

***REAGIR À L'ENTREE DE NOUVEAUX CONCURRENTS :
LE CAS DU SECTEUR BANCAIRE FRANÇAIS***

LIONEL HONORÉ

CRGNA - LAGON

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

CHEMIN DE LA CENSIVE DU TERTRE, BP 52231

44322 NANTES CEDEX 3

TÈL : 02.40.14.17.28 / FAX : 02.40.14.17.27

MESSAGERIE : lionel.honore@sc-eco.univ-nantes.fr

FRÉDÉRIC LE ROY

CRGNA - LAGON

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

CHEMIN DE LA CENSIVE DU TERTRE, BP 52231

44322 NANTES CEDEX 3

TÈL : 02.40.14.17.82 / FAX : 02.40.14.17.27

MESSAGERIE : leroy@sc-eco.univ-nantes.fr

Mots-clés : réaction à l'entrée, firmes en place, secteur bancaire, innovation, inertie, imitation.

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé : l'objectif de cette recherche est de mieux comprendre les déterminants, les modalités et les implications de la réaction à de nouvelles entrées. En se fondant sur l'étude des comportements des firmes dans le secteur bancaire en France, nous montrons, tout d'abord, que les possibilités de réaction à une nouvelle entrée sont fonction du caractère différencié de cette entrée (plus l'offre est différenciée, moins les firmes en place ont la capacité de réagir). Nous montrons, ensuite, que, en cas d'entrée de firmes fortement innovantes, les firmes en place ont tout intérêt à tenter d'imiter le plus rapidement possible ces nouveaux entrants : moins elles imitent rapidement et efficacement les nouveaux entrants innovants et plus elles risquent de se retrouver durablement exclues des opportunités de marché à forte rentabilité créées par les nouveaux entrants.

Mots clés : réaction à l'entrée, firmes en place, secteur bancaire, innovation, inertie, imitation.

RÉAGIR A L'ENTRÉE DE NOUVEAUX CONCURRENTS :

LE CAS DU SECTEUR BANCAIRE FRANCAIS

INTRODUCTION

Quand Richard Branson décide d'introduire la marque Virgin Cola, la principale réaction du leader de marché, la firme Coca Cola, est ... l'absence de réaction (Baumard, 2000). Inversement, quand la firme ECS tente d'entrer dans le secteur des plastiques, elle provoque des représailles si fortes, de la part du leader AKZO, que celui-ci sera condamné par la Commission des Communautés européennes pour abus de position dominante (Glais, 1992). Comment expliquer ces différences de réactions des firmes en place à l'entrée de nouveaux concurrents ? Pour quelles raisons certaines entreprises en place sont-elles particulièrement inertes alors que d'autres sont extrêmement agressives avec les nouveaux entrants, au point de risquer d'être mises en cause par les autorités concurrentielles ?

En réponse à ces questions, l'objectif de cette recherche est, en se fondant sur l'étude des comportements des firmes dans le secteur bancaire en France, de mieux comprendre les déterminants, les modalités et les implications de la réaction à de nouvelles entrées. Ce secteur a été choisi essentiellement parce que, depuis la loi de janvier 1984, de nouveaux entrants ont complètement remis en cause son fonctionnement. Les banques françaises ont donc du réagir pour ne pas céder devant ces nouveaux entrants et pour continuer leur propre croissance.

Comme résultat, nous montrerons, tout d'abord, en accord avec les recherches antérieures, que les possibilités de réaction à une nouvelle entrée sont fonction du caractère différencié de cette entrée : plus le nouvel entrant a une offre similaire aux firmes en place, plus elle peuvent réagir et, inversement, plus son offre est différencié, plus il est difficile aux firmes en place de réagir. Nous montrerons, ensuite, en tant que résultat original, que, en cas d'entrée de firmes fortement innovantes, les firmes en place ont tout intérêt à tenter d'imiter le plus rapidement possible ces nouveaux entrants : moins elles imitent rapidement et efficacement les nouveaux entrants innovants et plus elles risquent de se retrouver durablement exclues des opportunités de marché à forte rentabilité créées par les nouveaux entrants.

1. FONDEMENTS THORIQUES

La réaction des firmes en place à l'entrée de nouveaux concurrents dans un secteur est, historiquement, une problématique développée dans le domaine de l'*Economie Industrielle*, que ce soit dans les travaux des premiers auteurs, comme ceux Bain et Mason, ou dans des recherches plus récentes, constitutives de la *Nouvelle Economie Industrielle* (Scherrer et Ross, 1990). Les réflexions portent sur les barrières à l'entrée et sur la possibilité de dissuader un nouvel entrant d'investir dans un secteur (Scherrer et Ross, 1990).

Cette problématique trouve un premier écho en *Sciences de Gestion* quand Porter (1982) y transpose les principaux concepts de l'*Organisation Industrielle*. Elle trouve, par la suite, de nombreux prolongements dans des travaux en *Management Stratégique* et en *Marketing* qui ont pour objectif une meilleure compréhension de la dynamique de la concurrence. Gatignon et al (1989) montrent ainsi que les réactions des firmes en place dépendent de leur choix de marketing-mix avant l'entrée : les entreprises en place réagissent essentiellement en s'appuyant sur les éléments du marketing-mix qui constituent leur point fort avant l'entrée et désinvestissent sur les éléments du marketing-mix qui constituent leurs point faibles avant l'entrée.

De façon générale, pour Chen (1996), les réactions à une manœuvre stratégique de la part d'un concurrent sont fonction de trois facteurs : la prise de conscience de cette manœuvre, la motivation à y répondre et la capacité à y répondre. La perception d'une entrée et la volonté d'y réagir, tout d'abord, sont fonction du caractère menaçant de l'entrée pour les firmes en place : plus une entreprise est menacée dans des positions qu'elle considère comme vitale pour sa survie ou son développement, plus elle perçoit l'entrée et plus elle est incitée à réagir à ce qu'elle considère alors comme une attaque de la part du nouvel entrant (Smith et al, 1992 ; Porter, 1982). Inversement, moins une entrée remet directement en cause les positions des firmes en place, moins elles la perçoivent et moins elles sont tentées de réagir.

La volonté de réagir en fonction de l'aspect menaçant de l'entrée n'est pas suffisante pour expliquer la propension à réagir effectivement (Shankar, 1999). Il faut, ensuite, que les firmes en place aient la possibilité de réagir, c'est-à-dire la possibilité de s'opposer véritablement à l'entrée d'un nouveau concurrent. Une firme peut ainsi se sentir extrêmement menacée par l'entrée de nouveaux concurrents sans pouvoir y réagir effectivement. Inversement, une firme peut avoir les moyens de s'opposer efficacement à toute entrée de nouveaux concurrents, seule ou en association avec d'autres firmes en place (Baumard, 2000).

Pour Chen (1996), la possibilité de réagir à une manœuvre d'un concurrent est fonction de la similarité des ressources entre « l'attaquant » et le « défenseur ». Chen (1996) se fonde sur la théorie « *Resource-based* », qui considère que l'entreprise est un ensemble unique d'actifs et de compétences tangibles et intangibles. Ces ressources et actifs spécifiques sont développés par l'entreprise au cours du temps et se concrétisent par des routines organisationnelles propres à l'entreprise. Ces routines spécifiques sont à la fois le fondement de son avantage concurrentiel et la limite de sa flexibilité stratégique. Collis (1991) affirme ainsi que les choix stratégiques d'une entreprise à un moment donné sont contraints par ses choix passés, c'est-à-dire par les ressources et les actifs spécifiques que cette entreprise a choisis de développer précédemment.

Dans cette perspective, la capacité de réaction à l'entrée d'un nouveau concurrent va être fonction de la ressemblance entre les combinaisons de ressources de ce nouvel entrant et celles des firmes en place. En effet, les firmes qui développent des ressources similaires ont des répertoires concurrentiels, en termes de prix, de produit, de qualité, etc., beaucoup plus proches que les firmes qui développent des ensembles de ressources différentes. Par suite, il est beaucoup plus aisé de s'opposer à une entreprise qui développe des ressources similaires que de s'opposer à une entreprise qui développe des ressources très différentes (Chen et MacMillan, 1992).

Par exemple, si un nouvel entrant reproduit les procédés de production des firmes en place pour proposer des produits et des services très proches, il est aisé de s'opposer à son entrée en baissant ses prix, en proposant des améliorations mineures des produits, en augmentant l'effort publicitaire, etc. En revanche, si le nouvel entrant développe des ressources très spécifiques, ce qui le conduit à offrir à la clientèle des firmes en place des prestations uniques, il est beaucoup plus difficile de répliquer efficacement. Seul le développement de ressources et d'actifs similaires à ceux du nouvel entrant permettrait de reproduire son offre de produits ou de service.

Cette reproduction pose alors plusieurs problèmes stratégiques majeurs. L'entreprise en place peut, tout d'abord, ne pas être capable d'identifier précisément les ressources et actifs spécifiques développés par le nouvel entrant, notamment quand ils sont caractérisés par une grande « ambiguïté causale », c'est-à-dire, quand il est difficile de comprendre comment les ressources sont combinées pour produire une offre spécifique (Barney, 1991). Si elle arrive à comprendre le nouvel ensemble de ressources composé par le nouvel entrant, l'entreprise en place peut, ensuite, ne pas avoir intérêt à le reproduire, puisqu'elle risque ainsi de désorganiser ses propres routines spécifiques et de faire disparaître les fondements de son

avantage concurrentiel. Enfin, même quand elle a identifié les combinaisons spécifiques de ressources et qu'elle est décidée à les répliquer, l'entreprise en place peut ne pas avoir les moyens financiers ou le temps nécessaire pour le faire.

Dans cette perspective, Grimm et Smith (1997) montrent que plus une innovation est radicale et éloignée des normes de l'industrie, plus les délais de réponse des firmes en place sont longs. De même, Smith et al (1992) montrent que plus une action à une forte « magnitude stratégique », c'est-à-dire, plus elle est innovante et difficile à reproduire, moins les concurrents peuvent y répondre et plus la réaction est retardée. Par suite, Shankar et al. (1998) montrent que les derniers entrants dans un secteur peuvent enregistrer des taux de croissance des ventes et de rentabilité bien supérieurs aux premiers entrants s'ils entrent avec une offre réellement innovante. Bowman et Gatignon (1995) vont même plus loin en considérant que l'introduction de nouveaux produits peut déstructurer une industrie et remettre complètement en cause toute la dynamique de la concurrence dans le secteur à l'avantage des firmes introduisant les nouveaux produits.

En se fondant sur ces recherches, il est possible de proposer que la capacité de réaction à une nouvelle entrée est fonction de la similarité des ressources entre le nouvel entrant et les firmes en place. Plus une entreprise entre dans un secteur avec des ressources similaires à celles des firmes en place, plus celles-ci auront la capacité de réagir à cette entrée. Inversement, plus les ressources du nouvel entrant sont différenciées par rapport à celles des firmes en place, plus il est difficile à ces firmes en place de réagir à l'entrée. Pour évaluer la portée de ces propositions, nous étudierons, dans la suite de ce travail, le secteur bancaire français, secteur qui a du faire face à de nombreuses entrées depuis sa déréglementation en 1987.

2. DE NOUVEAUX ENTRANTS DANS LE MARCHÉ DES SERVICES BANCAIRES ET FINANCIERS

L'étude empirique se fonde à la fois sur une étude documentaire et sur des entretiens réalisés auprès de cadres dirigeants de banques françaises (Honoré, 1999). L'étude documentaire a été menée à partir de documents d'archives et actuels de plusieurs banques françaises (Crédit Mutuel, Crédit Agricole, Banque Populaire, BNP) et d'institutions telles que la Banque de France, l'Association Française des Banques ou la Commission Bancaire. Concernant les banques, les principaux documents étudiés ont été les rapports annuels, les comptes rendus d'assemblée générale et les journaux d'entreprise.

Concernant les institutions, les principaux documents utilisés ont été les bulletins mensuels et trimestriels de la Banque de France, les bulletins mensuels et les rapports annuels de la Commission Bancaire, les rapports annuels du Conseil National du Crédit, du Comité des Établissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement et de l'Association Française des Banques.

Cette étude documentaire est complétée d'une enquête auprès de dirigeants et de cadres dirigeants de six banques françaises (CIC ; Crédit Mutuel ; BNP ; BPBA ; CMLACO ; Crédit Agricole). Onze entretiens semi-directifs ont été menés sur les stratégies des établissements et leurs évolutions.

En moins de dix années ce sont tous les paramètres sectoriels et toutes les caractéristiques de l'environnement des banques qui se sont modifiés. Si la France était en retard en 1980, la rapidité des évolutions a fait basculer en quelques années l'économie bancaire de l'administration au libéralisme et à l'affrontement concurrentiel direct. A partir de 1987 et de la fin de l'encadrement du crédit et des dénationalisations de la première cohabitation, de nouvelles entreprises entrent sur le marché bancaire français, que ce soit dans le domaine de la banque d'affaire ou dans celui des activités traditionnelles de la banque de détail.

2.1. De nouveaux entrants dans le marché de la banque d'affaire

Dans le domaine de la banque d'affaire, les nouveaux concurrents ne sont pas des établissements français mais des banques étrangères (anglo-saxonnes, nippones mais aussi européennes) ayant déjà largement entamé le processus de transformation de leur organisation et de leur stratégie pour les adapter aux exigences d'un positionnement international (Scannavino, 1997). Cette transformation revient à une nouvelle définition du métier de banque d'affaires. La fonction des banques, autrefois définie en termes d'intermédiation, devient la conception et l'encadrement des transactions de valeurs mobilières, le placement de financement à court ou long terme et la mise en place d'opérations de couverture contre les risques (Benink, 1998).

Dans ce nouveau contexte économique et commercial la concurrence ne se fait pas seulement sur les prix de vente. En effet, pour des opérations financières transfrontalières, impliquant des actions sur plusieurs places financières et un travail de conception singulier en terme d'ingénierie financière, il est impossible de connaître ou d'évaluer *ex ante*, avant que le travail de conception ne commence, le contenu de la prestation et son résultat. La forme de la prestation doit être négociée dans l'échange entre l'opérateur et son client. Elle est le résultat d'un échange entre les parties prenantes pour construire un accord sur le type de prestation à

réaliser et la forme de sa réalisation. Le facteur déterminant de la réussite économique d'une opération est la capacité de la banque à la concevoir et à la mettre en œuvre. Ce sont ces éléments qui constituent les véritables avantages comparatifs d'un établissement, le prix n'est pris en compte que dans un second temps.

L'efficacité commerciale et économique d'une banque est déterminée par sa capacité à inspirer la confiance, c'est-à-dire à convaincre qu'elle est en mesure de concevoir une opération financière de grande échelle, d'en assurer la réalisation et d'en maîtriser les risques. Dans ce marché ouvert, les firmes multinationales, qui ont de plus en plus souvent un accès direct aux marchés monétaires et des financements à long terme (Benink, 1998), exigent de leurs partenaires financiers qu'ils aient une dimension internationale et un poids au moins comparable au leur (Minda et Paguet, 1996). La taille devient un facteur déterminant de la réputation de chaque établissement (Conti et Macaranelli, 1992).

L'efficacité de la banque est aussi déterminée par sa capacité à s'appuyer sur un réseau de partenaires, constitué d'autres établissements, qui acceptent de participer à la mise en place de l'opération pour laquelle elle joue un rôle de chef de projet.¹ Cette capacité à mobiliser d'autres opérateurs, autour d'un projet qu'elle porte, est pour une banque à la fois indispensable pour mener à bien les plus grosses opérations et est le signe qu'elle est reconnue par ses concurrentes comme un acteur important sur le marché et auprès duquel il est possible de s'engager sans risques.

C'est pour la banque une reconnaissance de la qualité de son savoir-faire et de sa capacité d'action et de mise en œuvre. Elle peut ensuite s'appuyer dessus pour vendre ses services d'ingénierie financière aux grandes entreprises industrielles ou commerciales et aux Etats, qui constituent les clients les plus importants. Cela suppose *ex ante* d'apparaître comme une véritable banque internationale de marché, et, *ex post*, une fois entré sur le marché, de confirmer par les faits sa capacité à agir.

Dans ce contexte, avoir accès aux marchés en tant qu'opérateur suppose de disposer des moyens d'agir sur le marché et de se positionner en tant qu'opérateur auprès des autres banques et des clients. Cela suppose donc de disposer des moyens de mettre en place des opérations d'envergure et de se poser en concurrents d'établissements plus importants. En d'autres termes, et en reprenant les expressions de Bonin (1997), avoir accès aux marchés bancaires et financiers suppose « d'être dans le marché » et de « jouer dans la cour des grands ».

Pour être présente sur les marchés une banque doit investir lourdement tant en matériel qu'en compétence. Des équipes d'analyses, d'ingénierie et de courtage, d'arbitrage, de gestion

et de placement doivent être mises en place. Les matériels informatiques et de télécommunication nécessaires représentent des montants d'investissements d'autant plus importants que les infrastructures doivent être installées dans chaque place financière.

Les coûts de coordination entre les services d'une banque implantée dans différents pays sont également très élevés. Il faut à la fois être capable de monter des opérations toujours plus importantes et complexes techniquement, de disposer d'une puissance financière suffisante pour prendre soi-même position, d'être contrepartie ou d'absorber les pertes lorsque les risques se réalisent et d'offrir des conditions compétitives aux clients internationaux en terme de qualité technique et de prix de réalisation des opérations. De plus, ces investissements devraient être réalisés brutalement et ne pourraient pas être mis en place par paliers.

Par ailleurs être présent sur les marchés suppose aussi d'être reconnu comme un acteur important. Cela implique d'être capable d'être chef ou co-chef de file dans le montage et la réalisation d'une opération et surtout d'être accompagné par d'autres établissements. C'est être capable de déployer un savoir-faire en termes d'ingénierie financière se situant au plus haut niveau de connaissance. C'est aussi être capable de placer les titres émis, ce qui implique d'avoir accès à une clientèle importante. Il faut pour cela pouvoir s'adosser à un réseau commercial important et performant. C'est encore pouvoir avoir accès à l'ensemble des marchés et pouvoir garantir l'opération contre un échec commercial y compris en s'engageant éventuellement à racheter soi-même les titres lorsque les acheteurs font défaut.

Cette reconnaissance nécessaire passe également par l'obtention de cotation élevée et par le référencement dans les palmarès des meilleurs opérateurs réalisés par les agences internationales de notation.² L'enjeu n'est pas seulement d'être dans les marchés mais bien de pouvoir réaliser dans les conditions les plus avantageuses les opérations les plus rentables. Il est de pouvoir multiplier les sources de profit en multipliant les interventions et les commissions qui les accompagnent.

Or, jusqu'au milieu des années 1980, ce sont les grands établissements anglo-saxons qui dominent le marché. Les banques européennes et singulièrement françaises, ont, au début de la décennie, pris un retard important et sont reléguées à une place marginale sur ces marchés mondiaux (AFB, 1989). En 1984, Indosuez est le premier établissement à véritablement développer des activités de banque de marché. Parmi les grands établissements généralistes, c'est seulement en 1987 que la Société Générale prendra l'initiative en créant une direction des marchés des capitaux (Bonin, 1996), la Banque Nationale de Paris ne suivra véritablement qu'à partir du début des années 1990 en se lançant sur les marchés obligataires et des produits dérivés.

Prendre le tournant du développement des activités financières internationales n'est pas neutre; c'est un acte de politique générale de l'entreprise qui met en œuvre des problématiques stratégiques et organisationnelles. Lorsque le Crédit Suisse décide de franchir le pas en 1995 cela se traduit par une réorganisation globale qui entraîne la disparition de 110 de ses filiales sur un total de 376 (Bonin, 1997). Dans un autre registre, une nouvelle tribu fait son apparition, celle des Golden boys, cadres payés à prix d'or et qui n'hésitent pas à se vendre à la banque la plus offrante. Chaque banque constitue ainsi dans chaque place financière des équipes de haut niveau et met en place partout dans le monde des salles de marchés. L'utilisation de ces réseaux passe de plus par la mise en place de systèmes de recueil et de transmission de l'information constitués à l'échelle mondiale (AFB, 1989).

Le problème pour les établissements bancaires devient peu à peu la segmentation du marché et la constitution de barrière à l'entrée de chaque segment. Pour chaque type d'opérations un groupe d'une vingtaine d'établissements se constitue, domine le marché et réalise la majeure partie des opérations. Entrer dans un groupe et devenir acteur du marché implique d'être concurrentiel mais surtout d'être capable de mettre en œuvre les opérations dont ont besoin les groupes industriels et commerciaux de taille mondiale qui deviennent les principaux clients des banques sur les marchés internationaux.

3.2. Les nouveaux entrants dans la banque traditionnelle

En 1981 le taux de bancarisation est, en France, proche de 100 % et huit groupes bancaires se partagent près de 80% des parts de marché. Sur les marchés traditionnels des banques, la situation est proche d'une forme oligopolistique. Le développement des réseaux et les progrès de la technologie ont dressé des barrières à l'entrée difficile à franchir et qui sont autant de barrières à la mobilité. Dans le même temps s'est développée à la marge du secteur une concurrence nouvelle qui porte sur les crédits mais qui ne prend pas la forme d'une activité bancaire. Le résultat est une intensification de la pression concurrentielle entraînant une baisse généralisée des marges et un accroissement des risques, alors que les banques françaises avaient été habituées jusqu'alors à une concurrence « feutrée » les autorisant à pratiquer des politiques de tarification souple et à ne contrôler que de manière imprécise leur rentabilité.

Il y a en France en 1992, 179 habitants par guichet bancaire contre 269 au Royaume-Uni, 914 en Italie et 1564 en Allemagne. Au Royaume-Uni comme aux Etats-Unis, le nombre de guichets est en nette diminution dans la première moitié des années 1990. De 1989 à 1994, le nombre d'agences des réseaux des banques anglaises en Grande Bretagne est passé de 20 400

à 17 400 et il est de 15 300 en 1996 alors même qu'à cette dernière date il y a 25 400 agences en France et 38 200 en Allemagne.³

Le maintien à un niveau élevé de l'importance quantitative du réseau d'agences bancaires en France s'accompagne d'un taux de bancarisation très proche de 100%. En conséquence, les coûts d'intermédiation comme l'utilisation par les clients des produits et services peu ou pas facturés augmentent (Turner, 1994). Gagner une part de marché par l'extension du réseau devient difficile et suppose un investissement très lourd, d'autant plus que les principales banques de dimension nationale disposent de réseaux déjà très étendus.

Dès la fin des années 1980, la structure du marché prend une forme oligopolistique (cf. tableaux 1 et 2). L'importance des réseaux, la saturation de la demande et l'importance de la confiance accordée à la marque forment des barrières à l'entrée suffisante pour écarter ce que Porter (1985) nomme les menaces de nouveaux entrants. Dans un autre sens l'importance des coûts fixes et l'impossibilité de diversifier les activités hors du champ bancaire et financier, que symbolisent les échecs répétés des expériences de ventes de voyages, limitent les possibilités de diversification et de redéploiement de l'activité dans d'autres groupes stratégiques (Caves et Porter, 1976)⁴. Dans ce contexte, plus que la conquête de parts de marché, l'enjeu pour chaque banque devient le maintien de ses positions sur chaque segment de marché.

	1990	1996
Belgique	48	58
Finlande	65	74
France	52	52
Allemagne	nd	16
Italie	24	29
Etats-Unis	9	16
Royaume-Uni	58	57

Tableau 1 : part de marché en % des cinq plus grands établissements dans l'actif total du secteur (White, 1998 et McCauley et White, 1997)

	1992	1993	1994	1995	1997
Les 5 premiers établissements	45,6	45,8	45,8	46,8	48,3
Les 10 premiers établissements	61,8	62,7	63	64,6	67,6
Les 20 premiers établissements	74,7	75,3	75	75,9	78,5

Tableau 2 : Evolution de la concentration du système bancaire français [distribution de crédits] entre 1992 et 1997 en % du total des établissements (Plihon, 1999).

Ce marché oligopolistique possède en quelques sortes des propriétés de finitude au sens de Shaked et Sutton (1982, 1987) : la stabilité bloque toutes possibilités de progression des parts

de marché mais ne se traduit pas par une impossibilité d'en perdre. Les banques sont contraintes à maintenir des investissements commerciaux, d'amélioration de la qualité et d'image, importants. Ces investissements, constituent des coûts irrécupérables qui sont endogénéisés dans le jeu concurrentiel du marché (Sutton 1991).

A côté de celle des établissements classiques se développe une concurrence émanant de banques spécialisées ou ne s'appuyant pas sur une organisation commerciale et industrielle traditionnelle. Les organismes spécialisés dans la distribution de certains types de crédits de consommation ou d'investissements développent leur volume d'affaires. Ils s'appuient plus sur les distributeurs de produits que sur des réseaux d'agences. Ils vendent les crédits directement sur le lieu d'achat du bien qui est financé et parfois en même temps que la vente du bien.

Des réseaux de distribution comme Décathlon font directement souscrire à leurs clients les crédits à la consommation de la banque Sofinco, qui accompagnent l'achat de matériel sportif, par les employés des magasins. La quasi-totalité des constructeurs automobiles et de camions possèdent une banque ou une société de crédits proposant des financements de véhicule aux clients des concessionnaires. PSA, s'appuie ainsi sur la Sofib, Renault sur RVI Finance et Diac, Général Motors sur la BCGM... De même, les entreprises de VPC et de grande distribution proposent de plus en plus des crédits à court et moyen terme, des moyens de paiement et des contrats d'assurance ou de placement (Escande 1994).

Ces établissements prennent une part de marché de plus en plus importante tant sur le marché des particuliers que sur celui des professionnels et des petites entreprises et les plus généralistes d'entre eux (Cetelem, Sofac, Sofinco, etc.) élargissent leur offre et proposent à leur clientèle des moyens de paiement, des crédits de trésorerie et des réserves d'argent permanentes.

Parallèlement à ces institutions financières spécialisées se développe de manière plus marginale l'activité d'établissements sans réseaux d'agences telle que la First Direct [créée en 1989 par la Midland Bank en Angleterre] ou la Banque Directe (créée en 1994 par Paribas). N'ayant pas à supporter les coûts de gestion d'un réseau, ces établissements peuvent proposer aux clients des gammes de produits étendues et des conditions de tarification et d'utilisation des services particulièrement avantageuses. Cela dans un contexte où des réseaux traditionnellement tournés vers un segment de marché sur lequel ils peuvent s'appuyer étendent leur champ d'activité en se transformant en banque universelle. À titre d'exemple, le Crédit Mutuel ou la Banque Populaire, historiquement principalement présents sur les

marchés des particuliers et des commerçants et des professionnels, étendent leur domaine à ceux des entreprises et des opérations financières et boursières.

Dans ce contexte, les marges qui étaient déjà faibles se sont encore réduites et de manière générale la rentabilité de l'exploitation des marchés traditionnels s'est détériorée pour tous les grands établissements (cf. tableau 3).

	1986-1988	1992-1994	1995	1996
France	0,4	-0,1	0,1	0,03
Etats-Unis	0,7	1,6	1,8	1,9
Royaume-Uni	1	0,7	1,2	1,2
Allemagne	0,7	0,5	0,5	0,1
Italie	1	0,8	0,3	0,5

Tableau 3 : bénéfice net des banques avant impôt en % du bilan (OCDE)

Pour les banques traditionnelles, ces nouvelles entrées posent clairement le problème du contrôle de la performance commerciale et de la rentabilité des réseaux d'agences. Cela d'autant plus que les investissements de qualité et, de manière générale, la maîtrise de la qualité du service devient non pas un avantage compétitif mais est une condition de maintien sur le marché. Une amélioration de la qualité ne se traduit pas forcément par une hausse des parts de marché mais une baisse met en danger à court terme la position concurrentielle de la banque.

3. LES RÉACTIONS DES FIRMES EN PLACE

3.1. La taylorisation du secteur bancaire

Au plan stratégique, sur le marché international de la finance, l'enjeu est d'avoir accès aux opérations les plus rentables mais il est aussi de pouvoir s'adosser à des volumes d'activité et de capitaux suffisants. Le métier de la banque de marché pose clairement le problème du franchissement des barrières à l'entrée que représente la nécessité *d'être sur le marché* et de *jouer dans la cour des grands*. Sur les marchés traditionnels le problème est le même bien que l'échelle soit différente.

Pour avoir accès aux marchés les plus rémunérateurs car générant les plus grands volumes de commissions, tels que ceux de la vente de services d'ingénierie, de conseil et de gestion de patrimoine, de montages financiers et juridiques ou d'accès aux opérations de marchés, les banques doivent disposer d'une taille suffisante pour pouvoir atteindre une clientèle importante et amortir les coûts sur des volumes d'activités suffisants. Enfin elles doivent être

identifiées par les différentes catégories de consommateurs comme des intervenants fiables et performants.

Nous proposons de caractériser cette nouvelle problématique stratégique des banques en termes de taylorisation du secteur bancaire. Nous défendons l'idée que ce qui caractérise ce secteur est un phénomène de division des tâches et de séparation entre la conception et la réalisation des opérations les plus complexes et les plus génératrices de valeur ajoutée d'un côté et la réalisation des activités traditionnelles de l'autre. Nous montrons comment s'opère une distinction entre les banques de premier rang, celles qui conçoivent les opérations et ont accès aux activités les plus rémunératrices, et les autres, celles de second rang qui sont rejetées vers des activités à faible valeur ajoutée sur un marché où s'exerce une concurrence tendue.

Nous avons étudié comment sur les marchés bancaires et financiers internationaux se sont mises en place des barrières à l'entrée, du marché global comme de chaque segment de marché. L'importance des investissements à réaliser pour être sur le marché constitue, pour les établissements déjà présents, une protection contre l'entrée de concurrents potentiels. Sur ce marché, la taylorisation est déjà une réalité. Seules les banques les plus importantes et les plus solides économiquement et financièrement et qui sont reconnues comme telles par les clients et les autres établissements ont accès au marché de l'ingénierie ainsi que de la conception et de l'organisation des opérations les plus importantes.

Les autres banques qui ne disposent pas des moyens pour mener de telles opérations (ce qui nécessite des services d'ingénierie très performants et à la pointe des techniques, l'entretien de systèmes d'information reliant des réseaux de salles de marché de taille mondiale etc.) sont rejetées au rang d'opérateurs au sens où elles n'interviennent jamais en tant que chef de file mais dans un second temps, lorsqu'il s'agit de placer les dernières tranches de titres d'un emprunt, c'est-à-dire pour les parties des opérations les plus ingrates et les moins rémunératrices.

Ce phénomène se retrouve en partie sur le marché des activités bancaires traditionnelles. La détérioration des marges d'intermédiation et l'importance de plus en plus grande du poids des commissions dans les comptes de résultats des banques, comme le développement des activités de vente de services bancaires d'ingénierie, de gestion et de conseil ainsi que de produits financiers, ont introduit peu à peu une distinction entre deux types d'activités (cf. tableaux 4 et 5). Ce sont celles qui sont à forte valeur ajoutée et qui génèrent des commissions importantes (telles que d'ingénierie, de gestion et de conseil...) et celles traditionnelles, telle

que la tenue de compte, la fourniture de moyens de paiement ou l'octroi de crédit classique, qui sont à faible valeur ajoutée et ne génèrent pas ou peu, de produits directs.

	1988	1990	1992	1994	1995	1996
Marges	80,8	77,4	65,9	62,4	54,5	53
Commissions	19,2	22,6	34,1	37,6	45,5	47

Tableau 4 : évolution en % du poids des marges d'intermédiation et des commissions dans le PNB des banques françaises (OCDE)

	Clientèle grand public	Moyen et haut de gamme	Marché des particuliers
Nombre de clients en millions	2,7	1,8	4,5
en %	65%	35%	100 %
Revenus en MF	4 000	11 000	15 000
Coûts en MF	5 950	6 000	11 950
Coefficient de coût	149%	55%	80%
RBE en MF	- 1 950	5 000	3 050
En FF par client :			
- Revenu :	1 480	6 110	3 330
- Coûts :	2 200	3 330	2 640
- REB :	- 720	2 780	690

Tableau 5 : les activités de services bancaires du Crédit Lyonnais en 1995 (Bellon et Sérafimovski, 1997)

Les premières nécessitent pour être mise en place des compétences particulières en termes d'expertise financière, juridique ou fiscale. Elles nécessitent également de développer dans les réseaux et dans les sièges des établissements, des services particuliers composés de cadres de niveaux de formation et de rémunération élevées. Dans le même sens, pour pouvoir proposer à la clientèle des services de gestion de patrimoine et de placement efficaces, il faut pouvoir avoir facilement accès aux meilleures opérations réalisées sur les marchés financiers.

Pour chaque banque le risque stratégique est, à l'échelle des marchés domestiques et de la clientèle traditionnelle, de ne pas pouvoir se positionner sur un segment de marché, ou de manière globale sur le marché des produits financiers et des services bancaires, comme un acteur de premier rang. Il est d'être cantonné dans un rôle d'opérateur loin des principales sources de profit dans des activités marginales en terme de rémunération et de création de valeur ajoutée.

L'enjeu pour chaque établissement est de définir une stratégie lui permettant d'être acteur sur son marché et d'être reconnu comme tel. Les voies choisies par les banques françaises vont de la spécialisation à l'universalité et de la croissance interne aux différentes formes de croissance externe et de coopération interentreprises

3.2. Les stratégies d'accès au marché

Pour répondre aux attentes de la clientèle et éviter d'être reléguées à la marge du secteur, les banques ont la possibilité d'opter pour l'exploration d'au moins deux cheminements stratégiques : la spécialisation et la globalisation (Muldur, 1990, 1993 ; Broker 1992 ; Minda et Paguet, 1996 ; Bellon et Sérafimoski, 1997). Chaque cheminement n'est pas exclusif par rapport à l'autre. En effet une banque peut se spécialiser dans la réalisation d'un type d'opération sur le marché des opérations financières internationales et globaliser son offre sur le marché des opérations bancaires domestiques et traditionnelles.

3.2.1. La spécialisation

Dans le cadre de la spécialisation, deux types de voies ont été suivies : le recentrage et la concentration. Dans le premier cas, il s'agit de se débarrasser des activités qui ne constituent pas le cœur du métier de la banque afin de concentrer les moyens sur les axes de spécialisation choisis. C'est dans cette logique qu'il faut comprendre la cession en 1997 du Crédit du Nord à la Société Générale par Paribas ; cette dernière étant avant tout positionnée sur le marché de la banque d'affaires et des opérations financières. De manière générale, l'objectif est de se concentrer sur l'exploitation des segments de clientèle pour lesquels la banque peut dégager les profits les plus importants et résister efficacement à la pression concurrentielle.

Dans le cas de la concentration, il s'agit d'essayer d'augmenter la part de marché de la banque plus rapidement que ses coûts fixes et en essayant de conserver la même structure d'exploitation. Cela peut se faire par croissance interne mais les possibilités sont limitées en raison de la surbancaisation qui empêche le développement des réseaux (Muldur, 1990), de l'absence de réelles possibilités d'économies d'échelle (Benston, Hanweck et Humphrey, 1982 ; Muldur et Sassenou, 1990) ou encore des problèmes de sureffectifs auxquels est confrontée la majorité des banques françaises (Bellon et Sérafimovski, 1997 ; Bonin, 1997 ; Minda et Paguet, 1996). Cela peut également se faire par fusion ou acquisition de banques ayant des caractéristiques proches et ayant développé leur activité sur les mêmes segments de marché.

Les acquisitions en France du Crédit du Nord par la Société Générale (en 1997) et du groupe CIC par le Crédit Mutuel (en 1998) correspondent à la mise en œuvre de cette logique. Cette dernière opération est par ailleurs assez caractéristique des stratégies suivies par les petites et moyennes banques à réseau qui faute de pouvoir accéder à une véritable dimension

européenne ou mondiale cherchent à devenir en quelques sortes des banques universelles spécialisées au niveau de leur marché domestique ou des marchés des activités dédiées aux clientèles traditionnelles (particuliers, professionnels, PME).

3.2.2. *La globalisation*

Il s'agit de se doter d'un appareil productif et commercial capable de supporter l'exploitation de l'ensemble des activités sur le marché des opérations financières et/ou sur celui des opérations domestiques. La globalisation correspond à la traduction du modèle de la banque universelle en distinguant les activités de banque de marché des activités se rapportant aux marchés domestiques (clientèle des particuliers, des professionnels, des P.M.E.). Trois voies au moins peuvent être suivies : celles de la croissance interne, celle de la croissance externe et celle du partenariat et de l'alliance.

Si la voie de la croissance interne est celle qui a été suivie par les banques françaises lorsqu'elles ont commencé à développer des activités de finance internationale, son utilisation apparaît depuis plus délicate à opérationnaliser. L'implantation sur des marchés internationaux en fort développement nécessiterait aujourd'hui de disposer d'une capacité d'investissements directs qui fait défaut à la majorité des banques françaises qui apparaissent déjà sous-capitalisées par rapport à leurs concurrentes internationales.⁵ Sur les marchés domestiques, la croissance interne se heurte au problème de saturation et de surbancarisation déjà évoqué précédemment mais aussi à celui de l'existence de fortes barrières à l'entrée, générées par l'antériorité des grands établissements⁶ dans le développement de structures de type banque universelle.

Développer une approche globale suppose pour une banque d'entrer directement en concurrence avec des établissements s'appuyant sur des réseaux étendus, qui exploitent des volumes d'activités et des parts de marché importantes et qui disposent de surfaces financières étendues. Plusieurs établissements ayant tenté cette expérience se retrouveront ainsi déstabilisés par un développement mal maîtrisé. Ce sera le cas de banques régionales telles que les caisses régionales du Crédit Agricole de Dordogne ou de Haute-Savoie ou encore d'établissements tels que la Société Marseillaise de Crédit.

La voie de la croissance externe⁷, consiste en la réalisation de fusions ou d'acquisitions entre des établissements possédant des compétences complémentaires. Il s'agit par exemple du rapprochement entre une banque généraliste et une banque d'affaires pour constituer un groupe atteignant la taille critique tant sur les marchés domestiques que sur ceux de la finance internationale. L'exemple le plus marquant à la fin des années 1990 en France est la fusion au

début de l'année 1999 entre la Société Générale et Paribas pour former le groupe SG-Paribas, fusion qui fut rapidement suivie d'une offre publique d'échange inamicale de la BNP sur ces deux entreprises aboutissant au rachat de Paribas par la BNP.⁸

Ces opérations peuvent s'appréhender comme un acte de lutte concurrentielle à l'échelle de la France entre ces deux entreprises d'une part et la B.N.P. d'autre part, avec pour enjeu le leadership national et à terme la possibilité de racheter le Crédit Lyonnais.⁹ Néanmoins, elle peut aussi s'appréhender comme le rapprochement de deux entités dont les activités se complètent et dont la fusion donne naissance à un groupe possédant à l'échelle mondiale les moyens de développer une approche globale des marchés internationaux et capable d'affronter directement la concurrence des plus grands établissements étrangers.¹⁰

La coopération sous forme de partenariat ou d'alliance est une troisième voie de développement (Minda et Paguet, 1996). Quelle que soit la voie stratégique choisie, l'enjeu pour les banques françaises est de se doter de structures et d'organisations leur permettant de développer avec efficacité leur activité sur leur marché, que celui-ci soit le marché global des produits financiers et des services bancaires ou un segment de marché particulier. Or, l'efficacité dans le domaine bancaire et financier passe autant par la performance commerciale et par la rentabilité, que par la maîtrise de la prise de risque (Honoré, 1998).

En termes stratégiques, l'enjeu pour chaque établissement est de réussir à se positionner en tant qu'acteur sur le marché pour pouvoir avoir accès à la réalisation des opérations et la production et à la vente des services les plus générateurs de valeur ajoutée et les plus rémunérateurs. Se maintenir sur ce marché suppose de mettre en place une organisation efficace en terme commerciale et en terme de prise de risque (Honoré, 1999). C'est ici, que se concrétise pour les banques le lien entre leurs problématiques stratégiques et opérationnelles.

4. IMPLICATIONS ET CONCLUSION

Le problème posé dans cette recherche était celui des réactions des firmes en place en cas d'entrée de nouveaux concurrents. Plusieurs conclusions provisoires peuvent être établies au terme de cette première étude des comportements des firmes en concurrence dans l'industrie bancaire en France depuis la loi de 1984. Pour la banque de marché, la réaction essentielle a consisté à tenter d'imiter le savoir-faire des nouveaux entrants dans le domaine des services complexes rendus à une clientèle d'affaire internationale. Il s'agissait moins de protéger ses positions sur le marché français que de s'insérer dans un marché mondial dont les règles ont été définies par d'autres. Les banques françaises qui ont réussi cette insertion sont celles qui

s'étaient déjà engagées dans cette voie avant la déréglementation et qui ont effectué les investissements nécessaires après la déréglementation. Elles ont ainsi eu accès à un marché sur lequel la concurrence reste modérée et les marges relativement élevées.

Les entreprises qui n'étaient pas engagées dans cette direction avant la déréglementation et qui n'ont pas pu ou su faire les investissements nécessaires peuvent maintenant difficilement, sauf exception, avoir accès au marché de la banque d'affaire. Elles sont « coincées » sur le marché de la banque de détail caractérisé par une forte agressivité concurrentielle et des marges très faibles. Ce caractère « hyperconcurrentiel » du marché de la banque de détail semble ne pas devoir s'atténuer à terme mais plutôt s'accroître.

En d'autres termes, les réactions par rapport à l'entrée de nouveaux concurrents dans le secteur de la banque en France se comprennent essentiellement comme le résultat des comportements passés des firmes dans le secteur. Les entreprises déjà engagées dans la banque d'affaire et qui ont su transformer leur organisation et leurs compétences ont eu accès à un marché mondial rentable et peu concurrentiel. Celles qui étaient essentiellement engagées dans la banque de détail n'ont, dans l'ensemble, pas su ou pas pu développer les compétences pour accéder au marché de la banque d'affaires. Elles ont réagi en caricaturant leurs modes d'organisation, c'est-à-dire en industrialisant leurs procédures d'octroi de crédit, afin de faire face en termes de coûts aux nouveaux concurrents agressifs dans la banque de détail.

Pour reprendre une expression militaire, les choix organisationnels et stratégiques passés d'une firme en place dans un secteur déterminent en grande partie ses « capacités de manœuvre » en cas d'entrée de nouveaux concurrents. Comme le proposent Shankar et al. (1998) et Shankar (1999), si les nouveaux entrants ressemblent aux firmes en place la riposte est beaucoup plus aisée que s'ils entrent avec des compétences et donc des produits et des services différenciés. Cette étude montre que la réponse consiste alors soit à imiter ces compétences et savoir-faire, si c'est possible, pour se faire une place sur le marché tel qu'il est redéfini par les nouveaux entrants, soit à renforcer des compétences déjà développées, pour renforcer ses positions sur les marchés qui ne sont pas desservis par les nouveaux entrants.

En définitive, cette dualité de la réponse correspond à l'éclatement du marché initial en deux sous-marchés (ici la banque d'affaire et la banque de détail) entre lesquels les barrières à la mobilité s'élèvent au point de ne rendre le passage possible que par acquisition et qui sont caractérisés par des niveaux de concurrence et donc de rentabilité très différents. Comme le proposent Bowman et Gatignon (1995), l'entrée de nouveaux concurrents offrant des services très innovants par rapport à ceux des firmes en place a bien entraîné une véritable recomposition du secteur.

Cette nouvelle dynamique concurrentielle est clairement à l'avantage des nouveaux entrants et des firmes en place qui ont réussi à les imiter. Il s'agit donc moins, dans ce cas, d'exercer des « représailles » contre les nouveaux entrants que de reconnaître leur plus grande expertise et de tenter de la reproduire au plus vite, avant que les coûts d'acquisition de nouvelles compétences ne deviennent insurmontables. Le risque, sinon, est d'être relégué dans les zones de marché exposés à une concurrence effective et potentielle beaucoup plus vive, proches de celles de « l'hypercompétition » telle qu'elle est définie par D'Aveni (1994).

Ces résultats ne doivent alors être compris que relativement aux limites de l'étude qui sont essentiellement celles de toute recherche circonscrite à un seul secteur d'activité, en l'occurrence le secteur bancaire français. Il est possible que les spécificités du secteur influent sur les résultats obtenus, de même que la période d'observation retenue. Il faudrait donc s'interroger sur l'existence de phénomènes similaires dans d'autres secteurs aux caractéristiques différentes. Toutefois, la convergence des résultats obtenus quant aux déterminants de la réaction à l'entrée avec ceux d'autres études précédentes vont dans le sens d'une généralité de ces résultats.

Dans la continuité de ces travaux précédents, la présente étude ouvre des perspectives pour de recherches futures. Il est notamment possible de se demander ce que vont devenir les firmes en place qui n'ont pas pu ou pas su se placer sur le marché de la banque d'affaire. A la limite tout industriel ou tout détaillant de grande taille est en mesure de proposer à ses clients une offre de service bancaire simple (comme le crédit-client) en lien avec sa propre offre de produit ou de service (comme service annexe ou connexe). La banalisation du service bancaire peut donc conduire à la multiplication des entrées qui rendrait encore plus difficile le maintien des positions des entreprises exerçant essentiellement des activités de banque de détail.

A priori, deux possibilités s'offrent actuellement à ces établissements. La première consiste à répliquer de façon agressive aux nouvelles entrées. En effet, ces entrées ne sont pas du tout différenciées, il est donc facile pour les banques en place de répliquer en utilisant des moyens plus ou moins licites comme dans le cas de AKZO (Glais, 1992). Elles peuvent même envisager de répliquer en s'introduisant sur les marchés traditionnels du nouvel entrant, comme cela a pu être le cas dans la distribution automobile (certaines banques n'ont pas hésité à commercialiser en France des véhicules automobiles achetées moins chers dans d'autres pays européens).

Une deuxième possibilité revient à tirer les enseignements de la période précédente, c'est-à-dire à investir dans la création de nouvelles compétences avant qu'il ne soit trop tard. Si le

marché de la banque d'affaire international semble maintenant difficilement accessible, il est encore possible de développer et de valoriser une expertise dans le montage d'opérations d'envergure nationale pour des P.M.E., voire des particuliers, expertise qui reste encore en partie à inventer. En d'autres termes, il s'agirait de suivre les recommandations de la théorie « Resource-based » dans le sens d'un renforcement de la spécificité des ressources et des actifs et, donc, des services offerts à la clientèle. De nouvelles recherches permettraient de définir la réalité, l'envergure et l'opportunité de ces deux stratégies possibles.

Références bibliographiques

- AFB [1989], 10 années qui ont marqué le secteur bancaire [1980-1990], Rapport Annuel.
- Adjiman G. [1999], « Les fusions acquisitions remodelent l'Europe bancaire », *Banques et Stratégies*, n°157, p.3-5.
- Andrieu C. [1991], *La banque sous l'occupation, paradoxes de l'histoire d'une profession*, Presse de la Fondation Nationale des Sciences politiques, Paris.
- Andrieu C. [1992], « Les banques et les pouvoirs publics de 1870 à nos jours », *Revue Banque*, n°533, p.83-88.
- Barney J.B. (1991), « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 17, p. 249-278.
- Baumard P. (2000), *Analyse stratégique, mouvement, signaux concurrentiels et interdépendance*, Dunod, Paris.
- Bellon J.B. et Sérafinoski S. [1997], « Les stratégies pour améliorer les performances », *Revue Banque*, N°582, p.20-23.
- Benink H. [1998], « The search for the cure », *The Banker*, décembre.
- Benston G., Hanweck G. et Humphrey D. [1982], « Scale economies in banking : a restructuring and a reassessment », *Journal of Money, Credit and Banking*, vol.XIV, n°4.
- Bessire D. [1998], « Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion: une comparaison entre le commerce de détail intégré et la banque commerciale », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n°4, vol.1, p.5-37.
- Bonin H. [1996], *La Société Générale en Grande Bretagne [1871-1996]*, ed. de la Société Générale, Paris.
- Bonin H. [1997], *La crise bancaire française et mondiale*, PUF, Paris.
- Broker G. [1995], « Tendances récentes et changements structurels du marché des services financiers », *Revue d'Economie Financière*, p.75-89.
- Cargnello-Charles E. [1998], « L'approche rentabilité clients appliquée au secteur bancaire », *Actes du 14^{ème} congrès de l'AFC*, Nantes, vol.2, p.905-921.
- Caves R. et Porter M. [1976], « Barriers to exit », dans R.Masson et P.Qualls [éditeurs], *Essays in industrial organization in honor of Joe Bain*, Ballinger, Cambridge.
- Caves R. et Porter M. [1977], « From entry barriers to mobility barriers : conjectural decisions and contrived deterrence to new competition », *Quarterly Journal of Economics*, n°9, p.241-267.
- Chandler A. [1977], *La main visible des managers*, Economica, Paris.
- Commission Bancaire [1994], *Rapport 1994*, Paris.
- Chen M.J. (1996), « Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration », *Academy of Management Review*, Vol. 21, n°1, P. 100-134.
- Collis D.J. (1991), « A resource-based analysis of global competition : the case of the bearings industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 49-68.

- Commission Bancaire [1998], *Mesure de la rentabilité des activités bancaires*, Livre Blanc, Paris.
- Conti V. et Macaranelli M. [1992], « La taille optimale de l'activité bancaire », *Revue d'Economie Financière*, n°21.
- Coussergues [de] S. [1996], *Gestion de la banque*, Dunod, Paris.
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the Dynamic of Strategic Maneuvering*, New York, Free Press.
- Detchessahar M. [1999], « Discussion et domination », *Gérer et Comprendre*, n°57, p.23-34.
- Detchessahar M. et Honoré L. [1999], *Modèle conventionnaliste des organisations et recherche en gestion*, [coordonné par], Les Cahiers de l'Artémis, n°2, Nantes.
- Escande J.P. [1994], « Concurrence : les insuffisances de la réglementation », *Revue Banque*, n°550, p.34-37.
- Ferrary M. [1997], « Banques à réseaux : à la recherche de l'avantage concurrentiel », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p.52-62.
- Gatignon H., Anderson E. et Helsen K. (1989), « Competitive reactions to market entry : explaining interfirm differences », *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, p. 44-45.
- Glais M. (1992), *Economie Industrielle, les stratégies concurrentielles des firmes*, Itec Economie, Paris.
- Grimm C.M. et Smith K.G. (1997), *Strategy as action, Industry rivalry and coordination*, Cincinnati, OH, South Western College Publishing.
- Honoré L. [1998], « Systèmes de contraintes, systèmes disciplinaires et décision face au risque, le comportement du chargé d'affaires comme facteur irréductible d'incertitude radicale pour la banque », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n°3, vol.1.
- Honoré L. [1999], *Éléments pour une théorie de la discipline organisationnelle*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I.
- KBC [1999], « Restructuration du secteur bancaire européen », *Courrier Économique et Financier*, KBC Bank, n°3, 12 février.
- Le Roy F. [1998], « Dynamique de la concurrence et cession d'activité : la cas de la cession de Cassegrain [Compagnie Saupiquet] au groupe Bonduelle. », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, n°1, vol.1, p.125-143.
- Le Roy F. (1999), *Stratégie militaire et management stratégique des entreprises : une autre approche de la concurrence*, Economica, Paris.
- Mauro F. et Robert F. [1997], « Banques : votre santé nous intéresse », *Revue d'Economie Financière*, n°39, p.77-93.
- Marity P. et Smiley R. [1983], « Cooperative agreements and the organization of the industry », *Journal of Industrial Economics*, juin.
- McCauley R. et White R. [1997], « The euro and european financial markets », *BIS Working Papers*, n°41.
- Minda A. et Paguet J.M. [1996], « Vers une économie industrielle des alliances bancaires? », *Revue d'Economie Financière*.
- Muldur U. [1990], « Restructurations et stratégies dans le secteur financier », *Revue d'Economie Financière*, n°12-13.
- Muldur U. [1993], « Les barrières à l'entrée dans le marché bancaire français », *Revue d'Economie Financière*, n°27.
- Muldur M. et Sassenou M. [1990], « Economies of scale and scope in french banking and saving institutions : a comparative analysis », *3^{ème} Séminaire Franco-Américain NBER*.
- Musselin C. [1996], « Les marchés du travail universitaire comme économie de la qualité », *Revue Française de Sociologie*, XXXVII.
- Plessis A. [1992], « Les banques françaises et les français aux XXe siècle », *Revue Banque*, n°533, p.20-23.

- Plihon D. [1999], *Les banques, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, La Documentation Française, Paris.
- Pontbriand [de] G. [1996], « L'immobilisme des banques françaises », *Chroniques Economiques SEDEIS*, vol.45, n°6, p.221-228.
- Porter M. (1982), *Choix stratégique et concurrence*, Economica, Paris.
- Porter M. [1985], *L'avantage concurrentiel*, [traduction française], Economica, Paris.
- Scherrer F.M. et Ross D. (1990), *Industrial market structure and economic performance*, Boston : Houghton Mifflin.
- Shaked A. et Sutton J. [1983], « Relaxing price competition through product differentiation », *Review of Economics Studies*, n°40, p.3-13.
- Shankar V., Carpenter G.S. et Krishnamurthi (1998), "Late mover advantage : how innovative late entrants outsells pioneers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, p.54-70.
- Shankar V. (1999), "New product introduction and incumbent response strategies : their interrelationship and the role of multimarket contact", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, p. 327-344.
- Simon C. [1992], "Le contrôle de gestion bancaire", *Cahiers de Recherche du Groupe ESCP*, n°92-109.
- Smith K.G., Grimm C.G. et Gannon M .J. (1992), *Dynamic of competitive strategy*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Tixier F. [1992], "Contrôle de gestion bancaire : une problématique instrumentale", *Marchés et Techniques Financières*, n°4, p.30-32.
- Tournier B. [1993], "Les orientations de gestion des banques et le rôle du contrôle de gestion bancaire", *Revue d'Economie Financière*, hiver, p.365-376.
- White W. [1998], « The coming transformation of continental european banking ? », *BIS Working Paper*, n°54.

¹En effet la plupart des opérations d'engorgement réalisées sur les marchés internationaux sont conçues par un établissement qui partagent ensuite avec d'autres banques la réalisation [placement des titres...].

²Le terme classiquement utilisé est celui de *liste des "best performers"*.

³Sources : White (1998) et McCauley et White (1997) ; d'après ces mêmes sources le nombre d'agences par 1 000 habitants était en 1996 de 0,44 pour la France, 0,58 pour l'Allemagne, 0,43 pour l'Italie, 0,27 pour les États-Unis et 0,26 pour le Royaume-Uni.

⁴La limite est le développement des activités de banque-assurance à partir de 1988 (KBC, 1999).

⁵Notons toutefois qu'en 1995, le secteur bancaire français occupait le premier rang européen en terme de montant des capitaux propres (73 milliards de dollars contre 50,3 pour les banques britanniques et 41,8 pour les banques allemandes) et en terme de total des bilans 1722,2 milliards de dollars contre 1257,8 pour les banques allemandes et 1090,8 pour les banques britanniques (ces chiffres correspondant aux montants des noyaux durs des capitaux propres et du total du bilan des banques classées parmi les 25 premières européennes soit 7 banques françaises, 5 allemandes et 5 britanniques ; source AFB 1993).

⁶Soit : la B.N.P., le Crédit Lyonnais, la Société Générale, Le Crédit Agricole, Le crédit Mutuel, La Banque Populaire et les Caisses d'Épargne.

⁷En 1997, les deuxième, troisième et sixième plus importantes opérations de fusions acquisitions ont concerné le secteur bancaire (UBS-SwissBank ; First Union-CoreStates ; Nation Bank-Barnett Bank).

⁸Les principales opérations de fusions acquisitions en France entre 1997 et 1999 sont celles regroupant : Paribas et la Compagnie Bancaire en 1997, le Crédit Mutuel et le CIC en 1998 et la BNP et Paribas en 1999. Sur la même période, les trois opérations les plus importantes en termes de montant ont toutes eu lieu en avril 1998 et ont concerné des banques américaines (Travellers-Citicorp ; BankAmerica-NationsBank et BancOne-First Chicago).

⁹Pour une approche concurrentielle des opérations de fusions et acquisitions voir Le Roy (1998).

¹⁰Au moment de la fusion, BNP-Paribas représente le quatrième groupe bancaire mondial en termes de fonds propres (21 milliards d'Euros) derrière Bank America (USA/39 mds), CitiGroup (USA/36 mds), HSBC (GB/25 mds).