

2m11.2979.8

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
AFFILIÉE À L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

**Le succès des entreprises non dominantes :
le cas de la Banque Laurentienne du Canada**

par

Jean-Philippe Lapointe

Sciences de la gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maître ès sciences
(M.Sc.)

Avril 2002

© Jean-Philippe Lapointe, 2002



m 2002
No 48

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Le présent document a été rédigé pour satisfaire aux exigences du programme de maîtrise et le contenu n'engage que son auteur. Les membres du jury n'endossent pas nécessairement l'approche et les résultats obtenus.

Sommaire

Dans le cadre de ce mémoire, nous cherchons à mieux comprendre le succès des entreprises non dominantes (END). Les END possèdent une faible part de marché, une taille modeste et des ressources souvent limitées par rapport au leader de leur industrie. Malgré les arguments en faveur d'une forte part de marché, des END réussissent à atteindre une rentabilité respectable, parfois même supérieure à celle d'entreprises dominantes. La littérature en stratégie étant davantage orientée vers la recherche d'une position de dominance dans le marché et la réalité étant que très peu d'entreprises peuvent un jour espérer se comparer à **Bombardier, BCE ou Alcan**, nous croyons fort utile une connaissance accrue des facteurs clés de succès en situation de non-dominance.

Pour cela, nous avons décidé d'étudier un cas d'END à succès : la Banque Laurentienne du Canada (BLC). La BLC est la septième banque en importance au Canada derrière les six grandes banques canadiennes, communément appelées le *Big Six*. Malgré le désavantage de sa taille, elle affiche une performance comparable à la moyenne de l'industrie. Pour analyser ce cas, nous avons développé un modèle théorique tiré de la littérature liée à la stratégie des END. Le modèle développé s'inspire également du modèle Hafsi-Séguin-Toulouse.

Les résultats de l'étude montrent que les END qui réussissent le mieux innovent dans leur façon de concurrencer : elles concentrent leurs activités, s'allient avec des partenaires d'affaires complémentaires, se démarquent par la qualité de leurs produits ou services et organisent un grand nombre d'actions compétitives en peu de temps. Pour supporter leur capacité d'innovation, les END ont des dirigeants et des employés possédant des qualités particulières, elles privilégient la rentabilité plutôt que la croissance en soi, elles assurent un contrôle serré des coûts, elles mettent en place une structure flexible et peu hiérarchisée, et elles offrent une rémunération concurrentielle basée sur les résultats.

Remerciements

Ce mémoire de maîtrise a été rendu possible grâce à la collaboration de plusieurs personnes. J'aimerais d'abord remercier mon directeur de recherche, Taïeb Hafsi, sans qui la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été aussi agréable. Il a su me guider et m'encourager à travers toutes les étapes de ce travail. J'ai apprécié chacune de nos rencontres; chaque fois, j'en suis ressorti les idées claires et la motivation à fond! Encore merci, Taïeb.

J'aimerais aussi prendre le temps de remercier la Banque Laurentienne du Canada pour sa collaboration énorme à ce travail. À toutes les personnes qui ont bien voulu me consacrer un peu de leur temps précieux : merci beaucoup! Un merci particulier à Robert Landry qui, le premier, a cru en mon projet et m'a ouvert les portes de la Banque.

J'aimerais souligner la contribution de mes collègues de maîtrise qui, par leur appui soutenu, leurs conseils judicieux et leur écoute attentive, m'ont permis d'avancer dans la réalisation de ce mémoire.

Je profite également de l'occasion pour remercier Nicole Pelletier pour son aide lors de la retranscription des entrevues et lors de la mise en page. Enfin, mille mercis à ma compagne, Catherine, qui m'a été d'un support indispensable. En plus de participer concrètement à ce mémoire, Catherine a eu la patience, jour et nuit, de m'écouter parler d'END... Bravo!

Table des matières

<i>Introduction</i>	1
<i>1^{re} partie : Revue de la littérature</i>	5
1 La dominance	5
1.1 La relation entre la part de marché et la profitabilité	5
1.2 Les avantages et les désavantages des entreprises dominantes	7
1.3 La persistance de la dominance	7
2 La non-dominance	9
2.1 Les évidences empiriques du succès des END et leurs principales caractéristiques	9
2.2 Les stratégies des END et les dimensions de leur compétitivité	13
3 Les institutions financières	24
3.1 L'importance de la taille et d'une forte part de marché	24
3.2 Les stratégies des institutions financières	26
3.3 Les dimensions de la compétitivité des institutions financières	28
4 L'état des connaissances	32
<i>2^e partie : Cadre théorique</i>	35
1 La profitabilité et la stratégie des END	36
2 Les aspects variés de la stratégie des END	37
2.1 La stratégie comme prolongement du dirigeant	39
2.2 La stratégie comme expression d'une communauté de personne	39
2.3 La stratégie comme filon conducteur	40
2.4 La stratégie comme gestion de la relation entreprise / environnement	41
2.5 La stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel	43
2.6 La mise en œuvre de la stratégie : la structure	44
3 Le modèle théorique	46

3^e partie : Démarche méthodologique	48
1 Les étapes de la démarche	49
2 La méthode de recherche : la recherche qualitative	49
3 La collecte de données	51
3.1 Les outils	51
3.2 Le terrain	53
3.3 Les répondants	53
4 L'analyse de données : l'analyse de cas	54
4^e partie : Présentation des données	56
1 L'industrie bancaire canadienne	56
1.1 La consolidation	59
1.2 La technologie	61
1.3 Les nouveaux concurrents	61
1.4 Le vieillissement de la population	62
1.5 La mondialisation	63
2 La Banque Laurentienne du Canada	64
2.1 Les événements marquants de l'histoire récente de la BLC	65
2.2 Les valeurs du dirigeant et des employés	69
2.3 Le positionnement de la BLC	75
2.4 Le fonctionnement de la BLC	82
2.5 La BLC : en conclusion	99
5^e partie : Analyse de données	100
1 La discussion des propositions de recherche	100
2 La revue des résultats	115
Conclusion	120
Annexe 1 : Guide d'entrevue	124
Bibliographie	127

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 Caractéristiques des END</i>	<i>13</i>
<i>Tableau 2 Stratégies des PME</i>	<i>19</i>
<i>Tableau 3 Stratégies des END</i>	<i>23</i>
<i>Tableau 4 Dimensions de la compétitivité des END</i>	<i>24</i>
<i>Tableau 5 Stratégies des institutions financières</i>	<i>31</i>
<i>Tableau 6 Dimensions de la compétitivité des institutions financières</i>	<i>31</i>
<i>Tableau 7 Aperçu du guide d'entrevue</i>	<i>52</i>
<i>Tableau 8 Banques canadiennes de l'annexe 1</i>	<i>57</i>
<i>Tableau 9 Aperçu du secteur financier 1991-1997</i>	<i>60</i>
<i>Tableau 10 Objectifs stratégiques de la BLC 2002</i>	<i>77</i>
<i>Tableau 11 Positionnement de la BLC comme grossiste</i>	<i>78</i>
<i>Tableau 12 Revenus sectoriels 2000-2001 (en millions de dollars)</i>	<i>89</i>
<i>Tableau 13 Comparaison 2001 : BLC, BNC et RBC</i>	<i>101</i>
<i>Tableau 14 Principales forces de la BLC</i>	<i>108</i>

Liste des figures

<i>Figure 1 Relations et concepts clés</i>	36
<i>Figure 2 Modèle Hafsi-Séguin-Toulouse</i>	38
<i>Figure 3 Modèle théorique</i>	47
<i>Figure 4 Étapes de la démarche</i>	50
<i>Figure 5 Revenus d'intérêt nets et autres revenus des six grandes banques</i>	58
<i>Figure 6 Structure organisationnelle de la BLC en 2002</i>	65
<i>Figure 7 Comité de direction de la BLC</i>	98
<i>Figure 8 Facteurs clés du succès des END</i>	119

Liste des sigles et des acronymes

BDC	<i>Banque de développement du Canada</i>
BLC	<i>Banque Laurentienne du Canada</i>
BNC	<i>Banque Nationale du Canada</i>
CIPA	<i>Concours de l'informatique et de la productivité pour l'avenir</i>
CRM	<i>Customer relationship Management</i>
END	<i>Entreprise non dominante</i>
F&A	<i>Fusion et acquisition</i>
FDR	<i>First Data Resources</i>
IFI	<i>Intermédiaire financier indépendant</i>
PIMS	<i>Profit Impact of Marketing Strategy</i>
PME	<i>Petite et moyenne entreprise</i>
R&D	<i>Recherche et développement</i>
RBC	<i>RBC Groupe financier</i>
SAI	<i>Services aux intermédiaires de la BLC</i>
SFAE	<i>Services financiers aux entreprises de la BLC</i>
SFAP	<i>Services financiers aux particuliers de la BLC</i>
STRATOS	<i>Strategic Orientations of Small and Medium-sized Enterprises</i>

Introduction

*[...] small market share is not necessarily a handicap; it can be a significant advantage that enables a company to compete in ways that are unavailable to its larger rivals.
(Hamermesh et al., 1978, p. 102)*

Les chercheurs du champ de la stratégie ont prôné l'importance de la taille et d'une forte part de marché pour la compétitivité des entreprises (Bloom et Kotler, 1975; Hofer, 1975; Buzzell et Gale, 1975; 1987; Hambrick et al., 1982). Les études du Strategic Planning Institute, basées sur la base de données du *Profit Impact of Market Strategy* (PIMS), ont démontré l'influence directe de la part de marché sur les bénéfices des entreprises. En d'autres termes, les entreprises les plus profitables devraient être les grandes entreprises qui dominent leur marché. Pourtant, des études ont révélé que des entreprises plus petites possédant une part de marché plus faible pouvaient être aussi profitables (Hamermesh et al., 1978; Woo et Cooper, 1981; 1982). Ces études contredisent la croyance populaire voulant qu'une entreprise ayant une faible part de marché soit vouée à une profitabilité marginale et conséquemment condamnée à accroître sa part de marché ou encore à se retirer du marché (Hambrick et al., 1982).

Devant les évidences soulevées par l'existence d'entreprises non dominantes (END) performantes, Buzzell et Gale (1987) ont affirmé que ce n'était pas le cas de la majorité d'entre elles. Le but de ce mémoire n'est pas de remettre en question l'affirmation de Buzzell et Gale (1987). Comme Hamermesh et al. (1978), nous reconnaissons la présence de nombreux obstacles sur le chemin de la profitabilité des END. Parmi ces obstacles, on retrouve des budgets de R&D limités, des économies d'échelle souvent négligeables, un accès restreint à la distribution directe, une faible reconnaissance du public et des consommateurs et des difficultés de financement et de recrutement. Toutefois, s'il est vrai que les END performantes sont peu nombreuses, le raisonnement est aussi valable pour les entreprises dominantes.

Since only one competitor enjoys the highest share of any given market, most businesses must face the disadvantage of not having the highest market share. (Hamermesh et al., 1978, p. 96)

La littérature sur la stratégie des END demeure peu développée comparée à celle sur la stratégie des entreprises dominantes. Les raisons du succès de ces dernières sont bien connues : économies d'échelle, expérience, pouvoir de marché, reconnaissance de la marque, etc. À l'inverse, nous en savons encore peu sur les raisons qui mènent au succès des END. Étant donné leur taille et leurs ressources limitées, elles n'ont pas accès aux mêmes avantages que les firmes dominantes. À ce jour, il n'existe pas, dans la littérature, de théorie complète permettant d'expliquer le phénomène.

Dans le cadre de ce mémoire, nous cherchons, par l'étude d'un cas à succès, la Banque Laurentienne du Canada (BLC), à répondre à la question de recherche suivante : **comment expliquer le succès des entreprises non dominantes?** En particulier, nous voulons en savoir plus sur les stratégies et les dimensions de leur compétitivité. Nous espérons ainsi inspirer le développement d'une nouvelle théorie sur la profitabilité des entreprises en situation de non-dominance dans leur marché.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons structuré ce mémoire en six parties. Dans la première partie, nous faisons une revue de la littérature pertinente à la question des END. La revue de la littérature se divise en quatre sections principales : la dominance, la non-dominance, les institutions financières et l'état des connaissances. La dernière section vise à faire le point sur nos connaissances actuelles en ce qui a trait au succès des END.

La deuxième partie porte sur le cadre théorique. Nous exprimons alors les connaissances résumées dans la revue de la littérature sous la forme de propositions de recherche. Nous avons organisé nos propositions de façon à couvrir les éléments connus de la stratégie. Pour cela, nous nous sommes inspiré du modèle Hafsi-Séguin-Toulouse qui offre une classification intéressante des aspects variés de la stratégie. La combinaison de ces propositions a mené à la construction d'un modèle théorique utilisé pour l'analyse des données du cas de la BLC.

Dans la troisième partie, nous exposons la méthodologie de ce mémoire. De manière plus précise, nous décrivons les étapes de la démarche méthodologique, la méthode de recherche adoptée, ainsi que les processus de collecte de données et d'analyse de données.

La quatrième partie présente l'ensemble des données amassées lors de la collecte de données sous la forme d'un cas. Le cas comprend deux sections : l'industrie bancaire canadienne et la Banque Laurentienne du Canada. Le cas a été rédigé de façon à faciliter son analyse à l'aide du modèle théorique.

L'analyse de données constitue la cinquième partie. Dans un premier temps, chaque proposition du modèle théorique est analysée à la lumière des données du cas. Dans un deuxième temps, nous reprenons les principaux résultats de l'analyse des propositions de façon à mettre en évidence les facteurs clés du succès des END tels qu'illustrés dans cette étude.

Finalemment, en conclusion, nous résumons brièvement les résultats de ce mémoire, nous exposons les principaux apports à la théorie ainsi qu'à la pratique, nous en expliquons les limites, puis nous suggérons des pistes de recherche à explorer lors de travaux futurs.

1^{re} partie : Revue de la littérature

Dans cette première partie, nous examinons les différents écrits théoriques sur la stratégie des entreprises en situation de non-dominance. Cela nous permettra d'abord de mieux comprendre la stratégie et les dimensions clés de la compétitivité de ces entreprises, puis de faire le point sur l'état des connaissances à ce jour. Nous croyons que l'étude de la non-dominance passe *a priori* par une compréhension de la dominance. Nous commençons donc par un survol de la littérature sur la dominance. Dans ce dernier cas, nous n'avons pas cherché à être exhaustif, mais plutôt à faire ressortir les points pertinents à notre étude. Après un examen plus systématique de la littérature sur la stratégie des entreprises non dominantes, nous faisons un parallèle avec la littérature financière. Notamment, nous examinons l'importance de la taille et d'une forte part de marché pour la profitabilité des institutions financières et les stratégies et les dimensions de leur compétitivité.

1 La dominance

1.1 La relation entre la part de marché et la profitabilité

Praticiens et théoriciens de la stratégie ont depuis longtemps reconnu l'importance de la taille et d'une forte part de marché pour la compétitivité des entreprises (Bloom et Kotler, 1975; Hofer, 1975; Buzzell et Gale, 1975; 1987;

Hambrick et al., 1982). Les études du Strategic Planning Institute ont montré la forte relation positive entre la part de marché et la performance des entreprises. Buzzell et Gale (1975), dans une étude sur la base de données du PIMS, ont affirmé que la part de marché est un important déterminant de la profitabilité des entreprises. Les résultats montrent qu'en moyenne une différence de 10 % dans les parts de marché correspond à une différence de 5 % dans le bénéfice avant impôt. Donc, une stratégie qui favorise la croissance de la part de marché favorise aussi une plus grande profitabilité.

Certains auteurs ont exprimé leur désaccord face à une généralisation de la relation positive entre la part de marché et la profitabilité.

Though this correlation has been substantiated by countless examples, it nevertheless remains a generalization which has been overextended and accepted without careful acknowledgement of its caveats (Woo, 1981, p.7).

Dans une étude de 2 744 entreprises provenant de la base données du PIMS, Schwaback (1991) a constaté qu'au-delà d'un seuil critique, 65 % à 70 %, l'augmentation de la part de marché d'une entreprise amène une diminution de sa profitabilité. Bloom et Kotler (1975) ont même suggéré que dans certains cas des entreprises doivent délibérément poursuivre des stratégies visant à réduire leur part de marché. Woo (1981) a trouvé 41 entreprises (sur un échantillon de 112 entreprises dominantes issu de la base de données du PIMS) qui, malgré une forte part de marché, affichaient un bénéfice avant impôt inférieur à 10 %. D'autres, parmi les plus cités Hamermesh et al. (1978) et Woo et Cooper (1981; 1982), ont montré que dans certains cas, des entreprises ayant une faible part de marché pouvaient être aussi profitables sinon plus que leurs rivales de taille plus grande. Nous reviendrons sur le cas de ces entreprises dans la prochaine section.

1.2 Les avantages et les désavantages des entreprises dominantes

Plusieurs ont cherché à expliquer les déterminants de la relation positive entre la part de marché et la profitabilité. On a associé aux firmes dominantes des avantages concurrentiels tels les économies d'échelle, l'expérience, la reconnaissance de la marque, le pouvoir de marché, l'accès aux réseaux de distribution, la qualité du management, etc. (Hambrick et al., 1982; Woo & Cooper, 1981; Buzzell et Gale, 1975, Porter, 1986). Plus précisément, les entreprises possédant une forte part de marché se distinguent de leurs rivales par des marges bénéficiaires plus élevées, des coûts plus faibles, notamment au niveau des achats et du marketing, par des produits de meilleure qualité et par des prix plus élevés (Buzzell et Gale, 1975).

Cependant, les entreprises qui ont une forte part de marché ont également des désavantages. En fait, ces entreprises sont souvent la cible première des concurrents actuels et potentiels, des groupes de consommateurs et des autorités gouvernementales (Bloom et Kotler, 1975). De plus, l'importance des investissements spécialisés nécessaires à la construction d'une forte part de marché peut sérieusement réduire la flexibilité et la rapidité des actions concurrentielles des firmes dominantes. Ces investissements constituent également des barrières à la sortie importantes lorsque la firme envisage l'alternative du retrait (Woo, 1981).

1.3 La persistance de la dominance

Selon la théorie économique traditionnelle, la dominance, en particulier sa persistance, constitue une anomalie du marché. Les forces du marché sont supposées réduire la capacité des firmes à maintenir une part de marché et des profits plus élevés que la compétition. Pour cette raison, le phénomène a attiré l'attention de plusieurs économistes industriels.

Les investissements réalisés par les firmes semblent expliquer en grande partie la persistance de la dominance. Shamsie (1991) les classe en deux catégories : les investissements visant le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel et ceux visant à empêcher l'action des concurrents. Scherer (1980) s'est intéressé particulièrement au développement d'un avantage sur la base des coûts. Les firmes dominantes investissent dans la recherche et le développement (R&D), la production, le marketing et la distribution. Ces investissements contribuent à l'obtention de brevets, à la réalisation d'économies d'échelle, à l'établissement d'une forte réputation et à l'accès au marché. Tous ces facteurs participent à la diminution des coûts pour la firme dominante. Porter (1982; 1986) va dans le même sens, en mentionnant toutefois la possibilité de construire un avantage concurrentiel sur la base de la différenciation.

La deuxième catégorie d'investissements est née d'une contestation de la capacité des firmes à maintenir leur dominance sur la base seule de l'avantage concurrentiel. Les investissements d'une firme peuvent aussi être faits dans le but d'empêcher l'action des concurrents en réduisant leur marge de manœuvre. Ces investissements sont dits de préemption (Caves, 1984; MacMillan, 1983). Ainsi, la firme dominante préserve sa position en investissant de façon à rendre moins intéressante, voire même impossible, la poursuite d'investissements semblables par la concurrence. En d'autres mots, les investissements de la firme dominante élèvent le coût à absorber par la concurrence pour défier sa dominance.

Certaines écoles de pensée, l'école autrichienne par exemple, ont remis en question la persistance de la dominance et l'équilibre de marché.

No leadership position is secure or sustainable per se. In fact, disequilibrium and the inevitable destruction of the competitive status quo through dynamics of new competitor moves by rivals is the sine qua non of competition (Ferrier et al., 1999, p.3)

Dans la perspective de l'école autrichienne, la concurrence est vue comme un processus dynamique. L'innovation entrepreneuriale plutôt que la réduction des

forces concurrentielles est à l'origine du profit. Le moteur de l'innovation est donc le désir des entrepreneurs de réaliser des profits supranormaux. Puisque les compétiteurs imitent les stratégies les plus profitables, la réalisation de profits supranormaux est nécessairement temporaire et continuellement menacée par de nouvelles innovations. Ainsi, chaque innovation est imitée et éventuellement remplacée par une autre. « *The process of dynamic competition dooms any firm that merely attempts to maintain its present position.* » (Jacobson, 1992). Dans une étude récente, Ferrier et al. (1999) ont montré que les firmes leaders sont plus susceptibles d'être détrônées lorsque leurs actions compétitives sont moins agressives, moins rapides et moins variées que celles des firmes challengers. Donc, le renouvellement de la position concurrentielle d'une entreprise, plus que le maintien du statu quo, contribue au prolongement de la profitabilité.

En résumé, une forte part de marché n'implique pas nécessairement une plus grande profitabilité. Plusieurs cas d'entreprises ont démontré le caractère non linéaire de la relation. Les entreprises de grande taille n'ont pas seulement des avantages mais aussi des désavantages. La persistance des firmes dominantes dépend principalement de l'impact de leurs investissements sur la rivalité dans l'industrie et de l'intensité de leurs actions compétitives par rapport à celles des concurrents. En conclusion, les bénéfices et le maintien d'une position dominante sont difficilement généralisables et sont conditionnels à une multitude de facteurs autres que la part de marché.

2 La non-dominance

2.1 Les évidences empiriques du succès des END et leurs principales caractéristiques

La littérature en stratégie propre à la non-dominance est peu abondante. Les END sont petites en termes de part de marché relative et non pas nécessairement en termes de taille absolue. Les enseignements de la littérature sur les petites et les moyennes entreprises (PME), bien qu'utiles, ne sont donc pas toujours applicables au cas des END. Encore aujourd'hui, les études

d'Hamermesh, Anderson et Harris (1978) et de Woo et Cooper (1981; 1982) constituent les principaux efforts de compréhension de la stratégie des END dans la littérature. Ces études présentent des évidences empiriques de l'existence des END performantes et de leurs particularités.

Hamermesh et al. (1978) ont étudié les cas de trois entreprises performantes en situation de non-dominance : Burroughs Corporation, Crown Cork & Seal Co., Inc. et Union Camp Corporation. Ces entreprises ont toutes une part de marché inférieure à la moitié de celle du leader de l'industrie et un rendement moyen sur l'avoir des actionnaires supérieur à la médiane de l'industrie. Au-delà des différences propres à leur industrie, les auteurs ont cherché à savoir si les stratégies de ces entreprises présentaient des similarités.

Les résultats montrent que les trois entreprises ont en commun quatre caractéristiques pouvant expliquer leur succès. Premièrement, elles se positionnent seulement dans des segments de marché où leurs forces sont le plus valorisées et où les grandes entreprises sont les moins susceptibles de venir concurrencer. Par exemple, Union Camp a réussi à devenir un producteur à bas coûts en localisant ses usines à proximité de ses principaux clients. De plus, l'entreprise concentre ses efforts sur la production d'une gamme de produits étroite destinée en grande partie à des transformateurs de produits finis. En vendant à un nombre limité de transformateurs, l'entreprise est en mesure d'offrir un meilleur service. Union Camp a donc segmenté son marché par stade de production, service, prix, produits et consommateurs. Deuxièmement, elles font un usage efficient des budgets de recherche et développement (R&D) en concentrant leurs ressources limitées là où les bénéfices espérés sont les plus importants. Par exemple, Crown, Cork & Seal consacre son budget de R&D à l'amélioration des processus de production dans le but de diminuer ses coûts. De plus, l'entreprise travaille en étroite collaboration avec ses principaux clients et fournisseurs à l'occasion de développements majeurs. Troisièmement, elles privilégient la profitabilité plutôt que la croissance. Par exemple, Burroughs, qui évolue dans un marché en forte croissance, a décidé

Tableau 1 Caractéristiques des END

Dirigeant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influence, détermination, dynamisme et implication dans les activités courantes de l'entreprise
Objectif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profitabilité plutôt que croissance
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investissements limités en R&D et en marketing ▪ Concentration des ressources sur la position concurrentielle choisie
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement stable et en faible croissance ▪ Peu de changements dans les produits ▪ Produits standardisés et peu de services auxiliaires ▪ Fréquence d'achat des produits élevée ▪ Segments de marché industriels ▪ Absence (Hamermesh et al., 1978) / présence (Woo et Cooper, 1981; 1982) de concurrents importants
Stratégie et dimensions de la compétitivité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus sur des segments de marché où leurs forces sont les plus valorisées ▪ Importance de la qualité des produits et du contrôle des coûts ▪ Faible intégration verticale

2.2 Les stratégies des END et les dimensions de leur compétitivité

Nous avons couvert les évidences empiriques du succès des END ainsi que leurs principales caractéristiques. Nous nous concentrons maintenant sur les stratégies de ces entreprises et sur les dimensions de leur compétitivité. Dans le cadre de notre étude, la stratégie des END réfère au choix d'une position concurrentielle (où concurrencer) et les dimensions de leur compétitivité réfèrent aux moyens utilisés pour développer un avantage concurrentiel dans la position concurrentielle choisie (comment concurrencer).

2.2.1 Les stratégies des END

D'un point de vue général, le succès d'une entreprise dépend de l'attrait de l'industrie où elle est active et de sa position dans cette industrie (Porter, 1991). Les études d'Hamermesh et al. (1978) et de Woo et Cooper (1981; 1982) ont confirmé l'importance de la sélection d'une position concurrentielle pour les END.

La littérature recommande généralement à ces entreprises de se trouver une niche de marché où elles peuvent être compétitives (Porter, 1982; 1986; Buzzell et Gale, 1987; Katz, 1970).

La stratégie de niche

La stratégie de niche, ou concentration de l'activité, est recommandée lorsqu'une entreprise n'est pas en mesure de développer ou de maintenir un avantage concurrentiel sur l'ensemble du marché. Dans ce cas, Porter (1982) suggère à l'entreprise de se concentrer sur un groupe de clients particulier, sur un segment de la gamme de produits ou encore sur un segment géographique du marché. Comme Hamermesh et al. (1978), Porter (1986) précise qu'une segmentation originale peut mener à l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Dans l'industrie des télécommunications aux États-Unis, Qwest Communications s'est positionnée avantageusement en devenant le « transporteur des transporteurs ». L'entreprise, en construisant le quatrième réseau de fibre optique en importance au pays, s'est spécialisée dans la vente en mode grossiste de capacité de fibre optique à des fournisseurs de communications locales, longues distances et Internet. Dix ans après sa création seulement, Qwest valait près de 8 milliards de dollars.

La concentration de l'activité peut être basée sur les coûts ou sur la différenciation. En général, les entreprises qui poursuivent une stratégie de concentration peuvent être aussi profitables que leurs rivales à cible plus grande. Cependant, une telle stratégie implique nécessairement un arbitrage entre la profitabilité et la part de marché à laquelle une entreprise peut prétendre. Les dirigeants de Crown Cork & Seal ont décidé de se retirer d'un segment de marché où l'entreprise possédait 50 % des parts de marché pour se concentrer sur d'autres segments plus profitables (Hamermesh et al., 1978).

Le succès peut conduire une firme qui a concentré son activité à perdre de vue les raisons de sa réussite et à compromettre sa stratégie de base au nom de la croissance. (Porter, 1986, p. 30)

La réussite d'une stratégie de niche dépend non seulement de la capacité de la firme à développer et à maintenir un avantage concurrentiel dans le segment de marché choisi, mais aussi de l'attrait de ce segment. Plusieurs facteurs influencent l'attrait d'un segment dont la dimension, la croissance, la structure, et la position de la firme (Porter, 1982).

Selon Porter (1982), les industries fragmentées sont les plus favorables à la poursuite d'une stratégie de concentration. Ces industries sont caractérisées par des barrières à l'entrée peu élevées et par l'absence de joueur dominant et d'économie d'échelle. À l'inverse, Carroll (1984) a montré que des « spécialistes extrêmes » peuvent réussir dans des industries très concentrées. La concentration de l'industrie amène souvent la standardisation de l'offre des concurrents dominants et ainsi la création d'opportunités pour des entreprises spécialisées. À la fin des années 1980, l'industrie du plastique aux États-Unis était dominée par des producteurs de masse comme GE Plastics, Du Pont et Monsanto. Dans un tel environnement, Akzo Engineering Plastics, un joueur de taille plus modeste, est parvenu à augmenter ses ventes de 14 % en moins d'une année. L'entreprise avait alors pris la décision de délaisser les segments de marché de masse pour se lancer dans la production de produits spécialisés à fortes marges bénéficiaires (Gottliebsen, 1989).

Dean et al. (1998) ont affirmé que les industries concentrées (Carroll, 1984) en forte croissance et où les produits sont différenciés favorisent la formation d'entreprises de plus petite taille. Selon Dean et al. (1998), une forte croissance valorise la vitesse (Chen et Hambrick, 1995; Katz, 1970) et la flexibilité (Fiegenbaum et Karnani, 1991) propres aux petites entreprises. Les produits différenciés, pour leur part, accroissent les opportunités de niche pour ces entreprises. Ces résultats diffèrent en partie de ceux de Woo et Cooper (1981; 1982) résumés au tableau 1. Les différences observées, notamment par rapport à la croissance de l'industrie et à la différenciation des produits, peuvent être attribuées aux territoires étudiés. Woo et Cooper (1981; 1982) ont étudié les

conditions du succès d'END établies, en l'occurrence des divisions de grandes entreprises diversifiées, alors que Dean et al. (1998) ont étudié les conditions de formation de petites entreprises.

Les opportunités de niche peuvent également être attribuables à une discontinuité dans l'environnement de l'industrie (Swaminathan, 1998). Dans ce cas, des facteurs exogènes à la structure de l'industrie, comme des changements dans les préférences des consommateurs, dans la technologie utilisée ou dans la réglementation, créent une demande non satisfaite pour de nouveaux produits ou services. Le succès de Charles Schwab, un leader dans le courtage à escompte aux États-Unis, repose en grande partie sur la reconnaissance de certains changements clés dans l'environnement de son industrie : l'abolition des commissions fixes sur les transactions en 1975 par la Security and Exchange Commission, les connaissances en investissement et l'autonomie accrues des investisseurs et le développement des technologies de l'information (Evans et Wurster, 2000).

La compétition directe

De manière implicite, nous avons présumé que les END se positionnent dans des niches où les concurrents importants sont absents. Cependant, certains ont remis en question la recommandation traditionnelle voulant que les petites entreprises évitent la compétition directe avec les plus grandes (Katz, 1970). Woo et Cooper (1986) ont affirmé que le choix d'une niche n'implique pas nécessairement l'absence de concurrents importants. Les auteurs précisent que dans certaines conditions, les entreprises plus petites peuvent concurrencer directement avec leurs rivales plus grandes. Nous résumons ici ces conditions.

L'industrie doit d'abord présenter une opportunité d'entrée pour l'entreprise. Pour cela, des changements dans l'environnement de l'industrie (Swaminathan, 1998) ou des possibilités de différenciation (Dean et al., 1998) sont nécessaires. Si les produits et services sont peu différenciés, des opportunités peuvent exister dans la distribution ou dans la technologie de production. Dell

Computer, un fabricant d'ordinateurs personnels, est parvenu à se démarquer de concurrents importants comme IBM et Compact en saisissant l'opportunité de vendre directement au consommateur final par téléphone ou par Internet. En 1998, quelques années après sa fondation en 1984, Dell générait des ventes de 16,8 milliards de dollars (Slywotzky et al., 1999).

D'autres conditions pour la compétition directe concernent l'entreprise en soi. Une entreprise qui désire entrer en compétition directe avec le leader d'une industrie doit innover dans sa façon de concurrencer. Porter (1986) a souligné l'importance de ne pas attaquer le leader de front avec une stratégie d'imitation. Nucor, une mini-fonderie américaine, est parvenue à concurrencer les grosses aciéries intégrées en développant un nouveau procédé de fabrication. L'entreprise a non seulement réussi à produire des feuilles d'acier, ce qu'aucune autre mini-fonderie n'était arrivée à faire auparavant, mais également à les produire à plus faibles coûts que ses rivales de taille plus grande. En conséquence, Nucor est devenue en 1997 le quatrième producteur de feuilles d'acier aux États-Unis (Hafsi et al., 2000).

L'entreprise doit aussi posséder les ressources financières et managériales suffisantes pour supporter sa stratégie. L'expérimentation d'une nouvelle stratégie nécessite l'adaptation à la rétroaction du marché et aux réponses des concurrents. L'entreprise a donc besoin de temps et de capital pour rester dans la course. De plus, la direction de l'entreprise doit susciter l'engagement de son personnel dans la nouvelle stratégie et, pour cela, requiert un fort leadership (Hamermesh et al., 1978).

Finalement, la présence de barrières à la réponse des concurrents est une condition primordiale à la compétition directe (Porter, 1986; Buzzell et Gale, 1987). Les barrières à la réponse peuvent être multiples : cannibalisation des produits, coûts fixes de production élevés, inertie de la structure organisationnelle, attachement à la culture d'entreprise, etc.

The vulnerability of market leaders to market-share erosion suggests how smaller competitors can often grow: by innovating in precisely those ways that the leader would be most reluctant to do or would find most costly or disruptive to match. (Buzzell et Gale, 1987, p. 190)

Les alternatives

Lee et al. (1999) se sont intéressés aux stratégies des PME, souvent désavantagées par leurs ressources limitées. Plus particulièrement, ils se sont interrogés sur l'existence de stratégies alternatives à la stratégie de niche. Comme Woo et Cooper (1986), ils prennent en considération les actions des grandes entreprises. Cependant, les auteurs n'attribuent pas la réaction favorable des grandes entreprises à la présence de barrières à la réponse, mais à une décision rationnelle de leur part. La grande entreprise laisse délibérément entrer les PME dans son marché parce qu'elle considère l'accommodation moins coûteuse que la contre-attaque. La contre-attaque peut entraîner une baisse des prix non seulement dans les niches occupées par les PME, mais aussi dans les autres segments de marché où la grande entreprise distribue des produits ou des services substitués.

Les PME qui désirent réussir leur stratégie de niche devraient donc se concentrer sur des produits substitués et non complètement différents de ceux de la concurrence. À la limite, une PME pourrait avoir des produits identiques à ceux de la grande entreprise. Elle adopterait alors un comportement de resquilleur. Par exemple, une PME pourrait profiter des efforts de développement de marché des grandes entreprises sans pour autant en partager les frais. Dans ce cas, elle pourrait même, compte tenu des économies réalisées, offrir ses produits à des prix inférieurs à ceux des grandes entreprises.

Néanmoins, dans certaines circonstances, la grande entreprise peut décider de répondre agressivement aux nouveaux entrants. Dans ce cas, Lee et al. (1999) proposent que les PME signalent leur détermination à demeurer dans le marché. Pour assurer leur crédibilité et combler le désavantage de leurs ressources limitées, les PME devraient alors s'engager dans des alliances stratégiques.

Le tableau 2 résume les principales stratégies des PME identifiées par Lee et al. (1999).

Tableau 2 Stratégies des PME

Stratégies des PME		Réponse des grandes entreprises	
		<i>Accommodantes</i>	<i>Agressives</i>
Produits / services offerts	<i>Identiques</i>	Resquillage	Alliances stratégiques
	<i>Substituts</i>	Niche	

2.2.2 Les dimensions de la compétitivité des END

Le succès d'une entreprise attribuable à sa stratégie dépend de la possession d'un avantage concurrentiel vis-à-vis de la concurrence. Porter (1982) identifie deux types fondamentaux d'avantage concurrentiel : la domination par les coûts et la différenciation. Plusieurs dimensions de la compétitivité des entreprises peuvent contribuer au développement de l'un ou l'autre de ces avantages concurrentiels. Dans la littérature, la qualité des produits, le contrôle des coûts, la flexibilité de production, l'intensité, la rapidité et la discrétion des actions compétitives et le diamant virtuel ont été associées à la compétitivité des END.

La qualité des produits

La qualité a souvent été citée comme facteur de succès des END (Woo et Cooper, 1981; 1982, Bamberger, 1989; Rhys, 1989; Buzzell et Gale, 1987). Les END identifiées par Woo et Cooper (1981; 1982) sont parvenues à se démarquer de la concurrence en offrant des produits de meilleure qualité. La qualité de leurs produits leur a permis de se différencier dans des segments industriels où la performance et la fiabilité supérieure sont hautement valorisées. Dans le cadre du projet de recherche STRATOS (Strategic Orientations of Small and Medium-sized Enterprises), la qualité a été identifiée par les dirigeants de PME interviewés comme le facteur le plus important pour la construction d'un avantage

concurrentiel (Bamberger, 1989). Rhys (1989) s'est intéressé à la survie des petits et moyens producteurs dans l'industrie automobile anglaise. Plusieurs de ces producteurs ont mis l'emphase sur la promotion de la qualité pour compenser le désavantage de leur taille et justifier la prime chargée aux consommateurs. Dans ce cas, les ressources et les compétences marketing de l'organisation sont intimement liées au succès de sa stratégie.

Le contrôle des coûts

Les END accordent aussi une importance considérable au contrôle des coûts. Hamermesh et al. (1978) ont mentionné l'importance pour les END de faire un usage efficient des investissements en R&D. Les petits et moyens producteurs automobiles anglais ont cherché à réduire l'écart dans les coûts de production avec les producteurs de masse; ils se sont concentrés sur une gamme de produits étroite, ils ont limité les changements de modèle et ils ont eu recours à la sous-traitance (Rhys, 1989). Woo et Cooper (1981; 1982) ont montré que des END, en limitant leur gamme de produits et leurs dépenses en marketing et en R&D, sont parvenues à produire à plus faibles coûts que la concurrence. Les exemples de Union Camp et de Nucor, mentionnés précédemment, constituent d'autres cas d'END qui ont réussi à acquérir un avantage concurrentiel par les coûts.

La flexibilité de production

Fiegenbaum et Karnani (1991) ont montré que dans des industries instables, à haute intensité en capital et où les possibilités de différenciation sont limitées, la flexibilité de production peut contribuer à la compétitivité des END. En raison de coûts fixes moins élevés que leurs rivales plus grandes, les entreprises plus petites subissent une pénalité moins importante lors de variations de la demande. Leurs coûts fixes moins élevés sont attribuables à une utilisation plus intense de facteurs de production variables, comme la main-d'œuvre, et à une intégration verticale moins poussée. Ainsi, dans les industries identifiées par

Fiegenbaum et Karnani (1991), la flexibilité de production permet aux entreprises plus petites de concurrencer avec les plus grandes.

L'intensité, la rapidité et la discrétion des actions compétitives

Plusieurs ont mentionné le caractère dynamique de la compétition (Chen et Hambrick, 1995; Ferrier et al., 1999; Jacobson, 1992; Young et al., 1996; Porter, 1986). «[...] une firme doit chercher à être une cible mouvante pour ses concurrents, en investissant de façon à améliorer sans cesse sa position. » (Porter, 1986, p. 34). Chen et Hambrick (1995) ont étudié les différences dans les actions compétitives des petites et des grandes entreprises dans l'industrie aérienne américaine. Les auteurs définissent une action compétitive de la façon suivante :

[...] specific and detectable competitive move initiated by a firm, such as introducing a new product or entering a new market, that may lead to the firm's acquiring its rivals' market shares or reducing their anticipated returns. (Chen et Hambrick, 1995, p. 456)

Les actions compétitives permettent non seulement le renouvellement de la position concurrentielle (Ferrier et al., 1999), mais également l'acquisition d'actifs organisationnels sous la forme de répertoires d'actions, de routines et de connaissances (Young et al., 1996). Les résultats de Chen et Hambrick (1995) montrent que les petites entreprises ont une propension plus grande à initier des actions compétitives, qu'elles sont plus rapides (Katz, 1970) et généralement plus discrètes (Katz, 1970) dans l'exécution de ces actions que leurs rivales plus grandes. La propension ou l'intensité des actions compétitives des petites firmes peut s'expliquer par leur motivation constante à rechercher des opportunités dans le marché pour survivre et prospérer. Leur rapidité d'action peut être attribuée à la simplicité de la structure organisationnelle (Mintzberg, 1979), à la flexibilité de production (Fiegenbaum et Karnani, 1991) et à l'étroitesse du domaine d'activité (Hambrick et al., 1982). Enfin, la discrétion de leurs actions peut être considérée comme un moyen de retarder la riposte des concurrents dans le marché et ainsi de se donner un délai pour bâtir un avantage concurrentiel (Katz, 1970).

Le diamant virtuel

Le diamant virtuel (Demers et Hafsi, 1993) est une façon de penser la stratégie d'une entreprise lorsqu'elle se trouve en situation de compétition internationale. Le diamant virtuel est une alternative au diamant formel de Porter (1990) selon lequel la base nationale d'une entreprise détermine sa compétitivité à l'international. Le principe sous-jacent au diamant formel est l'intégration. L'avantage concurrentiel vient d'une coordination serrée entre les composantes du diamant, qui sont la demande, les facteurs de production, la structure de l'industrie et les stratégies des entreprises, et les industries de soutien et complémentaires. L'approche du diamant formel s'applique surtout à des entreprises ou à des industries dominantes. Elle n'explique pas, par exemple, le succès d'entreprises plus petites qui n'occupent pas une position centrale dans leur industrie ou qui n'évoluent pas dans des industries locales fortes. Ces entreprises ne gardent souvent dans leur pays d'origine que quelques activités jugées essentielles, les autres étant externalisées ou laissées en sous-traitance. Le diamant virtuel, soit la construction d'un avantage concurrentiel en s'accrochant à plusieurs diamants nationaux, apporte une explication plus appropriée du succès de ces entreprises. Dans le cas du diamant virtuel, le principe sous-jacent n'est plus l'intégration, mais la flexibilité.

Les entreprises locales doivent comprendre la logique concurrentielle internationale de leur secteur d'activité et, notamment, découvrir les diamants formels les plus forts, puis développer la capacité d'acquérir par alliance, par segmentation plus fine, par différenciation judicieuse, des avantages basés sur ces diamants nationaux. (Hafsi et al., 2000, p. 548)

Par exemple, les petites sociétés dans l'industrie du vêtement au Canada vont chercher leur design pour leurs produits à différents endroits dans le monde, localisent leur production aux endroits les plus profitables et vendent dans les marchés les plus prometteurs. La société Peerless Clothing, devenue le plus grand exportateur canadien de costumes de qualité pour homme vers les États-Unis, est un exemple de réussite dans cette industrie (Hafsi et al., 2000).

Les tableaux 3 et 4 résument les principales stratégies et dimensions de la compétitivité des END.

Tableau 3 Stratégies des END

Niche	Description	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentration sur un groupe de clients particulier, sur un segment de la gamme de produits ou sur un segment géographique ▪ Avantage concurrentiel possible par les coûts ou par la différenciation
	Conditions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de concurrent important ▪ Développement possible d'un avantage concurrentiel dans la niche choisie ▪ Segment attrayant (dimension, croissance, structure, opportunité de niche, position de la firme)
Compétition directe	Description	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Idem à la stratégie de niche, sauf que le choix d'une niche n'implique pas nécessairement l'absence de concurrent important
	Conditions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opportunités dans l'industrie (changements, possibilités de différenciation ou produits substitués) ▪ Façon de concurrencer innovatrice ▪ Ressources pour supporter la stratégie d'entreprise ▪ Personnel engagé dans la nouvelle stratégie et fort leadership de la direction ▪ Barrières à la réponse des concurrents
Resquillage	Description	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produits identiques à ceux de la concurrence ▪ L'entreprise profite des efforts de développement de marché des grandes entreprises
	Conditions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réponse accommodante des grandes entreprises
Alliances stratégiques	Description	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Signal de l'intention de l'entreprise de rester dans le marché en s'associant avec des partenaires d'affaires complémentaires (crédibilité et ressources)
	Conditions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réponse agressive des grandes entreprises

Tableau 4 Dimensions de la compétitivité des END

Qualité des produits	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Différenciation par la qualité des produits ▪ Segments de marché où la qualité des produits ou des services est valorisée ▪ Ressources et compétences marketing importantes (surtout pour produits aux particuliers)
Contrôle des coûts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réduction de l'écart avec les concurrents à bas coûts ou avantage concurrentiel par les coûts ▪ Gamme de produits étroite ▪ Sous-traitance ▪ Investissements en R&D et en marketing limités
Flexibilité de la production	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concurrence avec les grandes entreprises sur la base des coûts (coûts fixes moins élevés) ▪ Industrie instable, à haute intensité en capital et où les possibilités de différenciation sont limitées
Intensité, rapidité et discrétion des actions compétitives	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renouvellement ou amélioration de la position concurrentielle ▪ Acquisition d'actifs organisationnels (répertoire d'actions, routines et connaissances) ▪ Actions compétitives intenses, rapides et discrètes
Diamant virtuel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation de compétition internationale ▪ Diminution de l'importance accordée à la base nationale ▪ Avantages concurrentiels basés sur l'exploitation des diamants formels nationaux les plus forts ▪ Flexibilité plutôt qu'intégration

3 Les institutions financières

3.1 L'importance de la taille et d'une forte part de marché

Les nombreux développements dans les technologies, les innovations financières et la modification de la réglementation ont profondément changé la nature de la compétition dans l'industrie des services financiers au cours des dernières années. La standardisation de certains produits offerts par les banques et la diminution des coûts de transaction pour ces produits ont augmenté l'attrait des marchés et des nouveaux intermédiaires financiers (fonds de pension, fonds

communs de placement, etc.) (Allen et Santomero, 1998). En réponse à un environnement de plus en plus compétitif et à une législation plus laxiste, les banques ont cherché à diversifier leurs activités, tant sur le plan géographique que sur le plan de la gamme de produits. Les stratégies d'expansion se sont traduites par une vague de fusions et d'acquisitions (F&A) dans l'industrie des services financiers. Aux États-Unis, entre 1980 et 1998, près de 8 000 F&A ont eu lieu (Rhoades, 2000). La consolidation dans l'industrie des services financiers est en grande partie motivée par la croyance voulant que les F&A, et conséquemment l'augmentation de la taille, mènent à la réalisation d'économies d'échelle et de gamme. La fusion des deux géants américains Citicorp et Travelers Group en 1998 illustre cette croyance. L'entité résultante, avec plus de 700 milliards de dollars américains en actif, opère dans plus de 100 pays et offre une gamme de services financiers diversifiée (Berger et al., 1999).

La théorie est plus nuancée que la pratique quant à l'importance de la taille et d'une forte part de marché pour la compétitivité des institutions financières. Plusieurs ont qualifié d'illusoires les gains par rapport aux coûts résultant d'une augmentation de la taille (Berger, 2000; Freedman et Goodlet, 1997; Santomero et Eckles, 2000). Une des principales raisons évoquées est que les économies sont souvent annulées par les déséconomies liées à la complexité des grandes firmes. En revanche, les gains par rapport aux revenus sont généralement supérieurs à ceux par rapport aux coûts. Dans une récente étude, Berger et Mester (1999) ont tenté d'expliquer l'amélioration de la performance des banques entre 1991 et 1997 en utilisant les concepts de l'efficacité opérationnelle. Au cours de cette période, l'efficacité par rapport aux coûts a diminué alors que celle par rapport aux profits a augmenté. Ce résultat s'explique principalement par l'augmentation des revenus, supérieure à celle des coûts, générée par la diversification des activités des banques américaines.

3.2 Les stratégies des institutions financières

Les stratégies des institutions financières peuvent être regroupées en deux principales catégories : les stratégies de diversification et les stratégies de spécialisation (Berger et al., 1999; Ferrary, 1997).

La déréglementation dans l'industrie des services financiers a permis à plusieurs entreprises de poursuivre des stratégies de diversification. Les stratégies de diversification consistent en un élargissement de la gamme de produits et services financiers afin d'apporter une réponse globale, *one-stop shopping*, aux besoins des consommateurs. En d'autres mots, les institutions diversifiées cherchent à s'accaparer une part croissante du portefeuille financier du client (Frei et al., 1997). Dans ce cas, l'avantage concurrentiel de la firme réside dans la globalisation de l'offre (Ferrary, 1997). En opérant et en possédant plusieurs lignes d'affaires distinctes, l'institution financière peut aussi accroître sa valeur en tirant profit d'économies de gamme (Berger et al., 1999).

Plusieurs autres avantages ont été associés à la diversification des activités dans la littérature financière : la création d'un marché interne des capitaux (Berger et al., 1999); la diversification du risque (Demsetz et Strahan, 1997); et la réalisation de revenus autres que d'intérêt ou de commission (Allen et Santomero, 1998; Ferrary, 1997). Dans une étude sur l'industrie américaine de l'assurance, Berger et al. (1999) ont trouvé que les entreprises diversifiées sont généralement de grande taille, concentrées dans les segments aux consommateurs, verticalement intégrées dans leur distribution et efficaces dans la production jointe de plusieurs produits.

Malgré les opportunités croissantes de diversification des activités dans l'industrie des services financiers, des entreprises spécialisées coexistent et concurrencent avec les entreprises diversifiées (Berger et al., 1999). Les entreprises qui poursuivent des stratégies de spécialisation se concentrent sur des segments de marché et focalisent sur leurs compétences distinctes. En se

spécialisant dans certaines activités de la chaîne de valeur de l'industrie des services financiers, des entreprises peuvent maximiser les économies d'échelle (Ferrary, 1997). L'étude de Berger et al. (1999), citée précédemment, montre que les entreprises spécialisées, à l'inverse de celles diversifiées, sont généralement de taille plus petite, concentrées dans des segments aux entreprises, non intégrées verticalement dans leur distribution et non efficaces dans la production jointe de plusieurs produits.

Selon une étude de Deloitte & Touche (1995), la déréglementation et le développement des technologies devraient favoriser les stratégies de spécialisation dans l'industrie bancaire. Alors que la déréglementation ouvre la porte à de nouveaux entrants, le développement des technologies entraîne la déconstruction de l'industrie bancaire, traditionnellement intégrée. Donc, de plus en plus, des entreprises nouvelles ou encore des divisions d'entreprises existantes auront la possibilité de se spécialiser dans une ou quelques activités particulières de l'industrie bancaire. L'étude de Deloitte & Touche (1995) identifie trois principales catégories d'activité : la production, la distribution et le support. Ainsi, dans un contexte d'alliances stratégiques, des entreprises développeront une expertise dans la production d'une gamme de produits limitée, d'autres se concentreront dans la distribution et la vente croisée de produits et services aux consommateurs et enfin, certaines se spécialiseront dans des activités de support telles l'évaluation du crédit ou le traitement des chèques.

The bank of the future will not win by creating a single strategy. Rather, each of its activities within products, customer channels, and support services will be the subject of a discreet « business unit » strategy, which will be benchmarked against market-segmented customer demand and profitability and competitors' businesses in this area. (Deloitte & Touche, 1995, p. 3)

3.3 Les dimensions de la compétitivité des institutions financières

Les dimensions de la compétitivité des institutions financières varient évidemment selon la stratégie adoptée. Néanmoins, certaines dimensions générales ressortent de la littérature financière : la qualité de l'offre, le contrôle des coûts et la gestion du risque.

Dans une étude du Bank Administration Institute, Roth et van der Velde (1991) ont identifié la qualité perçue par le consommateur comme une dimension première de la compétitivité des institutions financières. Les auteurs ont montré que la qualité perçue par le consommateur est positivement liée à la performance des entreprises en termes de profitabilité, de rendement sur l'avoir des actionnaires et de part de marché. Les entreprises les plus performantes se démarquent par leur stratégie marketing et le déploiement de leurs opérations. La stratégie marketing de ces entreprises se distingue par une relation étroite avec leur clientèle, une fine segmentation de leur marché et une recherche approfondie d'information sur les consommateurs et la concurrence. C'est ainsi que Capital One est devenue, en quelques années seulement, l'un des dix plus importants émetteurs de cartes de crédit aux États-Unis. En bâtissant une base de données impressionnante sur les consommateurs, l'entreprise est parvenue à personnaliser son offre de carte de crédit et à cibler les segments de marché les plus profitables (Slywotzky et al., 1999). Le déploiement des opérations des entreprises identifiées par Roth et van der Velde (1991) est caractérisé par la flexibilité de la production et de la gamme de produits.

These banks have more agile, flexible operations. They have foreseen the importance of time-based competitiveness in responding to customer needs and expectations. (Roth et van der Velde, 1991, p. 34)

L'étude du Bank Administration Institute a mené à la formulation de la triade *capabilities - service quality - performance* de Roth et Jackson (1995). Selon Roth et Jackson (1995), une qualité de service et une performance

supérieures dépendent des investissements de la firme dans deux types de capacités opérationnelles : les opérations traditionnelles et les connaissances organisationnelles. Le premier type inclut les capacités de la firme à atteindre la productivité des facteurs et à exploiter les innovations technologiques. Le deuxième type inclut les capacités de la firme à reconnaître la valeur de l'information, à l'assimiler et à l'appliquer. Ces dernières capacités sont imbriquées dans les connaissances des individus et dans les processus d'affaires de l'organisation (règles, procédures, valeurs). Le développement et le déploiement des capacités opérationnelles de la firme sont modérés par son environnement concurrentiel, par sa capacité à le comprendre et donc à anticiper les besoins des consommateurs.

La forte concurrence dans l'industrie des services financiers et la standardisation rapide des produits ont accentué l'importance du contrôle des coûts pour la compétitivité des institutions financières. Des études ont trouvé des inefficiences majeures dans l'industrie des services financiers. En moyenne, les banques affichent des coûts 20 % supérieurs à ceux des banques les plus efficaces dans l'industrie (Berger et Mester, 1997). Un consensus dans la littérature veut que la qualité du management, plus que les économies d'échelle et de gamme, soit la cause dominante des « inefficiences » dans l'industrie des services financiers (Frei et al., 1997; DeYoung, 1998). L'X-efficacité mesure la performance d'une organisation par rapport à la meilleure pratique dans l'industrie. Elle inclut les efficacités allocatives et techniques non dépendantes de la taille ou de la gamme. Frei et al. (1997) ont montré que la gestion des ressources humaines, des technologies et des processus de production affecte l'X-efficacité. Cependant, le succès des institutions financières dépend moins des pratiques de gestion particulières que de leur alignement avec la stratégie de l'organisation. Les institutions financières doivent donc développer les habiletés de management nécessaires à la création, à l'exécution et à l'alignement des pratiques de gestion. L'évolution rapide de l'industrie bancaire et ses multiples scénarios d'avenir (déréglementation, technologie, innovations financières et

préférences des consommateurs) rendent difficile cet alignement. Cependant, selon Frei et al. (1997), la déconstruction de l'industrie des services financiers devrait faciliter la tâche des gestionnaires alors que de plus en plus d'entreprises ou de filiales de sociétés de portefeuille se spécialiseront dans une niche de marché ou se concentreront sur un scénario donné.

Finalement, plusieurs ont soulevé l'importance de la gestion du risque pour le succès des institutions financières (Merton, 1995; Allen et Santomero, 1998). « *A key requirement for the success of any financial intermediaries is its ability to control both the actual and perceived risk of its customer-held liabilities.* » (Merton, 1995, p. 36). Les innovations financières, principalement les produits dérivés, et le développement des marchés financiers ont accru les possibilités de gestion du risque pour les institutions financières et, par la même occasion, les coûts de participation des individus. Il est de plus en plus complexe pour un individu d'assurer seul la gestion de ses risques financiers (Allen et Santomero, 1998). La facilitation du transfert du risque et son allocation sont devenues des compétences clés des institutions financières et des dimensions de leur compétitivité. Les lecteurs intéressés aux aspects plus techniques de la gestion du risque dans les institutions financières pourront se référer à Santomero (1997) pour un résumé.

Les tableaux 5 et 6 résument les principales stratégies et dimensions de la compétitivité des institutions financières.

Tableau 5 Stratégies des institutions financières

	Description de la stratégie	Caractéristiques des entreprises
Diversification	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plusieurs activités ▪ Globalisation de l'offre ▪ Économies d'échelle et de gamme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande taille ▪ Axée sur les services aux particuliers ▪ Intégrée verticalement ▪ Efficace dans production jointe de plusieurs produits
Spécialisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Une ou quelques activités ▪ Focus sur compétences distinctes ▪ Économies d'échelle seulement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus petite taille ▪ Axée sur les services aux entreprises ▪ Non intégrée verticalement ▪ Non efficace dans la production jointe de plusieurs produits

Tableau 6 Dimensions de la compétitivité des institutions financières**Déterminants**

Qualité de l'offre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité perçue par les consommateurs ▪ Stratégie marketing : relation avec la clientèle, fine segmentation et recherche d'information ▪ Déploiement des opérations : flexibilité de production et de gamme ▪ Investissements dans capacités opérationnelles : productivité, technologie, connaissances des individus et processus d'affaires
Contrôle des coûts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ X-efficience ▪ Qualité du management : alignement des pratiques de gestion avec la stratégie de l'organisation
Gestion du risque	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovations financières et marchés financiers ▪ Facilitation et transfert du risque

4 L'état des connaissances

La littérature sur la stratégie des END est considérablement moins développée que celle sur la stratégie des entreprises dominantes. En fait, depuis les études d'Hamermesh et al. (1978) et de Woo et Cooper (1981; 1982), peu se sont directement intéressés au cas des END, communément appelées les *low-share businesses*. À ce jour, les cas à succès d'END demeurent mal compris et marginalisés. Néanmoins, nos recherches nous ont permis de recenser d'autres connaissances issues d'études connexes qui peuvent nous aider à mieux comprendre le succès de ces entreprises. Notamment, nous avons remarqué que les END se retrouvent fréquemment dans des environnements relativement stables et souvent à maturité. Ce fut le cas des entreprises identifiées par Woo et Cooper (1981; 1982), de Crown Cork & Seal dans l'industrie des contenants métalliques et de Union Camp dans l'industrie des produits forestiers (Hamermesh et al., 1978). Ce résultat, bien que surprenant, s'explique par certaines caractéristiques des marchés matures favorables à la compétitivité des END : une compétition moins féroce, des changements dans les produits et les processus moins fréquents et des segments de marché souvent délaissés par les firmes généralistes.

Nous avons aussi noté l'importance de la sélection d'une niche de marché pour la compétitivité des END. Woo et Cooper (1986) ont élargi le concept de niche en exprimant les conditions permettant aux entreprises plus petites de concurrencer directement les plus grandes. Dans ce cas, les END cherchent encore à se concentrer sur un segment de marché particulier où elles peuvent exploiter leurs forces. Cependant, la présence d'une opportunité, la formulation et l'implantation d'une stratégie innovatrice, la possession de ressources financières et managériales suffisantes et la présence de barrières à la réponse, plus que l'absence de concurrent important, assurent leur compétitivité dans le segment choisi.

Bien que la stratégie de niche soit généralement recommandée pour les END, nous avons constaté l'existence d'alternatives stratégiques. Lee et al. (1999)

ont montré que, selon la réponse des grandes firmes, ces entreprises peuvent aussi poursuivre des stratégies de resquillage ou d'alliance. Bien que ces trois stratégies (niche, resquillage et alliance stratégique) soient présentées de manière distincte dans l'étude de Lee et al. (1999), nous pensons qu'il peut être intéressant de considérer leur complémentarité. Par exemple, une END pourrait se spécialiser dans une niche de marché tout en s'associant à un partenaire stratégique complémentaire pour limiter sa vulnérabilité, rehausser sa compétitivité et profiter de nouvelles opportunités.

En plus de la qualité des produits et du contrôle des coûts, qui sont ressortis comme des dimensions clés de la compétitivité des END, la flexibilité de production (Fiegenbaum et Karnani, 1991) et le diamant virtuel (Demers et Hafsi, 1993) font maintenant partie de l'arsenal connu de ces entreprises. Ces deux dimensions montrent les avantages de la faible intégration des END par rapport à plusieurs grandes entreprises. Que ce soit sur le plan de la production, de la structure, de la localisation des activités ou des alliances stratégiques, la flexibilité semble jouer un rôle clé dans la compétitivité des END.

Enfin, Chen et Hambrick (1995), ont élevé notre compréhension de la compétitivité des END au niveau des actions compétitives. Ces entreprises s'engagent dans le processus de la compétition et combattent par l'intensité, la rapidité et la discrétion de leurs actions compétitives. La contribution de Chen et Hambrick (1995) est considérable. Les auteurs attirent notre attention, non pas sur le contenu des stratégies comme bien d'autres études, mais sur le processus de la compétition comme source d'avantage concurrentiel.

Nous sommes donc parvenu à identifier un certain nombre de stratégies et de dimensions de la compétitivité des END. Cependant, il est important de noter qu'elles ne représentent probablement pas une liste complète des différentes solutions qui s'offrent à ces entreprises. De plus, ces stratégies et ces dimensions sont souvent énoncées de façon générale et isolée dans la littérature. Notamment,

nous en savons peu sur la façon dont elles interagissent et se combinent pour mener au succès. De même, nos connaissances sur les ressources et les compétences qui permettent leur développement demeurent limitées. Pour ces raisons, nous croyons que l'étude approfondie d'un cas à succès, la Banque Laurentienne du Canada, contribuera à l'amélioration de notre compréhension de la compétitivité des END, voire même à la découverte de nouvelles stratégies, dimensions ou combinaisons gagnantes.

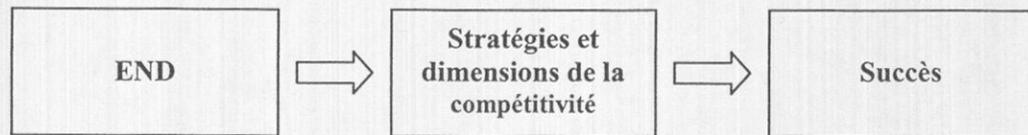
La complexité des affaires est si grande que, d'une part, il est difficile de comprendre ce qui se passe, et d'autre part, il y a de la place pour de multiples stratégies à succès. [...] Il reste que l'examen des pratiques qui aboutissent au succès économique et stratégique est fructueux pour le créateur stratégique. (Hafsi et al., 2000, p. 258)

2^e partie : Cadre théorique

Dans cette deuxième partie, nous exprimons les connaissances et les idées dégagées dans la revue de littérature sous la forme de propositions de recherche. Ces propositions nous permettront de mieux comprendre et d'étudier les phénomènes concrets qui nous intéressent. Chaque proposition est en soi une réponse provisoire à notre question de recherche : **comment expliquer le succès des entreprises non dominantes?**

Dans le cadre de notre mémoire, les END sont définies comme des entreprises ayant une faible part de marché, une taille modeste et des ressources souvent limitées par rapport au leader de leur industrie. La variable dépendante de notre étude, le succès, peut être exprimée en termes de performance financière. Une entreprise répondant à la définition donnée d'une END et dont le rendement sur l'avoir des actionnaires est comparable ou supérieur à la moyenne de l'industrie peut être qualifiée d'END performante. Les variables explicatives du succès des END correspondent aux stratégies et aux dimensions de leur compétitivité. Nous rappelons que les stratégies réfèrent aux choix d'une position concurrentielle (où concurrencer) et les dimensions de la compétitivité aux moyens utilisés pour développer un avantage concurrentiel dans la position choisie (comment concurrencer). La figure 1 résume les relations entre les concepts clés de notre étude.

Figure 1 Relations et concepts clés



1 La profitabilité et la stratégie des END

La part de marché a depuis longtemps été considérée comme un facteur clé de la performance des entreprises (Bloom et Kotler, 1975; Hofer, 1975; Buzzell et Gale, 1975; 1987; Hambrick et al., 1982). Une stratégie à succès devrait donc, en théorie, favoriser la croissance de la part de marché d'une entreprise. Pourtant, dans la pratique, on a observé des entreprises qui, malgré une faible part de marché, affichent une bonne performance (Woo et Cooper, 1981; 1982). Ces entreprises montrent que le désavantage de leur taille ne les condamnent pas pour autant à une profitabilité marginale. Elles montrent également que des alternatives stratégiques, autres que le retrait ou la croissance des parts de marché, sont envisageables pour des entreprises dans leur situation.

Proposition 1 : Les END peuvent être aussi profitables que les entreprises ayant une forte part de marché.

Les END qui réussissent n'ont ni la taille ni les ressources de leurs rivales plus grandes. Elles ne peuvent donc pas bénéficier des mêmes économies d'échelle ou des mêmes investissements massifs. Woo et Cooper (1981; 1982) ont clairement indiqué que les END les plus performantes ne cherchent pas à imiter les stratégies des entreprises dominantes mais bien à s'en distinguer. En d'autres mots, elles doivent innover dans leur façon de concurrencer (Woo et Cooper, 1986), développer des stratégies et des dimensions de la compétitivité à leur mesure.

Proposition 2 : Les END performantes innoveront dans leur façon de concurrencer; elles développeront des stratégies et des dimensions de la compétitivité différentes de celles des entreprises ayant une forte part de marché.

2 Les aspects variés de la stratégie des END

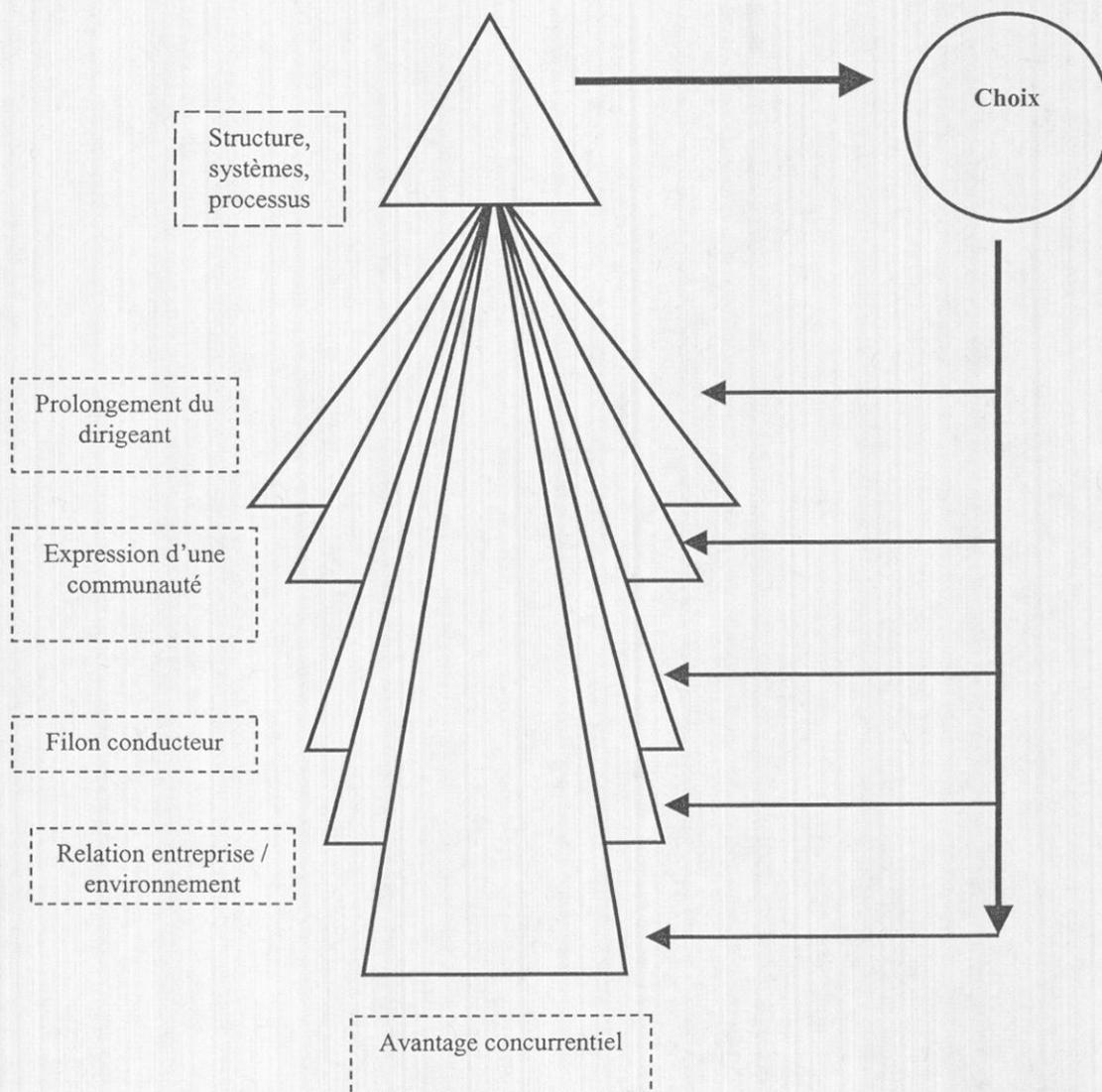
Nous avons mentionné à la proposition 2 que les END développent des stratégies et des dimensions de la compétitivité différentes. Nous nous intéressons maintenant à la nature de leur différence. Pour ce faire, nous utilisons le modèle Hafsi-Séguin-Toulouse (Hafsi et al., 2000). Le modèle Hafsi-Séguin-Toulouse, en plus de faciliter notre compréhension des contributions de la recherche, nous aide à ne pas perdre de vue les questions concrètes auxquelles les praticiens doivent répondre. Le modèle conçoit la stratégie dans une perspective beaucoup plus large que celle utilisée jusqu'à maintenant. La stratégie n'est plus simplement considérée comme le choix d'une position concurrentielle dans une industrie, mais comme une théorie de l'action. En ce sens, la stratégie doit toucher tous les aspects de la réalité qui l'influence. Le modèle Hafsi-Séguin-Toulouse identifie cinq aspects fondamentaux de la stratégie :

1. la stratégie comme le prolongement du ou des dirigeants;
2. la stratégie comme expression d'une communauté de personne;
3. la stratégie comme filon conducteur;
4. la stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel et
5. la stratégie comme gestion de la relation entreprise / environnement.

Ces cinq aspects sont intimement liés à des mécanismes de fonctionnement et de coordination de l'action : la structure, les systèmes et les processus de décision de l'entreprise. La structure comprend la répartition des tâches et des responsabilités et la coordination des actions individuelles et collectives. Les systèmes complètent la structure en facilitant la gestion des ressources et de l'information. Parmi les principaux systèmes de l'entreprise, on retrouve : la planification; la mesure et le contrôle de la performance; les récompenses et les punitions; la formation et le développement des employés; la répartition des ressources; l'information de gestion; la communication (Hafsi et al., 2000). Les

processus de décision sont propres à chaque entreprise et dépendent généralement de sa structure et de ses systèmes. La structure, les systèmes et les processus de décision constituent le cadre dans lequel la prise de décision et l'action prennent forme et éventuellement influencent la stratégie et ses aspects variés.

Figure 2 Modèle Hafsi-Séguin-Toulouse



2.1 La stratégie comme prolongement du dirigeant

Les rôles qui ont été associés au dirigeant dans la littérature montrent la place centrale qu'il occupe dans la stratégie d'entreprise. Par exemple, Andrews (1987) identifie trois rôles principaux : le dirigeant comme architecte de la finalité de l'organisation qui fournit une direction à l'organisation; le dirigeant comme leader organisationnel qui veille à l'atteinte des résultats; et le dirigeant comme leader personnel qui sert de modèle et inspire ses troupes. Ainsi, par ce qu'ils sont, par ce qu'ils décident et par ce qu'ils font, les dirigeants influencent considérablement la stratégie d'entreprise.

Nous avons mentionné que les END ont une faible part de marché, une taille modeste et des ressources souvent limitées par rapport au leader de leur industrie. La précarité de leur situation concurrentielle oblige ces entreprises à surmonter de nombreux obstacles et à trouver des façons originales de concurrencer. Leur réussite repose en grande partie sur la qualité du ou des dirigeants au sommet. « *It may simply take a strong-willed leader to convince and inspire an organization to beat the odds.* » (Hamermesh et al., 1978, p.101). Les dirigeants des entreprises étudiées par Hamermesh et al. (1978) ont tous été reconnus pour leur influence, leur détermination, leur dynamisme et leur implication dans les activités courantes de l'entreprise.

Proposition 3 : Les END performantes ont un dirigeant dynamique, influent, déterminé et impliqué dans les activités courantes de l'entreprise.

2.2 La stratégie comme expression d'une communauté de personne

L'expression du dirigeant seule ne suffit pas à garantir le succès de la stratégie d'une entreprise. La réussite d'une stratégie dépend également de l'adhésion des autres membres de l'organisation et de leur participation à sa réalisation. En ce sens, Barnard (1938) identifie la coopération comme un élément

déterminant de la stratégie. Le dirigeant, en plus de fournir une direction à l'organisation, doit s'assurer de la volonté de coopérer des différents acteurs.

Le succès des END est difficilement dissociable de ses ressources humaines, de leur qualité et surtout de leur engagement dans la direction choisie (Woo et Cooper, 1986). Comme leur dirigeant, les employés de ces entreprises doivent croire au succès de l'entreprise et y participer. Pour cela, ils doivent partager certaines valeurs propices au contexte de la non-dominance. Les employés doivent d'abord être en mesure de s'adapter à l'incertitude et au changement. Ils doivent aussi avoir le goût du défi. Enfin, comme le succès des END passe par l'innovation dans la façon de concurrencer, on peut s'attendre à ce que celles qui réussissent le mieux aient des employés créatifs et faisant preuve d'entrepreneurship.

Proposition 4 : Les employés des END performantes sont engagés dans la direction choisie par l'entreprise, ont le goût du défi, s'adaptent à l'incertitude et au changement, sont créatifs et font preuve d'entrepreneurship.

2.3 La stratégie comme filon conducteur

À la base de l'idée de filon conducteur réside l'hypothèse que le comportement d'une entreprise et des personnes qui y travaillent est inévitablement cohérent à long terme (Hafsi et al., 2000). Voir la stratégie comme un filon conducteur, c'est reconnaître qu'il existe des régularités dans l'action ou dans les décisions passées et présentes d'une entreprise. C'est aussi reconnaître que ces régularités révèlent l'existence d'un thème central, d'une direction qui guide et explique le comportement de l'entreprise. La définition du concept de stratégie d'Andrews (1987) illustre bien l'idée de filon conducteur :

Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and noneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities. (Andrews, 1987, p. 13)

Une caractéristique quasi intrinsèque des END qui réussissent le mieux est leur préférence pour la profitabilité plutôt que pour la croissance. Conscientes qu'elles ne peuvent pas être tout pour tout le monde, ces entreprises concentrent leurs efforts et leurs ressources sur les segments de marché les plus profitables. L'étude d'Hamermesh et al. (1978) montre que les entreprises qui ont le plus de succès ne cherchent pas tant à augmenter leur part de marché que leur profitabilité. Porter (1986) a d'ailleurs soulevé l'arbitrage qu'implique une stratégie de concentration entre la profitabilité et la part marché à laquelle une entreprise peut prétendre.

Proposition 5 : Les END performantes privilégient la profitabilité plutôt que la croissance des parts de marché dans leurs choix stratégiques.

2.4 La stratégie comme gestion de la relation entreprise / environnement

Les entreprises sont constamment confrontées à l'environnement dans lequel elles évoluent. L'environnement est à la fois source de ressources, d'opportunités et de menaces pour les entreprises. Pour réussir, elles doivent arriver à gérer leur relation avec l'environnement. La gestion de la relation entreprise / environnement est déterminante dans la stratégie d'une entreprise, notamment dans le choix d'une position concurrentielle ou encore dans sa relation avec ses principaux partenaires.

Contrairement à ce que plusieurs pourraient penser, la caractéristique principale de l'environnement des END performantes n'est pas l'absence de gros joueur, mais la stabilité (Woo et Cooper, 1981; 1982). Les END se retrouvent fréquemment dans des industries à maturité. La compétition est souvent moins féroce dans ces industries que dans celles en croissance et les changements de produits moins fréquents. Il y est donc plus facile de définir et de protéger une position concurrentielle.

Proposition 6a : Les END performantes évoluent dans des environnements stables, souvent des industries à maturité.

Les END qui ont du succès comprennent l'importance de choisir un segment où leurs forces sont valorisées (Hamermesh et al., 1978; Woo et Cooper, 1981; 1982; Porter 1982; 1986). Le succès d'une stratégie de niche dépend *a priori* des opportunités que présente l'industrie. Les opportunités de niche peuvent être la conséquence d'une forte concentration dans l'industrie (Carroll, 1984) ou d'une discontinuité dans son environnement (Swaminathan, 1998). Le succès d'une stratégie de niche repose aussi sur la capacité de l'entreprise à concurrencer dans la niche choisie. Cela dépend en grande partie des ressources que possède l'entreprise (Woo et Cooper, 1986) et de la réponse des concurrents dans le marché. La réponse des concurrents sera d'autant plus favorable au succès des END s'il y a présence de barrières à la réponse (Porter, 1986; Buzzell et Gale, 1987). Les entreprises en place peuvent aussi délibérément laisser entrer les END sur leur marché, considérant l'accommodation moins coûteuse que la contre-attaque (Lee et al., 1999).

Proposition 6b : Les END performantes se concentrent sur un ou quelques segments de marché où leurs forces sont valorisées et où elles peuvent concurrencer.

Pour combler le désavantage de leur taille et de leurs ressources limitées, les END peuvent entrer dans des alliances stratégiques avec des partenaires d'affaires complémentaires (Lee et al., 1999). Ces partenaires peuvent fournir à l'entreprise les ressources et la crédibilité qui lui manquent pour assurer sa compétitivité. Ceci explique sans doute pourquoi la plupart des entreprises citées dans notre étude (Crown Cork & Seal, Union Camp, Burroughs, Quest Communications, Akzo Engineering Plastics, Nucor) ont du succès dans la vente de produits et services à d'autres entreprises. Dans ces cas, l'entreprise se positionne souvent comme fournisseur ou sous-traitant privilégié d'une autre entreprise. Cette forme de partenariat offre plusieurs avantages : des coûts de publicité moins élevés, des relations d'affaires solides et stables et la possibilité

d'adapter l'offre aux besoins spécifiques de l'entreprise-client (Woo et Cooper, 1981; 1982).

Proposition 6c : Les END performantes établissent des alliances stratégiques avec des partenaires d'affaires complémentaires, souvent à titre de fournisseur ou de sous-traitant privilégié.

2.5 La stratégie comme construction d'un avantage concurrentiel

La construction d'un avantage concurrentiel est primordiale dans la stratégie d'une entreprise. Elle représente la façon originale selon laquelle une entreprise utilise ses ressources et ses compétences (Prahalad et Hamel, 1990) pour se démarquer de la concurrence. Les ressources et les compétences de la firme mènent à la construction d'un avantage concurrentiel dans la mesure où elles sont valorisées par le marché (Miller et Shamsie, 1996). L'avantage concurrentiel peut prendre plusieurs formes, les principales étant la domination par les coûts et la différenciation (Porter, 1982). L'idée générale est d'orienter les actions et les décisions de l'entreprise selon « ce qu'elle fait de mieux que les autres ».

La qualité des produits et le contrôle des coûts sont ressortis de notre étude comme des dimensions clés de la compétitivité des END (Woo et Cooper, 1981; 1982, Bamberger, 1989; Rhys, 1989; Buzzell et Gale, 1987). Une gamme de produits étroite, un nombre limité de clients et un usage efficient des ressources semblent expliquer la capacité des END à se démarquer de la concurrence sur le plan de la qualité et du contrôle des coûts. L'entreprise qui décide de limiter sa gamme de produits peut aspirer à une réputation de spécialiste dans le marché. Cela lui permet aussi d'éviter certains coûts liés à la production et à la commercialisation d'une gamme plus large.

En se concentrant sur un petit nombre de clients, l'END devient une alternative intéressante à l'offre standardisée de plusieurs grandes entreprises. De plus, le développement d'une relation d'affaires plus personnalisée lui permet de mieux comprendre les besoins de chacun de ses clients, de mieux les servir,

d'économiser sur les coûts de développement d'affaires et aussi de partager certains frais de R&D ou autres.

Enfin, les END font un usage efficient de leurs ressources limitées. Cela leur permet d'abord de réduire l'écart de coûts avec les grandes entreprises puis de diriger leurs ressources vers les sources de création de valeur. Les END qui ont du succès ont des investissements en R&D ciblés (Hamermesh et al., 1978), limitent leurs dépenses marketing (Woo et Cooper, 1981; 1982) et utilisent les services de sous-traitants (Rhys, 1989).

Proposition 7a : Les END performantes se démarquent par la qualité des produits et le contrôle des coûts.

Les END se démarquent non seulement par la qualité des produits et le contrôle des coûts, mais également par leurs actions compétitives, c'est-à-dire les actions intentées dans le but d'augmenter leur succès ou de réduire celui des concurrents. En particulier, les END initient plus d'actions compétitives et le font plus rapidement et plus discrètement que la concurrence (Chen et Hambrick, 1995). Les END profitent ainsi de la flexibilité et de la rapidité que leur confère leur taille et des valeurs propres à leurs dirigeants et à leurs employés pour combattre et se démarquer. Cependant, leur vulnérabilité les oblige à réduire la visibilité de leurs attaques. Les END limitent ainsi les probabilités de riposte de la concurrence.

Proposition 7b : Les END performantes se démarquent par l'intensité, la rapidité et la discrétion de leurs actions compétitives.

2.6 La mise en œuvre de la stratégie : la structure

La théorie de la contingence (Thompson, 1967) a depuis longtemps montré l'importance du « fit » ou de la cohérence entre la stratégie et la structure pour la performance des organisations. La structure organisationnelle intègre les cinq

aspects de la stratégie du modèle Hafsi-Séguin-Toulouse que nous avons vus. Elle permet le passage de la formulation de la stratégie à sa mise en œuvre.

Fiegenbaum et Karnani (1991) ont cité la flexibilité de production comme une dimension de la compétitivité des END. Les propos de Fiegenbaum et Karnani (1991) peuvent être étendus à la structure des END dans son ensemble. La capacité d'une entreprise à s'adapter aux variations de la demande implique souvent plus qu'un ajustement de la production. Plus le changement est radical, plus les autres fonctions de l'entreprise risquent d'être parties intégrantes du processus de changement.

Plusieurs caractéristiques des END performantes militent en faveur de la flexibilité de leur structure : une taille modeste, une faible intégration verticale (Woo et Cooper, 1981; 1982), une organisation en réseau « diamant virtuel » (Demers et Hafsi, 1993), et un domaine d'activité étroit (Hambrick et al., 1982).

Proposition 8a : Les END performantes ont une structure flexible, peu intégrée, souvent organisée en réseau.

Considérant leur taille et leurs ressources limitées, il est fort probable que la structure hiérarchique des END compte moins de paliers que celle des entreprises dominantes. Dans le cas d'une structure hiérarchique aplanie, les responsabilités des personnes, en particulier des cadres intermédiaires, se trouvent élargies par rapport à leurs homologues des grandes organisations. Ils ont donc beaucoup de latitude dans l'exécution des orientations stratégiques décidées au sommet. La latitude dans l'exécution constitue certainement une dimension de la compétitivité des END dans la mesure où leur succès dépend en partie de la créativité et de l'entrepreneurship des employés.

Proposition 8b : La structure hiérarchique des END performantes est aplanie et laisse beaucoup de latitude aux cadres intermédiaires dans l'exécution de la stratégie.

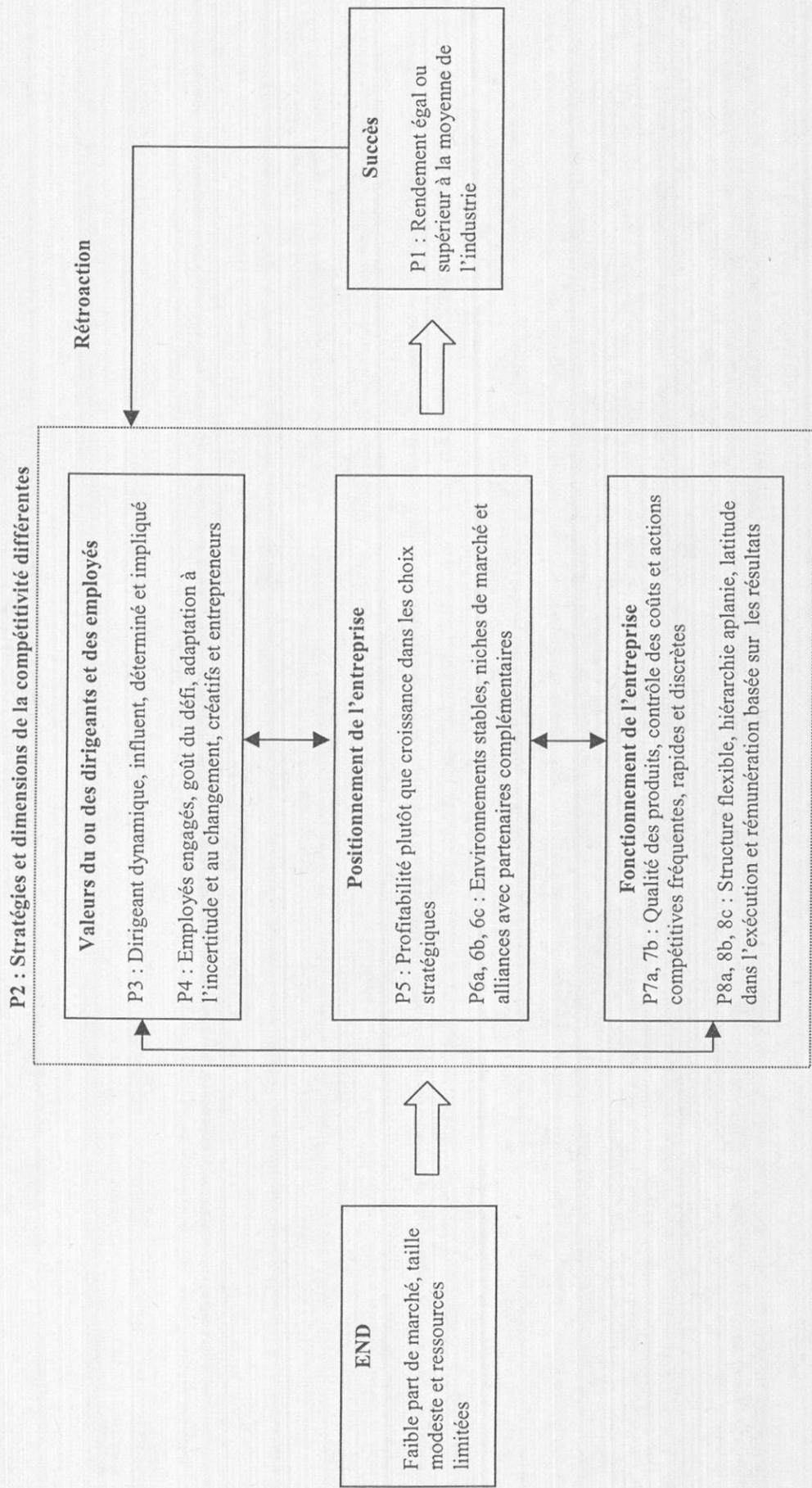
Nous avons mentionné que les END qui réussissent le mieux se concentrent sur la rentabilité. Puisque le succès d'une organisation est la résultante de l'ensemble des actions qui y sont entreprises, les END doivent s'assurer de l'alignement des objectifs individuels et corporatifs. Elles doivent donc développer des mécanismes d'incitation individuels, comme la rémunération basée sur les résultats. Ce type de rémunération s'applique particulièrement bien aux cadres intermédiaires des END qui bénéficient d'une grande latitude dans l'exécution de la stratégie et l'atteinte des objectifs d'affaires.

Proposition 8c : Les END performantes offrent à leurs employés un programme de rémunération basée sur les résultats.

3 Le modèle théorique

La figure 3 résume les propositions de recherche. Ensemble, elles constituent notre modèle théorique. Les propositions concernant les stratégies et les dimensions de la compétitivité des END, les variables explicatives de notre étude, ont été classées en trois blocs : les valeurs du dirigeant et des employés, le positionnement de l'entreprise et son fonctionnement. Les flèches bidirectionnelles montrent les interrelations entre les trois blocs. Par exemple, le fonctionnement d'une END dépend à la fois de son positionnement et des valeurs de son dirigeant et de ses employés. Nous faisons donc l'hypothèse que les stratégies et les dimensions de la compétitivité interagissent et se combinent pour mener au succès des END. Nous n'insinuons pas pour autant que le succès des END dépend de la validité de chacune des propositions, mais plutôt de combinaisons gagnantes variant selon les particularités de la situation. La flèche de rétroaction signifie que les résultats obtenus, les succès comme les échecs, influencent à leur tour les actions et les décisions de l'entreprise.

Figure 3 Modèle théorique



3^e partie : Démarche méthodologique

Dans cette troisième partie, nous expliquons la démarche méthodologique utilisée pour répondre à notre question de recherche : **comment expliquer le succès des END?** Comme nous l'avons mentionné en introduction, le but ultime de ce travail est d'inspirer, par l'étude d'un cas à succès, la Banque Laurentienne du Canada, le développement d'une nouvelle théorie sur la profitabilité des entreprises en situation de non-dominance dans leur marché.

La génération d'une nouvelle théorie émerge le plus souvent des données collectées sur le terrain. La démarche méthodologique utilisée doit donc laisser place à la découverte. Pour cela, il importe qu'elle soit, le plus possible, dégagée de contraintes théoriques trop rigides qui pourraient biaiser, voire même limiter les résultats de la recherche. Néanmoins, il est admis dans la littérature que la spécification *a priori* d'un modèle théorique peut s'avérer utile (Eisenhardt, 1989). Cela permet d'abord d'orienter la recherche, puis, si le modèle a du sens dans le cas particulier de l'étude, de justifier le recours à un échantillon plus grand pour le tester. Le modèle théorique que nous avons développé ne limite pas, ni ne contraint les résultats de notre recherche. L'objectif de la recherche n'est pas tant de valider empiriquement les propositions actuelles, mais bien de les raffiner et surtout, de découvrir d'autres éléments encore inconnus ou non théorisés.

1 Les étapes de la démarche

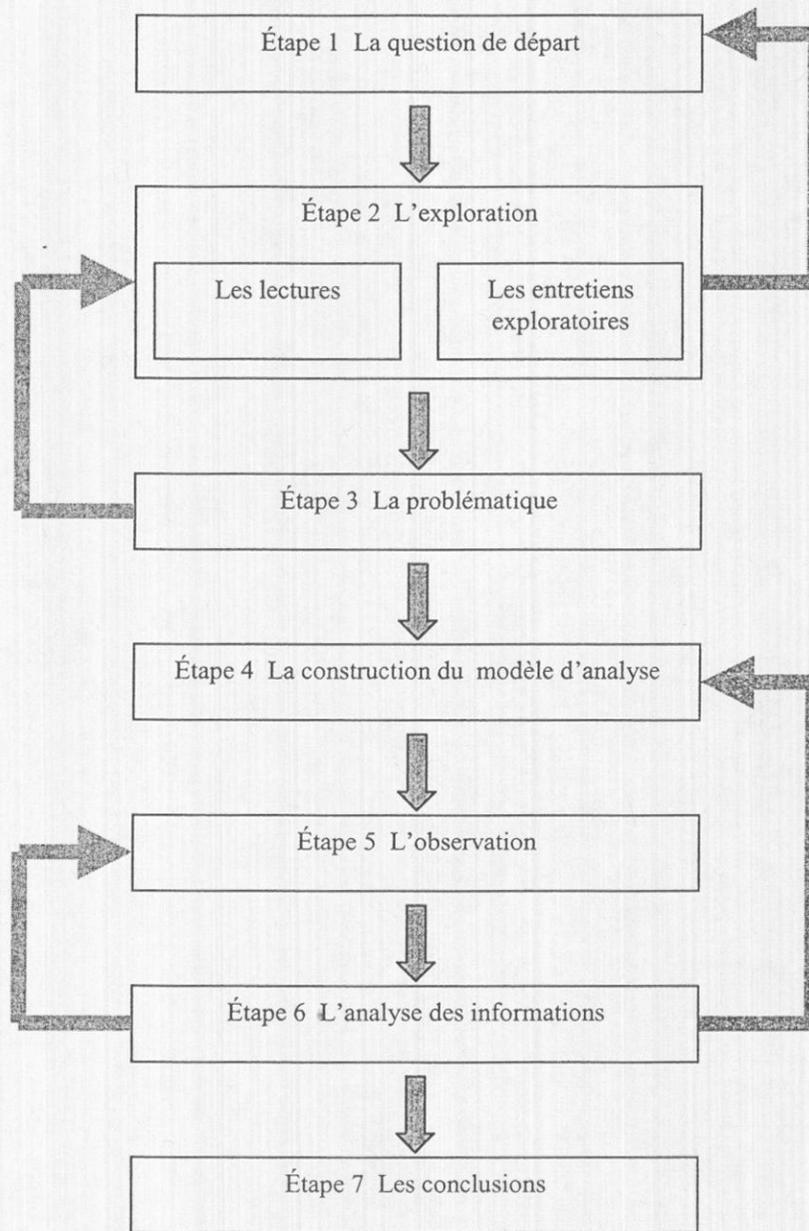
La figure 4, tirée de Quivy et Van Campenhoudt (1995, p. 16), illustre les sept étapes de notre démarche méthodologique. Une question de départ a d'abord été formulée. La formulation de cette question a permis de mieux cibler les lectures et les entretiens exploratoires. La résultante de l'étape de l'exploration, la revue de la littérature, a mené à la définition précise de notre problématique de recherche et à la construction du modèle théorique. L'étape suivante, l'observation, a consisté en la collecte de données sur le terrain. Les données recueillies ont ensuite été analysées et confrontées à la théorie. Enfin, une fois les résultats de l'analyse obtenus, nous avons été à même de tirer nos conclusions.

2 La méthode de recherche : la recherche qualitative

Afin de mener notre étude, nous avons choisi d'utiliser une méthode de recherche qualitative. Plusieurs auteurs dans la littérature s'entendent pour dire que la recherche qualitative est particulièrement appropriée au développement d'une nouvelle théorie (Leavy, 1994; Sutton, 1997; Hlady-Rispal, 2000). La recherche qualitative est d'autant plus appropriée que les théories existantes sont incomplètes ou ne parviennent qu'à expliquer une partie du phénomène étudié (Hlady-Rispal, 2000). La recherche qualitative est donc pertinente à notre cas précis puisqu'elle permet d'analyser des thèmes encore peu explorés dans la littérature dont les variables sont difficiles à définir *a priori*.

De plus, la recherche qualitative est recommandée pour l'étude de cas, qui souvent favorise la génération de théorie à partir d'observations et de descriptions du réel. La richesse des données résultant d'une recherche qualitative est essentielle à la compréhension des processus relationnels, des modes de fonctionnement organisationnels, de l'examen des faits, ainsi que des décisions et des perceptions des acteurs dans l'organisation (Hlady-Rispal, 2000).

Figure 4 Étapes de la démarche



3 La collecte de données

3.1 Les outils

La littérature recommande généralement l'utilisation d'outils de collecte de données multiples dans le cas de la recherche qualitative (Eisenhardt, 1989). Nous avons utilisé deux méthodes principales : l'entrevue semi-structurée et les données documentaires.

L'entrevue semi-structurée

L'entrevue semi-structurée convient particulièrement bien à la recherche qualitative et à l'étude de cas. Ce type d'entrevue est approprié à l'analyse du sens que les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés. Elle a comme principaux avantages la richesse des éléments d'analyse recueillis et la souplesse qu'elle procure au chercheur. Selon Quivy et Van Campenhoudt (1995), l'entrevue semi-structurée n'est ni canalisée par un grand nombre de questions précises, ni entièrement ouverte. L'entrevue semi-structurée donne donc au chercheur une certaine liberté dans sa recherche sur le terrain. Cette liberté est d'autant plus appropriée à notre cas qu'elle favorise l'émergence de nouveaux thèmes et donc le développement d'une nouvelle théorie (Eisenhardt, 1989). La période d'entrevue s'est étalée de juillet à septembre 2001. Chaque entrevue a duré en moyenne une heure. Pour mener nos entrevues, nous avons construit un guide d'entrevue (annexe 1). Le guide a parfois été modifié au cours de la collecte de données selon le profil des répondants, le temps accordé et les informations fournies. Le tableau 7 donne un aperçu des thèmes et des sous-thèmes abordés lors des entrevues.

Tableau 7 Aperçu du guide d'entrevue

Thèmes	Sous-thèmes
1. Background de la personne interrogée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carrière, formation ▪ Rôles et fonctions
2. Industrie des services financiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendances ▪ Influences sur la BLC ▪ Avenir
3. Banque Laurentienne du Canada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Événements marquants ▪ Comportements et aptitudes ▪ Stratégie, objectifs et forces ▪ Président ▪ Avenir
4. Secteur d'activité de la personne interrogée (dans le cas d'une ligne d'affaires)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environnement et concurrence ▪ Ressources et fonctionnement général ▪ Leadership et valeurs ▪ Stratégie et avenir

Les données documentaires

Les méthodes d'entrevue semi-structurée sont couramment accompagnées de la consultation de documents relatifs au phénomène étudié (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). La consultation de documents permet au chercheur d'économiser du temps dans la collecte de données. Elle permet aussi d'éviter un recours abusif aux entrevues qui, à la longue, peuvent peser « lourd » sur l'organisation et les personnes sollicitées. Dans le cadre de notre étude, nous avons consulté diverses sources de documentation : actualité d'affaires canadienne, revues et sites spécialisés, rapports d'organismes et de consultants, information publique sur la BLC (rapports annuels, site corporatif, présentation aux investisseurs) et documents internes obtenus auprès des répondants (communiqués internes, sondage de suivi, etc.). L'étude de ces données secondaires nous a permis de mieux comprendre, de compléter et surtout de renforcer les données amassées lors des entrevues.

3.2 Le terrain

Nous avons choisi de répondre à notre question de recherche par l'étude d'un cas à succès, la Banque Laurentienne du Canada. Comme nous nous intéressons particulièrement à l'industrie bancaire canadienne, la BLC, la septième banque en importance au Canada, s'est naturellement imposée. L'intérêt des responsables à la BLC pour notre recherche et l'accessibilité à l'information ont confirmé notre choix.

Notre décision de se limiter à l'étude d'un seul cas a été motivée par les contraintes de temps d'une part, et d'autre part par la richesse des données nécessaires au développement d'une nouvelle théorie. Plusieurs chercheurs qualitatifs, dont Mintzberg (1979), ont d'ailleurs reconnu la validité d'étude de cas unique. Selon Leavy (1994), l'étude de cas unique, de même que les indices générés, sont d'autant plus valides que le cas choisi représente un exemple générique du phénomène étudié. La BLC possède une faible part de marché, une taille modeste et des ressources limitées par rapport à ses principales rivales dans l'industrie bancaire au Canada. Malgré cela, elle affiche une performance respectable par rapport à la moyenne de l'industrie. La BLC répond donc à la définition d'une END à succès et en ce sens constitue un terrain privilégié pour notre étude.

3.3 Les répondants

Au total, nous avons interrogé quinze personnes dans l'organisation, principalement des membres de la haute direction. Nous pensons que les dirigeants sont les mieux placés pour se prononcer sur la stratégie globale de la BLC et sur les dimensions de sa compétitivité. Le but de notre recherche étant de développer une nouvelle théorie sur la profitabilité des END, dont les variables clés sont difficiles à déterminer *a priori*, nous avons tenu à couvrir le plus d'aspects possibles de l'organisation. Nous avons donc aussi pris en considération la diversité des profils des répondants.

Nous avons d'abord choisi des responsables des quatre lignes d'affaires de la BLC : Services financiers aux particuliers, Services financiers aux entreprises, B2B Trust et Services aux intermédiaires et Courtage, gestion de fonds et marchés financiers. Nous avons ensuite choisi des responsables des principales fonctions de l'entreprise : trésorerie, contrôle, gestion des risques, ressources humaines, technologie, affaires corporatives et relations avec les investisseurs.

4 L'analyse de données : l'analyse de cas

Les études de cas ont la particularité de générer un volume important de données (Eisenhardt, 1989). Pour éviter d'être submergé par les informations, nous avons débuté l'analyse tôt dans notre démarche de recherche. Nous avons divisé l'analyse de données en trois phases : les notes et la retranscription des entrevues, la rédaction du cas et la comparaison avec la théorie.

La première phase de l'analyse a commencé durant la période de collecte de données. Selon Eisenhardt (1989), les chevauchements entre l'analyse et la collecte de données sont fréquents dans les études de cas. Dès le début de la collecte de données, nous avons effectué des analyses sommaires des informations recueillies. Nous avons accompagné chaque entrevue de notes, de réflexions spontanées et de commentaires divers. Nous avons aussi profité de la période de retranscription des entrevues pour enrichir nos notes et déceler progressivement les éléments forts de notre étude.

La rédaction du cas représente sans doute la phase la plus importante de l'analyse de données. Selon Leavy (1994), la transformation des données brutes en une narration cohérente du cas représente une partie intégrante du processus d'analyse. Après plusieurs lectures des notes et des retranscriptions d'entrevues, nous avons d'abord sélectionné les données intéressantes et pertinentes. Puis, nous les avons structurées autour des thèmes du modèle théorique. Enfin, nous avons procédé à la rédaction du cas sous une forme descriptive.

In fact it is often through trying to find the most interesting way or ways in which to present the data that the core categories emerge and the real contribution is made. (Leavy, 1994, p. 112)

Lors de la dernière phase de l'analyse, la comparaison avec la théorie, nous avons tenté, à la lumière des informations collectées sur le terrain, de confirmer, d'infirmier et de compléter les propositions du modèle théorique. De cette façon, nous avons pu déduire un certain nombre de facteurs clés du succès des END, soient les principaux résultats de notre étude.

4^e partie : Présentation des données

Dans cette partie, nous présentons le cas de la Banque Laurentienne du Canada. Le cas reprend les données recueillies lors des entrevues menées auprès des dirigeants et lors de l'étude de documents sur la BLC et son industrie. Nous avons accordé une place particulière à la perception des acteurs dans sa rédaction. Nous espérons ainsi présenter une description plus riche de la réalité du terrain.

Le cas de la BLC est divisé en deux sections : l'industrie bancaire canadienne et la Banque Laurentienne du Canada. Dans la première section, nous décrivons brièvement l'environnement dans lequel évolue la BLC. Dans la deuxième section, nous racontons le succès de la BLC à travers son histoire, ses dirigeants et ses employés, son positionnement dans l'industrie et son fonctionnement. Nous avons pour cela rassemblé l'information autour des thèmes du modèle théorique en prenant soin de ne pas limiter, ni biaiser les résultats de notre recherche.

1 L'industrie bancaire canadienne

L'industrie bancaire canadienne est composée de 13 banques canadiennes, 34 filiales et 11 succursales de banques étrangères actives au Canada. Les banques représentent environ 70 % des actifs canadiens détenus par le secteur des services

financiers, qui comprend aussi les sociétés d'assurance et de fiducie, les caisses populaires et d'autres institutions financières. Six grandes banques canadiennes dominent l'industrie et détiennent plus de 90 % de l'actif total des banques¹. La Banque Royale, ou RBC Groupe financier, est le leader avec plus de 303 milliards de dollars d'actif et près de 20 % des parts du marché. Le tableau 8 montre les huit banques canadiennes de l'annexe I classées selon l'actif détenu au début de l'année 2001.

Tableau 8 Banques canadiennes de l'annexe 1

Banques	Actif total (en milliard de \$)	Part de marché (%)
RBC Groupe financier	303,22	19,30
Groupe Financier Banque TD	284,05	18,08
Banque Canadienne Impériale de Commerce	274,18	17,45
Banque de Nouvelle-Écosse	272,76	17,36
Banque de Montréal	242,23	15,42
Banque Nationale du Canada	75,25	4,79
Banque Laurentienne du Canada	16,78	1,07
Banque Canadienne de l'Ouest	3,13	0,20

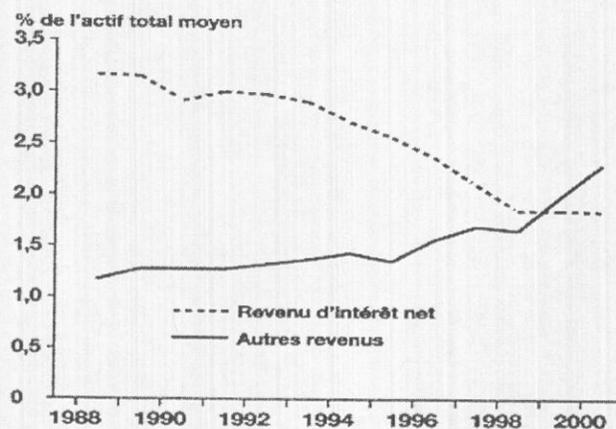
Source : Association des banquiers canadiens, 2001.

Au cours de la dernière décennie, les banques canadiennes ont développé leur habileté à distribuer des services financiers de manière électronique. Elles ont poursuivi des stratégies de diversification (courtage, fonds communs de placement, assurance, capital de risque). En conséquence, le revenu d'intérêt net ne constitue plus la principale source de revenus des grandes banques canadiennes. En 2000, la proportion des revenus autres que d'intérêt a atteint

¹ Ministère des Finances Canada, www.fin.gc.ca.

55,6 % des revenus totaux des six grandes banques². La figure 5 montre l'évolution des revenus autres que d'intérêt au cours des dernières années.

Figure 5 Revenus d'intérêt nets et autres revenus des six grandes banques



Plusieurs banques canadiennes se sont tournées vers l'étranger pour poursuivre leur expansion, principalement vers les États-Unis et le Mexique. La diversification et l'internationalisation des activités des banques canadiennes ont contribué à l'augmentation de leurs bénéfices. En 2000, les six grandes banques canadiennes ont déclaré des bénéfices sans précédent de 9,6 milliards de dollars comparativement à 9,1 milliards de dollars en 1999 et à 7,1 milliards de dollars en 1998³.

En juin 2001, le gouvernement canadien a finalement approuvé le projet de loi C8. Ce projet de loi est issu d'un document de travail publié en juin 1999 intitulé *La réforme des services financiers canadiens : un cadre pour l'avenir*. Le nouveau cadre réglementaire, entrée en vigueur le 24 octobre 2001, comprend une série de mesures visant à : assurer la croissance et la compétitivité des institutions financières canadiennes au pays et à l'international, favoriser la concurrence sur le marché local et protéger le consommateur. Parmi ces mesures, on retrouve :

² Ibid.

³ Ibid.

- ▶ *La capacité de créer une société de portefeuille* pour les groupes financiers bancaires. Ils pourront ainsi se structurer avec plus de souplesse en fonction de leurs stratégies commerciales respectives.
- ▶ *L'augmentation des limites de propriété des banques*. Les banques auront de nouvelles occasions de conclure des alliances stratégiques.
- ▶ *L'élargissement de l'accès au système de paiements*. Les compagnies d'assurance-vie, les firmes de courtage en valeurs mobilières et les fonds d'investissement du marché monétaire pourront dorénavant participer au système de paiements.
- ▶ *Le processus d'examen des projets de fusion*. Les banques canadiennes auront maintenant la possibilité de déposer des projets de fusion devant les instances réglementaires pour fin d'approbation.
- ▶ *Les nouvelles dispositions relatives à l'entrée des banques étrangères*. Les banques étrangères bénéficieront d'un choix structurel accru favorisant leur compétitivité sur le marché canadien.

Le projet de loi C8 montre la préoccupation du gouvernement canadien face à la transformation qui s'opère dans l'industrie des services financiers. À l'heure actuelle, plusieurs facteurs sont à l'œuvre et refaçonnent la dynamique concurrentielle de l'industrie à un rythme sans précédent. Cinq facteurs principaux sont ressortis de notre étude : la consolidation, la technologie, les nouveaux concurrents, le vieillissement de la population et la mondialisation.

1.1 La consolidation

Le Canada n'échappe pas à la vague de fusions qui suit son cours aux États-Unis où 8 000 fusions ont eu lieu entre 1980 et 1998 (Rhoades, 2000). Le Conference Board du Canada a dénombré plus de 350 fusions dans le secteur des services financiers au cours des dix dernières années⁴. La dernière consolidation parmi les banques canadiennes remonte à 1994 quand la Banque Laurentienne a fait l'acquisition du réseau de succursales de la Banque Manuvie du Canada. Devant l'interdiction de fusionner entre elles, les banques ont procédé à des acquisitions massives dans les autres piliers de l'industrie des services financiers :

⁴ L'avenir commence maintenant : une étude du secteur des services financiers au Canada, Rapport du Comité permanent des finances, 1998, p. 13.

les sociétés de fiducie, les maisons de courtage et les compagnies d'assurance-vie. Par exemple, entre 1988 et 1991, les sociétés de fiducie représentaient environ 22 % des dépôts au Canada. Après la faillite d'un certain nombre d'entre elles et l'acquisition de plusieurs par les banques, ces sociétés ne contrôlaient plus que 9 % des dépôts en 1997. La dernière grande société de fiducie indépendante, Canada trust, a été achetée en début d'année 2000 par la Banque Toronto Dominion pour la somme de 7,8 milliards de dollars. Le tableau 9 montre la diminution marquée du nombre de sociétés dans les autres piliers de l'industrie et la forte augmentation des actifs des banques qui en a résulté.

Tableau 9 Aperçu du secteur financier 1991-1997

Secteurs	Nombre de sociétés		Actifs (en millions de \$)	
	1991	1997	1991	1997
Banques				
▪ canadiennes	8	11	553 654	1 132 438
▪ étrangères	56	44	58 162	91 875
Sociétés de fiducie	78	34	155 118	55 100
Coopératives de crédit	2700	2289	79 858	107 000
Sociétés d'assurance-vie				
▪ canadiennes	82	46	176 130	225 943
▪ étrangères	73	86	24 420	25 418
Sociétés d'assurances générales			n.d.	
▪ canadiennes	198	97		
▪ étrangères	152	119		
Courtiers en valeurs mobilières	118	187	26 918	13 280
Fonds communs de placement	119	78	49 916	283 200

Source : The Canadian Services Industry, The year in Review, 1991-1992 et 1997, le Conference Board du Canada.

Les banques canadiennes sont donc devenues de véritables conglomérats financiers. Elles offrent maintenant une gamme élargie de produits et services financiers. La réglementation les empêche cependant de vendre de l'assurance dans leur réseau de succursales. Elles doivent mener leurs opérations d'assurance par le biais de filiales séparées. Avec l'avènement du nouveau cadre

réglementaire, les grandes banques se préparent pour une nouvelle ronde de fusions. Malgré leur dominance sur le marché canadien, les six grandes banques canadiennes ressentent le besoin d'accroître leur taille, de maximiser les économies d'échelle et de renforcer leur compétitivité sur la scène internationale face aux géants américains et étrangers.

1.2 La technologie

Depuis quelques années, les banques du Canada investissent massivement en technologie. En 1999 seulement, elles ont consacré 2,8 milliards de dollars à la technologie⁵. On assiste à la prolifération des canaux de distribution électroniques (guichets automatiques et services bancaires par téléphone et par Internet). Selon un sondage de l'Association des banquiers canadiens, 85 % des transactions bancaires au Canada se font maintenant par voie électronique. En contrepartie des coûts énormes associés au développement de ces nouveaux canaux, les coûts de transaction ont considérablement diminué. Selon un dirigeant de la Banque Laurentienne : « une transaction en succursale coûte environ 2,50 \$ comparativement à 0,10 \$ sur Internet ». Une autre conséquence de la technologie : les consommateurs sont maintenant plus informés. Ils ont accès à une multitude d'informations, via l'Internet, auparavant difficilement accessibles. Ils sont à même de comparer les offres des différentes institutions afin de choisir celle qui offre les meilleurs prix et la plus grande commodité. Pour les banques, cela rend d'autant plus difficiles la différenciation de leur offre et la consolidation de la relation avec le client. Ceci est particulièrement vrai en ce qui a trait aux produits courants comme les comptes de dépôts, les cartes de crédit, les prêts personnels et les hypothèques.

1.3 Les nouveaux concurrents

De plus en plus, les banques font face à l'arrivée de nouveaux concurrents. Les banques virtuelles ont récemment fait leur entrée dans l'industrie. La plus importante d'entre elles est ING, la filiale canadienne d'un groupe financier

⁵ Association des banquiers canadiens, www.cba.ca.

hollandais. D'autres institutions se spécialisent dans la distribution à grande échelle de produits spécifiques comme MBNA avec les cartes de crédit ou Wells Fargo avec les prêts aux PME. Des compagnies d'assurance-vie et de fonds communs de placement offrent maintenant des services bancaires par le biais de partenariats avec des banques. La banque se positionne alors comme manufacturier de services bancaires. La nouvelle réglementation, en élargissant l'accès au système de paiements, permettra aux compagnies d'assurance-vie et de fonds communs de placement d'offrir ces services de manière indépendante. Les nouveaux concurrents des banques incluent aussi des détaillants ou encore des manufacturiers. Loblaws a récemment lancé, en collaboration avec la Banque CIBC, President's Choice Financial, une banque virtuelle. GE est un autre exemple qui, par le biais de sa filiale GE Capital Canada, a réussi à se tailler une place importante dans le financement aux entreprises.

1.4 Le vieillissement de la population

La génération du baby-boom, représentant environ 9,8 millions de Canadiens⁶, se prépare à la retraite. L'épargne constitue une préoccupation croissante pour ce segment de la population. Comme la plupart des Canadiens aujourd'hui, une part importante de leurs avoirs est détenue sous la forme d'actifs financiers. L'essor des fonds communs de placement en est d'ailleurs la preuve la plus frappante. Entre 1991 et 1997, l'actif des sociétés de fonds communs de placement est passé de 49 916 à 283 200 millions de dollars (tableau 9). De plus, plusieurs baby-boomers bénéficieront bientôt d'un transfert de richesse de la génération précédente. Ces individus auront donc de plus en plus besoin de conseils pour assurer la gestion de leurs avoirs. Pour ces raisons, la gestion du patrimoine est devenue une activité clé des banques d'aujourd'hui et connaît l'une des plus fortes croissances de l'industrie⁷. Ces dernières années, les grandes banques ont intégré plusieurs de leurs activités d'investissement et de consultation en une seule division de la gestion du patrimoine.

⁶ Rapport du Groupe de travail : Changement, défis et possibilités, 1998, p. 33.

⁷ Association des banquiers canadiens, www.cba.ca.

1.5 La mondialisation

La mondialisation contribue également à la transformation de l'industrie bancaire canadienne. La mondialisation offre des possibilités nouvelles aux institutions financières canadiennes, notamment celle de croître à l'étranger. Par exemple, en novembre 2000, la Banque Scotia a augmenté sa participation de 10 % à 55 % dans le Grupo Financiero Inverlat, une importante banque mexicaine. Pour sa part, la Banque Royale a dépensé plus de 4,5 milliards de dollars en acquisitions aux États-Unis au cours des deux dernières années⁸. Les exemples de ce genre sont de plus en plus nombreux parmi les grandes banques canadiennes. En 2000, les activités internationales des six grandes banques du Canada ont contribué à 50 % de leurs revenus nets⁹.

La mondialisation entraîne aussi une concurrence étrangère accrue. Les pressions internationales pour la libéralisation des économies ont poussé le gouvernement canadien à élargir l'accès au marché local, favorisant ainsi l'entrée des banques étrangères. Jusqu'à tout récemment, les banques étrangères devaient mener leurs opérations au Canada par le biais de filiales capitalisées séparément et constituées sous le régime des lois canadiennes. Depuis juin 1999, en vertu des nouvelles mesures législatives, les banques étrangères peuvent créer des succursales à services complets au Canada. Cela leur permettra entre autres de profiter de la capitalisation de leur société parente et de renforcer leur position sur le marché canadien.

⁸ The Economist Intelligence Unit Limited, Country Finance, June 2001.

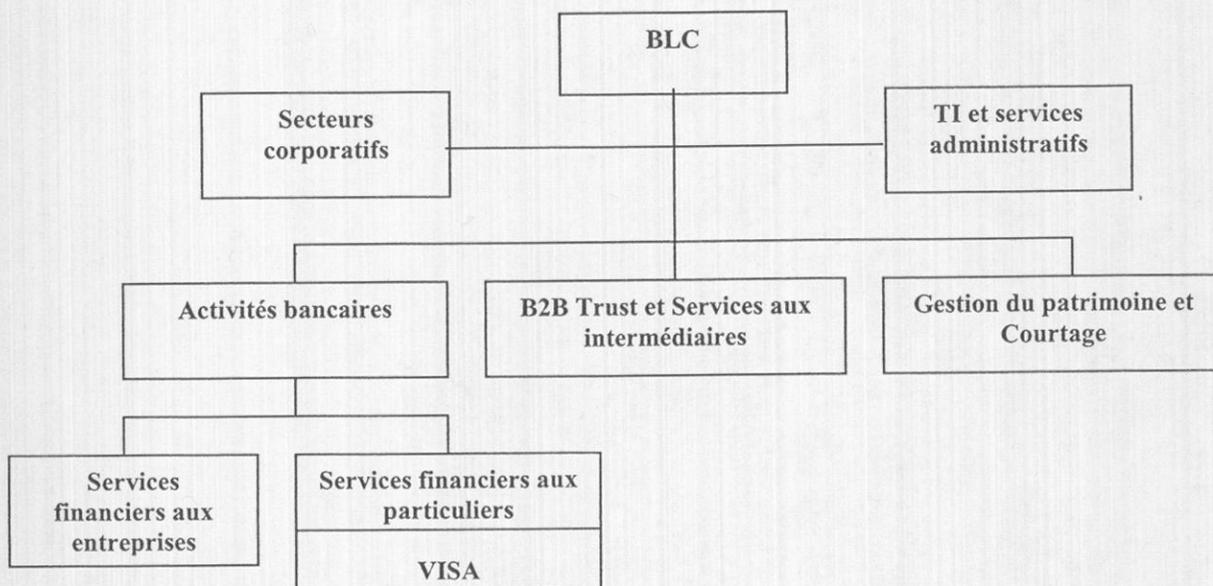
⁹ Ministère des Finances Canada, www.fin.gc.ca.

2 La Banque Laurentienne du Canada

La BLC est la septième banque canadienne avec un actif de 17 milliards de dollars et près de 4 000 employés. En 2001, elle a annoncé un bénéfice net record de 90,7 millions de dollars, comparativement à 81,7 millions en 2000 et à 55,7 millions en 1999. Le rendement sur l'avoir des actionnaires s'est élevé à 13,8 % en 2001, en baisse par rapport à 14,8 % en 2000. Ce rendement est légèrement inférieur à la moyenne de l'industrie qui se situait à 16,3 % en 2000. La BLC détient moins de 2 % des parts de marché au Canada et n'est pas présente à l'international. Ses activités sont concentrées au Québec, en Ontario et dans l'Ouest canadien. Son réseau de distribution compte 246 succursales, 367 guichets automatiques, un centre télébancaire et un site Web transactionnel. De plus, la Banque Laurentienne, sa filiale B2B Trust et Postes Canada se sont récemment associés pour offrir des services bancaires de dépôt dans un millier de bureaux de poste partout au pays.

En 2001, en vue de créer une société de portefeuille, la BLC a restructuré ses activités autour de trois grandes unités d'affaires : Gestion du patrimoine et Courtage; Services financiers aux particuliers et aux entreprises; B2B Trust et Services aux intermédiaires. Les trois grandes unités d'affaires de la banque sont supportées par quatre grands secteurs corporatifs : Finance, Contrôle et Développement stratégique; Technologie de l'information, Services administratifs et Gestion immobilière; Trésorerie, Marchés financiers et Gestion de risques; Ressources humaines et Affaires corporatives.

Figure 6 Structure organisationnelle de la BLC en 2002



2.1 Les événements marquants de l'histoire récente de la BLC

Dans ce qui suit, nous présentons trois événements ou moments clés qui, selon plusieurs dirigeants de la BLC, ont marqué l'histoire récente de la BLC et ont contribué de manière considérable à son développement au cours de la dernière décennie : la période des acquisitions de 1988 à 2000, la vente du bloc d'actions de la Société financière Desjardins-Laurentienne et la création de B2B Trust.

2.1.1 La période des acquisitions de 1988 à 2000

Entre 1988 et 2000, sous la direction de Dominic d'Alessandro et ensuite d'Henri-Paul Rousseau, la Banque a connu la plus forte période de croissance de son histoire. De 1988 à 1994, elle fait l'acquisition de plusieurs petites compagnies de fiducie ainsi que du réseau de services financiers aux particuliers de la Banque Manuvie du Canada. En 1995, l'achat de North American Trust permet à la BLC d'accentuer sa présence en Ontario et dans l'Ouest canadien. L'acquisition de North American Trust est d'autant plus importante qu'elle contribue au lancement de la ligne d'affaires des Services aux intermédiaires.

North American Trust, comme plusieurs autres compagnies de fiducie acquises dans le passé, utilise un réseau de conseillers financiers pour distribuer ses produits. Henri-Paul Rousseau pense alors que ce créneau est trop important pour l'intégrer aux activités courantes de la Banque et décide d'en faire une ligne d'affaires distincte, les Services aux intermédiaires. En 1995, la BLC dessert plus de 3 000 conseillers financiers indépendants à travers le Canada. Son portefeuille d'actifs sous administration s'élève alors à 4 milliards de dollars.

En 1996, la Banque se porte acquéreur de Trust Prêt et Revenu du Canada, une institution de placement réputée de la ville de Québec. Elle se dote alors d'une expertise accrue en gestion privée et en gestion de fonds communs de placement. Quelques années plus tard, en 1999, la Banque annonce son intention d'acheter la Compagnie de Fiducie Sun Life du Canada. La transaction se concrétise au début de l'année 2000. Les activités de la Fiducie Sun Life sont alors intégrées aux Services aux intermédiaires. Grâce à cette acquisition, la proportion des actifs de la Banque à l'extérieur du Québec passe à 55 %. La même année, BLC Valeurs Mobilières, une filiale de la BLC, achète la firme de courtage Tassé & Associés Limitée. L'acquisition de cette firme permet à BLC Valeurs Mobilières de renforcer sa présence sur le marché québécois.

En résumé, au cours de la période de 1988 à 2000, la Banque Laurentienne est passée d'une petite banque montréalaise à une banque nationale diversifiée. Elle a réalisé plus d'une douzaine d'acquisitions, a presque triplé son actif au bilan et a décuplé son actif sous gestion. Cela a mené à l'augmentation de sa taille, à la diversification de ses revenus, à l'élargissement de son réseau à travers le Canada et à l'établissement d'une position de chef de file dans le secteur des Services aux intermédiaires. La Banque a aussi développé une compétence reconnue en intégration d'entreprise.

2.1.2 La vente du bloc d'actions de la Société financière Desjardins-Laurentienne

Au début des années 1990, la BLC connaît des problèmes financiers. Certains disent que c'est le résultat d'une mauvaise diversification. En 1992 et 1993, la proportion des prêts douteux s'élève à presque 3 % du portefeuille de prêts de la Banque, un niveau inégalé depuis. En 1994, les revenus par action se chiffrent à 0,41 \$, en baisse par rapport à 1,64 \$ en 1993 et 2,04 \$ en 1992. La même année, la Société financière Desjardins-Laurentienne devient le nouvel actionnaire majoritaire de la Banque Laurentienne à la suite du regroupement du Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins et de la Corporation du Groupe La Laurentienne.

De 1994 à 1997, la Société financière Desjardins-Laurentienne essaie de se départir de la Banque, mais sans succès. Finalement en 1997, l'actionnaire majoritaire de la Banque se retire et vend son bloc d'actions par le biais d'une émission secondaire sur le marché. La Banque Laurentienne du Canada accède alors au statut de banque à charte de l'annexe I, comme les autres grandes banques canadiennes, avec aucun actionnaire ne détenant plus de 10 % du capital-actions. Cela lui permet entre autres de se financer plus facilement et librement qu'auparavant sur les marchés financiers.

La vente du bloc d'actions de la Société financière Desjardins-Laurentienne confère également à la Banque plus d'autonomie dans l'atteinte des objectifs de son nouveau plan d'affaires 1997. Ce nouveau plan d'affaires vise à élargir et à améliorer la distribution des produits et services financiers à ses clients. Le plan repose sur quatre lignes d'affaires bien définies : les Services financiers aux particuliers; les Services financiers aux entreprises; les Services financiers aux intermédiaires; le Courtage, la gestion de fonds et les marchés financiers. La stratégie derrière le plan d'affaires 1997 consiste alors à accélérer la croissance des actifs sous gestion et à diversifier la composition de l'actif au bilan en vue d'améliorer le rendement pour les actionnaires. Le plan d'affaires 1997 marque aussi le début de la réingénierie des Services financiers aux particuliers

qui met l'accent sur les services-conseils dans le réseau de succursales et l'accès aux réseaux électroniques.

2.1.3 La création de B2B Trust

Le 1^{er} juillet 2000, la Banque crée sa filiale B2B Trust, un grossiste de produits et services financiers. En tant que grossiste, B2B Trust ne traite pas directement avec les consommateurs. Ses produits et services sont mis en marché par des intermédiaires financiers indépendants (courtiers en assurances, courtiers en fonds communs de placement et courtiers en dépôts) et par des distributeurs sous marque privée (compagnies d'assurances, compagnies de fonds communs de placement, compagnies de courtage et détaillants).

B2B Trust est née d'une réorganisation survenue à la suite de l'intégration des activités de la Compagnie de Fiducie Sun Life aux Services aux intermédiaires. B2B Trust bénéficie de l'expérience de grossiste de la Banque avec Merrill Lynch Canada. Depuis 1999, la Banque et Merrill Lynch Canada sont associées pour la diffusion du compte Multi-Avantages, un produit bancaire haut de gamme. B2B Trust compte également sur l'infrastructure technologique de sa compagnie-mère et de ses partenaires technologiques renommés, tels CGI, First Data Resources et IBM Canada.

Aujourd'hui, B2B Trust est au service d'environ 10 000 intermédiaires financiers indépendants (IFI), ce qui représente le tiers du marché canadien. Son actif au bilan totalise 2,4 milliards de dollars et son actif sous gestion 5,6 milliards de dollars. B2B Trust a aussi signé des ententes avec des partenaires pour la distribution de produits et services financiers sous marque privée : Bombardier Capital, Capital Teraxis, AIC Limitée, Charles Schwab Canada, Partenaires Cartiers, etc. Pour l'exercice financier terminé le 31 octobre 2001, B2B Trust a affiché de solides résultats financiers. Le revenu net a atteint 20,5 millions de dollars par rapport à 15,7 millions en 2000. Le rendement de l'avoir des actionnaires a également augmenté, passant de 11,2 % en 2000 à 15 % en 2001.

B2B Trust est l'image du nouveau positionnement de la Banque Laurentienne : une institution unique, innovatrice et flexible. B2B Trust est aussi la réalisation d'un des trois pôles de la mission d'affaires énoncée dans le rapport annuel 2000 : « l'exploitation de niches de marché bien ciblées où elle peut être reconnue comme chef de file ». La Banque a d'ailleurs annoncé son intention de constituer une société de portefeuille afin d'exploiter chacune de ses unités d'affaires de manière distincte et de rechercher des partenaires complémentaires pour chacune dans leur créneau. En ce sens, la création de B2B Trust, la première filiale à avoir complété un premier appel public à l'épargne, est un pas majeur vers l'accomplissement de la nouvelle stratégie de la Banque.

2.2 Les valeurs du dirigeant et des employés

Nous dressons ici un portrait sommaire des individus participant au succès de la BLC. Ces individus, par leurs décisions et leurs actions, influencent la stratégie de l'organisation, puis ultimement ses résultats. Nous avons accordé une attention particulière au président et chef de la direction, M. Rousseau, compte tenu de sa contribution énorme au positionnement actuel de la BLC, qui fait l'objet de la prochaine sous-section.

2.2.1 Le président et chef de la direction de la BLC

Depuis 1994, Henri-Paul Rousseau est président et chef de la direction de la Banque Laurentienne du Canada. Il est également président et chef de la direction de B2B Trust. Sous la direction de son président actuel, les actifs au bilan de la Banque Laurentienne sont passés de 10 à 17 milliards de dollars. Plusieurs attribuent à monsieur Rousseau le succès actuel de la BLC. Monsieur Rousseau est détenteur d'un doctorat en économie de l'université Western. Il a d'abord commencé sa carrière comme professeur d'économie à l'Université du Québec à Montréal, puis à l'Université Laval. Il a d'ailleurs publié plusieurs travaux de recherche au Québec et au Canada. De 1986 à 1992, monsieur Rousseau a occupé plusieurs postes à la Banque Nationale du Canada, dont celui

de premier vice-président, Trésorerie et Marché financiers. De 1992 à 1994, il a été président et chef de la direction de Boréal Assurances inc.

Le président de la BLC est reconnu comme un véritable visionnaire au sein de son entreprise, quelqu'un qui a toujours « plein d'idées ». Monsieur Rousseau a surtout une idée très claire de la direction dans laquelle doit aller l'organisation. Selon un dirigeant de la Banque : « Monsieur Rousseau est un homme très moderne, très visionnaire, il est toujours deux temps en avance sur le marché ». Par exemple, en 1999, dans un communiqué de presse portant sur les intentions du ministre Paul Martin en ce qui a trait au projet de réforme du secteur financier canadien, monsieur Rousseau se prononçait déjà en faveur de plusieurs éléments de sa stratégie actuelle.

Nous sommes heureux de retrouver un cadre stratégique permettant aux institutions financières de disposer de la marge de manœuvre nécessaire pour s'adapter à un marché en pleine évolution, en particulier les éléments suivants : la possibilité de créer une société de portefeuille; l'assouplissement des règles de propriété; la possibilité de créer des filiales et alliances stratégiques.

Un autre exemple de la vision du président est la création de B2B Trust. L'idée n'est pas née d'hier. Il y a déjà quelques années que monsieur Rousseau discutait de sa création avec son équipe de direction. D'ailleurs, l'idée de B2B Trust n'est pas étrangère au séjour de monsieur Rousseau dans le domaine de l'assurance. Les assureurs possèdent l'expertise dans les services aux intermédiaires. Plusieurs distribuent leurs produits à travers des réseaux de courtiers en assurance. En mettant sur pied B2B Trust, aujourd'hui au service de près de 10 000 IFI, monsieur Rousseau a en quelque sorte appliqué le modèle de l'assurance à une banque.

La citation suivante présente un extrait du communiqué de presse tenu à l'occasion de la mise sur pied de B2B Trust en avril 2000 où monsieur Rousseau nous fait part de sa vision de la nouvelle filiale.

L'environnement concurrentiel du secteur financier s'est considérablement modifié au cours des dernières années et le commerce électronique en mode grossiste permettra à la Banque de développer de nouveaux marchés sans craindre de perdre ses propres parts de marché au profit de nouvelles pratiques bancaires.

Monsieur Rousseau est aussi reconnu pour son leadership, pour sa capacité d'amener les gens dans la direction voulue. Il a d'ailleurs su s'entourer de personnes clés; des gestionnaires chevronnés qui aujourd'hui le suivent et l'appuient dans l'exercice de sa direction. Son leadership lui vient également de sa forte personnalité et de sa qualité d'excellent communicateur. Pour reprendre les mots d'un dirigeant : « Monsieur Rousseau a la chance d'être un excellent communicateur et d'avoir une équipe solidaire qui le suit ». Tous s'entendent pour dire que monsieur Rousseau est la personne idéale pour être à la tête de la BLC. Il a su véhiculer son message avec clarté à travers l'organisation entière et ainsi gagner la confiance de ses troupes.

Comme plusieurs dirigeants d'entreprise, monsieur Rousseau est un homme dévoué qui travaille très fort. « C'est un véritable bourreau de travail; un individu très exigeant envers les autres, mais qui n'en demande pas moins de lui-même », a dit un haut dirigeant lors d'une entrevue. Il a vraiment à cœur la réussite de la Banque. Un membre de la haute direction a souligné l'importance qu'il accorde à la satisfaction des actionnaires : « Il croit vraiment que sa mission première consiste à faire en sorte que les actionnaires reçoivent tout le mérite et la valeur qu'il est possible de soutirer de la Banque ». À l'occasion d'une présentation faite au Sommet financier 2001 de Scotia Capitaux, monsieur Rousseau a d'ailleurs lui-même identifié la création de valeur pour les actionnaires comme la priorité numéro un de la Banque au cours du prochain exercice.

D'autres caractéristiques de monsieur Rousseau sont ressorties lors de nos entrevues : son dynamisme et son implication. Monsieur Rousseau est réputé pour mener ses projets de manière très rapprochée. B2B a été son « bébé » au cours des deux dernières années. Il entend aujourd'hui se rapprocher des autres secteurs de la BLC. Il est aussi très près des gens et des opérations comme le mentionnait un dirigeant à l'occasion d'une entrevue : « C'est quelqu'un qui est très proche de ses gens et des activités de chacun, il sait tout ce qui se passe ». Plusieurs sont même surpris par sa connaissance des détails, même des plus techniques.

2.2.2 Les employés de la BLC

Parmi les dirigeants que nous avons interrogés, la plupart possèdent une solide expérience dans l'industrie des services financiers. Plusieurs ont d'abord évolué au sein d'une autre banque canadienne ou du Mouvement des caisses populaires Desjardins. Dans l'ensemble, les dirigeants de la BLC sont titulaires d'un diplôme universitaire de deuxième cycle ou d'un diplôme de premier cycle avec un titre comptable.

De manière plus générale, les employés de la BLC présentent trois caractéristiques communes, aptitudes ou comportements, qui leur permettent de fonctionner et de réussir dans l'entreprise : le goût de relever des défis, l'entrepreneurship et la rapidité de décision et d'action.

Comme disait l'un de ses dirigeants : « la Banque a toutes les mêmes responsabilités que les autres grandes banques, mais elle n'a pas leurs ressources [...] ». En d'autres mots, les employés de la BLC ont généralement plus de responsabilités que leurs homologues des grandes banques. La charge de travail qui en résulte les amène à travailler très fort, à toucher à beaucoup de facettes de l'entreprise et souvent à mener plusieurs projets de front.

Ça fait 20 ans que je suis dans l'industrie bancaire, nulle part ailleurs les gens ne travaillent aussi fort qu'ici dans une banque. Vraiment on nous en demande tout le temps. Il y a toujours des facteurs extraordinaires [...] On avait toujours une acquisition en cours, moi j'ai piloté huit ou neuf dossiers d'acquisition.

Les employés qui travaillent à la BLC doivent donc avoir le goût de relever des défis. « Si tu veux travailler à la Banque, il faut que tu aimes le défi, que tu sois passionné et que tu y crois », a clairement précisé un dirigeant de la Banque en entrevue. D'ailleurs, ceux que nous avons interrogés considèrent leur travail comme fort stimulant et valorisant. Plusieurs ont mentionné qu'ils préféreraient de loin leur expérience à la BLC à celle vécue dans d'autres institutions plus grandes. Dans l'ensemble, ils sont passionnés par leur travail, croient au succès de la BLC et sont des ardents défenseurs de sa stratégie.

Une autre caractéristique des employés de la BLC est leur comportement entrepreneurial. À la Banque Laurentienne, l'initiative est très valorisée chez les employés. Les employés sont responsables et sont appelés à prendre plusieurs décisions. Il n'est pas rare de voir des gens outrepasser la structure hiérarchique et les processus formels pour atteindre leurs fins.

Comme on est une petite banque, on est obligé de se comporter en entrepreneur, parfois même de *bypasser* la hiérarchie et les étapes d'approbation établies. En d'autres mots, on doit être plus autonome dans nos décisions et dans nos actions quotidiennes.

L'entrepreneurship à la Banque Laurentienne, c'est aussi des individus à la recherche de nouveaux débouchés et de nouvelles façons de faire.

Le succès des stratégies de niche à la banque, ça relève avant tout d'individus. Par exemple, dans le domaine des prêts aux marchands, deux personnes ont vraiment tout monté : un vice-président, affaires commerciales, et un super vendeur [...] On pourrait probablement dire la même chose pour chacune des stratégies de niche qu'on a adoptées dans nos lignes d'affaires. À chaque fois, on attribuerait leur succès à un ou à quelques individus entrepreneurs.

La création de Valeurs Mobilières Banque Laurentienne est un autre exemple de succès attribuable à quelques individus entrepreneurs. Contrairement à la plupart des grandes banques, la BLC, faute des ressources nécessaires, n'a pas acheté mais créé sa propre filiale de courtage. En février 1995, à la demande d'Henri-Paul Rousseau, sept personnes ont mis sur pied BLC Valeurs Mobilières, aujourd'hui devenue Valeurs Mobilières Banque Laurentienne. Après six ans seulement, la filiale de courtage de la BLC est déjà bien établie sur le marché obligataire institutionnel.

Les ressources étant limitées, les employés de la Banque doivent souvent innover dans leurs façons de faire.

[...] il faut absolument que les employés de la Banque soient capables de travailler dans un environnement où les ressources sont limitées; cela veut souvent dire faire preuve d'imagination et de débrouillardise.

Par exemple, de par sa taille, la BLC a un coût des fonds propres supérieur à celui des grandes banques canadiennes. Malgré cela, elle doit offrir ses produits à une tarification compétitive sur le marché. Les employés à la trésorerie doivent donc faire preuve d'ingéniosité et recourir à des stratégies financières innovatrices afin de réduire leur coût des fonds propres et assurer la compétitivité de la Banque sur le marché.

La dernière caractéristique des employés de la BLC est leur aptitude à prendre des décisions et à agir rapidement. Les employés de la BLC ont le sens de l'urgence. Comme disait un dirigeant de la Banque : « [...] on est orienté à court terme, il faut livrer la marchandise ». Les employés de la BLC sont capables de se rallier rapidement devant des défis importants et ponctuels. L'acquisition de la Fiducie Sun Life en est un exemple frappant. En moins de trois mois, les activités de l'entreprise ont été intégrées à celles de la Banque. Dans un tel environnement, la rapidité de décision et d'action implique aussi une certaine aisance avec

l'incertitude. Le bon sens et l'intuition prévalent souvent sur l'analyse et la rigueur.

[...] il faut savoir gérer sur la largeur plutôt que sur la profondeur. Quand on prend une décision, on n'a pas le temps de prendre deux mois ou de se commander deux rapports de 500 pages et de faire des analyses très poussées. Alors on va prendre notre décision sur quelques éléments et plusieurs fronts en même temps.

2.3 Le positionnement de la BLC

Nous abordons maintenant la question du positionnement de la BLC. En particulier, nous mettons en évidence l'essence de la stratégie globale de la Banque Laurentienne : sa vision, son approche générale face au marché et ses principaux objectifs d'affaires. Nous montrons également comment la stratégie globale de la Banque s'insère dans les développements récents de chacune de ses lignes d'affaires.

2.3.1 La stratégie globale de la BLC

La stratégie globale de la BLC se résume à deux concepts clés : les niches de marché et les partenariats. Sous la présidence d'Henri-Paul Rousseau, l'objectif n'est plus seulement de croître, mais également de se différencier. Le titre du rapport annuel 2000 « Réinventer le métier de banquier. Une stratégie rentable » montre la nouvelle orientation de la BLC et son intention claire de se distinguer sur le marché. Comme le mentionnait un dirigeant : « La Banque a compris qu'elle ne pouvait pas être tout pour tout le monde [...] elle doit se nicher de plus en plus ». La Banque cherche maintenant à exploiter une position unique dans chacun de ses marchés traditionnels et à occuper une place de choix dans les nouvelles niches de marché, telles B2B Trust et la Gestion du patrimoine.

La Banque s'est extraordinairement bien nichée sur le marché canadien avec B2B Trust. C'est vrai aussi dans les affaires commerciales, par exemple, où on n'essaie pas d'être dans tous les types d'entreprises. On se concentre sur certains créneaux dans lesquels on excelle.

La Banque a aussi réalisé que sa taille et ses ressources actuelles ne lui permettraient pas de survivre seule dans l'industrie.

La Banque à sa grosseur ne peut pas survivre seule. Ceci dit, on n'est pas en faillite, on dégage plus de 50 millions de dollars de profit par année. Mais la Royale en dégage pas loin de 2 milliards et elle en investit une partie en développement technologique [...] Nous il faut suivre, mais on n'a pas le capital nécessaire.

Pour croître et continuer de se développer dans chacun de ses créneaux, la Banque a amorcé la restructuration de ses activités en société de portefeuille. Les filiales actuelles deviendront des compagnies publiques dans lesquelles des partenaires externes pourront prendre une participation financière. Les nouvelles compagnies auront alors leur propre monnaie d'échange sur les marchés financiers. Cela favorisera l'obtention de financement sur les marchés et la conclusion de partenariats d'affaires. Les nouvelles compagnies seront ainsi mieux armées face à la concurrence dans leur marché. Pour leur part, les investisseurs auront l'occasion d'investir dans les secteurs à plus forte croissance de la Banque et de réaliser un meilleur rendement.

Le tableau 10 montre les objectifs stratégiques de la BLC, tels que présentés lors du Sommet financier 2001 de Scotia Capitaux.

Tableau 10 Objectifs stratégiques de la BLC 2002

Objectifs	Plans
1. Mettre en œuvre des technologies de pointe	Simplifier les opérations et réduire la structure de coûts au minimum
2. Créer des activités bancaires davantage centrées sur le client	Améliorer l'efficacité, les structures et se concentrer sur une approche clairement centrée sur le client
3. Établir le statut de chef de file de B2B Trust	Miser sur un solide réseau composé de 10 000 IFI et partenaires de distribution
4. Positionner les activités de gestion du patrimoine	Maximiser l'efficacité et la synergie avec les partenaires
5. Préparer la transition vers une société de portefeuille	Mettre en œuvre des outils de planification efficace de gestion du risque, du capital et de régie d'entreprise en vue de la migration vers une société de portefeuille

2.3.2 Les créneaux de la BLC

B2B Trust et les Services aux intermédiaires (SAI)

B2B Trust et les SAI sont l'illustration parfaite d'une nouvelle niche de marché où la Banque vise une position de chef de file dans l'industrie. B2B Trust est le fer de lance de la stratégie hors-Québec de la Banque. Malgré une forte présence au Québec, la BLC possède une part de marché inférieure à 2 % au Canada.

[...] suite à une réflexion avec les consultants de Mackenzie et Ass., on a vu une opportunité pour la Banque de grandir à l'extérieur du Québec, pas en brique et mortier traditionnel, mais surtout avec les intermédiaires et les partenaires. La stratégie de B2B, c'est vraiment de devenir le *wholesaler* de tout ce monde.

B2B Trust et les SAI sont aussi la réponse claire de la BLC à trois tendances de l'industrie : changement démographique, multiplicité des produits

financiers et nouveaux entrants dans la distribution de services financiers. Le tableau 11 présente les relations entre les tendances de l'industrie, les opportunités qui en résultent et les forces de la BLC.

Tableau 11 Positionnement de la BLC comme grossiste

Tendances	Opportunités	Forces
Changement démographique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baby-boomers approchent de la retraite ▪ Augmentation de l'épargne ▪ Transfert de richesse intergénérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institution financière établie ▪ Gamme complète de produits et services financiers
Multiplicité des produits	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion plus sophistiquée des avoirs des ménages ▪ Besoin d'une relation plus étroite avec un spécialiste en planification financière 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leader en prêts investissement et en REER autogérés ▪ Expérience avec un réseau de plus de 10 000 IFI
Nouveaux entrants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nouvelles technologies de l'information (Internet, diminution des coûts de distribution) ▪ Compagnies d'assurance, de fonds communs de placement et détaillants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Infrastructure technologique flexible ▪ Accès au système de paiements ▪ Compétence en intégration d'entreprise ▪ Expérience avec Merrill Lynch Canada

La BLC a donc vu une opportunité en or de se positionner comme grossiste de produits et services financiers avec B2B Trust et les SAI. La Banque n'a pas la plus forte renommée, ni le réseau de distribution le plus étendu à l'extérieur du Québec, mais elle possède des atouts indéniables. En s'associant avec des partenaires de distribution possédant une puissante marque et un réseau de distribution national, la Banque a la possibilité de mettre à contribution ses atouts et de poursuivre sa croissance hors-Québec.

De plus, la taille de la BLC n'est pas une faiblesse mais une force dans sa nouvelle niche. La BLC est suffisamment grande pour servir les nouveaux concurrents des banques et suffisamment petite pour ne pas constituer une menace. Avec une part de marché de moins de 2 % au Canada, elle ne risque pas de cannibaliser ses propres opérations. L'impact serait tout autre pour une grande banque canadienne. Ceci réduit donc considérablement l'attrait de la nouvelle niche pour les banques ayant une forte part de marché au Canada.

Pour toutes ces raisons, B2B Trust a été le projet principal de la BLC au cours des dernières années. Plusieurs dirigeants l'ont d'ailleurs identifiée comme la « stratégie ultime » de la Banque Laurentienne.

B2B Trust, c'est l'endroit où la Banque a mis le plus d'efforts au cours des trois à quatre dernières années. C'est peut-être sa planche de salut. [...] se développer, augmenter sa taille, améliorer sa masse critique pour que le reste de la Banque en bénéficie. B2B Trust a été le fer de lance de la Banque pour se nicher davantage. C'est le premier élément et les autres vont suivre.

Services financiers aux particuliers (SFAP)

Les SFAP de la BLC sont concentrés au Québec, surtout sur l'île de Montréal où la Banque est présente depuis 1846. Ce n'est qu'en 1975 que des modifications législatives ont permis à la Banque d'ouvrir une première succursale à l'extérieur de la région de Montréal. En conséquence, le réseau de succursales de la Banque est beaucoup moins étendu que celui de ses principaux concurrents à l'extérieur de la région métropolitaine. Néanmoins, l'acquisition récente de 43 succursales de la Banque Scotia, représentant un bassin de plus de 165 000 clients, montre la volonté de la Banque de consolider sa position au Québec dans le secteur des SFAP.

Pour assurer la création de nouvelles clientèles, la BLC mise également sur un réseau de plus de 6 200 marchands associés à travers le Canada. La Banque offre des services financiers aux clients qui souhaitent acheter les produits de

consommation des marchands associés. Grâce à des ententes avec des partenaires tels que Bombardier Capital, Arctic Cat, Doral, Champion, etc., la Banque est devenue un leader dans le financement aux points de ventes.

[...] la Banque a développé un créneau où elle se spécialise dans les prêts aux marchands, les vendeurs de piscine, les vendeurs de véhicules récréatifs, etc. On est devenu bon, on a de bons produits, on est très rapide dans l'approbation, ce qui fait qu'on a probablement la part de marché principale auprès des marchands.

Services financiers aux entreprises (SFAE)

Les SFAE de la BLC se spécialisent dans un créneau très ciblé : les moyennes entreprises ayant un chiffre d'affaires entre 5 et 100 millions de dollars et des besoins de financement entre 1 et 15 millions de dollars. Soixante pour cent des entreprises visées sont situées dans les régions métropolitaines de Montréal et de Toronto où la BLC occupe 5 % du marché. De 1996 à 1998, des études réalisées par la firme Hart & Associates Management Consultants ont classé la Banque Laurentienne au premier rang pour la qualité de ses services aux entreprises.

Notre positionnement au cours des dernières années consistait à nous démarquer des « gros » compétiteurs en tablant sur l'inefficacité de ceux-ci à bien comprendre les besoins des moyennes entreprises et sur leur lenteur à mettre en place des solutions. Nous avons exploité le fait que certaines grosses banques pouvaient même faire preuve d'arrogance envers ce segment de marché.

Le succès des SFAE dans leur créneau repose sur plusieurs partenariats. En 2000, la BLC a signé une entente avec la Banque de développement du Canada (BDC) pour la création d'un fonds de 100 millions de dollars. L'entente permettra de mieux répondre aux besoins de croissance des petites et moyennes entreprises canadiennes en leur donnant accès à une gamme complète de produits financiers et de services de consultation. D'autres partenariats ont pour but l'amélioration de la gamme de produits des SFAE. En 2000, la Banque s'est associée avec Gestion Penfund Limitée pour le financement de type mezzanine et avec Les Associés

Capital Limitée pour le crédit-bail. Enfin, les SFAE peuvent compter sur un réseau de professionnels associés (comptables, avocats et consultants) pour leur référer des nouveaux clients. À l'heure actuelle, le réseau est responsable de près de 50 % des nouveaux clients des SFAE.

Comme B2B Trust, les SFAE sont appelés à devenir une compagnie publique dans laquelle un partenaire d'affaire pourra participer au capital-action. La ligne d'affaires a d'ailleurs affirmé son intention de s'engager dans un partenariat majeur avec un autre joueur de l'industrie afin d'accélérer leur pénétration de marché au Canada.

Gestion du patrimoine et Courtage

La nouvelle ligne d'affaires Gestion du patrimoine et Courtage regroupera les activités de deux filiales de la Banque : Valeurs Mobilières Banque Laurentienne et BLC-Edmond de Rothschild Gestion d'actifs. Valeurs Mobilières Banque Laurentienne offre une gamme complète de services de courtage. Bien qu'elle agisse comme courtier de plein exercice et qu'elle offre des services de courtage à escompte auprès des particuliers, Valeurs Mobilières Banque Laurentienne se spécialise dans le marché obligataire institutionnel. Depuis sa création en 1995, elle a réussi à accroître sa participation dans les émissions de titres de plusieurs provinces canadiennes.

Un exemple bien précis, la province de Québec : ça nous a pris 5 ans seulement pour passer d'une participation nulle à une participation de 13 %, ce qui fait de nous la deuxième en importance au pays après la Banque Nationale. Pour en arriver là, il a fallu convaincre sur une base quotidienne, hebdomadaire et mensuelle le Fonds d'amortissement de la province de Québec que nous étions parmi les meilleurs [...]

BLC-Edmond de Rothschild Gestion d'actifs est une coentreprise issue de l'association de la Banque Laurentienne avec la Compagnie Financière Edmond de Rothschild Banque, la banque française du groupe mondial LCF Rothschild.

Elle offre des services de gestion de portefeuille d'institution et de fonds communs de placement.

En 2000, la coentreprise a lancé les Fonds R, une nouvelle famille de fonds diversifiés à caractère international. Les Fonds R ont connu un succès immédiat qui, selon M. André Dubuc, alors président de BLC-Edmond de Rothschild, est en partie dû à l'excellente réputation des gestionnaires parisiens de ces fonds. Récemment, la Banque a annoncé la réorganisation de ses Fonds Iris et des Fonds R. Les Fonds Iris seront réunis sous la bannière des Fonds R et administrés par BLC-Edmond de Rothschild. La réorganisation s'inscrit dans la stratégie de la Banque à l'égard de la ligne d'affaires Gestion du patrimoine : améliorer les synergies entre ses activités et atteindre une plus grande masse critique.

BLC-Edmond de Rothschild Gestion d'actifs offre aussi des services de gestion du patrimoine auprès des particuliers. Ce secteur d'activité est appelé à prendre une importance accrue. Le président et chef de la direction de la Banque Laurentienne a annoncé publiquement son intention de procéder à des acquisitions ciblées dans le secteur de la gestion du patrimoine : « maintenant que nous avons les gens en place, nous allons regarder toute acquisition potentielle ou toute occasion potentielle de croissance intéressante »¹⁰. La Banque espère ainsi profiter de la croissance prévue dans ce secteur pour augmenter ses revenus et accroître sa valeur sur le marché.

2.4 Le fonctionnement de la BLC

Nous venons de voir comment les piliers de la stratégie globale de la BLC (les niches de marché et les partenariats) affectent le positionnement des lignes d'affaires. Il reste à élucider le processus par lequel la Banque arrive à se démarquer dans chacun de ses créneaux. Pour cela, nous présentons ici des exemples de façons de faire ou de pratiques originales qui, chacune à leur manière, contribuent au succès global de la BLC. Ces exemples sont liés à différents

¹⁰ La Laurentienne à la recherche d'acquisitions, La Presse, 5 décembre 2001, p. 7.

aspects du fonctionnement de la Banque : l'offre de produits et de services; la gestion des ressources technologiques, financières et humaines; et l'organisation de la structure organisationnelle.

2.4.1 Les produits et services

Au cours de la dernière décennie, la Banque Laurentienne s'est efforcée de créer des filiales variées de façon à répondre à l'éventail des besoins financiers des consommateurs. Aujourd'hui, elle offre une gamme élargie de produits et services financiers, semblable à celle des grandes banques canadiennes. Avec la consolidation de l'industrie des services financiers, il est de plus en plus difficile pour les banques de se différencier, en particulier sur la base des produits.

On évolue dans une industrie où tous les joueurs vendent les mêmes produits, au même prix et aux mêmes heures. Les banques n'ont jamais vraiment réussi à se différencier [...] Les clients de la Banque Laurentienne s'attendent à avoir les mêmes produits qu'à la Banque Nationale ou à la Banque Royale.

La Banque Laurentienne, comme d'autres banques, mise donc sur la qualité du service qu'elle offre à ses clients. La création d'activités bancaires davantage centrées sur le client figure d'ailleurs parmi ses objectifs stratégiques 2002. Dans ce qui suit, nous illustrons, à l'aide d'exemples, l'importance du service à la clientèle à la Banque, en particulier de la relation-client et des solutions-clients.

La relation-client

D'après un sondage de suivi réalisé en 2000, à la demande de la BLC, la majorité des clients de la Banque la considère comme semblable à ses concurrents. Elle se distingue toutefois sur deux éléments auprès d'un certain nombre d'entre eux : la relation-client (proximité et respect) et le positionnement conseil. Les dirigeants de la BLC accordent d'ailleurs une grande importance à la relation-client et au rôle de l'individu dans celle-ci.

L'institution ce n'est plus important, ce qui compte aujourd'hui c'est la relation qui a été développée avec le client [...] la compétition se fait beaucoup plus au niveau des individus. [...] on a vraiment l'impression que lorsqu'on perd un client, c'est parce qu'il a préféré aller avec un autre conseiller qui a réussi à le convaincre qu'il serait mieux avec lui qu'avec son conseiller actuel.

La ligne d'affaires des SFAE constitue un bel exemple de la volonté de la Banque de se différencier par la qualité du service et la relation-client. Les SFAE ont adopté une stratégie relativement simple pour maximiser la qualité de leur force de vente : augmenter la disponibilité des directeurs de comptes en réduisant le nombre de clients qu'ils doivent gérer. La Banque espère ainsi se démarquer non pas sur le terrain coûteux de la technologie et des produits sophistiqués, mais sur celui de la compétence, de la disponibilité des directeurs et de la qualité des services offerts.

Chez nos concurrents, un directeur peut gérer jusqu'à 80 clients en moyenne. À la Banque Laurentienne, un directeur ne gèrera jamais plus de 30 clients, lui permettant ainsi de rencontrer chaque client quatre fois par année. Cette structure d'opérations est calquée sur le modèle observé aux États-Unis, où certaines banques commerciales de notre taille ont réussi ainsi à s'imposer comme spécialiste du *Relationship Banking*.

Pour appuyer sa stratégie, la Banque a lancé une campagne publicitaire de 1998 à 2000 : « N'appellez pas la banque. Appelez le banquier ». La publicité était assortie d'une promesse de garantie de service unique dans l'industrie : retour d'appel en moins de 2 heures, rencontre en moins de 2 jours, esquisse de financement en moins de 2 jours et proposition finale en moins de 10 jours. Le but de la campagne publicitaire était d'identifier les entreprises mal servies dans le marché et intéressées par un service amélioré.

Les solutions-clients

Les solutions-clients sont une autre façon pour la Banque d'améliorer la qualité du service qu'elle offre à ses clients. Un exemple de solution-client est le financement aux points de ventes. La Banque offre aux consommateurs la

possibilité d'obtenir du financement sur les lieux mêmes de leurs achats. Le processus d'achat du consommateur se trouve alors simplifié et l'offre du marchand bonifiée. Les résultats du sondage de suivi montrent le succès de cette initiative. En 2000, 20 % des clients qui ont choisi la Banque comme nouvelle institution l'ont fait à la suite d'un achat important chez un marchand associé.

Le relevé consolidé *Le gestionnaire* est un autre exemple de solution-client. Les clients de la Banque Laurentienne ont la possibilité de recevoir un seul relevé mensuel présentant l'ensemble des soldes à une date donnée pour chacun des produits détenus. Jusqu'à tout récemment, aucune autre banque n'offrait ce service à ses clients.

B2B Trust et les SAI comptent plusieurs solutions-clients. Au cours des quatre dernières années, la Banque a dépensé au-delà de 135 millions de dollars en technologie afin de moderniser sa plate-forme technologique. La plate-forme technologique de la Banque lui permet maintenant d'offrir à ses partenaires non bancaires une gamme complète de produits et services financiers sous marque privée dans des délais relativement courts. Les partenaires bénéficient donc d'une solution flexible leur permettant non seulement de compléter leur gamme, mais également de renforcer la notoriété de leur marque.

Les intermédiaires financiers indépendants qui font affaire avec B2B Trust et les SAI profitent de plusieurs solutions sur lesquelles ils peuvent compter pour améliorer leur compétitivité sur le marché. Les IFI ont accès à une gamme complète de produits et services financiers. En juin 2001, B2B Trust a lancé *Le Choix du conseiller*, un programme permettant aux IFI d'offrir à leurs clients un large éventail de produits bancaires : compte de chèques, compte d'épargne, carte de débit, marge de crédit, site Web transactionnel et services télébancaires. À l'heure actuelle, la BLC est la seule institution sur le marché à offrir ce service aux IFI.

Il n'y a personne dans le marché qui fait tout ce que nous on fait. Par exemple, il n'y a personne qui offre à la fois des CPG, une plate-forme fiduciaire pour administrer des REER autogérés et tout ce que ça inclut [...] Il n'y a pas de banque là-dedans autre que la Canadian Western.

La BLC met également au service des IFI le site *Natlink.com*. Par l'intermédiaire de ce site, les IFI ont accès à des données sur leurs clients et au traitement des commandes. Ils sont ainsi en mesure de répondre plus aisément et dans les plus brefs délais aux clients en ce qui concerne leurs REER, leurs FERR et leurs prêts. La BLC a récemment mis sur le marché le *monportailfinancier.com*, un outil Internet permettant le regroupement des comptes détenus auprès de différentes institutions financières. Le nouvel outil sera fort utile pour les conseillers financiers désirant assurer une gestion plus étroite des avoirs de leurs clients. Les clients abonnés au service peuvent obtenir « en ligne » un portrait complet de leur situation financière.

2.4.2 La technologie

Deux éléments caractérisent la gestion de la technologie à la Banque Laurentienne : les partenariats technologiques et l'orientation *smart follower*. Ces deux éléments sont intimement liés à sa position dans le marché et à ses ressources limitées.

Les partenariats technologiques

La Banque a conclu plusieurs ententes d'impartition avec des partenaires renommés en ce qui a trait à la technologie, tels CGI, IBM et First Data Resources (FDR). En vertu de ces ententes, la BLC bénéficie de l'expertise et des ressources de ses partenaires pour assurer le développement et le fonctionnement de son infrastructure technologique. Selon l'un des ses dirigeants : « on sait très bien que la Banque Laurentienne est trop petite pour s'imaginer qu'elle peut se développer entièrement de son propre chef et être la meilleure dans tout ». La Banque demeure en charge de la gestion des ententes d'impartition et des orientations stratégiques en matière de technologie. Elle conserve également les droits de

propriété intellectuelle et la propriété de ses logiciels et de son infrastructure technologique.

Récemment, la BLC a conclu une entente avec CGI concernant l'impartition de la gestion de ses services de technologie de l'information. Elle espère ainsi assurer le développement continu de sa capacité technologique. La Banque a aussi un partenariat avec IBM pour la gestion de ses opérations informatiques. Notamment, les logiciels développés par la Banque fonctionnent sur des systèmes IBM. L'association avec IBM, en plus de favoriser l'accès à une technologie de pointe, entraîne la diminution des coûts d'exploitation de la Banque. Finalement, la Banque a imparti à FDR le traitement de son portefeuille de cartes de crédit. Cela lui permet de réduire ses coûts d'entretien, de mise à niveau et de traitement. De plus, la Banque se positionne de manière à tirer profit des retombés technologiques des développements futurs dans ce domaine.

L'orientation smart-follower

La Banque Laurentienne n'aspire pas à une position de leader en matière de technologie. Elle se définit davantage comme un *smart-follower*. Comme la technologie représente un centre de coûts important pour la Banque, elle adopte une approche conservatrice dans sa façon de la gérer.

Lorsque je prends une décision technologique, je ne peux pas faire d'erreur. La technologie en général ça coûte cher, on parle toujours de millions de dollars. Quand tu fais une erreur, tu hypothèques la Banque pour des années en matière de développement des affaires, de produits et d'avancement de toutes sortes. [...] Aussi, parce qu'on est une petite banque, on ne peut pas être les premiers à explorer une nouvelle technologie, c'est trop risqué et la technologie n'est souvent pas assez stable.

Ainsi, en raison de ses ressources plus limitées, la Banque essaie rarement de devancer la concurrence sur le plan des innovations technologiques. Elle préfère adopter une nouvelle technologie lorsque celle-ci est éprouvée et que les coûts ont diminué.

La raison pour laquelle on est rarement les premiers, c'est qu'on n'a pas les ressources financières. Il faut qu'on gère de façon conservatrice et que nos coûts soient les plus bas possibles si on veut être compétitif. On est obligé d'avoir les mêmes produits et services que la concurrence, mais on n'a pas leur masse critique [...] il faut qu'on travaille plus fort pour arriver aux mêmes résultats.

Par exemple, la BLC a été la dernière banque canadienne à implanter la carte de débit. Elle a laissé le marché expérimenter la nouvelle technologie avant de prendre sa décision. Une fois décidée, la Banque a implanté la carte de débit en moins de six mois et à un coût de loin inférieur aux institutions pionnières.

En ce moment, le concept de *Customer Relationship Management* (CRM) est à la mode dans l'industrie des services financiers au Canada. Le CRM est le processus d'identifier, d'acquérir et de retenir les clients les plus profitables pour l'organisation ou ceux qu'elle désire servir¹¹. Le CRM est supporté par une technologie permettant la collecte, l'analyse et l'utilisation des données sur les clients. Pourtant, à la Banque Laurentienne, on a décidé de retarder son implantation. Pour le moment, la technologie n'est pas mature, les coûts sont trop élevés, les besoins des utilisateurs ne sont pas clairement définis et l'organisation n'est pas prête à enclencher un tel programme. Néanmoins, la Banque utilise les outils technologiques en place en vue de se préparer à l'implantation éventuelle du CRM.

Malgré son orientation *smart-follower*, la Banque se positionne en général très bien par rapport à la concurrence. Selon un dirigeant : « notre parc technologique est comparable à celui de n'importe quelle autre banque ». Gomez.com, lors d'un récent sondage, a classé le site Internet de la BLC au second rang parmi les banques canadiennes pour sa fonctionnalité et la qualité du service. La Banque a également reçu le prix d'excellence du CIPA 2001 (Concours de l'informatique et de la productivité pour l'avenir) pour la meilleure solution technologique. Le projet de développement technologique de B2B Trust

¹¹ Price Waterhouse Cooper www.pwcglobal.com.

lui a valu ce prix, i.e. l'isolement périphérique des infrastructures technologiques existantes par l'utilisation des technologies Internet pour prendre avantage de la maturité et de la stabilité des systèmes patrimoniaux. Lors du banquet annuel du CIPA, Henri-Paul Rousseau a déclaré : « Grâce à notre solution, nous pouvons maximiser le potentiel de notre éventail d'applications tout en fournissant un environnement conçu pour desservir de nombreux partenaires ». En effet, la solution adoptée pour B2B Trust contribue à rentabiliser les systèmes actuels de la Banque en mettant leur capacité au service d'un nouveau segment de marché.

2.4.3 La finance et le contrôle

Les trois moteurs des revenus de la Banque Laurentienne sont les Services financiers aux particuliers, les Services financiers aux entreprises et B2B Trust et les Services aux intermédiaires. Pour le moment, les résultats de la ligne d'affaires Gestion du patrimoine et Courtage n'apparaissent pas de manière distincte aux états financiers de la Banque. Le tableau 12 présente les revenus des secteurs de la BLC ainsi que la contribution de chacun pour les exercices financiers 2000 et 2001.

Tableau 12 Revenus sectoriels 2000-2001 (en millions de dollars)

Secteurs	2000				2001			
	Brut	Cont.	Net	Cont.	Brut	Cont.	Net	Cont.
SFAP	274,9	55,9 %	16,2	19,8 %	363,1	57,5 %	29,8	32,9 %
SFAE	82,7	16,8 %	28,4	34,7 %	97,0	15,3 %	30,5	33,6 %
B2B Trust et SAI	101,0	20,5 %	24,8	30,4 %	123,3	19,5 %	26,0	28,7 %
Autres	33,1	6,8 %	12,3	15,1 %	48,3	7,7 %	4,4	4,8 %
Total	491,7	100 %	81,7	100 %	631,7	100 %	90,7	100 %

Les données du tableau 12 montrent que les trois secteurs d'affaires principaux de la BLC ont contribué dans des proportions semblables aux revenus nets de la BLC en 2001. Par contre, la contribution aux revenus nets des Services

financiers aux particuliers de 33 % ne reflète pas sa contribution aux revenus bruts de près de 60 %. L'écart s'explique par la faible efficacité des SFAP. L'efficacité de ce secteur constitue le talon d'Achille de la BLC. Malgré une progression considérable des revenus en 2001, les SFAP continuent d'afficher un ratio d'efficacité déficient par rapport à l'industrie. Le ratio d'efficacité représente le coût associé à un dollar de revenus.

L'efficacité n'est pas la même pour chaque ligne d'affaires. L'efficacité du commercial est très forte. Celle de B2B et des Services aux intermédiaires est supérieure à l'ensemble de l'industrie bancaire. Où on a un gros problème d'efficacité, c'est avec les Services financiers aux particuliers où le ratio d'efficacité est d'environ 80 %. Ça leur coûte 0,80 \$ pour produire 1 \$ de revenus versus entre 0,50 \$ et 0,60 \$ dans le reste de l'industrie [...]

Si on compare le ratio d'efficacité de la Banque Laurentienne dans son ensemble à celui de l'industrie, on constate qu'il lui coûte environ 0,10 \$ de plus pour produire un dollar de revenus. Aux dires de plusieurs dirigeants, la taille de la Banque constitue la principale raison de son inefficacité, en particulier l'absence d'économie d'échelle comparativement à la concurrence.

De par sa grosseur, la Banque est moins efficace que ses concurrents. [...] D'après moi, la seule chose qui explique cela, c'est le fait que nous n'avons pas la masse critique de nos compétiteurs pour absorber les coûts fixes. Par exemple, la technologie, ça coûte très cher. Nous avons 1 million de clients pour absorber les coûts comparativement à 2, 3 ou 4 millions de clients chez nos concurrents. Ça nous coûte donc proportionnellement beaucoup plus cher.

Pour ces raisons, le contrôle des coûts est un élément très important pour la Banque. Plusieurs moyens sont mis en œuvre pour réduire l'écart d'économies d'échelle avec les grandes banques et améliorer l'efficacité de la Banque, surtout du réseau de Services financiers aux particuliers. Parmi ceux-ci, on retrouve : les acquisitions ciblées, les synergies entre les filiales, la centralisation des activités administratives, l'impartition et la gestion des risques.

Par exemple, en 2000, la Banque a fait l'acquisition de 43 succursales de services aux particuliers de la Banque Scotia au Québec, incluant des portefeuilles de prêts et de dépôts d'une valeur approximative de 1,8 milliard et de 1,4 milliard de dollars respectivement. En plus d'augmenter les revenus des SFAP, la transaction a permis une répartition des frais fixes sur une base d'affaires plus large. À la suite de l'intégration des succursales de la Banque Scotia, le ratio d'efficacité du secteur des SFAP s'est amélioré de 5 % en 2001.

La création de B2B Trust est un bel exemple de synergie entre les filiales. Les clients des partenaires de distribution de B2B Trust utilisent les mêmes infrastructures technologiques que ceux des SFAP. Comme dans le cas de l'acquisition des 43 succursales de la Banque Scotia, la création de B2B Trust a un impact positif sur les coûts moyens de la Banque en permettant de répartir les frais fixes sur un plus grand nombre de clients.

La Banque a aussi procédé à la centralisation des activités administratives pour améliorer l'efficacité des SFAP. En 1997, la Banque a amorcé un virage vers les services-conseils dans ses succursales. À partir de ce moment, on a transféré les activités administratives des succursales vers des centres administratifs spécialisés. En plus d'améliorer la qualité du service à la clientèle en rendant plus disponibles les conseillers, la centralisation a permis une gestion plus efficiente des activités administratives par les centres spécialisés.

Dans le réseau, on a développé, il y a quelques années, un programme qui s'appelait focus-ventes. L'objectif était de sortir les tâches administratives des succursales et de les centraliser et de les automatiser afin que les conseillers se concentrent davantage sur les ventes. Cela a été suivi d'un autre programme : SAVA (service amélioré – ventes améliorées). [...] La plupart des banques ont fait ce virage, mais on a été parmi les premiers au Canada. Cela nous a permis d'économiser énormément, donc de pouvoir se rapprocher de la compétition en ce qui a trait aux économies d'échelle.

Comme nous l'avons mentionné dans la section portant sur la technologie, la Banque a recours à l'impartition pour diminuer ses coûts et se concentrer sur les

activités clés. La technologie n'est pas le seul domaine où la Banque a cédé en impartition une partie de ses activités. Ce fut également le cas pour les inventaires de papeterie, l'immobilier et autres.

Dans le passé, on a été l'une des banques qui, je crois, a fait le plus appel à des partenariats d'impartition. [...] Par exemple, à un moment donné, la Banque gérait son propre entrepôt d'inventaire de crayons, de gomme à effacer, etc. Comme on n'était pas des spécialistes dans ce domaine, on a donné la gestion à un fournisseur de bureau. On a fait la même chose avec la gestion de nos immeubles.

La Banque a récemment créé un poste de vice-président intégration des risques et gestion du risque opérationnel. La gestion du risque opérationnel est une nouvelle composante qui s'ajoute à la gestion des risques de marché et de crédit. Le risque opérationnel regroupe tous les risques liés à la fraude, aux erreurs humaines, aux systèmes; tous les risques qui ne sont pas associés aux risques de marché ou de crédit. Selon un dirigeant de la Banque : « [...] dans l'industrie bancaire canadienne, 20 % à 30 % des risques proviennent du risque opérationnel, c'est donc non négligeable ». La gestion du risque opérationnel s'accompagne d'une augmentation des contrôles dans chacune des lignes d'affaires et des fonctions corporatives visant à diminuer les coûts et à améliorer l'efficacité globale de la Banque.

L'intégration des trois sortes de risque, contrairement à d'autres banques, n'a pas encore été complétée à la Banque Laurentienne. L'implantation prochaine d'un modèle de calcul des risques en fonction d'une unité de mesure commune, le capital, permettra l'intégration complète. En plus d'améliorer la compétitivité globale de la Banque, cela rendra possible le calcul du capital réglementaire en fonction des risques réels. Le *Basel Committee on Banking Supervision* étudie présentement la possibilité pour les banques d'utiliser un modèle interne basé sur les risques pour calculer le capital réglementaire requis. La Banque pourrait être avantagée par la nouvelle réglementation, son niveau de capital actuel étant, selon elle, plus élevé que le niveau qui sera requis une fois la nouvelle méthode de calcul permise.

D'ici trois ans, on pourrait avoir un très gros avantage concurrentiel. Toutes proportions gardées, les banques maintiennent en général un niveau de capital réglementaire plus élevé que ce qui serait normalement exigé en fonction du risque réel. Donc, lorsque que le comité de Bâle autorisera l'utilisation d'un modèle interne pour le calcul du capital réglementaire, les banques se retrouveront avec un capital inférieur à ce qu'elles ont actuellement. Dans notre cas, on pense bénéficier d'une diminution de capital beaucoup plus importante que les autres banques. On pourra ainsi libérer le capital pour l'allouer à d'autres activités plus profitables pour la Banque.

2.4.4 Les ressources humaines

Dans l'ensemble, la Banque ne semble pas pénalisée par sa taille ou par ses ressources en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. « Nous pouvons nous permettre d'aller chercher tout ce dont nous avons besoin sur le marché ». Selon un dirigeant, les politiques de ressources humaines de la BLC (recrutement, rémunération, formation, rétention, etc.) sont tout à fait comparables à celles de la concurrence dans l'industrie. De même, le fait que la BLC soit la seule banque syndiquée au Canada, en raison de son réseau de services financiers aux particuliers, ne semble pas l'affecter outre mesure. Pour les gestionnaires en place, le syndicat ne représente pas un véritable obstacle, mais une réalité à laquelle ils se sont habitués.

Dans le *day-to-day*, ça [le syndicat] occasionne parfois des délais. Mais cela dit, on est habitué, on n'est pas syndiqué depuis hier, on est syndiqué depuis très longtemps. L'entreprise a évolué avec le syndicat. Ce n'est pas un problème quotidien.

La Banque Laurentienne mise beaucoup sur son programme de rémunération incitative pour offrir à ses employés une rémunération compétitive sur le marché.

On fait une vigie de marché de façon constante sur la rémunération. On sait qu'au niveau des salaires, on n'est pas toujours les plus hauts, mais on se place tout de même bien. Mais on est plus fort au niveau de la bonification. Nos programmes de bonification sont généralement plus élevés que le marché.

Le calcul du boni est fonction de trois facteurs : la performance de la Banque dans son ensemble, la performance du secteur d'activité de l'individu et la performance de l'individu. Le programme de rémunération incitative vise à supporter la stratégie de l'organisation, à encourager les comportements individuels en ligne avec la stratégie de l'organisation, à responsabiliser les employés face aux résultats de l'organisation et à récompenser la contribution des individus au succès de l'organisation. Par exemple, la Banque a récemment annoncé que les conseillers des SFAP seraient rémunérés sur la base de la rétention des clients. Cette nouvelle politique s'insère dans le désir de la Banque de se centrer davantage sur le client en 2002. Les conseillers en succursale devraient donc porter une attention accrue aux clients existants, développer la relation avec eux et faire de la BLC leur principale institution bancaire.

L'établissement de politiques alignées sur la stratégie de l'organisation constitue définitivement une priorité pour le secteur des ressources humaines. Pour cela, la Banque a décentralisé la gestion des ressources humaines dans les lignes d'affaires. Des équipes de gestionnaires en ressources humaines ont été mises en place dans chacune des lignes d'affaires. Ces derniers sont responsables de l'implantation des grandes orientations corporatives de la Banque en matière de ressources humaines et de leur harmonisation avec les objectifs propres à chacune des lignes d'affaires.

Les actions entreprises au niveau des ressources humaines sont arrimées avec le plan d'affaires des unités. De cette façon, le temps de réaction est beaucoup plus rapide, les ressources sont plus près de l'information sur le terrain et les politiques sont plus adaptées.

Cette mesure est d'autant plus appropriée qu'elle contribue à renforcer le rôle joué par la gestion des ressources humaines dans les activités des lignes d'affaires. En mettant une équipe sur place, la Banque s'assure non seulement d'un soutien à la ligne d'affaires, mais également d'un contrôle sur les pratiques qui sont réellement implantées sur le terrain. La réalité des lignes d'affaires diffère

parfois des grandes orientations corporatives en matière de ressources humaines, surtout dans une organisation où la culture entrepreneuriale domine.

Les gens ne réalisent pas toujours l'importance des ressources humaines parce que ce sont des entrepreneurs. Ce sont des gens qui ont commencé petit avec des secteurs où il n'y avait encore personne. Ils ont monté leur secteur eux-mêmes, et ce, non pas en faisant de l'évaluation de personnel, mais en travaillant fort et en mettant beaucoup d'heures. On a grossi, il faut changer nos façons de faire et ce n'est pas toujours évident pour tout le monde.

2.4.5 La structure organisationnelle

Le structure organisationnelle de la Banque Laurentienne présente deux caractéristiques principales : la décentralisation du pouvoir dans les secteurs d'activité et la proximité hiérarchique.

La décentralisation

Chaque secteur d'activité de la Banque, lignes d'affaires et secteurs corporatifs, est sous la responsabilité d'un vice-président exécutif qui relève directement du président et chef de la direction. La figure 6 présente l'organigramme de la haute direction en 2002.

Le comité de direction est l'endroit où les grandes orientations stratégiques de la Banque sont décidées et les objectifs d'affaires sont fixés. Chaque secteur d'activité est responsable de la mise en œuvre de sa stratégie et de l'atteinte de ses objectifs.

Notre processus est très peu formel. Le comité de direction n'est pas un lieu où nous devons absolument présenter chaque *business case* et en débattre pendant deux heures. On est très décentralisé. On a beaucoup de latitude dans la façon de mener nos activités.

Avec la restructuration de la Banque en société de portefeuille, la décentralisation du pouvoir dans les lignes d'affaires devrait s'accroître. C'est déjà le cas de B2B Trust, la première filiale publique du groupe. B2B Trust a été

constituée comme une entité indépendante : elle possède son propre comité de direction, son propre conseil d'administration et des actionnaires différents du reste de la Banque.

De plus en plus, la société parente commence à être exclue parce qu'on doit gérer en fonction des autres actionnaires aussi. Alors, on est de plus en plus autonome face à la Banque dans notre processus de prise de décision.

La proximité

Les données recueillies nous amènent à penser que la Banque compte moins de paliers hiérarchiques que les grandes institutions financières et surtout, que la distance hiérarchique entre les individus y est moins marquée. Comme le montrent les citations suivantes, les membres de la haute direction ne sont pas très loin des opérations.

Nous avons une structure très opérationnelle. La pyramide est donc très écrasée. Dans notre secteur, il y a un vice-président exécutif, des vice-présidents régionaux, des gestionnaires de succursale et tout de suite après, il y a des directeurs de comptes qui traitent avec les clients.

On [la direction] est très près de nos conseillers, donc très près de nos clients. C'est certainement un avantage concurrentiel pour la Banque. En tant que vice-président, je ne suis jamais bien loin de mon conseiller lorsqu'il a besoin de moi ou de quelque chose de spécial pour enclencher une vente.

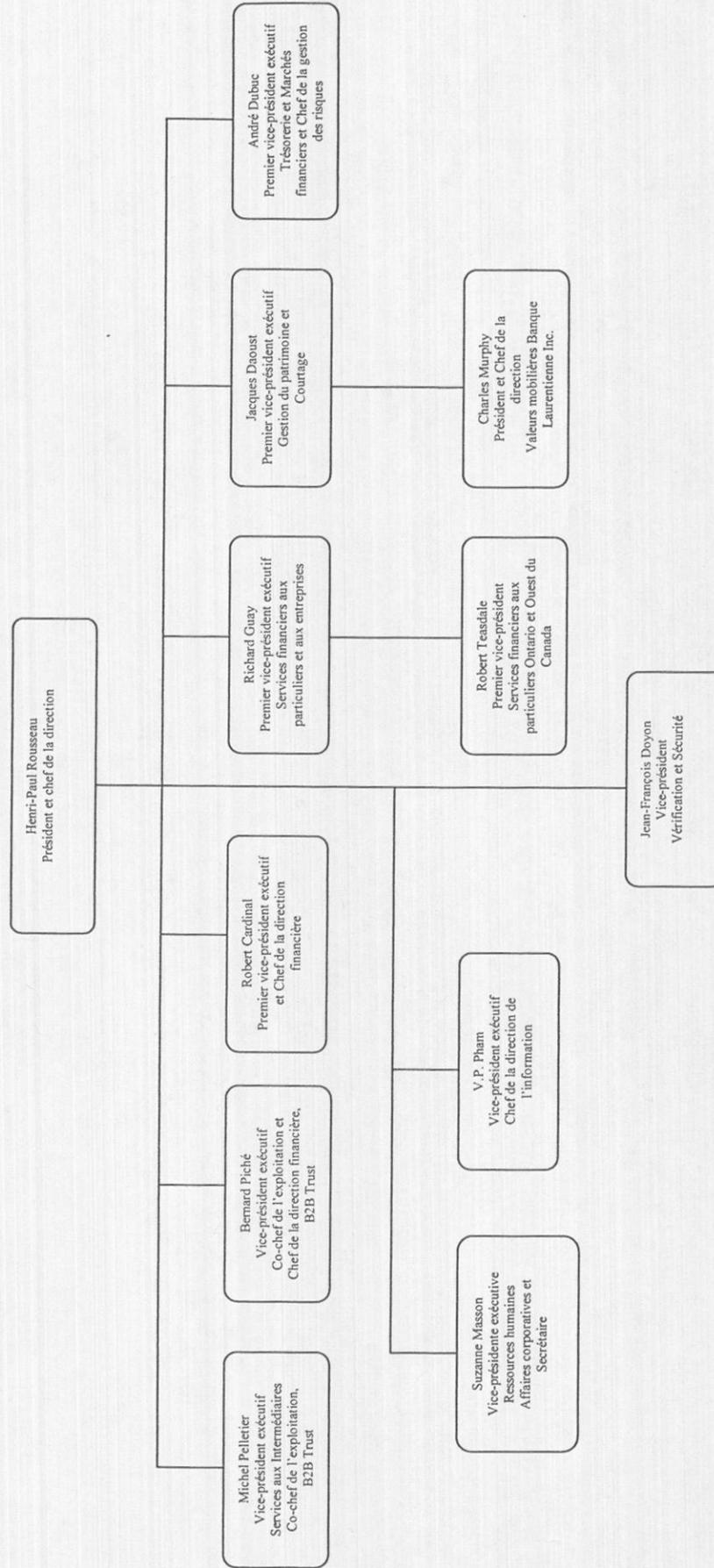
La proximité hiérarchique signifie également que les interrelations entre les individus ne sont pas limitées à l'ordre hiérarchique, tel que défini par l'organigramme de la Banque. Dans les faits, il n'est pas rare qu'un directeur ou un analyste communique directement avec un membre de la haute direction de son secteur d'activité. D'ailleurs, les cadres intermédiaires sont souvent appelés à participer à la prise de décisions importantes concernant leur ligne d'affaires, et parfois même la Banque dans son ensemble.

C'est une banque où l'action se situe beaucoup au niveau du *middle management* et de la haute direction [...] Pour quelqu'un comme moi, c'est l'occasion de participer aux grandes orientations de ma ligne d'affaires, mais aussi de siéger au comité de planification stratégique de la Banque.

Une conséquence de la structure à la fois décentralisée, aplanie et informelle de la Banque est la rapidité de son processus de prise de décision. Comme nous l'avons mentionné, les employés de la Banque sont capables de décider et d'agir rapidement. Cette capacité semble renforcée par la structure de la Banque, en particulier par sa petite taille.

Si tu parles avec des gens qui ont travaillé chez Desjardins ou dans une grande banque, ils te diront qu'ici les décisions se prennent très facilement et très rapidement. [...] Il n'y pas énormément d'échelons. On a accès au président et au comité de direction assez facilement.

Figure 7 Comité de direction de la BLC



2.5 La BLC : en conclusion

La Banque Laurentienne, bien que loin derrière ses rivales en termes d'actifs ou de parts de marché, a réussi à se tailler une place bien à elle dans l'industrie bancaire canadienne. L'étude de son histoire récente montre son cheminement vers une organisation beaucoup plus ciblée. La période d'acquisitions lui a permis de devenir une banque d'envergure nationale avec diverses lignes d'affaires. Certaines de ces acquisitions ont joué un rôle déterminant dans le positionnement actuel de la Banque. B2B Trust, qui représente en quelque sorte l'aboutissement de la stratégie de la Banque, n'existerait pas sans l'acquisition de la Fiducie Sun Life du Canada en 2000 et celle de North American Trust en 1995. La vente du bloc d'actions de la Société financière Desjardins-Laurentienne, en 1997, aura permis au président et chef de la direction de la BLC, Henri-Paul Rousseau, d'exprimer pleinement son leadership et sa vision de l'entreprise : exploiter une position unique dans chacun de ses marchés traditionnels et occuper une place de choix dans les nouvelles niches de marché. En 2001, l'annonce de restructurer la Banque en société de portefeuille constituait un pas de plus vers la réalisation de la nouvelle vision. L'organisation pourra ainsi se prévaloir de la flexibilité nécessaire à la poursuite de sa croissance, surtout en ce qui a trait à l'ajout de nouveaux partenaires d'affaires.

L'étude de la Banque Laurentienne nous indique également que le succès repose en grande partie sur la qualité des employés. Ce sont les employés, qui, chacun dans leur domaine, ont su trouver des façons originales de concurrencer avec les grandes banques dans les segments de marché ciblés. Ils ont réussi, par leur entrepreneurship, leur goût du défi et leur efficacité, à contourner les contraintes de ressources par des solutions ingénieuses. Finalement, le cas de la BLC montre qu'il est possible pour une entreprise ayant une taille et des ressources limitées de concurrencer, même d'avoir du succès, dans une industrie dominée par quelques gros joueurs.

5^e partie : Analyse de données

Dans cette partie, nous analysons les informations présentées dans la partie précédente. Nous cherchons à savoir dans quelle mesure les propositions du modèle théorique expliquent le succès de la BLC. Correspondent-elles réellement aux stratégies et aux dimensions de la compétitivité à l'origine de son succès? Sinon, comment peuvent-elles être complétées ou raffinées pour mieux refléter la réalité de la Banque et possiblement de plusieurs autres END? Afin de répondre à ces questions, nous abordons l'analyse de données par une discussion de chacune des propositions de recherche. Puis, nous revenons sur les principaux résultats de l'étude afin de bien dégager les facteurs clés du succès des END mis en évidence par le cas de la BLC.

1 La discussion des propositions de recherche

Proposition 1 : Les END peuvent être aussi profitables que les entreprises ayant une forte part de marché.

Nous avons défini une END performante comme une entreprise répondant à la définition d'une END et dont le rendement sur l'avoir des actionnaires est comparable ou supérieur à la moyenne de l'industrie. La BLC répond à la définition d'une END. Elle possède une faible part de marché, une taille modeste et des ressources limitées par rapport à ses concurrents. Le tableau 13 présente

quelques données récentes mettant en évidence la situation de non-dominance de la Banque. Il montre l'écart considérable qui la sépare du leader de l'industrie bancaire au Canada, la Banque Royale, de même que de sa plus proche rivale, la Banque Nationale.

Tableau 13 Comparaison 2001 : BLC, BNC et RBC

Banques	Rang dans l'industrie	Part de marché	Actif total (en milliards de \$)	Revenus nets (en millions de \$)
Banque Laurentienne du Canada	7	1,07 %	16,78	90,7
Banque Nationale du Canada	5	4,79 %	75,25	627
RBC Groupe Financier	1	19,3 %	303,22	2 411

Malgré les évidences du tableau 13, la Banque Laurentienne a obtenu en 2000 un rendement sur l'avoir des actionnaires comparable à la moyenne de l'industrie, soit 14,8 % par rapport à 16,3 % pour l'industrie. Le cas de la BLC montre, comme l'indique la proposition 1, que les END ne sont pas nécessairement condamnées à une profitabilité marginale (Hambrick et al., 1982). La Banque est la preuve que des budgets R&D limités, des économies d'échelle négligeables, un réseau de distribution restreint ne constituent pas des obstacles incontournables à la profitabilité d'une END, même dans une industrie où un petit nombre de joueurs contrôle le marché.

Proposition 2 : Les END performantes innovent dans leur façon de concurrencer; elles développent des stratégies et des dimensions de la compétitivité différentes de celles des entreprises ayant une forte part de marché.

La Banque Laurentienne, contrairement à ses rivales de plus grande taille, ne poursuit pas une stratégie d'expansion à l'étranger. Ses activités sont concentrées au Québec, en Ontario et dans l'Ouest canadien. Bien qu'elle ait

participé au mouvement de diversification dans l'industrie, ses activités non traditionnelles restent, toutes proportions gardées, moins importantes que celles des grandes banques. En 2000, les revenus autres que d'intérêt ont compté pour 43,1 % des revenus totaux de la Banque comparativement à 55,6 % en moyenne pour les six grandes banques.

Comme les END de Woo et Cooper (1981; 1982), la Banque Laurentienne ne cherche pas à imiter les stratégies des grandes banques, mais bien à s'en distinguer. Elle n'a d'ailleurs ni la taille, ni les ressources de ses rivales pour devenir elle aussi une banque internationale diversifiée. Elle poursuit davantage une stratégie de concentration (Porter, 1982). L'exploitation de niches de marché ciblées, plus que le marché dans son ensemble, caractérise sa stratégie. De plus, la Banque mise sur la conclusion d'alliances stratégiques et sur bien d'autres moyens pour concurrencer dans chacune de ses lignes d'affaires. Nous reviendrons plus en détail sur les stratégies et les dimensions de sa compétitivité dans le reste de cette section. Déjà, nous pouvons dire que le cas de la BLC confirme l'importance pour les END d'innover dans leur façon de concurrencer (Woo, 1986) et de ne pas attaquer les entreprises leaders avec une stratégie d'imitation (Porter, 1986).

Proposition 3 : Les END performantes ont un dirigeant dynamique, influent, déterminé et impliqué dans les activités courantes de l'entreprise.

Les données recueillies lors de nos entrevues mettent en évidence la contribution énorme de monsieur Rousseau au succès de la Banque. Depuis son entrée en poste en 1994, le rendement sur l'avoir des actionnaires est passé de 2,1 %, un creux dans l'histoire de la BLC, à 13,8 % en 2001. Monsieur Rousseau correspond au profil des dirigeants d'END de l'étude d'Hamermesh et al. (1978); on le reconnaît pour son dynamisme, son influence, sa détermination et son implication dans les activités courantes de l'entreprise. On le considère aussi comme un visionnaire, quelqu'un qui devance le marché, qui donne à l'organisation une direction claire. On attribue d'ailleurs à l'ère Rousseau la volonté de la Banque de se démarquer des grandes banques, de faire les choses à

sa manière. La qualité de visionnaire de monsieur Rousseau appuie la capacité de la Banque à innover dans sa façon de concurrencer. Pour cela, nous pensons que les dirigeants des END qui réussissent, en plus d'avoir les qualités énoncées dans la proposition 3, possèdent surtout une vision claire de l'industrie et de la direction à suivre par l'organisation.

Proposition 4 : Les employés des END performantes sont engagés dans la direction choisie par l'entreprise, ont le goût du défi, s'adaptent à l'incertitude et au changement, sont créatifs et font preuve d'entrepreneurship.

Dans l'ensemble, la théorie reflète assez bien la réalité du cas de la BLC. Les employés de la Banque sont engagés dans la direction choisie par l'entreprise. Ils croient au succès de l'organisation et sont des ardents défenseurs de sa stratégie. Les employés trouvent aussi valorisant de travailler à la Banque. Ils sont stimulés à l'idée de participer au succès de la plus petite des grandes banques canadiennes. Le cas de la BLC nous amène à penser qu'il existe un lien fort entre l'engagement des employés envers une END et le défi que représente pour eux sa réussite.

La capacité d'adaptation à l'incertitude et au changement à la BLC se traduit par la capacité des employés à prendre des décisions et à agir rapidement. Les employés ont beaucoup de responsabilités, sont souvent impliqués dans plusieurs dossiers à la fois, mais ont rarement le temps de s'y attarder en profondeur. De plus, ils doivent être capables de réagir rapidement pour profiter d'une ouverture dans le marché ou enclencher une action compétitive. La rapidité de décision et d'action influence donc la capacité des END de saisir les occasions de se distinguer sur le marché.

La dimension entrepreneuriale est ressortie très forte chez les employés de la Banque. L'initiative est très valorisée dans l'organisation. Les employés en place ne se contentent pas d'exécuter des directives, ils s'efforcent de trouver de nouveaux débouchés et de nouvelles façons de faire pour améliorer la

compétitivité de la Banque. Comme la vision du dirigeant, le comportement entrepreneur des employés aide les END à innover dans leur façon de concurrencer. D'ailleurs, la perspective de l'école autrichienne (Jacobson, 1992) considère l'innovation entrepreneuriale comme le moteur de la remise en cause de la dominance. Les END, grâce à des individus entrepreneurs, remettent en cause l'unicité de la stratégie des entreprises leaders. Elles sont la preuve que les économies d'échelle (Hambrick et al., 1982; Buzzell et Gale, 1975) et les investissements massifs (Shamsie, 1991) ne sont pas les seules façons de concurrencer.

Proposition 5 : Les END performantes privilégient la profitabilité plutôt que la croissance des parts de marché dans leurs choix stratégiques.

Au cours de la période 1988 à 2000, la Banque a réalisé de nombreuses acquisitions, et ce, dans le but avoué d'augmenter sa taille. Selon plusieurs dirigeants, sans toutes ces acquisitions, la Banque n'existerait plus aujourd'hui. Donc, les END, même si elles n'aspirent pas à une position de dominance dans le marché, sont parfois forcées d'augmenter leur taille pour survivre et demeurer concurrentielles.

Au cours des dernières années, la Banque a cependant décidé de concentrer sa croissance dans des segments de marché ciblés où elle pense bien réussir. L'étude des développements récents de chacune des lignes d'affaires met en évidence cette nouvelle réalité de sa stratégie globale. Nous avons vu que la Banque investit beaucoup d'énergie dans B2B Trust et les SAI; des secteurs possédant un fort potentiel de rentabilité. De même, consciente des limites de son réseau de succursales, elle mise énormément sur le financement aux points de ventes pour assurer la croissance hors-Québec des SFAP. Cette alternative de croissance est de loin plus rentable que la construction ou l'acquisition de nouvelles succursales partout au pays. La Banque montre également sa volonté de concentrer sa croissance dans les SFAE où la spécificité du créneau ciblé contribue à la rentabilité de la ligne d'affaires. Nous avons aussi vu que la BLC, par l'intermédiaire de sa filiale Valeurs Mobilières Banque Laurentienne, a su se

tailler une place de choix dans le courtage institutionnel. Ce résultat découle en grande partie des efforts soutenus de la direction en ce sens. En résumé, la Banque a compris qu'elle ne pouvait pas être tout pour tout le monde, et ce, dans chacune de ses lignes d'affaires. Elle a fait le pari qu'une position forte sur quelques segments de marché rapporte davantage qu'une position faible sur l'ensemble du marché. Comme l'indique Porter (1986), la concentration implique nécessairement un arbitrage entre la rentabilité et la part de marché d'une entreprise.

Le cas de la BLC appuie la proposition 5. Il montre que le succès des END dépend plus de l'exploitation de segments de marché rentables que de la recherche de la croissance en soi. Néanmoins, le cas de la BLC révèle aussi que la croissance s'avère parfois essentielle à la survie des END, surtout celles situées dans des industries où la taille est importante. Ainsi, les END doivent d'abord s'assurer de posséder la taille nécessaire pour demeurer en vie, puis cibler leur croissance dans les segments de marché offrant le meilleur potentiel de rentabilité

Proposition 6a : Les END performantes évoluent dans des environnements stables, souvent des industries à maturité.

Comme nous l'avons vu, plusieurs facteurs se combinent pour transformer l'industrie des services financiers au Canada : consolidation, nouveaux concurrents, technologie, vieillissement de la population et mondialisation. Ces facteurs alimentent la poursuite de la croissance des firmes du secteur et retardent la transition vers la maturité. Bien que certaines caractéristiques des secteurs à maturité apparaissent dans l'industrie bancaire canadienne (accent sur les coûts et le service, nouveaux produits et nouvelles applications limités, intensification de la concurrence internationale, etc.), la principale caractéristique, le ralentissement de la croissance, n'est pas encore observable (Porter, 1982). Depuis 1994, la croissance annuelle moyenne des revenus cumulés de l'industrie s'élève à près de 40 %¹².

¹² Industry Report, Banks & Trusts Industry, Financial Post, Oct. 12, 2001.

Néanmoins, on observe une certaine stabilité en ce qui a trait aux acteurs dominants dans l'industrie. À ce jour, les six grandes banques détiennent encore plus de 90 %¹³ de l'actif total des banques canadiennes. En ce sens, malgré l'arrivée de nouveaux concurrents, la structure concentrée de l'industrie bancaire canadienne n'est pas complètement différente de celle d'une industrie mature. Nous croyons tout de même que les forces en présence préserveront le dynamisme de l'industrie. Ainsi, nous ne considérons pas que les conditions favorables à la compétitivité des END décrites dans l'étude de Woo et Cooper (1981; 1982), telles une compétition moins féroce ou des changements dans les produits et les processus moins fréquents, aient une incidence majeure sur la réussite de la BLC. Sans affirmer pour autant que la stabilité ne contribue pas au succès de certaines END, on constate que les END peuvent bien réussir dans des environnements où la stabilité n'est pas forcément la caractéristique principale. Nous verrons même dans ce qui suit que des discontinuités dans l'environnement sont souvent à l'origine du succès du positionnement des END.

Proposition 6b : Les END performantes se concentrent sur un ou quelques segments de marché où leurs forces sont valorisées et où elles peuvent concurrencer.

Le cas de la BLC appuie les recommandations de la littérature en stratégie en ce qui a trait à l'importance pour les END de se trouver une niche de marché (Porter, 1982; 1986; Buzzell et Gale, 1987; Katz, 1970). Les niches de marché ou la concentration de l'activité sont des éléments clés de la stratégie globale de la Banque. La Banque mise sur les nouvelles niches de marché, comme B2B Trust et la Gestion du patrimoine, pour favoriser sa croissance et rehausser sa valeur sur le marché. Dans les marchés plus traditionnels, comme les SFAP et les SFAE, la Banque concentre ses efforts et ses ressources sur une portion spécifique du marché.

¹³ Ministère des Finances Canada, www.fin.gc.ca.

Comme l'indique Porter (1982), la réussite d'une stratégie de concentration dépend en grande partie de l'opportunité que présente le segment de marché choisi. La théorie explique que les opportunités de niche peuvent résulter d'une forte concentration (Carroll, 1984) ou encore d'une discontinuité dans l'environnement de l'industrie (Swaminathan, 1998). Les industries très concentrées offrent la possibilité à des spécialistes de se positionner sur des segments de marché délaissés ou négligés par les grandes firmes. C'est probablement ce qui explique le succès des SFAE spécialisés dans le financement de moyennes entreprises, un segment de marché mal desservi par les grandes banques selon un dirigeant de la BLC.

Le positionnement de la Banque dans les nouvelles niches de marché n'est pas étranger à l'avènement de discontinuités dans l'environnement de l'industrie bancaire au Canada. L'arrivée de nouveaux joueurs dans la distribution de services bancaires, aidée par le développement des technologies de l'information, a largement contribué à la décision de mettre sur pied B2B Trust. De la même manière, la création d'une filiale séparée dédiée à la Gestion du patrimoine s'explique surtout par l'arrivée des baby-boomers à la retraite.

La réussite d'une stratégie de concentration dépend aussi de la capacité de la firme à concurrencer dans le segment de marché choisi (Porter, 1982). Le cas de la BLC regorge d'exemples de réussite. Ces exemples sont la preuve que les forces de la Banque sont valorisées dans les segments de marché choisis. Le tableau 14 résume les principales forces de la Banque lui permettant de concurrencer dans chacun de ses secteurs d'activité.

La réponse des concurrents constitue un autre élément qui influence la réussite d'une stratégie de concentration. La présence de barrière à la réponse (Porter, 1986; Buzzell et Gale, 1987) ou des coûts élevés de contre-attaque (Lee et al., 1999) entraînent habituellement un comportement d'accommodation chez les concurrents en place. Bien que ce dernier élément ne s'applique pas à la Banque

dans son ensemble, il contribue à la réussite de sa filiale B2B Trust. Dans le cas de B2B Trust, la Banque ne fait pas face à la même rivalité que dans les autres secteurs d'activité. Les grandes banques, en particulier les cinq premières, risqueraient de cannibaliser leurs propres opérations en faisant affaire avec des partenaires de distribution. À l'inverse, la BLC ne court aucun risque puisque qu'elle contrôle moins de 2 % du marché canadien. Donc, dans la nouvelle niche de marché desservie par B2B Trust, la Banque bénéficie d'une barrière à la réponse liée d'une part à la concentration dans l'industrie et d'autre part à la décision des grandes banques de ne pas entrer en force dans ce segment de marché.

Tableau 14 Principales forces de la BLC

Secteurs	Forces
SFAP	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérience depuis plus de 150 ans ▪ Réseau bien établi au Québec ▪ Gamme complète ▪ Site Internet classé 2^e selon Gomez.com ▪ Leader dans le financement aux points de ventes
SFAE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Premier rang pour la qualité du service ▪ Rémunération concurrentielle ▪ Partenariats d'affaires (BDC, Gestion Penfund Limité, etc.)
B2B Trust et SAI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérience avec plus de 10 000 IFI ▪ Leader dans les prêts à l'investissement et les REER autogérés ▪ Infrastructure technologique flexible ▪ Compétence en intégration d'entreprise ▪ Accès au système de paiements ▪ Partenaires de distribution (Merrill Lynch Canada, Schwab Canada, etc.)
Gestion du patrimoine et Courtage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence reconnue sur le marché obligataire institutionnel ▪ Association avec la Compagnie Financière Rothschild Banque pour la gestion de portefeuille et de fonds communs de placement ▪ Reconnaissance des Fonds R sur le marché

Proposition 6c : Les END performantes établissent des alliances stratégiques avec des partenaires d'affaires complémentaires, souvent à titre de fournisseur ou de sous-traitant privilégié.

La proposition 6c coïncide avec la réalité du cas de la BLC. Les alliances avec des partenaires d'affaires complémentaires font partie intégrante de la stratégie globale de la Banque. Comme l'indiquent Lee et al. (1999), les alliances permettent aux END de combler le désavantage de leurs ressources limitées. C'est d'ailleurs le but avoué de la restructuration de la banque en société de portefeuille. La création d'une société de portefeuille favorisera la conclusion d'alliances dans chacune des lignes d'affaires. Déjà, les lignes d'affaires ont recours à des alliances diverses. Comme plusieurs END citées dans la revue de littérature, la Banque saisit les occasions de se positionner comme manufacturier : services bancaires de marque privée; services aux IFI; financement aux points de ventes; courtage institutionnel; gestion de portefeuille d'institution. Elle évite ainsi d'énormes coûts associés à la distribution et à la mise en marché de ses produits. Par exemple, il lui coûte moins cher de distribuer ses produits par le biais d'IFI, d'institutions financières non bancaires ou encore de marchands que de construire de nouvelles succursales à travers le Canada. De la même façon, les frais de publicité sont souvent moins élevés lorsque le fournisseur n'a pas à traiter directement avec le consommateur final (Woo et Cooper, 1981; 1982). Enfin, la Banque est bien positionnée pour profiter de la reconnaissance de la marque acquise par certains partenaires de distribution. Le cas de la BLC confirme que les alliances stratégiques représentent une stratégie profitable pour les END, surtout lorsqu'il existe un écart considérable entre les ressources des entreprises leaders et celles des END.

Proposition 7a : Les END performantes se démarquent par la qualité des produits et le contrôle des coûts.

Nous avons vu qu'il est de plus en plus difficile pour les banques canadiennes de se différencier sur la base des produits. L'offre des banques est devenue homogène; la plupart des produits présentent des caractéristiques

similaires. Les clients s'attendent à ce que leur banque soit en mesure d'offrir les mêmes produits que la concurrence. La BLC, comme d'autres banques, mise donc sur la qualité du service pour se démarquer dans le marché. D'ailleurs, Roth et van der Velde (1991) identifient la qualité perçue par le consommateur comme une dimension première de la compétitivité des institutions financières. Cela est d'autant plus vrai pour la Banque Laurentienne qu'elle ne peut se permettre d'entrer dans une guerre de prix avec ses rivales bénéficiant d'économies d'échelle plus significatives. La Banque a particulièrement bien réussi à se démarquer dans les secteurs des SFAE, de B2B Trust, et aussi des SFAP en ce qui a trait au financement aux points de ventes. Comme les END de l'étude Woo et Cooper (1981; 1982), on remarque que la Banque se démarque surtout dans les secteurs où elle dessert des entreprises. Dans ces secteurs, elle réussit à donner un service de qualité supérieure, que ce soit en termes de relation avec le client ou de solutions apportées à ses besoins. Considérant ses ressources limitées, nous pensons qu'en ciblant un nombre limité d'entreprises plutôt qu'un nombre élevé de particuliers, la Banque se trouve en meilleure position pour offrir un service de qualité supérieure (meilleure connaissance des besoins, personnalisation de la solution, etc.).

Le contrôle des coûts constitue une priorité pour la BLC. Il lui permet de réduire l'écart d'efficacité avec les grandes banques et ainsi de demeurer concurrentielle. Contrairement à certains cas d'END, tels Union Camp ou Nucor, le contrôle des coûts à la BLC ne constitue pas la base d'un avantage concurrentiel, mais une condition nécessaire à sa survie. La Banque a mis en œuvre divers moyens pour réduire ses coûts et améliorer son efficacité : acquisitions, synergies entre filiales, centralisation des activités administratives, gestion des risques, etc. Le contrôle des coûts implique aussi un usage efficient des ressources limitées des END (Hamermesh et al., 1978; Woo et Cooper, 1981; 1982). En ce sens, nous avons vu que la Banque préconise une approche conservatrice, qualifiée de *smart-follower*, dans la gestion de sa technologie. Le cas de la BLC montre aussi qu'elle favorise l'impartition des activités n'étant pas

ce propos qu'elle adopte généralement une approche conservatrice dans la gestion de sa technologie. Néanmoins, malgré ses ressources limitées, elle a su se distinguer sur le marché par son site Internet et par l'ingéniosité de la solution technologique utilisée pour B2B Trust. Lorsque la Banque innove dans sa façon de concurrencer, elle s'attend à ce que tôt ou tard la concurrence en fasse autant ou du moins réagisse. Elle s'efforce donc constamment de renouveler sa position concurrentielle dans chacun de ses marchés de façon à préserver l'unicité de sa position, d'où l'importance des solutions-clients. Les solutions-clients montrent le souci de la Banque d'améliorer sans cesse la qualité de ses services.

La capacité des employés de la BLC à prendre des décisions et à agir rapidement favorise grandement l'efficacité de ses actions compétitives. La Banque a ainsi plus de chances de saisir, avant la concurrence, les occasions qui se présentent dans le marché. Un autre élément qui contribue à la rapidité d'action de la Banque est l'étroitesse du marché ciblé dans chacun de ses secteurs d'activité (Hambrick et al., 1982). Puisqu'elle ne vise pas l'ensemble du marché, ses actions compétitives sont souvent plus ciblées et plus faciles à orchestrer que celles de ses rivales à cible large. La simplicité de la structure organisationnelle (Mintzberg, 1979) influence aussi la rapidité d'action de la Banque, mais nous y reviendrons plus loin. En résumé, le cas de la BLC confirme que les END concurrencent par l'intensité et la rapidité de leurs actions compétitives. Bien que la discrétion des actions compétitives ne s'applique pas au cas de la BLC, nous pensons comme Chen et Hambrick (1995) qu'elle peut créer un avantage pour plusieurs autres END.

Proposition 8a : Les END performantes ont une structure flexible, peu intégrée, souvent organisée en réseau.

Dans notre modèle, la flexibilité attribuée aux END se reflète dans leur capacité de s'adapter aux variations de la demande dans leur industrie (Fiengenbaum et Karnani, 1991). La BLC a bien su s'adapter à l'évolution de la demande dans l'industrie des services financiers au Canada. Elle a poursuivi une

stratégie de diversification nécessaire au cours de la période de 1988 à 2000 qui lui a permis de mieux répondre aux besoins de sa clientèle. Elle a également prouvé sa capacité à tirer profit des nouvelles tendances de l'industrie en réorganisant sa structure, souvent même en créant de nouvelles lignes d'affaires. C'est ainsi que la Banque a mis sur pied les Services aux intermédiaires en 1995, B2B Trust en 2000 et, récemment, la Gestion du patrimoine en 2001. Sa structure décentralisée lui a aussi permis de donner à chaque ligne d'affaires l'autonomie nécessaire pour s'ajuster rapidement aux aléas du marché. C'est sans doute ainsi que la Banque a réussi à se démarquer par la qualité de son service dans certains secteurs d'activité.

La proposition 8a suggère aussi que les END performantes possèdent une structure peu intégrée, souvent organisée en réseau. Ces deux caractéristiques contribuent à la flexibilité de l'organisation. Une structure peu intégrée a souvent comme avantage des coûts fixes moins élevés (Fiegenbaum et Karnani, 1991). Dans les secteurs où la Banque se positionne comme manufacturier, elle bénéficie d'une structure qui n'est pas complètement intégrée. Dans ces secteurs, la Banque s'associe à des tiers qui s'occupent de la distribution auprès des consommateurs. Elle n'a donc pas à supporter les coûts liés à un réseau de distribution. Une organisation en réseau, en plus de réduire les coûts fixes, favorise aussi l'accès à des ressources ou à des compétences non disponibles au sein de l'organisation. Bien que n'étant pas organisée en réseau au sens international du diamant virtuel de Demers et Hafsi (1993), la Banque a recours à diverses alliances pour mener à bien ses activités (ententes de distribution, d'impartition, de développement technologique, etc.) La restructuration de la Banque en société de portefeuille accentuera sans doute sa structure en réseau en facilitant la conclusion de nouveaux partenariats.

Proposition 8b : La structure hiérarchique des END performantes est aplanie et laisse beaucoup de latitude aux cadres intermédiaires dans l'exécution de la stratégie.

La proposition 8b illustre bien la structure organisationnelle de la Banque Laurentienne. Les répondants ont clairement précisé que la structure de la Banque est peu hiérarchisée; on y retrouve moins de paliers hiérarchiques et la distance hiérarchique entre les individus est moins marquée que dans d'autres institutions plus grandes. Nous avons vu qu'une structure aplanie entraîne plus de responsabilités pour les employés de la BLC, en particulier pour les cadres intermédiaires responsables de faire le lien entre la haute direction et les opérations. Comme leurs responsabilités sont élargies, les cadres intermédiaires bénéficient d'une marge de manœuvre considérable dans l'exécution des grandes orientations décidées au comité de direction. Cette marge de manœuvre résultant d'une structure aplanie favorise l'émergence ou l'expression de comportements entrepreneurs chez les employés. Comme nous l'avons indiqué à la proposition 4, ces mêmes comportements supportent la capacité d'une END à innover dans sa façon de concurrencer. Pour cette raison, nous pensons que les END qui réussissent le mieux mettent en place une structure qui laisse beaucoup de latitude aux personnes chargées de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

La structure peu hiérarchisée de la Banque ne favorise pas seulement la créativité des employés, elle accélère aussi le processus de prise de décision. En plus de réduire le nombre de personnes impliquées dans le processus, une structure peu hiérarchisée facilite les échanges d'information entre les individus. À ce sujet, nous avons vu que les communications interpersonnelles à la Banque ne se limitent pas à l'ordre hiérarchique établi. Puisque le processus de prise de décision se trouve accéléré, les actions compétitives entreprises par la Banque le sont aussi. La capacité des END à mettre en œuvre des actions compétitives efficaces dépend donc en partie de la structure en place, en particulier de son degré de hiérarchisation.

Proposition 8c : Les END performantes offrent à leurs employés un programme de rémunération basée sur les résultats.

Comme l'indique la proposition 8c, la BLC offre à ses employés un programme de rémunération basée sur les résultats. Selon un responsable de la rémunération, le programme de la Banque se compare avantageusement à ceux offerts par la concurrence. La Banque compte beaucoup sur son programme de rémunération incitative pour encourager les comportements individuels en ligne avec sa stratégie. Nous pensons que la rémunération basée sur les résultats s'avère d'autant plus nécessaire dans un milieu où les personnes bénéficient d'une grande latitude dans leur travail. L'organisation s'assure ainsi que les initiatives individuelles contribuent à l'atteinte des objectifs corporatifs tels que définis par la haute direction. Compte tenu de la précarité de leur situation, on comprend aisément l'importance qu'accordent les END à l'atteinte des résultats, surtout en ce qui a trait à la rentabilité.

Nous pensons que la rémunération incitative permet aussi aux END, comme à la Banque, de réduire les coûts fixes liés à la masse salariale. Puisque cette forme de rémunération dépend des résultats obtenus, elle constitue un coût variable pour l'organisation. En misant sur la rémunération incitative, les END sont en mesure d'offrir une rémunération concurrentielle sans pour autant nuire à leur rentabilité. Cela représente donc une autre façon pour les END de compenser le désavantage occasionné par leurs ressources limitées.

2 La revue des résultats

Nous avons discuté de chacune des propositions de recherche individuellement. Dans l'ensemble, elles correspondent à la réalité du cas à l'étude. Nous voulons maintenant revenir sur les principaux résultats de l'étude, i.e. les facteurs clés du succès des END que nous avons identifiés, de même que les liens qui unissent ces facteurs. En partant de la prémisse que la Banque Laurentienne du Canada constitue un cas représentatif d'END performante, les

facteurs clés de son succès peuvent nous aider à expliquer le succès des END en général.

Nous avons constaté l'importance majeure pour les END d'innover dans leur façon de concurrencer. Il s'agit selon nous d'un facteur clé de leur succès auquel se rattachent ou participent plusieurs autres.

Les facteurs de succès qui suivent peuvent être divisés en deux catégories : les facteurs externes qui expriment « l'innovation dans la façon de concurrencer » sur le marché et les facteurs internes qui supportent « l'innovation dans la façon de concurrencer ». Les facteurs externes sont en général les plus visibles; ils ont surtout trait à la position de l'organisation ou encore à sa façon de se démarquer dans la position choisie. Parmi les facteurs externes décelés dans notre étude, on retrouve :

- ▶ ***La concentration de l'activité.*** Les END se concentrent sur des segments de marché où leurs forces sont valorisées. Elles ne cherchent pas à concurrencer sur l'ensemble du marché. La concentration de l'activité implique la présence d'une opportunité de niche qui résulte souvent de la négligence des entreprises à cible large ou encore d'une discontinuité dans l'environnement de l'industrie. Lorsqu'il y a présence de barrière à la réponse des concurrents dans le segment choisi, les chances de succès de l'END sont accrues.
- ▶ ***Les alliances stratégiques.*** Les END favorisent la conclusion de partenariats d'affaires complémentaires. Elles augmentent ainsi leur accès à une multitude de ressources ou d'avantages leur permettant de demeurer concurrentielles dans leur marché. Les END s'associent souvent avec des distributeurs de produits finis à titre de manufacturier. Elles évitent ainsi des coûts liés à la mise en marché et à la distribution des produits ou des services, en plus de bénéficier de la reconnaissance de la marque de certains partenaires.
- ▶ ***La qualité des produits ou des services.*** Puisqu'il est difficile pour les END de se démarquer sur la base des coûts, elles misent sur la vente de produits ou de services à valeur ajoutée. Un positionnement comme manufacturier semble propice à la construction d'un avantage concurrentiel basé sur la qualité. Dans ce cas, l'END concentre ses ressources limitées sur la satisfaction de quelques partenaires à fort potentiel. De plus, la relation d'affaires qui prévaut rend plus facile la personnalisation de l'offre.

- ▶ ***L'intensité et la rapidité des actions compétitives.*** Les END concurrencent aussi par le dynamisme de leurs actions compétitives. Leurs actions compétitives sont à la fois fréquentes et rapides. L'END espère ainsi saisir, lorsque ses ressources le permettent, chaque occasion de se démarquer dans le marché, battre de vitesse la concurrence et préserver l'unicité de sa position vis-à-vis de ses rivales.

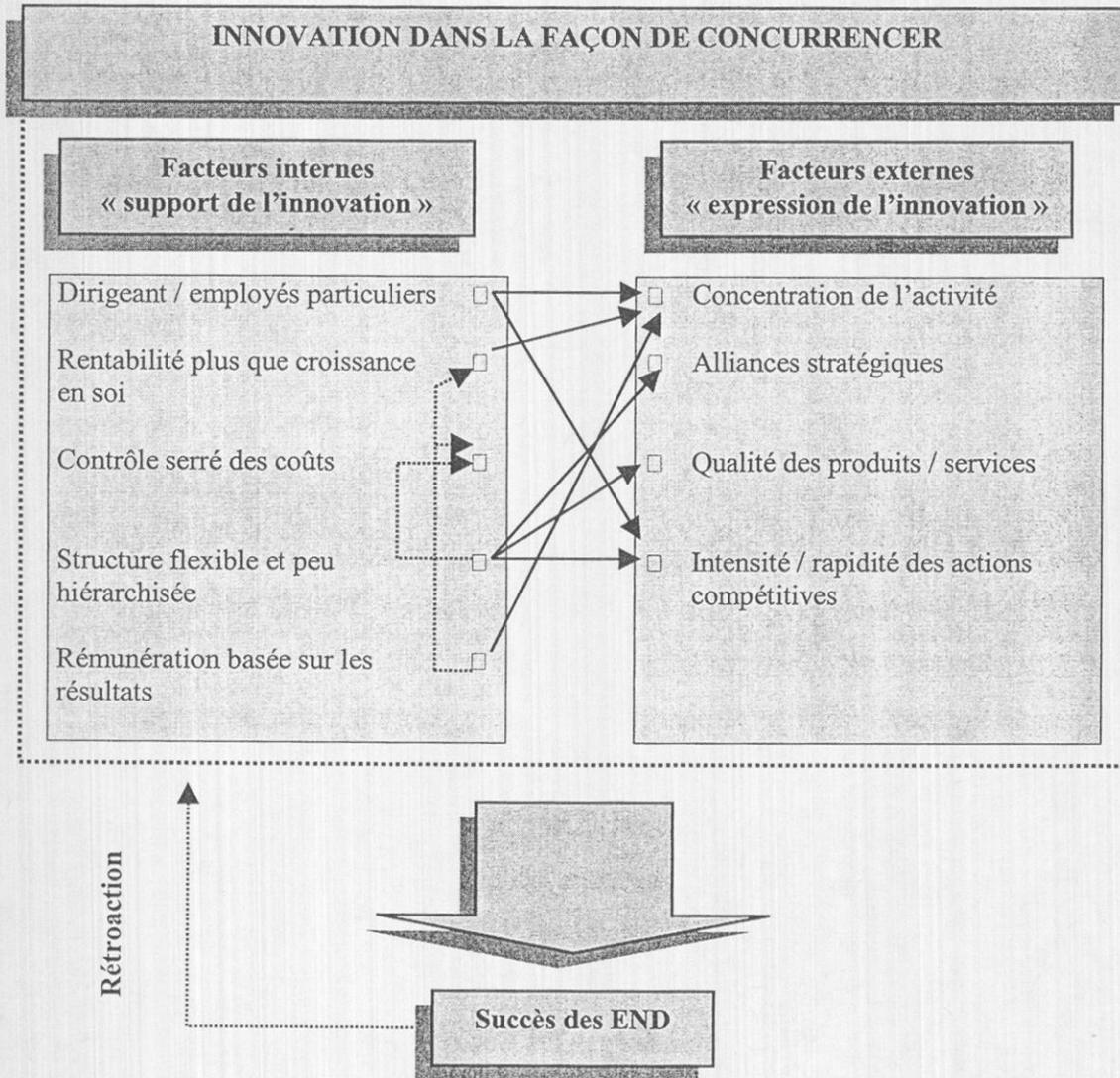
Les facteurs internes sont en général moins visibles que les facteurs externes; ils relèvent surtout de la structure, des ressources ou encore des compétences de l'organisation. Ces facteurs constituent les moteurs derrière les facteurs externes du succès des END, ils permettent leur expression sur le marché. Parmi les facteurs internes notés dans notre étude, on retrouve :

- ▶ ***Un dirigeant et des employés particuliers.*** Le succès des END repose en grande partie sur la capacité du dirigeant et des employés à trouver des façons originales de concurrencer, à identifier des alternatives rentables aux stratégies utilisées par les entreprises dominantes. Pour cela, les END comptent sur un dirigeant visionnaire et des employés entrepreneurs. De plus, la capacité des employés à prendre des décisions et à agir rapidement rehausse le dynamisme des actions compétitives.
- ▶ ***L'exploitation de segments de marché rentables plus que la croissance en soi.*** À moins de circonstances particulières, chez les END la rentabilité prime sur la croissance des parts de marché dans leurs choix stratégiques. Elles assument pleinement le compromis qu'implique une stratégie de concentration; elles réalisent qu'une position forte sur quelques segments rapporte davantage qu'une position faible sur l'ensemble du marché.
- ▶ ***Un contrôle serré des coûts.*** Le contrôle des coûts constitue une dimension globale de la compétitivité des END. L'expression de tous les facteurs externes en dépend. Les possibilités d'économies d'échelle étant limitées, les END élaborent des moyens ingénieux de réduire leurs coûts afin d'accroître leur efficacité. Parmi les principaux moyens utilisés, on retrouve : les acquisitions ciblées, les synergies entre les secteurs d'activité, la centralisation des activités administratives, l'impartition, la gestion des risques et une approche conservatrice en matière de gestion technologique.
- ▶ ***Une structure flexible et peu hiérarchisée.*** Une structure flexible, caractérisée par une faible intégration ou encore une organisation en réseau, améliore la capacité des END à s'adapter à la demande. Une structure peu hiérarchisée permet, en laissant beaucoup de latitude dans l'exécution, de tirer profit d'occasions d'affaires et, en accélérant le processus de prise de décision, de mettre en œuvre des actions compétitives rapidement.

- ***L'usage de la rémunération basée sur les résultats.*** Les END ont avantage à mettre en place un programme de rémunération incitative concurrentiel. Cela leur permet d'une part de s'assurer de l'alignement des comportements individuels avec la stratégie d'entreprise et d'autre part d'offrir une rémunération concurrentielle à leurs employés tout en réduisant les coûts fixes.

Les résultats observés soulignent l'interdépendance évidente entre les facteurs clés du succès des END identifiés. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les stratégies et les dimensions de la compétitivité des END interagissent et se combinent pour engendrer le succès. La figure 8 illustre les principales relations entre celles-ci. Malgré le caractère unidirectionnel des flèches apparaissant à la figure 8, nous n'excluons pas l'influence des facteurs externes sur les facteurs internes du succès des END. Nous avons seulement cherché à souligner les relations de « cause à effet » mises en évidence dans notre étude. Nous n'insinuons donc pas que les facteurs internes précèdent invariablement les facteurs externes du succès des END. Nous pensons qu'il importe surtout de bien comprendre qu'il existe une forte relation entre les divers éléments qui permettent à une END de réussir. Comme nous l'avons fait pour le modèle théorique, nous avons pris soin d'inclure une flèche de rétroaction pour rappeler que les résultats obtenus affectent à leur tour les stratégies et les dimensions de la compétitivité des END.

Figure 8 Facteurs clés du succès des END



Ce mémoire apporte une contribution tant à la théorie qu'à la pratique. Du point de vue de la théorie, notre but initial était d'inspirer le développement d'une nouvelle théorie sur la profitabilité des END. Nous croyons avoir atteint ce but, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, nous avons su rassembler au sein d'un seul travail divers écrits pertinents au cas des END, auparavant dispersés à travers la littérature en stratégie, marketing et PME. Cela nous a permis, entre autres, de faire le point sur l'état des connaissances en ce qui a trait au succès des END. D'autres chercheurs intéressés au cas des END seront ainsi mieux à même d'apprécier les lacunes de la littérature actuelle, et surtout d'identifier les besoins en ce sens.

Ensuite, à la lumière de la théorie actuelle, mais aussi grâce à notre intuition personnelle, nous avons développé un modèle théorique propre à la situation des END. Au-delà de nos attentes, presque toutes les propositions du modèle se sont avérées utiles pour expliquer le succès de la BLC. À partir de ces résultats, d'autres pourront recourir à un échantillon plus grand pour valider de manière empirique le modèle ou du moins certaines de ses propositions. L'étude du cas de la BLC, en plus de souligner l'apport particulier de certains éléments au succès des END, nous a permis d'élever notre compréhension au niveau des relations entre les stratégies et les dimensions de la compétitivité des END. Nous sommes d'avis que ce mémoire servira de point de départ à des recherches ultérieures sur les END qui éventuellement, nous l'espérons, mèneront à l'émergence d'une nouvelle théorie.

Du point de vue de la pratique, nous pensons, comme Hafsi et al. (2000), que l'examen de cas à succès est fructueux pour le praticien. Ceci est d'autant plus vrai dans le contexte de ce mémoire que la plupart des entreprises existantes se trouvent en situation de non-dominance dans leur marché. Les résultats de l'étude peuvent donc représenter des points de repère fort utiles pour plusieurs dirigeants qui, comme ceux de la BLC, doivent trouver des façons originales de concurrencer avec une taille et des ressources souvent limitées. De plus, ce mémoire offre à la

Banque Laurentienne et à ses dirigeants un recul intéressant sur les aspects variés de sa stratégie. Nous sommes parvenus, du moins en partie, à mettre en évidence les facteurs clés de son succès. L'attention qui sera accordée à ces facteurs dans l'avenir pourrait avoir des répercussions sur la rentabilité de l'organisation. Notre étude donne aussi à la BLC l'occasion de valider ou de comparer les éléments essentiels de sa stratégie à la lumière de la littérature académique.

La réalisation de ce mémoire comporte aussi ses limites. La génération d'une nouvelle théorie à partir d'études de cas implique que c'est la spécificité des données qui donne naissance à la généralité de la théorie. En choisissant d'étudier un cas unique, nous courons la chance que les résultats obtenus ne décrivent qu'un phénomène particulier. À la limite, la théorie résultante pourrait s'avérer trop étroite ou trop spécifique pour s'appliquer, de manière générale, à la situation des END.

Même si, comme nous l'avons mentionné, le cas de la BLC constitue un échantillon propice à l'étude des END, il est plus que probable que son étude ne suffise pas à dresser un portrait complet du succès des END. Nous croyons qu'il existe une multitude d'autres solutions possibles permettant à ces organisations de réussir. C'est sans doute pourquoi certains éléments de la littérature, comme l'importance d'un environnement stable (Woo et Cooper, 1981; 1982) ou encore la discrétion des actions compétitives (Chen et Hambrick, 1995), ne sont pas ressortis dans notre étude.

Enfin, compte tenu des contraintes de temps inhérentes à la réalisation d'un mémoire, nous n'avons pu, comme nous l'aurions voulu, interroger des personnes autres que des membres de la direction. Cela nous aurait sans doute permis de mieux apprécier la portée réelle des propos de ces derniers sur le reste de l'organisation. Nous aurions aussi pu en apprendre davantage sur le déroulement des opérations au jour le jour, en particulier sur le travail des personnes

responsables de faire la promotion de l'organisation auprès des clients sur le terrain.

Néanmoins, par ce mémoire, nous espérons avoir ramené à l'agenda de la recherche en stratégie la question des END; une question qui depuis les travaux d'Hamermesh et al. (1978) et de Woo et Cooper (1981 1982), voilà plus de vingt ans, n'a malheureusement pas retenu l'attention de nombreux chercheurs. Bien que plusieurs travaux aient fait référence à ces études, rares sont ceux qui se sont intéressés spécifiquement aux END. Cela dit, il reste encore beaucoup de travail à faire. D'autres études de cas d'END, en particulier des études qualitatives favorables à une description riche de la réalité, contribueront sans doute à l'élargissement de nos connaissances des facteurs clés de leur succès. De même, nous pourrions bénéficier d'études de cas comparatives, comme celle de Chen et Hambrick (1995), mettant en évidence les principales différences dans la façon de concurrencer des entreprises dominantes et non dominantes. Enfin, tôt ou tard, des études empiriques, semblables à celle de Woo et Cooper (1981; 1982), seront nécessaires à la validation ainsi qu'à la généralisation des nouvelles connaissances acquises par le biais des études de cas.

Annexe 1 : Guide d'entrevue

Ce guide d'entrevue est conçu pour aider à rassembler les informations requises pour l'étude du cas de la Banque Laurentienne dans le cadre d'un mémoire de maîtrise (M.Sc. management, HEC) portant sur la stratégie des entreprises non dominantes, i.e. les entreprises qui n'ont pas une forte part de marché et qui malgré cela coexistent et concurrencent avec les entreprises leaders. Il est important de mentionner que les informations recueillies ne seront utilisées qu'avec l'assentiment des personnes interrogées. Celles-ci auront été informées dès le début de l'entretien de l'anonymat des informations recueillies. Même si ces informations pourront être utilisées pour l'étude du cas de la Banque Laurentienne, les citations ne seront identifiées qu'avec l'assentiment des personnes concernées.

La structure du questionnaire est la suivante :

1. Background de la
personne interrogée

2. Industrie des services
financiers

3. Banque Laurentienne

4. Secteur d'activité de la
personne interrogée

1. Background de la personne interrogée

- 1.1 Pouvez-vous nous parler un peu de votre cheminement avant votre arrivée à la Banque Laurentienne, si pertinent, et depuis que vous y êtes?
- 1.2 Quels rôles et fonctions sont associés à votre poste actuel?

2. Industrie des services financiers

- 2.1 Quelles sont les tendances actuelles de l'industrie des services financiers?
- 2.2 Lesquelles ont le plus d'influence sur la Banque Laurentienne?
- 2.3 Comment voyez-vous le futur de l'industrie des services financiers?

3. Banque Laurentienne

- 3.1 Selon vous, quels sont les événements marquants de l'histoire de la Banque Laurentienne au cours des 10 dernières années?
- 3.2 Quels sont les comportements et les aptitudes qui sont favorisés à la Banque Laurentienne?
- 3.3 Quels sont les mots qui caractérisent le mieux la Banque Laurentienne?
- 3.4 Comment décririez-vous la stratégie de la Banque Laurentienne à l'heure actuelle? Quelles sont ses forces? Quels sont ses objectifs?
- 3.5 Comment décririez-vous son président Henri-Paul Rousseau?
- 3.6 Comment voyez-vous le futur de la Banque Laurentienne?

4. Secteur d'activité de la personne interrogée

- 4.1 Environnement et concurrence
 - 4.1.1 Qui sont les concurrents de la Banque Laurentienne dans votre secteur d'activité? Quelle est la dynamique de la concurrence?
 - 4.1.2 Existe-il des produits alternatifs à ceux que vous offrez? Si oui, quelles menaces représentent-ils?
 - 4.1.3 Quel genre de clients attirez-vous et pourquoi?
 - 4.1.4 Est-ce que vous avez des partenariats avec des entreprises ou des ententes particulières avec des grands fournisseurs? Qui sont-ils et quelles sont les raisons d'association?

- 4.1.5 Quels rôles jouent les institutions comme les appareils gouvernementaux et les associations professionnelles ou syndicales dans votre secteur?
- 4.2 Ressources et fonctionnement général
- 4.2.1 Selon vous, quels sont les avantages concurrentiels de la Banque Laurentienne dans votre secteur d'activité? Considérez-vous ces avantages comme durables?
- 4.2.2 Par rapport aux concurrents, comment qualifieriez-vous les actions compétitives que vous entreprenez?
- 4.2.3 Pouvez-vous commenter les ressources dont dispose votre secteur d'activité et sa structure?
- 4.2.4 Selon vous, quels éléments pourraient être améliorés?
- 4.3 Leadership et valeurs
- 4.3.1 Avez-vous un énoncé de mission et/ou une déclaration de valeur à respecter?
- 4.3.2 Comment préparez-vous vos gestionnaires à leurs responsabilités présentes et futures?
- 4.3.3 Quel style de direction est favorisé? Comment qualifieriez-vous le processus de prise de décision?
- 4.4 Stratégie et avenir
- 4.4.1 Où situez-vous votre secteur d'activité dans la stratégie globale de la Banque Laurentienne?
- 4.4.2 Comment voyez-vous l'avenir de votre secteur d'activité au sein de la Banque Laurentienne?

Bibliographie

- Allen, F. et A.M. Santomero. 1998. «The theory of financial intermediation». *Journal of Banking and Finance*, vol. 21, p. 1461-1485.
- Andrews, K.R. 1987. *The concept of corporate strategy*. Homewood : Irwin.
- Barnard, C. 1938. *The functions of the executive*. Harvard Business University Press, p. 139-160.
- Bamberger, I. 1989. « Developing competitive advantage in small and medium-size firms ». *Long Range Planning*, vol. 22, p. 80-89.
- Berger, A.N. 2000. « Integration of the Financial Services : Where are the efficiencies? ». Federal Reserve Board, working paper.
- Berger, A.N., J.D. Cummins, M.A. Weiss et H. Zi. 1999. « Conglomeration versus strategic focus : Evidence from the Insurance industry », WFIC, working paper.
- Berger, A.N. et L.J. Mester. 1997. « Inside the black box: What explains differences in the efficiencies of financial institutions? ». WFIC, working paper.
- Berger, A.N. et L.J. Mester. 1999. « What explains the Dramatic Changes in Cost and Profit Performance of the U.S. Banking Industry », WFIC, working paper.
- Bloom, P.N. et P. Kotler. 1975. « Strategies for high market share companies ». *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p. 63-72.
- Buzzell, R.D. et B.T. Gale. 1975. « Market share : A key to profitability ». *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 63-72.
- Buzzell, R.D. et B.T. Gale. 1987. *The PIMS principle*. New York : Free Press.
- Carroll, G.R. 1984. « The specialist strategy », *California Management Review*, vol. 26, p. 126-137.
- Caves, R.E. 1984. « Economic analysis and the quest for competitive advantage ». *American Economic Review*, vol. 74, p. 127-132.
- Dean, T.J. et R.L. Brown. 1998. « Differences in large and small firms responses to environmental context : Strategic implications from a comparative analysis of business formations ». *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 709-728.
- Deloitte & Touche Consulting Group. 1995. *The future of retail banking : A global perspective*. Washington : Deloitte & Touche MC.
- Demers, C. et T. Hafsi. 1993. « La compétitivité et la nation : Jeux dominants et jeux périphériques ». *Gestion, Revue internationale de gestion*, septembre, p. 48-56.

- Demsetz, R.S. et P.E. Strahan. 1997. « Diversification, size, and risk at bank holding companies ». *Journal of Money, Credit, and Banking*, vol. 29, p. 300-313.
- De Young, R. 1998. « Management quality and X-Inefficiency in national banks ». *Journal of Financial Services Research*, vol. 13, p. 5-22.
- Eisenhardt, K.M. 1989. « Building theories from case study research ». *Academy of management Review*, vol. 14, p. 532-550.
- Evans, P. et T.S. Wurster. 2000. *Blown to bits : How the new economics of information transforms strategy*. Boston : Harvard Business School Press.
- Ferrary, M. 1997. « Banque à réseaux : à la recherche de l'avantage concurrentiel ». *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p. 52-62.
- Ferrier, W.J., K.G. Smith et C.M. Grimm. 1999. « The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement : A study of industry leaders and challengers ». *Academy of Management Journal*, vol. 42, p. 372-388.
- Fiegenbaum, A. et A. Karnani. 1991. « Output flexibility : A competitive advantage for small firms ». *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 101-114.
- Freedman, C. et C. Goodlet. 1997. « The Financial Services Sector : Past Changes and Future prospects ». Banque du Canada, working paper.
- Frei, F.X., P.T. Harker et L.W. Hunter. 1997. « Inside the black box: What makes a bank Efficient? », WFIC, working paper.
- Frei, F.X., P.T. Harker et L.W. Hunter. 1997. « Innovation in retail banking ». WFIC, working paper.
- Gottlieb, D. 1989. « How to live and prosper among the giants ». *The Journal of Business Strategy*, vol. 10, p. 9-12.
- Hafsi, T., F. Séguin et J.-M. Toulouse. 2000. *La stratégie des organisations, une synthèse, 2^e édition*. Montréal : Les Éditions Transcontinentales inc.
- Hambrick, D.C. et M.-J. Chen. 1995. « Speed, Stealth and selective attack : How small firms differ ». *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 453-480.
- Hambrick, D.C., I.C. MacMillan et D.L. Day. 1982. « Strategic attributes and performance in the BCG matrix : A PIMS-based analysis of industrial product businesses ». *Academy of Management Journal*, vol. 25, p. 510-531.
- Hamermesh, R.G., M.J. Anderson et J.E. Harris. 1978. « Strategies for low market share businesses ». *Harvard Business Review*, vol. 56, p. 95-102.
- Harker, P.T. et S.A. Zenios. 1998. « What drives the performance of financial institutions? ». WFIC, Working paper.

- Hlady-Rispal, M. 2000. « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas ». *Revue française de gestion*, janvier-février, p. 61-69.
- Hofer, C.W. 1975. « Toward a contingency theory of business strategy ». *Academy of Management Journal*, vol. 18, p. 784-810.
- Jacobson, R. 1992. « The austrian school of strategy ». *The academy of management review*, vol. 17, p. 782-803.
- Katz, R.L. 1970. *Cases and concepts in corporate strategy*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Leavy, B. 1994. « The craft of case-based qualitative research ». *IBAR*, vol. 15, p. 105-117.
- MacMillan, I.C. 1983. « Preemptive strategies ». *Journal of Business Strategy*, vol. 4, p. 16-26.
- Merton, R.C. 1995. « A functional perspective of financial intermediation ». *Financial Management*, vol. 24, p. 23-41.
- Miller, D. et J. Shamsie. 1996. « The resource based view of the firm in two environments : The Hollywood film studio from 1936 to 1965 ». *Strategic Management Journal*, vol. 39, p. 519-543.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1979. « An emerging strategy of direct research ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 582-589.
- Porter, M.E. 1982. *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Paris : Economica.
- Porter, M.E. 1986. *L'avantage concurrentiel*. Paris : InterÉditions.
- Porter, M.E. 1990. *The competitive advantage of nations*. Londres : Macmillan.
- Porter, M.E. 1991. « Towards a dynamic theory of strategy ». *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 95-117.
- Prahalad, C.K. et G. Hamel. 1990. « The core competence of corporation ». *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 79-91.
- Quivy, R. et L. Van Campenhoudt. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Rhoades, S.A. 2000. « Bank mergers and banking structure in the United States, 1980-1998 ». Federal Reserve System.

- Rhys, G. 1989. « Smaller car firms : Will they survive? ». *Long Range Planning*, vol. 22, p. 22-29.
- Roth, A.V. et Jackson W.E. 1995. « Strategic determinants of service quality and performance : Evidence from the banking industry ». *Management Science*, vol. 41, p. 1720-1731.
- Roth, A.V. et M. van der Velde. 1991. « Customer-perceived quality drives retail banking in '90s ». *Bank Management*, vol. 67, p. 29-35.
- Santomero, A.M. 1997. « Commercial bank risk management : An analysis of the process ». *Journal of Financial Services Research*, vol. 12, p. 83-115.
- Santomero, A.M. et D.L. Eckles. 2000. « The determinants of success in the financial services environment : Now that firms can do everything, what should they do and why should regulators care? ». WFIC, working paper.
- Scherer, F.M. 1980. *Industrial market structure and economic performance*. Boston : Houghton Mifflin.
- Schwalbach, J. 1991. « Profitability and market share : A reflexion on the function ». *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 299-307.
- Shamsie, J. 1991. *The context of dominance : A cross sectional study*. Thèse de doctorat. Montréal : McGill University.
- Slywotzky, A.J., D.J. Morrison, T. Moser, K.A. Mundt et J.A. Quella. 1999. *Profit Patterns*. Mercer Management Consulting.
- Sutton, R.I. 1997. « The virtues of qualitative research ». *Organization Science*, vol. 8, p. 97-106.
- Swaminathan, A. 1998. « Entry into new market segments in mature industries : Endogenous and exogenous segmentation in the U.S. brewing industry ». *Strategic mangament Journal*, vol. 19, p. 389-404.
- Thompson, J.D. 1967. *Organizations in action*. New York : McGraw-Hill.
- Woo, C.Y. et A.C. Cooper. 1981. « Strategies of effective low share businesses ». *Strategic Management Journal*, vol. 2, p. 301-318.
- Woo, C.Y. et A.C. Cooper. 1982. « Surprising case for low market share ». *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p. 106-113.
- Woo, C.Y. 1981. « Market share leadership : Does it always pay off? ». Proceedings of the *Academy of Management*, p. 7-11.
- Woo, C.Y. et A.C. Cooper. 1986. « Strategies of high-performing new and small firms : A reexamination of the niche concept ». *Journal of Business Venturing*, vol. 1, p. 247-260.

- Yin, R.K. 1981. « The case study crisis : Some answers ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, p. 58-66.
- Young, G., K.G. Smith et C.M. Grimm. 1996. « Austrian and industrial organization perspectives on firm-level competitive activity and performance ». *Organization Science*, vol. 7, p. 243-254.