

Les activités clés des métiers bancaires : une analyse par la chaîne de valeur

Éric LAMARQUE

Université de Tours

Correspondance :

Institut de Gestion de Touraine – UPRES-IAE de Tours
Quartier des deux Lions
50, avenue J. Portalis – BP 0607
37206 Tours Cedex 03
Tél : 02.47.36.10.42
Fax : 02.47.36.10.11
E-mail : lamarque@droit.univ-tours.fr

Résumé : Depuis vingt ans le portefeuille de métiers des banques est en constante évolution sous l'influence de la globalisation des économies, de la déréglementation et du progrès technologique. Ce mouvement se poursuit plus que jamais aujourd'hui avec l'émergence de métiers de production autonomes jusqu'alors inclus dans la chaîne de valeur traditionnelle des métiers bancaires.

L'étude de ces phénomènes a donc été menée en privilégiant une analyse en termes de chaîne de valeur. Le concept a été adapté au secteur. La notion de compétence de l'organisation lui a été associée pour déceler les activités créatrices de valeur au sein des différents métiers d'un établissement.

Mots-clés : stratégie bancaire – chaîne de valeur – compétences de l'organisation

Abstract : There has been a constant evolution of the banking business portfolio in the past two decades, due to economic globalization, deregulation and the advent of new technologies. This trend is still the same today and is even more marked by the emergence of production businesses, the latter been traditionally included in the value chain of banking businesses. Studying this phenomenon has led to resorting to value chain analysis. This concept has been adapted to that specific sector. The notion of organizational capabilities has been linked to the value chain notion so as to detect value adding activities in a bank various businesses and identify the opportunities for new conditions to value production.

Key words : banking strategy – value chain – organizational capabilities.

Face à leur faible rentabilité de plus en plus d'établissements bancaires français ont tenté d'évaluer la compétitivité de leur mode de production, ainsi que celle de la performance économique relative de leurs processus¹. Cette opération s'est traduite, entre autres, par une analyse de la chaîne de valeur des différents métiers exercés par ces établissements [M.E. Porter 1986].

Une série d'études menées par des cabinets de consultants [Deloitte Touche Tohmatsu 1995], ou par les établissements eux-mêmes, montre une spécialisation des activités bancaires de gestion et de production, traditionnellement incluses dans la chaîne de valeur classique d'un métier. Ainsi, cette recombinaison se traduirait par l'émergence d'établissements qui n'assureraient que la distribution des produits ou leur production, d'autres pourraient se spécialiser dans certaines activités de *back office* comme le traitement des chèques ou la conservation des titres. Cette stratégie a été adoptée par un grand nombre d'opérateurs pour tenter d'améliorer leur compétitivité.

Pour dépasser ces simples constatations empiriques, il faut essayer de saisir la logique et les facteurs conduisant à une recombinaison de la chaîne de valeur. Si au départ cet outil a été développé pour l'industrie, son application dans le secteur des services, et en particulier celui des services financiers, peut s'avérer riche d'enseignements. Pour cela, il faut revenir à la volonté première de M.E. Porter qui, avec cet outil, mettait en évidence à quel niveau la valeur était ajoutée au produit, et identifier ainsi les sources de l'avantage concurrentiel.

La recherche des fondements de la compétitivité au sein de la chaîne de valeur des métiers exercés par les banques est une étape préalable à une réflexion sur les activités clés et les voies possibles de recombinaison. Ces activités clés sont celles qui apparaissent comme essentielles pour la création de l'avantage concurrentiel, quels que soient les métiers de l'établissement. Leur identification est fondée sur une étude globale de la nature des compétences associées à chaque

¹ Ce point est notamment relevé dans les travaux du Commissariat Général du Plan qui ont servi de base au travail de la commission des finances du Sénat "Banque : votre santé nous intéresse", A. Lambert, Les rapports du Sénat, n° 52, 1996-1997.

métier. La chaîne de valeur et le concept de compétence de l'organisation apparaissent donc complémentaires. Chacun d'eux cherche à proposer une explication de l'avantage concurrentiel. L'objectif est ici de contribuer à la discussion sur la manière dont les ressources et les compétences soutiennent les activités de la chaîne, problème qui n'est pas véritablement abordé par M.E. Porter [N.J. Foss 1996]. Au niveau d'un métier, la description et la compréhension des activités primaires et de soutien, ainsi que la coordination de l'ensemble de la chaîne, peuvent se faire en analysant la nature des compétences identifiées et en effectuant des regroupements autour de ces activités.

Vu la proximité et la complémentarité des concepts utilisés, une clarification de ceux-ci est préalablement indispensable.

1. Le cadre méthodologique et conceptuel

Dans les banques, la recherche de la rentabilité suppose aujourd'hui une vigilance au niveau des coûts et l'engagement dans un processus de création de valeur pour les clients et l'entreprise. Le recours à la chaîne de valeur et l'étude des ressources et des compétences qui s'y rattachent peuvent s'avérer utiles pour saisir ce processus.

1.1. Ressources, compétences de l'organisation et chaîne de valeur

Les déterminants de la création de valeur et de l'avantage concurrentiel seront appréhendés via le concept de "compétence de l'organisation". Il est issu, en stratégie, du courant théorique de la « *resource based view* » dont il constitue une opérationnalisation [D.J. Collis 1991]. Ce courant, qui a suscité de nombreux développements à partir du milieu des années 80, définit une firme par rapport à ce qu'elle est capable de faire [R.M. Grant 1991].

Une distinction est faite entre le concept de ressource et celui de compétence. B. Wernerfelt [1984, p. 132] définit les ressources comme "des actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme". Les exemples habituellement donnés sont les

équipements productifs, les savoir-faire individuels, les brevets, le capital, la notoriété ou la marque [B. Wernerfelt 1989 ; R.M. Grant 1991 ; J. Black, K. Boal 1994]. Ces ressources sont plus ou moins complexes à construire, ou à acquérir, ce qui détermine leur pouvoir de différenciation. Ainsi la notoriété est souvent le résultat d'un assemblage complexe de composants difficilement imitable par les concurrents.

Une compétence est plutôt définie comme une capacité à réaliser une tâche ou une activité grâce aux ressources [R.M. Grant 1991]. Elle désigne une combinaison de ces dernières en faisant appel à des processus organisationnels et des savoir-faire collectifs [R. Amit, P.J.H. Schoemaker 1993]. Le concept de compétence possède donc une dimension dynamique traduisant un savoir-faire organisationnel en action.

L'avantage concurrentiel peut se construire sur la base de certaines ressources mais surtout en fonction de la manière dont celles-ci sont articulées entre elles. Ces compétences sont généralement qualifiées de distinctives en raison de leur capacité à différencier l'entreprise de ses concurrents. Certaines compétences enfin sont considérées comme clés lorsqu'elles soutiennent plusieurs métiers de l'entreprise [G. Hamel, C.K. Prahalad 1990, Y. Doz 1994].

Les ressources et les compétences s'inscrivent au sein de la chaîne de valeur [Stratégor 1988]² et différents auteurs ont cherché à mettre en oeuvre des outils les associant aux activités de la chaîne dans le cas d'entreprises de services [C.G. Armistead, G. Clark 1993]. Elles agissent comme des " inducteurs de différenciation ", permettant de faire percevoir le service comme unique, et donc porteur de valeur pour le client. Elles peuvent aussi agir en rationalisant la structure des coûts, source de marge pour l'entreprise [J. Canals 1993]. L'association compétences-chaîne de valeur traduit une volonté de coordonner deux concepts qui ont l'objectif commun d'analyser les sources et les conditions de l'avantage concurrentiel. Une telle proposition doit être soumise à l'expérimentation pour en mesurer la portée.

La difficulté réside dans l'identification des compétences au sein de l'entreprise, et dans le rattachement des compétences aux activités de la chaîne. Selon A.P. de Man [1993], les activités doivent être comprises comme le lien entre les compétences et la position en termes de produit/marché. Autrement dit, les compétences doivent être mises en oeuvre aux différents stades de la chaîne de valeur, de manière à répondre aux attentes exprimées par le marché. Si cette réponse est pertinente, alors l'entreprise est performante et elle crée de la valeur pour elle-même et ses clients [A.S. de Vasconcellos, D.C. Hambrick 1989].

La méthodologie retenue consistera à définir des profils de compétences pour un métier donné en fonction des attentes exprimées par le marché.

1.2. La méthodologie de la recherche

La recherche s'est déroulée en deux temps : tout d'abord la définition des métiers bancaires, puis la recherche des fondements de la compétitivité avec l'étude de la chaîne de valeur de ces métiers [É. Lamarque 1996].

1.2.1. L'identification des métiers bancaires

Le concept de métier est étroitement lié à la « *resource based view* ». Les compétences clés constituent le cœur du ou des métiers de l'entreprise [C.K. Prahalad, G. Hamel 1990] et toute stratégie de développement doit s'articuler nécessairement autour de ceux-ci [D.J. Teece et *al.* 1994].

Un métier peut se définir comme la capacité à gérer un système d'offre, c'est-à-dire un ensemble de tâches permettant de proposer à une clientèle définie un produit ou un service particulier. Ceci implique de posséder non seulement les compétences et les ressources nécessaires à la conduite des tâches retenues, mais également la ca-

² L'équipe de Stratégor associe à la chaîne de valeur trois types de compétences (compétences économiques, de gestion et psychologiques).

pacité d'articuler des contributions d'origines variées [G. Koenig 1993]. La définition du métier repose donc sur une analyse interne de l'entreprise et sur les fondements de sa compétitivité.

Mais ce concept va au-delà. Quand les dirigeants tentent de définir leur métier, ils se réfèrent tantôt au marché (défini par les conditions de la demande et les besoins des consommateurs), tantôt à l'industrie (définie par les conditions de l'offre et souvent la technologie), tantôt à leur positionnement (fondé sur leurs compétences et leur positionnement sur le marché). Le métier se définit alors comme la rencontre d'une offre et d'une demande avec la volonté d'intégrer l'analyse interne et l'analyse externe de l'entreprise [A.C. Martinet 1990]. Le système d'offre est mis en œuvre pour répondre aux conditions du marché et les ressources et compétences de l'entreprise doivent satisfaire les attentes et les besoins exprimés.

S'agissant de l'activité bancaire, il est fréquent, depuis quelques années, de retrouver dans les informations publiées par les établissements ou le discours des dirigeants, une présentation en termes de métiers. Il s'agit d'une volonté d'exposer avec plus de clarté une activité mal comprise du public. Cet effort met aussi en exergue le souci des établissements de présenter une stratégie maîtrisée et cohérente, et de faire connaître les expertises et compétences qui constituent leur fonds de commerce. Mais au-delà de l'aspect communicationnel, les structures des grandes banques françaises montrent également une organisation en métiers.

Une analyse de contenu, réalisée à partir des rapports d'activités des huit plus grandes banques françaises, a fait ressortir différents types de définitions associées au concept de métier³. L'essentiel des définitions est exprimé en termes de clientèle servie ou de famille de produits offerts (figure 1), et se regroupe autour de la banque commerciale et de la banque d'investissement⁴. Cependant deux formulations sortent de ce

³ Le logiciel LEXICO a été utilisé pour le traitement des données textuelles. Les requêtes permettent d'identifier les formes textuelles associées au mot métier et leur fréquence d'apparition.

⁴ Deux définitions sont absentes de cette typologie : la gestion de patrimoine et le *corporate banking*. Ces métiers combinent des éléments de la banque

cadre. Les banquiers se définissent, parfois, comme des gestionnaires de risques ou des distributeurs de produits financiers. Il s'agit là de formulations transversales par rapport aux formulations classiques en termes de produits/marchés. Elles sont fondées sur des fonctions essentielles à l'exercice des métiers de la banque. Justifier leur émergence constitue l'objectif principal de la démarche.

Tableau 1 – Les métiers bancaires

La banque commerciale	La banque d'investissement
<p>La banque des particuliers <i>Collecte</i> <i>Crédits</i> <i>Services</i></p> <p>La banque des PME et professionnels <i>Financements</i> <i>Moyens de paiement et trésorerie</i> <i>Services spécialisés</i></p> <p>Les produits d'assurance <i>Vie</i> <i>Prévoyance</i> <i>Dommage</i></p> <p>Les financements spécialisés <i>Crédit-bail</i> <i>Location opérationnelle</i></p>	<p>La banque d'affaires - Les interventions en fonds propres <i>Prises de participations</i> <i>Capital-investissement</i> - L'ingénierie financière <i>Conseil en F & A</i> <i>Financements structurés</i> <i>Montages d'émissions de titres</i></p> <p>La banque financière - La gestion mobilière <i>Gestion privée</i> <i>Gestion collective</i> <i>Gestion de l'épargne salariale</i> <i>Gestion institutionnelle</i> - L'intervention sur marché <i>Intermédiation boursière</i> <i>Commercial sur marchés et dérivés</i> - La conservation <i>Nationale</i> <i>Sub-custodian européen</i></p>

Figurent en gras les neuf métiers principaux sur lesquels a porté l'analyse.

commerciale et de la banque d'investissement, ce qui ne pouvait se représenter sur la figure.

1.2.2. La mise en évidence des activités clés de la chaîne de valeur des métiers

Un travail préalable à l'identification des activités clés et des compétences était d'adapter la chaîne de valeur au contexte bancaire. Plusieurs propositions ont déjà été avancées. Elles restent souvent très générales car leurs auteurs ont cherché à retracer l'ensemble des métiers bancaires à l'aide d'une seule formulation [F. Bancel 1992 ; J. Canals 1993]. D'autre part elles s'écartent beaucoup de la formulation de M.E. Porter. Il nous a fallu établir une chaîne de valeur conforme à la perception des responsables, pour bien distinguer les différentes phases du processus de création de valeur.

Ce travail conceptuel a été réalisé au moyen d'entretiens semi-directifs de responsables appartenant à des banques françaises généralistes.

Dans le cadre des recherches de type ingénierique ou exploratoire, l'étude de cas est la méthode de recueil d'informations et de données à privilégier.

Dans un cas pilote [R. Yin 1994], seize entretiens semi-directifs ont été réalisés. Ils ont été menés auprès de responsables de la direction générale et des directions de la planification, des études économiques et bancaires et du marketing. Des responsables de métiers plus spécifiques ont aussi été interrogés (gestion mobilière, conservation des titres, financements spécialisés).

Pour respecter le caractère intégrateur du concept de métier, l'identification des compétences s'est faite en deux temps. Pour chaque métier, une liste des principales attentes des clients a été établie à partir d'enquêtes de satisfaction et d'études [M. Badoc 1986 ; M. Zollinger 1992]. Cette liste a été validée au début des entretiens. Dans un deuxième temps, les interviewés ont défini les compétences que leur établissement possédait pour satisfaire les attentes dans le métier considéré. Il leur a été également demandé de réfléchir aux compétences que d'autres établissements pouvaient posséder. Enfin, ils devaient tenter d'évaluer le caractère distinctif des compétences identifiées en fonction de trois critères : imitabilité [I. Dierick, C.K.

Cool, 1989]⁵, substituabilité, difficulté à échanger sur un marché [J.B. Barney, 1986]. Chaque entretien s'est achevé par la production d'une première liste qui ensuite était mise au propre, puis retournée à la personne pour être validée. Les "aller-retour" ont été nombreux avant d'aboutir à une validation définitive. La même procédure a été suivie pour chaque entretien⁶.

La démarche a été renouvelée auprès de deux cas de contrôle avec dix entretiens supplémentaires. Les profils de compétences⁷ élaborés au niveau du cas pilote ont été complétés par les éléments nouveaux issus des cas de contrôle jusqu'à obtenir une saturation empirique, qui a été constatée à l'issue du deuxième cas de contrôle.

Une fois les profils définitifs approuvés par les interviewés, ces derniers ont positionné les compétences de chaque profil au sein de la chaîne de valeur.

Dans une dernière étape, une analyse statistique lexicale a été menée sur l'ensemble des profils de compétences. Celle-ci avait pour objectif d'identifier les métiers définis de façon voisine en fonction des énoncés des compétences. Elle a été réalisée au moyen d'une analyse factorielle des correspondances (AFC) et de classifications hiérarchiques. L'AFC en particulier a permis de relever les dimensions essentielles à l'ensemble des métiers, dimensions représentant certaines activités de la chaîne de valeur. Au cours de cette dernière phase, des entretiens et des études complémentaires ont été réalisés, au sein du cas pilote et des cas de contrôle, pour préciser les conclusions révélées par les résultats statistiques.

⁵ Le critère d'imitabilité peut se décomposer en sous-critères tels l'ambiguïté causale, l'interconnexion entre actifs, l'avantage de masse d'actif. Ils n'ont pas été détaillés auprès des interviewés qui n'étaient pas familiarisés avec ces notions.

⁶ Les entretiens se sont déroulés avec un document de travail comme support, sur lequel étaient rappelés les attentes des clients. D'une durée moyenne de trois heures, ils ont constitué de véritables réunions de travail, au cours desquelles les interviewés devaient établir la liste des compétences. Dans certains cas, des informations complémentaires ont été apportées après les entretiens au moment de la validation définitive de la liste.

⁷ Cette notion de profil de compétences a été utilisée dès 1965 par I. Ansoff.

2. Les études de cas

La Société Générale, le Crédit Agricole et la BNP ont accepté de participer à la recherche⁸. La méthodologie qui vient d'être décrite a permis d'adapter le concept de chaîne de valeur au contexte bancaire et d'identifier des compétences au sein de celle-ci.

2.1. La chaîne de valeur des établissements bancaires

Les propositions correspondent aux deux grandes familles de métiers exercés par les banques aujourd'hui : la banque commerciale et la banque d'investissement.

2.1.1. La chaîne de valeur de la banque commerciale

La chaîne de valeur de la banque commerciale (figure 2) s'attache à décrire les métiers liés à la banque de détail à l'attention des particuliers ou des PME (financement, collecte de l'épargne, services). Elle comprend :

– *La collecte de fonds*. L'objectif est d'obtenir les ressources les moins chères et d'une durée suffisante. La collecte s'effectue sous forme de fonds propres, de refinancement, d'épargne et de dépôts des entreprises et des particuliers. Cette dernière forme constitue un moyen privilégié de se procurer des ressources bon marché, mais suppose un service de gestion des moyens de paiement. La collecte d'épargne suppose également un suivi de la relation.

– *La conception des produits et services en fonction de la cible*. Une distinction peut être faite entre les produits dépendant directement ou non de la collecte de ressources. Les crédits font partie de la première catégorie alors que certains produits d'assurance ou le conseil relèvent de la seconde. C'est à ce moment que l'on fixe le prix et que l'on décide de " l'habillage " du produit (proposé seul ou dans un *package*) en fonction du support de vente retenu.

⁸ Pour des raisons de confidentialité nous ne précisons pas lequel de ces trois établissements a constitué le cas pilote.

– *Le marketing et la vente.* Cette activité conduit à identifier et définir les cibles définitives en termes de potentiel financier, de risques, de localisation géographique... Marketing et conception doivent être en étroite collaboration pour proposer ou concevoir la meilleure offre pour le client. Des choix devront être effectués au niveau de la méthode de distribution (réseau d'agence, banque directe, force de vente) et de la politique de communication et d'image pour promouvoir les produits.

Figure 1 – *La chaîne de valeur de la banque commerciale*

INFRASTRUCTURE DE LA BANQUE			
GESTION DES RISQUES			
DEVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE			
RESSOURCES HUMAINES			
Logistique interne Collecte de fonds	Conception de produits/services en fonction de la cible	Marketing-Vente Choix de la méthode de distribution, de la publicité, des cibles	Services associés aux produits et SAV : relation de clientèle

– *Le service.* C'est le vecteur privilégié du relationnel bancaire. Il concerne aussi bien les moyens de paiement, que les opérations de *back office* liées au traitement administratif et comptable des opérations, notamment le traitement des incidents ainsi que la gestion des risques. Le service après-vente est souvent considéré comme le point crucial de la relation banque-client, et la cause principale de rupture de cette relation.

Les activités primaires entretiennent des liens étroits. Ainsi le réseau et la force de vente sont des outils privilégiés, pour connaître les besoins de la clientèle et concevoir de nouveaux produits. La fixation du prix dépend aussi largement du poids des frais généraux liés au *back office*, de l'évaluation des risques et éventuellement du coût des ressources.

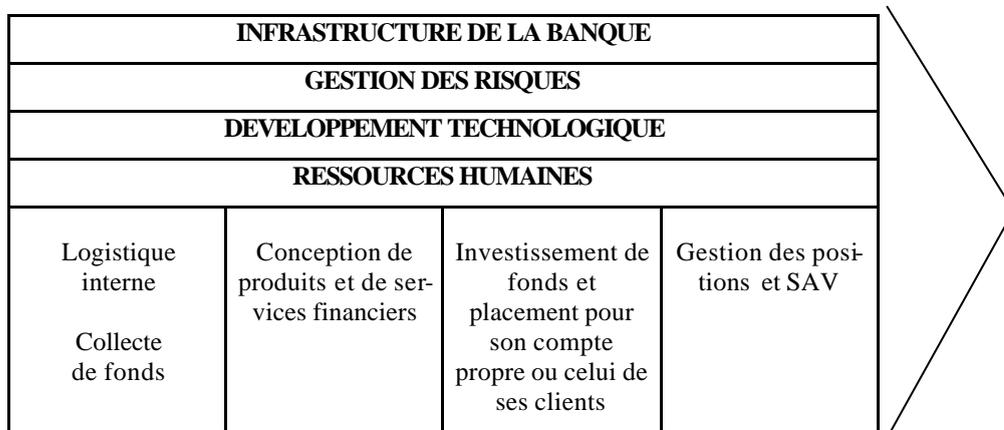
Les activités de soutien sont classiques par rapport à la formulation de M.E. Porter, hormis l'émergence de la gestion des risques. Il faut

bien noter que cette préoccupation existe à tous les niveaux de la chaîne. Si la vision classique associe l'aspect risque au moment de la vente des produits financiers (risque de non-remboursement), aujourd'hui toutes les activités sont concernées, aussi bien celles de la conception que du suivi ou que les traitements administratifs et informatiques des dossiers clients. De même les risques humains sont clairement appréhendés.

2.1.2. La chaîne de valeur de la banque d'investissement

Pour la banque d'investissement (figure 3), des différences avec la chaîne précédente se font sentir à plusieurs niveaux. Les plus importantes se situent au niveau des activités de conception, de l'investissement et des services associés.

Figure 2 – La chaîne de valeur de la banque d'investissement



– *La conception.* Tous les métiers de la banque d'investissement ne sont pas directement concernés par cette activité. Il s'agira essentiellement de produits financiers, parfois très complexes, liés à la gestion mobilière et aux interventions en fonds propres.

La particularité réside dans la proposition de conseils qui seront facturés au client, au contraire de la banque commerciale où ces services sont gratuits.

– *L'investissement de fonds pour le compte de tiers ou son propre compte.* Cette activité suppose la mise en œuvre d'un marketing spécifique pour les produits financiers. Elle nécessite une présence renforcée sur les marchés des capitaux, afin de pouvoir jouer efficacement le rôle d'intermédiaire et d'avoir la légitimité d'un grand intervenant.

De plus, c'est à ce niveau que l'on réalise les arbitrages pour des opérations dans lesquelles on désire se lancer ou des soutiens directs que l'on souhaite apporter.

– *La gestion des positions.* Elle correspond à l'ensemble des opérations de *back office* et de service après-vente. Il s'agit du suivi des opérations et des montages réalisés, des couvertures des positions prises et des risques. Comme dans la banque commerciale, cette activité est cruciale pour la reconnaissance du professionnalisme et la fidélisation de la clientèle.

La gestion des risques apparaît également comme activité de soutien. Mais les risques sont de nature différente (en dehors des risques liés à la technologie et aux hommes), l'évaluation d'une prise de participation ou d'un produit financier complexe étant assez différente de celle du risque crédit.

Si les formulations restent à ce niveau assez générales, elles traduisent la volonté des responsables de travailler avec un outil assez ouvert permettant des comparaisons entre les différents métiers d'un établissement. D'autre part, les adaptations apportées à l'outil de M.E. Porter ont été le fait des acteurs eux-mêmes. Remarquons qu'il est apparu pertinent, d'intégrer la gestion des risques comme une véritable activité de soutien alors que celle-ci ne ressortait pas des premières formulations⁹.

La démarche de recherche est, de ce point de vue, de type ingénierique. Le principe général réside dans la confrontation d'un cadre provisoire avec le terrain, qui à son tour va enrichir la représentation de

⁹ Au début des entretiens la formulation de M.E. Porter a été présentée aux interviewés de manière à procéder aux adaptations. La gestion des risques n'apparaissait pas explicitement. C'est en travaillant sur les compétences qu'il est apparu nécessaire d'ajouter cette activité dans le schéma.

la situation, et contribue à un processus itératif fait d'allers-retours entre la théorie et la situation concrète envisagée [Chanal et al. 1997].

2.2. Construction des profils de compétences et de la chaîne de valeur

La construction des profils de compétences est le résultat d'une saturation empirique. Dans le premier cas de contrôle, 80 % des énoncés des compétences concordaient avec le cas pilote. Pour le deuxième cas de contrôle, l'apport de nouveautés a été quasiment nul.

Le résultat des études de cas est la production d'un profil pour les neuf principaux métiers évoqués dans la figure 1. Le tableau 1 présente les résultats pour la banque des particuliers¹⁰.

Globalement, les énoncés font ressortir deux catégories de compétences :

- des compétences directement perceptibles par le client, relatives aux produits offerts, à la sécurité des transactions, à l'efficacité du réseau de distribution, aux qualités relationnelles et à l'expertise du personnel... ;

Tableau 2 – Les profils de compétences dans la banque des particuliers

<p>Compétences communes associées à la banque des particuliers quel que soit le produit</p> <p><i>Compétences de base</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Réseau physique ou électronique 2. Connaissance des événements de la vie du client 3. Segmentation fine du marché selon plusieurs optiques : maîtrise des risques, attentes, rentabilité, comportement (savoir-faire de l'analyste pour interpréter la segmentation) 4. Formation du personnel à l'accueil et au relationnel 5. Automatisation des opérations

¹⁰ Pour certains métiers de la banque d'affaires cette saturation pouvait être remise en cause en raison de leur faible importance dans les cas étudiés. Des entretiens réalisés fin 1997 chez Indosuez après son rachat par le Crédit Agricole ont permis de confirmer nos premières études.

<p>6. Maîtrise de la technologie dans les produits et services</p> <p><i>Compétences distinctives</i></p> <p>7. Réseau suffisamment décentralisé et canal de distribution spécialisé : articulation des différents modes de distribution</p> <p>8. Maillage optimal du réseau : offre/client/canal</p> <p>9. Anticipation des besoins</p> <p>10. Historisation des événements de la vie du client, importance du fichier client et exhaustivité (système d'information) : identification des segments rentables</p> <p>11. Innovation de produits et de process : devancer la concurrence de quelques mois</p> <p>12. Offre combinée de plusieurs produits/services : package</p> <p>13. Architecture et convivialité des agences</p> <p>14. Image de marque : sérieux et professionnalisme</p> <p>15. Capacité à s'engager sur des promesses clients (contractualisation)</p> <p>16. Structure des coûts de l'établissement et connaissance des coûts de revient</p> <p>Compétences distinctives spécifiques à la collecte</p> <p>17. Capacité des équipes à fournir un conseil dans la plupart des situations rencontrées : expertise financière</p> <p>18. Capacité à sécuriser le client</p> <p>19. Structuration des gammes</p> <p>20. Placer et gérer les fonds collectés</p> <p>Compétences distinctives spécifiques aux crédits</p> <p>21. Mise au point de scores et procédures de cotation</p> <p>22. Facturation correcte du risque pris</p> <p>23. Trouver des ressources à faible coût</p> <p>24. Offre différenciée en fonction de la variété des situations : produits souples, possibilités de renégociation</p> <p>Compétences distinctives spécifiques aux services bancaires aux particuliers</p> <p>25. Maîtrise de la facturation : connaissance des coûts</p> <p>26. Automatisation des opérations</p> <p>27. Système d'assurance des moyens de paiement, d'assistance, assurance voyage : efficacité de la gestion des sinistres</p> <p>28. Banque à distance, minitel, téléphone</p>

– des compétences “ internes ”, difficilement perceptibles, comme la conception du système d'information, la rationalisation de la structure des coûts, la capacité d'évaluation et de maîtrise des risques...

D'autre part, les énoncés qui ont été produits illustrent dans leur grande majorité le concept de compétence. Ils sont formulés en termes de capacité, d'architecture, de maillage, d'anticipation ou de maîtrise. Le concept de ressource est malgré tout présent au travers du réseau de distribution et de l'image de marque.

Le tableau 1 fait toutefois ressortir des énoncés très généraux (item 6 et 11). On touche là à une des difficultés de l'approche par les compétences. Leur identification s'assimile parfois à une régression infinie. Derrière un énoncé, d'autres compétences sont pressenties, mais elles sont mal identifiées par les acteurs eux-mêmes où elles ne peuvent être divulguées auprès d'un chercheur extérieur. Enfin, le caractère distinctif reste difficile à apprécier, notamment la dimension soutenable de l'avantage concurrentiel. Les compétences distinctives identifiées permettent, pour le métier, d'être en position compétitive favorable, si elles sont mises en œuvre dans un établissement. Mais aucun des interviewés n'a vraiment pu évaluer leur aspect durable, celui-ci étant largement dépendant de leur mode de construction.

Dans un deuxième temps les profils ont été associés à la chaîne de valeur. Le positionnement des compétences s'est avéré parfois délicat. Ainsi certaines d'entre elles pouvaient difficilement se positionner au sein d'une activité, mais en concernaient plusieurs et parfois même l'ensemble de la chaîne. Par exemple, la structure des coûts a des incidences qui se font sentir à tous les niveaux. Le positionnement de cette compétence (compétence 16 dans le tableau précédent) dans la figure 4 essaie de retracer cette situation.

La description des activités de la chaîne en termes de compétences permet de donner une représentation plus nette des activités. Inversement positionner les compétences au sein de la chaîne aide à préciser des définitions parfois abstraites ou générales et de repérer les activités essentielles pour un métier. En particulier, le positionnement conduit à repérer les compétences associées à l'ensemble des activités. Elles peuvent être considérées comme des facteurs permettant d'assurer la coordination et la cohérence de cet ensemble. Inversement, elles font ressortir la nécessité d'une articulation entre les activités pour pouvoir être déployées.

Malgré les difficultés pouvant exister dans le maniement de cet outil (identification parfois difficile des compétences, positionnement dans la chaîne parfois délicat), son utilisation génère toujours des discussions autour des conditions de la compétitivité de l'entreprise, en passant outre les divisions pouvant exister entre les services.

Figure 3 – *Le positionnement des compétences clés*

Figure non reproduite

3. Résultats et discussions

L'étude de l'ensemble des profils de compétences et des chaînes de valeur associées à chaque métier bancaire, à l'aide de la statistique lexicale, révèle l'émergence de la gestion des risques et de la distribution comme des activités clés pour l'ensemble de la banque (tableau 2)¹¹.

¹¹ L'utilisation du logiciel SPAD suppose quelques traitements sur les données textuelles. Ces données étaient constituées des neuf profils de compétences relatifs à chaque métier, chacun se présentant sous la forme d'une suite d'énoncés similaires à ceux du tableau 1. Ils comprenaient chacun entre 15 et 45 énoncés. Ces énoncés ont été lemmatisés et simplifiés. Ce travail consiste en un aménagement des formes textuelles comme les formes verbales mises à l'infinitif, les substantifs au singulier... Le logiciel SPAD effectue des traitements sur les mots en les considérant comme des variables qui caractérisent des individus ou des objets (ici les métiers). Dès lors le problème est d'avoir un nombre de mots

Ce sont les deux principales activités représentatives de la nature des compétences à maîtriser par les établissements. Elles traduisent les principales préoccupations des acteurs et les études complémentaires réalisées sur les cas ont permis de mettre en évidence les compétences et les ressources soutenant ces activités (tableau 3). De plus, la question est aujourd'hui posée de l'évolution de l'organisation des établissements autour de ces activités.

Tableau 3 – Principaux résultats de l'AFC concernant les profils de compétences

Axe	Valeur propre	% d'inertie	% cumulé
1	0,4542	7,04	7,04
2	0,4314	6,68	13,72
3	0,4013	6,22	19,94
4	0,3741	5,80	25,74
5	0,3292	5,10	30,84

Mots caractéristiques

Axe 1		Axe 2		Axe 3	
Coordonnées positives	Coordonnées négatives	Coordonnées positives	Coordonnées négatives	Coordonnées positives	Coordonnées négatives
évaluation risque participation relation gestionnaire	vente client	marché financier capital	facturation correcte risque sinistre assurance score	carnet d'adresses information relation suivi	produit distribution réseau maîtrise efficacité

3.1. La gestion des risques

Les deux premiers axes de l'AFC attestent de la prédominance de l'analyse des risques dans l'ensemble des compétences évoquées. Deux

suffisants pour effectuer de l'analyse des données. Dans nos traitements, nous avons retenu 101 mots significatifs sur la base de leur fréquence d'apparition. Le logiciel construit un tableau de contingence croisant les neuf métiers et les mots. Chaque mot est donc caractérisé par un profil de chiffres représentant son nombre d'apparition dans chaque description du métier. L'AFC a été réalisée à partir de ce tableau.

aspects peuvent être mis en avant pour illustrer l'importance de cette activité : la sélection des clients et des opérations, la gestion du bilan des établissements.

• *la sélection des clients et des opérations*

Décision délicate, elle conditionne la rentabilité des établissements, en particulier par les provisions qu'ils peuvent être amenés à enregistrer. Les techniques de sélection obéissent à une logique purement commerciale ou une logique relationnelle.

Tableau 4 – Principales compétences associées aux activités clés

Activités	Banque commerciale	Banque d'investissement
La gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des procédures de cotation et de scoring - Modalités de sélection des clients - Sécurisation des opérations avec la clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de l'évaluation des risques liés aux investissements en capital - Sécurisation des transactions - Modalités de contrôle des prises de position sur les marchés
L'architecture du réseau de distribution	<ul style="list-style-type: none"> - Maillage optimal du réseau - Adéquation offre/client/canal de distribution - Articulation des modes de distribution (mix relationnel / transactionnel) pour un même client 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité relationnelle des dirigeants (carnet d'adresses) - Implantation sur les places financières internationales - Efficacité des équipes dans le montage d'opérations complexes

La sélection en relation commerciale traduit l'utilisation de techniques de scoring. Lorsqu'il s'agit d'un score de décision, la note globale obtenue par rapport au seuil de décision conditionnera de façon automatique le refus ou l'acceptation du dossier. Cette technique suppose donc de disposer d'une base de données historisées permettant d'extraire les informations nécessaires à la notation.

Les banques généralistes se concentrent sur le terrain des scores de comportement ou de propension qui sont le préalable à une démarche

plus personnalisée. Reposant sur l'évaluation des comportements bancaires, ces scores permettent de mesurer l'exposition globale de la banque au risque par rapport à son client actif. Par la suite, la logique de sélection se fonde sur la relation. L'emprunteur est considéré comme un client vis-à-vis duquel le banquier s'engage dans un processus mutuel de compréhension pour cerner ses besoins et les risques qu'il peut présenter. Grâce à la construction de cette relation étroite, la banque peut obtenir de meilleures informations pour ses prises de décisions.

- *La gestion de bilan*

À côté de ces techniques de sélection, la gestion de bilan constitue une autre ressource pour évaluer et gérer globalement les positions prises par l'établissement. C'est un élément clé de la démarche stratégique à la fois par son horizon temporel, par sa capacité à gérer des scénarios et par la représentation qu'elle assure du couple risque/rentabilité. À l'heure actuelle, elle est considérée par beaucoup de dirigeants comme le meilleur outil de représentation du modèle de création de richesses d'un établissement financier. Les composantes de la gestion de bilan sont connues : calcul du " *gap* " de taux, mesure du risque de transformation, modélisation de scénarios... Il est possible de calculer le niveau de risque accepté et contribuer ainsi à la définition de la politique d'investissement et de refinancement dans un cadre précis de durée et de nature de taux. La gestion de bilan mesure aussi de manière permanente l'exposition au risque de liquidité et l'évolution prévisionnelle des ratios réglementaires.

L'avantage concurrentiel d'un tel outil ne se situe pas simplement au niveau de chaque composante. Il réside surtout dans le respect d'un certain nombre de règles propres aux outils de pilotage avec une forte implication de la direction générale au sein des comités actif-passif réunissant commerciaux, financiers et contrôleurs de gestion. L'intégration de la gestion de bilan à la démarche stratégique constitue véritablement une compétence distinctive.

3.2. La distribution

L'utilisation de canaux de distribution variés, gérés de manière différenciée mais coordonnée, augmente la valeur produite par la banque pour elle-même et ses clients [C. Easingwood, C. Storey 1996]. L'axe 3 est représentatif de l'importance de cette fonction. Il est caractérisé par des mots évoquant l'aspect relationnel des modes de distribution ce qui n'est pas surprenant, de la part des banques généralistes.

Avoir à sa disposition différents canaux permet d'optimiser l'équilibre entre la valeur ajoutée du service fourni d'une part et les coûts de production, de distribution et de contact d'autre part. Le client peut reconnaître facilement et apprécier un rapport qualité-prix cohérent avec le type et le niveau de service attendus du canal utilisé.

La banque peut alors concentrer ses compétences sur les domaines offrant, du point de vue du client, une valeur plus élevée (le conseil) et gérer les activités d'exécution ou de production (transactions, virements...) dans une optique de réduction des coûts.

Le choix d'un canal de distribution innovant (Internet, le " *PC Banking* ") a constitué ces dernières années une option de différenciation influençant directement la segmentation stratégique dans différents domaines. Le canal détermine en particulier :

- les différentes cibles de clientèle, chaque circuit définissant le type de relation banque-client et le niveau du service fourni ;
- une dynamique concurrentielle indépendante, chaque circuit pouvant avoir un champ concurrentiel spécifique (par exemple une banque fonctionnant uniquement par téléphone) ;
- la structure des coûts, chaque circuit ayant un impact différent en termes de frais de personnel, de frais commerciaux, de système d'information...

Il faut cependant rappeler, qu'en lui-même, un canal de distribution n'est qu'une ressource pour la banque. L'association cohérente et originale d'une infrastructure (endroit où le service est fourni) et d'une offre (combinaison de services proposés) constitue véritablement la compétence. Ici la distinction entre ressources (les canaux de

distribution) et compétences (articulation des canaux selon le client) apparaît assez nettement.

3.3. Vers une spécialisation des banques sur ces activités ?

Certaines dimensions de la gestion des risques peuvent faire l'objet d'une spécialisation, et éventuellement d'une filialisation. On pense ici à l'élaboration et à la commercialisation de scores par de petites unités spécialisées auprès des plus grands producteurs et distributeurs de crédits. Les assureurs Zurich en Suisse et Gerling en Allemagne proposent par exemple des conseils en gestion de risques à leur clientèle d'entreprises.

Concernant la distribution, dès 1993, O. Pastre avançait le concept de "bancommerce" pour traduire le fait qu'une banque est avant tout un réseau de distribution de produits de grande consommation. Certaines institutions commencent à commercialiser des produits fournis par d'autres établissements (aux Etats-Unis, American Express distribue des fonds créés par d'autres banques). De plus, de nouveaux intermédiaires se positionnent entre les clients et les fabricants de produits. Ils ont la maîtrise des réseaux de communication et de distribution (nouveaux canaux téléphoniques et télématiques) et des systèmes d'information marketing et commerciaux qui permettent de connaître le comportement du consommateur.

En France, on note depuis longtemps la présence de la grande distribution dans la vente de crédits ou de cartes privatives, avec une production et un *back office* gérés par des filiales spécialisées. Tendance plus récente, les opérateurs de réseaux sont sur les rangs pour monopoliser les technologies mettant en relation acheteurs et vendeurs. Ceci montre que la maîtrise des infrastructures de distribution peut échapper à la banque.

La spécialisation et la concentration sur la fonction de distribution ou sur certains aspects de la gestion des risques ont largement été évoquées lors des entretiens avec les responsables comme des axes possibles de développement. Cette évolution traduit une nouvelle division

du travail de l'industrie bancaire en unités spécialisées. Théoriquement, une structure spécialisée par métier permet un meilleur contrôle des coûts et une différenciation sur l'amélioration du service et la mise en avant de son professionnalisme.

Cependant cette évolution n'est pas automatiquement synonyme d'avantage concurrentiel. Comme le souligne M.E. Porter [1996], ce dernier est le résultat de l'ensemble des activités de la chaîne. La compétitivité de chaque activité prise individuellement est difficilement « déconnectable » du système, car les ressources et les compétences qui la soutiennent sont souvent imbriquées, comme le montre nos résultats. Leur spécificité, de ce point de vue, peut rendre toute tentative de concentration vaine¹².

Parmi les principaux risques figure la déperdition d'informations sur les clients. Isoler les activités de distribution ou de gestion des risques dans des entités relativement autonomes et envisager éventuellement une externalisation, pose la question de la réorganisation des systèmes d'information qu'impose ce type de décision. Les problèmes de compatibilité et de connexion entre les systèmes rencontrés par les banques ayant adopté une structure métier risquent de freiner les établissements dans leur volonté de restructuration.

Conclusion

L'approche par la théorie des ressources combinée à la chaîne de valeur permet une analyse originale des sources de l'avantage concurrentiel dans le secteur bancaire. Cependant cet exercice comporte différentes limites en raison de la difficulté à repérer des compétences qui sont souvent intangibles et qui soutiennent plusieurs activités. Néanmoins, il ressort assez nettement des résultats, deux activités clés pour les établissements : la gestion des risques et de la distribution.

¹² On retrouve ici un des aspects de la théorie des coûts de transaction qui présente le degré de spécificité des actifs comme un facteur essentiel dans les décisions d'externalisation [O.E. Williamson 1991].

Conscients de cette situation, les banques poursuivent une réflexion en profondeur sur leur organisation et sur leurs conditions de production de valeur. La question qui se pose aujourd'hui est de savoir si ces deux activités peuvent constituer des voies de recomposition de la chaîne de valeur comme cela est ressorti d'entretiens complémentaires. Elle renvoie à la problématique plus générale du lien entre les structures d'une organisation et sa stratégie. La banque est un terrain d'investigation à exploiter pour voir dans quelle mesure la recomposition de la chaîne de valeur à laquelle on assiste peut se justifier en termes de compétences.

L'étude des performances des établissements bancaires en relation avec l'analyse de leurs compétences et de leur organisation pourrait constituer un prolongement de cette recherche. Elle permettrait de vérifier les liens entre l'avantage concurrentiel et la création de rentes pour son détenteur.

Bibliographie

- Amit R., Shoemaker P. [1993], "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 33-46.
- Ansoff I. H. [1965], *Corporate Strategy*, Mc Graw-Hill.
- Armistead C.G., Clark G. [1993], "Resource activity mapping : the value chain in service operation strategy", *The Service Industries Journal*, Vol 13, n° 4, p. 221-239.
- Badoc M. [1986], *Marketing management de la banque et de l'assurance*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Bancel F. [1992], *L'Europe des banques*, Paris, Éditions Sefi.
- Barney J.B. [1986], "Strategic factor markets : expectations, luck and business strategy", *Management Science*, 10, p. 1231-1241.
- Black J., Boal K. [1994], "Strategic ressources : traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 131-148.
- Canals J. [1993], *Competitive strategy in european banking*, Clarendon press.

- Chanal V., Lesca H., Martinet A.C [1997], “ Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion ”, *Revue Française de Gestion*, n° 116, novembre-décembre, p. 41-51.
- Collis D.J. [1991], “A resource based analysis of global competition : the case of the bearing industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 49-68.
- Deloitte Touche Tohmatsu [1995], *A global industry perspective*, juin.
- De Man A.P. [1993], “1980, 1985, 1990: A Porter exegesis ”, *Management Report Series*, n° 166, Rotterdam School of management.
- De Vasconcellos A.S., Hambrick D.C. [1989], “ Key success factors : test of a general theory in the mature industrial product sector ”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 367-382.
- Dierickx I., Cool C.K. [1989], “Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage ”, *Management Science*, 12, p. 1504-1511.
- Doz Y. [1994], “ Le dilemme de la gestion du renouvellement des compétences clés ”, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 99-104.
- Easingwood C., Storey C. [1996], “The value of multi-channel distribution systems in financial service ”, *The Service Industries Journal*, Vol 16, n° 2, p. 223-241.
- Foss N.J. [1996], “ Research in strategy, economics and Michael Porter ”, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, 1, p. 1-24.
- Grant R. [1991], “ The ressource based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation ”, *California Management Review*, Spring, p. 114-135.
- Hamel G., Prahalad C.K. [1990], “The core competence of the corporation ”, *Harvard Business Review*, May-June, p. 79-91.
- Koenig G. [1993], *Management Stratégique*, Paris, Nathan.
- Lamarque E. [1996], “ Les métiers bancaires : définitions et logiques d'intégration ”, Thèse de l'Université Montesquieu Bordeaux 4, décembre.
- Lambert A. [1996], *Banque : votre santé nous intéresse*, Les rapports du Sénat, n° 52.
- Martinnet A.C. [1990], *Diagnostic stratégique*, Paris, Vuibert.

- Pastré O. [1993], “Le système bancaire français : bilan et perspectives”, *Revue d'Économie Financière*, n° 27, hiver, p. 233-272.
- Penrose E. [1959], *The theory of the growth of the firm*, New York, John Wiley.
- Porter M.E. [1986], *L'avantage concurrentiel*, Paris, InterÉditions.
- Porter M.E. [1996], “What is strategy ?”, *Harvard Business Review*, November-December, p. 61-78.
- Stratégor [1988], *Politique générale de l'entreprise*, Paris, Dunod.
- Teece D.J., Rumelt R.P., Dosi G., Winter S. [1994], “Understanding corporate coherence : theory and evidence”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, p. 1-30.
- Wernerfelt B. [1984], “A resource based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol 5, p. 171-180.
- Wernerfelt B. [1989], “From critical resources to corporate strategy”, *Journal of General Management*, 3, Spring, p. 4-12.
- Williamson O.E. [1991], “Strategizing, economizing and economic organization”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Winter, p. 75-94.
- Yin R. [1994], *Case study research : design and methods*, Beverly Hills, CA, Sage Publications.
- Zollinger M. [1992], *Marketing et stratégies bancaires : la métamorphose*, Paris, Dunod.