

# La dynamique concurrentielle entre des entreprises de services : réalité et enjeux méthodologiques

Evelyne Rousselet

► To cite this version:

Evelyne Rousselet. La dynamique concurrentielle entre des entreprises de services : réalité et enjeux méthodologiques. AIMS, Jun 2008, Sofia antipolis, Nice, France. hal-01283996

HAL Id: hal-01283996

<https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01283996>

Submitted on 10 Mar 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La dynamique concurrentielle entre des entreprises de services : réalité et enjeux méthodologiques

Evelyne Rousselet

IAE Paris / Université Paris 1 – Laboratoire de recherche du Gregor

Doctorante sous la direction de la professeure Géraldine Schmidt

Adresses :

11, rue d'Orléans – 92210 Saint-Cloud / [evelyne.rousselet@wanadoo.fr](mailto:evelyne.rousselet@wanadoo.fr) / 06 72 82 65 14

Résumé :

Alors même que la compréhension indispensable de la concurrence est de façon générale plus difficile, les dirigeants des entreprises de services, banques, assurances, sociétés de travail temporaire... sont confrontés à une difficulté supplémentaire : sur leur marché, la concurrence se joue à plusieurs niveaux, au niveau global, national par exemple et au niveau local, sur les marchés dits de proximité – avec des rapports de force entre les acteurs parfois différents selon les niveaux. À quel niveau alors se situer pour évaluer les atouts et les zones de fragilité des concurrents, pour repérer leur stratégie, leur tactique, apprécier les menaces que peuvent constituer certaines de leurs manœuvres ?

L'objectif de notre recherche est d'évaluer dans quelle mesure, sous quelles conditions le *corpus* que forment les nombreux travaux inscrits dans l'approche comportementale de la concurrence peut être mobilisé pour explorer la dynamique concurrentielle sur les marchés de services. Nous nous sommes focalisés sur les très nombreuses entreprises de services qui disposent d'un réseau de points de vente. À l'issue de la revue de littérature, il est apparu que ce corpus était *a priori* mobilisable uniquement pour certaines d'entre elles. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de conduire une étude empirique. Nous avons retenu comme terrain d'observation la banque de proximité en France. Notre démarche méthodologique a été guidée par la volonté de multiplier les modes d'accès à la réalité. Nous avons à la fois réalisé des entretiens auprès de praticiens et collecté des informations secondaires quantitatives et qualitatives, externes et internes. Le recueil d'informations a été structuré autour de 4 thèmes : le marché, les actions compétitives, les mouvements concurrentiels, la formation du plan d'actions compétitives au niveau local.

L'étude empirique met en lumière la complexité de la dynamique concurrentielle sur le marché bancaire de proximité. Cette dynamique est en effet le fruit, sans en présager l'ordre, de l'articulation de la stratégie d'ensemble et des stratégies locales de chacune des banques pour former des canevas d'actions et de l'interaction concurrentielle de ces canevas d'actions sur des marchés locaux qui diffèrent en terme d'évolution, de structure concurrentielle. Sa compréhension nécessite différents niveaux d'analyses. C'est la raison pour laquelle pour laquelle la méthode de l'étude de cas nous semble plus appropriée. Dans la lignée des travaux sur la dynamique concurrentielle, nous proposons de faire des actions compétitives le point focal de la démarche de recherche et donc de réaliser des études de cas, chacune centrée sur une action compétitive majeure du marché retenu comme terrain d'observation. . Notre recherche fait par ailleurs émerger une question de recherche centrée sur la dyade action-réaction propre au marché bancaire français de proximité.

Mots clés : stratégie, dynamique concurrentielle, entreprise en réseau, banques

# La dynamique concurrentielle entre des entreprises de services : réalité et enjeux méthodologiques

Résumé :

Alors même que la compréhension indispensable de la concurrence est de façon générale plus difficile, les dirigeants des entreprises de services, banques, assurances, sociétés de travail temporaire... sont confrontés à une difficulté supplémentaire : sur leur marché, la concurrence se joue à plusieurs niveaux, au niveau global, national par exemple et au niveau local, sur les marchés dits de proximité – avec des rapports de force entre les acteurs parfois différents selon les niveaux. À quel niveau alors se situer pour évaluer les atouts et les zones de fragilité des concurrents, pour repérer leur stratégie, leur tactique, apprécier les menaces que peuvent constituer certaines de leurs manœuvres ?

L'objectif de notre recherche est d'évaluer dans quelle mesure, sous quelles conditions le *corpus* que forment les nombreux travaux inscrits dans l'approche comportementale de la concurrence peut être mobilisé pour explorer la dynamique concurrentielle sur les marchés de services. Nous nous sommes focalisés sur les très nombreuses entreprises de services qui disposent d'un réseau de points de vente. À l'issue de la revue de littérature, il est apparu que ce corpus était *a priori* mobilisable uniquement pour certaines d'entre elles. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de conduire une étude empirique. Nous avons retenu comme terrain d'observation la banque de proximité en France. Notre démarche méthodologique a été guidée par la volonté de multiplier les modes d'accès à la réalité. Nous avons à la fois réalisé des entretiens auprès de praticiens et collecté des informations secondaires quantitatives et qualitatives, externes et internes. Le recueil d'informations a été structuré autour de 4 thèmes : le marché, les actions compétitives, les mouvements concurrentiels, la formation du plan d'actions compétitives au niveau local.

L'étude empirique met en lumière la complexité de la dynamique concurrentielle sur le marché bancaire de proximité. Cette dynamique est en effet le fruit, sans en présager l'ordre, de l'articulation de la stratégie d'ensemble et des stratégies locales de chacune des banques pour former des canevas d'actions et de l'interaction concurrentielle de ces canevas d'actions sur des marchés locaux qui diffèrent en terme d'évolution, de structure concurrentielle. Sa compréhension nécessite différents niveaux d'analyses. C'est la raison pour laquelle la méthode de l'étude de cas nous semble plus appropriée. Dans la lignée des travaux sur la dynamique concurrentielle, nous proposons de faire des actions compétitives le point focal de la démarche de recherche et donc de réaliser des études de cas, chacune centrée sur une action compétitive majeure du marché retenu comme terrain d'observation. . Notre recherche fait par ailleurs émerger une question de recherche centrée sur la dyade action-réaction propre au marché bancaire français de proximité.

# **La dynamique concurrentielle entre des entreprises de services : réalité et enjeux méthodologiques**

## **I – INTRODUCTION**

L'intérêt d'une meilleure compréhension de la dynamique concurrentielle des marchés de services n'est pas à prouver : ces marchés n'échappent pas à la tendance d'intensification et de complexification de la concurrence. Alors même que la compréhension indispensable de la concurrence est de façon générale plus difficile, les dirigeants d'entreprises de services comme les banques, les assurances, les sociétés de travail temporaire, de réparation automobile sont confrontés à une difficulté supplémentaire : sur leur marché, la concurrence se joue à plusieurs niveaux – au niveau global, national par exemple, et au niveau local sur les marchés dits de proximité – avec des rapports de force entre les acteurs parfois différents selon les niveaux. À quel niveau alors se situer pour évaluer les atouts et les zones de fragilité des concurrents, pour repérer leur stratégie, leur tactique, apprécier les menaces que peuvent constituer certaines de leurs manœuvres ? Au niveau national, parce toute entreprise de services a une stratégie d'ensemble visant à défendre et/ou se doter d'actifs stratégiques ? Au niveau local parce que c'est dans la proximité que se joue la réalité d'un marché de services, parce que localement les marchés présentent des spécificités en termes de besoins ou d'attentes de la clientèle ? Les Caisses d'Épargne ont par exemple lancé en septembre 2007 une offre bancaire permettant à toute personne résidant en France, de nationalité française ou marocaine, de réaliser un projet immobilier au Maroc. Cette offre est proposée dans un premier temps uniquement par la Caisse d'Épargne Provence Alpes Corse ? Est-ce que certaines banques concurrentes vont réagir en lançant une offre à l'identique ? Si oui, lesquelles ? Des banques mutualistes (Crédit Agricole, Banques Populaires) implantées dans la zone géographique Provence Alpes Corse et dont l'organisation permet de concevoir des offres au niveau régional ? Des banques dites nationales – BNPP, LCL, Société Générale – fortement implantées en Île de France, région qui accueille trois fois plus de résidents marocains que la région Provence Alpes Corse ? Est-ce que certaines d'entre elles vont réagir en lançant des offres affinitaires sur d'autres niches de clientèle ? Si oui sur quelles niches de clientèle et sur quel périmètre géographique ?

L'approche comportementale de la concurrence est relativement récente mais nourrie par un foisonnement de travaux dont la variété théorique et méthodologique est soulignée (Bensebaa, 2003 ; Kœnig, 2005) comme indispensable parce que «les stratégies concurrentielles gagnent en richesse et en complexité» (Bensebaa et Le Goff, 2005, p.15). L'objectif de notre recherche est d'évaluer dans quelle mesure, sous quelles conditions le corpus que ces travaux forment peut être mobilisé pour explorer la dynamique concurrentielle sur les marchés de services. Après avoir exposé les apports des recherches passées, nous présenterons le terrain d'observation - la banque de proximité en France - et l'approche méthodologique que nous avons retenus. Puis nous restituerons et discuterons les résultats. Cette recherche constitue un apport à deux niveaux : elle contribue à enrichir le corpus de travaux existants sur la dynamique concurrentielle et constitue une première description de la dynamique concurrentielle sur le marché français de la banque de proximité.

## **II – UNE REVUE DE LITTÉRATURE**

L'approche comportementale de la concurrence s'intéresse à «la façon dont les entreprises interagissent dans le temps et dans l'espace» (Guillotreau et Le Roy, 1999, p.13). « Il ne s'agit donc plus de caractériser les déterminants de l'intensité concurrentielle mais de prendre pour objet d'analyse les manœuvres concurrentielles des firmes (Smith et al, 1992). [...] L'objet de recherche devient la façon dont se construit cette réalité sociale». Guillotreau et Le Roy poursuivent en précisant que sans «nier la part structurellement déterminée des choix des entreprises», il s'agit de reconnaître l'impact sur la performance de l'entreprise de la «dynamique de la rivalité concurrentielle, c'est-à-dire [de] l'ensemble des actions et réactions des firmes rivales» (Guillotreau et Le Roy, 1999, p.13). Dans la lignée de l'invitation de Caves en 1984 et des travaux de Hamel et Prahalad, l'attention est portée à l'observation des mouvements ou actions de chacune des firmes. Avant même de nourrir la dynamique concurrentielle du marché et certains rapports de rivalité entre acteurs, ces actions stratégiques sont nées et se sont façonnées à l'intérieur de l'entreprise. La configuration organisationnelle des entreprises de services rend leur processus de formation particulier. C'est ce que nous présenterons dans un premier temps. Puis nous exposerons les acquis de recherche sur la dynamique concurrentielle.

## II.1 - L'ENTREPRISE DE SERVICES

L'essor marqué dans les économies occidentales depuis les années 70 des services, au sens des activités retenues pour le secteur tertiaire par la comptabilité nationale, a fait émerger l'intérêt d'une meilleure compréhension de l'économie des services et des entreprises qui en sont les acteurs. Très vite s'est posée la question de la pertinence à mobiliser pour le faire les acquis des nombreux travaux de recherche conduits par les économistes et les gestionnaires sur les marchés et entreprises de biens. La voie qui est apparue comme la plus immédiate a été d'identifier les différences majeures entre biens et services. Cette voie fait encore débat aujourd'hui en sciences de gestion. Certains dénoncent les approches théoriques qui opèrent «une dichotomie passablement artificielle entre produit et service» (Autissier *et alii*, 2000, p.12) alors que d'autres comme Eiglier (2004, p.3), «sans nier les similarités entre les problématiques produits-objets et services», s'attachent à mieux comprendre leurs différences. Un consensus s'est progressivement dégagé autour de quatre spécificités des services par rapport aux biens. Ce sont leur intangibilité, la simultanéité de leur consommation et de leur production, leur hétérogénéité et leur périssabilité. Néanmoins, il apparaît que ces caractéristiques renvoient à des réalités différentes selon les services, les activités de services étant d'une grande diversité. De nombreuses typologies de services ont été construites dans l'optique de mieux appréhender cette diversité et d'adresser des problématiques particulières, notamment en marketing et sur les processus de production. Si le concept même de service reste flou (Bensahel, 1997), les typologies multiples, la littérature converge sur certaines spécificités organisationnelles communes à de nombreuses entreprises de services.

La première tient au processus de production. Contrairement aux biens, les services sont fabriqués dans le cadre d'un processus non linéaire impliquant à la fois le client, le personnel de l'entreprise en contact avec lui, un support physique visible par le client et l'organisation interne de l'entreprise. Ce processus, modélisé en 1987 par Eiglier et Langeard, sous le nom de servuction, l'imbrication pour partie des lieux de distribution et de consommation des services «qui proposent une offre modulaire relevant d'une distribution de proximité» (Autissier *et alii*, 2004, p.10) font de la création de points de vente ou d'unités de servuction le levier majeur de développement de nombreuses entreprises de services. L'existence d'un **réseau d'unités de servuction** (c'est cette dernière appellation que nous conserverons désormais dans notre communication) constitue la seconde spécificité organisationnelle de ces entreprises de services. Le pilotage de ce constitue un défi majeur pour ces entreprises de services (Autissier *et alii*, 2000 ; Eiglier, 2004 ; Vogler, 2004). Elles ne réalisent pas pour le faire les mêmes choix en termes de structure juridique, d'organisation et de management.

Trois premières caractéristiques sont déterminantes pour l'organisation d'une entreprise de services disposant d'un réseau d'unités de servuction : le nombre de ces unités, le nombre de niveaux intermédiaires entre ces unités et la direction générale, les liens qui existent entre ces différents éléments. La nature de ces liens dépend du statut juridique du réseau d'unités de servuction (filiales, franchisés, agents ou courtiers) et du degré d'autonomie laissée aux unités (Eiglier, 2004). L'**articulation centre-périphérie** est au cœur du management de l'entreprise de services. Autissier *et alii* retiennent trois types de configurations «centre /périphérie» «dont les variantes constituent autant de réalités d'entreprises». « Ces trois configurations sont la forme centralisée, bilatérale et synergique.» (Autissier *et alii*, 2000, p.57). Ce sont ces termes que nous retiendrons dans notre communication pour qualifier les formes organisationnelles des entreprises de services qui disposent d'un réseau d'unités de servuction. Dans la première configuration, les unités périphériques n'ont pas

d'autonomie ; elles sont en quelque sorte exécutantes des ordres données par le centre. Les limites de cette configuration, liées au déficit de prise en compte des particularités des marchés locaux, sont partiellement résolues dans la seconde configuration qui, tout en restant centralisée, se caractérise par une coopération forte entre centre et périphérie (échanges d'information, consultations de la périphérie par le centre). La troisième configuration qualifiée de «synergique» nous semble proche de l'entreprise en réseau décrite par Josserand (2001) : les unités périphériques ont beaucoup plus d'autonomie pour assurer le développement de l'entreprise sur le marché local ; elles coopèrent entre elles ; le centre définit en quelque sorte le référentiel de fonctionnement de la communauté d'unités périphériques, entretient sa dynamique et intervient en tant qu'expert.

Il n'existe pas à notre connaissance d'études descriptives permettant de repérer à une période donnée, la prédominance éventuelle de certaines configurations par rapport à d'autres de ou la régularité de certaines configurations à l'intérieur d'un même secteur.

Ces différentes organisations ou configurations renvoient à des processus stratégiques très différents au sein des entreprises de services ayant des réseaux d'unités de servuction. Le rôle dévolu à la périphérie varie depuis le déploiement d'actions initiées par le centre ajustées éventuellement en fonction des spécificités du marché local à la conception et mise en œuvre de stratégies locales et leur articulation avec la stratégie d'ensemble de l'entreprise de services. Ainsi selon les configurations, les actions stratégiques mises en œuvre et au cœur de la dynamique concurrentielle du marché de services, sont-elles ou non les mêmes sur tous les marchés locaux.

## **II.2 – STRATEGIES ET DYNAMIQUE CONCURRENTIELLES**

Les actions des firmes peuvent être pro-actives ou réactives, c'est-à-dire en réponse à une action précédente d'un des acteurs du marché. L'efficacité de l'action engagée par une firme dépend non seulement de son impact sur les consommateurs mais aussi de la réaction ou non des firmes concurrentes. L'existence de réactions de la part des concurrents, le profil de ces réactions (ampleur, délai...) sont déterminés par plusieurs types de facteurs : des facteurs relatifs au marché, notamment son évolution et sa structure concurrentielle (Ramaswamy *et alii*, 1994 ; Ailawadi *et alii*, 2001), des facteurs relatifs aux firmes, en particulier à leurs ressources, les caractéristiques de l'action elle-même, comme l'ont mis en exergue les travaux sur la **dyade «action / réaction»** (Chen *et alii*, 1992 ; Chen et Mac Millan, 1992 ; Bensebaa, 2000).

La nature des actions prises en compte dans ces travaux varie relativement peu d'un point de

vue théorique : il s'agit d'actions de nature à acquérir ou défendre un avantage concurrentiel (lancement de nouvelles offres, campagne de communication, amélioration de la qualité de service) et / ou accroître ou maintenir une position concurrentielle. Une action est dite compétitive dès lors qu'elle a pour finalité d'avoir un résultat en dehors de l'entreprise, ce qui n'exclut pas pour autant qu'elle concerne une transformation à l'intérieur de l'organisation, mais alors cette transformation doit pouvoir être observable (Ferrier et Lee, 2002). Le périmètre des actions retenues dans le cadre des études empiriques est en revanche plus restreint, pour des raisons évidentes de faisabilité. Le repérage des actions est généralement fait à partir de la presse professionnelle (Chen *et alii*, 1992 ; Ferrier, 2001 ; Bensebaa, 2000), parfois dans des supports de communication externe des entreprises (rapport annuel, lettres aux actionnaires...). Les actions identifiées le plus souvent sont des actions de baisses de prix, de communication et le lancement de nouvelles offres. Certains travaux s'attachent à un repérage des actions à un niveau plus fin ou plus adéquat avec les spécificités du marché étudié. C'est par exemple le cas des travaux de Bensebaa sur la presse magazine en France (Bensebaa, 2000).

Des travaux complémentaires, réalisés dans la même lignée, s'intéressent à l'ensemble des actions des entreprises plutôt qu'aux actions prises isolément, dans l'optique de davantage refléter la complexité de la dynamique concurrentielle. Cet ensemble ou «**canevas d'actions**», qui influe sur la performance de l'entreprise, être qualifié sur 4 dimensions : son volume (mesurable par exemple à partir du nombre d'actions qui le forment), sa durée, son caractère ou non prévisible, sa complexité, notamment liée à la variété de registres d'action qu'il intègre : baisses de prix, campagne marketing, lancement de produits, développement de compétences, communication...(Ferrier, 2001).

Enfin, certains travaux explorent les mouvements concurrentiels entre firmes dans des conditions de marchés ou des positions particulières. C'est le cas des travaux qui se focalisent sur les comportements concurrentiels de firmes ayant des positions concurrentielles asymétriques sur leur marché : les **firmes leaders** et les **firmes challengers** (Smith *et alii*, 2001). C'est également le cas des travaux sur les firmes en situation de concurrence dans plusieurs marchés (**compétition multi-marchés**). Le terme «multi- marchés» renvoie à des pour certains à une pluralité de marchés de produits ou services peu substituables (Gimeno et Woo, 1996), pour d'autres à des espaces géographiques distincts. De nombreuses études empiriques ont été réalisées (Jayachandran *et alii* 1999 ; Bensebaa, 2003), une grande part sur le secteur du transport aérien, une ligne aérienne étant assimilée à un marché. Certaines valident l'hypothèse centrale posée par Edwards – celle d'un effet modérateur d'une situation



de concurrence multi-marchés sur l'intensité concurrentielle entre 2 concurrents – d'autres ne la valident pas ou la conditionnent à l'existence de certaines caractéristiques du marché ou des acteurs.

Ces travaux s'inscrivent dans leur grande majorité dans l'approche objective de la concurrence. L'étude empirique, réalisée en 2003, par Stephan *et alii* (2003) correspond à une première ouverture vers une approche moins mécaniste des phénomènes de concurrence : en montrant l'impact de l'ancienneté en poste des dirigeants sur la validation – ou non – de l'hypothèse d'Edwards, leurs travaux constituent en quelque sorte une invitation à explorer la concurrence multi-marchés en ancrant les recherches dans les 2 approches – objectives et cognitives – de la concurrence. L'approche cognitive de la concurrence s'attache aux représentations que les praticiens ont de leurs concurrents et à leur interprétation des mouvements concurrentiels qu'ils perçoivent sur le marché. La complexité de l'environnement concurrentiel conduit les dirigeants à le simplifier pour mieux se l'approprier, d'abord en définissant des grandes catégories d'acteurs présents sur le marché puis en retenant pour chacune d'elles un acteur en quelque sorte référent de sa catégorie (Porac et Thomas, 1990 ; Walsh, 1995). L'environnement concurrentiel perçu diffère ainsi de l'environnement concurrentiel dit objectif identifié dans le cadre de l'économie industrielle. L'apport de l'approche cognitive de la concurrence réside dans le fait de pondérer en quelque sorte les facteurs objectifs de la dynamique concurrentielle par le caractère subjectif des perceptions qu'en ont les dirigeants (Mbengue, 2004). Aucun consensus ne se dégage sur l'homogénéité des représentations concurrentielles entre dirigeants d'entreprises d'un même secteur (Johnson et Hoopes, 2003) ou au sein d'une organisation (McNamara *et alii*, 2002).

Certains des travaux inscrits dans l'approche objective de la concurrence portent sur des entreprises de services : banques, compagnies aériennes, entreprises de restauration rapide... Mais ils posent, au-delà de «l'hypothèse implicite que les comportements concurrentiels sont associés à une stratégie délibérée» (Bensebaa, 2003, p.22), l'hypothèse que les entreprises de services, qui ont un réseau d'unités de servuction, ont une configuration centre-périphérie centralisée», finalement proche de l'organisation de la firme pyramidale. Les actions stratégiques fruits ou expression de la stratégie locale des entreprises de services ayant une configuration synergique, l'influence des managers intermédiaires dans les décisions du centre, dans le cas d'entreprises de services dont la configuration bilatérale n'y ont pas ou peu leur place.

Cette hypothèse réductrice est peut-être parfois implicitement posée pour des raisons méthodologiques : dans les travaux inscrits dans l'approche comportementale de la

concurrence, les actions stratégiques au cœur de la dynamique concurrentielle, sont le plus souvent repérées via la presse professionnelle qui recense plus facilement les actions sur lesquelles les entreprises communiquent (le plus souvent des actions initiées par les sièges) que les actions initiées par les managers locaux. L'absence, à notre connaissance, d'études empiriques nous permettant de construire un premier socle descriptif de la dynamique entre des entreprises de services ayant une autre configuration centre-périphérie qu'une configuration centrée constitue indéniablement un obstacle pour répondre à l'objectif de notre recherche. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de réaliser une étude exploratoire. Son objectif est d'approcher la réalité de la dynamique concurrentielle entre des entreprises de services ayant un réseau d'unités de servuction et une configuration bilatérale ou synergique, notamment en termes de temporalité, de lieux, de situations et de faire émerger ses éventuelles particularités.

### III – ÉTUDE EXPLORATOIRE

Nous avons choisi comme terrain d'observation la banque de proximité en France. Ce choix sera justifié dans une première partie (III.1). Puis seront détaillés l'approche méthodologique (III.2) et les principaux résultats (III.3).

#### III.1 LA BANQUE DE PROXIMITÉ EN FRANCE

Le secteur bancaire français connaît depuis le début des années 1980 des mutations institutionnelles, réglementaires, technologiques et économiques et un mouvement de concentration / restructuration marqué. Il est majoritairement composé de groupes possédant plusieurs établissements de crédit au sens de la loi bancaire de 2004. Les métiers exercés par ces groupes se différencient selon le type de clientèle qu'ils visent, les modalités selon lesquelles les ressources sont collectées (de Coussergues, 2007), le type d'opérations de service réalisées (Zollinger et Lamarque, 2004). Le métier de la banque de proximité représentait en 2006 environ 60% du produit net bancaire (PNB) des 3 premiers acteurs du marché<sup>1</sup>.

Les banques de proximité sont des entreprises de services disposant dans leur grande majorité de réseaux d'agences bancaires.

- Elles produisent et commercialisent auprès de clients particuliers, professionnels, petites et moyennes entreprises des offres que les praticiens appellent les «produits et services bancaires» mais qui sont la réalité des services, par opposition aux biens. L'appellation «produits bancaires» renvoie à des «offres ayant des capitaux comme supports» en lien avec la fonction d'intermédiation financière de la banque (de Coussergues, 2007, p.129) : livrets d'épargne, crédits... La dénomination «services bancaires» désigne communément les autres offres (par exemple l'exécution d'ordres de bourse, la conservation des titres, le service d'alerte de gestion de comptes chèques...). Toutes ces offres sont immatérielles. Leur niveau d'hétérogénéité est variable : depuis les offres très homogènes parce que standardisées (retraits d'argent par exemple) ou très réglementées (plan d'épargne logement, livret de développement durable...) aux offres plus hétérogènes parce que plus personnalisées ou plus dépendantes de l'interaction avec le client (conseil patrimonial, crédit immobilier...). Enfin, ces offres sont, à des degrés divers, produites et consommées en même temps : c'est évidemment le cas du retrait d'argent sur un distributeur

---

<sup>1</sup> source : Banque de France – CECEI

automatique de billets, de la consultation de comptes sur un service à distance, de la réalisation d'un conseil patrimonial. C'est également partiellement le cas, lors de la souscription d'un produit d'épargne, même si une partie des traitements est réalisée en différé (batch dans le langage courant des praticiens). Cette simultanéité partielle de la consommation et de la production des offres bancaires se fait néanmoins dans le cadre d'une relation inscrite dans la durée (Zollinger et Lamarque, 2004), posant ainsi l'existence de la relation de service en dehors des actes de consommation ou de production, contrairement à d'autres types de services comme la location de voitures ou la restauration.

- Les banques de proximité disposent dans leur très grande majorité de réseaux, réseaux d'agences bancaires et de distributeurs ou gestionnaires automatiques de billets. Les réseaux d'agences bancaires, qui se sont constitués en grande partie à la suite de la libéralisation de l'ouverture et de la fermeture d'agences et des conditions de banque (1966-1967), totalisaient fin 2006, 27 500 guichets permanents (non compris les 12 500 bureaux de la Banque Postale). Après plusieurs années de stagnation, et malgré le développement des services de banque électronique (offre et demande), le parc d'agences bancaires permanentes français a cru de + 5,6% au cours de la période 2000 – 2005<sup>1</sup>, sous l'impact du développement des réseaux d'agences bancaires de la plupart des banques de proximité déjà en présence. Ce récent mouvement d'ouvertures d'agences est présenté par les praticiens, dans leur communication externe comme un moyen d'atteindre leurs ambitions de développement. Pour Philippe Maheut, directeur du développement au sein du groupe Banques Populaires qui a fait figure de pionnier dans ce mouvement, «il est impossible d'envisager une politique de conquête de part de marché durable sans proximité physique, autrement dit sans développement d'agences»<sup>1</sup>.

La densité du maillage du territoire français en agences bancaires appelle une question sur le périmètre du marché local. Cette question a notamment été mise à l'étude sous l'impulsion des autorités de tutelle avec le mouvement de concentration du secteur bancaire. « Les fortes différences de stratégies commerciales qui reflètent à la fois une différenciation verticale et horizontale entre réseaux» rendent délicate l'identification de zones géographiques au sein desquelles les conditions de concurrence sont homogènes et donc la difficulté à appréhender «la dimension géographique de la concurrence dans l'industrie bancaire» (Ivaldi et Crémer,

---

<sup>1</sup> source : Les banques françaises se lancent dans une course aux guichets, Chacron.V, La Tribune, édition du 6 janvier 2005

2003, p.6). La nature des informations disponibles constitue un obstacle supplémentaire. C'est la raison pour laquelle, dans le cadre des travaux conduits sur les effets économiques de la fusion Crédit Agricole- Crédit Lyonnais et remis au Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement, le département a été retenu comme périmètre de marché local et l'attention a été portée à la nécessité d'interpréter les résultats en tenant compte du fait que les marchés locaux pouvaient être plus étroits.

Les banques de proximité en France disposent de trois leviers de développement (conquérir de nouveaux clients, fidéliser les clients existants et intensifier la relation avec les clients fidélisés) qui ont un impact différencié sur l'évolution de leur produit net bancaire et de leur position concurrentielle, ce tant en termes d'intensité que d'horizon de temps.

- Le comportement plutôt fidèle des consommateurs bancaires français, en partie lié à des coûts de sortie perçus ou réels élevés (Daley, 2005), fait du levier d'intensification de la relation le levier économique majeur à court terme. Le multi-équipement des clients permet aux banques de bénéficier d'économies d'envergure. Il permet par ailleurs de mieux fidéliser les clients et constitue une barrière à l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché.
- La conquête de nouveaux clients – au cœur des économies d'échelle des banques – représente compte tenu de la maturité du marché un levier de développement sur longue période. Le marché de la conquête de clientèle est en effet de taille relativement limitée : chaque année 3,1%<sup>1</sup> de français nouent une relation bancaire avec une banque dont ils n'étaient pas clients. Il est composé pour un tiers d'individus de moins de 25 ans<sup>1</sup> qui dans leur majorité représentent pour les banques un potentiel de PNB à court terme très faible compte tenu du niveau limité de leurs revenus et du fait qu'ils n'ont pas accumulé de patrimoine. Le PNB d'un nouveau client est donc en moyenne très inférieur au PNB moyen d'un client qui quitte la banque : certains praticiens disent qu'il faut conquérir plus de 6 clients pour compenser la perte de revenu lié à la perte d'un seul client.

La dimension locale du marché et l'implantation différenciée des banques de proximité dans l'espace géographique, incitent à apprécier la conquête et la fidélisation des clients à un double niveau : national et local. À titre d'exemples, un client perdu par une banque au niveau local ne disparaît pas forcément de son portefeuille de clients au niveau national. Il

---

<sup>1</sup> source : Etude Boc – TNS Sofrès

peut être devenu client de la banque dans une autre région. La mobilité géographique des français incite d'ailleurs les banques à construire des offres et mettre en place des moyens permettant d'accompagner leurs clients dans cette mobilité géographique de façon à les fidéliser. C'est par exemple la raison de mise en place du relevé d'identité bancaire invariant par la Société Générale, la BNPP et LCL.

Les banques de proximité ont des configurations organisationnelles différentes.

- Le centre et l'ensemble des agences bancaires sont dans une même entité juridique dans les banques dites nationales (BNPP, Société Générale, LCL) alors qu'ils sont dans de nombreuses entités juridiques différentes dans les banques mutualistes (Banques Populaires, Caisses d'Épargne) : des banques de proximité dont le périmètre d'activité équivaut à un ou plusieurs départements (les Caisses Régionales du Crédit Agricole par exemple) et ce que les praticiens appellent l'organe central, la «tête de réseau» qui abritent en particulier les fonctions marketing.
- L'articulation entre la «tête de réseau» et les unités opérationnelles, le niveau de décentralisation des processus stratégiques y sont différents, fort dans les banques mutualistes et relativement faible dans les banques dites nationales. À titre d'exemple, les Caisses Régionales de Crédit Agricole et de Crédit Mutuel peuvent localement concevoir des nouvelles offres bancaires et les produire, ce qui n'est pas le cas dans les directions régionales des banques dites nationales.
- Le nombre de niveaux entre les agences bancaires et la tête de réseau varie d'une banque de proximité à l'autre, quelles soient banques nationales ou mutualistes, à l'intérieur de chaque banque de proximité – nationale – régionale -

Ainsi les banques de proximité présentent une pluralité de configurations centre-périphérie intéressante par rapport à l'objectif de notre observation empirique.

### **III.2 - APPROCHE METHODOLOGIQUE**

L'enjeu des travaux de recherche inscrits dans l'approche comportementale de la concurrence est de «comprendre comment les interactions entre les comportements concurrentiels construisent de façon indéterminée la réalité partagée par les acteurs.» (Guillotreau et Le Roy, 1999, p.13). Notre démarche méthodologique a été guidée par la volonté de multiplier les modes d'accès à cette «réalité sociale» que nous souhaitons observer. Nous avons pour cela à la fois réalisé des entretiens auprès de praticiens et collecté

des informations secondaires quantitatives et qualitatives, externes et internes. Nous avons structuré la collecte d'informations autour de 4 thèmes : le marché, les actions compétitives, les comportements concurrentiels (offensifs, défensifs), la formation du plan d'actions compétitives au niveau local. L'analyse des données a été conduite en parallèle et avec l'appui de six experts (quatre internes au Groupe Crédit Agricole, 2 externes) rencontrés en amont et en cours d'étude.

Les praticiens interviewés avaient tous, au moment de l'entretien (février et mi-mai 2007) des responsabilités fonctionnelles marketing ou commerciales ou des responsabilités opérationnelles dans les réseaux d'agences bancaires en région, ce à des niveaux hiérarchiques différents. Nous avons choisi d'interroger des praticiens des Caisses Régionales de Crédit Agricole (banques mutualistes) et de LCL (banque nationale), dans l'optique de refléter la diversité des banques présentes sur le marché. Les entretiens étaient des entretiens semi-directifs. Le guide d'entretien comprenait les 4 thèmes cités précédemment. Le contenu des entretiens a été soumis à double analyse : une analyse par thème et une analyse par enseigne bancaire.

Les informations secondaires collectées sont majoritairement externes : données Banque de France, études de marché quantitatives barométriques en multi-souscription conduites par les cabinets d'étude Sofres et CSA-TMO, articles de la presse professionnelle<sup>1</sup> et de la presse quotidienne régionale extraits à partir de l'agrégateur Europresse, piges marketing direct et publicitaires établies par les sociétés CSA-TMO et Secodip, baromètre des taux de prêts immobiliers publiés par le cabinet Marshall. Elles ont été complétées par des informations internes comme les plans marketing, plans d'actions commerciales, bulletins de veille concurrentielle.

L'identification des actions compétitives sur le marché a été faite sur la base d'articles de presse extraits à partir de l'agrégateur Europresse, dans l'optique non pas de réaliser une étude quantitative mais de faire émerger une première typologie. La qualification des données a été faite par une analyse du contenu des articles complétée au cas par cas par une recherche d'informations supplémentaires via la pige marketing direct. Elle a été réalisée par itérations successives.

Nous avons choisi, le département comme périmètre de marché local pour conduire une première étude quantitative du marché, ce dans la lignée des travaux d'Ivaldi et Cremer (2003). Ce choix a été conforté par les points suivants :

---

<sup>1</sup> Observatoire des produits bancaires, Banque des particuliers, Banque et Informatique Magazine, Point Banque, La Vie des agences.

- Les nombreux travaux réalisés pour approcher le périmètre géographique du marché local en fonction de la demande ne convergent pas<sup>1</sup> et, de l’avis des experts, présentent le risque d’une porosité trop forte entre les marchés locaux compte tenu de leur taille restreinte.
- Le département est structurant dans l’organisation des réseaux d’agences bancaires de nombreux acteurs (LCL, BNPP et banques mutualistes) ; il y a souvent, dans ces banques, une unité managériale au niveau du département permettant de poser l’hypothèse d’une certaine homogénéité des offres.
- Enfin, c’est le périmètre géographique qui permet d’avoir accès au plus grand nombre de données quantitatives brutes.

### **III.3 - RESULTATS**

Sont successivement présentés le ou les marchés sur lesquels le jeu concurrentiel se déroule (III.3.a), le processus de formation des actions qui nourrissent la dynamique concurrentielle (III.3.b), et les actions elles-mêmes (III.3.c).

#### **III.3. a - Un marché mosaïque comme «terrain» de la dynamique concurrentielle**

Le marché français de la banque de proximité apparaît comme constitué d’une pluralité de marchés locaux qui sont autant d’environnements potentiellement différents pour la formation de sa dynamique concurrentielle, même s’ils possèdent de façon évidente des caractéristiques communes, notamment en matière de demande.

Le marché possède en effet une forte dimension locale. Sa mise en exergue relativement «attendue» par les managers intermédiaires qui ont des responsabilités opérationnelles au niveau régional ou local, n’est démentie ni par les experts ni par les praticiens ayant dans les sièges des fonctions (marketing, animation commerciale) sur un périmètre de niveau national. Ces derniers justifient cette dimension locale du marché d’abord par l’attente encore forte des clients d’une proximité géographique avec leur banque. L’hétérogénéité de la population française au niveau régional ou local sur certains attributs déterminants en matière d’attentes de relation bancaire et de besoins de produits et services financiers est parfois citée dans un second temps.

Ces caractéristiques des consommateurs (catégorie socioprofessionnelle de la population, type d’habitat, type d’activité : étudiants, actifs, inactifs, retraités...) constituent, une fois le

---

<sup>1</sup> 595 microzones ou bassins de vie pour Experian, 3611 zones d’attractivité bancaire pour InfoStat



caractère local du marché posé, un des deux axes à partir desquels les managers opérationnels en région qualifient leur marché. Ils perçoivent le profil de la population comme relativement homogène au niveau local et qualifient ainsi leur marché de « rural », « urbain », « riche », « grand public », « de masse », « jeune »... Ils l'apprécient par rapport à des marchés locaux sur lesquels ils ont déjà exercé des responsabilités opérationnelles. Ils lui reconnaissent les mêmes problématiques d'évolution, de dynamique que d'autres marchés locaux, ce qui justifie à leurs yeux le déploiement d'orientations et d'actions compétitives conçues au niveau national par les cadres des Sièges ou des « têtes de réseau ». Cette qualification du marché local via les caractéristiques à grands traits de ses consommateurs est systématiquement doublée, par les praticiens en région, de la mise en exergue de l'opportunité de développement spécifique qu'offre « leur » zone géographique : les frontaliers pour un territoire de Caisse Régionale, les non-résidents anglais qui investissent dans l'immobilier pour un autre, les non-résidents japonais pour une Direction Régionale de LCL sur le « périmètre » géographique de laquelle est installée l'Ambassade du Japon, les étudiants de Grandes Écoles pour les praticiens en charge de la banlieue parisienne sud. Cette opportunité vient renforcer à leurs yeux la dimension locale du marché.

Ce marché local renvoie par ailleurs dans l'esprit des praticiens à une pluralité d'espaces : il correspond en effet, dès lors que l'on s'intéresse à la dynamique concurrentielle qui l'anime, à une zone géographique dont le périmètre, apparaît tout aussi lié à des facteurs externes aux acteurs bancaires (notamment la demande) qu'à des facteurs qui leur sont propres, en particulier le découpage organisationnel des réseaux de points de vente : le marché local nous a ainsi tour à tour été présenté par les praticiens comme un arrondissement de Paris ou la ville de Marseille par des directeurs régionaux de LCL dont le périmètre de responsabilité opérationnelle couvraient ces zones géographiques, la zone de chalandise d'une agence, plusieurs départements par un Responsable d'une Caisse Régionale de Crédit Agricole...

L'analyse quantitative du marché bancaire confirme l'hétérogénéité des marchés locaux en termes d'évolution, de perspectives d'évolution et de structure concurrentielle.

- L'évolution annuelle de l'encours de comptes dépôt en 2005 et 2006 (indicateur reconnu par les experts comme pertinent pour mesurer la taille du marché bancaire de proximité) présente de fortes disparités au niveau départemental, ce en partie en lien avec l'évolution démographique inégale des départements (tableau 1). Au vu des prévisions démographiques départementales de l'INSEE, cette disparité d'évolution devrait perdurer.

Tableau 1 : évolution de l'encours de comptes dépôt par département entre décembre 2004 et décembre 2006

Évolution de l'encours de comptes dépôt de particuliers par département	Décembre 2006/ décembre 2004 <sup>1</sup>
Moyenne	+3,4%
Écart type	0,38
Minimum	-6,4%
1 <sup>er</sup> quartile	+1,1%
3 <sup>ème</sup> quartile	+5,6%
Maximum	+12,1%

source : Banque de France

- Le niveau de concentration du marché et le rapport de force entre le leader du marché et le premier challenger sont variables d'un département à l'autre (tableau 2).

Tableau 2 : structure concurrentielle du marché départemental en 2005

	Nombre de départements
<b>Part de marché<sup>2</sup> en encours de comptes dépôt de particuliers des 3 premiers acteurs</b>	
< 45%	11
compris entre 60% et 70%	32
> 70%	15
<b>Rapport entre la part de marché du leader et celle du premier</b>	
< 1.5 points de part de marché	11
> rapport de 2	7

source : Banque de France

Cette diversité est amplifiée par le fait que la position concurrentielle des deux grands types de banques (banque nationale et banque mutualiste) est hétérogène au niveau départemental. (tableau 3).

<sup>1</sup> Évolution calculée sur 2 années de façon à lisser les valeurs anormales liées à d'éventuels décalages dans le temps des déclarations des banques à la Banque de France

<sup>2</sup> Parts de marché estimées à partir des parts de guichets bancaires par département ajustées par un coefficient réducteur de 3.5 pour la Banque Postale, coefficient validé par les experts

Tableau 3 : part de marché départemental des banques mutualistes

<b>Part de marché<sup>1</sup> départementale en encours de comptes dépôt de particuliers</b>	<b>2005</b>
Médiane	54,2%
Minimum	20,5%
1 <sup>er</sup> quartile	49%
3 <sup>ème</sup> quartile	60,9%
Maximum	76%

source : Banque de France

### **III.3. b - La formation des canevas d'actions compétitives sur le marché local**

Les experts et les cadres des sièges soulignent le rôle essentiel des managers intermédiaires en charge du développement des banques au niveau local -les managers opérationnels en région- dans le processus de création de valeur des banques. Leur connaissance approfondie du marché local (clients, concurrents, apporteurs d'affaires, tissu économique, institutions, projets...) leur permet d'optimiser l'efficacité des actions conçues au niveau national en les déployant de façon pertinente sur le marché local et d'identifier et exploiter les opportunités de développement propres au marché local. Les managers opérationnels en région constituent à ce titre des acteurs «clef» dans l'articulation de ces deux grands types d'actions compétitives pour former le canevas d'actions compétitives des banques sur leur marché local.

Ce constat commun au Crédit Agricole et LCL ne doit pour autant pas masquer les écarts entre les deux enseignes, écarts principalement liés aux différences d'organisation et de niveau de décentralisation des processus stratégiques entre banques mutualistes et banques dites nationales. Les managers opérationnels du Crédit Agricole en région sont, à niveau hiérarchique comparable, davantage impliqués dans la conception d'actions compétitives de niveau national : ils sont souvent placés en position de force de proposition. Ils disposent par ailleurs d'une plus grande latitude décisionnelle dans la politique tarifaire et dans la mise en place d'actions compétitives sur le marché local, qu'il s'agisse du déploiement d'actions compétitives de niveau national ou de la conception et de la mise en place d'actions au niveau local (nature et ampleur des actions).

---

<sup>1</sup> Parts de marché estimée à partir des parts de guichets bancaires par département (source : Banque de France) et ajustées par un coefficient réducteur de 3.5 pour la Banque Postale validé par les experts – Année 2005

### III.3. c - Les actions compétitives, expression de la dynamique concurrentielle

La confrontation des premières données primaires et secondaires recueillies sur les actions compétitives a fait émerger des résultats de prime abord contradictoires. Le nombre important d'actions compétitives repérées à travers la presse professionnelle, les piges publicitaire et marketing direct et leur registre varié contrastaient avec les propos des praticiens interrogés sur les actions à visée concurrentielle pour lesquels nombre et type d'actions étaient limités. L'analyse approfondie du contenu des actions compétitives nous a conduit à trouver les origines de ce paradoxe apparent dans le modèle économique même de la banque de proximité en France. Il nous amène aussi à proposer de retenir la finalité des actions comme l'un des déterminants de leur contribution à la dynamique concurrentielle du marché. Compte tenu du caractère exploratoire de notre démarche, ceci demeure une hypothèse qu'il conviendrait de tester.

L'analyse croisée du contenu des actions compétitives recensées et du comportement des consommateurs nous a permis de classer la majorité de ces actions en fonction de leur finalité majeure : conquérir des clients ou intensifier la relation avec eux et les fidéliser (détail en annexe). Les actions compétitives sont en fait multiples sous l'effet conjugué de la volonté des banques d'actionner parallèlement tous leurs leviers de développement pour servir leurs ambitions de croissance court mais aussi moyen/long termes et de la palette de moyens variés dont elles disposent. Mais ces actions renvoient sur le marché à des situations d'interaction concurrentielle entre les banques d'intensité différente selon leur finalité :

– Les actions compétitives destinées à fidéliser les clients existants et à intensifier la relation avec les clients fidélisés placent les banques de proximité dans une situation que l'on pourrait qualifier de concurrence frontale limitée : les actions mises en place par une banque ne sont pas systématiquement visibles aux yeux des concurrents. Supportées par des actions de marketing direct en complément des campagnes commerciales, elles ne sont pas toutes accompagnées de moyens publicitaires. Les banques sont finalement en situation de concurrence frontale quand elles sont mises en concurrence par les clients. La fréquence de cette situation est en partie limitée par le niveau de la multibancarisation des français : seulement 37% des foyers français et 27% des individus sont multibancarisés<sup>1</sup>. Pour les praticiens interrogés dans l'étude qualitative, ces situations de concurrence frontale avec des clients existants sont essentiellement associées à des problématiques de prix sur deux lignes de produits : le crédit immobilier et l'assurance de personnes.

---

<sup>1</sup> sources : Etudes Boc – TNS Sofrès/ Operbac - TMO

– Les actions destinées à conquérir des nouveaux clients placent au contraire les banques dans une situation d'interaction beaucoup plus forte. Les consommateurs ou les apporteurs d'affaires sont potentiellement en situation de choix. Le lieu de l'interaction est pour partie en dehors de l'agence bancaire. Cette interaction s'inscrit, dans l'esprit des praticiens, dans un cadre de concurrence rendue intense par la volonté affichée par l'ensemble des établissements bancaires depuis le début des années 2000 d'élargir leur portefeuille de clients.

– C'est ce qui peut expliquer que les managers opérationnels en région interrogés restituent un nombre limité d'actions compétitives, quasi systématiquement associées au levier de développement qu'est la conquête de clientèle : un noyau dur de 4 actions «permettant de gagner de la part de marché» (les ouvertures d'agences, les actions autour du «crédit immobilier», celles auprès des jeunes - des étudiants pour les praticiens LCL, des profils plus variés pour les praticiens du Crédit Agricole : étudiants mais aussi lycéens, apprentis, jeunes professionnels...- les partenariats au niveau local). Ce noyau est complété par les managers du Crédit Agricole par des actions visant à accroître les ressources au niveau local (formation des ressources commerciales), et par les praticiens des directions marketing et distribution de niveau national (LCL et Crédit Agricole) par des actions de communication destinée à améliorer l'image des banques et le lancement de produits innovants.

En complément à cet attribut qu'est leur finalité, deux caractéristiques supplémentaires émergent comme potentiellement déterminantes pour la contribution des actions compétitives à la dynamique concurrentielle du marché. La première correspond au type d'opportunité que les actions permettent aux banques de saisir. Cette opportunité peut être spécifique au marché local comme Britline, l'offre bancaire complète lancée par la Caisse Régionale de Crédit Agricole Normandie à destination des non-résidents anglais qui s'installent dans cette région. Ou bien, elle peut être commune à plusieurs marchés locaux, quasi-générique du marché bancaire. C'est par exemple le cas d'un programme de fidélisation comme Avantage de LCL ou Jazz de la Société Générale. La seconde de ces caractéristiques tient dans le caractère tactique ou stratégique / irréversible de l'action. Le modèle économique de la banque de proximité favorise la mise en place conjointe d'actions tactiques permettant de générer du PNB à court terme (lancement d'une offre regroupant plusieurs produits et services) et d'actions coûteuses à court terme pour la banque mais visant à améliorer son potentiel de PNB sur longue période. C'est par excellence le cas des ouvertures d'agences qui selon praticiens et experts sont rentabilisées sur une période de 5 à 7 ans, du lancement de produits de diversification comme l'assurance IARD il y a une quinzaine d'années, les services à la personne plus récemment qui nécessitent des investissements lourds dans un dispositif de

production, dans la formation des ressources commerciales ou la mise en place de ressources commerciales dédiées. Les entretiens conduits auprès des praticiens nous ont confirmé l'intérêt de retenir le caractère tactique ou stratégique / irréversible des actions comme axe de classification pour explorer la dynamique concurrentielle sur le marché : certains qualifient en effet spontanément les stratégies des banques concurrentes en fonction de leur «degré d'engagement dans la durée».

#### **IV – DISCUSSIONS DES RESULTATS ET CONCLUSIONS**

L'objectif de notre recherche était d'évaluer dans quelle mesure, sous quelles conditions le *corpus* de travaux sur la dynamique concurrentielle peut être mobilisé pour des marchés de services. Nous nous sommes focalisés sur les très nombreuses entreprises de services qui disposent d'un réseau d'unités de servuction. À l'issue de la revue de littérature, il est apparu que ce corpus était *a priori* mobilisable pour celles de ces entreprises qui ont une configuration centre-périphérie centralisée, mais qu'il posait implicitement des hypothèses sur les processus stratégiques peu compatibles avec les entreprises de services à la configuration bilatérale ou synergique.

L'étude exploratoire met en valeur la réalité multi-marchés de l'activité des banques de proximité appelant de prime abord l'utilisation des acquis de recherches sur la compétition multi-marchés. Pour autant, l'hétérogénéité des positions concurrentielles locales des banques et la nature différente de leur configuration organisationnelle selon qu'elles sont banques nationales ou banques mutualistes nous conduit à proposer les deux hypothèses suivantes :

- à l'intérieur de l'ensemble des actions stratégiques déployées par les banques, les actions relevant des stratégies d'ensemble et celles fruits ou expressions des stratégies locales se mélangent différemment d'un marché local à l'autre ;
- les actions relevant de la stratégie d'ensemble des banques ne nourrissent pas la dynamique concurrentielle de tous les marchés locaux.

Par ailleurs, l'hétérogénéité des marchés locaux en termes de rythme d'évolution et de structure concurrentielle, le rôle majeur mais différent selon les banques des managers intermédiaires dans la formation du canevas d'actions compétitives sur le marché local, nous conduisent à poser une troisième hypothèse : celle que les phénomènes action-réaction diffèrent d'un marché local à l'autre. En d'autres termes, une action relevant de la stratégie d'ensemble d'une banque pourrait par exemple générer des réactions de la part des banques concurrentes différentes sur les marchés locaux sur lesquels elle est déployée.

La majorité des travaux conduits sur la dynamique concurrentielle sont réalisés dans le cadre d'approches prenant appui sur des études quantitatives longitudinales. La formulation de ces trois hypothèses pourrait nous inciter à nous inscrire dans une démarche méthodologique similaire pour explorer la dynamique concurrentielle entre des entreprises de services dont la configuration centre-périphérie n'est pas centrée. Deux éléments nous conduisent à y renoncer :

- Le premier est d'ordre méthodologique. Lors du recensement de données réalisé dans l'étude exploratoire, nous avons pu apprécier la difficulté à repérer de façon rigoureuse les actions déployées par les acteurs au niveau local : le repérage d'actions à travers la presse quotidienne régionale présente un biais potentiel pour une étude quantitative, celui de surpondérer en quelque sorte les actions des banques mutualistes qui ont des liens plus proches avec la presse quotidienne régionale que les directeurs régionaux des réseaux bancaires des banques nationales ; le recensement systématique des plans d'actions locaux des banques n'est pas réaliste, pour des raisons de faisabilité (accès à l'information ; volume de données) et aucune base de données historiques n'existe à notre connaissance. Ce constat n'est *a priori* pas spécifique aux banques mais ce point reste à valider.
- Le second élément qui nous fait renoncer à une démarche quantitative tient aux multiples niveaux d'analyse qui doivent être combinés, rendant complexe l'observation en amont de l'objet d'étude. La dynamique concurrentielle que nous cherchons à explorer est en effet le fruit, sans en présager l'ordre, de l'articulation de la stratégie d'ensemble et des stratégies locales de chacune des banques (ou entreprises de services ayant une forme organisationnelle proche) pour former des canevas d'actions et de l'interaction concurrentielle de ces canevas d'actions sur les marchés locaux.

C'est la raison pour laquelle la méthode de l'étude de cas nous semble plus appropriée. En permettant d'éclairer l'observation par le contexte dans lequel le phénomène étudié se situe, la méthode de l'étude de cas offre l'opportunité d'une compréhension approfondie des phénomènes complexes (Wacheux, 1996) ; son intérêt est à ce titre, souligné par Guillotreau et Le Roy (1999). Elle permet par ailleurs de prendre en compte le rôle clef des managers opérationnels en région, dans la formation du canevas d'actions compétitives des banques. Dans la lignée des travaux sur la dynamique concurrentielle, nous proposons de faire des actions compétitives le point focal de la démarche et donc de réaliser des études de cas, chacune centrée sur une action compétitive majeure du marché retenu comme terrain

d'observation. La typologie d'actions compétitives que nous avons établie sur le marché bancaire de proximité constitue un outil potentiel pour sélectionner des cas.

Notre étude exploratoire constitue par ailleurs un apport spécifique sur le marché de la banque de proximité en France. Elle permet une première description de la dynamique concurrentielle entre banques et met en lumière une question de recherche autour de la dyade action-réaction qui lui est propre. Les canevas d'actions compétitives des banques apparaissent constituées d'actions plutôt destinées à conquérir de nouveaux clients et d'autres plutôt destinées à fidéliser et intensifier la relation avec les clients existants. Il serait intéressant de connaître la finalité majeure –conquête ou fidélisation /intensification de la relation avec les clients existants– de la ou des réactions des banques à la mise en place par un de leurs concurrents d'une action visant à conquérir des clients et d'en identifier les déterminants.



## Références

- Ailawadi, K.L., Lehmann, D.R. et S.A.Neslin (2001), Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy, *Journal of Marketing*, 65 : 1, 44-61.
- Autissier, D., Glérant-Glikson, A. et J. Le Goff (2000), *Service gagnant ! comprendre l'essor des chaînes*, Colombelles : Editions EMS, management & société.
- Bensahel, L. (1997), *Introduction à l'économie du service*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Bensebaa, F. (2000), Actions stratégiques, réactions et performances des entreprises, *M@n@gement*, 3 : 2, 57-75
- Bensebaa, F. (2003), La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, *Finance Contrôle Stratégie*, 2003, 6 : 1,5-37.
- Bensebaa, F. et J. Le Goff (2005), Introduction générale in F. Bensebaa et J. Le Goff dir., *Stratégies concurrentielles, Le renouveau théorique en pratique*, Colombelles : Editions EMS, management & société.
- Chen, M-J., Smith, K.G et C. Grimm (1992), Action characteristics as predictors of competitive responses, *Management Science*, 38 : 3, 439-455.
- Chen, M-J. et I.C. MacMillan (1992), Non response and delayed response to competitive move: the roles of competitor dependence action irreversibility, *Academy of Management Journal*, 35 : 3, 539-570.
- Daley, N. *Coûts de sortie et politique concurrentielle : le cas de la banque de détail en France*. Th. Doct. : Economie de finance. Paris : ENMP, 2005.
- De Coussergues, S. (2007), [Gestion de la banque](#) : du diagnostic à la stratégie, 5e éd., Paris : Dunod, 2007.
- Eiglier, P. (2004), [Marketing et stratégie des services](#), Paris : Economica.
- Ferrier, W. (2001), Navigating the competitive landscape : the drivers and consequences of competitive aggressiveness, *Academy of Management Journal*, 44 : 4, 858-877.
- Guillotreau, P. et F. Le Roy (1999) Introduction : la concurrence en tant que construction sociale in P. Guillotreau et F. Le Roy coord., *Les comportements concurrentiels comme objets d'étude*, Nantes : Faculté des Sciences économiques et de Gestion.
- Ivaldi, M. et J. Cremer (2003), Evaluation économique des effets de la fusion Crédit Agricole-Crédit Lyonnais, rapport au C.E.C.E.I.
- Jayachandran, S., Gimeno, J. et P.R.Varadarajan (1999), The Theory of Multimarket Competition : A synthesis and Implications for Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, 63 : 3, 49-66.
- Johnson, D.R . et D.G. Hoopes (2003), Managerial cognition, sunk costs and the evolution of industry structure, *Strategic Management Journal*, 24 : 10, 1057-1068.
- Josserand, E. (2001), *L'entreprise en réseau*, Paris : Vuibert.
- Kœnig, G. (2005), Avant-propos : Pour éviter que l'Autre, à peine retrouvé, ne fasse l'objet d'une terrible simplification in F. Bensebaa et J. Le Goff dir., *Stratégies concurrentielles, Le renouveau théorique en pratique*, Colombelles : Editions EMS, management & société.
- Mbengue, A. (2004), Management des savoirs, *Revue Française de Gestion*, 2004, 13-31.
- McNamara, G., Luce, R.A. et G.H. Tompson (2002), Examining the effect of complexity in strategic group knowledge structures on firm performance, *Strategic Management Journal*, 23 : 2, 153-170.
- Payaud, M. *Les « Middle managers » et la formation des stratégies des entreprises de services de réseau*, Th. doct : Sc. de gestion. Lyon : Lyon 3, 2003.
- Porac, J.F. et H.Thomas (1990), Taxonomic Mental Models in Competitor Definition, *Academy of Management Review*, 15 : 2, 224-240.

- Ramaswamy, V., Gatignon, H. et D.J. Reibstein (1994), Competitive Marketing Behavior in Industrial Markets, *Journal of Marketing*, 58 : 2, 45-55.
- Rhoades, S.A et A. Heggestad (1987), Multimarket interdependence and Performance in Banking : two tests, *The Antitrust Bulletin*.
- Smith, K.G., Ferrier, W.J. et C.M. Grimm (2001), King of the hill: Dethroning the industry leader, *Academy of Management Executive*, 23 : 4/5, 301-316.
- Stephan, J., Murmann, J.P., Bøecker, W. et J. Goodstein (2003), Bringing Managers into Theories of Multimarket Competition : CEOs and the Determinants of Market Entry, *Organization Science*, 14 : 4, 403-421.
- Vogler, E. (2004), *Management Stratégique des Services : du diagnostic à la mise en œuvre d'une stratégie de service*, Paris : Dunod.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Walsh, J.P (1995), Managerial and Organizational Cognition : notes from a Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, 6 : 3, 280-321.
- Zollinger, M. et E. Lamarque (2004) *Marketing et stratégie de la banque*, 4e éd., Paris : Dunod.

**Actions compétitives des banques de proximité qualifiées selon leur finalité**

Types d'actions	Exemples d'actions	Finalité majeur de l'action <sup>1</sup>
Ouverture d'agences		C
Lancement d'offres de produits bancaires		
- Rénovation d'offre existante	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enrichissement du package de services de banque au quotidien</li> <li>- Nouvelles fonctionnalités sur l'offre bourse en ligne</li> </ul>	F/I  O
- Innovation pour les banques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carte de paiement débit-crédit</li> <li>- Offre complète à destination des non-résidents anglais</li> </ul>	F/I  C
Diversification de l'offre produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IARD</li> <li>- Services à la personne</li> </ul>	O F/I
Baisses de prix ou offres promotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carte bancaire supplémentaire sur un compte joint pour 1 €</li> <li>- taux du Compte sur Livret doublé pendant 6 mois pour les versements nouveaux</li> <li>- baisse des taux sur le crédit habitat</li> </ul>	F/I  O C
Opération de création de trafic en agence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soirée portes ouvertes</li> </ul>	C
Partenariat avec un prescripteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- association d'étudiants,</li> <li>- courtiers</li> </ul>	C C
Amélioration du service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevé d'identité Bancaire invariant</li> <li>- Code confidentiel unique pour l'accès à tous les services à distance</li> </ul>	F/I  F/I
Programme à points	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme Jazz de la Société Générale ou Avantage de LCL</li> </ul>	F/I
Communication sur la marque		O

<sup>1</sup> C : conquête de clientèle  
F/I : fidélisation / intensification de la relation avec les clients existants  
O : pas de finalité en majeur

Campagne commerciale	- Rentrée étudiante - Collecte d'épargne	C F/I
----------------------	---	----------