aide des statistiques en chiffres d'affaires des années 2011-2015, d'arriver aux résultats suivants :

La BNA) possède un portefeuille caractérisé par :

- Trois dilemmes (dépôts à terme, crédits à court terme et crédit à moyen et long terme).
- Un point mort (dépôts à vue).

Les résultats obtenus, nous ont permis de proposer les orientations stratégiques à entreprendre par la BNA, ainsi que les mix marketing adéquats.

Références bibliographiques

- ¹ LAMIRI Abdelhak(1993) « gérer l'entreprise algérienne en économie de marche » PRESTCOMM édition Algérie, PP 62-69.
- ² J.P. HELFER(1989) « politique commerciale » Vuibert entreprise France, P 24.
- ³ J.P – MICHEL SANTI et Autres(2004) « STRATEGOR », DUNOD, Paris, P114.
- ⁴ J.P – MICHEL SANTI et Autres(2004) « STRATEGOR », DUNOD, Paris, P115.
- ⁵ PH. Kotler(2015) « Marketing Management » 15^{ème} édition, Edition PEARSON, P102.
- ⁶ J.P – MICHEL SANTI et Autres(2004) « STRATEGOR », DUNOD, Paris, P 116.
- ⁷ Raymond Alain THIETAR(2004) « La stratégie d'entreprise », DUNOD, Paris, PP 139-139.
- ⁸ J.P – MICHEL SANTI et Autres(2004) « STRATEGOR », DUNOD, Paris, P128.
- ⁹ J.P – MICHEL SANTI et Autres(2004) « STRATEGOR », DUNOD, Paris, P120.
- ¹⁰ PH. Kotler(2015) « Marketing Management » 15^{ème} édition, Edition PEARSON,P103.
- ¹¹ JEAN PIERRE – MICHEL SANTI et Autres « STRATEGOR », DUNOD, Paris, 2004, P129.
- ¹² Raymond Alain THIETAR(2004) « La stratégie d'entreprise », DUNOD, Paris, P145.
- ¹³ : J. CH.MATHE. Olivier. Braudouy(1997) « Analyse stratégique » ECONOMICA, France, P143.
- ¹⁴ JACQUES RICHARD(1989) « l'audit des performances de l'entreprise », édition La Villeguérin, France, P603.

¹⁵ www.bna.dz, consulté le 01/10/2017.

¹⁶ J. CH.MATHE. Olivier. Braudouy(1997) « Analyse stratégique » ECONOMICA, France, P165.

¹⁷ J. CH.MATHE. Olivier. Braudouy(1997) « Analyse stratégique » ECONOMICA, France, 1997, P144.

¹⁸ J. CH.MATHE. Olivier. Braudouy(1997) « Analyse stratégique » ECONOMICA, France, P144.

¹⁹ PH. Kotler (2012) « Marketing Management », 14ème édition. PEARSON, France, P102.

²⁰ J. CH.MATHE. Olivier. Braudouy(1997) « Analyse stratégique » ECONOMICA, France, P143.

²¹ ORTEGA(LL), LEROY(F) et autres 2013) « Stratégor », 6^{ème} édition, Dunod, Paris, 2013, P116.