

# REMISE EN QUESTION DU BANCAIRE RELATIONNEL: CAS DES PME

Par **Soumaya Ben Letaifa**  
**Michèle Paulin**

Cahier de recherche CMSF02-2009

**CHAIRE**

**de management  
des services financiers**

**ESG UQÀM**

Papier présenté au 2<sup>ième</sup> Colloque sur le Management relationnel et Collaboration, Actes du 77<sup>e</sup> Congrès de l'Association Canadienne-Française pour l'Avancement des Sciences (ACFAS), mai 2009, Université d'Ottawa, Ottawa, Canada.

Visitez aussi le site internet 2<sup>ième</sup> Colloque sur le Management relationnel et Collaboration <http://www.relationnel.uqam.ca/>

Soumaya Ben Letaifa, docteur en stratégie. École des sciences de la gestion, Université du Québec (Montréal)  
Courriel: [ben\\_letafa.soumaya@uqam.ca](mailto:ben_letafa.soumaya@uqam.ca)

Michèle Paulin, Associate Professor Marketing, John Molson School of Business, Université Concordia (Montréal)  
Courriel: [mpaulin@jmsb.concordia.ca](mailto:mpaulin@jmsb.concordia.ca)

**N.B.** Les commentaires et suggestions sont bienvenus, et devraient être adressés à/aux auteur-e-s.

Pour consulter les documents de travail du VDR-ESG, visitez notre site Internet <http://www.esg.uqam.ca/recherche/document/>

Publié par : UQAM - École des sciences de la gestion



# REMISE EN QUESTION DU BANCAIRE RELATIONNEL: CAS DES PME<sup>1</sup>

## Résumé :

La crise financière mondiale démontre comment l'entrepreneur a été remplacé par le spéculateur. Les banques ont malheureusement dérivé de l'intention relationnelle vers l'application transactionnelle notamment quant au développement et au soutien des PME. La logique à dominance service vient dénoncer les pratiques ancrées dans la logique industrielle de production où le client subit la *servitude*. L'article propose une résolution éthique et sociale de fond, soit : 1) décrire les dérives relationnelles actuelles bancaires avec les PME; 2) développer un cadre éco-systémique relié aux impératifs d'un relationnel durable, et; 3) soumettre des propositions managériales de gestion bancaire éthique et responsable.

## Introduction

La récente crise financière mondiale est tout simplement la pointe d'un iceberg (Allaire, 2008). Ainsi, elle vient de révéler au grand jour la perversité des principes comptables de « *juste valeur* » (mark to market), la défaillance des valeurs actuelles, et l'irresponsabilité des « *génies de la finance* ». Elle remet finalement en cause la pratique d'un capitalisme pur et dur (Elie, Fortin et Merrigan, 2008). Au-delà de son impact, cette crise requiert de diagnostiquer les vrais problèmes et non les symptômes pour un processus de résolution efficace et durable. L'iceberg s'explique, non pas par la dimension légale des relations, notamment l'absence de réglementation, mais plutôt par la nature transactionnelle des relations qui engendre des comportements opportunistes (Williamson, 1979).

En effet, plusieurs chercheurs ont déjà expliqué les limites des échanges transactionnels et illustré l'importance de la gouvernance relationnelle à travers « *la puissance des normes sociales présentes dans l'échange* » (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Une solution qui focalise sur le cadre légal serait ainsi une myopie. Il n'est donc pas surprenant que le juriste Macneil (1974, 1983) ait développé

---

<sup>1</sup>Les auteurs remercient la Chaire en management des services financiers de l'UQAM et particulièrement Jean Perrien qui a contribué à la réalisation de diverses études par le passé. Cet article a bénéficié de la collaboration UQAM-Concordia (John Molson School of Business) FQRSC, programme de soutien aux équipes de chercheur.

une théorie de contrat social qui se base sur des normes sociales ou relationnelles pour mieux encadrer les échanges (Uzzi, 1999). Par ailleurs, autant la réglementation freine les financements, les initiatives, l'entrepreneuriat et l'innovation, (contexte canadien), autant la déréglementation peut inciter à des pratiques non éthiques (contexte américain). Nous suggérons donc une résolution de fond : un nouveau *modus operandi* qui permet de créer, de développer et de maintenir des relations gagnant-gagnant pour l'ensemble des parties prenantes dans une perspective de long terme. Ce *modus operandi* a un nom : *Le Marketing relationnel*. Une question se pose : voilà 25 ans que Berry (1983) a défini cette philosophie d'affaires, pourquoi est ce que le Marketing relationnel tarde donc à se matérialiser?

Cet article propose trois thèmes inter reliés : 1) comprendre les raisons de la crise financière et le rôle des banques commerciales; 2) élaborer une approche interdisciplinaire pour aider les gestionnaires à sortir de la crise de confiance et de la crise relationnelle, et ; 3) proposer aux gestionnaires un cadre éco-systémique gagnant-gagnant afin de mettre en pratique une approche éthique durable dans le service bancaire commercial.

## **Les Dérives Relationnelles Bancaires : Rôle des Banques Commerciales**

### **La crise financière : une crise relationnelle ?**

Déjà en 2001, le rapport d'Industrie Canada soulignait la déresponsabilisation des banques commerciales qui desservent peu les jeunes entreprises à forte intensité de savoir et en pleine croissance. Le rapport impute le retard en termes d'adoption des nouvelles technologies et le retard du Canada en innovation, au manque de pro activité des banques commerciales. Le manque de relationnel dans le secteur bancaire commercial a poussé les entreprises à se tourner vers les banques de développement. Ce comportement désintéressé envers les PME illustre l'urgence de repositionner la mission et les valeurs des banques commerciales pour établir des relations durables et une meilleure performance sociale et économique pour l'ensemble de l'écosystème.

En effet, dans une économie gouvernée par la spéculation, l'entrepreneur est remplacé par le spéculateur (discours du président Français, Monsieur Sarkozy, 18 octobre 2008). Le transactionnel prend le dessus sur le relationnel et les décisions sanctionnent d'abord le noyau dur de l'économie (les PME). L'innovation est piégée et les institutions financières sont appuyées dans leurs démissions à la fois sociale et économique. Le Marketing relationnel a donc le potentiel de rétablir la confiance nécessaire. Fondé sur l'engagement et la confiance (Morgan et Hunt, 1994) et reposant sur la triade réseaux, interactions et relations (Gummesson, 2004), le Marketing relationnel serait le Vaccin contre l'opportunisme que crée l'incertitude. Certains académiciens inquiets de la dégradation des valeurs parlent de l'urgence d'adopter une nouvelle philosophie relationnelle, la Logique à Dominance Service (Vargo et Lusch, 2004 ; 2008a ; 2008b) et proposent des cadres relationnels de co création de valeur (Gummesson, 2008).

Depuis 2004, la logique à dominance service dénonce les pratiques Marketing ancrées dans la logique industrielle de production et élabore, entre autres, les principes résumés dans le tableau 1. Pour les gestionnaires, ces principes mettent en avant l'accent sur l'investissement dans les personnes, l'importance des relations à long terme et l'obligation de transparence, l'adhésion à l'approche éthique et le développement durable ainsi que la recherche de l'engagement envers les clients, les partenaires, les employés et la communauté.

**Tableau 1 : Principes de la Logique Dominante de Service (adapté de Vargo et Lusch, 2004)**

Le service est à la base de tous les échanges (directement ou indirectement à travers les biens).
L'échange est par définition relationnel et orienté vers le client.
Le client et l'entreprise créent de la valeur à travers la réciprocité des services
L'entreprise fait une proposition de la valeur mais c'est le client qui l'actualise.
La valeur est déterminée uniquement par le client à travers son expérience de service.
Les personnes et le savoir sont des investissements susceptibles de s'accroître, plutôt que des dépenses à exploiter, utiliser ou consommer.

### **Les PME : Pilier de l'économie et baromètre de la santé de tout écosystème d'affaires**

Selon Industrie Canada (2008), la PME se définit en utilisant plusieurs critères sociodémographiques (chiffre d'affaires, nombre d'employés, etc.) et les définitions varient selon les institutions. La définition des PME, dans le cadre de cet article est celle appliquée par les directeurs de comptes commerciaux, soit : les entreprises ayant un chiffre d'affaires entre 500 000 et 2 millions de dollars. Au Canada, les PME représentent la majorité de toutes les entreprises, emploient 48 % de toute la main-d'œuvre du secteur privé et génèrent plus de 30 % de tous les nouveaux emplois (Groupe d'études sur les politiques en matière de la concurrence, 2008). Ces PME sont d'importants moteurs de création d'emplois et de croissance économique, mais en plus elles contribuent fortement à la productivité, puisqu'elles ont dépassé à ce chapitre les grandes entreprises au cours des 10 dernières années (RBC Groupe financier, 2006).

Pourtant, la PME canadienne a une faible espérance de vie : seulement 54 % des entreprises ayant moins de 99 employés survivent durant 2 ans, et près de 20 % sont en activité durant 10 ans (Groupe d'études sur les politiques en matière de la concurrence, 2008). Il est donc primordial que les différents acteurs influençant leur processus de développement, et particulièrement les institutions financières, contribuent de façon proactive à leur croissance. Avec la concurrence entre les fournisseurs de services financiers, les institutions devraient innover pour acquérir et retenir leur clientèle commerciale plutôt que de la sous-traiter. Cette stratégie d'innovation passerait par le Marketing relationnel et l'innovation sociale.

### **Les dérives relationnelles des banques commerciales envers les PME**

Industrie Canada, Finances Canada et bien d'autres institutions expliquent la réorientation de la mission de la Banque du Développement du Canada (BDC) vers un marché peu prisé par les banques commerciales (Industrie Canada, 2001). En effet, le Gouvernement canadien a décidé de doter la Banque de Développement du Canada d'une nouvelle mission socio-économique, celle d'accorder les crédits et les appuis nécessaires aux PME (Industrie Canada, 2001). Le ministère des Finances a élargi la mission de la BDC pour qu'elle « *comble les quatre types de lacunes de financement afin de compenser les imperfections du marché* ».

Le rapport d'Industrie Canada (2001), souligne une mauvaise volonté générale des banques commerciales à consentir des prêts financièrement plus risqués et ce, même à des taux d'intérêt plus importants. Il semble que cela soit relié aux coûts élevés du processus de préparation et d'évaluation des prêts commerciaux relatifs aux petits montants; un manque de latitude qui empêche d'adapter les modalités de remboursement à la croissance et aux flux de revenus d'une entreprise, et; des lacunes sur le plan des connaissances. Cet ensemble de facteurs semble expliquer la réticence des banques à consentir des prêts aux entreprises de l'industrie du savoir parce que celles-ci n'ont en fait pas les actifs « tangibles » pour diminuer les risques inhérents aux prêts et les banques commerciales n'ont pas semble-t-il développé l'expertise nécessaire pour évaluer cette industrie.

Les mesures prises par le Gouvernement ne sont donc pas de nature à corriger l'écart entre la mission des banques commerciales et leur attitude avec leur clientèle PME. Le choix de demander à la BDC de traiter tous les refus des banques commerciales, est plutôt une solution tampon. Les lacunes constatées au sein de ces banques sont finalement acceptées, ce qui permet de déresponsabiliser ces dernières et de les inciter à des relations asymétriques avec les PME. Les lacunes constatées ne font que croître dans un écosystème qui, plutôt que d'éteindre le feu, crée des issues de secours. Il serait

donc pertinent de dresser un portrait de la situation actuelle en 2008/2009 sachant le contexte défavorable de la crise financière. En effet, les PME rencontrent diverses difficultés, dont principalement le financement de la commercialisation, et l'accès aux marchés locaux. Les PME et l'ensemble de l'écosystème sont donc en situation de sous-performance. Il devient donc urgent de trouver des pistes d'action pour faire converger les intérêts des banques commerciales avec leurs clients PME et permettre ainsi à l'ensemble de l'écosystème de fonctionner en situation d'équilibre et de performance.

### **Un Cadre Éco-systémique Relié aux Impératifs d'un Relationnel Durable**

#### **Écosystème: Métaphore pertinente pour le Marketing relationnel**

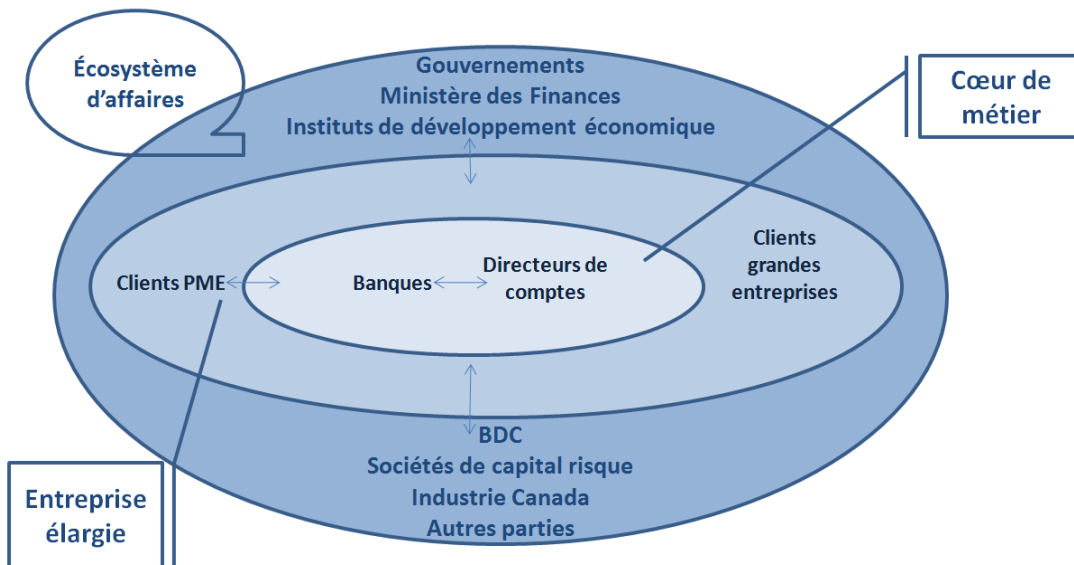
La métaphore de l'écosystème a été introduite pour la première fois par James Moore (1996: 26) qui définit l'écosystème d'affaires comme:

*« La communauté économique supportée par une base d'organisations et d'individus en interaction... Les membres incluent les clients, les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties intéressées. Leurs capacités et rôles co-évoluent à travers le temps... Les compagnies exerçant un rôle de leader peuvent changer à travers le temps, mais la fonction de leader dans l'écosystème est valorisée dans la communauté car elle permet à ses membres d'avancer selon des visions communes, d'aligner les investissements et de bénéficier de supports mutuels ».*

Cette définition rejoint les dimensions du Marketing relationnel (développement et maintien de relations, durée, engagement, bénéfices mutuels) et se base sur les interactions, les réseaux ouverts et les relations, soit la triade du Marketing relationnel (Gummesson, 2002). En effet, la métaphore dégage trois niveaux d'interactions pour toutes les entreprises : (1) *cœur de métier* (Compétences directes), (2) *entreprise élargie* (les fournisseurs des fournisseurs, les clients directs et leurs clients, et les fournisseurs des produits et services complémentaires) et (3) *écosystème* (les acteurs périphériques: les agences gouvernementales, les parties intéressées, les organisations concurrentes ayant partagé des attributs de produits et services, ou processus d'affaires) (Figure 1). L'écosystème

ressemble donc à un tissu organique qui vit des interactions entre ses trois niveaux (cœur de métier, entreprise élargie et écosystème) et qui évolue en fonction de la dynamique entre ses membres. Tant que les « coopétiteurs » respectent les normes éthiques de leur écosystème, les relations gagnant-gagnant perdureront. Même si les coûts de complexité et les défis de management sont énormes, ces réseaux devraient opérer comme un grand et incontournable écosystème où les opportunistes seraient éjectés.

**Figure 1 : L'écosystème d'affaires bancaire (inspiré de Moore, 1996: 27)**



L'écosystème bancaire est donc exploré dans les trois niveaux illustrés ci-haut pour évaluer la réalité relationnelle. De façon plus globale, dans tout écosystème, il existe quatre rôles endossés par les acteurs socio-économiques qui le composent (Iansiti et Levien, 2004: 40) : (1) le rôle pilier, (2) les nicheurs, (3) les dominateurs, et (4) les entreprises focales. Le *rôle pilier* renvoie aux compagnies facilitatrices et qui ont une grande influence sur l'ensemble du système (le rôle que devrait jouer les banques et les acteurs périphériques publics). Ces compagnies ne sont pas nombreuses. Ensuite, les *nicheurs* représentent la majorité des membres (Les PME). Puis, les *dominateurs et les entreprises focales* sont les membres qui attirent les ressources disponibles dans l'écosystème, mais qui n'agissent pas de façon symétrique (Les grandes entreprises). Or la performance de l'écosystème se

mesure par la capacité des membres *facilitateurs* (les banques et le Gouvernement) à promouvoir des opportunités aux nicheurs (PME). Une volonté des facilitateurs favorables à l'entrepreneuriat doit s'accompagner de stratégies et tactiques concrètes pour que les PME puissent avoir une espérance de vie au-delà des trois (3) années et surtout avoir des perspectives de développement réelles et non hypothétiques. « *Malgré le fait qu'elles soient actives en recherche et développement (R-D), les entreprises québécoises, ont des difficultés à commercialiser leurs innovations, particulièrement les petites et moyennes entreprises* » (Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, 2008 : 15).

### **La désresponsabilisation socio-économique des banques et des acteurs publics**

Une comparaison des perceptions des directeurs de comptes et des représentants des PME, et une analyse des entrevues effectuées avec divers acteurs socio-économiques périphériques (voir méthodologie annexée) ont généré les conclusions suivantes :

- 1) Les banques ont des systèmes de rémunération et de récompense transactionnels qui dissuadent les attitudes relationnelles des directeurs de comptes avec les PME;
- 2) L'offre des produits se fait dans une logique asymétrique rigide, sans tenir compte des besoins des PME et des différences sectorielles;
- 3) Les directeurs de comptes n'ont pas de latitude décisionnelle et pensent à tort que les PME sont transactionnelles;
- 4) Un système de promotion interne en rupture avec la durée de la relation directeur de comptes/ PME;
- 5) Les PME se trouvent piégées dans leur croissance par manque de pro-activité des banques commerciales, et;
- 6) Dans une situation de crise, les banques renforcent leur conservatisme, appuyées par les Gouvernements tandis que l'entrepreneurship et l'innovation sont pris en otage.

Il existe donc un décalage entre le discours corporatif bancaire relationnel et les processus internes mis en place. En effet, les systèmes de rémunération et de récompenses sont restés transactionnels malgré la migration vers une approche relationnelle. Ainsi, les objectifs de performance ne reflètent pas toujours l'orientation service des conseillers. Les objectifs sont en termes de chiffres, et la rémunération tend à privilégier la performance en dollars que la performance client en termes de qualité du service accordé. Les dirigeants rencontrés avouent leur difficulté à offrir des incitatifs aux employés de façon à améliorer leur performance orientée client. Les banques développent des systèmes de récompenses et d'évaluation pour le personnel en contact avec le client qui sont basés sur les bonus de performances et qui sont motivés par les revenus et les chiffres, au lieu de mesurer la performance de l'employé selon son comportement avec le client (Campbell, 2003). Ce décalage agit comme frein aux prestations de service des directeurs de comptes et ne valorise pas leurs efforts proactifs et orientés clients. Il y a donc inconséquence entre les objectifs corporatifs officiels et les moyens mis en place pour les matérialiser.

L'étude réalisée auprès des directeurs de comptes a permis de dégager un écart entre la situation réelle et la vision relationnelle éco-systémique soit : (1) l'absence de latitude décisionnelle et méconnaissance des clients PME, (2) l'offre des produits se fait dans une logique asymétrique qui nie les besoins des PME, (3) Un système de promotion interne en rupture avec le relationnel « directeur de comptes/PME », (4) dans une situation de crise, les banques renforcent leur conservatisme, appuyées par les Gouvernements, l'entrepreneurship et l'innovation sont pris en otage.

### **(1) L'absence de latitude décisionnelle et la méconnaissance des clients PME**

Dans le secteur bancaire commercial, il est difficile d'implanter une stratégie de différenciation au niveau des services offerts. Les produits sont très similaires, la tarification est assez homogène et les rendements dégagent peu de différences (Zollinger et Lamarque, 1999). Dans une telle industrie, la stratégie relationnelle est capitale dans la création d'un avantage concurrentiel. Cependant, malgré ces impératifs relationnels et les discours corporatifs orientés client, l'étude effectuée auprès des clients et des directeurs de comptes et la revue de littérature récente illustrent une myopie managériale caractérisée. L'analyse dyadique a révélé que les directeurs de comptes 1) ne connaissaient pas les vrais déterminants et les freins réels à la rétention de leur clientèle PME ; 2) manquaient d'autonomie pour traiter les dossiers de leurs clients ; et 3) maîtrisaient peu plusieurs secteurs d'activités, ce qui les empêchaient de comprendre les besoins spécifiques. Il y a donc un malaise, une profonde méconnaissance des PME, et un comportement peu proactif et peu relationnel en dépit des discours. Finalement, la multi-bancarisation des PME au profit des banques de développement, ne découle pas d'une stratégie de diversification volontaire, mais plutôt du refus des banques commerciales de répondre à leurs besoins de croissance.

### **(2) L'offre des produits se fait dans une logique asymétrique qui nie les besoins des PME**

Les décalages de perception illustrent une réalité dangereuse: l'incapacité des banques à servir leurs clients PME. Cette incapacité découle de la mise en place de processus qui, d'une part désavantagent les clients PME par rapport aux clients de grandes entreprises et qui, d'autre part ne permettent pas d'établir des relations interpersonnelles privilégiées, entre le directeur de comptes et le représentant de la PME, dans une optique de long terme. Le message suivant peut choquer mais semble être le leitmotiv de toutes les banques commerciales canadiennes : *« on ne cherche pas à satisfaire le marché de la PME représentant la majorité des entreprises canadiennes »*.

La Logique à Dominance Service est donc absente dans cette industrie qui conçoit le service comme un produit livré au client, non pas en fonction des attentes de ce dernier et en collaboration avec lui, mais selon une logique asymétrique micro-économique de production de services. Que ces processus émanent d'un choix stratégique réfléchi ou d'une myopie négligée, le résultat est que les PME (la majorité des entreprises canadiennes) se tournent vers la Banque de Développement Canadienne ou d'autres sources de financement pour ne pas pénaliser leur croissance. Elles doivent compter sur l'entrepreneurship et la créativité de leurs dirigeants pour des services aussi élémentaires que le financement de leurs immobilisations.

### **(3) Un système de promotion interne en rupture avec le relationnel « directeur de comptes/PME »**

Les PME ont pour interface le directeur de comptes. Donc leur relation avec leur banque est tributaire de leur relation avec ce dernier. Le problème qui se pose est que les banques ont des politiques promotionnelles nuisibles au maintien de la relation stratégique banque/directeur de comptes. En effet, dès qu'un directeur de comptes s'affranchit du cadre rigide qui lui est imposé, commence à prendre des initiatives en faveur de ses clients, fait preuve de pro activité et développe des compétences entrepreneuriales, il est promu au corporatif. La logique relationnelle de service est donc victime d'un manque de conscience du caractère fort stratégique de la dyade directeur de comptes/client PME. Le discours corporatif relationnel et orienté service trouve rapidement ses limites au rez-de-chaussée des succursales. Le caractère asymétrique d'une relation (Perrien et Ricard, 1994) est une entrave au gagnant-gagnant. Dans la relation banque/client, comme dans plusieurs autres relations fournisseur/clients, les clients ne sont pas les rois, mais les heureux esclaves. De plus, ironiquement, ce sont les PME qui cherchent des bénéfices relationnels (long terme, qualité de la relation, proactivité, courtoisie, affinités, etc.) parce qu'elles n'ont ni le temps ni l'énergie de «*courir les offres pour un 1% moins cher*». La perception des directeurs de comptes que le comportement de la PME est motivé par des facteurs transactionnels est donc erronée. Ceci explique en partie l'attitude « transactionnelle » des directeurs de comptes vis-à-vis de leurs clients et leur

difficulté à faire confiance et à capitaliser sur les perspectives de croissance. Les slogans relationnels mériteraient donc de s'accompagner d'une conviction que le gagnant-gagnant est discursif, possible et pas juste une enseigne corporative. Par conséquent, l'incapacité à intégrer le personnel et les clients dans un processus de co-crédation de valeur, conjuguée à la mise en place de systèmes de rémunération et de récompense transactionnels et en rupture avec les impératifs relationnels, empêchent la mise en place d'une logique service nécessaire pour le développement des PME.

**(4) Dans une situation de crise, les banques renforcent leur conservatisme, appuyées par les Gouvernements, l'entrepreneurship et l'innovation sont pris en otage.**

Certains acteurs publics périphériques ont aussi manqué à leurs engagements financiers et politiques. Le Gouvernement fédéral dans ses coupures budgétaires s'est désengagé progressivement du processus de financement et de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat en 2008 et pour les prochaines années. Cette décision a eu un effet boule de neige négatif. Certains acteurs périphériques supportant la co-innovation ont dû réviser plusieurs projets, des bailleurs de fonds sont plus hésitants et prudents face à la baisse de l'enveloppe participative étatique, et plusieurs programmes sont menacés de disparaître par manque de volonté politique et de financement. En effet, selon plusieurs répondants, l'enveloppe budgétaire publique permettait plusieurs investissements, mais elle encouragerait surtout plusieurs parties prenantes à s'impliquer et à croire au potentiel de ces investissements. Le soutien financier du fédéral était un signal politique fort d'encouragement et d'appui au développement économique. Ce repli affecte le niveau de confiance dans l'économie et particulièrement l'industrie du savoir.

Le Gouvernement provincial s'est également désengagé sur un autre plan. Suite à sa participation comme catalyseur de l'entrepreneuriat à travers divers programmes proactifs pour les PME et les grandes entreprises, notamment les programmes fiscaux, les crédits d'impôts, et le financement direct, plusieurs répondants ont exprimé le refus du Gouvernement de collaborer pour la croissance de

ces compagnies. En effet, plusieurs des PME financées par le Gouvernement, se sont par la suite vues refusées les marchés de ce dernier. Le Gouvernement encourage donc l'entrepreneuriat et l'innovation, mais en pratique n'adopte pas une attitude conséquente de long terme (accès au marché public/commercialisation des produits de ces PME).

Les résultats démontrent un désengagement de la part des différents acteurs socio-économiques, qui empêchent l'établissement de relations durables dans l'Écosystème et conduisent à une situation de sous-performance généralisée. D'où l'urgence de l'innovation sociale.

### **L'innovation Sociale dans le Service Bancaire Commercial : Propositions Managériales Éthiques et Responsables**

Les modèles financiers actuels ne permettent pas de saisir la valeur de la relation banque/client (Uzzi, 1999 ; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005) et même du service/client en général (Paulin, 2009). Comme le dit Henri Ford : « *Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes* ». Les besoins pour une approche plus socio-économique de la finance se font ressentir, soit une intégration de l'humain et de la notion sociale dans les échanges commerciaux pour établir un équilibre et une performance à plus long terme (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Cette approche de l'économie sociale reconnaîtrait la dimension humaine d'une relation d'affaires et l'impact des décisions dans la communauté. Il s'agit donc d'adopter un Marketing relationnel avec une Logique Dominante de Service (Vargo et Lusch, 2004 ; 2008a ; 2008b). Les principes de la LDS (tels que décrits précédemment) stipulent que le service n'est pas le produit livré, mais le processus par lequel un produit est co-créé avec le client, soit le processus d'implication des ressources d'une organisation au profit d'une autre (Vargo et Lusch, 2008b). Dans un tel contexte, la valeur d'une firme est définie par sa capacité à être relationnelle, autrement dit sa capacité à interagir et à collaborer (Gummesson, 1994; Vargo et Lusch, 2008b). Le relationnel devient donc la norme comportementale (Vargo et Lusch, 2008b) dans une société définie comme une société d'échange de

services (Delauney et Gadrey, 1992 : 64-65).

L'application de la LDS à un niveau bancaire commercial est illustrée par le tableau 2. En effet, selon les résultats de l'étude : 1) les systèmes de rémunération et de récompense sont transactionnels et doivent donc être réorientés service et récompenser les initiatives relationnelles; 2) la vision d'échange devrait migrer vers une vision éco-systémique globale; 3) les produits doivent être co-crésés en fonction des PME et en collaboration avec ces dernières ; 4) l'innovation devrait être sociale et se baser sur un rôle socio-économique de *facilitateur* dans l'écosystème ; et 5) la relation client ne peut plus être asymétrique et averse aux PME, mais reposer sur des normes éthiques qui favorisent l'innovation et l'entrepreneurship.

**Tableau 2 : Un relationnel bancaire durable : Propositions éco-systémiques**

<b>Dimensions</b>	<b>Situation actuelle</b>	<b>Propositions Éco-systémiques</b>
Système de rémunération et récompense	Transactionnel : quantitatif (ratios de productivité en fonction du volume et non en fonction du service offert)	Relationnel : Devrait s'aligner avec le discours relationnel, mesurer et récompenser les prestations relationnelles
Vision	Court terme : échange	Long terme : Éco systémique
Produits	Déterminés par la banque	Co-crésés avec les clients
Innovation	Service offert	Sociale : rôle socio-économique de facilitateur
Relation client	Asymétrique, averse aux PME	Ethique, favorisant l'innovation et l'entrepreneurship

La perspective macroscopique de la LDS, souligne le rôle social du Marketing. En effet, l'approche service appliquée à une échelle globale permet d'améliorer le bien être social (Vargo et Lusch, 2008b). Cette vision éco-systémique sera accomplie si la banque réussit à 1) véhiculer la transparence et la symétrie dans des processus d'information et d'échange, 2) développer des relations avec les clients en vue de renforcer leur bien être de long terme, et 3) reconnaître aussi bien les employés que les clients comme des ressources de valeur et investir dans leurs développements respectifs (Vargo et Lusch, 2008b).

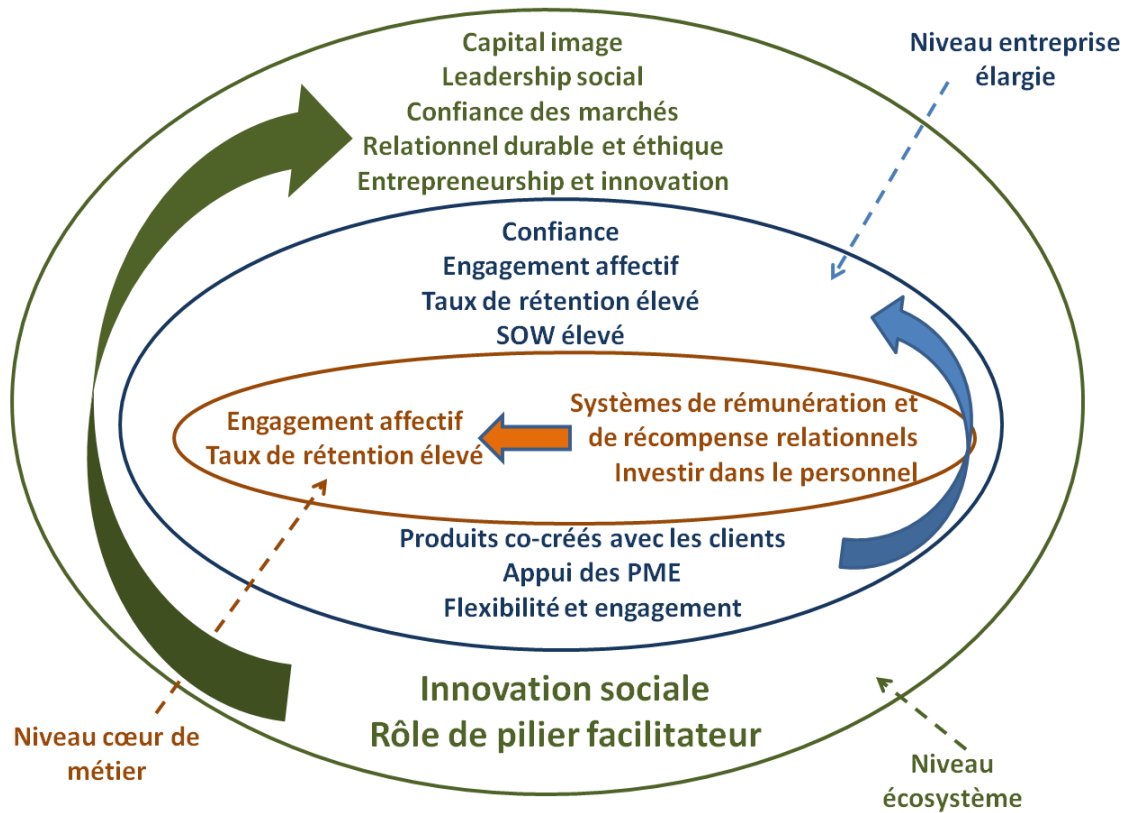
### **Conclusions-Recommandations :**

Ainsi, la vision éco-systémique agit sur les trois niveaux de l'écosystème (figure 2). Les banques commerciales ont 1) un engagement à un niveau cœur de métier avec leur personnel ; 2) un engagement à un niveau entreprise élargie avec leurs clients; et 3) un engagement à un niveau éco-systémique qui résulte des deux engagements précédents. En effet, le bien être du personnel et le bien être des PME aboutit au bien être éco-systémique, qui lui même a un effet rétroactif positif sur les banques commerciales. Un personnel engagé et des clients performants satisfaits sont les ingrédients d'un équilibre relationnel durable. Les banques gagnent donc à innover socialement pour être plus profitables à long terme et surtout gagner une réputation de respect et de confiance auprès du public, des clients entreprises et des employés au sein de l'organisation.

Elles ont donc un rôle de pilier facilitateur qui mérite d'être endossé rapidement. En effet, si les banques commerciales remplissent pleinement leurs responsabilités sociales et économiques, elles développeront l'avantage concurrentiel le plus recherché et l'avantage émotionnel inimitable, au niveau:

- (1) Cœur de métier, elles gagnent un engagement affectif de la part de leur personnel et un taux de rétention élevé ;
  
- (2) Entreprise élargie, elles concilient la confiance des clients, leur engagement affectif, un taux de rétention élevé et une part de portefeuille client (Share of wallet ou SOW) maximisée, et ;

**Figure 2 : Impact des tactiques éco-systémiques sur les trois niveaux cœur de métier, entreprise élargie et écosystème**



(3) Éco-systémique, elles développent un capital image fort, un statut de leadership social, la confiance des marchés, un relationnel durable et éthique et elles se font reconnaître pour l'appui envers l'entrepreneurship et l'innovation.

**Au niveau tactique, opérationnaliser cette vision revient à développer un horizon d'objectifs et de critères d'évaluations de plus long terme :**

1. **Plan de long terme et modèle axé sur la valeur ajoutée au client :** Établir un plan d'actions de trois à cinq ans plutôt que six mois et privilégier des critères qualitatifs durables tels que les rendements sur la capacité de garder des clients et de faire croître non pas les produits vendus mais la valeur financière du client. Ceci a pour impact de: a) mesurer les actions sur une perspective durable ; b) créer une relation avec le client dans une optique de durabilité en

fonction d'objectifs relationnels à atteindre ; c) privilégier des résultats en termes de croissance du client, et; d) converger les objectifs de la banque, du personnel et du client.

En effet, la mission d'une banque commerciale est d'accompagner le client pour dépasser le creux de la courbe de croissance (la vallée de la mort) et de l'outiller dans ses démarches de développement de façon sectorielle personnalisée plutôt qu'industrielle standardisée, particulièrement pour les PME. Il faut donc changer les ratios quantitatifs qui permettent d'évaluer les directeurs selon une productivité en termes de volume, vers des indicateurs qualitatifs de la valeur ajoutée au client; soit abandonner la pression constante sur le nombre de rencontres par semaine à atteindre, ou le taux d'accroissement des comptes clients par mois, au profit de la mesure de la capacité à bien desservir les clients, le suivi de l'évolution du niveau de satisfaction, la capacité à résoudre des problèmes, et le rôle joué dans la croissance réalisée par le client. Certaines entreprises (PeopleSoft) fonctionnent selon un modèle de facturation client personnalisé, basé sur la valeur additionnelle générée par ce dernier suite à leurs services. Cette stratégie axée sur la valeur apportée a permis un meilleur rendement sur la relation et le meilleur indice de satisfaction client PME dans l'industrie (Ben Letaifa, 2004).

**2. Recruter, former et valoriser des équipes pluridisciplinaires, avec des compétences relationnelles, sectorielles et entrepreneuriales.** En effet, le client s'attend à un vis-à-vis ambitieux, proactif, et connaisseur des particularités de son industrie.

Le directeur de comptes ne doit plus être un junior prudent dont le processus d'apprentissage pénalise la PME et qui mute au corporatif dès qu'il aiguisé ses talents. La logique doit privilégier la sélection de seniors qui connaissent les rouages de la banque et les différences sectorielles et les spécificités des PME. Une politique de formation continue pour le personnel de contacts devrait les aider à mieux maîtriser les tendances des marchés, à améliorer leurs aptitudes interpersonnelles et à s'accomplir sur un plan personnel.

3. **Créer des équipes internes croisées sur une base durable pour développer une cohérence et une continuité entre les développeurs de produits, les responsables Marketing et Publicité, et le personnel de contact.** Le travail en silos crée un écart entre les besoins vécus quotidiennement par les directeurs de comptes, les slogans corporatifs déconnectés des processus rigides et l'innovation asymétrique des développeurs de produits. Une structure virtuelle mixte, qui se concerte sur une base régulière formelle et informelle, crée des liens pertinents et permet à l'information de remonter, circuler et de produire des changements proactifs ciblés. Ces micro-écosystèmes ad-hoc rejoignent les réalités régionales et pallient les divergences des perceptions particulièrement dans un contexte de centralisation des pouvoirs.
  
4. **Collaborer avec les acteurs publics et publics/privés dans l'accompagnement des PME au-delà de l'étape de démarrage:** la politique de développement économique actuelle est une politique de court terme qui d'une part dépend des conjonctures économiques, et d'autre part focalise sur le lancement des entreprises. Ainsi le financement est suspendu dès qu'il y a crise et l'accompagnement ne couvre pas la phase la plus coûteuse pour la PME: la croissance. Les incitatifs au développement gagnent donc à : 1) inclure des clauses d'engagement post-démarrage d'entreprise, personnalisées selon des objectifs sectoriels et de marché et s'échelonner dans une perspective de moyen terme, surtout en période de crise; 2) jumeler les incitatifs financiers publics et publics/privés (crédits d'impôt, subventions, financement direct, etc.) avec des produits bancaires complémentaires, et ; 3) former les équipes virtuelles mixtes (directeurs de comptes, gestionnaires Marketing et développeurs de produits) sur les programmes de développement économique et les ressources disponibles pour une étroite collaboration.

Dans un contexte de mondialisation et de réseaux complexes multi formes (humains et technologiques), l'approche éco-systémique souligne l'importance de revoir les priorités non pas en fonction du rendement à très-court terme mais en termes de valeurs de société et de développement durable (développement social, respect de l'humain au sein de l'organisation et de la société et développement respectueux de l'économie autour de l'écologie et des écosystèmes ouverts). Finalement, la notion de ressources ne peut plus se définir comme « utilisable » et jetable mais comme facteur de co-crédation de valeurs dans un échange de collaboration où tout le monde a intérêt à participer pour « gagner-gagner ».

## Références bibliographiques :

- Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec. (2008), « Rapport sur les plans et les priorités - Budget des dépenses 2008-2009 ». [http://www.dec-ced.gc.ca/docs/F20907/RPP2008-2009\\_fr.pdf](http://www.dec-ced.gc.ca/docs/F20907/RPP2008-2009_fr.pdf) (Consulté le 2 Janvier 2009)
- Allaire, Y. (2008), « Un iceberg financier », *La Presse*. 1<sup>er</sup> octobre. <http://www.cyberpresse.ca/opinions/forums/la-presse/200810/01/01-25234-un-iceberg-financier.php> (Consulté le 2 Janvier 2009)
- Ben Letaifa, S. (2004), «Étude des facteurs clés de succès du fournisseur de progiciels CRM, PeopleSoft», Mémoire de MBA, Université du Québec À Montréal
- Berry L.L. (1983), “Relationship Marketing, Emerging perspectives of services Marketing”, *American Marketing Association*, Chicago.
- Campbell, A. (2003), “Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically”, *Industrial Marketing Management*. p. 375-383
- Delauney J.-C., Gadrey J. (1992), “Les enjeux de la société de service », *Fondation nationale des sciences politiques*, Paris.
- Discours du Président Français Nicolas Sarkozy à Québec au Sommet de la Francophonie, 18 octobre 2008, <http://www.sarkozynicolas.com/nicolas-sarkozy-au-quebec-sommet-de-la-francophonie/>. (Consulté le 2 Janvier 2009).
- Élie, B., Fortin P. et Merrigan P. (2008), « La fin du capitalisme? », *Table ronde*. UQAM 30 septembre 2008.
- Groupe d'études stratégiques sur la concurrence, (2008), « Foncer pour gagner. Rapport final ». Juin 2008. [http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection\\_2008/ic/Iu173-1-2008-1F.pdf](http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection_2008/ic/Iu173-1-2008-1F.pdf) (Consulté le 2 Janvier 2009)
- Gummesson, E. (2002), *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*, 2<sup>nd</sup> edition, Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Gummesson, E. (2004), “Return on relationships (ROR): the value of relationship Marketing and CRM in business-to-business contexts”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), p.136.
- Gummesson, E. (2008), “Quality, service-dominant logic and many-to-many Marketing”, *TQM Journal*, 20 (2), p. 143.
- Hofstede, G. (1994), “Management Scientists Are Human”, *Management Science*, 40 (1), p. 4-13.
- Iansiti, M., Levien R. (2004). *The Keystone Advantage*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Industrie Canada, (2001), « Aider les PME à innover . Examen de la Banque de Développement du Canada ». <http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/Collection/C2-571-2001F.pdf> (Consulté le 2 Janvier 2009)
- Industrie Canada. (2008), « Principales statistiques relatives aux petites entreprises », p. 3 [www.ic.gc.ca/epic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/KSBS\\_Jan2008\\_Fr.pdf](http://www.ic.gc.ca/epic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/KSBS_Jan2008_Fr.pdf) (Consulté le 2 Janvier 2009)
- Macneil, I.R. (1974), « The Many Futures of Contracts », *Southern California Law Review*, 47, p. 691-816.
- Macneil, I.R. (1983), « Values in Contract: Internal and External », *Northwestern University Law Review*, 78 (2), p. 340-418.
- Moore, J., (1996), *The Death of Competition: Leadership & Strategy In The Age Of Business Ecosystems*. Harper Business.
- Morgan R.M., Hunt, S.D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58, p. 20-39.
- Paulin, M. (2009). « La relation client : Hors service ? », *Revue Gestion*, 4 (33), p 41-47
- Paulin, M., Ferguson, R.J., Bergeron, J. (2006), “Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages”, *Journal of Business Research*, 59, p. 906-915.
- Perrien, J., Ricard, L. (1994), « L’approche relationnelle dans le secteur bancaire », *Revue Gestion*, p. 21-25
- RBC Groupe financier. (2006), « Les petites entreprises en tête des gains de productivité au Canada », <http://www.rbc.com/nouvelles/20061030smallbiz.html>. (Consulté le 2 Janvier 2009)
- Uzzi, B. (1999), “Social relations and networks in the making of financial capital”, *American Social Review*, 64, p. 481–505.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004), “Evolving to a new dominant logic for marketing”, *Journal of Marketing*, 68 (Janvier), p. 1-17.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2008a), « Service-dominant logic: Continuing the evolution », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, p. 1-10.
- Vargo, S.L., Lusch R.F. (2008b). « Why « service »? », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, p. 25-38.
- Williamson, O.E. (1979), « Transaction-Cost economics: The Governance of contractual relations ». *Journal of Law and Economics*, 22 (octobre), p. 61-63.
- Zollinger M., Lamarque E. (1999), *Marketing et stratégie de la banque*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod.

**Annexe :****Méthodologie :**

La méthodologie adoptée repose sur : 1) une recherche qualitative dyadique entre directeurs de comptes et leurs clients respectifs, 2) des entrevues avec des acteurs socio-économiques tels que des instituts de développement économique, des sociétés de capital risque et des gens d'affaires, et 3) une revue de littérature intégrative permettant le développement d'un nouveau cadre théorique en lien avec le contexte empirique. Une vingtaine d'entrevues en profondeur ont été conduites pour les dyades bancaires (10 directeurs de comptes et 10 représentants de PME), suivies d'une vingtaine d'entrevues menées avec divers acteurs socio-économiques. La comparaison des différentes perspectives offre de trianguler entre les perceptions, de définir de façon précise les vrais obstacles à une relation symétrique et durable et de soumettre des propositions normatives pour une performance globale de tous les acteurs impliqués (situation d'équilibre éco systémique). La revue de littérature intégrative vient compléter les résultats afin de développer un cadre éco systémique pour un relationnel éthique et durable.