

# Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire

---

Éric LAMARQUE  
Université de Tours

*Classification JEL : L190, G210*

*Correspondance :*  
CERMAT- IAE de Tours  
50, avenue Jean Portalis  
BP 0607  
37206 Tours Cedex 3  
Tél : (33) 02.47.36.10.10 ; Fax : (33) 02.47.36.10.11  
Email : lamarque@droit.univ-tours.fr

*Résumé :* Les travaux empiriques cherchant à repérer véritablement les compétences sont relativement rares mais les résultats contribuent à éclairer les sources de l'avantage concurrentiel, à évoquer de véritables méthodologies d'identification et parfois à remettre en cause la possibilité même de cette identification.

Après une synthèse des travaux, une attention particulière est portée au secteur bancaire à travers une présentation détaillée des résultats d'une recherche initiée en 1995 et renouvelée en 1999. Ces résultats permettent d'engager une réflexion sur les problèmes posés par cette identification.

*Mots clés :* avantage concurrentiel – compétences – activité bancaire.

*Abstract :* Empirical research with a purpose of identifying a firm's competencies is quite rare even if results allow for a highlighting of the roots of competitive advantage, discussion of identification methodologies of competencies and, sometimes, questioning of the possibility of such identification.

Following a synthesis of research, a particular attention is paid to the French banking sector through a detailed presentation of a research started in 1995 and repeated in 1999. Results allow for a discussion of the problems related to identification of competencies and their ability to give a good representation of competitive advantage.

*Keywords :* competitive advantage – competence – banking.

Le discours des établissements financiers traduit, à l'heure actuelle, une volonté de maîtriser l'ensemble des flux financiers associés à leurs clients. Ils considèrent en effet que l'avantage concurrentiel dépend de leur capacité à répondre à la totalité des préoccupations financières de manière à avoir une maîtrise globale de la relation [M. Ferrary 1997].

Ces stratégies d'approche globale trouvent leur justification à la fois au niveau marketing et au niveau financier. Le marketing des services a mis en évidence les avantages d'un service global orienté vers le client [A. Meidan 1996] en considérant que celui-ci doit être appréhendé dans la totalité de ses besoins. Cette approche s'est traduite par la proposition de *packages* dont l'objectif est de fidéliser la clientèle et de vendre des services plus nombreux que s'ils avaient été proposés séparément. Dans la continuité de cette approche, les partisans du *relationship banking* [O. Jackson 1993] introduisent la dimension temporelle dans la relation banque-client. Celle-ci s'inscrit dans la durée pour que se développe une relation de confiance nécessaire à l'échange.

Sur un plan financier, les stratégies d'approche globale se justifient par la réalisation d'économies de gamme possibles par l'étalement des coûts fixes sur un plus grand nombre de produits et par la vente de certains services au coût marginal [I. Walter 1988]. L'existence de ces économies a longtemps justifié les stratégies de diversification et les politiques de ventes croisées dans beaucoup d'établissements, notamment par la proposition de services non bancaires. Toujours dans le domaine financier, ces stratégies d'approche globale témoignent d'une volonté de créer une relation étendue avec la clientèle pour améliorer la qualité de l'information détenue sur celle-ci et, ainsi, mieux analyser le risque [L. Nakamura 1993]. Elles attestent aussi des tentatives engagées pour créer des coûts de changements importants chez les clients (*switching costs*), ceux détenant plusieurs produits d'un même établissement hésitant généralement à changer de banque.

Ces deux séries de justifications n'abordent cependant pas la question des fondements de ces stratégies d'approche globale et, plus généralement, des véritables sources de l'avantage concurrentiel dans la banque. L'analyse des ressources et des compétences de l'organisation constitue une approche renouvelée de cette question, préoccupation im-

portante pour les chercheurs et les praticiens en management stratégique [G. Koenig 1999]. Ces concepts ont fourni une explication du succès de nombreuses firmes industrielles ou de services, l'analyse interne prenant alors une place dominante dans l'analyse stratégique [B. Wernerfelt 1984 ; C.K. Prahalad, G. Hamel 1990]. L'étude de la banque dans ce contexte contribue à fournir un éclairage sur les principales compétences dont la maîtrise permet d'obtenir une position dominante dans le secteur.

La théorie des ressources et des compétences trouve son origine dans les travaux de E. Penrose [1959] et de l'École de Harvard [LCAG 1969]. Depuis le milieu des années 80, différentes définitions ont été proposées pour chacun de ces concepts et, dans le cadre de cette recherche, il est nécessaire de préciser celles auxquelles l'on se réfère.

B. Wernerfelt [1984, p.132] définit les ressources comme « *des actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme* ». Ces ressources sont plus ou moins complexes à construire, ou à acquérir, ce qui détermine leur pouvoir de différenciation.

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.H.J. Schoemaker 1993]. La conséquence est qu'une ressource peut être considérée comme un ensemble fini d'actifs pouvant circuler sur un marché alors qu'une compétence ne peut être clairement bornée et ne peut circuler sur un marché.

Retenir ces deux conceptions qui apparaissent assez largement majoritaires dans les travaux sur cette question<sup>1</sup> présente l'avantage de distinguer assez clairement les deux notions pour la suite de l'investigation, élément essentiel pour la compréhension, par les interviewés, du cadre conceptuel auquel l'on se réfère.

L'objectif premier de cette recherche est d'identifier les compétences source d'un avantage concurrentiel durable dans la banque. En effet, un des principaux domaines d'application de la théorie des ressour-

ces et compétences réside dans l'étude des conditions de l'avantage concurrentiel [G. Koenig 1999]. La réalisation de cet objectif passe tout d'abord par une définition du cadre méthodologique avec lequel on peut procéder à ce travail (section 1). Ensuite, pour apprécier le caractère soutenable d'un tel avantage, une analyse de l'évolution des compétences bancaires entre 1995, date des premières investigations, et aujourd'hui est apparue judicieuse dans un contexte de changement rapide de l'environnement (section 2). La comparaison des résultats obtenus à deux instants donnés fournit une première indication sur ce caractère soutenable mais soulève un certain nombre de questions autour de la validité des résultats obtenus. L'analyse du secteur bancaire, au-delà de l'amélioration de sa connaissance, est l'occasion d'engager une discussion sur la capacité de la théorie des ressources et des compétences et des méthodologies d'identification à donner une représentation précise de l'avantage concurrentiel (section 3).

## **1. L'identification des sources de l'avantage concurrentiel**

Pour la théorie des ressources et des compétences, l'avantage concurrentiel d'une entreprise réside dans ses ressources et compétences [J. Barney 1990, 1995]. Dans ces conditions, l'analyse interne devient dominante, ce qui constitue une rupture avec la conception traditionnelle fondant l'avantage concurrentiel sur le meilleur positionnement produit/marché [M.E. Porter 1985]. Centrer la méthodologie sur les aspects internes de la firme suppose cependant une réflexion sur le niveau d'analyse à retenir au sein de celle-ci mais également sur les avantages qu'il peut y avoir à combiner analyse interne et analyse externe.

### ***1.1. Le choix d'un niveau d'analyse dans l'organisation***

Il n'existe pas de critères précis pour effectuer ce choix et le chercheur doit davantage s'adapter au contexte dans lequel il réalise son

---

<sup>1</sup> On pourra se référer aux travaux de R. Sanchez et *al.* [1996] qui font une syn-

étude et aux organisations qu'il peut analyser. Même si peu de méthodologies ont été explicitement proposées, on peut distinguer jusqu'à présent trois niveaux d'analyse pour procéder à une identification : l'entreprise, le produit, le métier ou le domaine d'activité.

– L'entreprise comme unité d'analyse : les méthodologies fondées sur l'analyse de l'entreprise ont été les premières à être développées. Les recherches se sont d'abord centrées sur l'étude des ressources intangibles et l'identification de domaines de compétences.

R. Hall [1992], au travers d'une enquête auprès des dirigeants issus de différents secteurs d'activité (services, production industrielle,...), a mis en évidence l'importance de certaines ressources dans la réussite de leur entreprise. L'intérêt du travail réside dans la proposition d'un cadre général dans lequel s'inscrivent les ressources en distinguant différents domaines de compétences (culturel, fonctionnel, réglementaire et de positionnement).

B. Mascarenhas et al. [1998] ont également procédé à une analyse de grandes entreprises et ils ont distingué trois grands domaines : la supériorité technologique, la fiabilité des processus et la solidité des relations avec les tiers.

**Tableau 1** – *Typologie des compétences (extrait)*

Firmes	Excellence technologique	Excellence de processus	Excellence relationnelle
Siemens	Savoir-faire dans les semi-conducteurs	Fabrication fiable, de haute qualité et à prix raisonnables, perpétuée par un programme maître-apprenti. Longue tradition de gestion du processus d'innovation	Liens étroits avec les banques allemandes, facilitant l'accès aux capitaux pour financer les achats des clients
Merck	Possède d'excellents spécialistes fonctionnels pour la recherche et la fabrication	Normes très strictes et contrôle très strict limitant le risque d'incident avec les médicaments. Leader au nombre d'autorisations de mise sur le marché	Liens serrés avec la profession lui permettent d'attirer de nouveaux talents. La crédibilité que lui apporte la « <i>food and drug administration</i> » favorise les autorisations dans les autres pays.

Citicorp	Connue pour son savoir-faire financier aux États-Unis et pour ses produits sophistiqués	Réseau mondial qui est en mesure de fournir à ses 100 millions de clients n'importe quel service financier, n'importe où dans le monde et dans n'importe quelle devise, à moindre coût et sans risque	Met en contact ses clients locaux avec son réseau mondial d'établissements affiliés
----------	---	---	---

Source : B. Mascarenhas et al. [1998]

Les résultats restent toutefois assez généraux (tableau 1). Les énoncés proposés ne donnent pas de définitions précises des compétences possédées par telle ou telle firme. Ces définitions relèvent plus du concept de formule stratégique du succès [B. Trégoe, J. Zimmerman 1982 ; A.C. Martinet 1983] que de celui de compétence. Leur caractère très général laisse à penser qu'elles ne constituent pas une explication suffisamment précise de l'avantage concurrentiel.

– Le produit comme unité d'analyse : C.K. Prahalad, G. Hamel [1990] ont placé le débat au niveau du produit. Le découpage de l'entreprise en trois niveaux (compétences centrales, produits centraux et produits finaux) est déterminant car il met en évidence des espaces concurrentiels différents. Ainsi, au lieu de lutter au niveau de certains produits finaux, il est tout à fait possible d'acquérir une position dominante sur un produit central intervenant dans la production de ceux-ci. Ces produits centraux tiennent une place essentielle car ils sont la traduction physique des compétences centrales possédées par l'entreprise. Procédant par études de cas, ils ont pu mettre en évidence les conditions du succès de certaines grandes entreprises : Honda grâce à son savoir-faire dans les moteurs et les transmissions a pu se développer dans l'automobile, les motos, les tondeuses ou les générateurs ; Canon s'est appuyé sur ses compétences en mécanique de précision, optique de haute précision et micro-électronique pour la plupart de ses produits.

M. Tampoe [1994] s'inscrit dans la même logique en proposant une méthodologie fondée sur la distinction entre produits clés et produits secondaires. L'analyse des premiers doit permettre l'identification des compétences essentielles à leur conception (figure 1).

Cette méthodologie a été mise en œuvre au sein d'une entreprise d'assistance automobile. Les compétences identifiées sont définies en

termes d'outils de conception, de systèmes de contrôle, d'ingénierie mécanique.

**Figure 1 – Démarche d'identification des compétences**

Source : M. Tampoe, [1994].

Le métier ou le domaine d'activité comme unité d'analyse : niveau intermédiaire entre l'entreprise et les produits, l'intérêt de procéder à une analyse par métier ou domaine d'activité est de fournir les bases d'une méthodologie d'identification des compétences. Le point essentiel est que le métier se veut un concept intégrateur des dimensions internes et externes de l'entreprise (figure 2).

Le métier exprime la spécificité de l'entreprise intégrant son système de valeurs, ses règles internes, sa carte de pouvoir, tout ce qui fait son identité [Strategor 1988]. Cette notion englobe donc à la fois les concepts de savoir-faire, de compétence, de base d'expérience ou de culture. Cette approche permet d'identifier sa force interne et de la

mettre en adéquation avec les opportunités identifiées. Cette logique est à la base des travaux de R. Amit, P.J.H. Schoemaker [1993] même si ceux-ci proposent une analyse assez subjective de l'environnement et privilégient d'abord les ressources et compétences possédées pour voir dans quelle mesure elles permettent d'obtenir un avantage concurrentiel.

**Figure 2**– Le métier : rencontre d'une offre et d'une demande

Source : A.C. Martinet [1990].

Retenir le métier ou un domaine d'activité pour procéder à une analyse des compétences oblige à combiner une analyse externe et interne de la firme ce qui permet une définition plus précise de celles-ci [E. Lamarque 1999]. Plus généralement, comme le montre les résultats de R. Henderson, I. Cockbrun [1994] sur l'industrie pharmaceutique<sup>2</sup>,

---

<sup>2</sup> Au travers d'un modèle économétrique, ils mettent en avant la productivité de la découverte de nouveaux médicaments comme compétence clé. Celle-ci provient de la possession d'expertises spécifiques dans certaines disciplines de la



travailler au niveau d'un secteur d'activité permet de « contextualiser » les définitions des ressources et compétences, et offre de vrais moyens d'observer.

## **1.2. L'identification des ressources et compétences**

L'étape préalable de la méthodologie consiste dans la définition des métiers de l'entreprise puis l'identification se fait en deux temps. Tout d'abord, l'identification des ressources et compétences que l'entreprise mobilise pour exister et se développer sur un métier ou un domaine d'activité. Ensuite, la qualification de celles-ci pour évaluer dans quelle mesure elles sont bien à la base de l'avantage concurrentiel.

### *1.2.1. L'articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe*

À partir d'un découpage de l'organisation en métiers, il est nécessaire de procéder à une analyse des caractéristiques de l'environnement pour dégager les facteurs stratégiques de l'industrie au niveau de chacun d'eux. Cette première étape facilite le travail des personnes auxquelles il est demandé de définir les compétences associées à chaque métier permettant de répondre ou de satisfaire ces facteurs. Cette articulation peut se résumer par la figure 3.

À partir des profils de compétences construits pour chaque métier, une analyse comparative permet de repérer celles partagées par plusieurs métiers. Leur rôle central dans la stratégie de l'entreprise peut ainsi être mieux identifié et mieux compris.

Articuler les deux analyses se justifie dans le cadre du concept de métier qui se veut une intégration de celles-ci. Cela est également justifié du point de vue de l'étude de l'avantage concurrentiel. En effet, J. Alberto Sousa de Vasconcellos, C.K. Hambrick [1989] proposent une analyse de la performance fondée sur la confrontation effective des facteurs de succès de l'industrie et des compétences de l'entreprise. En

---

chimie mais aussi de la capacité des entreprises d'entretenir une circulation de l'information entre les unités de l'entreprises et avec son environnement.

d'autres termes, l'entreprise doit développer des compétences de manière à assurer cette confrontation comme le suggère la figure 4.

Une fois le travail d'identification réalisé chacune des compétences doit passer au crible des critères permettant de juger du caractère soutenable de l'avantage concurrentiel.

**Figure 3** – *Articulation de l'analyse interne et de l'analyse externe*

Source : R. Amit, P.J.H. Schoemaker [1993].

**Figure 4** – *Origine et implication des facteurs clés de succès*

Source : J. Alberto Sousa de Vasconcellos , C.K. Hambrick [1989].

### 1.2.2. La qualification des ressources et compétences

Parmi les compétences identifiées au sein d'une organisation, certaines contribuent plus que d'autres à la construction d'un avantage concurrentiel durable. En d'autres termes, il s'agit de repérer les compétences distinctives par rapport à des compétences de base nécessaires à l'existence de la firme mais ne permettant pas d'assurer sa compétitivité. Ce travail de qualification s'effectue à travers une grille de lecture à laquelle ont contribué plusieurs auteurs. Cette grille est constituée de critères exogènes et endogènes à la firme. Les critères exogènes sont relatifs à la rareté et aux possibilités de substitution [J.B. Barney 1990] :

– la rareté indique qu'un nombre réduit de firmes peut accéder ou acquérir une ressource ou une compétence. Ce caractère suppose une difficulté à clairement en définir les contours ce qui rend délicat toute tentative de transfert entre organisations [S.J. Winter 1987]. Un marché imparfait contribue, en plus, à renforcer cette rareté. Des droits de propriété exclusifs, l'existence d'actifs spécifiques sont des exemples souvent avancés [S.A. Lippman, L.P. Rumelt 1982] ;

– les possibilités de substitution doivent être réduites ou difficilement accessibles ; en d'autres termes le «contournement» de la compétence ou de la ressources ne doit pas être possible.

Les critères endogènes sont relatifs à la difficulté d'imitation, la capacité d'appropriation et de valorisation.

– La difficulté d'imitation tient au processus de conception et de mise en œuvre de la compétence par l'entreprise. Elle est réelle sous certaines conditions<sup>3</sup> :

- Les déséconomies liées au temps : l'accumulation d'actifs stratégiques sur une longue période rend difficile toute tentative d'un concurrent pour rattraper son retard.

- L'avantage de masse d'actif : il traduit l'idée qu'il est plus facile de développer des actifs stratégiques si l'on possède déjà un stock important de ce type d'actif.

---

<sup>3</sup> Pour une synthèse des auteurs sur ces points voir J.L. Arrègle [1996]

- Les interconnexions entre actifs : la possession d'un actif stratégique implique le développement d'autres actifs qui permettent de l'exploiter. On parle d'actif complémentaire ou lié.

- L'érosion des actifs : il faut entretenir en permanence l'actif pour éviter sa dépréciation et éviter des imitations.

- L'ambiguïté causale : le caractère tacite, la complexité et la spécificité de certains actifs les rendent impossible à imiter et même à identifier pour un concurrent.

- La capacité d'appropriation traduit la capacité de la firme à organiser ses processus de manière à bénéficier entièrement des retombées de la possession et de la mise en œuvre de ses ressources et compétences (rentes) [M.A. Peteraf 1993 ; J.B. Barney 1995].

- La capacité de valorisation suppose que l'entreprise peut répondre à des opportunités de marchés, à savoir que la compétence contribue effectivement à la réalisation d'un besoin non satisfait ou non exprimé. Autrement dit, elle doit contribuer significativement à la valeur du produit final pour le client [G. Hamel 1994].

L'ensemble de ces critères se conjuguent pour donner à l'avantage concurrentiel un caractère durable et soutenable [I. Dierickx, C.K. Cool 1989 ; D.J. Collis, C.A. Montgomery 1995]. L'étude des profils de compétences établis à deux périodes différentes doit nous permettre de juger de ce caractère. Par ailleurs, la théorie des ressources et compétences conforte dans l'idée que cet avantage reste difficile à réaliser et que l'ensemble des critères sont difficiles à réunir et invite à examiner avec plus d'attention la dotation en facteurs de la firme [S.A. Tywoniak 1997]. Le secteur bancaire a été retenu comme terrain d'investigation.

## **2. Application au secteur bancaire**

L'analyse des compétences bancaires s'est effectuée dans un premier temps dans le cadre de l'étude des métiers bancaires en 1995. Elle a été renouvelée en 1999 pour répondre à l'objectif d'analyser le caractère soutenable de l'avantage concurrentiel lié à l'évolution des compétences.

### 2.1. La recherche de 1995

L'analyse des métiers bancaires à travers trois études de cas a permis de mettre en œuvre la méthodologie d'identification des ressources et compétences fondées sur l'articulation des analyses interne et externe de l'organisation [E. Lamarque 1996]. Pour respecter le caractère intégrateur du concept de métier, l'identification s'est faite en deux temps.

Tout d'abord, pour chaque métier bancaire, 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]<sup>4</sup>. Cette liste a été validée au début des entretiens

Ensuite, l'étude des compétences s'est faite au sein de la BNP, la Société Générale et le Crédit Agricole qui ont accepté de participer à la recherche. Dans un cas pilote<sup>5</sup> seize entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de responsables de la direction générale, direction de la planification, études économiques et bancaires et responsables de métiers (gestion mobilière, conservation de titres, financements spécialisés). Les interviewés ont défini les compétences que leur établissement possédait pour satisfaire les attentes dans les métiers considérés. 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 de la compétence en fonction de leur perception de trois critères : imitable, facilité d'accès à la ressource ou à la compétence (rareté), substituable.

La démarche a été renouvelée auprès de deux cas de contrôle avec dix entretiens dans chacun d'eux. Les profils de compétences élaborés au niveau du cas pilote ont été complétés par les informations nouvelles issues des cas de contrôle jusqu'à obtenir une saturation empirique

---

<sup>4</sup> Par rapport au schéma 2, retenir comme seul critère de définition des facteurs stratégiques de l'industrie la dimension client peut apparaître réducteur. Il s'agit cependant de la volonté des acteurs qui ont jugé que cette dimension était la plus pertinente. La réponse aux attentes constituait à leurs yeux le point primordial de la création d'un avantage concurrentiel.

<sup>5</sup> Pour des raisons de confidentialité on ne précisera pas lequel de ces trois cas a servi de cas pilote.

constatée à l'issue du troisième cas. Le résultat est la définition de profils pour chaque métier distinguant compétences de base et compétences distinctives issue d'une évaluation par les acteurs eux-mêmes.

Les traitements réalisés sur ces profils avec la statistique lexicale et leur analyse ont donné un certain nombre de résultats concernant les caractéristiques de l'avantage concurrentiel dans la banque. Ainsi la gestion des risques et l'architecture du réseau de distribution sont ressortis comme les domaines clés dans lesquels on peut construire cet avantage de manière durable *a priori* [E. Lamarque 1999]. L'organisation et la conception de systèmes d'information et l'image de marque apparaissaient aussi comme des éléments distinctifs solides. À côté des résultats empiriques, l'analyse plus approfondie des cas avait permis d'identifier des sources plus ponctuelles d'avantage comme l'innovation de service, la maîtrise technologique ou certaines compétences humaines [M. Zollinger, E. Lamarque 1999]<sup>6</sup>.

## 2.2. Les résultats de la recherche de 1999

La même démarche a été de nouveau entreprise en 1999 pour essayer de juger de la stabilité des définitions, en particulier au niveau des compétences distinctives à l'origine d'un avantage concurrentiel. Les trois mêmes banques ont été dans un premier temps étudiées dans les mêmes conditions et l'on a pu constater, à nouveau, une saturation des résultats. Le Crédit Mutuel est venu se rajouter comme troisième cas de contrôle. L'étude n'a pas permis de dégager des éléments nouveaux, ce qui tend à prouver que le phénomène de saturation se réalise dès le troisième cas.

Malgré les modifications apportées lors de l'actualisation des profils (synthèse au tableau 2 et exemple au tableau 3) l'analyse par la statistique lexicale a montré une stabilité dans les domaines de compétences.

---

<sup>6</sup> Il avait été relevé en particulier la culture risque du personnel, la maîtrise des techniques d'accueil ou d'entretien où l'existence de cadres d'élite leader dans une expertise particulière ou détenteur d'un important carnet d'adresses.

**Tableau 2** – *Modification des profils de compétences entre 1995 et 1999*

Métiers bancaires	% d'énoncés nouveaux de compétences dans les profils
Banque de détail	32
Distribution de produits d'assurance	18,5
Banque des PME et Professionnels	36,3
Financements spécialisés	8,3
Interventions en fonds propres	23
Ingénierie financière	33,3
Gestion de valeurs mobilières	8,3
Intermédiation financière	27,7
Conservation des titres	46,1

L'analyse factorielle a ainsi confirmé le maintien de la place dominante accordée à la gestion des risques et à l'organisation de la distribution comme domaines principaux de compétences (tableau 4). La principale différence avec l'étude de 1995 tient à la possibilité d'interpréter le quatrième axe comme étant celui de l'organisation et du *management* de la banque en général. Ce changement traduit l'importance croissante dans la vision des dirigeants que la compétitivité des établissements bancaires se jouera de plus en plus sur leur mode de fonctionnement et leur organisation au-delà des aspects traditionnels de l'activité bancaire.

De plus, des dimensions comme l'image de marque ou la notoriété n'apparaissent plus comme des éléments véritablement distinctifs, la plupart des établissements de la place ayant atteint des niveaux comparables dans ce domaine. Elles restent par contre des compétences de base nécessaires à l'existence d'une banque sur le marché.

**Tableau 3 – Profil de compétences du métier banque de détail (juillet 1999)<sup>7</sup>**

*Compétences communes à l'ensemble des métiers de la banque de détail*

**Compétences de base**

- 1 Posséder un 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 la vente et à la négociation
- 5 Maîtrise de la connaissance des produits pour répondre aux exigences de la clientèle
- 6 Capacité à mettre en place des systèmes informatiques et de les gérer
- 7 Maîtrise de la technologie dans les produits et services
- 8 Capacité à transposer des produits et services Minitel vers le PC banking**
- 9 Offre combinée de plusieurs produits/services : package**
- 10 Mise en place de techniques d'écrémage des DAV pour alimenter l'épargne
- 11 Architecture et convivialité des agences**
- 12 Image de marque : sérieux et professionnalisme**
- 13 Sécurité des transactions, des biens et des personnes**

**Compétences distinctives**

- 14 Réseau suffisamment décentralisé et canal de distribution spécialisé : articulation des différents modes de distribution : banque à accès multiples
- 15 Maillage optimal du réseau : offre/client/canal
- 16 Réactivité et proactivité par rapport à la concurrence
- 17 Anticipation des besoins
- 18 Historisation des événements de la vie du client, importance du fichier client et exhaustivité (Système d'information)
- 19 Innovation produit et de process : devancer la concurrence de quelques mois
- 20 Capacité à s'engager sur des promesses client (contractualisation) et à communiquer de manière transparente sur les conditions de l'offre
- 21 Capacité à proposer des produits aux meilleures conditions : tarification concurrentielle
- 22 Structure des coûts de l'établissement / connaissance du coût de revient
- 23 Capacité à s'assurer une croissance régulière pour avoir une position dominante sur son marché**
- 24 Management cohérent entre centralisation et décentralisation**
- 25 Capacité de remise en cause et de réactivité par rapport aux changements de l'environnement**

**Compétences distinctives spécifiques à l'activité Collecte**

- 26 Approche globale du patrimoine financier
- 27 Capacité à négocier avec le client
- 28 Structuration des gammes et diversification des produits
- 29 Gérer et transformer les fonds collectés

**Compétences distinctives spécifiques à l'activité Crédits**

- 30 Mise au point de scores et procédures de cotations
- 31 Facturation correcte du risque pris
- 32 Trouver des ressources à faible coût et de durée appropriée

<sup>7</sup> Les modifications et les nouvelles définitions de compétences par rapport aux résultats de 1995 sont présentés en italique gras.



<p>33 Offre différenciée en fonction de la variété des situations : produits souples, possibilités de renégociations, remboursements sur mesure</p> <p><b>Compétences distinctives spécifiques à l'activité Services</b></p> <p>34 Maîtrise de la facturation : connaissance des coûts</p> <p>35 <i>Qualité irréprochable des services de base</i> : moyens de paiement, assistance, assurance voyage</p> <p>36 Couplage service bancaire produits d'assurance</p> <p>37 Banque à distance, Internet</p>
--

**Tableau 4–** *Résultat de l'analyse factorielle sur les profils de compétences en 1995 et 1999<sup>8</sup>*

	Valeur propre 1995	Interprétation	Valeur propre 1999	Interprétation
Axe 1	0,4542	Évaluation relationnelle du risque	0,4328	Évaluation relationnelle du risque
Axe 2	0,4314	Cotation et facturation du risque	0,4215	Cotation et facturation du risque
Axe 3	0,4013	Efficacité de la distribution	0,4118	Efficacité de la distribution
Axe 4	0,3741	Pas d'interprétation possible	0,3825	Management et organisation de la banque

**Tableau 4 bis –** *Mots caractéristiques des axes en 1999*

Axe 1		Axe 2		Axe 3		Axe 4	
Positif	Négatif	Positif	Négatif	Positif	Négatif	Positif	Négatif
Évaluation	Vente	Capital	Facturation	Carnet	Réseau	Réactivité	Organis
Relation	Client		tion	Adresse	Distribu	Change	ation
Risque			Cotation	Relation	tion	ment	Manage
Participation			Risque	Suivi	Produit		ment
			Score				
			Assu				
			rance				

<sup>8</sup> La règle de Kaiser impose des valeurs propres supérieures à 1. Dans le cas de l'analyse textuelle cette contrainte est moins forte en raison de la nature des données. En effet la « matière première » est constituée des entretiens semi-directifs qui ont été ensuite formalisés sous forme de profils de compétences lemmatisés pour les besoins du traitement statistique soit un corpus de 1 500 mots différents. De plus cette exigence est moins forte car on ne vérifie pas une échelle de mesure. Il est à noter que ce genre de méthode est couramment utilisé par les sciences politiques pour l'analyse des discours.

Malgré tout, la stabilité des principaux domaines représentés par les trois premiers axes tranche avec l'évolution significative des énoncés pris au niveau de chaque profil. Cela renvoie au problème du niveau d'analyse des compétences et de leur place dans la construction de l'avantage concurrentiel. En fait, si des compétences organisationnelles du type « architecture du réseau de distribution » peuvent certainement contribuer à l'existence d'un avantage concurrentiel soutenable sur une période relativement longue, leur définition n'est pas assez précise pour expliquer les fondements ultimes de cet avantage. Ces considérations conduisent à s'interroger sur les possibilités d'identifier réellement les sources de l'avantage concurrentiel à travers la théorie des ressources et compétences.

### **3. Discussion**

La sensation qui domine lorsqu'on se livre à ce travail d'analyse reste un sentiment d'inachevé et d'impuissance en raison de la nature même des concepts utilisés. L'étude des compétences peut se comparer bien souvent à une régression infinie, autrement dit, il est toujours possible de trouver un niveau supplémentaire d'explication de l'existence de l'avantage. Le risque de se perdre dans l'analyse est donc réel et seules des précautions dans le *design* de la recherche permet d'atténuer le problème.

#### **3.1. L'identification des compétences : une régression infinie**

« *La première explication logique de l'origine d'une compétence provient de la compétence à développer une compétence, etc...* ». Cette caractéristique évoquée par D.J. Collis [1994] traduit le fait qu'il n'existe pas de niveau définitif pour l'analyse des sources de l'avantage concurrentiel. Chacun des éléments contribuant à l'expliquer peut avoir sa « genèse » à un niveau plus profond.

La recherche réalisée sur le secteur bancaire vient confirmer l'existence de ce type de problèmes. L'architecture du réseau de distribution, identifiée comme une compétence clé, se décline de manière

plus précise et différemment selon que l'on parle de banque commerciale ou de banque d'investissement (tableau 5). Si la définition générale de la compétence ne change pas, son contenu peut lui évoluer.

Le secteur bancaire illustre assez bien ce phénomène déjà constaté dans d'autres domaines. Ainsi la puissance de la marque est probablement l'explication principale de la compétitivité dans le secteur des *softs drink* sur une assez longue période [D.J. Collis 1994].

**Tableau 5** – Principales compétences associées à l'architecture du réseau de distribution

	Banque Commerciale	Banque d'investissement
L'architecture du réseau de distribution	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Maillage optimal du réseau</li> <li>– Adéquation offre/client/canal de distribution</li> <li>– Articulation des modes de distribution (mix relationnel / transactionnel) pour un même client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualité relationnelle des dirigeants (carnet d'adresses)</li> <li>– Implantation sur les places financières internationales</li> <li>– Efficacité des équipes dans le montage d'opérations complexes</li> </ul>

Dans l'industrie des semi-conducteurs ou des microprocesseurs, la capacité à innover plus rapidement et/ou mieux que ses concurrents apparaît comme le déterminant essentiel de la construction d'une position dominante [C. Christensen 1993]. Enfin, dans des industries marquées par une réglementation contraignante avec des comportements oligopolistiques non concurrentiels (le secteur bancaire avant 1984), l'antériorité dans l'exercice de l'activité et la position actuelle expliquent l'essentiel du succès de l'entreprise sur une longue période.

Lorsqu'on regarde le tableau 5, on se rend compte du danger à attribuer l'origine de la compétitivité d'une banque à la seule architecture de son réseau de distribution. Il faut approfondir la recherche pour détailler les éléments constitutifs de cette architecture de manière à préciser les conditions de leur apparition et de leur efficacité. Cette démarche est d'autant plus nécessaire que ces deux compétences se déclinent différemment selon que l'on parle de banque commerciale ou de banque d'investissement. Dans cette optique, le concept de méta-compétences semble plus approprié pour la qualifier [J.A. Klein, G.M. Edge, T. Kass 1991 ; D.J. Collis 1994 ].

Au sein même d'un profil de compétences évoqué dans le tableau 3, il existe un lien de subordination entre l'item 6 « Capacité à mettre en place des systèmes informatiques et de les gérer » et les items 3 « Segmentation fine du marché selon plusieurs optiques : maîtrise des risques, attentes, rentabilité, comportement : savoir-faire de l'analyste pour interpréter la segmentation » et 2 « Connaissance des événements de la vie du client ». En effet, la capacité à mettre en place un système d'information conduit à une meilleure connaissance des événements de la vie du client ce qui permet des segmentations plus fines. De même, la capacité à proposer des produits aux meilleures conditions (item 21) suppose de connaître précisément le coût de revient et donc la structure des coûts de l'établissement (item 22).

De telles constatations ont également été réalisées pour d'autres compétences dans d'autres contextes. Ainsi, S.C. Wheelwright, K.B. Clark [1992] ont constaté que la véritable compétence distinctive en matière d'innovation résidait dans la capacité à développer des structures favorisant la conception de nouveaux produits plutôt que le fait de posséder simplement une équipe importante en développement de produit. L'explication de l'avantage concurrentiel se situe dans l'existence de telles équipes soutenues par des structures organisées pour l'innovation.

### **2.3. *Le design de la recherche***

Il faut reconnaître que l'identification des sources de l'avantage concurrentiel reste un exercice difficile même pour les responsables d'entreprises. « *Les compétences clés sont bien souvent cachées des concurrents mais aussi de l'organisation elle-même* » [M. Tampoe 1994]. Les dirigeants peuvent avoir une vision biaisée de la réalité, cherchant peut être inconsciemment à dissimuler leur difficulté à raisonner avec un tel cadre d'analyse. De plus, on ne peut écarter la situation de rationalité limitée dans laquelle se trouvent les acteurs, à savoir que les définitions qu'ils peuvent donner sont celles qu'ils considèrent comme suffisantes pour expliquer le succès de leur organisation. Le chercheur n'est alors jamais assuré de connaître la véritable raison de

ce succès. Cette situation influence le processus de recherche à deux niveaux :

– Un contrôle collectif est essentiel dans la démarche adoptée. En effet, comme le remarque B. Moingeon [1994], des biais cognitifs peuvent exister lorsqu'on demande à un acteur (surtout lorsqu'il fait partie des dirigeants) de faire une analyse des compétences de son entreprise. Les biais cognitifs constituent en principe des risques évoqués lors des démarches hypothético-déductives, lors de la réponse à des questionnaires. On peut penser que ce type de risque existe dans le cadre des démarches inductives.

En effet, il faut avoir le courage d'évoquer avec une personne extérieure, ses faiblesses ou les forces de ses concurrents. Le dirigeant peut être incité à présenter une situation idéale plutôt que celle qu'il vit en réalité. De plus, lorsque les résultats obtenus doivent inciter le stratège à remettre en question son analyse, on constate fréquemment une réaction défensive. Ceci le conduit à privilégier des explications faisant appel à des causes externes, indépendantes de sa volonté.

Ce phénomène peut s'assimiler à un « effet de halo » [R.D. Nisbett, T.D. Wilson 1977], certains interlocuteurs pouvant attribuer certaines compétences distinctives à un établissement, non pas parce que celui-ci les possède réellement mais parce que l'interviewé en a globalement une bonne opinion. Par ailleurs, le risque existe que celui-ci réponde sans vraiment réfléchir en profondeur.

Pour minimiser ces risques, il faut s'efforcer de rencontrer des personnes reconnues pour leur connaissance de l'organisation et de ses attributs mais aussi avoir leur totale adhésion au processus de recherche. Cela dit, aider les personnes à analyser les compétences clés de leur entreprise reste un travail auquel les responsables peuvent trouver un intérêt car il facilite la compréhension des objectifs et des missions de la firme [K. Long, M. Vickers-Koch 1995]

– Intégrer dans la méthodologie une validation par des personnes, ou des informations, extérieures aux organisations : la plupart des recherches évoquées dans la première partie de cet article font référence au cours de la méthodologie à l'utilisation d'informations externes. Dans la majorité des cas il s'agit de documents écrits, parus dans des revues

économiques relatant l'avis d'experts extérieurs ou jugeant les raisons du succès ou de l'échec de certaines entreprises. Parfois, l'avis des clients peut constituer une source de validation supplémentaire [H. Bakker et *al.* 1994]. Triangulation des données et validation externe sont deux étapes garantissant une certaine objectivité des résultats et limitant les effets de halo. Enfin, l'analyse d'une entreprise ne doit pas faire l'économie d'une étude des principaux concurrents avec un double objectif : étudier les groupes stratégiques [M.E. Porter 1985] du point de vue de leur possession de telles ou telles ressources et compétences [A. Mehra 1996] ; identifier les domaines de compétences distinctives de l'industrie.

## Conclusion

Le principe de l'identification et de l'analyse des compétences apparaît extrêmement simple au cours d'un audit d'une entreprise. Les ressources tangibles sont aisément identifiables ce qui n'est pas toujours le cas des éléments intangibles que sont les compétences d'une organisation. Les définitions auxquelles les chercheurs ont abouti le plus souvent sont caractérisées par des énoncés très généraux qui ne constituent généralement pas l'explication de l'avantage concurrentiel.

Ces énoncés très généraux illustrent deux dimensions de l'analyse interne d'une organisation :

- tout d'abord l'existence des grands domaines de compétences que l'on peut en général assimiler aux activités d'une entreprise (sa chaîne de valeur). Leur définition est stable dans le temps et ils peuvent décrire de manière générale et superficielle les raisons du succès d'une entreprise.

- ensuite, la difficulté à obtenir une définition précise de la « compétence ultime » source de l'avantage concurrentiel. En ce sens, les définitions générales que l'on obtient rejoignent le concept de processus. On peut en connaître l'existence et les résultats mais on ne peut avoir de vision précise de tous les éléments qui le constituent à un moment donné. Ainsi, l'architecture du réseau de distribution, identifiée dans la banque comme un domaine central de compétence, peut se tra-

duire par une série de processus différents selon que l'on se situe au niveau de la banque commerciale ou de la banque d'investissement.

En raison de ce problème de régression infinie, de la confidentialité de certaines informations stratégiques, il paraît certain qu'une identification exhaustive des compétences est impossible. De plus, il faut bien reconnaître, au regard des différents travaux, que les compétences dépendent de l'industrie ou du secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise et de la période étudiée. L'analyse de l'avantage concurrentiel présente donc un caractère fortement contingent ce qui oblige à un renouvellement régulier de ce type travail. Mais, malgré tout, il apparaît possible à tout instant, dans n'importe quelle industrie d'identifier des compétences qui sont ou qui seront à l'origine de la compétitivité.

Le travail du chercheur ne peut se limiter qu'à la production de listes les plus complètes possibles au sein de multiples études de cas de manière à s'assurer de la connaissance de leurs caractéristiques principales au moyen de toutes les informations directes ou indirectes qu'il peut obtenir.

## Bibliographie

- Alberto Sousa de Vasconcellos J., Hambrick C.K. [1989], « Key Success Factors : Test of a General Theory in the Mature Industrial-Product Sector », *Strategic Management Journal*, vol. 10, p. 367-382.
- Allouche J, Schmidt G. [1995], *Les outils de la décision stratégique*, Tome 2, *Depuis 1980*, La Découverte, Repère.
- Amit R., Shoemaker P.J.H. [1993], « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 33-46.
- Arrègle J.L. [1996], « Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, mars-avril, p. 84-94.
- Badoc M. [1986], *Marketing management de la banque et de l'assurance européenne*, Éditions d'Organisation.
- Bakker H., Jones W., Nichols M. [1994], « Using Core Competences to Develop New Business », *Long Range Planning*, vol. 27, n° 6, p. 13-27.

- Barney J.B. [1990], « Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 1, p. 99-120.
- Barney J.B. [1995], « Looking Inside for Competitive Advantage », *Academy of Management Executive*, vol. 4, p. 49-61.
- Christensen C. [1993], « The Rigid Disk Drive Industry : A History of Commercial and Technological Turbulence », *Business History Review*, vol. 67, p. 531-588.
- Collis D.J. [1994], « How Valuable are Organizational Capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 143-152.
- Collis D.J., Montgomery C.A. [1995], « Competing on Resources : Strategy in the 1990s », *Harvard Business Review*, July-August, p. 118-128.
- Dierickx I., Cool C.K. [1989], « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, vol. 12, p. 1504-1511.
- Ferrary M. [1997], « Banques à réseaux : à la recherche de l'avantage concurrentiel », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 52-62.
- Grant R.M. [1991], « The Resource Based Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation », *California Management Review*, Spring, p. 114-135.
- Hall R. [1992], « The Strategic Analysis of Intangible Resources », *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 135-144.
- Hamel G. [1994], The Concept of Core Competence, in G. Hamel, A. Heene (Eds), *Competence-based Competition*, Wiley/SMS, p. 11-33.
- Henderson R., Cockburn I. [1994], « Measuring Competence ? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 63-84.
- Jackson O. [1993], « Build Customer Relationships that Last », *Harvard Business Review*, November-December, p. 120-128.
- Klein J.A., Edge G.M., Kass T. [1991], « Skill-Based Competition », *Journal of General Management*, vol. 16, n° 4, p. 1-15.
- Koenig G. [1999], « Les ressources au principe de la stratégie », in G Koenig (Coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Économica.



- Lamarque E. [1996], *Les métiers bancaires : définitions et logiques d'intégration*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV, décembre.
- Lamarque E. [1999], « Les activités clés des métiers bancaires », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 2, n° 2, juin, p. 135-158.
- Learned E.P., Christensen C.R., Andrew K, Guth W.Q [1969], *Business policy, Text and Cases*, Irwin.
- Lippman S.A., Rumelt R.P., [1982], « Uncertain Imitability : An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition », *Bell Journal of Economics*, p. 418-438.
- Long C., Vickers-Koch M. [1995], « Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage », *Organizational Dynamics*, Summer, p. 7-22.
- Martinet A.C. [1983], *Stratégie*, Paris, Vuibert.
- Martinet A.C. [1990], *Diagnostic stratégique*, Vuibert entreprise.
- Mascarenhas B., Bajeva A., Mamoon J. [1998], « Dynamic of Core Competencies in Leading Multinational Companies », *California Management Review*, vol. 40, n° 4.
- Mehra A. [1996], « Ressource and Market Base Determinants of Performance in the US Banking Industry », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 307-322.
- Meidan A. [1996], *Marketing Financial Services*, MacMillan Press.
- Moingeon B. [1994], « L'auto-analyse stratégique : un exercice délicat », *L'Expansion Management Review*, automne.
- Nakamura L. [1993], « Recent Research in Commercial Banking : Information and Lending », *Financial markets, Institutions and Instruments*, vol. 2, p. 73-88.
- Nisbett R.D, Wilson T.D. [1977], « The Halo Effect : Evidence for Unconscious Alteration of Judgements », *Journal of Personality & Social Psychology*, vol. 35, p. 272-282.
- Prahalad C.K., Hamel G. [1990], « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, n° 3, p. 79-91.
- Penrose E. [1959], *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell.

- Peteraf M.A., [1993], « The Cornerstones of Competitive Advantage : a Resource-Based View », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 179-191.
- Porter M.E. [1985], *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Sanchez R., Heene A., Thomas H. [1996], « Introduction : Toward the Theory and Practice of Competence-Based Competition » in R. Sanchez et al. (Eds), *Dynamics of Competence-Based Competition : Theory and Practice in the New Strategic Management*, Elsevier Science.
- Strategor [1988], *Stratégie, structure, décision, identité, politique générale d'entreprise*, Dunod.
- Tampoe M. [1994], « Exploiting the Core Competence of your Organization », *Long Range Planning*, vol. 27, n° 4.
- Tywniak S.A., [1997], « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », Communication au congrès AIMS, HEC Montréal.
- Tregoe B., Zimmerman J. [1982], *La force motrice : une nouvelle stratégie pour gérer l'entreprise*, InterÉditions.
- Walter I. [1988], *Global Competition in Financial Services*, Ballinger.
- Wernerfelt B. [1984], « A Ressource Based View of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, p 171-180.
- Wheelwright S.C., Clark K.B. [1992], *Revolutionizing Product Performance*, Free Press.
- Winter S.J. [1987], « Knowledge and Competence as Strategic Assets », in M Tushman, A.H.Van de Ven (Eds), *The competitive challenge*, University of California, p. 159-184.
- Zollinger M. [1992], *Marketing et stratégies bancaires : La métamorphose*, Dunod.
- Zollinger M., Lamarque E. [1999], *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, 3<sup>e</sup> éd.