

**La banque, un commerce de détail en profonde mutation.
Les impacts sur la relation client
Elisabeth Callandret-Bigot, Anne Rollet, Véronique LeJeune,
Université d'Aix-Marseille, CRET-LOG**

La banque de détail, un commerce en profonde mutation.....	2
Les impacts sur la relation client.....	2
Introduction :.....	2
1. Un environnement bancaire en mutation et les impacts sur la relation client, un essai de conceptualisation.....	2
1.1. La banque, un prestataire de services confronté à des mutations.....	3
1.2. La relation client.....	4
1.3. Ebauche d'une grille d'analyse conceptuelle de la relation client face aux mutations.....	6
2. Méthodologie :	7
3. Résultats	8
3.1. La relation client, une approche sectorielle.....	8
3.2. La relations client, une approche banque par banque.....	9
4. Discussion sur l'opérationnalisation du modèle conceptuel	11
5. Conclusion :.....	12

**La banque, un commerce de détail en profonde mutation.
Les impacts sur la relation client**

Résumé :

La banque de détail commercialise des produits financiers et offre des prestations de services sous une forte contrainte réglementaire spécifique. Notre problématique est de comprendre en quoi les mutations du secteur bancaire ont un impact sur la relation client. Le modèle conceptuel sur la relation client croise un axe évolutivité des savoirs relative à la mutation digitale et un axe arbitrage risque valeur. Les résultats liés à l'analyse des rapports d'activité des cinq grands groupes bancaires français montrent que la banque, parce qu'elle doit gérer le risque inhérent à chaque relation commerciale, a potentiellement une opportunité de mettre en place une stratégie de différenciation voire de personnalisation.

Mots clés : banque de détail, relation client, mutation, digital, risque client.

**The Bank, a retail industry undergoing profound changes.
The impact on the customer relationship**

Abstract :

Retail banking markets financial products and services under strong and specific regulation. Our problem is to understand how changes in the banking sector have an impact on the customer relationship. The conceptual model on customer relationship crosses two axes: a scalability of knowledge relating to the digital transformation and arbitration between risk value. Outcomes related to the analysis of the annual activity reports of the five major french banking groups shows that the Bank, because it must manage the risk, that gives potentially an opportunity to put in place a strategy of differentiation or customization.

Keywords: retail, customer relationship, mutation, digital, customer risk.

La banque de détail, un commerce en profonde mutation. Les impacts sur la relation client

Introduction :

Depuis la loi bancaire de 1984 les mutations d'ordre financier, économique, réglementaire, technologique, n'ont cessé de perturber le secteur bancaire dans ses aspects organisationnel, stratégique et décisionnel. La banque de détail, dans son activité traditionnelle comme dans son activité de prestataire de services a dû s'adapter à ces nouveaux contextes. Actuellement, la banque est dans une phase de mutation où elle doit faire évoluer sa stratégie et ses structures à la demande du client 3.0, dans un contexte hyper-réglementé de taux bas voire négatifs. La banque qui était essentiellement organisée sur un modèle d'agences physiques, s'ouvre maintenant au multi-canal, voire à l'omni-canal en développant des plates-formes téléphoniques, des services par internet, par smartphone et par visioconférence.

Le but de cette recherche est de se demander en quoi les mutations de l'environnement du secteur bancaire ont un impact sur la relation client. Deux sous-questions émergent :

1. Quelles sont les spécificités de la banque de détail en tant que prestataire de services ?
- 2 - En quoi, la relation client, entre le conseiller commercial et le particulier, se modifient-elles ?

Les mutations, notamment celles liées au digital et à la réglementation, seront principalement étudiés du point de vue de leurs impacts sur l'arbitrage risque / valeur dans la relation client. Les impacts des mutations concernent des aspects financiers, matériels et immatériels ; en ce sens, l'évolutivité des savoirs, nécessaires au conseiller commercial pour mieux appréhender ce risque et le gérer, est essentielle à prendre en compte.

Au niveau théorique, il s'agit de comprendre les spécificités de la banque en tant que prestataire de services, et l'évolution de la relation client avant de proposer une grille d'analyse conceptuelle. L'approche du terrain s'appuie sur l'analyse des rapports d'activité des cinq plus grands groupes bancaires français durant les quatre derniers exercices (La Banque Postale, Banque Populaire Caisse d'Épargne – BPCE- , BNP Paribas, Crédit Agricole (CA SA), groupe Crédit Mutuel et Société Générale). La consultation d'articles et d'ouvrages et des rencontres professionnelles quasi-quotidienne depuis quinze ans avec les institutions et les enseignes bancaires ont permis aux auteurs de construire un savoir d'expert. Les résultats montrent l'importance du digital sur la nouvelle relation commerciale.

1. Un environnement bancaire en mutation et les impacts sur la relation client, un essai de conceptualisation

La banque assure une prestation de services dans un univers en mutation (1.1) qui impacte la relation client (1.2). Il s'agit de proposer une ébauche de conceptualisation pour mieux comprendre cette dynamique (1.3).

1.1. La banque, un prestataire de services confronté à des mutations

La banque est un prestataire de services. Pour mieux appréhender son activité, des typologies sont mobilisées afin d'analyser les spécificités du management des services en précisant les caractéristiques de la banque et de son environnement en mutation-

Lakshmanan (1987) tente une typologie des services en tenant compte du degré de « sur mesure » associé à chacun d'eux. Il définit « sur mesure » par le niveau de relation entre le personnel de contact et le client. Il distingue trois catégories de services : les prestations, caractérisées par une faible relation de service, les services à la table caractérisés par une relation de service moyenne, des objectifs des clients connus mais aléatoires, et les services personnels où la relation de service est forte, mais les objectifs clients souvent imprécis.

Baranger et al (2016) affinent cette classification en intégrant l'importance relative des composantes matérielles et immatérielles dans le service. La composante immatérielle concerne l'aspect informationnel, élément indispensable dans un environnement où les mutations sont aussi issues de l'utilisation par les clients des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Pour ces auteurs, « un service informationnel contient une composante cognitive et requiert par conséquent une interaction forte entre le prestataire et le client..., elle mobilise un savoir-faire particulier de la part du personnel de contact : non seulement une expertise dans le domaine concerné mais également une capacité d'écoute, d'interprétation et de révélation des besoins ». A cet élément immatériel, sont associés de nouveaux modes d'organisation et de coordination des activités, souvent imposés par des mutations d'ordre règlementaire, conjoncturel.

La spécificité de la prestation de service pour la banque, implique de personnaliser le service (au sens de Lankshmanan, 1987) et d'englober des composantes matérielles et immatérielles (au sens de Baranger et al., 2016). La banque présente deux particularités, la première est qu'elle ne peut être classée dans la catégorie des entreprises productives, ni dans celle des entreprises de négoce. La banque ne produit rien mais ne se contente pas d'acheter pour vendre. Elle assure une double fonction d'intermédiation et de transformation. A cette double fonction a été ajoutée celle de gestion des moyens de paiement. Son indicateur financier principal est le Produit Net Bancaire (PNB). « La banque est une entreprise spéciale. Elle est spéciale par le pouvoir qu'elle a de faire crédit, à partir des dépôts qu'elle draine » (Pauget et Betbèze, 2014). La deuxième relève de la nature de la matière première travaillée, qui n'est autre que l'argent. Ainsi l'activité financière se confond avec l'activité d'exploitation.

Une autre caractéristique de cette prestation de services bancaires est qu'elle s'effectue dans un environnement en mutation. Elle évolue dans un environnement règlementé et incertain, où la notion de risque est primordiale dans la relation client.

Les principales mutations sont la loi bancaire 1984, la révolution des nouvelles technologies, du digital et l'évolution du client en client 3.0, la création des ERP (nouveau système d'information de gestion) et la crise des marchés financiers. Certaines mutations en ont entraîné de nouvelles : par exemple les faillites bancaires et les crises financières sont les déclencheurs des réglementations bancaires discutées lors des Comités de Bâle I, Bâle II, Bâle III, qui visent avant tout à assurer une meilleure maîtrise du risque client. De même, l'exacerbation de la concurrence au sein du secteur bancaire et l'apparition de nouveaux concurrents sont liées à la loi bancaire et au développement de la maîtrise des nouvelles technologies du digital.

Ces mutations ont d'importants impacts sur la banque.

La loi bancaire de 1984 génère un mouvement continu de décloisonnement du crédit, de dérèglementation du système bancaire (Roux, 2013), de baisse des taux, et provoque le rétrécissement de la marge d'intermédiation. Elle conduit les banques à développer des prestations de services génératrices de commissions. Ces activités représentent dès lors une

part importante du PNB. Si elles permettent de dégager du résultat, elles contribuent aussi largement à l'évolution du métier de banquier. Cette diversification de l'offre qui part de la simple location de coffre au début des années 80, va aujourd'hui jusqu'à l'assurance maison, la téléphonie, les alarmes... et nécessite une connaissance produit et une expertise.

La réglementation bancaire par les accords de Bâle I II III a imposé aux banques la mise en place d'un système de notation qui indique, pour chaque client, du particulier à la grande entreprise, le niveau de risque inhérent. Elles sont également contraintes par la détention d'un montant précis de fonds propres qui doit être en parfaite adéquation avec les risques assumés.

La concurrence des autres enseignes historiques et des nouveaux concurrents modifient les règles du jeu dans le domaine des systèmes de paiement ; « le succès de Paypal représente une menace, celle de la contestation du quasi-monopole bancaire sur les prestations de paiement », synthétise Hervé Juvin, Président d'Eurogroup Institut (2010). La grande distribution (Carrefour, Auchan) propose des solutions de financement d'épargne et d'assurance, et également des moyens de paiement, à la pointe de l'innovation, qui concurrencent les établissements de crédit. Une partie des flux financiers échappe aussi au canal historique de la banque par le développement des fintech et du financement participatif. La banque tente de fidéliser le client en complétant son offre de crédits par des services annexes. Pour un crédit immobilier, la banque proposera à son client une assurance maison, une alarme, une carte Visa premier... De même, des nouvelles stratégies conjointes apparaissent associant des banques et des fintech. Pour ce qui concerne les flux d'informations via les clients, les sites comparatifs, comme Panoramabanque, confrontent des tarifs bancaires et proposent directement des rendez-vous avec la banque la plus compétitive.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) imposent aux banques la gestion de nouvelles stratégies liées au multi-canal voire omni-canal et l'apparition du client 3.0. Selon Ouiza (2014), l'un des secteurs les plus transformés par les NITC est le secteur bancaire.

Deux mutations sont essentielles relativement à leurs impacts : celle des nouvelles technologies et principalement de la digitalisation et celle de l'évolution de la notion de risque.

1.2. La relation client

Il s'agit d'abord de présenter une définition de la relation client dans le management des services puis de réfléchir à ces spécificités dans le secteur bancaire.

La relation client est l'ensemble des actions visant à augmenter les ventes par la création et le suivi d'une relation avec la clientèle. « La gestion de la relation client (GRC) est l'ensemble des outils et techniques destinée à capter, traiter, analyser les informations relatives au client et au prospect, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service » (Tomas, 2002, p. 40).

Dans la banque, la relation client peut être définie comme un échange d'informations entre une entreprise et son client qui attend une réponse personnalisée. Ces échanges ont considérablement changé suite à l'évolution du comportement du client. Après la loi bancaire de 1984, une concurrence exacerbée entre les banques a rendu le client plus exigeant, plus rationnel et plus versatile. L'apparition des nouvelles technologies a modifié la relation, à la fois du client qui devient client 3.0 et du conseiller commercial, qui devient gestionnaire d'une relation 3.0. Selon Kotler (2010), le marketing 3.0, dont est extrait le terme de client 3.0, est un marketing fortement influencé par le changement et l'évolution du comportement du client et de son attitude. Une orientation client sophistiquée, où le client exige une approche marketing plus collaborative, culturelle et spirituelle.

Pour Bessire (1998) la banque commerciale se caractérise par la coexistence de situations contrastées : un grand nombre d'opérations répétitives et simples pour lesquelles l'interaction avec le client est faible, et un nombre plus réduit d'opérations complexes pour lesquelles est exigée une participation active du client. El Fidha et Charky (2008) se sont intéressés aux opportunités offertes par les technologies de l'information et de la communication pour améliorer la qualité de la relation client dans la banque et concluent « les TIC influencent d'une manière généralement positive la qualité de la relation dans le domaine bancaire » (p. 126). Benamour (2000) précise que « La qualité de la relation est d'autant plus importante dans le domaine bancaire que la dimension monétaire augmente le niveau de risque perçu, que le besoin en information est grand, et que le secteur de la banque est difficile à différencier »

L'utilisation d'Internet pour gérer son compte, le paiement et l'envoi d'argent sans contact, sont en place. Pour Des Garets et al. (2009) l'organisation multicanale est censée faciliter la relation client en permettant à chacun d'être en contact avec sa banque au moment où il le désire tout en limitant les visites non rentables en agence. Le client 3.0 est habitué à gérer son argent sans face à face avec son chargé de clientèle. Ces mutations font que les banques sont aujourd'hui confrontées au problème de la désertification des agences. Elles développent ainsi de nouvelles compétences chez leurs salariés, repensent les métiers de commerciaux et de conseillers, et réorganisent leur réseau d'agences. Elles apprennent à gérer une stratégie multi-canal voire omni-canal où le client 3.0 doit être managé à distance pour tout ce qui n'est pas générateur de valeur et rapatrié vers l'agence pour tout ce qui rapporte du PNB. Elles développent parallèlement des plates-formes téléphoniques voire créent leur structure d'e-banque, BNP Paribas avec Hello Bank, le Crédit Agricole avec MonabanK, la Société Générale avec Boursorama ou prennent des participations (Crédit Mutuel et BForbank). Pour Pallas et Batac (2011), la multiplication des canaux de distribution s'assimile volontiers à un foisonnement des interfaces entre la banque et ses clients. Notamment la banque de détail, au-delà des agences, points de vente traditionnels et historiques, a vu se développer les centres d'appels, les services sur internet ou encore la télévision interactive. Les technologies de l'information et de la communication créent non seulement de nouvelles formes organisationnelles mais également de nouvelles conditions concurrentielles. Pour mieux capter les flux physiques, les banques ouvrent des agences dédiées à une clientèle particulière : centre d'affaires spécialisées professionnels et spécialisés entreprises. « Il faut se projeter dans un univers où l'agence en aura vraiment totalement fini avec les opérations matérialisées, soit en espèces, soit en papier ; mais que restera-t-il de l'agence, sinon une boutique multi-activités, un centre d'accueil ou un foyer de contact ? » (Roux, 2010).

L'évolution de la réglementation bancaire a profondément modifié les relations entre les particuliers et leur chargé de clientèle. Le respect de la conformité qui oblige la connaissance du client via l'analyse Know Your Customer (KYC), la directive européenne MIF (Marché d'Instruments Financiers - test des compétences du client), la Loi Lagarde...augmente le temps travail. Elle vise à diminuer les vols d'identité, le financement du terrorisme, le blanchiment d'argent et le surendettement.

Même si elles pèsent sur le quotidien des chargés de clientèle, ces mesures ont permis la circulation de flux d'informations indispensables au bon fonctionnement du système bancaire et à une bonne connaissance du client (approche globale). Un accès simplifié aux informations concernant le client est possible depuis la mise en place dans les années 2000 de progiciels de gestion intégrée (ERP).

En termes de compétences, les chargés de clientèle doivent assurer désormais de nouvelles fonctions telles que l'orientation des clients vers les canaux disponibles en fonction de leurs besoins. Ils doivent être capables de déterminer les principales attentes de leurs interlocuteurs et leur proposer des services adaptés à leur mode de vie. Pour Dubois M. et al. (2008), Le chargé de clientèle doit donc savoir s'ajuster aux variations fréquentes de compétences

détenues par les clients successifs et aux différentes modalités de collaboration de ceux-ci. Cette situation modifie les conditions dans lesquelles s'élabore la prestation en face à face. Avec le développement de sa compétence *via* les TIC, le client « plus averti » peut exiger un autre type de service impliquant une réflexion commune et une collaboration plus soutenue. Pallas-Saltiel et Labaki (2009) posent la problématique suivante : « en quoi les établissements bancaires seraient-ils davantage concernés que des entreprises du secteur industriel par exemple, par la problématique de la gestion des connaissances ». Ils en concluent que „depuis plusieurs années déjà, les exigences réglementaires croissantes en matière de contrôle interne et de conformité témoignent de l'importance de la dimension risque dans le métier du banquier. Dès lors, la façon dont la connaissance est gérée devient pour ces organisations plus que pour les autres un enjeu déterminant ».

De même en termes de stratégie et de structure, on assiste à plusieurs évolutions : la mise en place de référents ou experts (digital, assurance, téléphonie) permet aux chargés de clientèle d'avoir un savoir crédible face au client déjà bien informé, l'évolution de la notion d'accueil où le client est dirigé vers le spécialiste (middle back office) en fonction de son besoin. Pour gérer cette nouvelle donne, les flux de connaissances entraînent une évolution des indicateurs de performance, de l'organisation, et de nouvelles relations client. Afin de sensibiliser les chargés de clientèle à la stratégie centrée sur le client, l'évolution de leur salaire est basée sur des indicateurs nets (nombre de clients conquis, taux d'attrition), auparavant elle se basait sur des indicateurs bruts. De même, les objectifs sont évalués de manière quantitative mais aussi qualitative, de manière globale au niveau du collectif, de l'équipe (source).

Le mode de gestion du client évolue. En quelques années, « l'approche produit » a laissé la place à « l'approche client ». Il ne suffit plus aujourd'hui pour le chargé de clientèle de maîtriser tout le panel de produits financiers ou non financiers proposés par la banque, encore faut-il qu'il connaisse son client pour répondre à ses besoins et le satisfaire, qu'il sache adapter ses compétences et ses savoirs face aux mutations que connaît le secteur.

1.3. Ebauche d'une grille d'analyse conceptuelle de la relation client face aux mutations

L'ébauche de notre analyse conceptuelle sera élaborée à partir des travaux de Baranger et al (2016) en prenant en compte les caractéristiques de la banque.

Sur la base d'un modèle d'entreprises de services qui se construit sur deux axes : l'évolutivité des savoirs en tant que capacité d'apprentissage de l'organisation et la relation de service vue comme un outil de création de valeur, les auteurs présentent les pratiques observées auprès des entreprises du XXIème siècle. Ils distinguent à partir de ces deux axes, quatre types d'entreprises : l'entreprise « minimale », l'entreprise « programmée », l'entreprise « apprenante », l'entreprise « servicielle ». Ici, notre réflexion conceptuelle s'intéresse non pas à l'entreprise mais à la relation client. Les deux axes retenus par les auteurs à savoir l'évolutivité des savoirs et la relation client nous paraissent intéressants, mais les spécificités de la banque de détail imposent que ces dimensions soient redéfinies. Ainsi nous choisirons pour qualifier la relation client, les deux axes suivants : évolutivité des savoirs par rapport au digital et arbitrage risque/valeur dans la relation client.

Avec la montée en puissance du digital, les métiers de la banque évoluent vers plus de technicité. La digitalisation des relations bancaires oblige les banques à créer de nouvelles fonctions et d'adapter leur ancien métier aux exigences digitales des clients. Les postes de web marketer, data analyst, data scientist, social media manager, chef de projet Informatique, responsables d'applications se développent dans les fonctions support. Quant aux conseillers, ils doivent maîtriser les canaux digitaux, car ils devront traiter avec les clients en visio conférence, par mail, par tchat. L'évolution de ces relations nécessite des compétences

techniques nouvelles pour le conseiller commercial qui doit gérer le client 3.0 non plus en face à face mais au travers d'un écran ou d'une connexion internet. La relation commerciale évolue vers plus de recherche de valeur, de maîtrise du risque et de respect de la réglementation, sans pour cela négliger l'aspect humain de la relation. Le profil idéal du conseiller bancaire en agence de demain selon deux spécialistes du secteur bancaire : « un candidat ayant fait des études de psychologie ou de sociologie avec une appétence pour le digital mais aussi pour le relationnel à distance » Laydet S. 2016.

L'arbitrage risque/valeur est central pour la banque qui doit faire face à une concurrence accrue et à une réglementation essentiellement tournée vers la gestion optimale du risque, dans une optique de recherche optimale de PNB.

Ces deux axes d'analyse posent une grille conceptuelle qui distingue quatre types de relation client. La première, qui pourrait être qualifiée de relation client vieillissante, bloquée, est celle pour laquelle il y a non maîtrise des nouvelles technologies, notamment celle liée à la digitalisation. En conséquence la relation client ne permet pas la personnalisation, et l'arbitrage risque/valeur n'est pas primordiale (cadran 1). Le deuxième type de relation client affiche une volonté de pilotage du risque et de création de valeur (cadran 2). Dans la troisième relation le chargé de clientèle possède les compétences liées à la mutation digitale et peut apprendre mais se contente d'un arbitrage risque/valeur minimal (cadran 3). Enfin la quatrième relation client, de type créative (au sens de Baranger et al) est caractérisée par la recherche optimale de valeur et de minimisation du risque. Cette relation peut déboucher sur de la personnalisation axée sur le potentiel de la digitalisation (cadran 4).

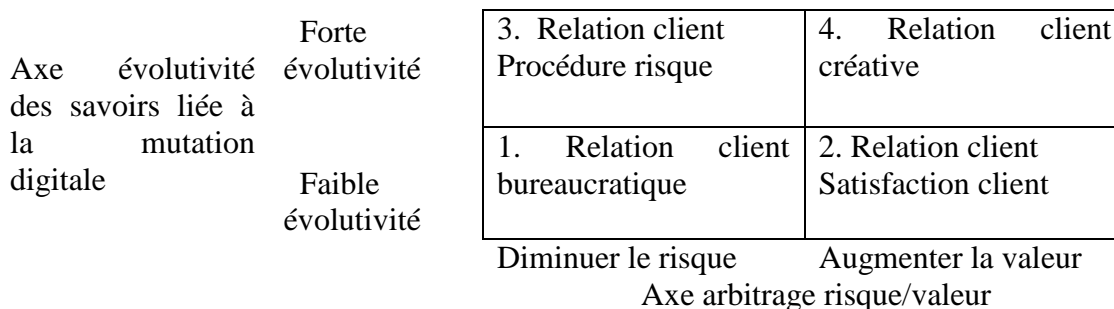


Figure 1 : relation client et mutation

Notre recherche, menée au sein du secteur bancaire examine l'évolution de la relation client autour de deux axes essentiels que sont la mutation digitale et l'arbitrage risque/valeur. Ces deux axes constituent le point d'entrée de notre étude du terrain.

2. Méthodologie :

Il s'agit ici d'une approche exploratoire se basant sur différentes sources.

Les sources centrales de cet article sont les rapports annuels des banques. D'autres sources sont complémentaires comme les rapports de veille sur l'évolution des métiers de la banque, les projets tuteurés, les mémoires de licence professionnelle banque (initiale, continue et par alternance), les Validation d'Acquis d'Expérience, les rencontres avec les professionnels du secteur banque (chargé de cours, conseil de perfectionnement) et la gestion depuis dix ans de la relation avec le Centre pour la Formation Professionnelle Bancaire (CFPB) des formations licence et master. Les discussions ont permis de comprendre la nécessité de nouvelles compétences du chargé de clientèle particulier.

L'analyse des rapports d'activités des grandes enseignes bancaires a été effectuée de 2013 à 2016 (Cf. tableau 1).

Enseignes bancaires	Date du rapport d'activité
BPCE (Banque Populaire Caisse d'Épargne)	2013; 2014; 2015; 2016
BNP Paribas	2013; 2014; 2015; 2016
Crédit Agricole SA (BforBank, LCL...)	2013, 2014; 2015; 2016
Crédit Mutuel Groupe (CIC...)	2013; 2014; 2015; 2016
La Banque Postale	2013; 2014; 2015; 2016
Société Générale (SMC, Crédit du Nord...)	2013; 2014; 2015; 2016

Tableau 1 : liste des rapports annuels analysés

L'analyse textuelle des données s'appuie sur des citations issues des rapports d'activités et a permis d'obtenir un matériau homogène entre les groupes bancaires. Le logiciel « Tropes 8.0. » a été choisi car il permet une analyse fine des substantifs et des relations entre substantifs. La sélection des verbatim a été faite en se focalisant sur les mots outils proches des concepts mobilisés dans la problématique en centrant la recherche sur « relation client ». Les rapports d'activité ont d'abord été analysés séparément (24 rapports), puis quatre à quatre pour chaque groupe bancaire, enfin en réalisant l'analyse globale des 24 rapports pour avoir une vue d'ensemble du secteur.

L'analyse des « substantifs » a été choisie et non pas celle des « références utilisées » (au sens de Tropes) car, par exemple, « CRM » en tant que références utilisées, est considéré comme équivalent de « relation client » alors que dans le secteur bancaire, CRM signifie aussi « Comité Risque Marché ». De même, l'analyse des références utilisées inclut « front office » dans la « relation client » alors que cela correspond plus, à notre avis, au vocable « conseiller commercial ». Il est certain que l'utilisation des références utilisées aurait permis d'avoir plus de verbatim, la taille de ces derniers a été considéré comme suffisante pour réaliser cette étude exploratoire.

La lecture des revues professionnelles comme la Revue banque et des quotidiens économiques comme les Echos a permis de construire un savoir sur l'état du secteur bancaire, tant au niveau de ses mutations, des attentes des clients que des stratégies de la banque.

A l'issue de ce travail, un guide d'entretien sera élaboré puis administré à des chargés de clientèle particulier dans les banques françaises afin d'avoir une analyse qualitative et quantitative.

3. Résultats

Les résultats sont analysés globalement en deux temps, d'abord sur l'ensemble du secteur, en s'appuyant sur les 24 rapports d'activité de 2013 à 2016, puis en distinguant chaque banque dans leur approche de la relation client. Deux constats sont apparus : les mutations ne sont pas centrales et la notion de relation client présente quelques différences entre les banques.

3.1. La relation client, une approche sectorielle

L'analyse des substantifs des rapports d'activité montre un univers bancaire agissant dans une logique de groupe juridique (21190 citations, rang 1) et très logiquement axé sur la création d'une valeur financière (euro 12072 citations, titre 9290, valeur 8490 – rang 6, et résultat 6861). La notion de « risque » est centrale (14271 citations, rang 2).

Il est alors intéressant d'entreprendre une analyse plus précise des quatre grands blocs de notre problématique sur la relation client caractérisée par l'évolutivité des savoirs liée à la mutation technologique et l'arbitrage risque / valeur (Cf. tableau 2).

Le client (4490 citations) et la clientèle (3435 citations) sont des termes fondamentaux. La relation client¹ est relativement importante (103) mais d'autres notions sont mobilisées pour mieux appréhender le client : comme Service client (165 citations), Satisfaction client (158 citations) ou Besoin client (121 citations).

La notion de risque est beaucoup plus présente que celle d'incertitude (195 citations) ou de complexité (41 citations) et montre l'importance pour le secteur bancaire de gérer au mieux cet aspect de l'activité soit par le biais de méthode spécifique ; prise de garantie (1674 citations), de contrepartie (1805 citations).

La notion de mutation n'est pas centrale (78 citations) et le secteur se voit plutôt dans une dynamique d'évolution (1891 citations), de changement (584 citations), de transformation (488 citations). L'impact du digital (173), de la digitalisation (54 citations) comme celui de la réglementation² (677 citations) sont alors primordiaux.

En termes d'évolutivité des savoirs, les mots outils mobilisés sont le métier (2951 citations), la formation (1128 citations) et l'expertise (571 citations) tandis que la compétence (521 citations) et la connaissance (415) sont moins centrales dans le discours.

Relation client / clientèle	Risque / Valeur	Mutation / Evolution	Compétence / Savoir
Relation client (103)	Risque (14271), facteur de risque (484), défaillance (247)	Evolution (1891), Innovation (633), Changement (584), Transformation (488), Bouleversement (7)	Métier (2951)
client (4490), clientèle (3435), particulier (541)	Incertitude (195), Complexité (41)	Mutation (78), Révolution (44)	Formation (1128), e-learning (55)
Commercial (336), conseiller (309), chargé de clientèle (51), front office (39)	Contrôle (5032), Sécurité (732), sécurisation (69), sûreté (269), gestion du risque (220), autocontrôle (85)	Digital (173), digitalisation (54), numérisation (9), internet (196), intranet (47), site internet (183)	Compétence (521), Connaissance (415), Savoir (81), Savoir-Faire (73), Expertise (571)
	Garantie (1674), contrepartie (1805), Surveillance (1029), Conformité (1194), compensation (538)	Réglementation (677), législation (93)	
	Valeur (8490), PNB (409 ³), performance (1450)		

Tableau 2 : les substantifs en relation avec notre problématique

3.2. La relation client, une approche banque par banque

Le substantif « relation client » n'est pas également important pour toutes les banques, certaines enseignes préférant mobiliser la notion de « service client » (Banque Postale, BNP Paribas, BPCE, CM), de « satisfaction client » (Crédit Agricole, SG) pour appréhender le client.

¹ Le substantif « gestion de la ressource client » ou GRC n'apparaît pas. Les banques utilisent parfois « management des données client »

² Le substantif « règlement » n'a pas été pris en compte car, dans la plupart des cas, il est synonyme de paiement

³ « PNB » est chiffré par Tropes, comme références utilisées et non pas substantif.

Tableau 3 : statistiques des citations permettant d'appréhender la « relation client »

Banque	Substantifs les plus mobilisés	Total Substantifs « relation client / clientèle »	Total Substantifs « client / clientèle »	Relation client / clientèle : Très importante, importante, peu importante
BP	Banque postale 1074 Client 0459 Banque 0452 Euro 301 Service 0278	18	459 + 92	Importante Service client 28 Besoin client 19 Satisfaction client 18 Usage client 10 Intérêt client 10
BNP	BNP Paribas 1351 Client 0619 Banque 0558 Groupe 0394 Service 0324	20	619 + 78	Très importante Service client 23 Besoin client 22 Recherche client 19 Relation client 16 Parcours client 14
BPCE	Groupe 5413 Euro 4443 Risque 3849 Titre 2531 Valeur 2506	12	790 + 742	Très importante Service client 23 Relation client 27 Entreprise client 23 Actionnaire client 20 Satisfaction client 19
CA	Crédit agricole 7638 SA 4191 Groupe 3433 Euro 3324 Risque 3181	32	700 + 672	Très importante Satisfaction client 27 Service client 26 Relation client 21 Information client 21 Attente client 16 Besoin client 16
CM	Groupe 3751 Crédit mutuel 2456 Euro 2067 France 1826 Risque 1743	15	570 + 750	Importante Actionnaire client 89 Nombre client 17 Service client 16 Entreprise client 14 Besoin client 12
SG	Groupe 8016 Risque 5390 Société Générale 5116 Banque 3117 Action 2545	12	1352 + 1101	Très importante Satisfaction client 77 Service au client 41 Besoin du client 34 Groupe client 31 Relation client 26
TOTAL	Groupe 21190 Risque 4271 Euro 12072 Titre 9290 Banque 8912	109 ⁴	7925	Importante Service client 165 Satisfaction client 158 Besoin client 121 Actionnaire client 116 Relation client 103

Les verbatim liés à la relation client permettent de mettre en avant plusieurs thèmes essentiels sur l'organisation et la stratégie de la banque (41 citations), le digital (14 citations), la gestion

⁴ Le différentiel est lié à la prise en compte de « relation clientèle »

des compétences (11 citations), le multicanal (9 citations), la valeur (8 citations), la qualité (5 citations), l'éthique (4 citations), les mutations de l'environnement (2 citations) et le risque (2 citations) (Cf. tableau 3, des exemples de verbatim se trouvent en annexe 1).

Tableau 3 : analyse des facteurs liés à la « relation client »

	nombre total de citation	Organisation / stratégie / innovation	Digital	Gestion des compétences	Multicanal	Valeur	Qualité	Ethique	Mutation de l'environnement	Risque / sécurité	Autre
		41	14	11	9	8	5	4	2	2	10
BP	18	4	2	3	1	1	0	1	0	0	1
		22%	11%	17%	6%	6%	0%	6%	0%	0%	6%
BNP	20	14	4	3	3	1	1	0	0	1	2
		70%	20%	15%	15%	5%	5%	0%	0%	5%	10%
BPCE	12	3	3	1	1	2	2	1	2	1	0
		25%	25%	8%	8%	17%	17%	8%	17%	8%	0%
CA	32	5	3	3	2	2	1	2	0	0	3
		16%	9%	9%	6%	6%	3%	6%	0%	0%	9%
CM	15	4	0	1	1	0	1	0	0	0	0
		27%	0%	7%	7%	0%	7%	0%	0%	0%	0%
SG	12	11	2	0	1	2	0	0	0	0	4
		92%	17%	0%	8%	17%	0%	0%	0%	0%	33%

L'analyse des rapports d'activité montre que la « relation client » est au centre de la réorganisation de la banque voire même une base pour une future stratégie de différenciation voire de personnalisation. Toutes les banques sont concernées par l'intégration du digital dans la relation client. Il est souvent difficile de distinguer les problématiques qui relèvent du digital de celle qui relève du multicanal ; l'une étant très liée à l'autre.

Ces mouvements nécessitent de repenser la gestion des compétences, du métier de conseiller commercial.

La valeur est difficile à cerner via une approche par les substantifs et les références utilisées. Le Conseil d'Administration insiste sur le rôle de la création de valeur de la « relation client ». La qualité de la relation est un des indicateurs de performance de l'activité bancaire. L'éthique, la confiance sont évoquées car la relation client en est un vecteur essentiel. Si le terme de mutation n'est pas mobilisé, relativement à la relation client, il apparaît la notion de « révolution » et de « bouleversement ». De même, le risque n'est pas très développé par rapport à cette relation client.

4. Discussion sur l'opérationnalisation du modèle conceptuel

Si la relation client / clientèle est perçue comme un levier plus ou moins important selon les enseignes bancaires pour appréhender le client, toutes ont conscience de ses implications sur la stratégie et l'organisation de la banque.

Conformément à ce que définissait le modèle conceptuel initial, la gestion des compétences du conseiller commercial est un des éléments essentiels pour appréhender la mutation digitale.

La formation des collaborateurs (30 fois collaborateur comme prédécesseur et 54 fois comme successeur de formation) et des salariés est importante. Cependant il n'existe pas de lien statistique entre formation et digital, si ce n'est l'expression e-learning.

Contrairement à ce que définissait le modèle conceptuel initial, la notion de risque n'est pas centrale dans la relation que le conseiller commercial entretient avec son client ; le risque est essentiellement abordé par le « comité » (638 fois prédécesseur à « risque ») et par le groupe (469 fois prédécesseur à « risque ») alors même que le risque inhérent au « crédit » (1378 fois successeur de risque) est très présent, le risque « client » (144 fois successeur de risque) l'est moins. L'approche de la « valeur » n'est pas évidente à appréhender. Dans la poursuite de la réflexion, il sera essentiel de retravailler cet axe.

5. Conclusion :

L'analyse de terrain via les rapports d'activité des banques permet de répondre à notre problématique « en quoi les mutations du secteur bancaire ont un impact sur la relation client au sein de la banque ». Ce secteur est très à l'écoute du digital, et est conscient des modifications qu'il peut entraîner sur la relation client, et donc sur la stratégie de l'enseigne et la modification de son organisation. Si le risque et la valeur sont essentiels pour appréhender le secteur, l'analyse ici menée n'a pas permis de bien cerner la notion d'arbitrage risque valeur comme le souhaitait le modèle conceptuel initial.

Ce travail permet de réfléchir à des apports théoriques potentiels concernant la relation client. La banque historiquement très engagée dans des approches très formatées (contrôle par la hiérarchie) doit mettre en place des dynamiques assurant à la fois l'apprentissage pour mieux répondre aux clients mais aussi pour mieux satisfaire les exigences réglementaires. Dans la « relation client » les personnels ne peuvent pas être experts sur tout. Les activités bancaires sont très diversifiées et nécessitent une organisation front middle et back office comme dans le modèle serviciel (Baranger et al. 2016). Mais en même temps, la « relation client » doit favoriser l'évolution du métier de chargé de clientèle afin de favoriser la capacité de personnalisation au contact du client, habitué aux NTIC, comme dans l'entreprise apprenante (Baranger et al. 2016).

La banque doit trouver une « relation client » adaptée et peut-être s'inspirer de celle existantes au sein des entreprises *créative* (Mével et al. 2010) qui « capitalise en permanence sur les acquis de ses relations de service pour faire évoluer son patrimoine cognitif et surtout sa propre formule de service. L'ensemble du personnel est mobilisé non seulement pour servir au mieux les besoins des clients mais aussi pour anticiper leurs attentes, repérer l'information pertinente et faire évoluer ainsi la formule de service ». Pour la banque, l'apprentissage par le chargé de clientèle, dans la relation commerciale, s'effectue en prenant en compte les contraintes de conformité. Le chargé de clientèle parvient alors à valoriser les contraintes réglementaires, consommatrices de temps et potentiellement perçues comme intrusives par le client (KYC ou AEREAS, handicap maladie). La mise en place de l'ALM (Assets Liabilities Management ou gestion actif/passif) devrait concourir à articuler l'apprentissage dans le face à face avec la clientèle et la capacité d'arbitrage en fonction des différentes contraintes de taux, d'une demande d'éthique, de solidarité, de développement durable et d'une législation complexe (mise en place des systèmes de surveillance et de résolution en 2016 par la BCE comme le Mécanisme de Résolution Unique).

Les apports méthodologiques permettent d'envisager l'écriture d'un guide d'entretien. Ce dernier portera sur les mutations, les attentes du client, les stratégies de la banque, l'évolution des flux auxquels est confrontés le chargé de clientèle (physique, financier, information) et les formations proposées aux chargés de clientèle. Les limites de l'étude sont liées à l'analyse restée au niveau du secteur et des groupes et pas descendue au niveau du chargé de clientèle.

Les perspectives de recherche concernent d'une part la réflexion sur une grille conceptuelle mieux adaptée à l'analyse de la « relation client » et d'autre part la mise en place d'une enquête exploratoire suivie d'une enquête quantitative sur les principales enseignes de la place française.

Bibliographie :

Baranger P., Dang Nguyen G., Leray Y. & Mével O. (2016), *Le management opérationnel des services*, Economica, 2^{ème} Edition.

Benamour Y. (2000), *Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client entreprise de service*, thèse de doctorat en sciences de gestion, 2000, université Paris IX Dauphine

Bessire D. (1998), Logiques d'entreprise et design du contrôle de gestion : une comparaison entre le commerce de détail intégré et la banque commerciale. *Finance, contrôle, stratégie*.

Laydet S (2016), Quels emplois dans les banques à l'heure de la digitalisation ? *L'actualité métier et région site cadremploi.fr*

Dang Nguyen G., Leray Y. & Mével O. (2010), Enseignements et prospective des pratiques des entreprises de services, *10ème rencontre sur la prospectiv*

Des Garets, Pacquerot M & Sueur I. (2009), L'approche relationnelle dans les banques, mythe ou réalité ?, *Revue Française de Gestion*, n°191, p.123-138

Dubois M. et al., (2008), Les conséquences sur les compétences du chargé de clientèle du développement des compétences des clients via l'E-banking *e des métiers : quel management demain ?*.

, *Systèmes d'information & management*, Vol. 13, p. 33-60.

El Fidha C. et Charky M.H. (2008), Le rôle des technologies de l'information et la communication dans le développement de la qualité de la relation client : application à la relation banque entreprise », *Revue des Sciences de gestion* vol.1, n° 229, p. 121-127.

Kotler P., Hermawan K. & Setiawan I (2010), "*Marketing 3.0 : From Products to Customers to the Human Spirit* », John Wiley & Sons, 30 mars 2010 - 208 pages

Lakshmanan T. (1987), Technological and Institutional innovation the Service Sector, University of Karlstad, *Conference R-D, industrial change and economic policy*, Sweden

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Edition d'Organisation, Paris

Ouiza Y. (2014), *Les NTIC au service des banques*, Docs School Publications

Pallas V. & Batac J. (2006), La gestion par les processus dans la banque : de l'intention à la mise en oeuvre. *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institutions*, Mai.

Pallas-Saltiel V. & Labaki R. (2009), Quel management des connaissances pour les établissements bancaires ?, *Revue française de gestion*, n° 191, p. 139-151.

Pauget G. & Betbèze J.P (2014), *Les 100 mots de la banque*. Que sais-je ?

Roux M. (2010), *Banque de détail*, Collection Master, ESKA

Roux M. (2013), *Management de la banque : des nouveaux risques aux nouvelles formes de gouvernance*, Magnard-Vuibert Edition

Tomas J.L. (2002) *ERP et progiciel de gestion intégré*, Dunod Editeur, paris, 2002

Résumé managérial

Intérêt de la recherche : Les nouvelles technologies impactent un grand nombre d'activités. En particulier, les activités de service qui travaillaient sur la qualité du face à face avec le client doivent apprendre à œuvrer à distance avec une personne qui scrute depuis son ordinateur, son smartphone ou sa tablette, l'ensemble des offres des concurrents. L'offreur de services apprend ainsi à gérer un client 3.0 souvent au savoir d'expert, sur le rapport qualité service attendu. La banque, de par ses spécificités, de « vendeuse » d'argent, est plus encore confrontée à ce phénomène car contrainte par une réglementation complexe. Pour les banques la différenciation par l'innovation est difficile, elles offrent toutes approximativement les mêmes services mais elles les offrent différemment. La proximité étant remise en question, les compétences des chargés de clientèle évoluent en prenant en compte les menaces et les opportunités offertes par les nouvelles technologies. La banque met en place une stratégie de diversification, au-delà des crédits, elle se positionne maintenant sur les assurances, sur la vente d'alarmes, de téléphone....

Principaux résultats : Deux résultats essentiels apparaissent. D'une part, les impacts des mutations de l'environnement sont très importants sur les aspects financier, physique et d'information dans une logique où la gestion de la valeur potentielle est toujours associée à la gestion du risque inhérent. D'autre part, de cette gestion classique apparaît la nécessité pour le chargé de clientèle d'intégrer les NTIC dans la relation client tout en veillant à ne pas dépasser les limites fixées par la loi en termes de réglementation et de conformité. La gestion de ce paradoxe nécessite d'articuler l'offre d'un service assez rigide avec un apprentissage en direct du client 3.0.

Implications managériales : le chargé de clientèle est un opérationnel en relation avec une hiérarchie qui est à la fois commerciale et gestionnaire d'équipe. Le directeur d'agence mais aussi les fonctionnels doivent trouver des nouveaux indicateurs de performance favorisant l'implication de l'opérationnel, la meilleure connaissance des besoins et des clients 3.0. Il s'agit donc de réfléchir aux meilleures pratiques existantes. Certaines enseignes bancaires ont même décidé, dans le cadre des chargés de clientèle Professionnelle, de faire évoluer les compétences en séparant en deux les attentes, le « business développer » est en charge de la conquête de la clientèle et l'« account manager » s'occupe de qualifier la demande du client. Cette association est innovante dans les banques qui ont copié l'organisation des Sociétés de Service en Ingénierie Informatique. Face aux mutations, il est important de croiser les différentes expérimentations pour aboutir à des solutions.

Annexe 1 : Verbatim relation client (seuls les verbatim les plus originaux ont été sélectionnés)

Thèmes de la « relation client » abordés dans les rapports annuels	Groupe bancaire	Organisation / stratégie /	Digital	Gestion des compétences	multicanal	Qualité	Ethique	Mutation de l'environnement	Risque / sécurité	Valeur	Autre
		31	13	11	9	5	4	2	2	5	6
En 2016, elle a continué d'accompagner la transformation de l'organisation, le développement multicanal et digital de la relation clients , le développement commercial et la mobilité des collaborateurs.	BP 2016	1	1	1	1					1	
Pendant 2 jours, 300 programmeurs, développeurs, designers et start-up ont réfléchi sur l'expérience agence/digital, l'éducation financière, la personnalisation de la relation client et l'équilibre simplicité/sécurité.	BNP 2015	1	1	1	1				1		
dont les enjeux sont le développement d'un nouveau modèle de relation client physique et digital, le changement des modèles de refinancement, l'accélération de l'internationalisation du groupe, le développement des métiers mondiaux et la stratégie de différenciation,	BPCE 2015	1	1	1	1			1	1	1	
100% multicanale et 100% digitale, une banque plus proche et plus experte offrant une relation client fondée sur l'humain et la proximité géographique:	CA 2013		1	1	1						1
Banque multicanal pour dialoguer La richesse des échanges en ligne n'appauvrit pas pour autant la relation client physique.	SG 2016		1		1						
Le règne de l'immédiat bouleverse la gestion de la relation client	BNP 2014	1	1								1
Le conseiller, au cœur de la relation client , pourra mettre à disposition un contrat pour signature, directement dans l'espace personnel de Banque à distance de son client ;	CM 2014	1			1						
et placent l'éthique au coeur de la relation client .	CA 2013						1				

de produits solidaires, qualité de la relation client) et d'engagement sociétal.	BPCE 2015					1	1				
de la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, de l'évolution des métiers appuyée par l'évolution de la relation client , des formations de renforcement des compétences sous forme plus individualisée.	CM 2016			1							