



***Repenser le management
des services financiers***
14 mai 2010

CHAIRE

**de management
des services financiers**

ESG UQAM

Optimisation de la gestion des relations bancaires des PME : Les apports d'une approche système d'information

Isabelle MAQUE (*) et Christine SYBORD ()**

(*) CEREGE, Université de La Rochelle
39, rue Vaux de Foletier – 17000 La Rochelle
Tél:(33) (0)675 70 33 04
E-mail: imaque@univ-lr.fr

(**) Université Lyon 2, Faculté de sciences économiques et de gestion
16, quai Claude Bernard – 69365 Lyon Cedex 07
Tél:(33) (0)660 86 19 11
E-mail: christine.sybord@univ-lyon2.fr

Résumé long :

Le financement des PME repose quasi exclusivement sur le financement bancaire. Lahille (2002) écrit ainsi que « les PME représentent de plus en plus, au moins pour l'activité de « crédit », la clientèle d'élection des banques, celle qui assure leur marge d'intermédiation. » et affirme que « les PME, elles non plus, n'ont pas de solution alternative » à cause de l'accès difficile aux marchés financiers. L'importance des relations bancaires est donc cruciale, tant pour les banques que pour les PME.

Si les banques se sont organisées, depuis bien des années, pour gérer ou optimiser leurs relations avec les entreprises, Zollinger et Lamarque (2004) affirment que la gestion de la relation client a depuis longtemps été identifiée comme une des clefs de la compétitivité des établissements : les articles de Moriarty et alii (1983) et Watson (1986) en sont deux bonnes illustrations. En effet, les profondes évolutions de l'environnement financier et économique de la Banque, français et mondial, passé et présent, ont induit de fortes modifications pour les relations banque-entreprises : l'énorme développement des marchés financiers a notamment permis à de nombreuses entreprises (seules les grandes entreprises sont réellement concernées) un accès facilité au financement direct sans intermédiaire, phénomène appelé la désintermédiation financière. La désintermédiation financière a donc privé la Banque d'une de ses activités importante et traditionnelle et celle-ci a dû redéployer ses activités. La concurrence bancaire s'en est trouvée augmentée et même exacerbée. Le client Entreprise, de manière générale, se retrouve ainsi davantage en position de force par rapport à la Banque. S'ajoute enfin un environnement économique turbulent et difficile qui modèle l'environnement économique et financier des entreprises et des banques.

Or, si les grandes entreprises disposent de directions financières structurées capables de dialoguer et négocier « à égalité » avec les banques, il n'en est pas de même pour les PME où la relation est avant tout une relation interpersonnelle entre le chef d'entreprise et son banquier, relation dans laquelle le chef d'entreprise est souvent en situation d'infériorité par manque de préparation et/ou de connaissances... « Méfiance, crainte, incompréhension, risque » est le vocabulaire qui revient souvent à l'évocation des banques et des banquiers ! Récemment, la Fédération bancaire française (FBF) a ainsi élaboré un code des relations entre les banques et les TPE/PME¹ dont l'objectif est « de contribuer à la promotion de bonnes relations entre les banques et les TPE/PME, en renforçant la compréhension réciproque des rôles et responsabilités de chacun et en contribuant à la promotion de meilleures pratiques ». Le code détaille quatre séries de mesures que les banques s'engagent à adopter ; le comportement souhaité de l'entreprise y est aussi développé ; deux séries de mesures illustrent parfaitement les difficultés des PME dans la gestion de leurs relations bancaires :

- « La banque informe clairement la TPE/PME des conditions qui régissent leurs relations. Un dialogue ouvert est essentiel au développement d'une relation solide, durable et équilibrée. Parallèlement, la TPE/PME communique régulièrement à la banque les informations nécessaires au suivi de la vie de l'entreprise » ;

- Rendre les modalités d'octroi de tous les types de crédits compréhensibles et transparentes (« transparence du processus » et « transparence des conditions ») : la TPE/PME doit elle aussi fournir toutes les informations pertinentes dans le cadre du dossier de crédit. L'accent est également mis sur le ratio de solvabilité européen et les nouvelles normes comptables qui « ne seront pas sans conséquences sur l'accès au crédit de la TPE/PME et ses conditions tarifaires » : « Le dialogue entre le chef d'entreprise et son chargé de clientèle devra être renforcé ».

Le lecteur ou le chercheur, intéressé par la gestion des relations banque-entreprise, prendra également rapidement connaissance des deux grands modes de gestion des relations bancaires possibles (un mode transactionnel et un mode relationnel) (Perrien et Ricard, 1995, Bikourane et Maque, 2008), de la très grande majorité des travaux abordés du point de vue de la banque (Maque, 2007), de la surreprésentation des études relatives aux financements d'investissements (et de l'importance de ces investissements et financements pour les entreprises), du phénomène de la multibancarité (Ongena et

¹ Le code des relations banques/TPE-PME a été édité en mai 2006 et ses règles se sont imposées aux établissements bancaires à l'automne 2006.

Smith, 2000) (mais ces études étudient essentiellement « la » relation bancaire entre une banque et une entreprise (Boot, 2000)), du très grand nombre de recherches portant sur les grandes entreprises et de l'approche quantitative exclusive des recherches.

Cette revue de la littérature a ainsi orienté un travail doctoral (Maque, 2007) sur l'étude (1) de la gestion des relations bancaires (2) du point de vue de l'entreprise, (3) par l'étude de la relation bancaire dans son ensemble (opérations d'investissement et de financement mais aussi la gestion des flux, c'est-à-dire la gestion de l'ensemble des opérations bancaires), (4) par l'étude de toutes les relations bancaires d'une entreprise (multibancarité), (5) au sein des PME et en suivant une méthode de recherche qualitative c'est-à-dire 4 études de cas (soit l'étude de la gestion des relations bancaires de 4 PME ; les études de cas ont ainsi permis de collecter un grand nombre de données quantitatives et qualitatives).

Un bref descriptif des quatre PME est proposé dans le tableau ci-après :

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D
Chiffre d'affaires (millions d'euros)	3	1,5	2,5	13
Nombre de banques	3	3 (2 pendant très longtemps)	1 (4 pendant très longtemps)	4 banques et appel ponctuel à des organismes financiers
Contexte de l'activité	Activité en forte croissance Bonne rentabilité	Equilibre financier précaire	Activité fortement concurrentielle (sujet à délocalisations) Rentabilité faible	Rentabilité faible de l'activité et du secteur d'activité (fortes pressions concurrentielles)
Faits marquants dans la vie de l'entreprise	Entreprise créée par le père du dirigeant actuel Dépôt de bilan en 1983 et reprise de l'activité	Chiffre d'affaires divisé par deux après une très forte et rapide progression (perte d'un gros client)	Entreprise en difficulté (redressement judiciaire de la société historique, conséquence de la liquidation d'une société reprise récemment)	Entreprise créée par le grand-père du dirigeant actuel et transmise par son père Situation assainie depuis plusieurs années après des années difficiles sur le plan de l'équilibre financier suite à un mauvais investissement
Nature et fréquence du besoin de financement	Besoin annuel Financement de long terme pour renouvellement de l'appareil productif	Besoin constant Financement de court-terme (trésorerie)	Besoin constant Financement de court-terme (trésorerie)	Besoin annuel Financement de long et moyen terme pour renouvellement et amélioration de l'appareil productif

Les entretiens ont été menés auprès du dirigeant et du comptable de chacune des 4 entreprises étudiées : 40 entretiens représentant près de 50h d'enregistrement et 1200 pages de retranscription ; Les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits. L'analyse de contenu a été réalisée à

partir du logiciel Nudist (N6). Les données réétudiées sous l'approche système d'information sont donc des données secondaires.

Les résultats de l'étude mettent en lumière une gestion par la pratique des échanges bancaires. Nous faisons l'hypothèse que cette gestion, caractérisée par la pratique et les relations, peut être optimisée. Nous proposons, comme support d'optimisation, la mise en place d'un système d'information (abrégé désormais SI) en nous attachant tout particulièrement à sa conception.

En sciences de gestion, ces SI sont appelés « décisionnels ». Leur but est de supporter les activités de pilotage, et en particulier d'aider à la décision. Ces systèmes utilisent largement les technologies de l'information et de la communication (TIC). Ils sont appelés « Systèmes Décisionnels » (SD) par J.F. Lebraty qui en détaille les caractéristiques dans Lebraty (2006).

En sciences de gestion, il est également communément admis que dans les « Pratiques de la décision » (Falque et Bougon, 2005), l'impact de ces SD sur la « performance » des processus de prise de décision, individuels et collectifs, reste mitigé. D'ailleurs, dans la synthèse de Vidal et Lacroux (2000), et en dépit de l'évolution des TIC et des travaux de recherche effectués depuis 50 ans, ce constat est récurrent. Il est également évoqué dans Baujard (2006).

C'est précisément cet écart entre le développement du SD et son utilité dans la prise de décision qui constitue l'objet de cette présente recherche. Se pose ainsi la question de l'évaluation du SD, et en particulier de son efficacité organisationnelle. Nous formulons l'efficacité organisationnelle en termes de niveau de cohérence entre le déploiement de tels outils de gestion et leur impact sur « la performance » des processus de prise de décision, individuels et collectifs.

Dans ces conditions, le contexte organisationnel dans lequel se déploient les relations sociales, ainsi que les dynamiques d'apprentissage entre humains et SD tiennent une place primordiale dans notre réflexion centrée sur la conception d'un SI d'aide à la décision. D'ailleurs, sur le terrain, les résultats de la présente recherche confirment la justesse de cette approche.

Résultats		
Mode de gestion mis en évidence (commun aux 4 entreprises étudiées)	Caractéristiques	Illustrations
Une gestion par la pratique	Gestion au cas par cas, sans pré-rationalité, ni traitements standardisés	Prise de décision en réaction aux demandes répétées des chargés d'affaires (notamment pour le partage des flux et des financements d'investissement entre les banques de l'entreprise) ; Pas de documents formalisés de comparaisons (à l'exception d'une entreprise (initiative ponctuelle) de la comptable pour les produits liés à la gestion des flux) des tarifs de l'ensemble des produits bancaires utilisés dans les différentes banques de l'entreprise ;
Un mode de gestion relationnel	Echanges dans la durée Echanges passés, présents et futurs sont liés Mise en évidence des normes de solidarité, de flexibilité et d'intégrité du rôle (Macneil, 1974, 1978)	Majorité des relations bancaires initiée depuis plus de 5 ans ; existence de relations de plus de 20 ans ; réticence à clôturer une relation ; Influence réciproque des échanges passés, présents et futurs : *l'entreprise accepte une proposition qui n'est pas la plus compétitive en termes financiers du fait du soutien passé lorsque l'entreprise était en difficulté (exemple de solidarité) ; *l'entreprise ne fait aucune opération complexe en période de vacances du chargé d'affaires pour éviter tout conflit (exemple de flexibilité) ; *la communication du dirigeant est proactive, intense et extensive avec ses banques ; le comptable est encouragé à faire de même (exemple d'intégrité du rôle du dirigeant)

La revue de la littérature sur cette question de l'efficacité organisationnelle, en lien avec la conception d'un SI fait notamment apparaître la théorie du système général. Cette dernière a été développée dans les années 70 par Le Moigne (1977, 1994). Au milieu des années 90, cette approche systémique a été complétée par le système « patrimoine de connaissances », pour définir les systèmes de connaissances mis au point par Ermine (1996).

Par cette recherche sur la conception d'un SD qui privilégie les relations sociales et les dynamiques d'apprentissage entre humains et SD, nous faisons le choix de reprendre cette théorie qui appréhende le SI comme un système « acteurs–machines » appartenant lui-même aux systèmes, « organisation » et « patrimoine de connaissances ».

Cette approche, bien que systémique, « ouverte » et cognitive, développée, en son temps, dans le but d'améliorer la gestion des organisations, n'a pas permis la prise en compte des représentations sociales construites par le ou les acteurs, à partir d'une réalité située. Le tableau 2 des résultats précédemment présenté, illustre nos propos et pointe l'importance de cette non-prise en compte. L'analyse des 4 études de cas montre, en effet, que les décisions sont prises à partir de situations concrètes, qui sont en lien direct avec les représentations sociales construites par les acteurs des 4 PME. Les logiques d'apprentissage, individuelle et collective, s'ancrent sur les expériences des acteurs qui organisent eux-mêmes les critères propres à une situation réelle donnée.

Conceptuellement, dans le cas particulier des SD et de leur impact sur « la performance » des processus de prise de décision, individuels et collectifs, cette question des liens entre organisation et processus décisionnel est peu conceptualisée, à l'avantage d'un système prioritairement technique. De

manière plus générale, même si l'intérêt pour les notions de connaissances ou de savoirs actionnables a connu une nette accélération au cours de ces dernières années, les SD ne prennent pas en compte la majeure partie de l'information que la collectivité produit et utilise.

Or, c'est précisément cet ensemble infini, constitué des stratégies des acteurs en situation de décision, qui permettrait d'impacter durablement sur les conduites décisionnelles.

C'est pourquoi, dans un deuxième temps, nous proposons un modèle qui prend en compte la dimension cognitive du SD dès sa conception. Partant d'une analyse critique des systèmes de connaissances présentés en première partie, ce modèle s'appuie sur une approche méthodologique socio-cognitive. Cette approche permet de considérer le contexte organisationnel dans lequel se déploient les relations sociales, ainsi que les interactions entre humains et dispositifs techniques. Les savoirs actionnables des décideurs sont ainsi conçus comme un prolongement des capacités cognitives des êtres humains qui définissent le contexte organisationnel. Ici encore, les enseignements tirés de l'analyse des 4 études de cas auprès des PME présentées précédemment, illustrent concrètement nos propos.

Sur un plan économique, ce modèle respecte la forme organisationnelle émergente qui caractérise notre économie contemporaine : d'une part, l'obligation pour les organisations de prendre les décisions qui s'imposent le plus rapidement possible et d'informer ensuite le reste des individus concernés, par l'intermédiaire du réseau ; d'autre part, les TIC permettent aujourd'hui d'aller chercher l'information là où elle se trouve, et ainsi de retrouver plus rapidement et de manière moins formalisée la connaissance requise ; enfin, c'est par le biais du SI, voire du SD, que peut être évaluée la dérive de l'action par rapport au plan initial.

Sur un plan conceptuel, ces réalités objectivent les liens forts existant entre le processus organisationnel, le processus décisionnel et le processus cognitif, dans le cas d'une situation décisionnelle ou pour les activités de veille stratégique (Sybord, 2009).

Parti d'une étude de la gestion des relations bancaires de 4 PME, cet article présente ainsi les premiers résultats d'une recherche sur l'optimisation du mode de gestion des relations bancaires au sein des PME. La constante des observations effectuées montre que le mode de gestion choisi et mis en place par les PME étudiées provient de la pratique : une gestion au cas par cas, sans pré-rationalité, ni traitements standardisés même si une ligne directrice temporelle peut être mise en lumière. Si l'importance des TIC dans les banques n'est plus à démontrer, si leur impact a été et est largement étudié, qu'en est-il du côté du client PME ? Notre recherche porte ainsi sur l'impact des TIC, voire du SI, sur la gestion des relations bancaires au sein des PME ... Un chemin vers l'optimisation de la gestion des relations bancaires des PME ? Une ébauche du service à la « personne PME » ?

Mots-clés

Système d'information dit « décisionnel », Théorie du système général, Systèmes de connaissances, Approche socio-cognitive, PME, Gestion des relations banque-PME, Relations banque-entreprise, Relations bancaires.

Bibliographie

Baujard C. (2006), « Apprentissage technologique : facteur déterminant de la stratégie organisationnelle ? », 15^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Juin 2006

Bikourane S., Maque I (2008), « La relation banque-entreprise : état des lieux et perspectives. », in Management de la Banque (Risques, relation client, organisation), ouvrage collectif, coordination E. Lamarque, Pearson Education, chapitre 4, p.111-133, 2008, deuxième édition.

Boot A. W. A. (2000), Relationship Banking : What do we know ?, Journal of Financial Intermediation, n°9, p.7-25.

Ermine J.L. (1996), Les systèmes de connaissances, Hermès, 160p.

Falque L., Bougon B. (2005), Pratiques de la décision, Développer ses capacités de discernement, Dunod, 212p.

Lahille J-P. (2002), Bien gérer vos relations avec vos banquiers, Editions d'Organisation.

Lebraty J.F. (2006), « Les systèmes décisionnels », Dans Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information sous la direction de J.AKOKA, I.COMYN-WATTIAU, Vuibert, pp. 1338 - 1349

Le Moigne J.L. (1994 (1^{ière} ed en 1977)), La théorie du système général (4^e édition), Paris, PUF, 338p.

Macneil I. R. (1974), The many future of contracts, Southern California Law Review, 47, p.691-816.

Macneil I. R. (1978), Contracts : Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, Northwestern Law Review, 12, p.854-901.

Maque I. (2007), Les relations bancaires d'une entreprise : fonctionnement et organisation. Une application à la PME, Thèse ès Sciences de Gestion.

Moriarty R.T., Kimball R.C., Gay J.H. (1983), The management of corporate banking relationships, Sloan Management Review, Spring, p.3-15.

Ongena S., Smith D.C. (2000), What determines the number of bank relationships ? Cross-country evidence, Journal of Financial Intermediation, n°9, p. 26-56.

Perrien J., Ricard L. (1995), The meaning of a marketing relationship: a pilot study, Industrial Marketing Management, 24, p.37-43.

Sybord C. (2009), « Activités de veille stratégique et conception d'un système d'information: apports d'une approche socio-cognitive et illustration à partir d'un cas », Actes du 2^e séminaire VSST "Veille Stratégique Scientifique et Technologique", 30 et 31 mars 2009, INIST Vandoeuvre lès Nancy.

Vidal P. et Lacroux F. (2000), « L'évolution des systèmes d'aide à la décision : du choix en situation structurée à l'intermédiation en situation complexe », Revue Systèmes d'Information et Management, Vol.5, n°3, pp. 51-70

Watson I. (1986), Managing the relationships with corporate customers, International Journal of Bank Marketing, vol.4, issue 1, p.19-34.

Zollinger M., Lamarque E. (2004), Marketing et stratégie de la banque, 4^{ème} édition, Dunod.