

Eric LAMARQUE  
A.T.E.R. - Doctorant  
Université de Bordeaux Montesquieu, IAE de Bordeaux

39, rue Pasteur  
33400 TALENCE  
56/84/06/82

Congrès AIMS 1996

**FORMULATIONS DES METIERS DANS LE SECTEUR BANCAIRE**  
UNE ANALYSE FONDEE SUR L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DE L'ORGANISATION

Recherche aboutie

## FORMULATIONS DES METIERS DANS LE SECTEUR BANCAIRE UNE ANALYSE FONDEE SUR L'IDENTIFICATION DES COMPETENCES DE L'ORGANISATION

« Quel est (ou plutôt quels sont) le(s) métier(s) de la banque? Comment doivent-ils être exercés? Si l'on pouvait répondre à ces deux questions et surtout être assuré de la pérennité dans le temps et dans l'espace de ces réponses, la théorie bancaire perdrait beaucoup de son attrait ». Ces réflexions d'O. PASTRE (1993) traduisent l'intérêt porté par de nombreux praticiens et de plus en plus de théoriciens à la définition des métiers de la banque.

Cette question est aujourd'hui essentielle après deux décennies de mutations réglementaires, comportementales, technologiques et donc concurrentielles (De CARMOY H, 1990; CANALS J., 1993). Stratégies de diversification et recentrages se sont succédées, parfois sans logique apparente, avec des fortunes diverses selon les établissements, pour retrouver une rentabilité perdue sur des métiers dit « classiques » ou de base. Les banquiers se sont développés dans l'assurance, ils ont pris des participations dans les grandes entreprises, ils se sont « jetés » sur l'immobilier afin de réaliser de confortables plus-values avec les déconvenues que l'on sait.

Le modèle de la banque universelle capable d'exercer tous les métiers pour n'importe quel type de client était devenu la référence pour les plus grands établissements.

Aujourd'hui, loin de définir leur activité de manière aussi large, ces établissements cherchent à en comprendre les contours et les fondements avant de s'engager dans des opérations de restructuration, des alliances, des opérations commerciales. Cette phase, nous l'avons constaté au cours de notre recherche, est le préalable à la définition d'orientations stratégiques raisonnées.

Les sciences de gestion et la théorie stratégique en particulier peuvent participer à cette réflexion et améliorer la connaissance sur un secteur jusqu'alors peu étudié de ces points de vue. Les développements récents de la « ressource based view » et son opérationnalisation en terme de compétences de l'organisation offrent un cadre théorique utile à la compréhension des fondements des métiers d'une entreprise.

Les définitions données dans la littérature suggèrent en effet **qu'ils sont constitués d'un ensemble de compétences dont la maîtrise permet à l'entreprise d'être présente sur plusieurs segments stratégiques et de se développer face à la concurrence** (ADER & LAURIOL, 1986; SICARD, 1987; HAMEL & PRAHALAD, 1990; KOENIG, 1993). D'autres auteurs insistent également sur sa **dimension intégratrice**, sa définition devant s'interpréter comme une réponse à une demande ou à des besoins exprimés par le marché (ANASTASSOPOULOS & RAMANANTSOA, 1982; MARTINET, 1990; MARMUSE, 1992; GENIAUX, 1994; DRUCKER, 1994).

Les banques font souvent appel au concept de métier pour décrire leur activité en raison des symboles qu'il peut véhiculer en termes d'identité et de culture. Leur

volonté est aujourd'hui de lui donner un contenu plus opérationnel par l'identification des compétences qui le compose.

Ainsi après avoir relevé les différentes définitions associées au concept de métier à travers l'étude du discours des établissements, notre objectif sera de mettre en oeuvre un cadre méthodologique et conceptuel permettant cette identification de manière à en comprendre les fondements et justifier certaines formulations.

Cette recherche est donc de nature exploratoire avec un objectif clairement descriptif. Le choix de ce cadre d'analyse nous conduira en fait à définir des opérateurs de sens, des formes conceptuelles creuses susceptibles d'accueillir le concret, suffisamment travaillées pour prétendre à une certaine validité, mais dotées d'une certaine souplesse pour laisser jouer le particulier, l'incertitude et la créativité des stratégies (MARTINET, 1990).

D'autre part la nature des concepts a supposé le recueil de données essentiellement qualitatives. En effet, la compréhension des métiers nécessite une connaissance approfondie des organisations en question, ce qui situe notre travail dans le champ des démarches interactives: interactions présentes à la fois lors de l'élaboration du cadre conceptuel définitif, et dans l'investigation et la collecte d'informations elle-même au sein des trois banques généralistes ayant accepté de participer à nos travaux.

## **1) Le discours sur les métiers: point de départ de la démarche**

Il n'existe pas dans la littérature de cadre formel permettant de définir le métier à partir d'un ensemble de compétences identifiées dans l'entreprise. Le discours peut constituer un point de départ dont il faut évaluer la portée.

### **1.1) La représentativité du discours**

Le discours peut être un objet de connaissance sur l'entreprise car il traduit des perceptions, des comportements, des pratiques, l'image que l'entreprise se fait de ses actes. Son caractère heuristique a été éprouvé dans d'autres domaines des sciences sociales (psychologie, sociologie, sciences politiques...). « Il est le reflet plus ou moins voilé, de l'image que se fait l'entreprise d'elle-même, de son rôle, de ses missions, de ses actions. » (JACQUOT, 1991).

C'est également un instrument de la stratégie parce qu'il participe à sa formulation et qu'il en est aussi le véhicule. « Il tente de faire prévaloir l'image d'une organisation maîtrisée et contrôlée, rationnelle malgré les turbulences et la guerre économique; il offre une sécurité psychique aux dirigeants qui se persuadent ainsi d'être maîtres de leur destin... » (AC MARTINET, 1993).

Cette dimension stratégique du discours se retrouve dans les modèles communicationnels. Celui proposé par GIROUX et TAYLOR (1995) dépeint l'organisation comme une communauté discursive marquée par une « tension » entre la conversation (activité langagière quotidienne des membres de l'organisation) et le texte qui traduit la représentation de l'organisation qui sert à intégrer et à mobiliser ses membres.

Le discours, à travers cette interaction conversation/texte, est l'occasion de construire une représentation de l'entreprise, des actions à mener, des changements à opérer

(TAYLOR, 1993). Selon les approches cognitives, c'est autour de cette représentation que s'organisent tous les processus de production de savoirs et de connaissances pour permettre au sujet d'agir sur elle (LAURIOL, 1995).

Nous ne recherchons pas ici à aborder le problème représentation-action (qui constitue un prolongement de notre démarche) mais plutôt celui de représentation-compréhension à travers la définition d'une typologie de métiers que la banque estime exercer.

Le problème méthodologique principal est la construction du corpus de discours sur lequel doit porter l'analyse de contenu. Il s'agit alors de récupérer et d'analyser les données textuelles représentatives et susceptibles de contenir l'information que nous recherchons.

Les documents écrits sont en général utilisés, mais ils doivent remplir au moins trois exigences principales (JACQUOT, 1991):

☞ **La disponibilité:** Le support doit exister pour l'ensemble des entreprises composant l'échantillon et ne pas présenter de problèmes majeurs de collecte signe de leur confidentialité. Les rapports d'activité et plus précisément la partie centrale traitant de la nature de l'activité se sont imposés comme notre source principale de données. Les articles de dirigeants dans la presse spécialisée sont aussi, de ce point de vue, des sources exploitables.

☞ **La représentativité:** Le support doit être l'expression des entreprises étudiées. Les rapports satisfont cette condition.

☞ **L'homogénéité:** Le corpus sur lequel portera l'analyse doit être composé de documents écrits suffisamment formels et homogènes. Il doit être exploitable par l'analyste et la technique d'investigation privilégiée, c'est-à-dire contenir effectivement les données que l'on veut observer et éventuellement mesurer.

Comme nous l'avons mentionné, le discours oral a lui aussi son importance dans la formulation des représentations des acteurs qui peut être parfois légèrement différente des écrits. Nous ne nous priverons donc pas des réflexions des personnes rencontrées pour enrichir notre réflexion et évaluer la portée d'une typologie fondée sur ces données textuelles.

La construction de typologies fondées sur les discours et, à travers lui, les représentations des acteurs, est un travail essentiellement « positif » d'observation de la façon dont la banque perçoit son activité. Elle précède le travail conceptuel d'élaboration d'opérateurs de sens permettant son analyse et sa compréhension.

## **1.2) La formulation des métiers dans le secteur bancaire**

Le concept de métier est d'utilisation courante depuis les années 85-86, date des premières véritables communications financières des banques à la suite du mouvement de nationalisation, avec le défi de séduire le plus grand nombre d'actionnaires et de se comporter en véritables entreprises.

Avant cette date, l'activité était essentiellement décrite par rapport aux grandes fonctions bancaires permises par la législation: activité de crédits et dépôts pour les banques de dépôt; prises de participations et gestion du portefeuille pour les banques d'affaires.

Les établissements s'attachent aujourd'hui à exposer avec le plus de clarté et de transparence une activité souvent mal comprise du public, en ayant recours à un vocabulaire évocateur pour faire connaître ses expertises et être à taille plus humaine. Les rapports d'activité font de plus en plus appel au concept de métier pour faire passer ce message.

Une soixantaine de rapports, issus de six établissements bancaires français à vocation généraliste<sup>1</sup>, ainsi que quelques projets d'entreprise ont été analysés sur une période de dix ans.

Face à la quantité de textes collectée, une analyse automatisée du contenu par le biais de la statistique lexicale<sup>2</sup> a été privilégiée. **Elle se prête bien à l'objectif de cette phase de la recherche, en repérant la fréquence d'apparition du concept de métier et des termes qui lui sont le plus souvent associés et leur contexte.**

Cette analyse a été complétée par des entretiens sur la question de la perception du métier auprès de responsables de la stratégie de trois établissements participants à la recherche.

Deux types de formulations sont clairement ressortis: Une formulation classique fondée sur la nature des clients servis ou des produits et services proposés; Une formulation fondée sur des combinaisons particulières de produits/services ou de certaines dimensions de leur gestion (formulations intégratrices).

➤ Dans le cadre des *formulations classiques* une distinction nette s'opère entre deux grandes familles de métiers: La banque commerciale et la banque d'investissement. (Schéma 1)

☞ Au sein de la banque commerciale le premier critère de différenciation est la clientèle avec la mise en avant de la banque des particuliers ou banque de détail et la banque des PME et professionnels. Au sein de chacune d'elle, la distinction est faite selon les familles de produits ou services (financements, dépôts, moyens de paiement). Cependant certains d'entre eux sont jugés suffisamment particuliers pour être placés au même niveau que la banque de détail. Il s'agit des financements spécialisés et des produits d'assurance.

☞ Au sein de la banque d'investissement, la nature du produit ou du service est la base de la différenciation. La banque d'affaires regroupe les métiers d'ingénierie et

---

<sup>1</sup> B.N.P., Crédit Agricole, CCF, Crédit Lyonnais, Groupe PARIBAS, Société Générale.

<sup>2</sup> L'instrument de traitement utilisé est le logiciel LEXICO 1 développé par A. SALEM au laboratoire de L'ENS de Fontenay St Cloud et commenté dans l'ouvrage réalisé avec LEBART (1994). Il fonctionne sur micro-ordinateur et accepte en entrée tout texte saisi sur traitement de texte, mais sauvegardé avec les options : « texte seulement avec rupture de ligne ». Ce logiciel a été conçu pour le traitement lexicométriques de textes comportant chacun plusieurs milliers, voire centaine de milliers d'occurrences, ce qui correspond parfaitement à nos données.

d'intervention en fonds propres, la banque financière ceux de la gestion mobilière, de courtage et de conservation.

Le niveau de détail de cette typologie se justifie à la fois par la volonté de nos interlocuteurs de ne pas rentrer trop dans le détail de chaque métier pour ne pas avoir à nous fournir d'indications confidentielles lors de la définition des compétences qui y sont attachées. D'autre part, notre volonté étant de percevoir l'ensemble des métiers, il aurait été délicat de mener une investigation complète sur une typologie trop détaillée.

Cette première formulation, très largement dominante dans les communications des établissements, a avant tout une valeur communicationnelle.

### Schéma 1: Typologie des métiers bancaires

La banque commerciale	La banque d'investissement
<p><b>La banque des particuliers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Collecte</i></li> <li>- <i>Crédits</i></li> <li>- <i>Services</i></li> </ul>	<p>La banque d'affaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Les interventions en fonds propres</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Prises de participations</i></li> <li><i>Capital-investissement</i></li> </ul> </li> <li>- <b>Ingénierie financière</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Conseil en F &amp; A</i></li> <li><i>Financements structurés</i></li> <li><i>Montage d'émissions de titres</i></li> </ul> </li> </ul>
<p><b>La banque des PME et professionnels</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Financements</i></li> <li>- <i>Moyen de paiement et trésorerie</i></li> <li>- <i>Services spécialisés</i></li> </ul>	<p>La banque financière</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>La gestion mobilière</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Gestion privée</i></li> <li><i>Gestion collective</i></li> <li><i>Gestion de l'épargne salariale</i></li> <li><i>Gestion institutionnelle</i></li> </ul> </li> <li>- <b>Intervenant sur marché</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Intermédiation boursière</i></li> <li><i>Commercial sur marché et dérivés</i></li> </ul> </li> <li>- <b>Conservation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Nationale</i></li> <li><i>Sub-custodian européen</i></li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Les produits d'assurance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Vie</i></li> <li>- <i>Prévoyance</i></li> <li>- <i>Domage</i></li> </ul>	
<p><b>Financements spécialisés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Crédit-bail</i></li> <li>- <i>Location opérationnelle</i></li> </ul>	

➤ Les autres formulations, appelées *formulations intégratrices*, n'apparaissent que de manière marginale dans les rapports d'activité mais sont largement présentes dans les discours oraux des personnes rencontrées. Elles semblent relever de deux grandes logiques:

- Une logique combinatoire: plusieurs métiers (dans leur formulation classique) sont « regroupés », constituant de véritables systèmes, pour la mise en oeuvre d'une stratégie particulière. La bancassurance, la gestion de patrimoine, le financement de projets sont des formulations largement répandues. Elles traduisent la volonté récente des établissements d'arriver à traiter l'ensemble des flux financiers de leurs clientèles ou des projets qu'ils ont à financer.

- Une logique fonctionnelle: La distribution de produits financiers ou la gestion des risques sont aussi perçues comme de véritables métiers autonomes. Certains établissements s'estiment compétitifs dans ces domaines précis alors qu'ils se reconnaissent largement moins performants dans la conception de certains produits. Quelques uns envisagent même de se concentrer dans l'avenir sur ces deux fonctions.

Notre objectif est de comprendre les fondements de ces conceptions intégratrices. La mise en oeuvre d'un cadre méthodologique et conceptuel centré sur l'identification des compétences au niveau des conceptions classiques doit nous permettre, par comparaison, de saisir la nature des facteurs intégrateurs.

## 2) Les fondements du métier: les compétences de l'organisation

Le concept de compétence de l'organisation s'inscrit dans le cadre plus large de la « resource based view » dont il constitue une opérationnalisation (ALLOUCHE & SCHMIDT, 1995; WERNERFELT, 1995). La vision de la firme fondée sur les ressources est un courant ancien, puisque défini par E. PENROSE en 1959. Elle considère l'entreprise et sa stratégie, non plus à travers ses activités produits/marchés, mais à travers ses ressources internes, matérielles et immatérielles. La firme est donc constituée « d'un ensemble de ressources tangibles et intangibles » (WERNERFELT, 1984) et la stratégie est contrainte par celles existantes à un moment donné dans l'entreprise.

Cependant, on a assisté à une véritable surenchère conceptuelle autour de cette notion<sup>3</sup> et la plupart des définitions ont été illustrées par des exemples issus de l'industrie. Il nous faut donc réfléchir à une caractérisation de ce concept dans le cas de l'activité bancaire.

### 2.1) Caractérisation du concept

Les multiples définitions données dans la littérature (TEECE, PISANO & SHUEN, 1990; MARKIDES & WILLIAMSON, 1994; TAMPOE, 1994) considèrent **les compétences comme un ensemble d'actifs tangibles et intangibles qu'une entreprise juge vital pour son existence et son développement.**

D'autre part les différents qualificatifs qui lui sont associés ne facilitent pas la compréhension (compétence clé, centrale, stratégique...) ce qui suppose une tentative de clarification.

Trois points ont été considérés pour cette caractérisation dans le cas de la banque:

a) Si la technologie automatise un plus grand nombre de fonction au sein du secteur bancaire, la mise à disposition du service ne peut se faire sans une forte implication du personnel au contact du client<sup>4</sup>. Dans ce cas, les savoirs et les compétences individuelles ne seront pas seulement considérés comme un des fondements des compétences de l'organisation (DOZ, 1994; ARREGLE, 1995). Ils refléteront

---

<sup>3</sup>Le vocabulaire anglo-saxon contient trois mots susceptibles d'être traduits par compétence: « competence », « skill », « capability ». De même en français, aptitude, savoir-faire, atout, actif stratégique intangible ou ressource sont très voisins.

<sup>4</sup> Au moment de la vente surtout lorsqu'elle doit être assortie de conseil, mais aussi tout au long de la relation bancaire.

directement celles-ci comme dans beaucoup d'entreprises de services (HOROVITZ, 1994).

La difficulté est de bien les appréhender. Cette tâche est facile quand les savoirs sont formalisés, mais beaucoup plus aléatoire lorsqu'ils sont tacites (REIX, 1995). Ils sont nés le plus souvent d'une pratique personnelle et se transmettent par proximité et contiguïté (REGNIER 1995). Si ces compétences sont difficilement imitables par les concurrents, il arrive que l'organisation qui les possède n'en ait pas réellement conscience.

Dans ces conditions, il est parfois difficile pour un chercheur extérieur à l'entreprise de les mettre parfaitement en évidence. Nous nous sommes efforcés quand cela était possible de faire ressortir cet aspect humain au sein des compétences de l'organisation.

b) La littérature suggère également une **hiérarchie entre les compétences** liée à leur caractère unique et différenciateur vis-à-vis des concurrents. Il nous paraît possible d'identifier trois niveaux:

\* A un **niveau 1**: les **compétences de base** que l'entreprise doit obligatoirement posséder pour exercer normalement **un métier** dans **un secteur** donné.

\* A un **niveau 2**: Les **compétences distinctives** qu'elle a su acquérir ou développer de façon à avoir un avantage concurrentiel soutenable. Elles sont distinctives pour **un métier** dans **un secteur** donné.

Pour évaluer ce caractère, il faudra à la fois évaluer dans quelle mesure elles sont bien à la base de la position concurrentielle de l'entreprise et si elles sont difficilement imitables, substituables et échangeables (ARREGLE, 1995).

Le caractère non imitable suppose en particulier un caractère tacite, non enseignable, dont la complexité (imbrication dans un système de prestations par exemple) rend la compétence difficilement compréhensible par les concurrents.

La substituabilité est difficile à évaluer *ex ante*. Cependant l'entreprise doit surveiller son environnement et ses concurrents actuels et potentiels.

Enfin les actifs tangibles et intangibles sources de ce type de compétences ne doivent pas être échangeables sur un marché.

\* Plus difficile est de positionner la notion de **compétence clé ou centrale** (core competence) par rapport à la précédente. Certains auteurs assimilent les deux notions (COLLIS 1991), d'autres les placent à deux niveaux différents en précisant que "les compétences stratégiques et la maîtrise des compétences distinctives sont deux dimensions différentes mais complémentaires d'un nouveau modèle de stratégie d'entreprise qui est en train de voir le jour" (STALK G., EVANS P. & SHULMAN E, 1992).

Ils reconnaissent que l'enjeu est d'établir un modèle combinant les deux approches mais ne proposent pas de relation hiérarchique claire.

Nous prendrons comme **niveau 3** le concept de **compétence clé**, en précisant, comme le suggère DOZ (1994) qu'**une compétence ne devient clé que lorsqu'elle**

**soutient plusieurs métiers.** Cette proposition rejoint celle de PRAHALAD et HAMEL (1990) qui suggèrent qu'elle doit permettre l'accès à une grande variété de marchés. Si en plus elle est distinctive et difficilement imitable, elle peut constituer une véritable barrière à l'entrée pour des concurrents.

Nous ne souhaitons pas retenir explicitement le concept de compétence stratégique, car il nous semble évident que lorsque l'entreprise développe une compétence distinctive lui donnant un avantage concurrentiel dans un métier, celle-ci est forcément stratégique pour ce métier. A fortiori une compétence clé est stratégique pour les métiers qu'elle soutient.

Notons que le caractère clé des compétences que nous aurons mis en évidence ne pourra **s'apprécier qu'après comparaison entre les métiers**. Dans un premier temps nous ne chercherons donc à identifier que le caractère de base ou distinctif.

Ce cadre d'analyse « de base », « distinctive » et « clé » recoupe en partie celui proposé par ATAMER et CALORI (1989) qui distinguent les compétences « banalisées », « différenciatrices » et « émergentes » en relevant aussi le caractère « transversal » de certaines. Il rejoint également celui de BLACK et BOAL (1994) qui considère deux catégories de ressources: les « limitées » facile à appréhender et les « systèmes » créés par un réseau complexe de composants sources possibles d'avantages concurrentiels<sup>5</sup>.

c) **A travers la mise en oeuvre de compétences, l'objectif est de contribuer significativement à la valeur d'un bien ou d'un service de manière perceptible par le client**<sup>6</sup>. A ce titre elles s'inscrivent dans l'ensemble des contributions fonctionnelles de l'entreprise représentées dans la chaîne de valeur (PORTER, 1986). Elle constitue donc un outil de référence pour les caractériser en les rattachant aux activités de base et de soutien qui la compose.

La référence à la chaîne de valeur est, par ailleurs, implicitement présente dans les réflexions sur les typologies de compétences (HITT & IRELAND, 1985; GRANT, 1991).

Cette notion est adaptable au secteur bancaire. Les propositions qui ont été faites (F. BANCEL, 1993; J. CANALS, 1993 et cabinets de conseil) ne sont pourtant pas toujours satisfaisantes, en raison de leur volonté de traduire l'ensemble des métiers bancaires ou au contraire n'étant valable que pour un nombre restreint de produits (crédits, dépôts...).

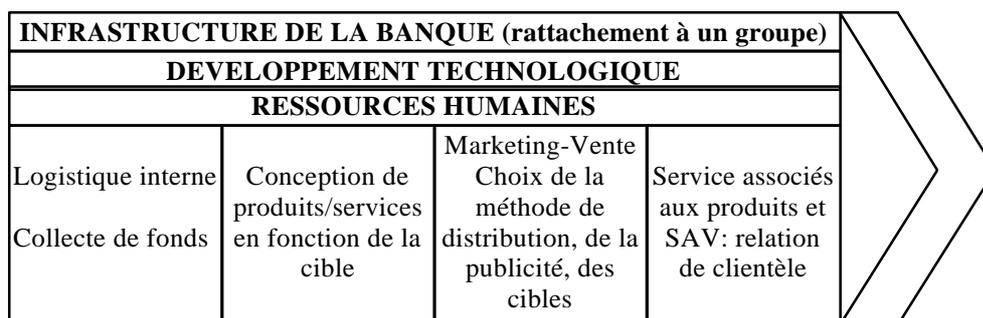
La formulation que nous retiendrons ici reprend celle de PORTER en adaptant la formulation des différentes activités au secteur bancaire et en distinguant la banque commerciale de la banque d'investissement comme l'ont suggéré les premières analyses des discours (Schémas 2 et 3).

---

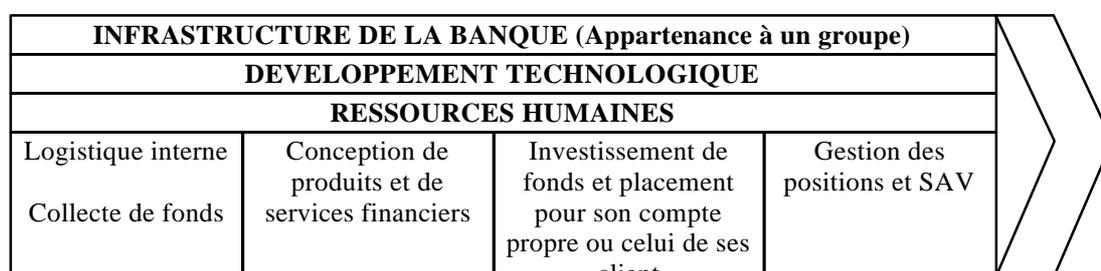
<sup>5</sup> Les composants des ressources « limitées » forment un réseau simple, avec assez peu de composants et les limites de ce réseau sont facilement appréhendables. Les ressources « systèmes » sont créés par un réseau complexe de nombreux composants, avec de nombreuses liaisons (directes et indirectes).

<sup>6</sup> L'autre aspect de la mise en oeuvre des compétences est de limiter les coûts.

## Schéma 2: LA CHAÎNE DE VALEUR DANS LA BANQUE COMMERCIALE



## Schéma 3: LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA BANQUE D'INVESTISSEMENT



Notre approche reprend largement des concepts illustrés par une littérature importante, souvent peu précise et contradictoire. L'objectif de cette caractérisation du concept de compétence était d'apporter une première clarification de manière à le rendre compréhensible par les acteurs, avant de passer à la phase d'identification.

Ce courant théorique a largement été utilisé pour justifier certaines stratégies telles que la diversification (PRAHALAD & BETTIS, 1986; VERY, 1993), les alliances et les opérations de croissance externes (HAMEL, PRAHALAD et DOZ, 1989), les stratégies technologiques (G.E.S.T., 1986; MORIN, 1988), les décisions de sous-traitance ou d'intégration verticale (ARGYRES, 1996). Il a offert également un cadre de référence pour l'identification des sources de l'avantage concurrentiel (AAKER, 1989; KAY, 1993).

Par contre, parmi tous ces auteurs, peu s'attardent sur le problème de leur identification. Les définitions données des compétences clés ou distinctives, des actifs intangibles débouchent toujours sur des énoncés en termes très généraux comme culture, image de marque, savoir-faire des employés, les brevets... (HALL, 1992).

### **2.2) L'identification des compétences au sein des métiers**

Parmi les rares auteurs à développer une méthodologie, M. TAMPOE (1994) adopte une démarche « bottom-up » supposant l'identification préalable des principaux produits puis les décompose en sous ensembles, actifs stratégiques... Dans notre cas, elle est difficilement envisageable en raison de l'intangibilité de la plupart des produits et de l'existence de « produits joints ». De plus nous avons choisi de

saisir les fondements du discours sur les métiers ce qui relève d'une démarche « top-down ».

D'autre part TAMPOE n'envisage que la dimension interne de l'entreprise.

Notre objectif est de proposer une démarche tenant compte aussi de la dimension externe de l'entreprise conservant le caractère intégrateur du concept de métier.

### **2.2.1) Une démarche fondée sur la confrontation compétences/facteurs de succès**

Notre démarche d'identification des compétences dans les métiers formulés dans les discours repose sur l'idée sous-jacente à plusieurs modèles que la stratégie gagnante est celle où l'adéquation entre atouts de l'entreprise et besoins des clients est supérieure à celle des concurrents. Elle se traduit par une performance plus élevée que lorsque cette adéquation n'est pas, ou mal, assurée (OHMAE, 1982; BAMBERGER, 1988. ALBERTO SOUSA & HAMBRICK, 1989).

**L'étape préalable est alors la définition des facteurs de succès fondée sur une analyse externe de l'entreprise. A partir de ceux-ci une entreprise est davantage capable de définir les compétences qu'elle possède ou qu'elle devrait posséder (sur la base d'informations sur les concurrents) pour les satisfaire.**

Ainsi pour chaque métier, les compétences seront définies sur la base des facteurs de succès. Nous conservons ainsi la dimension intégratrice du concept de métier.

Cette analyse externe prendra en considération l'environnement à travers les conditions d'activité auxquelles font face les entreprises évoluant dans le secteur (Technologie, réglementation, fournisseurs, substituts...), les comportements et les attentes de la clientèle impliquée dans ce secteur.

L'analyse de la concurrence n'est pas ici prise en compte car nous considérons que son étude relève d'une vision interne. L'ensemble des entreprises évoluant dans un secteur fait face aux mêmes conditions d'activités et aux mêmes clients. Elles mettent en oeuvre des compétences (parfois identiques, parfois différentes) pour satisfaire ces facteurs de succès et en retirer un avantage.

Cette définition des facteurs de succès diffère de celles traditionnellement évoquées dans la littérature (HOFER & SCHENDEL, 1978; GHEMAWAT, 1991; ATAMER & CALORI, 1993) qui mélangent, à travers les modes d'identification, les dimensions internes et externes sans chercher à les mettre véritablement en relation.

Le schéma 3 synthétise notre démarche. Le travail conceptuel d'élaboration d'opérateur de sens (les compétences), permet une compréhension des métiers exprimés dans le discours et ainsi de déceler d'éventuels points de convergences, des logiques de composition ou des visions particulières de ce concept pour pouvoir les étudier. L'objectif est quelque part de pouvoir aider le stratège dans ses actes grâce à une meilleure compréhension de ses métiers.

Ce travail est donc **de nature propositionnelle** dans la mesure où nous avons introduit un schéma conceptuel dans les organisations pour les étudier.

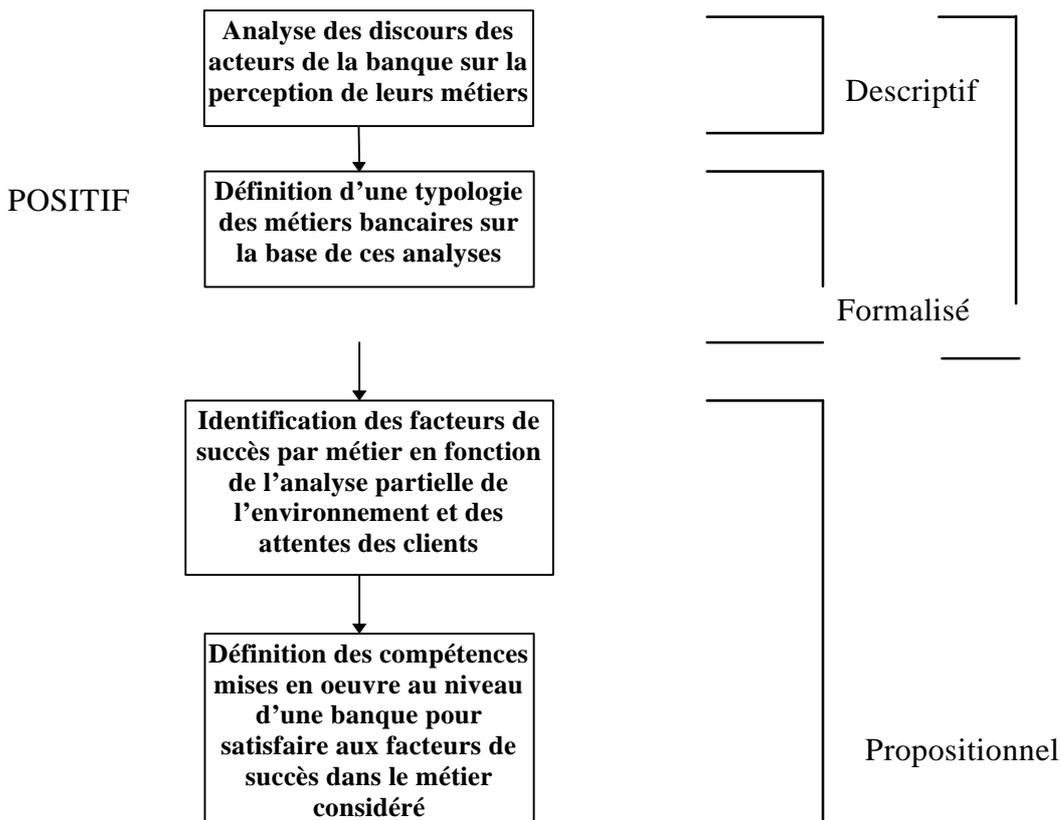
D'autre part, ce cadre d'analyse, s'il s'appuie sur des notions connues, a été finalisé en fonction des réflexions de nos interlocuteurs lors des entretiens au sein des

établissements. En ce sens, notre méthodologie emprunte à la recherche-action dont l'objectif est de proposer des cadres ayant un caractère opératoire permettant la réflexion, l'analyse, le diagnostic favorisant le changement et l'action (GENIAUX, 1992).

En effet le recours au concept de facteur de succès, comme étape intermédiaire à l'identification des compétences au sein des métiers énoncés dans le discours, n'avait pas été prévu dès le départ. Cependant au cours des premiers entretiens des confusions sont apparues chez les répondants: les compétences des concurrents étaient souvent assimilées à des facteurs de succès; les attentes de la clientèle étaient assimilées à des compétences de l'établissement<sup>7</sup>.

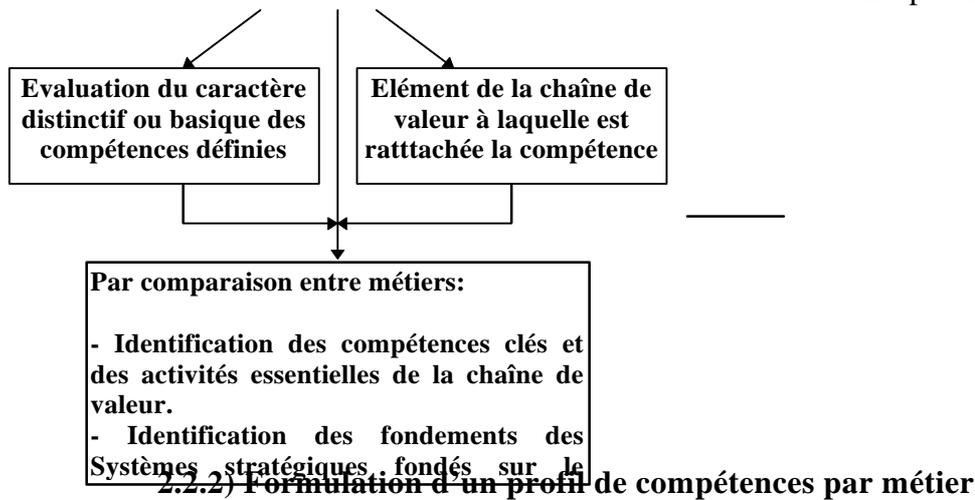
Enfin, les précisions apportées dans la caractérisation des compétences sont aussi le fait de l'interaction avec le terrain, les banques étant soucieuses d'en repérer clairement la nature indispensable et leurs incidences. En particulier, les répondants ont souhaité rattacher les compétences à un élément de la chaîne de valeur de manière à identifier les activités autour desquelles elles se concentraient. Si les définitions de ces chaînes peuvent ici apparaître trop génériques, elles permettent des comparaisons entre métiers pour identifier les activités autour desquelles s'effectuent les plus grosses concentrations de compétences.

**Schéma 3: Les étapes de la recherche<sup>8</sup>**



<sup>7</sup> L'exemple le plus caractéristique fut la qualité des services. Celle-ci était systématiquement considérée comme une compétence alors qu'en réalité il s'agissait de découvrir les compétences mises en oeuvre pour aboutir à cette qualité qu'il faut plutôt considérer comme l'expression d'une attente des consommateurs.

<sup>8</sup> Ces différents versants de la théorie stratégique sont schématisés par AC MARTINET, 1990, op. cit.



La démarche d'identification et de caractérisation des compétences a été menée auprès de trois établissements: La Société Générale, le Crédit Agricole, la B.N.P. Ces cas ont été choisis pour des raisons de représentativité théorique (GLASER & STRAUSS, 1967). En effet ces trois banques sont à vocation généraliste et offrent donc un ensemble cohérent pour juger des liens pouvant exister entre métiers.

L'un d'entre eux ayant répondu plus rapidement, il a constitué un cas pilote. Les deux autres ont été considérés comme des cas de contrôle de manière à évaluer si des éléments nouveaux déterminants n'étaient pas apparus dans le premier cas. Cette méthodologie rejoint les notions de saturation théorique, caractéristique fondamentale de la « grounded theory », et de réplification successive (YIN, 1990).

Cinquante entretiens semi-directifs ont été réalisés sur la base d'une série de facteurs de succès identifiés, pour chaque métier, à travers des documents internes et externes tels les enquêtes de satisfaction publiées par plusieurs revues économiques ou par des organismes comme l'Association Française des Banques.

La liste des facteurs de succès a donc été élaborée à priori mais elle a été soumise aux répondants qui n'y ont pas apporté de grosses modifications. La formulation définitive a donc fait l'objet d'une certaine interaction afin d'éviter des confusions entre les notions. Cette phase a été l'occasion de clarifier la distinction entre facteurs de succès (caractérisés en particulier par l'expression des attentes des consommateurs) et compétences (fondées sur la satisfaction de ces attentes).

Ainsi les interviewés devaient répondre à trois questions: Quelles compétences pensez-vous posséder pour satisfaire ce facteur de succès? Pensez-vous que tous les établissements ou seulement quelques uns les possèdent? Lesquelles permettent de se différencier?<sup>9</sup>

Le résultat de cette démarche a été la formulation d'un profil de compétence pour chaque métier de notre typologie classique (énoncé en gras) en distinguant celles pouvant être distinctives. Quand cela était nécessaire, des précisions ont été

<sup>9</sup> A l'issue de chaque entretien, une synthèse était réalisée et soumise à l'interviewé pour la valider. Eventuellement des précisions pouvaient être apportées. Les échanges ont parfois été nombreux avec une même personne.

apportées pour chaque « sous-métier » (énoncé en Italique)<sup>10</sup>. Un exemple de profil est donné Tableau 1 (en gras figurent les compétences distinctives).

Nous ne sommes pas intervenus dans cette phase laissant les répondants s'exprimer librement. Nous avons simplement procédé à quelques reformulations pour nous assurer de la bonne compréhension des énoncés des compétences.

Les données qualitatives ainsi obtenues constituent en elles-mêmes une amélioration de la connaissance sur ce secteur. Les comparaisons effectuées nous ont en plus permis de justifier les visions intégratrices qui ont été évoquées, donnant ainsi un caractère opératoire à leur formulation.

**Tableau 1: Profil de compétence de la BANQUE DE DETAIL (Particuliers)**

**Pôle commun**

- 1 Réseau physique ou électronique
- 2 Connaissance des événements de la vie du client
- 3 Segmentation fine du marché selon plusieurs optiques: maîtrise des risques, attentes, rentabilité, comportement: Savoir-faire de l'analyste pour interpréter la segmentation
- 4 Formation du personnel à l'accueil et au relationnel
- 5 Automatisation des opérations
- 6 Maîtrise de la technologie dans les produits et services
- 7 Réseau suffisamment décentralisé et canal de distribution spécialisé: articulation des différents modes de distribution**
- 8 Maillage optimal du réseau: offre/client/canal**
- 9 Anticipation des besoins**
- 10 Historisation des événements de la vie du client, importance du fichier client et exhaustivité (Système d'information)**
- 11 Innovation produits et de process: devancer la concurrence de quelque mois**
- 12 Offre combinée de plusieurs produits/services: package**
- 13 Architecture et convivialité des agences**
- 14 Image de marque: sérieux et professionnalisme**
- 15 Capacité à s'engager sur des promesses client (contractualisation)**
- 16 Structure des coûts de l'établissement / connaissance du coût de revient**

**Collecte**

- 17 Capacité des équipes à fournir un conseil dans la plupart des situations rencontrées: expertise financière**
- 18 Capacité à sécuriser le client**
- 19 Structuration des gammes**
- 20 Placer et gérer les fonds collectés**

**Crédits**

- 21 Mise au point de scores et procédures de cotation**
- 22 Facturation correcte du risque pris**
- 23 Trouver des ressources à faible coût**
- 24 Offre différenciée en fonction de la variété des situations: produits souples, possibilités de renégociation**

**Services**

- 25 Maîtrise de la facturation: connaissance des coûts**

<sup>10</sup> L'ensemble des résultats est présenté dans: Les métiers bancaires: Définition et logiques d'intégration, Proposition d'un cadre méthodologique et conceptuel d'analyse, E. LAMARQUE, Thèse en sciences de gestion en cours, Université Bordeaux Montesquieu, IAE de Bordeaux.

## 26 automatisation des opérations

### → 27 système d'assurance des moyens de paiement, d'assistance, assurance voyage: efficacité de la gestion des sinistres

28 Banque à distance, Minitel, téléphone

## 3) Les fondements des visions systémiques et transversales de certains métiers bancaires

Certaines similitudes parmi les compétences identifiées au sein des formulations classiques apparaissent à l'origine des deux grandes logiques d'intégration mises en évidence par l'analyse du discours.

### 3.1) Les fondements des logiques systémiques

Bancassurance, gestion globale du patrimoine des particuliers ou des entreprises, financement de projets, autant de métiers considérés comme incontournables par les établissements.

Ils sont considérés comme de véritables systèmes stratégiques dans la mesure où il s'agit véritablement de réseaux dynamiques (ALLAIRE et FIRSIROTU, 1993) fondés sur des partages, des échanges et une coordination entre les métiers les constituant.

#### 3.1.1) La bancassurance: illustration d'un système fondé sur le partage de compétences.

La comparaison des profils de compétences relatifs aux métiers de banque des particuliers et aux produits d'assurance, nous a permis de mettre en évidence plusieurs similitudes:

➤ *Le rôle central du réseau de distribution:* La motivation première des établissements a été la réalisation d'économies de champs grâce à l'utilisation de leur réseau pour distribuer un nombre plus important de produits, permettant un amortissement de son coût sur un plus grand nombre d'opérations. Les banques se sont appuyées sur leur efficacité dans ce domaine en terme de couverture géographique et de banque à distance en exploitant leur image et leur notoriété généralement supérieure aux compagnies d'assurance.

➤ *Le fichier clients et leur système d'information:* Banque et assurance sont deux industries de l'information nécessitant une connaissance approfondie de la clientèle pour connaître les attentes, limiter les risques et accroître l'efficacité des actions marketing. Les banques, en développant une activité assurance, se sont appuyées sur l'importance de leurs fichiers et la connaissance du patrimoine financier des individus, donnée essentielle lors de la proposition de produits d'assurance-vie. Parallèlement, le développement dans l'assurance-dommage devrait permettre une amélioration qualitative des fichiers.

➤ *La gestion des fonds collectés*: En collectant de l'épargne longue, les établissements bancaires ont été amenés à améliorer leurs techniques de gestion de fonds et accroître leur efficacité dans un domaine où les compagnies d'assurance ont une grande expérience. Les actions engagées pour y parvenir (développement des salles de marchés, recrutement de personnels, connaissance et maîtrise technique des produits de gestion) leur ont servi pour les activités classiques d'intermédiation financière et ainsi renforcé leur présence sur les marchés des capitaux.

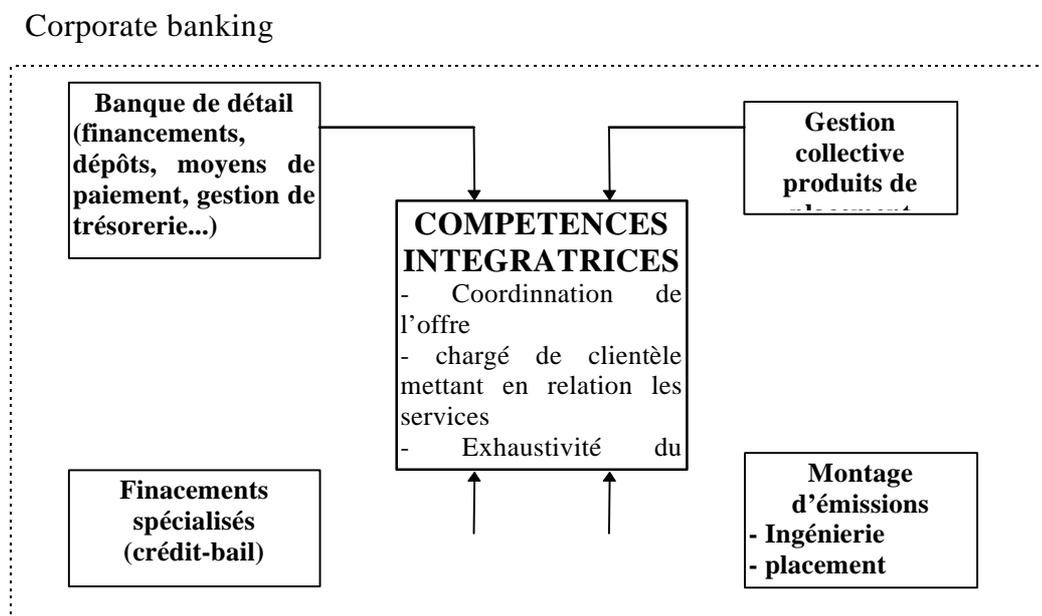
La bancassurance est l'exemple classique d'une diversification fondée sur le partage de **compétences** qui sont donc **clés** pour ce système. Elle illustre bien une conception dynamique du concept de « relatedness » où les compétences dans un métier servent pour en investir un nouveau mais permettent aussi d'améliorer son efficacité sur son métier et ses compétences d'origine. (MARKIDES & WILLIAMSON, 1994)

Cela dit des limites sont rapidement apparues en terme de formation et de culture, de maîtrise technique dans la conception des produits et de leur back office. Les banques seront donc amenées à acquérir ou « sous-traiter » certaines compétences dans la perspective d'un développement complet à plus long terme si tel est leur souhait.

#### 4.1.2) Les systèmes fondés sur des combinaisons

Dans une stratégie d'approche globale des besoins d'une clientèle, il est nécessaire de pouvoir combiner de manière efficiente différents métiers qui n'entretiennent pas forcément des relations étroites au sein des établissements. Nous avons relevé l'existence de « **compétences intégratrices** » pour assurer cette combinaison (schéma 4). Pour des métiers comme la gestion de patrimoine des particuliers, le « corporate banking » (approche globale du patrimoine d'une entreprise) ou le financement de projet, elles constituent donc des compétences clés.

**Schéma 4: Métier système fondé sur la combinaison de plusieurs métiers**



---

Ces compétences intégratrices peuvent se traduire par un chargé d'affaires ayant la capacité à assurer la cohérence des prestations. La complexité croissante des produits bancaires accentue la nécessité d'une interface unique entre l'établissement et les clients, surtout pour les PME. Par contre il peut s'agir d'un département entier ou d'équipes restreintes dans le cas des grandes entreprises.

Le système d'information peut également constituer le « ciment » entre les métiers en permettant aux chargés d'affaires d'avoir rapidement accès à des données financières globales sur les clients mais également à l'ensemble des activités de l'établissement afin de déterminer au cas par cas les départements et les équipes de spécialistes les plus à même de répondre aux besoins exprimés.

D'autre part, au sein même de l'établissement certaines décisions en matière de gestion financière ou de gestion des risques peuvent susciter certaines combinaisons. Ainsi mener une opération de titrisation suppose de mettre en jeu les métiers de l'ingénierie financière, l'intervention sur marché et les gestionnaires de fonds qui n'ont traditionnellement pas de relations étroites.

Les compétences intégratrices que nous avons identifiées sont surtout de natures organisationnelles et humaines<sup>11</sup>. Des compétences « architecturales permettent une combinaison des compétences élémentaires (« component competences ») existant dans l'organisation de manière à les intégrer de manière originale » (HENDERSON & COCKBURN, 1994).

La distinction entre partage et combinaison n'est pas aussi tranchée que nous l'avons présentée. Les deux peuvent exister au sein de ces systèmes stratégiques mais avec des intensités différentes. D'autre part, les effets combinatoires seront d'autant plus importants et faciles à réaliser qu'il existera au départ un lien naturel entre les métiers.

Cette vision systémique du métier est véritablement la manifestation de la stratégie des établissements de capter l'ensemble des flux financiers de leurs clients et ainsi affirmer leur vocation de banque universelle<sup>12</sup>.

### **3.2) Les logiques transversales et fonctionnelles**

Distributeur de produits financiers, gestionnaire de risques sont des visions fréquemment associées au concept de métier dans les discours oraux de nos interlocuteurs. Elles constituent des dimensions communes à l'ensemble des éléments de notre typologie et des systèmes envisagés précédemment. Elles préfigurent également les évolutions possibles en terme d'organisation des établissements.

---

<sup>11</sup> Ce point est aussi relevé dans l'industrie pharmaceutique par Henderson et Cockburn.

<sup>12</sup> Ce concept s'entend alors de manière restrictive comme la capacité à proposer l'ensemble des produits financiers pour ses propres clients et non plus pour n'importe quel client comme le suggère les premières définitions (JUVIN, 1992).

### 3.2.1) Les dimensions communes à l'ensemble des métiers

Le discours des professionnels, le rattachement de nombreuses compétences à certaines activités de la chaîne de valeur et l'analyse de contenu menée sur les profils de compétences nous ont conduit à relever deux métiers caractéristiques de ces conceptions transversales: La distribution, vue de moins en moins comme une simple activité de la chaîne de valeur mais comme un véritable métier autonome, et la gestion des risques.

➤ *La fonction de distribution* constitue, pour la majorité des établissements, l'essence même du métier d'intermédiation bancaire et financière. Dans une étude du CERAM<sup>13</sup>, 71 % des dirigeants interrogés considérait que le seul acte stratégique était la vente.

La situation des banques peut cependant apparaître paradoxale. Elles doivent continuer à entretenir des réseaux d'agences pesant lourdement sur la rentabilité et proposer des réseaux technologiques permettant la vente de produits et la réalisation d'opérations à distance.

Face à ce constat, les établissements doivent trouver pour chaque métier et pour chaque segment de clientèle, le dosage le plus judicieux entre une relation physique et une relation automatisée. Ce dosage dépendra à la fois du rôle assigné au canal, de la nature du produit proposé ou de l'activité et de la clientèle visée comme le suggère le schéma 5.

**Schéma 5: Choix d'un canal en fonction de son rôle suivant le produit et les clients<sup>14</sup>**

Produit ou activité: ...

Rôle	Canal	Conseiller bancaire	Agence	Dab/Gab	Courrier Fax	Téléph.	Minitel	Autre
<b>Informér</b>			1			3		2
<b>Promouvoir</b>			1		2		3	
<b>Négocier</b>		2			1		3	
<b>Conclure contrat</b>		2			1 3			

<sup>13</sup> Cette étude est présentée par N. AMENC, De la production à la distribution, Banque, n°542, Novembre 1993.

<sup>14</sup> Adaptation d'une proposition de Coopers & Lybrand.

<b>Livraison/ service</b>	②	③		①			
<b>SAV</b>				①	③		②

① Segment 1 ② Segment 2 ③ Segment 3

La distribution est l'occasion de produire de la valeur conjointement avec le client. La question essentielle est alors de proposer un système de distribution permettant une production maximale grâce à une articulation optimale entre banque transactionnelle et banque relationnelle classique, entre réseau global et réseau décentralisé.

Cet objectif sous-entend une capacité à définir un modèle original de réalisation du service correspondant au système d'usage de chaque segment de clientèle suivant la prestation considérée.

➤ La *gestion des risques* constitue un deuxième exemple de transversalité. L'organisation d'un système de contrôle aux différents niveaux de l'organisation et pour les différents métiers doit permettre d'assurer cette gestion et ainsi créer de la valeur pour un établissement mais aussi pour le client soucieux de la sécurité de ses dépôts et des transactions.

L'architecture de ce système, entre contrôle interne, gestion actif-passif et contrôles externes, doit assurer que le fonctionnement général de la banque est sécurisé à tous les stades de la chaîne de valeur.

La gestion actif-passif<sup>15</sup> (ALM) est une technique caractéristique de cette vision transversale. Son fonctionnement est en particulier fondé sur la collecte d'informations sur l'ensemble des engagements d'une banque. Pour cela elle doit être à même de réunir des données provenant des applications opérationnelles (prêts et dépôts) et de les consolider. La conception d'un système d'information ALM est alors l'occasion de développer des compétences particulières en matière de gestion des données, d'élaboration de scénarios d'évolution et de mise à disposition rapide des résultats auprès des opérationnels.

Dans ces conditions, la gestion actif-passif peut devenir une véritable force de proposition et se hisser au niveau des comités stratégiques. Si la fonction de base reste la gestion du risque de taux, elle peut intégrer des pôles opérationnels pour le pilotage de la collecte et de la distribution de crédit. Ainsi elle a une vocation anticipatrice à travers l'identification des facteurs clés régissant le bilan et en élaborant des scénarios d'évolution de l'environnement économique et financier. Elle permet alors une tarification compétitive de la production nouvelle appliquée par les exploitants.

<sup>15</sup> Cette technique peut-être définie comme la gestion du risque de taux et de la trésorerie de l'établissement (vision étroite de la fonction) ou véritablement comme un outil de pilotage et d'aide à la décision stratégique.

L'objectif est de sensibiliser l'ensemble des directions aux impacts financiers des décisions opérationnelles. Pour cela elle doit se positionner près des organes de décision (direction fonctionnelles et direction générale).

La nécessité d'un rôle fédérateur de la gestion actif-passif a été largement évoquée et les établissements engagés dans cette voie depuis un certain temps considèrent posséder là une compétence distinctive clé.

Comme celui de distributeur, le métier de gestion des risques est une représentation fonctionnelle d'un ensemble cohérent et structuré de compétences se retrouvant dans les autres métiers. Cette cohérence est assurée par la mise en oeuvre de compétences particulières de nature organisationnelles et humaines, caractéristiques de ces conceptions transversales (TARONDEAU & WRIGHT, 1995). Elles sont composées de connaissances existant au niveau des individus et des groupes, modelées par les technologies utilisées et les structures de l'organisation. Elles assurent une intégration des métiers élémentaires et des métiers-systèmes autour d'une fonction essentielle à leur réalisation.

Ces capacités organisationnelles agissent ainsi sur des compétences existant au sein de chaque métier en les fédérant ou les articulant de manière originale. Cette particularité fait qu'elles peuvent être qualifiées de « métacompétences » (KLEIN, EDGE & KASS, 1991). Elles sont pressenties comme les catalyseurs d'une future réorganisation de l'entreprise bancaire.

### **3.2.2) Vers une réorganisation de l'entreprise bancaire**

Les visions transversales que nous avons relevées au sein des établissements étudiés rejoint les conclusions évoquées par le cabinet DELOITTE TOUCHE TOHMATSU INTERNATIONAL dans un rapport de Juin 1995. La banque universelle d'aujourd'hui, dans sa structure monolithique, va devenir obsolète. Une autre configuration devrait voir le jour, restructurée autour de trois axes:

➤ Les « *product formulators* » (banques-concepteurs de produits): il s'agit d'un mode d'organisation centré sur un produit unique avec peu de variantes. L'avantage concurrentiel proviendra des économies d'échelle et d'un très grand degré d'expertise. Ces deux leviers seront utilisés pour développer des produits à la fois avantageux en termes de prix et de contenu. L'exemple rapporté par l'étude est celui de la banque américaine Pasadena qui n'offre que des prêts immobiliers et les commercialise via des canaux non traditionnels. Focalisée sur ce type de produit, la banque a pu investir massivement dans l'automatisation.

➤ Les « *Customer Gateway* » (banques-distributeurs): Les avantages concurrentiels de ce type d'organisation viendront des produits conçus par d'autres acteurs et qui seront vendus à une base clientèle donnée. Les agences des réseaux bancaires et des acteurs comme la grande distribution organiseront la vente croisée de produits financiers auprès de leur portefeuille de clients.

➤ Les « *Industry Servicers* » (banque-prestataire de services): Il pourrait s'agir de banques ou de nouveaux entrants, qui proposeraient des services de back-

office (compensation de chèques, impression de relevés de comptes, scoring, gestion de fonds) aux établissements financiers et fourniraient les infrastructures et les réseaux internes de communication interbancaire.

De manière plus précoce, cette tendance au découplage des activités s'est également retrouvée au niveau des métiers de la banque financière énoncés dans la typologie initiale. En effet, la relation des banques avec les marchés financiers supposait un processus global de fourniture d'une prestation nécessitant une succession d'opérations: courtage, conservation, gestion.

Aujourd'hui, chaque opération découvre sa logique propre et est considérée comme un véritable métier pouvant s'exercer indépendamment avec une plus grande efficacité. L'exercice de la gestion mobilière ne suppose plus inéluctablement la conservation des titres. Celle-ci pourra être assurée par une unité spécialisée n'appartenant pas forcément à l'établissement.

La question est alors de savoir au sein de quel type d'organisation seront exercés ces métiers. La tendance actuelle est à la filialisation. Elle permet une plus grande spécialisation par métier tout en conservant ceux-ci au sein d'un ensemble financier plus vaste. L'enjeu est alors de développer des compétences pour assurer la coordination de l'ensemble de ces activités.

## **Conclusion**

Notre volonté d'analyser les fondements des visions intégratrices de certains métiers bancaires nous a amené à développer un cadre méthodologique et conceptuel permettant d'identifier les compétences sources de ces intégrations. Notre démarche constitue donc un prolongement de la « resource based view » dans l'optique d'une contribution à la définition d'une « theory of the business » évoquée par DRUCKER (1994). Nous nous sommes donc appuyés sur une littérature importante, souvent confuse. Nous espérons, à travers ce travail, avoir participé à la clarification de certains concepts et établi une distinction plus claire entre métiers et compétences, entre compétences et facteurs de succès.

D'autre part nous pensons avoir participé à l'amélioration de la connaissance sur le secteur bancaire en donnant une dimension opérationnelle à des discours parfois abstraits.

Nous avons cependant conscience des limites de notre démarche. La première concerne l'accès à l'information et les problèmes de confidentialité. Nous n'avons pas pu aller aussi loin que nous l'aurions souhaité dans l'identification des compétences. Cependant, s'il était utopique de vouloir toutes les identifier au sein d'un métier, le niveau de détail de la typologie a permis à nos interlocuteurs de relever les plus importantes sans les obliger à dissimuler certaines informations essentielles.

La seconde limite est sa contingence à la période actuelle. Elle constitue une photographie valable pour une période donnée où les facteurs de succès et les compétences peuvent être considérés comme « stables ». Ce travail de

compréhension doit donc être menée régulièrement et doit s'accompagner d'un travail prospectif d'évaluation de l'environnement et des adaptations nécessaires de l'organisation.

Ainsi cette recherche appelle de multiples approfondissements et prolongements. L'identification des compétences est le point de départ d'une réflexion sur leur gestion, leur acquisition, leur abandon, leur développement. Au sein du secteur bancaire cette démarche n'a pas été encore véritablement entreprise. Une deuxième question fondamentale reste l'évaluation des performances liées à la maîtrise de certaines compétences clés. La difficulté majeure reste la détermination du coût de revient de certaines activités ou de certains services. Les applications récentes du contrôle de gestion et de la comptabilité par activité (MABBERLY, 1992) peuvent aider les chercheurs dans cette voie. Enfin, notre cadre d'analyse peut s'adapter à d'autres domaines que l'activité bancaire. Il faudra cependant revoir la caractérisation des concepts qui est fortement liée au contexte dans lequel ils sont mis en oeuvre. Ainsi la « resource based view » offre un cadre conceptuel utile à la compréhension de son activité qui ne peut prétendre à une certaine validité qu'après avoir été adapté à un contexte précis.

## Bibliographie

**AAKER D.A.**, *Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage*, California management review, Vol. 31, Hiver 1989.

**ADER E & LAURIOL J.**, *La segmentation: Fondement de l'analyse stratégique*, Harvard-L'Expansion, Printemps 1986.

**ALBERTO SOUSA DE VASCONCELLOS J. et HAMBRICK D.C.**, *Key success factors: Test of a general theory in the mature industrial-product sector.*, Strategic Management Journal, vol.10, 367-382, 1989.

**ALLAIRE Y. et FIRSIROTU M.E.**, *L'entreprise stratégique: Penser la stratégie*, Gaëtan Morin Editeur, Québec, 1993.

**ALLOUCHE J. et SCHMIDT G.**, *Outils de la décision stratégique*, Tome 2 Depuis 1980, Ed. La Découverte, Repère, 1995.

**AMENC N.**, *De la production à la distribution*, Banque, n°542, Novembre 1993.

**ANASTASSOPOULOS Jean-Pierre & RAMANANTSOA Bernard**, *Le segment est mort: Place au "métier"*, Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1982.

- ANSOFF** Igor H., Corporate strategy, Mac Graw Hill, 1965.
- ARGYRES** N.; *Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decision*, Strategic Management Journal, vol 17, 129-150, 1996.
- ARREGLE** J.L., *Le savoir et l'approche « resource based »: une ressource et une compétence*, Revue française de gestion, n°105, Septembre-Octobre 1995.
- ATAMER** T. et **CALORI** R., Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod Entreprise, Paris, 1993.
- BAMBERGER** , *Developing competitive advantage in small and medium size firms*, Long Range Planning, vol. 22, n°5, 1989.
- BANCEL** Franck, L'Europe des banques, Edition SEFI, Paris, 1993.
- BLACK** J.A. et **BOAL** K., *Strategic resources: Traits, configurations and paths to a sustainable competitive advantage*, Strategic management journal, vol 15, 131-148, 1994.
- BODINAT** H. de et **MERCIER** V., *L'analyse stratégique moderne*, Harvard-L'Expansion, Hiver 78-79.
- CALORI** R. et **ATAMER** T., L'action stratégique: le management transformateur, Les Editions d'Organisation, 1989.
- CANALS** J., Competitive strategy in European banking, Clarendon Press, 1993.
- CARMOY** H. de, Stratégies bancaires:Le refus de la dérive.,Paris:PUF,1989.
- COLLIS** D.J., *A ressource based analysis of global competition: The case of the bearing industry*, Strategic management journal, Vol. 12, 1991.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU INTERNATIONAL**, A global industry perspective, 1995.
- DOZ** Y., *Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés*, Revue française de gestion, Janvier-Février 1994.
- DRUCKER** P. F., *The theory of the busisness*, Harvard Business Review, Septembre-Octobre 1994.
- GHEMAWAT** P., Comitment: The dynamic of strategy, Free Press, 1991.
- GENIAUX** I., *Proposition d'une méthode d'identification et de gestion du métier technologique de l'entreprise: application à la PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, Décembre 1992.

- GENIAUX I.**, *Le métier: un concept intégrateur*, Colloque de l'AIMS, Lyon 1994.
- GIROUX N.** et **TAYLOR J.**, *Le changement par la conversation stratégique*, In perspective en management stratégique III, Economica, 1995.
- GLASER D.G.** et **STRAUSS A.L.**, The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research, New York: Aldine, 1967.
- GRANT R.**, *The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*, California management review, Printemps 1991.
- GROUPE D'ETUDE DES STRATEGIES TECHNOLOGIQUES**, Les grappes technologiques: les nouvelles stratégies d'entreprise, Mac Graw Hill, Paris, 1986.
- HALL R.**, *The strategic analysis of intangible resources*, Strategic management journal, vol 13, 1992.
- HAMEL G.** et **PRAHALAD C.K.**, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, Mai-Juin 1990.
- HAMEL G.**, **PRAHALAD C.K.** et **DOZ Y.**, *Collaborate with your competitors and win*, Harvard Business Review, vol 67, 3, 1989.
- HENDERSON R.C** et **COCKBURN I.**, *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*, Strategic Management Journal, vol 15, 63-84, 1994.
- HITT M.A.** et **IRELAND R.**, *Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance*, Strategic management journal, Vol.6, 1985.
- HOFER C.W.** et **SCHENDEL D.**, Strategy formulation: Analytical concepts, West, Saint-Paul, MN, 1978.
- HOROVITZ J.**, *De vraies compétences au coeur des services*, L'Expansion Management Review, Automne 1994.
- JACQUOT T.**, *Objet, contenu et logiques d'expression du discours stratégique des dirigeants*, Cahier de recherche n°5, IAE de Nancy, Juin 1991.
- JUVIN Hervé**, La banque au risque de marché, Edition les Djinnns, Paris, 1992, Collection Médiance.
- KAY John**, Foundations of corporate success: How business strategy add value, Oxford University press, New York, 1993.
- KLEIN J.**, **EDGE G.& KASS T.**, *Skill based competition*, Journal of General Management, vol 16, n°4, 1991.

**KOENIG** Gérard, Management Stratégique: Visions, manoeuvres et tactiques, Nathan, collection connaitre et pratiquer la gestion, Paris, 1993.

**LAURIOL J.**, *Approches cognitives de la décision et concept de représentation sociale*, In Perspectives en management stratégiques, Economica, 1995.

**LEBART L.** et **SALEM A.**, Statistiques textuelles, DUNOD, 1994.

**MABBERLY J.**, Activity-based costing in Financial institutions, Financial Times, Pitman Publishing, 1992.

**MARKIDES C.C.** et **WILLIAMSON P.J.**, *Related diversification, core competences and corporate performance*, Strategic Management Journal, vol 15, 149-165, 1994.

**MARMUSE Ch.**, *Politique générale: Langages, intelligence, modèles et choix stratégiques*, Economica, Paris 1992.

**MARTINET A.C.**, Diagnostic stratégique, Vuibert entreprise, Paris 1990.

**MARTINET A.C.**, *Epistémologie de la stratégie*, In Epistémologie et sciences de gestion, Economica 1990.

**MARTINET AC**, *Les paradigmes stratégiques: l'éternel retour?*, Cahier de recherche n°28, IAE de Lyon, 1993.

**MORIN J.**, L'excellence technologique, Ed Jean Picollec, 2ème Ed., 1988.

**OHMAE K.**, The mind of the strategist, NY, McGraw Hill, 1982

**PASTRE O.**, *Le système bancaire français: bilan et perspectives*, Revue d'Economie financière, n°27, Hiver 1993.

**PENROSE E.T.**, The theory of the growth of the firm, John Wiley, NY, 1959.

**PRAHALAD C.K.** et **BETTIS Richard A.**, *The dominant logic: A new linkage between diversity and performance*, Strategic management journal, Vol.7, 1986.

**PORTER M.E.**, L'avantage concurrentiel, InterEdition, Paris 1986.

**REGNIER F.**, *Les connaissances tacites: un rôle stratégique dans l'entreprise*, Revue française de gestion, n°105, Septembre-Octobre 1995.

**REIX R.**, *Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise*, Revue française de gestion, n°105, Septembre-Octobre 1995.

**SICARD C.**, Pratique de la stratégie d'entreprise: Concepts opérationnels et procédures de succès, Edition Hommes et Techniques, Paris 1987.

**STALK G., EVANS Ph. & SHULMAN L.**, *Les nouvelles règles de la stratégie*, Harvard-L'Expension, Hiver 1993.

**TAMPOE M.**, *Exploiting the core compétence of your organization*, Long Range Planning, vol 27, n°4, 1994.

**TARONDEAU J.C. et WRIGHT R.W.**, *La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus*, Revue française de gestion, Juin-Juillet-Août 1995.

**TAYLOR J.**, *La dynamique de changement organisationnel, une théorie conversation/texte de la communication et ses implications*, Communication et Organisation, Univ. Michel Montaigne, Bordeaux 1993, Numéro spécial communication et changement, Mai 1993.

**TEECE D.J., PISANO G. et SHUEN A.**, *Firm capabilities, resources and the concept of strategy*, Consortium on competitiveness and coopération WP N° 90-8, 1990.

**VERY P.**, *Success in diversification: Building on core compétence*, Long range planning, Vol.26, N°5, 1993.

**WERNERFELT B.**, *A resource based view of the firm*, Strategic Management Journal, vol 5, 1984.

**WERNERFELT B.**, *The resource based view of the firm: ten years after*, Strategic management journal, vol 16, 1995.

**YIN R.**, Case study research: Design and methods., Beverly Hills, CA: Sage Publications, vol 5, 1990.