

**La révolution digitale et la relation client
dans le secteur bancaire**

Elisabeth CALLANDRET
Maître de Conférences
Aix-Marseille Université
elisabeth.callandret@univ-amu.fr
Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique CRET-LOG – EA 881

Anne ROLLET
Maître de Conférences
Aix-Marseille Université
anne.rollet@univ-amu.fr
Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique CRET-LOG – EA 881

**La révolution digitale et la relation client
dans le secteur bancaire**

Résumé :

La révolution digitale remet en cause la relation client au sein de la banque. Un diagnostic de la situation mobilise le modèle des 7S de McKinsey. Trois orientations sont proposées : relation client avec le chargé de client, relation client avec la banque et client au centre de la banque. L'analyse du contenu des rapports annuels des 5 groupes bancaires français montrent des interdépendances fortes entre les 7 facteurs dans leur communication. Les trois orientations sont retrouvées sur le terrain. La conclusion ouvre la réflexion sur le rôle futur du chargé de clientèle dans la volonté d'humaniser cette relation digitale.

Mots clefs : banque, digital, stratégie, Modèle des « 7S » de McKinsey.

Abstract:

The digital revolution is challenging the customer relationship within the bank. A diagnosis of the situation mobilizes the McKinsey 7S model. Three orientations are proposed: customer relationship with the client manager, customer relationship with the bank, customer at the center of the bank. The content analysis of the annual reports of the 5 French banking groups show strong interdependencies between the 7 factors. The three orientations are found on the ground. The conclusion opens the discussion on the future role of the customer manager in the desire to humanize this digital relationship.

Key Words: bank, digital, strategy, McKinsey's "7-S" model.

Introduction

Le système bancaire s'adapte aujourd'hui à l'évolution du comportement des consommateurs. Le client est avant tout un « consommateur », un client 3.0 au sens de Kotler (2012). Les avancées des technologies de l'information et de la communication lui permettent d'être informé et acteur dans ses choix. Le client est également de plus en plus friand d'applications chargées depuis son téléphone portable, de services bancaires accessibles depuis sa connexion internet. Selon Pluchart (2017), la banque doit à la fois se moderniser et se ré-humaniser, en assurant une double fonction utilitaire et culturelle. Elle doit placer « l'humain et le digital » - le « phygital » au service de la finance. Pour Ouiza (2014), l'un des secteurs les plus transformés par les TIC est le secteur bancaire. Ainsi, Julien et Marot (2012) et Roman et Tchibozo (2017) insistent sur le potentiel de création de valeur du digital pour la banque. Le but de cette recherche est de réaliser un diagnostic sur la façon dont les banques communiquent, dans leur rapport annuel, sur les impacts du digital sur la relation client/chargé de clientèle (CC), d'un point de vue stratégique et organisationnel. La première partie présente le modèle des 7S de McKinsey en prenant en compte les particularités du secteur bancaire. Après l'exposé de la méthodologie et l'analyse de terrain, les résultats montrent que les communications des banques, via leurs rapports annuels, correspondent à la typologie orientation « Soft », « Hard » et « 7S » issue du modèle de McKinsey. La discussion appréhende les préalables à l'élaboration des préconisations.

1 Révolution digitale et banque, des interdépendances stratégiques et organisationnelles

De nombreuses approches traitant de la relation client existent en marketing (Notebaert & Attuel-Mendès 2014). Notre recherche s'inscrit dans une approche stratégique. Les interdépendances entre les variables du modèle des 7S autorisent à aborder la problématique complexe de la relation client dans la banque, où la Stratégie interagit par exemple avec la Structure, mais aussi avec les Compétences et les Systèmes, et réciproquement. Après avoir présenté le modèle des 7S, les spécificités de la banque seront traitées afin d'aboutir à un modèle conceptuel.

1.1 Le modèle des 7S de McKinsey

Le modèle des 7S est né en 1978 d'une réflexion entre quatre spécialistes du management : Richard, Athos, Waterman et Peters. Le but du modèle est de favoriser la mise en place d'une organisation efficace au sein d'une structure quelle qu'elle soit. Il relie 7 « S », c'est-à-dire 7 éléments en interdépendance pour appréhender la cohérence entre stratégie et organisation de l'entreprise. Ils se déclinent comme suit : *Shared Value (Valeurs partagées)*, *Stratégie (Stratégie)*, *Structure (Structure)*, *Systèmes (Systèmes)*, *Staff (Personnel)*, *Style (Style)* et *Skills (Compétences)*. Pour Peters et Waterman (1983), le modèle est une aide pour comprendre non seulement l'ossature mais aussi la moelle de l'organisation (p. 31-34). Il est ainsi intéressant de séparer les 7S en trois facteurs durs, le Hard composé de *Stratégie*, *Structure* et *Systèmes* et quatre facteurs mous, le Soft composé de *Valeurs partagées*, *Personnel*, *Style* et *Compétences*. La première application de ce modèle a été réalisée par Pascale et Athos (1981) dans « The Art of Japanese Management ». Le modèle des 7S a été souvent cité dans la littérature académique. Ainsi, Naipinit & al. (2014) le mobilisent pour appréhender des problématiques stratégiques dans des contextes de logistique globale. Alshaher (2013) l'utilise pour détecter les faiblesses et les risques d'échec de la mise en place d'un système e-learning dans des structures universitaires. Dans la banque, Chen & Wei Liu (2010) appréhendent ainsi la gestion du risque opérationnel des banques commerciales. Singh (2013) propose une grille qui aide à la résolution de problématiques en Ressources Humaines. Giboin (2016) souligne plusieurs points forts du modèle 7S. C'est un outil intéressant de diagnostic pour comprendre les institutions rencontrant des problèmes stratégiques et organisationnels, grâce notamment à

l'association d'éléments rationnels et matériels avec des éléments d'ordre émotif et immatériel. Cette vision toute en interdépendance est applicable au cas de la banque confrontée à la révolution digitale.

1.2 La banque et ses spécificités, une analyse à partir du modèle des 7S.

Chaque élément du modèle est pensé par rapport aux spécificités de la banque (Cf. Annexe 1). Les facteurs du Hard : En termes de Stratégie, la concurrence, le rétrécissement de la marge d'intermédiation, l'évolution des technologies, l'apparition de nouveaux acteurs (Fintech) sont autant d'éléments que les banques doivent prendre en compte dans l'élaboration de leur stratégie. Au-delà de la remise en question du métier de CC c'est aussi toute la « Structure » du réseau d'agences qui évolue (agences dédiées). Les Systèmes se centreront ici sur le Système d'information de gestion. Les réseaux sociaux, les téléphones portables permettent le téléchargement d'applications bancaires dédiées, les tablettes, les entretiens par Skype, font évoluer la relation client en favorisant la création et l'échange d'informations.

Les facteurs du Soft : Le Style de la banque reste axé sur sa qualité de prestataire de services. L'évolution des compétences des consommateurs en matière de digitalisation a modifié les Compétences des CC et les métiers bancaires. Cette « révolution client » crée des clients exigeant une vraie personnalisation de la relation, et une stabilité de leur conseiller (Klein, 2015). Laydet (2016) précise que « le profil idéal du conseiller bancaire en agence de demain sera un candidat ayant fait des études de psychologie ou de sociologie avec une appétence pour le digital mais aussi pour le relationnel à distance ». Afin de sensibiliser le Personnel, et notamment les CC, l'évolution de leur salaire est basée sur des indicateurs nets (nombre de clients conquis, taux d'attrition). Les Valeurs partagées doivent exprimer la cohérence entre l'ensemble des facteurs.

Pour Peters et Waterman (1983), obtenir une efficacité et une efficience de l'ensemble de l'organisation, nécessite de placer le client au centre du système 7S, en mobilisant chaque facteur.

Il s'agit maintenant de se centrer sur l'impact du digital sur la relation client et sur la nécessité d'humaniser cette relation.

1.3 La relation client face au digital, l'intérêt des interdépendances entre les 7S

Le digital est une opportunité pour les banques, à condition de bien négocier le virage d'un point de vue stratégique et organisationnel. L'impact du digital sur la typologie Hard, Soft, 7S fait apparaître trois types de relations :

- La relation est pensée entre le client et la banque (orientation Hard). C'est l'ensemble des systèmes et des structures de la banque qui doivent répondre aux besoins du consommateur.
- La relation est pensée entre le client et le CC (orientation Soft). Le personnel et ses compétences sont prépondérants dans l'offre de la prestation de conseil.
- La relation met le client au centre de l'organisation (orientation 7S). L'ensemble des facteurs sont mis en cohérence pour favoriser le meilleur du Hard et du Soft

La relation s'établit entre le client et la banque (Orientation Hard). Le client est aujourd'hui mieux informé, autonome, de plus en plus bancarisé, il sollicite un service personnalisé. Parallèlement les banques développent des plates-formes téléphoniques voire créent leur structure d'e-banque. La banque de détail, au-delà des agences, points de vente traditionnels et historiques, a vu se développer les centres d'appels, des services sur internet, la télévision interactive. On assiste à plusieurs évolutions ; la mise en place de référents ou experts (digital, assurance, téléphonie) qui assurent aux CC un savoir crédible face à un client averti, l'accueil où le client est dirigé vers le spécialiste (middle back office) en fonction de son besoin. Un modèle serviciel (front-middle - back office) au sens de Baranger et al. (2016) est mis en place. Selon Habets (2014) la digitalisation est le fruit de la volonté des banques de substituer le canal Web bien plus économique, au canal agence. Dans un contexte où le PNB est

chahuté, les prestations non génératrices de valeur sont assurées par le client, les autres sont rapatriées vers l'agence car génératrices de PNB (Des Garets et al., 2009). Le passage au digital va de pair avec une diminution des charges de structure par le regroupement d'agences via la modification du maillage territorial.

Le client est en relation avec le CC (Orientation Soft). Parce que le client est devenu très compétent, il faut désormais former des conseillers capables de dialoguer avec lui. Le CC perçoit le défi de la transformation de son métier, il doit utiliser de nouveaux outils, mais aussi communiquer de manière différente, et gérer le client à distance. Selon une étude de l'Observatoire des métiers de la banque (2017) une plus forte sollicitation des compétences dites transversales est attendue, au détriment de compétences techniques (métiers).

Dans l'orientation « 7S », les interdépendances sont omni présentes. Elles sont activées et remises en question en permanence dans un souci de placer le client au cœur de la banque. Tout est mis en œuvre ou tend à l'être pour lui assurer un service personnalisé. La relation client est centrale dans la stratégie, l'organisation, via le traitement des opérations par des services middle et back office. L'utilisation d'un système multicanal maîtrisé par le CC facilite la qualité de la prise en charge du client. Ce type de démarche est préconisée par Peters et Waterman (1983) pour assurer cette amélioration continue de l'avantage concurrentiel.

Figure 1 : Typologie de la relation client à partir du modèle des « 7S »

<p>Le client est en relation avec la banque L'avenir du CC est compromis. La personnalisation du service est plutôt basée sur les outils du numérique voire sur l'intelligence artificielle.</p>	<p>Orientation Hard Prépondérance des facteurs : Stratégie Structure, Système</p>
<p>Le client est au cœur de la banque La personnalisation du service est mise en œuvre en mobilisant l'ensemble des leviers dans une logique d'amélioration continue</p>	<p>Orientation 7S Tous les facteurs sont mobilisés : Stratégie, Structure, Système, Compétences, Style, Personnel, Valeurs partagées</p>
<p>Le client est en relation avec le chargé de clientèle La personnalisation du service est centrée sur les compétences du chargé de clientèle.</p>	<p>Orientation Soft Prépondérance des facteurs : Compétences, Style, Personnel</p>

2. Méthodologie

La recherche s'appuie sur une approche exploratoire basée sur différentes sources (rapports annuels des banques de 2013 à 2016, rapports de veille sur l'évolution des métiers de la banque, projets tuteurés, rapports responsabilité sociale et développement durable), sur la mobilisation d'une connaissance expertale provenant de rencontres avec les professionnels du secteur bancaire et de la gestion depuis plus de dix ans des formations Licence et Master avec le Centre de Formation pour la Profession Bancaire (CFPB). L'analyse des données s'appuie sur des citations issues des rapports d'activités et a permis d'obtenir un matériau homogène entre les groupes bancaires. 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 » et « service client » (Cf. Annexe 2).

3. Résultats de l'analyse de la communication des banques sur la relation client.

L'analyse des 24 rapports annuels a permis de retenir 82 verbatim. Au sein de ce corpus, 30 verbatim sont sans référence au digital (39%) et 46 verbatim traitent de la relation client avec digital (61%) (Encadré numéro 1).

Encadré 1 : Exemple de verbatim issu d'un rapport annuel

- La nouvelle relation client de la Banque de détail en France. BNP Paribas a poursuivi le déploiement de « Préférence Client », son programme ambitieux de transformation de la relation client et du réseau. L'objectif est de créer la nouvelle référence bancaire de la relation client en France en mobilisant l'ensemble des collaborateurs au profit de la satisfaction des clients. Avec ce programme centré sur les agences, l'humain et le digital, BNP Paribas agit sur la complémentarité gagnante entre univers digital performant et réseau physique transformé (BNP)

3.1 Le modèle conceptuel est applicable au niveau du secteur bancaire

Le modèle conceptuel nécessite une adaptation par rapport au terrain. Ainsi, le facteur « Stratégie » a dû être isolé car l'analyse des verbatim montre qu'il est omniprésent : 72 citations, soit 95%.

Dans la majorité des cas (56 verbatim), les facteurs du modèle des 7S sont interdépendants pour qualifier la relation client. Seul le facteur Stratégie est mobilisé de manière unique. Le diptyque le plus présent est « Stratégie – Systèmes » (6 citations), ainsi que le triptyque « Stratégie – Structure – Systèmes » (5 citations).

3.2. Relation client : Trois orientations stratégique et organisationnelle

Globalement, les 7S sont identifiables dans la communication des banques via leurs rapports annuels. Le diagnostic sur la relation client dans la révolution digitale permet de distinguer trois types de groupes bancaires correspondant chacune à des orientations stratégique et organisationnelle mises en évidence dans la partie conceptuelle.

La Banque Postale développe une relation client orientée 7S ; le client est au centre de l'organisation qui mobilise, de manière importante, la totalité des facteurs. La BNP Paribas et la Société Générale communiquent sur une relation client orientée Hard, le client est en relation avec la banque. Les verbatim abordant la Structure (BNP : 8 citations, 50%, Société Générale : 9 citations, 64.29%) et les Systèmes : (BNP : 13 citations, 81.25%, Société Générale : 10 citations, 71.43%) sont centraux. Le dernier groupe, s'expriment moins, en quantité, sur la relation client, et ils mobilisent avant tout les facteurs du Soft. Le Crédit Agricole et la BPCE accordent la même importance, dans leur communication aux Valeurs partagées et aux Compétences (4 citations et 66.76%). Le Crédit Mutuel affiche une prépondérance des Valeurs Partagées (9 citations, 42.86%) (Cf. Annexe 3).

4. Discussion

Cette recherche nous amène à discuter deux points : un aspect théorique et un aspect managérial associant diagnostic et préconisations.

Sur un plan théorique, une approche de l'entreprise dans sa complexité se développe au-delà des courants de recherche en management très centrés sur une problématique intra-disciplinaire comme les travaux RBV ou ceux de la Gestion Prévisionnelle des Compétences. L'usage des 7S dans une communication scientifique est difficile car interdisciplinaire : le modèle mobilise une réflexion stratégique associée à des dimensions organisationnelles et culturelles. Cependant, une approche globale de l'entreprise est judicieuse car elle favorise le questionnement lié à l'acceptation de la complexité dans la décision et l'action. En outre, le nouveau territoire créé par le digital complexifie plus encore les questionnements en sciences de gestion comme le prouve les communications sur les stratégies digitales (Audigier et al., 2016). La question se pose alors de l'unité d'analyse, du « grain » pertinent pour appréhender

l'entreprise (Martinet 2016). Dans cette recherche, l'analyse du terrain a montré de nombreuses interdépendances entre les 7 facteurs du modèle. La relation client confrontée à la révolution digitale nécessitait cette approche globale, chevauchant les découpages disciplinaires classiques. Cependant, Pour Rasiel et Friga 2001, une amélioration du modèle 7S est nécessaire. Ils préconisent le remplacement des compétences par les ressources afin de mieux appréhender les choix d'affectation de ressources rares et d'affiner les «core-compétences», les savoir-faire spécifiques, créateurs de valeur et sources de différenciation du produit ou du service.

Sur un plan managérial, la typologie proposée - relation client avec la banque (Orientation Hard), relation client avec le CC (Orientation Soft) et client au cœur de la banque (Orientation 7S) - semble pertinente. Le diagnostic a permis de mettre en évidence les différentes approches de la personnalisation du service, en amélioration continue pour humaniser la relation digitale (Orientation 7S), axée sur les compétences du CC (Orientation Soft) ou axé sur l'innovation technologique distillée par des systèmes Expert pour une offre omnicanale (Orientation Hard). Le passage du diagnostic aux préconisations, relativement à l'évolution du métier de CC pourraient s'appuyer sur cette typologie. Ainsi, dans l'orientation 7S, où le client est au cœur de la banque, la révolution digitale laisse augurer un potentiel innovant très différenciant (Klein, 2015), qui peut associer à la personnalisation du service, la sécurité et la fluidité. Il faut dès lors préconiser et encourager la continuité de cette démarche où l'interdépendance entre les facteurs peut potentiellement générer un cercle vertueux. Un facteur entraîne l'amélioration d'un autre dans une volonté de personnalisation du service basé sur les synergies entre les compétences du CC et la haute technicité des Systèmes en adéquation avec les choix structurels.

Conclusion

De notre réflexion émane des apports théoriques et managériaux. L'interdépendance des 7 facteurs fait la richesse du modèle conceptuel pour aborder la révolution digitale. Les facteurs Hard, la stratégie, l'organisation et le système d'information de gestion évoluent en prenant en compte les menaces et les opportunités offertes par la technologie. Pour Brack (2016), la banque de détail se trouve transformée par le digital, et cela se traduit par l'optimisation, via Internet, de l'expérience du client, de la transformation des processus opérationnels, de l'évolution des organisations et des modes de fonctionnement internes, et de la transformation du *business model* des banques. Sur un plan managérial, le modèle est mobilisable pour étudier la relation client. L'analyse des rapports annuels montre que la relation client ne peut plus être pensée sans faire référence à la digitalisation et doit être abordée sous un angle systémique. Toutefois, cette recherche rencontre quelques limites liées au nombre de verbatim, au codage manuel, et à l'utilisation des rapports annuels des banques qui peuvent biaiser l'analyse. Ces rapports doivent rassurer, montrer que l'activité est « pilotable ». Notre connaissance du terrain pourra nous permettre de compléter notre étude en procédant à des interviews à différents niveaux de management et de stratégie. La quantité de verbatim sera plus importante et il sera possible de comparer le vécu et le ressenti avec le politiquement correct exprimé dans les rapports annuels.

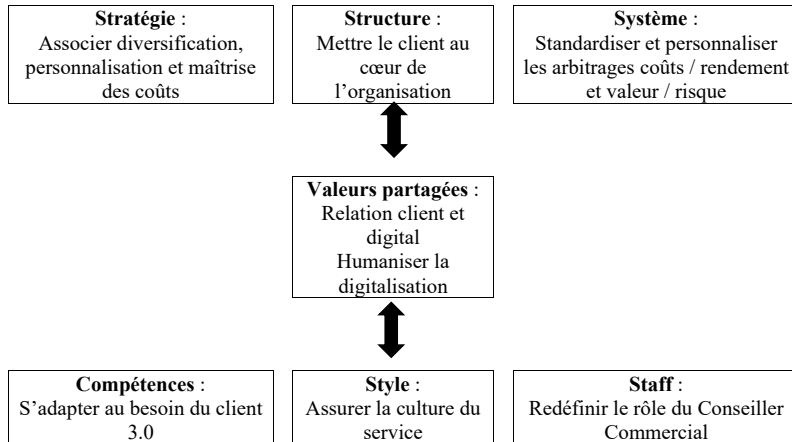
Deux pistes s'ouvrent à l'issue de cette recherche. La première porte sur la stratégie de personnalisation face à l'apprentissage continu du client impliquant une orientation 7S. La deuxième porte sur les indicateurs de performance de cette stratégie. Au cœur du digital, les indicateurs portent à la fois sur les compétences du CC confronté à une offre très diversifiée de produits et de services commercialisables via de nombreux canaux, mais aussi sur l'efficacité de l'articulation middle-front office qui doit être repensée par le digital.

Bibliographie

- Alshaher A.F (2013), "The McKinsey 7S Model Framework For E-Learning System Readiness", *Assessment International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 8, Vol.6, Issue 5, p.1948-1966, novembre.
- Audigier Nathalie et al., (2016), « Optimiser l'évaluation du client en ligne », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 2-3, n° 278-279, p.31-40.
- Baranger P., Dang Nguyen G., Leray Y. & Mével O. (2016), *Le management opérationnel des services*, Economica, 2^{ème} Edition, Paris.
- Brack E (2016), La transformation digitale de l'intermédiation bancaire, *Editions Choiseul Géoéconomie*, Vol. 4, n° 81, p.79 – 91.
- Chen J.X., Wei L. (2010), Research on Operational Risk Management Framework for Commercial Banks in Internet World - Based on McKinsey 7S Model". *International Conference on Internet technology and applications*.
- Giboin B. (2016), *La boîte à outils de la stratégie*. Dunod, 2^{ème} Edition, Paris.
- Habets N. (2014), « La banque de détail face au défi du numérique », *L'Expansion Management Review*, Vol. 3, n° 154, p.113-120
- Klein O. (2015), « Banque et nouvelles technologies : la nouvelle donne », *Association d'économie financière*, « *Revue d'économie financière* », Vol. 4, n° 120, p.17-22.
- Kotler Philip (2012), *Marketing 3.0 Produits, clients, facteur humain*, De Boeck Edition, Louvain-La-Neuve (Belgique).
- Julien A., Marot A. (2012), *Marketing de la banque et de l'assurance*, Dunod, Paris (France), 231p.
- Laydet S. (2016), « Quels emplois dans les banques à l'heure de la digitalisation ? », *L'actualité métier et région*, février.
- Martinet A. C (2016) « Recherche en stratégie : un problème de granularité » *Revue française de gestion*, 2016/3 N° 256, pages 11-18
- Mathieu M. (2015), « Où vont les banques ? », *Association des amis de l'Ecole de Paris, Le journal de l'école de Paris du management*, Vol. 5, n° 115, p.38-44
- Naipinit T, Kojchavivong S, Kowittayakorn V. (2014), McKinsey 7S model for supply chain management of local SMEs construction business in upper northeast region of Thailand. *Asian Social Science* Vol. 10, n° 8, p.35-41, mars.
- Notebaert J.-F., Attuel-Mendes L. (2014), « La place du client dans les stratégies multicanaux des banques françaises sur internet », *HEC Montréal Gestion*, Vol. 2, n° 39, p.37-47.
- Pascale R.T, Athos A.G (1981), *The Art of Japanese Management: Applications for American Business*, Edition Simon and Schuster, New York, 221 pages.
- Ouiza Y. (2013), *Les NTIC au service des banques*, Docs School Publications, mars.
- Peters T, Waterman R. (1983) *Le prix de l'excellence*, InterEditions Paris.
- Pluchart J-J (2017). « Vers une nouvelle esthétique bancaire ANDESE », *Vie & sciences de l'entreprise* », Vol. 1, n° 203, p.9-21.
- Roman B., Tchibozo A. (2017), *Transformer la banque : stratégies bancaires à l'ère digitale*, Dunod, Paris (France), 224p.
- Rasiel E. M. and Friga P. N. (2001), *The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm*. McGraw-Hill Education, New York, 272 pages.
- Singh A. (2013), "A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational", *Organization Development Journal*, Vol. 31, n° 3, p. 39-47.
- Vanheems R. (2013), « La distribution à l'heure du multi-canal : Une redéfinition du rôle du vendeur », *Décisions Marketing*, n°69, p. 43-59, mars.

Annexe 1

Le modèle des 7 S appliqué à la relation client dans la banque.



Annexe 2

Tableau : Mots clef recherchés dans les rapports annuels pour illustrer la relation clientèle et les impacts du digital.

Les 7 S	Mots clés recherchés
Valeurs	Relation client avec digital et sans digital
Partagées	
Stratégie	Expérience client différenciation, innovation, anticipation, personnalisation, différenciation, face à face
Structure	« back front » et « middle office », centre d'appel, plateforme
Systèmes	Système d'information, SIAD, ERP, programme, outil
Compétences	Compétences, formation, métier
Personnel	Chargé de clientèle
Style, Culture	Culture du service

omni canal,
cross canal*

Légende : * ces mots clef concernent à la fois la Stratégie et la Structure. Ils sont caractéristiques des stratégies digitales

Annexe 3

Figure : La relation client confrontée à la révolution digitale dans les communications des rapports annuels des banques.

