

Le management des banques

sous la direction de
Éric Lamarque

ÉRIC LAMARQUE*Université Montesquieu Bordeaux 4*

Gestion de la banque

En quoi la gestion de la banque est-elle spécifique? Cette question sous-tend les travaux de recherche menés au sein de la chaire « management des entreprises financières » depuis cinq ans. Notre objectif est de faire émerger des concepts, des outils, des méthodologies prenant en compte les spécificités de ce secteur tout en fondant nos recherches sur des bases théoriques issues des sciences de gestion ou des sciences économiques. Notre volonté est d'aller plus loin que ces approches en rentrant au sein de ces organisations afin de saisir les éléments de spécificité mais également contribuer à l'identification des facteurs clés de la compétitivité de ces entreprises. La participation de plusieurs établissements à notre démarche, en nous favorisant l'accès à leurs collaborateurs et à leurs informations, a été précieuse pour garantir la portée opérationnelle de nos travaux.

En outre, la crise bancaire de ces derniers mois donne un relief particulier à ce dossier en remettant au centre des débats la maîtrise des risques comme facteur clé de compétitivité. Les deux premières contributions, « Le risque opérationnel bancaire. Dispositif d'évaluation et système de pilotage » d'Éric Lamarque et Frantz Maurer ainsi que « L'intégration de la dimension qualitative dans l'évaluation du risque crédit des PME » d'Isabelle Maque et Christophe Godowski, évaluent les dispositifs actuels. Elles tentent de dépasser les approches quantitatives traditionnelles généralement utilisées à la fois pour les risques de crédits et pour les risques opérationnels, afin d'exposer l'évolution vers des dispositifs plus qualitatifs, supposant d'autres critères d'efficacité et mobilisant des concepts issus du contrôle. Le deuxième facteur de compétitivité réside dans la relation client. La contribu-

tion de Véronique Des Garets, Mathieu Paquerot et Isabelle Sueur, « L'approche relationnelle dans les banques : mythe ou réalité ? », étudie les comportements des établissements dans ce domaine. Les banques mettent toutes en œuvre des démarches plus orientées vers les clients aussi bien dans les outils de marketing mobilisés que dans leur stratégie de distribution. Le cadre conceptuel du marketing relationnel sert de référence afin d'évaluer les pratiques bancaires.

Enfin, un dernier facteur de compétitivité réside aujourd'hui dans des aspects plus managériaux et organisationnels. En effet en raison de l'uniformisation des stratégies bancaires, les modalités de mise en œuvre deviennent déterminantes. Les deux dernières contributions examinent deux exemples : le management des connaissances à l'intérieur de ces organisations au

travers de l'article de Valérie Pallas-Saltiel et Rania Labaki « Quel management des connaissances pour les établissements bancaires ? » et les aspects managériaux de la coordination intra-organisationnelle au travers l'article de Julien Batac et Vincent Maymo, « Coordonner pour mieux gérer. Les nouveaux outils de pilotage dans les banques ». Ces deux dimensions apparaissent comme des préoccupations majeures ; la première en raison du renouvellement des générations et de la complexité croissante des opérations financières ; la seconde en raison de la complexité des organisations et des risques de rupture qu'elle occasionne dans les processus.

La participation de dix enseignants-chercheurs issus de cinq laboratoires universitaires différents montre la structuration d'un véritable champ de recherche sur la banque propre aux sciences de gestion.