UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Diagnostic stratégique des entreprises de service : cas des banques burundaises, pp. 270-304

BANDEREMBAKO Déo

2010-08
UB, Cahiers du CURDES
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/668

BANDEREMBAKO Déo, Diagnostic stratégique des entreprises de service : cas des banques burundaises, pp. 270-304, Cahiers du CURDES n° 11, Aout 2010.

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DES ENTREPRISES DE SERVICE / CAS DES BANQUES BURUNDAISES

D. BANDEREMBAKO
Université du Burundi, BP. 1550 Bujumbura, Burundi
CURDES, BP 1049 Bujumbura, Burundi

Résumé

Cet article pose un diagnostic stratégique des banques burundaises en identifiant les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces de ce type d'entreprises. Pour mettre en évidence les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces, nous avons fait recours à divers modèles reconnus dans la littérature comme l'analyse PIMS (Profit Impact of Market Strategy), le diagnostic fonctionnel, le diagnostic par la chaîne de la valeur, le diagnostic par les compétences de base et le diagnostic de la maîtrise des facteurs clés de succès.

L'analyse externe qui aborde les opportunités et les menaces s'est appuyée sur la demande et l'offre des services bancaires, la concurrence et l'intensité concurrentielle dans le secteur des banques.

L'article complète ce qui précède par l'analyse succincte de la vision stratégique des banques.

L'objectif de l'article était de montrer comment les sources internes et les sources externes de compétitivité se combinent avec la vision stratégique pour déterminer l'avantage concurrentiel qui conditionne la position concurrentielle et la stratégie adoptée ; le tout conduisant à un niveau donné de performance commerciale et financière.

Le constat fait est que les principaux handicaps des banques locales sont entre autres la très faible rentabilité des capitaux investis due à la forte intensité capitalistique, signe de l'inefficience dans le management de ces banques. Nous avons aussi relevé le manque de vision stratégique et la faiblesse des ressources engagées qui influent sur les performances financières. Nous avons également relevé les menaces que constituent les banques étrangères ; ce qui devrait être un stimulant et induire des réactions.

La réaction anticipée à ces menaces devrait aller dans deux principales directions : l'augmentation des ressources tangibles et intangibles

ainsi qu'une gestion efficiente de ces ressources en baissant très sensiblement l'intensité capitalistique.
L'augmentation des ressources tangibles et intangibles peut prendre l'une des formes suivantes :

- la recherche d'alliances stratégiques complémentaires avec des partenaires tant internes qu'externes ou le développement conjoint consistant à partager les ressources et les activités pour poursuivre une stratégie ;
- des fusions et absorptions peuvent être également envisagées.

Mots clés : Analyse interne, analyse externe, vision stratégique, avantage compétitif, position concurrentielle, stratégie, performance financière.

I. INTRODUCTION

I.1. Contexte et justification

Le CSLP compte parmi ses axes stratégiques la promotion d'une croissance économique durable et équitable. Cette stratégie est basée sur l'augmentation des capacités contributives des secteurs porteurs de croissance, le développement durable du secteur privé ainsi que la diversification des opportunités d'emplois et de revenus. La recherche et l'identification des sources de croissance de l'économie burundaise sont à placer dans le cadre de l'enjeu global de la lutte contre la pauvreté par l'augmentation de la production et la création de l'emploi. Parmi les principales sources de croissance retenues se trouvent le secteur des services à côté de l'agriculture et de l'industrie. Pour atteindre une croissance économique durable et équitable, le Burundi doit s'ouvrir davantage au monde extérieur en commençant par la sous région. C'est pour cette raison que le gouvernement du Burundi s'est engagé à assurer l'intégration du Burundi au marché sous-régional en participant pleinement au COMESA et à la communauté Est-africaine qui offre de réelles opportunités au pays de s'intégrer dans l'économie sous régionale et qui permet d'élargir le marché dans lequel opèrent les entreprises burundaises, la réalisation des économies d'échelle et une meilleure intégration dans l'économie mondiale.

Le secteur privé du Burundi ne s'est pas suffisamment préparé à la concurrence sous régionale. Très peu d'entreprises sont capables de faire face à la concurrence régionale et internationale à cause de sa faible compétitivité. La faible compétitivité de l'économie burundaise est généralement attribuée aux financements insuffisants et peu adaptés, au système bancaire qui ne joue pas un rôle important pour stimuler la production, une énergie insuffisante et chère, un pays enclavé qui manque d'infrastructures de transport, un capital humain peu qualifié, un faible accès à la technologie et à l'information, etc.

Devant un tel tableau sombre, nous nous sommes senti interpellé pour analyser un peu plus en profondeur les causes réelles du manque de compétitivité des entreprises du secteur des services et particulièrement des banques.

I.2. Objectifs

Les entreprises burundaises en général, et celles du secteur des banques en particulier, évoluent dans un environnement « fermé » plus ou moins « aseptisé » puisque confrontées à la seule concurrence locale. Depuis quelques temps, avec l'entrée du Burundi dans l'EAC, on constate une implantation importante des banques déjà existantes dans la sous région. Cette concurrence « affole » les banques locales qui se sentent menacées dans leur survie.

L'objectif global de l'étude est d'évaluer les forces et les faiblesses stratégiques et opérationnelles des entreprises du secteur des banques ainsi que les opportunités et les menaces de leur environnement afin de juger de leur capacité de « tenir tête » à la concurrence des autres banques provenant particulièrement de l'EAC et d'ailleurs. La question fondamentale est de pouvoir évaluer la capacité de résistance des entreprises du secteur des services sur le marché local et d'offensive sur les marchés régionaux.

I.3. Importance de la recherche

Cette recherche est particulièrement importante pour les banques elles-mêmes qui peuvent y puiser quelques ressorts pour améliorer leurs compétitivités et donc leurs performances. Elle peut également

intéresser toute autre personne qui se préoccupe des questions de compétitivité d'un secteur quel qu'il soit.

I.4. Hypothèse de travail

La position compétitive/compétitivité et par conséquent le niveau de performance dépend essentiellement de la vision stratégique et de l'utilisation efficiente des ressources dont disposent les banques locales.

II. CADRE THEORIQUE

Le diagnostic stratégique de base du secteur des banques a été faite en recourant particulièrement au modèle SWOT (internal **S**trenghts and **W**eakness of a firm and the environmental **O**pportunities and **T**hreats) de Michael Porter tiré de « Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors » (Free Press, 1980) combiné avec les techniques d'analyse des secteurs comme les forces concurrentielles de M. Porter et les facteurs clés de succès.

Le diagnostic stratégique repose sur deux approches complémentaires, le diagnostic interne de l'entreprise et le diagnostic externe de l'environnement de celle-ci. Cette démarche repose sur une conception de l'entreprise considérée comme un système ouvert sur son environnement, la stratégie définissant les modes de relation entre l'entreprise et cet environnement.

II.1. Le diagnostic interne

Le diagnostic interne vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. Mais l'entreprise n'est pas faite que de forces, elle compte également des faiblesses, des caractériques sur lesquelles l'entreprise compte pour définir ses stratégies. Le diagnostic interne vise donc à définir les capacités et les aptitudes stratégiques de l'entreprise.

Autrement dit, l'objectif du diagnostic interne est la mise en évidence des forces et faiblesses de l'entreprise qui lui permettront de choisir les stratégies les mieux adaptées à ses ressources et son potentiel. Plusieurs méthodes complémentaires, parmi lesquelles il convient de choisir, sont utilisées. Nous exposons brièvement ci-après les plus importantes de ces méthodes.

A. L'analyse PIMS (Profit Impact of Market Strategy)

Le « Strategic Planning Institute » a conduit des recherches pour aider à identifier les facteurs stratégiques internes pertinents pour les entreprises. Cette recherche vise à découvrir quels principes empiriques déterminent quelle stratégie, sous quelles conditions, produisent quels résultats en termes de rentabilité sur les investissements et les flux de trésorerie sans considérer le produit ou le service spécifique. Jusqu'à présent la recherche PIMS a identifié 9 facteurs stratégiques majeurs qui comptent pour 80% dans la variation de la rentabilité. Cette recherche a trouvé que les entreprises avec un niveau élevé de rentabilité présentent les caractéristiques suivantes (Buzzell et Gale, Wheelen T.L. et Hunger J.D ,1995) :

- une faible intensité capitalistique (le montant d'immobilisations et de fonds de roulement nécessaire pour produire un dollar de vente)
- une grande part de marché
- un haut niveau relatif de qualité des produits
- une grande utilisation des capacités installées
- un haut niveau de productivité du personnel
- faible coût unitaire par unité produite comparativement à la concurrence

Les résultats de cette recherche sont néanmoins controversés. Le projet PIMS est arrivé, par exemple, à la conclusion qu'une grande part de marché conduit à une grande profitabilité. La raison en est qu'une grande part de marché résulte de coûts unitaires bas à cause des économies d'échelle. Plusieurs recherches sont arrivées à la conclusion qu'une grande part de marché ne conduit pas toujours à une grande profitabilité. Certaines entreprises vendant des produits de haute qualité réalisent des profits avec de faibles parts de marchés (Schwalbach J , 1991). La réplique des chercheurs du PIMS a été que le seul facteur important affectant les performances d'une entreprise comparativement à ses concurrents est la qualité des produits et des

services. Ils ont aussi répondu que les entreprises qui ont une grande part de marché ont également des produits de meilleure qualité que celles de leurs concurrents ou de leurs suiveurs.
Comme les banques burundaises proposent des produits semblables sans grand différentiel au niveau de la qualité, la part de marché est pour nous un facteur déterminant de la compétitivité et donc de la rentabilité/performance.

B. Le diagnostic fonctionnel

Classique dans sa démarche, le diagnostic fonctionnel consiste à aborder successivement les différentes fonctions relatives à un domaine d'activité stratégique particulier ou à l'entreprise dans son ensemble. Dans cette approche analytique par fonction, il convient de distinguer successivement trois étapes : la détermination des fonctions et processus à analyser, la définition des critères d'évaluation, le mode d'évaluation (de façon absolue, de manière relative, comparaison à un profil idéal).
Le diagnostic par fonction présente l'inconvénient d'être détaillé, longue et de morceler la réalité de l'entreprise selon une conception fonctionnelle qui rend mal compte de la réalité systémique de l'entreprise. Il n'est pas synthétique et est mal adapté lorsque les ressources disponibles pour la recherche sont très limitées ; raison pour laquelle nous n' y recourons pas.

C. Le diagnostic par la chaîne de la valeur

Dans une perspective voisine de celle des facteurs clés de succès, Porter propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel d'une entreprise et d'utiliser pour se faire un instrument qu'il qualifie de fondamental, la chaîne de la valeur. Toute entreprise peut, en effet, s'appréhender comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. C'est l'interdépendance de ces activités qui crée pour l'entreprise de la valeur et de la marge.
Une entreprise se donne pour l'objectif d'apporter à ses clients une valeur supérieure aux coûts qu'elle supporte. Plus l'écart est important, plus la marge qui la rémunère est grande. Il convient ainsi, pour bien analyser les avantages concurrentiels d'une firme :

- de replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ses fournisseurs et de ses clients pour voir, par exemple, quelle différenciation elle apporte ;
- de comprendre le comportement des coûts des diverses activités pour repérer celles qui créent le plus de valeur.

Le diagnostic repose alors sur un découpage de l'entreprise entre toutes les activités et sur l'identification des fonctions qui dégagent l ' essentiel de la marge .
Un tel outil sert à comparer la chaîne de valeur de l'entreprise à celle de « l'industrie » ou, parfois, à celle des principaux concurrents. On détecte ainsi les points faibles et les points forts qui appartiennent en propre à la firme concernée.

Le point essentiel est que certaines activités apportent plus de valeurs que d'autres et, surtout, que l'entreprise possède un avantage compétitif sur certaines d'entre elles, pour lesquelles elle dispose d'une compétence distinctive.
En conséquence, l'entreprise aura intérêt à externaliser les activités pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif et à se spécialiser dans les activités clés.
La méthode de Porter présente des avantages par rapport aux analyses précédentes. Elle est plus ouverte, plus « qualitative », laissant au stratège une plus grande liberté d'interprétation des résultats. Elle montre que l'entreprise est au coeur d'une chaîne qui va de ses fournisseurs à ses clients. Toutefois, elle est lourde, longue et peu précise. De plus, elle ignore quasiment les problèmes posés par le choix de l'organisation, de la structure et par l'animation des hommes. Pour ces raisons, nous ne l'utilisons pas dans cette recherche à cause surtout du faible ou du non accès aux données clés nécessaires à l'analyse.

D. Le diagnostic par les compétences de base

Pour Prahalad et Hamel, l'entreprise est comme un arbre. Le tronc et les branches principales constituent les produits de base, les petites branches sont les unités et les feuilles, fleurs et les fruits sont les produits vendus aux clients. La racine qui apporte nourriture, soutien et stabilité est compétence de base.
Les compétences de base sont un apprentissage collectif de la manière de coordonner diverses compétences de production et d'intégrer de

multiples courants technologiques. Ces compétences de base ou coeur de compétence ou encore compétences fondamentales sont composées de quatre facteurs : les savoir; les systèmes techniques, les systèmes de management et les valeurs et normes (Prahalad C.K. et Hamel G , 1995).

Le diagnostic par la compétence de base comporte cinq phases résumées ci-après :
(i) Identifier les compétences fondamentales existantes.
(ii) Mettre sur pied un programme d'acquisition des compétences fondamentales nécessaires ou de transfert d'un secteur de l'entreprise à un autre pour renforcer la position et préparer l'avenir.
(iii) Développer de nouvelles compétences fondamentales en interne.
(iv) Déployer les compétences fondamentales dans l'entreprise pour obtenir la meilleure adéquation entre une compétence fondamentale et un produit final.
(v) Protéger les compétences fondamentales contre les concurrents et un redoutable adversaire : « l'usure du temps ».

La mise en application des principes de cette méthode présente de nombreuses difficultés dans le cas des banques du Burundi, parmi lesquelles nous mentionnons les plus importantes. Il n'est pas toujours évident de distinguer les compétences de base (vision interne) d'un simple FCS[36] (vision externe). Par ailleurs, il est extrêmement difficile de différencier les banques burundaises à l'aide des compétences de base. Toutes les banques sont pratiquement au même niveau en termes de compétences de base ou de non compétence de base.

E. Le diagnostic de la maîtrise des facteurs clés de succès

Un facteur clés de succès est imposé par l'environnement (c'est une caractéristique que l'entreprise doit maîtriser si elle veut s'imposer dans le domaine) et conditionne le diagnostic interne.
Le principe est simple. Il consiste à formuler un diagnostic sur les seuls facteurs déterminants du succès de l'entreprise dans un secteur concurrentiel donné. La méthode repose sur l'hypothèse que la réussite de l'entreprise dépend d'une « formule stratégique » dont les

[36] Facteurs clés de succès.

composants sont en fait peu nombreux. Il suffit donc, dans une perspective stratégique, de faire porter son attention sur les compétences requises pour la mise en oeuvre de la stratégie dans le secteur.

Les facteurs clés de succès diffèrent selon les secteurs industriels. On peut définir les facteurs clés de succès comme « les caractéristiques de toute nature requises par l'entreprise dans un environnement déterminé pour qu'elle atteigne les objectifs qu'elle s'est fixés (Ohmae K., 1995) ».
De même que chaque secteur appelle des FCS spécifiques, une volonté stratégique particulière impliquera des FCS adaptés.

Le diagnostic opéré sous cette forme vient compléter le diagnostic par les fonctions de l'entreprise en mettant déjà en relation l'interne et l'externe : une capacité donnée d'une entreprise ne devient un FCS qu'au regard d'un environnement précis et d'objectifs définis. Ce qui est important ici, c'est donc d'apprécier la maîtrise par l'entreprise des FCS exigés par l'environnement.
Nous utilisons dans la recherche la méthode des FCS pour évaluer les forces et les faiblesses des banques burundaises.

II.2. Le diagnostic externe

L'objectif du diagnostic externe est de déceler dans l'environnement de l'entreprise, d' une part les opportunités de développement, et d'autre part les menaces éventuelles afin de savoir dans quels secteurs l'entreprise doit investir ou désinvestir. C'est ce que d'Aveni appelle avoir une vision stratégique (D'aveni R., 1995). En effet, les environnements de l'entreprise recèlent à la fois des opportunités, des chances de développement et des menaces qui peuvent remettre en cause les stratégies actuelles.

Sur un plan pratique, la question qui se pose est celle de savoir sur quels environnements le diagnostic doit porter. L'environnement immédiat, proche de chaque domaine d'activité stratégique actuel de l'entreprise, est bien évidemment concerné prioritairement; le diagnostic peut en effet conduire à investir ou à désinvestir à partir des activités actuelles.

Mais l'entreprise peut également être amenée à effectuer le diagnostic de secteurs connexes à l'activité actuelle, en termes de clients, de zones géographiques, de circuits de distribution ou de technologies et c'est alors un environnement plus lointain qu'il convient d'analyser. Enfin, le diagnostic externe peut porter sur les secteurs sans lien avec les activités actuelles de l'entreprise, ceci dans une perspective de développement; dans ce cas, les environnements les plus éloignés doivent être pris en compte.

Sur un plan pratique, il est d'usage d'organiser le diagnostic externe autour des quatre rubriques suivantes : la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle, la concurrence.

A. La demande

Il est commode de distinguer la demande actuelle d' une part et son évolution d' autre part. L'analyse est ici proche du marketing et recourt aux techniques classiques d'étude de marché. L'étude de demande permet d'identifier le marché actuel et futur des entreprises présentes dans le secteur.
L'ensemble des caractéristiques envisagées sur un plan statique doit, dans un second temps, être mis en perspective afin d'anticiper pour chacun d'eux les évolutions possibles et probables.
L'analyse de l'ensemble des caractéristiques de la demande et de leurs évolutions permet de se forger une opinion sur les perspectives des marchés en termes d'opportunités ou de risques. Cette analyse de la demande n'a pas été faite dans cette recherche faute de ressources adéquates.

B. L'offre

Le diagnostic de l'offre appréhende, dans sa globalité, l'offre de produits ou de services des entreprises présentes dans le secteur. L'analyse de l'offre sera faite à travers les dépôts que les banques transforment en crédits.

C. L'intensité concurrentielle

L'intensité concurrentielle qui prévaut dans un secteur influence les stratégies possibles suivies par les entreprises et dépend, selon Porter, de cinq forces qui commandent la concurrence au sein de ce secteur. Ces cinq forces sont :

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : dans le secteur, les fournisseurs des entreprises ont-ils la capacité d'exercer une pression sur leurs clients pour leur « dicter » leurs conditions ?
- Le pouvoir de négociation des clients : les clients des entreprises du secteur se trouvent-ils dans une situation privilégiée les autorisant à s'imposer dans les échanges?
- La menace de nouveaux intrants : des entreprises n'appartenant pas à un secteur sont-elles susceptibles, avec leur acquis, de capitaliser ailleurs, d'envahir le secteur ?
- La menace des produits substituables : peut-on imaginer que les produits actuellement fabriqués ou les services aujourd'hui proposés soient un jour concurrencés par d'autres produits ou services ?
- La rivalité entre firmes existantes : à l'heure actuelle, le paix règne - t- elle entre les firmes présentes ou les ravages d'une guerre sans merci se font- ils sentir ?

Ces forces déterminent l'intensité concurrentielle et par voie de conséquence la rentabilité du secteur. Sur ces cinq forces agit un facteur important, la puissance publique, qu'il convient de ne pas négliger particulièrement lorsqu'il s'agit des banques dont on sait que le secteur est très réglementé. L'intensité de chaque force concurrentielle est fonction d'une série de caractéristiques structurelles propres à chaque secteur.

D. La concurrence

Le choix d'une stratégie suppose une analyse fine de la situation, des orientations et des potentiels de développement et particulièrement de réaction des concurrents.
Même si la collecte de l'information en est souvent délicate - chacun met tout en oeuvre pour masquer sa situation réelle - l' analyse de la concurrence apparaît comme une étape indispensable du diagnostic externe mais l'accès aux données pertinentes n'est pas toujours aisé ; particulièrement dans le secteur bancaire.

De la combinaison des résultats de l'analyse interne et externe, on déduit les orientations stratégiques que l'entreprise peut envisager et parmi lesquelles ses dirigeants pourront choisir en fonction de leurs objectifs.
Cette analyse, reposant sur la découverte des forces /faiblesses et des menaces/ opportunités, porte le nom de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

La décomposition formelle entre diagnostic interne et diagnostic externe ne doit laisser penser que ces deux approches sont indépendantes. Elles sont en réalité fortement liées. Ainsi, en matière stratégique, le diagnostic interne n'a de sens que par rapport aux concurrents. La situation « en valeur absolue » de l'entreprise est dénuée d'intérêt sur un marché concurrentiel. Ce qui compte, c'est sa situation relative. C'est la raison pour laquelle le diagnostic stratégique retient les concepts de part de marché mené sans tenir compte de l'entreprise et de ses activités. Ce sont elles qui orientent les secteurs sur lesquels le diagnostic va porter. De plus, les forces de l'entreprise n'existent que par rapport à une situation de l'environnement déterminé et peuvent se transformer en faiblesses dans un contexte nouveau.
Il en est de même quand on étudie les facteurs clés de succès dans un secteur. C'est là une caractéristique d'un environnement donné. Mais cette caractéristique ne prend du sens, sur le plan stratégique, que dans la mesure où elle est maîtrisée par l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous l'avons analysée dans le cadre du diagnostic interne.

II.3. La vision stratégique

La vision est quelque chose développé pour exprimer les aspirations de la direction de la banque. Elle présente les intentions stratégiques qui focalisent les énergies et les ressources de l'entreprise pour atteindre un futur désiré (Pearce A.J. et Robinson R.B., 2007). La vision est souvent exprimée en une seule façon de combiner les avantages compétitifs d'une façon qui commande une entreprise dans la poursuite des stratégies révolutionnaires. La vision ne doit pas être un simple slogan rhétorique. La vision doit montrer clairement où les dirigeants de l'entreprise veulent la conduire et quels résultats ils espèrent atteindre. La vision doit être traduite en éléments clés

nécessaires pour accomplir cette vision. Des outils appropriés de mesure et de suivi de ces éléments clés de la vision doivent être conçus.
Hamel et Prahalad (1989) préfèrent le terme de « intentions stratégiques » à celui de vision stratégique. Ils le voient comme un « rêve animateur ». Le défi pour les dirigeants doit être de réaliser ce « rêve mobilisateur » et doit influencer tous les choix stratégiques faits.

II.4. Position compétitive/ Compétitivité et performance financière

En prenant comme niveau d'analyse, l'entreprise, « la compétitivité peut être vue comme la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs (ou encore de combiner ces avantages) et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques supérieures sur une longue période (Ingham M., 1995) ». Dans le contexte de concurrence plus vive, « la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période (De Woot Ph., 1988) ». La compétitivité d'une entreprise distingue deux principaux niveaux d'analyse. Elle distingue la « compétitivité ex post» de « celle ex ante ». Quoi que très complémentaires, cette dernière paraît conforter la réalité confrontée par les entreprises dans un environnement actuel. La compétitivité de l'entreprise est recherchée plus à l'interne qu'à l'externe, et ceci pour le premier aspect d'analyse. Un autre aspect, instantané, vient s'ajouter au premier lors de l'analyse de la compétitivité du produit de l'entreprise. C'est celui qui distingue la « compétitivité statique » de « celle dynamique ». Il convient de constater qu'au même titre que l'aspect précédent, c'est cette dernière qui est plus explicative dans la compétitivité de l'entreprise. Celle-ci perd en effet son sens si l'entreprise n'a pas de potentialités de long terme lui permettant de saisir les opportunités provenant de son environnement. De ces deux niveaux d'analyse, il ressort que «la compétitivité ex post et statique est privilégiée dans les recherches en stratégie dérivées de l'économie industrielle. La seconde, ex ante et dynamique se retrouve essentiellement dans celles qui sont issues des courants théoriques et conceptuels qui sous tendent

l'analyse des organisations et des processus de décision (Ingham M., 1995)». Force est de constater que ces notions sont complémentaires.

La compétitivité n'est pas statique. Elle relève du processus continu. Elle est de ce fait dynamique. De plus, considérer avoir une position quelconque en matière compétitive, même via la compétitivité ex ante et dynamique, quoi que déterminante, serait sans fondement. Les deux sont intimement liées.

La compétitivité de l'entreprise résulte essentiellement de « la productivité » de ses facteurs, de sa capacité d'amélioration de « la qualité », de sa plus ou moins grande « flexibilité » et de sa « capacité d'innovation ».

Les facteurs de performance qu'il convient aujourd'hui d'identifier dans un domaine d'activité stratégique sont au nombre de cinq qui sont incontournables pour comprendre les stratégies choisies par l'entreprise selon (Helfer J.P., Kalika M. et Orsoni J., 2000) ;

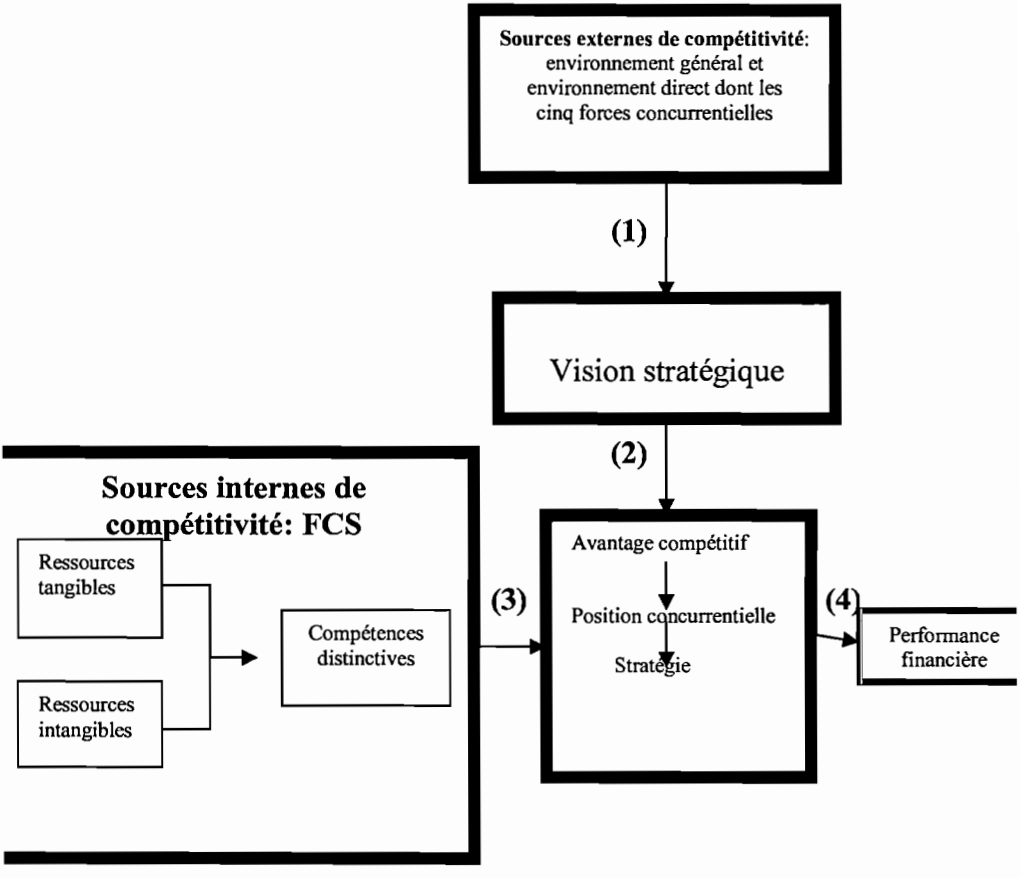
- La maîtrise du **cycle de vie** de l'activité c'est- à - dire la gestion de la relation entre les ventes et le temps.
- L'accumulation de l'**expérience** qui permet de réduire les coûts unitaires.
- La position de **leader** en termes de part de marché, synonyme de rentabilité.
- La **maîtrise du temps**, qui permet aux entreprises de gagner quand le marché est caractérisé par la réactivité.
- La mobilisation des **compétences** de l'entreprise.

La compétitivité d'une entreprise est déterminée sur base d'une batterie d'indicateurs. Les uns sont quantifiables alors que d'autres font objet de repérage uniquement. C'est leur aspect qualitatif qui leur confère leur caractère de repérabilité que de quantification. Six catégories d'indicateurs permettent d'identifier le potentiel de compétitivité et s'effectuant par domaine. Il s'agit entre autres des indicateurs de compétitivité commerciale, de compétitivité technique de compétitivité, sociale, de compétitivité de la recherche, de compétitivité de l'organisation, et enfin des indicateurs de compétitivité financière.

Les données facilement accessibles auprès des banques permettent d'apprécier la compétitivité commerciale et la compétitivité financière que nous avons appelée performance financière et c'est à ces deux aspects que nous nous bornons dans le cadre de ce travail.

Le modèle qui synthétise les relations entre les différentes composantes du diagnostic stratégique effectué peut être schématisé comme suit :

Relations entre les différentes composantes du diagnostic stratégique effectué



(1) Analyse de l'environnement particulièrement des 5 forces concurrentielles de M. Porter (Détection des opportunités et des menaces)

(2) et (3) Définition des orientations stratégiques possibles à partir de l'analyse des capacités stratégiques (ressources tangibles et intangibles déterminent les compétences distinctives) et de la situation de l'environnement.
(4) La performance financière découle de l'avantage compétitif et de la position compétitive occupée ainsi que de la stratégie choisie.

III. METHODOLOGIE

Cette recherche est essentiellement de type qualitative qui s'appuie sur des travaux de terrain de plusieurs années en tant qu'observateur du fonctionnement de plusieurs banques locales et l'exploitation des documents produits par ces mêmes banques. L'échantillon est constitué de 6 banques sur une population de 10 banques dont 2 sont de création très récente.

La collecte des données a été faite par une combinaison d'observation directe et l'analyse de données secondaires publiées par ces banques et accessibles au public comme les rapports d'activités de fin d'années pour la période de 2004 à 2008.

L'analyse des données a été faite à l'aide de la méthode utilisée pour définir la position compétitive des entreprises qui consiste à sélectionner les facteurs clés de succès, à attribuer à chacun des facteurs clés de succès / critères, un poids qui reflète leur importance pour le succès de l'entreprise (le poids total doit être égal à 1). Ensuite les entreprises concurrentes sont notées sur chaque facteur clé de succès en fonction de leur rang de classement (fonction des performances sur le facteur considéré). La note attribuée à chaque facteur de succès est multipliée par le poids correspondant. Les entreprises concurrentes sont ensuite classées en fonction des notes pondérées obtenues par chacune d'entre elles. On reconnaît le caractère subjectif de cette méthode qui réside dans le choix des facteurs clés de succès/critères considérés, dans la pondération et la notation. Mais cependant cette façon de faire permet, faute de mieux, de positionner les entreprises concurrentes en terme de compétitivité.

Cette recherche comporte des limites. Ces limites sont, en plus de celles qui viennent d'être mentionnées ci-dessus, l'accès à toutes les

informations dont on aurait besoin pour la recherche entreprise. De plus, les faibles moyens alloués limitent le volume des investigations que l'on peut faire.

IV. PRINCIPAUX RESULTATS DU DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DES BANQUES CONSIDEREES ET DISCUSSION

IV.1. L'environnement externe des banques

L'environnement externe des banques est très vaste. Il comprend l'environnement sociétal et l'environnement opérationnel. L'environnement sociétal est l'ensemble des forces qui n'ont pas d'influence directe sur la vie des entreprises à court terme mais qui influencent les décisions à long terme (les forces économiques, les forces technologiques, les forces politiques et légales, les forces socio-culturelles, etc.…).
L'environnement opérationnel comprend les éléments qui affectent directement la vie des entreprises. Il comprend: le gouvernement, les fournisseurs, les clients, les autres banques, les employés, etc… Les dirigeants doivent faire un suivi des facteurs stratégiques de l'environnement pour y déceler des opportunités et des menaces. L'environnement externe s'impose aux entreprises et elle est le même pour toutes les entreprises. C'est pourquoi nous n'allons pas l'analyser ici sauf le niveau « industrie » ou secteur à travers les forces concurrentielles.
Les 5 forces concurrentielles ont été identifiées par M. Porter. Leur situation se présente comme suit dans le secteur bancaire.

A. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Ce pouvoir est faible et révèle une faible intensité concurrentielle car:

- les fournisseurs ne sont pas concentrés et offrent le même produit ;
- le secteur est un client important des fournisseurs ;

- le produit/service du fournisseur est un moyen de production essentiel dans le secteur d'activité du client et particulièrement car il n'est pas stockable ;
- les fournisseurs n'ont pas de coûts de transfert, c'est - à - dire des coûts qui seront supportés par le client s'il change de fournisseurs (pénalités, délai de création de climat de confiance, etc....);

B. Le pouvoir de négociation des clients (demandeurs de crédits)

Ce pouvoir est faible car les clients ne sont pas concentrés et ne disposent que très peu d'informations. Les conditions imposées par les banques pour obtenir un crédit sont presque les mêmes dans toutes les banques. Changer de banques alors qu'on a un encours de crédit implique des pénalités pour remboursement anticipé.

C. La rivalité entre les concurrents (banques) existants

Cette rivalité est intense car :
- les concurrents sont nombreux et sont de force sensiblement égale; la croissance du secteur est lente et les coûts fixes sont élevés ;
- les augmentations des capacités se font par paliers importants et les produits sont indifférenciés ;
- les enjeux stratégiques sont élevés et les obstacles à la sortie sont élevés (actifs très spécialisés liés à l'activité, coûts fixes de sortie, par exemple, de licenciement, obstacles affectifs qui limitent la mise en oeuvre des décisions économiques, etc ...) ; etc...

D. La menace des nouveaux entrants

Cette menace dépend essentiellement de deux facteurs :
- les obstacles à l'entrée dans le secteur sont réduits ;
- la crainte de la riposte est inexistante.

Dans le cas du secteur bancaire, cette menace est grande car les obstacles à l'entrée dans le secteur sont faibles. Ces obstacles inexistants ou existants à une faible dose sont en principe : les économies d'échelle, l'expérience, la différenciation des produits, les besoins de capitaux, la technologie, les coûts de transfert, l'accès aux circuits de distribution.

La crainte de la riposte est faible car :

- dans les pratiques antérieures du secteur, aucune réaction très agressive d'une entreprise du secteur n'a été entreprise pour dissuader un entrant potentiel ;
- les ressources des firmes du secteur étant limitées, leur capacité de réaction est faible dans l'hypothèse d'une guerre commerciale ;
- jusqu' à présent, la croissance du secteur permet d'intégrer sans dommage pour les entreprises actuelles, les nouveaux entrants.

E. La menace des produits substituables

Le risque d' arrivée des substituts est faible même si les niveaux de prix et de profits du secteur sont élevés car les fonctions remplies par les produits du secteur (crédits) ne peuvent pas être satisfaites aisément par d' autres produits pour un rapport qualité /coût avantageux.

Nous pouvons synthétiser l'analyse de l'intensité concurrentielle dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Synthèse de l'analyse de l'intensité concurrentielle du secteur bancaire

Acteurs/ Force de l'intensité concurrentielle	Très faible 1	Faible 2	Moyen 3	Forte 4	Très forte 5
1. Fournisseurs		2			
2. Clients	1				
3. Concurrents actuels				4	
4. Entrants potentiels				4	
5. Produits de substitut	1				
Total : Synthèse	2	2	0	8	

Source : Tableau construit par nous-même

En considérant tous les aspects de l'environnement, nous pouvons identifier les facteurs stratégiques qui peuvent être considérés soit

comme des opportunités ou des menaces pour les banques burundaises.

Tableau 2 : Tableau synthétique des opportunités et des menaces du secteur bancaire

Facteurs stratégiques externes :
1. Opportunités
- Retour de la paix au Burundi
- Intégration à l'EAC
- Croissance économique du Burundi
2. Menaces
- Nouveaux entrants expérimentés sur le marché
- Concurrence très forte en provenance de l'EAC et d'ailleurs
- Saturation de marché local
- Manque de ressources suffisantes
- faible expérience des banques locales

Source : Tableau construit par nous-même

Face à un environnement dont le portrait général vient d'être dessiné ci-dessus, quelle est la vision des banques burundaises? C'est l'objet du point suivant.

IV.2. Analyse de la vision/intentions stratégiques des banques locales

L'introduction d'une vision ou des intentions stratégiques dans une entreprise implique des changements culturels. G.G Gordon rapporta que les entreprises qui sont en train d'introduire des changements culturels majeurs présentent les caractéristiques suivantes :

1. le Conseil d'Administration avait une vision stratégique de ce que l'entreprise devrait devenir ;
2. la vision était traduite en éléments clés nécessaires pour accomplir cette vision ;
3. le Conseil d'Administration et les autres dirigeants supérieurs de l'entreprise avaient une obsession de communiquer aussi largement que possible aux employés à tous les niveaux et à son entourage trois informations clés :
   a) la situation actuelle de l'entreprise en comparaison avec ses concurrents plus une vue sur le futur ;
   b) la vision de ce que l'entreprise devait devenir et comment il devait accomplir cette vision ;
   c) le progrès de l'entreprise sur les éléments clés identifiés comme importants pour accomplir la vision (Gordon G.G., 1985).

Nous allons passer rapidement en revue les intentions stratégiques communiqués par les banques à travers leurs messages de fin d'exercice dans leurs rapports annuels. Nous n'avons pas pu avoir les déclarations de la vision des banques analysées ; mais les intentions stratégiques peuvent être déduites des messages des Présidents des Conseils d'Administration et des directions des banques.
L'analyse des déclarations faites dans les rapports (voir Annexe 1) ne permet pas de se faire une idée précise des véritables intentions stratégiques des différentes banques.

Certaines déclarations sont des souhaits d'intentions qui ne sont pas traduits en éléments clés nécessaires à leurs réalisations.

Le vision de ce que la banque doit devenir et comment elle doit l'accomplir, de même que la mesure des progrès vers l'accomplissement de la vision n'est pas faite.

Cependant, toutes les banques ne se trouvent pas au même niveau d'élaboration de leur(s) vision stratégique/intentions stratégiques. Le domaine de l'expression de la vision stratégique et sa concrétisation est encore nouveau pour la plupart des banques locales.

IV.3. Les facteurs stratégiques internes

Nous rappelons que ces facteurs sont constitués de ressources tangibles et de ressources intangibles qui déterminent les compétences distinctives c'est-à-dire ce que l'entreprise sait mieux faire que ses concurrents.
L'analyse des ressources et des compétences est très importante pour s'assurer qu'elles sont adéquates par rapport à l'environnement dans lequel l'entreprise opère et les opportunités et les menaces existantes.
Les ressources tangibles sont constituées entre autres d'infrastructures, de ressources humaines et de ressources financières. Mais au centre/cœur de toutes ces ressources se trouvent les ressources humaines. Il n'a malheureusement pas été possible de faire un audit de cette ressource centrale qui détermine les compétences distinctives nécessaires à se forger une bonne position concurrentielle, source de performance. Nous avons donné les raisons dans les limites de cette recherche. L'évaluation des compétences nécessite une analyse de comment les ressources sont déployées pour créer des compétences dans différentes activités, et les processus à travers lesquels ces différentes activités sont reliées entre elles. Normalement, la clé des bonnes ou mauvaises performances se trouve là plutôt que dans les ressources de façon intrinsèque. L'analyse par la chaîne de valeur peut être utile pour comprendre et décrire ces activités et leurs liens. Nous avons expliqué plus avant pourquoi, nous n'avons pas recouru à cette méthode.
Les compétences sont difficiles à évaluer en termes absolus. Des comparaisons historiques et des comparaisons avec les normes de l'industrie sont souvent utilisées (Gerry Johnson et Kevan Scholes, 1999), lesquelles n'existent pas au Burundi.

Nous nous contenterons dans ce travail de l'évaluation des ressources matérielles et financières à travers le total du bilan, qui montre à l'actif, le total des emplois (courants et non courants) et au passif les ressources (fonds étrangers et fonds propres) et le nombre d'agences qui traduit le réseau de distribution des banques.

L'évaluation des ressources humaines a été faite à travers la motivation manifestée au travail et la formation continue reçue. Les qualifications et l'expérience du personnel est pratiquement le même dans toutes les banques surtout que ce personnel passe souvent d'une banque à une autre.

Les ressources intangibles sont constituées de « choses » immatérielles comme la réputation, le moral de l'organisation, l'expérience accumulée, etc... Ces ressources peuvent créer des avantages compétitifs. Nous avons retenu la réputation (qui est facile à vérifier même si elle est subjective) et la gamme des services offerts.

Nous rappelons que l'objectif de l'analyse interne est d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise. Notre analyse est comparative. La force ou la faiblesse sur un critère/facteur stratégique est matérialisé par la note obtenue sur ce facteur qui est fonction du classement obtenu sur ce critère en fonction des performances réalisées.

Le tableau suivant synthétise les résultats d'ensemble (pour les détails voir les annexes 1 et 2) auxquels nous sommes arrivés sur les facteurs stratégiques internes suivants :

1. Part de marché relative de dépôts
2. Part de marché relative de crédits
3. Taux de croissance de la part de marché de crédits
4. Total du bilan
5. Bénéfice net
6. Nombre d'agences
7. Réputation de la banque
8. Gamme de produits
9. Motivation du personnel

N.B: Nous avons inclus le bénéfice net dans les facteurs de succès car il conditionne l'autofinancement.

Tableau 3 : Synthèse des facteurs stratégiques internes

Résultats/Banques	BGF	BBCI	BNDE	IBB	BANCOBU	BCB
2005						
Total	2.95	2.9	1.55	5.25	3.9	4.3
Classement	4	5	6	1	3	2
2006						
Total	2.85	2.7	1.65	5.4	3.2	4
Classement	4	5	6	1	3	2
2007						
Total	3.3	2.1	1.4	5.25	3.2	4.4
Classement	3	5	6	1	4	2
2008						
Total	3.05	2.15	1.1	5.3	3.5	4.1
Classement	4	5	6	1	3	2
Moyenne sur 4 ans						
Moyenne	3.04	2.46	1.43	5.30	3.45	4.20
Classement	4	5	6	1	3	3

Source : voir annexe 2 et annexe 3

L'analyse du tableau précédent montre deux groupes de banques dont la ligne de démarcation se situe au niveau de la note 3 : IBB, BCB, BANCOBU et BGF d'un côté et BBCI et BNDE[37] de l'autre.

L'explication des performances atteintes se trouve dans le point suivant.

[37] Nous avons inclus la BNDE qui est une société financière dans l'échantillon. La BNDE ne reçoit pas de dépôts mais à la place, elle reçoit des dons et subventions.

IV.4. Impact de la vision stratégique et des ressources sur la compétitivité et les performances des entreprises locales

Nous avons déjà signalé que les informations disponibles sur la vision ou les intentions stratégiques sont très parcellaires et ne permettent pas d'évaluer de façon objective l'impact sur la compétitivité et les performances des banques locales. Mais le seul fait que cette vision ne soit pas connue et ne soit pas largement communiquée est indicateur soit de son inexistence, soit son manque de consistance.

IV.5. Impact des ressources financières sur les performances financières apparentes et sur l'efficience

Les données objectives chiffrées sur lesquelles nous nous appuyons pour évaluer la compétitivité et les performances des banques locales sont constituées par :

- les ressources financières (total des fonds propres et des fonds étrangers) ;
- le réseau de distribution fait des différentes agences ;
- la part de marché des crédits détenue par les banques.[38]

Les performances sont mesurées à l'aide des indicateurs suivants : le total des produits et le résultat net. Ce sont des indicateurs de performance apparente c'est-à-dire qu'ils ne mesurent pas nécessairement l'efficience. Pour évaluer l'efficience dans l'utilisation des ressources, nous avons calculé la rentabilité des capitaux investis (RCI).

[38] Il y a une corrélation parfaite (r=1) entre les dépôts et les crédits octroyés.

A. Relation entre total des ressources financières et performances financières apparentes

A.1. Relation entre total des ressources financières (Total du passif) et produits

Cette relation est très forte et se traduit par un coefficient de corrélation de 0.99 en 2007 et en 2008. Les ressources qu'elles soient propres ou étrangères sont utilisées principalement pour octroyer des crédits (générateurs d'intérêts) et rendre des services (générateurs de commissions) ou créer des plus values de réévaluation lorsque les ressources détenues sont des devises. Donc, plus une banque a de ressources, plus elle a des capacités de générer des produits importants, plus elles a les moyens de rémunérer convenablement les facteurs de production dont les ressources humaines ; ce qui crée un cercle vertueux.

Tableau 4: Relation entre total du passif et produits

Banque	2007		2008	
	Total Passif (en 1000 FBU)	Produits (en 1000 FBU)	Total Passif (en 1000 FBU)	Produits (en 1000 FBU)
BGF	29,061,539	5,070,790	32,723,381	5,935,180
BBCI	21,804,954	3,393,654	31,703,295	4,347,519
BNDE	21,108,973	3,219,970	21,918,801	3,541,902
IBB	136,618,525	18,642,939	187,629,999	22,848,417
BANCOBU	67,798,557	9,662,575	94,147,635	13,874,551
BCB	118,996,467	14,306,563	143,124,743	18,454,990
	r = 0.99		r = 0.99	

Source : Annexe 2 dont les données sont issues des rapports annuels.

A.2. Relation entre total des ressources financières (Total du passif) et bénéfice net

Cette relation est également forte (respectivement de 0.99 et 0.92 en 2007 et en 2008). La différence entre les produits et le bénéfice net est constituée par les charges diverses (bancaires, d'exploitation générale, etc...). Sauf en cas de très mauvaise gestion, plus une banque a des produits importants, plus elle a un niveau de résultat élevé.

Tableau 5 : Relation total du passif et bénéfice net.

Banques	2007		2008	
	Total Passif (en 1000 FBU)	Bénéfice net (en 1000 FBU)	Total Passif (en 1000 FBU)	Bénéfice net (en 1000 FBU)
BGF	29,061,539	735 574	32,723,381	151 293
BBCI	21,804,954	455 420	31,703,295	796 393
BNDE	21,108,973	513 616	21,918,801	787 005
IBB	136,618,525	3 264 604	187,629,999	5 138 248
BANCOBU	67,798,557	1 867 000	94,147,635	4 172 000
BCB	118,996,467	3 444 900	143,124,743	3 400 800
	r = 0. 99		r = 0.92	

Source : Annexe 2 dont les données sont issues des rapports annuels.

B. Relation entre nombre d'agences et performances financières apparentes

B.1. Relation entre nombre d'agences et produits

La relation entre le nombre d'agences détenues par la Banque et les produits est aussi élevée mais moins forte (r de 0.78 et 0.77 en 2007 et en 2008 respectivement) que celle déjà analysée plus haut. Les agences sont utilisées pour collecter les dépôts mais aussi pour démarcher la clientèle pour les crédits. Mais il ne suffit pas d'avoir une agence, encore faut-il qu'elle soit efficace et qu'elle soit bien localisée ; d'où l'importance de la qualité et du dynamisme des ressources humaines des agences et de la position géographique des agences. De plus, être pionnier dans l'implantation des agences offre

un avantage compétitif certain par rapport aux suiveurs pour autant que l'on dispose des ressources humaines compétentes et que l'on ait bien choisi la localisation en terme de potentiel ou d'attractivité du marché/clientèle.

Tableau 6: Relation entre nombre d'agences et produits

Banques	2007		2008	
	Nombre d'agences	Produits (en 1000 FBU)	Nombre d'agences	Produits (en 1000 FBU)
BGF	15	5,070,790	15	5,935,180
BBCI	6	3,393,654	8	4,347,519.00
BNDE	1	3,219,970	1	3,541,902.00
IBB	22	18,642,939	25	22,848,417.00
BANCOBU	10	9,662,575	12	13,874,551.00
BCB	12	14,306,563	12	18,454,990.00
	r = 0.78		r = 0.77	

Source : Annexe 2 dont les données sont issues des rapports annuels.

B.2. Relation entre nombre d'agences et bénéfice net

Cette relation est encore plus faible que la précédente tout en restant d'un niveau acceptable (r de 0.66 et 0.64 en 2007 et 2008 respectivement). La différence par rapport à la relation précédente est toujours constituée par les charges. Si l'on a un nombre élevé d'agences qui ne sont pas très efficaces ou qui sont mal localisées (ou si l'on adopte une stratégie de suiveur) mais qui consomment beaucoup de ressources, le résultat final est faible.

Tableau 7: Relation entre nombre d'agences et bénéfice net

Banque	2007		2008	
	Nombre d'agences	Bénéfice net	Nombre d'agences	Bénéfice Net
BGF	15	735,574.00	15	151,293.00
BBCI	6	455,420.00	8	796,393.00
BNDE	1	513,616.00	1	787,005.00
IBB	22	3,264,604.00	25	5,138,248.00
BANCOBU	10	1,867,000.00	12	4,172,000.00
BCB	12	3,444,900.00	12	3,400,800.00
	r = 0.66		r = 0.64	

Source : Annexe 2 dont les données sont issues des rapports annuels.

C. Relation entre part de marché et performances financières apparentes

Nous avons combiné les deux relations considérées (part de marché et produits et part de marché et bénéfice net) car les explications sont les mêmes.
Ces relations sont très fortes (0.90 et 0.97 en 2007 et en 2008 respectivement pour part de marché et produits et 0.88 et 0.93 en 2007 et en 2008 respectivement pour part de marché et bénéfice net).

Les parts de marchés sont déterminées à partir des volumes d'affaires de chaque banque et particulièrement des crédits octroyés. Plus on octroie de crédits sains, plus on réalise des produits importants ainsi que des bénéfices. D'autres produits connexes (différentes commissions) naissent souvent à partir des crédits. Les autres arguments sont ceux que nous avons développés en ce qui concerne la relation entre les ressources et les performances financières apparentes.

Tableau 8: Relation entre part de marché et performances financières apparentes

1. Relation Part de marché et produits				
	2007		2008	
	Produits (en 1000 Fbu)	Part de marché des crédits	Produits (en 1000 Fbu)	Part de marché des crédits
BGF	5,070,790	0.10	5,935,180	0.08
BBCI	3,393,654	0.09	4,347,519	0.07
BNDE	3,219,970	0.07	3,541,902	0.06
IBB	18,642,939	0.35	22,848,417	0.37
BANCOBU	9,662,575	0.18	13,874,551	0.20
BCB	14,306,563	0.21	18,454,990	0.21
	r= 0.90		r = 0.97	
2. Relation Part de marché et Bénéfice net				
	2007		2008	
	Bénéfice net	Part de marché des crédits	Bénéfice net	Part de marché des crédits
BGF	735,574	0.10	151,293	0.08
BBCI	455,420	0.09	796,393	0.07
BNDE	513,616	0.07	787,005	0.06
IBB	3,264,604	0.35	5,138,248	0.37
BANCOBU	1,867,000	0.18	4,172,000	0.20
BCB	3,444,900	0.21	3,400,800	0.21
	r = 0,88		r = 0.93	

Source : Annexe 2 dont les données sont issues des rapports annuels.

D. Relation entre part de marché et rentabilité des capitaux investis (RCI)

La rentabilité des capitaux investis est un indicateur de l'efficacité du management. Elle montre comment la direction de la banque a été capable de transformer les actifs en résultat net. La rentabilité des fonds propres dépend de cette rentabilité fondamentale. On constate que de façon générale, cette rentabilité est très faible pour toutes les

banques, elle varie entre 2.1% et 2.9% en 2007 pour toutes les banques considérées et entre 0.5% et 4.4% pour l'année 2008.
On constate qu'il n' y a pas de corrélation entre la part de marché et la rentabilité des capitaux investis. Les banques ayant des parts de marché très différentes ont un même bas niveau de rentabilité des capitaux investis (exemple : la BNDE avec 7% de part de marché et l'IBB avec 35% de part de marché ont toutes les deux 2.4% de rentabilité des capitaux investis.

Tableau 9: Relation entre part de marché et RCI

	2007		2008	
	Part de marché	RCI	Part de marché	RCI
BGF	0.10	0.025	0.08	0.005
BBCI	0.09	0.021	0.07	0.025
BNDE	0.07	0.024	0.06	0.036
IBB	0.35	0.024	0.37	0.027
BANCOBU	0.18	0.028	0.20	0.044
BCB	0.21	0.029	0.21	0.024
	r= 0.24		r= .19	

Source : Annexe 2 dont les données sont issues des rapports annuels.

Nous rappelons comme nous l'avons déjà dit que les résultats de recherche sur la relation entre les parts de marché et la rentabilité des capitaux investis sont controversées. La relation n'est pas automatique. Sur un créneau porteur, avec de faibles investissements et une gestion efficace des coûts, on peut réaliser une rentabilité des capitaux investis appréciable. L'autre explication se trouve soit dans l'intensité capitalistique ou relation entre les investissements réalisés et le chiffre d'affaires (produits) ; soit dans la gestion des coûts.

Dans le cas d'espèce, l'intensité capitalistique est presque la même pour toutes les banques comme le tableau suivant le montre.

Tableau 10: Intensité capitalistique (Total actif/produits)

Banque	2007	2008
BGF	6	6
BBCI	6	7
BNDE	7	6
IBB	7	8
BANCOBU	7	7
BCB	8	8

Source : Annexe 2 dont les données sont issues des rapports annuels.

Il faut noter que, comme les recherches PIMS l'ont démontré, l'intensité capitalistique est liée négativement à la rentabilité des capitaux investis et c'est bien ce qui explique le bas niveau de cette rentabilité pour toutes les banques. En effet, le niveau de l'intensité capitalistique des banques locales est élevé.

E. Relation entre ressources financières et RCI

Comme le tableau suivant le montre, cette relation est faible car sur les deux années considérées, 2007 et 2008, le coefficient de corrélation est inférieur à 0.5. Les raisons sont les mêmes que pour la relation entre la part de marché et la RCI.

Tableau 11 : Relation ressources financières et RCI.

	2007		2008	
	Total Passif	RCI	Total actif	RCI
BGF	29,061,539	0.025	32,723,381	0.005
BBCI	21,804,954	0.021	31,703,295	0.025
BNDE	21,108,973	0.024	21,918,801	0.036
IBB	136,618,525	0.024	187,629,999	0.027
BANCOBU	67,798,557	0.028	94,147,635	0.044
BCB	118,996,467	0.029	143,124,743	0.024
	r= 0.46		r= 0.16	

Source : Annexe 2 dont les données sont issues des rapports annuels.

Après avoir analysé les facteurs mesurables à l'origine des performances financières apparentes des banques, analysons brièvement la capacité des banques burundaises à faire face à la concurrence des banques étrangères qui menacent d'envahir le marché burundais et la capacité de ces dernières à mener une offensive sur les marchés étrangers.

IV.6. Capacité de compétitivité des banques locales dans l'environnement régional (EAC)

La plupart des banques étrangères qui opèrent au Burundi sont des filiales des banques multinationales ou plus précisément multidomestiques dont les caractéristiques sont d'opérer de façon plus ou moins indépendante de leurs sociétés mères pour permettre de mieux répondre aux besoins locaux. Le contrôle par la société mère se fait à travers la planification et le système de rapportage (contrôle) et éventuellement par l'ultime veto qui peut intervenir par rapport aux stratégies nationales adoptées.

D'autres structures peuvent être mises en place comme les structures transnationales qui combinent la réactivité locale des filiales avec les avantages de la coordination au niveau international en créant un réseau intégré de ressources et de compétences au niveau international. Chaque filiale nationale opère de façon indépendante mais est une source d'idées et de capacité/compétences pour toutes les filiales sœurs dans d'autres pays et de la société mère. Les filiales locales atteignent une échelle critique à travers la spécialisation pour le compte des entreprises du groupe.

L'un des avantages dont les banques régionalisées disposent, c'est leur large réseau qui leur permet de transférer des innovations d'un pays à l'autre sans coûts supplémentaires. Sans réseau dense, la compétition devient difficile. La construction de ce réseau dense coûte très cher et constitue une sorte de barrière à l'entrée, pour les banques burundaises, sur le marché de l'EAC. La création de valeur supérieure, pour les clients, par les banques régionalisées, comparée aux banques locales, est un facteur de compétitivité pour elles. Un client satisfait est un client fidélisé qui répètera la consommation de ce service. Il peut participer au recrutement de nouveaux clients pour l'entreprise par une publicité gratuite de bouche à oreille. L'importance des ressources tangibles et intangibles que ces banques

régionalisées peuvent mobiliser sont très élevées par rapport aux banques locales. Il n' y a pas de doute que l'efficience de leur management est aussi supérieure comparativement aux banques locales. La menace est donc réelle si rien n'est fait au niveau des banques locales.

CONCLUSION

Nous avons passé en revue dans les points précédents les principaux handicaps des banques locales dont la très faible rentabilité des capitaux investis due à la forte intensité capitalistique, signe de l'inefficience dans le management de ces banques. Nous avons aussi relevé le manque de vision stratégique et la faiblesse des ressources engagées qui influent sur les performances financières et les menaces que constituent les banques étrangères. Que faire face à ces menaces ?
La réaction anticipée à ces menaces devrait aller dans deux principales directions : l'augmentation des ressources tangibles et intangibles ainsi qu'une gestion efficiente de ces ressources en baissant très sensiblement l'intensité capitalistique.
L'augmentation des ressources tangibles et intangibles peut prendre l'une des formes suivantes :

- la recherche d'alliances stratégiques complémentaires avec des partenaires tant internes qu'externes ou le développement conjoint consistant à partager les ressources et les activités pour poursuivre une stratégie ;
- des fusions et absorptions peuvent être également envisagées.

En tout cas la solution au manque de ressources et à l'inefficience n'est pas le repli sur soi-même.

BIBLIOGRAPHIE

Buzzell and Gale cité par Wheelen T.L. et Hunger J.D: Strategic Management and Business Policy. Addison- Wesley Publishing Company, Inc. 1995. p 119.

D'aveni R.: Hypercompétition, Vuibert, Paris 1995.

De Woot Ph., 1988, p13, cité par Ingham M., op.cit, p2

Gerry Johnson et Kevan Scholes : Exploring Corporate Strategy , Fifth Edition, Prentice Hall Europe, 1999, page 152.

Gordon G.G.: The relationship of Corporate culture to Industry Sector and Corporate performance in Gaining Control of The Corporate Culture, edited by RH Kilmann, M.J.Saxton, R.Serpa, and Associates, San Francisco:Jossey-Bass, 1985, p123.

Hamel G. et Prahalad C.: Strategic intent: Harvard Business Review vol 67 n°3, 1989, pages 63-76.

Helfer J.P., Kalika M. et Orsoni J. : Management : Stratégie et organisation, Vuibert , 3° Edition, Paris, 2000.

Ingham M.: Management stratégique et compétitivité, De Boeck Université,1995.

Ohmae K.: Le génie du stratège, Dunod, Paris 1995.

Pearce A.J. et Robinson R.B. : Strategic Management : Formulation, Implementation and Control, 10th edition, Mc GrawHill/Irwin, 2007.

Prahalad C.K. et Hamel G.: La conquête du futur, Interdiction, Paris, 1995.

Schwalbach J.: Profitability and market shares. A Reflexion of the Functionnal Relationship in Strategic Management Journal (May 1991) page 299-306.

Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social

Référence bibliographique des Cahiers du CURDES

Pour citer cet article / How to citate this article

BANDEREMBAKO Déo, Diagnostic stratégique des entreprises de service : cas des banques burundaises, pp. 270-304, Cahiers du CURDES n° 11, Aout 2010.

Contact CURDES : curdes.fsea@yahoo.fr