



Pôle de gestion,  
35 avenue Abadie  
33000 Bordeaux  
[nathalie.gardes@u-bordeaux4.fr](mailto:nathalie.gardes@u-bordeaux4.fr)  
05 56 00 96 11  
<http://nathaliegardes.canalblog.com/>

## GARDES Nathalie

*Maître de conférences  
Docteur en sciences de gestion*



### Parcours universitaire

Année	Titres
2002 :	Doctorat en Sciences de Gestion, CETFI, Université d'Aix Marseille III. Mention très honorable avec les félicitations du jury à l'unanimité. <i>Titre de la thèse : « L'alliance, une interprétation en termes d'information et de création de connaissance. Application au secteur institutionnel bancaire et financier ».</i>
1993	DEA de finance, CETFI (Université d'Aix Marseille III)
1992	Maîtrise de sciences économiques. Université d'Aix Marseille III. Faculté d'économie appliquée. Option économie d'entreprise. AB
1989	Lauréat concours universitaire Université Montpellier I

### Parcours professionnel

Année	Enseignement et Recherche
Depuis 2010	Maître de conférences en Gestion, IUT Bordeaux 4, département GEA. Responsable des projets tutorés
2003-2010	Maître de conférences en Gestion, IUT Bayonne, département GEA. Responsable de la VAE
2001-2003	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche en Sciences de Gestion, IAE, UPPA
2002 – 2001	Formatrice BTS en alternance. GRETA.
	<b>Banque</b>
Depuis 2005	Membre du Conseil d'administration CME Pau. Présidente de la commission de surveillance
2006-2010	CAPG : encadrement de projets tutorés stratégiques
2005-2009	Partenariat avec le comité local des banques Béarn Soule. <i>Chargée de la mise en place de relations coopératives entre la FBF et l'université de Pau et des pays de l'Adour. Ce partenariat consiste à développer des relations durables entre le Comité Béarn et Soule de la FBF et l'Université de Pau avec l'objectif de mieux professionnaliser les formations universitaires, et l'adaptation des étudiants aux besoins du monde des affaires favoriser le rapprochement recherche universitaire et réalités de l'entreprise. Ce partenariat s'est concrétisé en 2009 avec une conférence dans les locaux de l'université sur le thème : Quelles compétences dans la bancassurance de demain ? et en 2010 par l'organisation d'un forum des métiers bancaires et d'une conférence sur le thème structure de l'emploi et stratégies bancaires.</i>

## Activités de recherches

		Production scientifique
Articles acceptés à des revues à comité de lecture	2011	Nathalie GARDES, Karim MACHAT (2011) « L'enjeu du financement relationnel dans l'appréciation du risque de défaillance de la PME », <i>Revue du Financier</i> , mai-juin, n° 189.
	2010	Julien BATAK, Nathalie GARDES (2010) « Les stratégies de distribution dans la banque. Une étude entre 2005 et 2010 », <i>Revue du financier</i> , sept oct, n°185.
En cours de procédure :	2010	Nathalie GARDES et Isabelle MAQUE « La compétence relationnelle : une réponse à l'opportunisme des relations banque/entreprise », Article soumis à la <i>Revue internationale des PME</i> , en cours d'évaluation.
Communications acceptés dans des conférences à comité de lecture	2011	Nathalie GARDES, Marc VALAX (2011), « La nécessaire recentralisation des décisions RH dans la gestion des talents de demain : vers des logiques hyper fiabilité des parcours dans le secteur bancaire »,  Nathalie GARDES et Karim MACHAT (2011), « La capacité de négociation comme facteur d'appréciation du risque de défaillance bancaire en PME », communication soumise au colloque Oriane, <i>Revue ciblée :Revue Internationale des PME</i> .
	2010	Nathalie GARDES, Sophie BEGUINET, Jean Claude LIQUET (2010), « Du concept d'image de marque à sa mesure : une approche par les représentations sociales. Application au secteur bancaire français » » ASAC, Association des Sciences Administratives du Canada, <i>communication primée</i> , Régina.  Nathalie GARDES, Sophie BEGUINET (2010), « Personnalité de la marque : mesure, homogénéité et impact sur la satisfaction. Une application sur le secteur bancaire français » ASAC, Association des Sciences Administratives du Canada, Régina.  Nathalie GARDES et Karim MACHAT (2010), « L'enjeu du financement relationnel dans l'appréciation du risque de défaillance de la PME », communication soumise au colloque Oriane, <i>Revue ciblée : Revue du Financier</i> .
	2009	Christophe BENAVENT et Nathalie GARDES (2009) « Stratégies de canal de distribution dans les banques: la logique des affaires » ASAC, Association des Sciences Administratives du Canada, Niagara Falls.  Nathalie GARDES, Sophie BEGUINET, Isabelle MAQUE (2009) « Le concept de personnalité de la marque appliqué au secteur bancaire français : problème de mesure et d'homogénéité » <i>Journée de recherche Management bancaire : enjeux et nouveaux défis</i> , Tours.  Nathalie GARDES et Isabelle MAQUE (2009) « La compétence relationnelle : une réponse à l'opportunisme des relations banque/entreprise » AIMS, XVIII conférence en management stratégique, Grenoble.  Nathalie GARDES et Isabelle MAQUE (2009) « Compétence relationnelle et opportunisme » l'Atelier du GDRE « Monnaie-Finance », Nancy.  David CARASSUS et Nathalie GARDES (2005) « Audit externe et gouvernance d'entreprise : une lecture théorique de leurs relations » <i>Conférence internationale de l'enseignement et de la recherche en comptabilité</i> , Bordeaux les 29 et 30 septembre 2005.  Nathalie GARDES (2005) « Fusions et acquisitions bancaires européennes : la performance des opérations transfrontières » AIMS, XIV Conférence en management stratégique, Angers.  Nathalie GARDES (2003) « Asymétrie informationnelle et opportunisme : avantage comparatif de la firme bancaire dans l'évaluation du risque crédit » <i>Colloque Oriane</i> , Bayonne.

Communications dans des revues professionnelles	2006	Christophe BENAVENT et Nathalie GARDES « Evolution des canaux de distribution bancaires » Revue Banque, Janvier 2006.
Ouvrages et Ouvrages collectifs	2011	Nathalie GARDES (2011), « Stratégies d'alliances dans le secteur bancaire », Editions Universitaires Européennes, ISBN 978-613-1-53497-3.
	2007	Nathalie GARDES « Maîtrise et gestion du risque partenarial: la nécessité d'un management des ouvrages des informations et des connaissances » dans "Risque formalisations et applications pour les organisations" Ouvrage collectif sous la direction de Bernard Guillon, L'harmattan 2007.
Cahiers de recherche	2005	Nathalie GARDES « Théorie des coûts de transaction et un débat théorique pour une interprétation des alliances du secteur bancaire ».
reviewing		La revue des cas en gestion, ASAC, AIMS

## Domaine de recherche

Membre de l'IRGO, mes travaux de recherche actuels reposent sur une orientation définie par une approche générique : interface finance/ organisation/ stratégie et un champ empirique : le monde bancaire.

## Thèmes de recherche actuels

En abaissant les barrières à l'entrée, les NTIC ont apporté dans le secteur bancaire une hypercompétition. La dynamique changeante des affaires a altéré les contraintes rencontrées par les firmes financières et a appelé à un renouvellement de leurs stratégies. Après m'être intéressée aux stratégies de fusion et acquisition du secteur bancaire européen, à l'impact des NTIC sur les stratégies de distribution bancaire des banques européennes, et aux relations de financement banque/ PME qui sont au cœur de l'actualité, mes recherches aujourd'hui reviennent sur des problématiques abordées dans mon travail de thèse d'une part, et d'autre part sur des problématiques liées à la gestion des ressources humaines dans la banque.

- Concernant les problématiques liées à mon travail de thèse, j'ai fait le choix de travailler seule dans l'optique de construire autour de cet axe mon projet d'habilitation à diriger des recherches. Je reviens donc sur la thématique des alliances stratégiques à travers l'exploration d'un nouveau concept : la coopétition. Si l'intérêt d'une coopération interfirmes a été analysé par différentes études, l'ensemble de ces travaux n'approchent qu'une seule dimension à la fois : coopérative ou concurrentielle. Or, limiter l'étude théorique de la stratégie aux situations purement concurrentielles où les intérêts sont divergents ou purement coopératives où les intérêts sont convergents, conduirait à ignorer la réalité du monde des affaires dans laquelle il est banal de trouver des cas où l'interdépendance se mêle à la rivalité. Conflit et dépendance mutuelle sont donc des caractéristiques essentielles des relations interentreprises et caractérisent le concept de coopétition. L'axe de mes recherches actuelles se focalise aujourd'hui sur l'établissement d'une typologie des stratégies coopétitives des firmes bancaires au niveau corporate. En cherchant à identifier les différentes dimensions de l'action stratégique, mon but est d'identifier les modalités de la coopétition. D'autres questionnements prolongeront cet axe, notamment quelles sont les formes de la coopétition au niveau *corporate* au niveau *business* ...

- Les problématiques relatives à la gestion des ressources humaines dans la banque s'inscrivent dans le cadre d'un travail de recherche que nous conduisons actuellement avec Marc Valax. Nous misons sur nos expertises mutuelles et les synergies qui en découlent. Un des problèmes qui se pose actuellement pour nombre d'entreprises est celui de la fidélisation des compétences. Or, cette question est d'autant plus déterminante pour le secteur bancaire que la relation bancaire repose sur la confiance et sur le savoir idiosyncrasique produite par le chargé d'affaire entreprise ou le conseiller client. Dans la mesure où un brassage trop important peut non seulement se répercuter sur la satisfaction du client mais également sur les risques de la banque, la problématique présente un intérêt managérial certain. L'accroissement des attentes et exigences des salariés rend nécessaire la prise en compte de leurs motivations. Notre problématique est la suivante : comment améliorer la performance et

Points forts de mes activités  
de recherche

la satisfaction des salariés dans le secteur bancaire en prenant pour base l'efficacité personnelle au travail. Notre terrain sera franco-irlandais.

L'intérêt des travaux réalisés sur les opérations de fusions bancaires réside dans la différence des résultats obtenus selon le type d'opération : transfrontière ou nationale. Ceux-ci laissent entendre que des opérations aujourd'hui plus coûteuses mais aussi plus complexes soient à l'origine d'un accueil défavorable par les marchés. En outre, le développement de petites opérations dans des pays où le potentiel de développement économique est important comme les pays de l'ancien bloc soviétique peut présenter un intérêt stratégique certain. L'intérêt n'est alors pas de réaliser des synergies importantes mais d'y exporter un savoir-faire et de profiter du potentiel de développement de la zone. Cette stratégie de croissance s'avère moins coûteuse et moins risquée que de très grosses opérations, avec cependant un rythme de développement moins élevé mais mieux contrôlé. Ainsi, une source importante de synergie dans les acquisitions transfrontières peut provenir du transfert potentiel d'actifs intangibles précieux tel que le savoir-faire.

L'analyse des stratégies de distribution actuelles des banques a permis d'en décrire les évolutions afin d'en identifier les éléments-clés. Les principaux résultats de cette étude démontrent la double facette des stratégies de distribution des acteurs bancaires : en interne, elles reposent sur des logiques de réduction de coûts ; en externe, sur des objectifs à la fois de conquête et de fidélisation de la clientèle.

A travers l'étude de la relation de financement nous avons contribué à montrer en quoi le choix du mode de gestion de la relation bancaire par l'entreprise cliente permettait de dépasser les analyses centrées sur les comportements opportunistes. L'hypothèse d'opportunisme rend la relation banque/entreprise problématique. Si la littérature met en avant l'intérêt des relations de long terme et si la durée est certes nécessaire à l'apprentissage mutuel et au développement d'un capital confiance, celle-ci n'est pas suffisante pour inscrire la relation bancaire dans une approche relationnelle. Les intérêts financiers ne sont pas non plus suffisants comme principe d'organisation de la gestion des relations bancaires. L'interaction sociale volontaire de l'entreprise cliente contribue alors à structurer la relation pour l'ancre dans une gestion relationnelle.

L'étude de la personnalité des marques bancaire a permis d'établir que quatre traits de personnalité définissent la personnalité des marques bancaires : fiabilité, sincérité, séduction et dynamisme. Globalement, la personnalité des marques bancaires se définit par des scores faibles sur les critères de fiabilité et encore plus de sincérité, alors que les scores relatifs à la séduction et au dynamisme sont bien meilleurs. Nos résultats issus de l'échelle d'Aaker allégée appliquée au secteur bancaire nous a permis de montrer la relative homogénéité de la personnalité des marques bancaires

La problématique de la coopération n'a été que peu appréhendée notamment les implications concernant la gestion d'une relation paradoxale. La coopération sous-tend, en effet, la coexistence de dimensions à la fois coopératives et concurrentielles au sein d'une même relation. Or, dans une logique duelle, les contraires sont inconciliables. Le paradoxe de la coopération nécessite donc une remise en cause des modèles de pensée occidentaux fondés sur une logique qui se veut bivalente. Pour l'heure, aucun travail de recherche ne s'est intéressé à l'analyse des pratiques de coopération dans le secteur bancaire.

## Activités d'enseignement

	<b>Matière enseignée</b>	<b>Public concerné</b>		<b>années</b>	<b>lieu</b>
<u>Management stratégique</u>	Stratégie	DUT GEA	TD	2010-2011	Bordeaux 4
	Stratégie	Master 2 Management des organisations et des systèmes d'information	Cours	2007-2010	UPPA
	Stratégie	Master 2 MAE	Cours	2007-2010	UPPA
	Stratégie d'alliances	Master2 recherche	Cours	2005 - 2007	UPPA
	stratégie	Licence professionnelle GTE	TD	2003- 2005	UPPA
	Economie d'entreprise	DUT STID	TD	2004-2005	UPPA
	Economie d'entreprise	DUT GTE	TD	2004-2005	UPPA
	Economie d'entreprise	BTS action commerciale	TD	2000-2003	Mont de Marsan
	Economie d'entreprise	BTS comptabilité gestion	TD	2000-2003	Mont de Marsan
<u>Marketing</u>	Marketing bancaire	Master 1 Management financier	Cours	2011	Bordeaux 4
	Marketing des banques coopératives	Master2 Coopérativisme	Cours	2007-2010	CAPG
	Marketing et stratégies bancaires	Master2 CEEM	Cours	2005-2011	UPPA
<u>Comptabilité de gestion</u>	Analyse des performances	DUT GEA	Cours/TD	2010-2011	Bordeaux4
	Analyse des performances	ISCAF	Cours/TD	2010-2011	Maroc
	Gestion de trésorerie	DUT GEA	Cours/TD	2006-2010	UPPA
	Gestion de trésorerie	Master DAF	Cours/TD	2007-2010	UPPA
<u>Gestion financière</u>	Diagnostic financier approfondi	DUT GEA	Cours/TD	2006-2010	Bordeaux4
	Finance	Formation Caisse d'épargne	Cours/TD	2005-2009	ESC Pau
	Analyse financière	Licence professionnelle DICLA	Cours/TD	2005-2010	UPPA
	Choix des investissements	DUT GEA	Cours/TD	2005-2010	UPPA
<u>Gestion de production</u>	Gestion de production	DUT GEA	Cours/TD	2010-2011	Bordeaux4
<u>Gestion de projets</u>	Gestion de projets	DUT GEA	Cours/TD	2010-2011	Bordeaux4
	Gestion de projets	Licence professionnelle GIO	Cours/TD	2010-2011	Bordeaux4
	Gestion de projets	Licence professionnelle GPS	Cours/TD	2010-2011	Bordeaux4