

Alors qu'en 2010, les consommateurs étaient 52 % à se rendre plusieurs fois par mois dans leur agence bancaire en France, ils n'étaient plus que 21 % en 2015¹. Ceci peut s'expliquer en grande partie par le déploiement de moyens de gestion des comptes sur Internet, de manière statique ou mobile grâce au smartphone. Ainsi, si les transactions ont grandement augmenté, les relations physiques ont diminué.

Les banques développent une relation à distance grâce aux nouvelles technologies et particulièrement Internet (Toufaily et Perrien, 2007). Ce développement, parfois anarchique, s'explique par des raisons managériales et technologiques qui sont intimement liées (Zollinger et Lamarque, 2009). La structure des coûts évoluant en fonction de la clientèle et du canal dédié (Bénavent et Gardes, 2006, 2009), l'objectif in fine est de les faire baisser dès lors que la relation client s'avère peu rentable (Notebaert et Attuel-Mendès, 2010).

Dès lors, les rôles dévolus aux 37 623 agences que comptait la France fin 2014 se modifient, tout comme la relation client issue de points de contact toujours plus nombreux.

Les banques sont passées d'une relation individualisée et multicanal à une relation plus communautaire et crosscanal. S'il est admis que le client est au centre de la relation crosscanal, il existe peu d'études dans le domaine bancaire s'intéressant aux difficultés rencontrées par les responsables de la mise en œuvre de cette nouvelle relation.

L'objectif est de mieux coordonner les activités des banques afin de mieux servir le client. Cela dépasse l'organisation des canaux de distribution et concerne directement l'ensemble des structures back-office et front-office (Lamarque et Maymo, 2015).

Dès lors, il devient intéressant de chercher à comprendre comment cette nouvelle organisation est perçue par les responsables en charge de la mise en place de la stratégie crosscanal dans leur établissement bancaire. L'article a pour objet de définir, à travers leur discours et grâce à une étude qualitative, si le client est vraiment au cœur des préoccupations managériales découlant de la stratégie crosscanal et de définir les difficultés éprouvées face aux modifications organisationnelles engendrées.

Dans une première partie, la méthodologie de l'étude qualitative sera expliquée. Les résultats seront ensuite exposés dans une deuxième partie puis un cadre d'analyse de la stratégie crosscanal opéré par les banques et des dimensions managériales seront développées en conclusion.

1. Méthodologie

Pour ce qui concerne le choix des banques étudiées, une segmentation distinguant les banques faisant partie du mouvement coopératif présent sur l'ensemble du territoire et les banques nationales a été effectuée. L'objectif était d'avoir un échantillon représentatif du tissu bancaire français (cf. tableaux 1 et 2).

1 Observatoire annuel de la Fédération bancaire française
<http://www.fbf.fr/fr/files/9Y8ESG/Observatoire-image-banques-2015.pdf>

Tableau 1 – Échantillon retenu

Banques coopératives	Responsables interviewés
Caisse d'Épargne Bourgogne-Franche Comté	Responsable du département distribution multicanal
Crédit Agricole Champagne-Bourgogne	Responsable du développement internet Directeur marketing
Banque Populaire Bourgogne-Franche Comté	Directeur Général
Banques nationales	Responsables interviewés
Société Générale	Directeur de la stratégie multicanale Directeur Adjoint de la distribution multicanale
BNP Paribas	Responsable de la distribution Responsable « change management »

Tableau 2 – Renseignements concernant les banques choisies

Banque	Bnp Paribas	BPCE ²	CA	SG
Fondation	1848	2009	1885	1864
Gouvernance	SA	Coopérative	Hybride	SA
Pnb (en Mds d'euros)	39	23	36	23
Résultat (en Mds d'euros)	0,157	3	5	2
Nombre de salariés (en milliers)	188	108	75	148
Nombre de clients (en millions)	27	36	49	42

Source : Lamarque E. et Maymo V. (2015), Economie et gestion de la banque, Les topos, Editions DUNOD.

Cinq entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des responsables chargés de la mise en place de la stratégie crosscanal dans leur établissement bancaire. Ils ont duré entre 1h10 et 2h05. Une méthode semi-directive a été utilisée afin de déterminer la perception que chaque institution avait de la réalité du crosscanal dans leur secteur. Il s'agissait de ne pas s'enfermer dans un schéma d'entretien trop strict, mais de favoriser la discussion autour de questions du type : "pouvez-vous nous expliquer la stratégie multicanal/crosscanal de votre banque?", "comment voyez-vous le marché bancaire à 5-10 ans avec le développement de la relation client sur internet ?", "quelles sont les incidences sur le travail en agence physique ? ", etc.

Selon Beaud et Weber (2010), « l'essentiel est de gagner la confiance de l'enquêté, et de parvenir rapidement à le comprendre à demi-mots et à entrer (temporairement) dans son univers (mental) ». C'est dans cet objectif que nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs. Contrairement à l'entretien directif, il n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies ou dans un cadre fermé. Nous avons veillé, comme le conseille Kaufmann (2008), à adopter un ton proche de la conversation, dans le cas présent entre professionnel et expert du secteur de la banque. Le « questionnaire-guide », a été nécessaire afin relancer l'entretien ou de le compléter (voir annexe).

Afin de pouvoir faire ressortir les mots employés prioritairement par les interviewés, l'ensemble des entretiens a été enregistré puis retranscrit sur le logiciel NVIVO 10. Une

² Le groupe BPCE regroupe en son sein l'ensemble des Caisses d'Épargne fondées en 1818 et des Banques Populaires de France (créées en 1878).

Les clients, utilisant un nombre de points de contact toujours plus élevé, deviennent plus difficiles à accompagner, à contenter, à fidéliser. La segmentation traditionnelle s'appuyant sur les caractéristiques socio-économiques est encore nécessaire, mais elle doit être couplée avec une segmentation portant sur l'adoption des nouvelles technologies.

« Il faut que le client, quel qu'il soit, ait un accès à la banque. Que ce soit un accès physique ou un accès digital par internet, par mobile, par téléphone, par chat ou par visioconférence, une convergence est nécessaire à terme entre tous les canaux et les agences physiques. ».

L'objectif est donc d'unifier l'ensemble des canaux de distribution et de communication afin de répondre aux attentes du client et de lui offrir un parcours sans couture.

Il s'agit de rester en contact avec le client à travers les différents canaux afin de lui proposer une offre cohérente, interactive et fluide. Nos interviews montrent que le client passe par de nombreux canaux pour s'informer. Le parcours client s'est enrichi avec le digital et la trajectoire d'achat est différente d'un client à l'autre. Dès lors, la cohérence entre les différents canaux est cruciale, ce qui induit de relever des défis technologiques et organisationnels toujours plus importants.

Parmi les segments de clients évoqués, les plus jeunes sont, d'après les réponses analysées, des cibles difficiles à atteindre, car ils sont peu enclins à se rendre en agence. Deux verbatim peuvent illustrer ce propos :

« La génération Y vient parfois en agence, la première fois pour ouvrir leur compte chèque avec leurs parents. En revanche, pour la génération C, c'est les parents qui leur ouvrent leur compte bancaire à l'âge de 12 ou 14 ans et on les verra jamais en agence ; sauf coup de Trafalgar ».

« Souvent on dit que les jeunes ne communiquent plus, qu'ils ne se parlent plus. C'est faux, ils communiquent beaucoup plus, mais différemment. A nous de nous adapter si on veut les rencontrer. Même à distance on doit se rapprocher d'eux, ce n'est pas évident... ».

Par ailleurs, avec les réseaux sociaux, la relation client évolue grandement. La distinction entre les gros et les petits clients, si elle reste importante du point de vue de la gestion du portefeuille client, doit être remise en question en ce qui concerne la relation sur les médias sociaux.

« Les banques veulent être des commerces. Quand on est un commerce, on se soucie de son client. Il n'y a plus de petits clients et de gros clients, il y a le client. On a enfin réussi à convaincre en interne qu'avec les réseaux sociaux aujourd'hui, un petit client avec beaucoup d'amis peut-être aussi important qu'un client riche qui n'a pas d'amis. Ce qui change profondément le paradigme d'avant où, grosso modo, tout le monde était équivalent dans une catégorie de revenus. Si on coupe le service client du service communication, on est mort. »

2.2 L'agence reste au cœur du métier

A ce titre, une comparaison peut être effectuée avec la grande distribution. L'enseigne physique évolue avec la digitalisation, mais ne disparaît pas. Contrairement aux années 1970, l'agence n'est plus le seul lieu où se déroule l'ensemble des transactions, mais son existence n'est pas remise en question. Les faibles chiffres de la clientèle s'orientant uniquement vers la banque 100% digitale en attestent. Même si le service proposé par la banque digitale est perçu

comme satisfaisant, celle-ci ne représente que 4 % des parts de marché³ et ses clients y domiciliant leur salaire ne représentent qu'un quart environ de sa clientèle.

Une distinction est aussi à faire entre le milieu rural et urbain. Si le nombre d'agences en ville baissera dans les années à venir, le territoire rural sera en partie préservé, car l'agence demeure le point de contact privilégié. La digitalisation lui permet d'avoir des rendez-vous avec des experts dans un domaine particulier.

« Je pense qu'en milieu rural, on peut avoir des agences de conseil, de proximité qui sont très généralistes avec la possibilité d'avoir un apport d'expertise en multicanal : que ce soit par la Visio, le téléphone, mais aussi le mail parce qu'on a ouvert des solutions de messageries sécurisées qui permettent d'échanger des documents et des conseils rapidement avec nos clients. Par contre, en ville, les stratégies de distribution doivent évoluer. » .

« Un système qui s'appelle « X » est installé sur chaque poste : vous avez un identifiant qui permet de contacter les gens en Visio et on a un système d'expertise, mis à la disposition de l'ensemble du réseau. Que ce soit un conseiller privé, un spécialiste de la monétique, un spécialiste de l'épargne salariale, sur tous les sujets, un appel pour expertise est possible, quel que soit l'endroit où on se trouve dans le territoire ».

En milieu urbain, des « super-agences » se développent, à la manière des « flagships » dans le domaine de la distribution. Une distinction est donc à opérer entre les banques coopératives très présentes en campagne et les banques nationales plutôt situées en ville.

« Le relai se fait par l'agence, l'esprit multicanal s'accompagne de stratégies de push. Il faut que l'on montre que nous sommes présents partout. Physiquement, on est présents parce qu'on a des agences, on a des enseignes. Une banque comme la nôtre, sur le territoire, il y en a partout, on est partout. »

Les agences situées en zone rurale seraient donc en partie préservées de fermetures trop importantes, ce qui ne sera pas le cas des agences bancaires situées en ville. Ainsi, la Société Générale devrait fermer environ 400 de ses 2 221 agences d'ici à 2020, soit une réduction de 20 % du nombre de ses agences.

2.3 Un nouveau modèle économique, basé sur le service, se structure

Un nouveau modèle économique se structure. D'une vision essentiellement « produits », les banques passent à une vision « client » (Des Garets, 2011). L'échange relationnel s'oppose au transactionnel sur les dimensions temporelles et sociales. La dimension stratégique de cette évolution est élevée, car elle demande des investissements importants en termes d'outils technologiques et de temps passé avec le client.

Tout ce qui relevait du transactionnel en agence est déporté vers les GAB et les circuits digitaux, les conseillers se devant d'apporter des services complémentaires. La réorganisation du service bancaire est en marche, elle est éminemment stratégique et pose de nombreux problèmes technologiques, de gestion de base de données, de coordination entre les canaux.

« Le système d'information d'une banque c'est extrêmement compliqué. Faire communiquer d'anciens systèmes d'information qui étaient en silos, avec parfois l'assemblage de plusieurs systèmes d'information quand on fait appel à des filiales, c'est quelque chose de monstrueux. Le client, lui, il s'en moque et c'est normal. Il

³http://www.lemonde.fr/argent/article/2015/01/12/les-dernieres-heures-de-la-banque-a-papa_4554432_1657007.html#EFSQQcPXf74HDwpt.99

n'imagine pas la complexité du système, il est multicanal et veut des réponses rapides et cohérentes.»

Avec la multiplication des points de contact, la coordination du réseau de distribution des banques est un enjeu primordial (Plé, 2007). La relation doit être entretenue grâce aux différents canaux afin de s'adapter aux exigences du client et de créer de la valeur ajoutée aux banques. L'organisation devient donc un levier davantage concurrentiel (Lamarque E. et Maymo V., 2015) et la coordination des diverses activités est essentielle.

« On met en place le dispositif multicanal, on amène des outils pour faciliter la relation avec nos clients grâce au déploiement d'un nouveau poste de travail. Il amène au commercial la vision 360. Il est en capacité quand il prépare un entretien de vente d'aller voir son fil des contacts et de découvrir quel est le parcours de son client, tous canaux confondus. »

Conclusion :

Trois éléments clés ressortent de nos interviews : le client est bien perçu comme étant au centre de la stratégie, le rôle de l'agence évolue, mais le canal physique demeure un élément de différenciation important et le service apporté au client se restructure.

Lors du lancement de la stratégie numérique, les banques ont segmenté leur clientèle afin de les orienter vers les canaux les plus rentables ou d'atteindre de nouveaux consommateurs. Ainsi, tel client était attaché à tel canal. Toutefois, à l'heure actuelle, les clients utilisent tous les canaux, sans distinction, selon les avantages recherchés. Avec l'approche crosscanal ou omnicanal, ces derniers sont au centre de la relation. La focale est donc renversée, plusieurs canaux sont destinés au même client. Chaque canal apporte des avantages aux consommateurs. Les banques ne gèrent plus la relation par canal, mais le client est au cœur des préoccupations et utilise à son gré les différents canaux à sa disposition.

Ainsi, d'une manière générale, les banques sont passées d'une stratégie multicanal à une stratégie crosscanal voire omnicanal. Toutefois, la stratégie multicanal est encore utilisée entre des entités juridiques dont les activités correspondent à des positionnements différents.

Tableau 4 – De la stratégie multicanal à la stratégie omnicanal

	Définition	Exemple
Multicanal	Utilisation de différents canaux de vente et de communication qui ne sont pas reliés entre eux. Des murs sont érigés entre les activités développées, afin de séparer des activités.	BNP Paribas et Hello bank! Société générale et Boursorama Crédit Agricole et B for Bank
Crosscanal	Connexion de plusieurs canaux de vente et de communication qui favorisent un parcours d'achat empruntant différentes trajectoires.	Caisse d'Epargne qui favorise le passage d'un canal à l'autre afin d'offrir un parcours client sans couture.
Omnicanal	Intégration des différents canaux de distribution et de communication. Les outils numériques sont présents en agence et les médias numériques offrent les mêmes services que les agences physiques.	La banque Populaire avec les e-nov'agence

Par ailleurs, la place centrale des relations humaines ne doit pas être oubliée. A ce titre, le vendeur reste bien souvent un élément primordial de la relation client, bien qu'il ne soit plus forcément au cœur du processus d'achat. Globalement, le vendeur fait partie, avec les sites de comparaison de prix, les blogs, les réseaux sociaux... des sources d'informations externes que le consommateur peut consulter à loisir avant et pendant l'achat. Selon les travaux de recherche de Régine Vanheems (2013), la qualité de la cohabitation entre les canaux constitue un enjeu majeur de la stratégie marketing. Il s'agit donc de renforcer l'impression de facilité et le sentiment de liberté d'un client, afin qu'il puisse naviguer entre les canaux.

Les conseillers sont mis au défi de répondre aux exigences de consommateurs, souvent mieux renseignés, n'hésitant pas à chercher de l'information sur Internet afin de préparer leur rendez-vous et de mettre les offres bancaires en concurrence.

Au-delà de la réduction du nombre d'agences, le service apporté au client est repensé dans son ensemble. Le digital entraîne de profonds changements qui touchent la relation client, l'infrastructure informatique et le personnel. Afin de mettre le client au centre de la stratégie crosscanal, un parcours personnalisé et sans couture doit être proposé, ce qui demande des systèmes informatiques interconnectés et performants entre les différentes interfaces destinées aux salariés et aux consommateurs (Belvaux et Notebaert, 2015).

Ainsi, la question de la confiance reste une donnée essentielle. Il s'agit non seulement de la confiance du client envers sa banque (Toufaily et al., 2010 ; Notebaert et Attuel-Mendès, 2014), mais aussi de la confiance des salariés envers leur entreprise.

Les banques ont multiplié les points de contact et leur portefeuille produits rassemblant des services bancaires et non bancaires (assurance, téléphonie, surveillance...) s'est grandement étoffé. Les big data destinés à traiter des volumes importants de données ont accompagné la digitalisation de la relation client et les organisations bancaires ont évolué.

Interroger les responsables de la mise en place de la stratégie crosscanal a permis de bien comprendre, qu'au-delà des nouveaux outils utilisés et de l'adoption des nouvelles technologies par le client, cette stratégie entraîne une mutation profonde du secteur bancaire qui dépasse les réseaux de distribution pour atteindre l'organisation même de ce secteur.

Bibliographie :

Beaud, S. et Weber, F. (2010), *Guide de l'enquête de terrain*, Paris : La Découverte.

Belvaux B. et J.-F. Notebaert (2015), *Crosscanal et Omnicanal – la digitalisation de la relation client*, Collection Management Sup, Editions Dunod.

Bénavent C. et Gardes N. (2006), Evolution des canaux bancaires, *Revue Banque*, n°676.

Bénavent C. et Gardes N. (2009), Stratégies de canal de distribution dans les banques : la logique des affaires, ASAC, *Association des Sciences Administratives du Canada*, Niagara Falls.

Kaufmann, J.-C. (2008), *L'enquête et ses méthodes. L'entretien compréhensif*. Armand Colin.

Des Garets V. (2011), La relation client dans la banque : de l'outil à la stratégie, dans *Management de la banque*, coordonné par Lamarque E., Pearson Education, p. 105-123.

Lamarque E. et Maymo V. (2015), *Economie et gestion de la banque*, Les topos, Éditions DUNOD.

Notebaert J.-F. et Attuel-Mendès L. (2014), La place du client dans les stratégies multicanaux des banques françaises sur Internet, *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, vol. 39, n°2, p. 37-47.

Notebaert J.-F., Attuel-Mendes L. (2010), La résistance du client au travail sur Internet : le cas bancaire français, *Revue Management et Avenir*, n°31, p. 209-227.

Plé L. (2007), *La coordination d'un réseau de distribution multicanal, le cas de la banque*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine.

Toufaily E. et Perrien J. (2007), Typologie des déterminants de la relation banque – client dans un contexte du commerce électronique, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2052-typologie-des-determinants-de-la-relation-banque-client-dans-un-contexte-du-commerce-electronique/download>

Toufaily, E., Rajaobelina, L., Fallu, J.-M., Ricard, L., Graf, R. (2010), Les caractéristiques relationnelles du site Web ont-elles un impact sur la confiance des clients en ligne ?, *Revue Management et Avenir*, n° 32, p. 192-209.

Vanheems R. (2013), La distribution à l'heure du multi-canal : une redéfinition du rôle du vendeur, *Décisions Marketing*, n°69, p. 43-59.

Zollinger M. et Lamarque E. (2009), *Marketing et stratégie de la banque*, Editions DUNOD.

Annexe : guide d'entretien

Thèmes de questions à poser aux experts banque sur le thème du multicanal / crosscanal

Objet : rédaction d'un article scientifique sur le thème de la banque multicanal / crosscanal.

Méthodologie : utilisation d'une méthode semi-inductive.

Questions non limitées destinées à l'entretien :

Pouvez-vous nous expliquer la stratégie multicanal / crosscanal de votre banque ? Depuis quand est-elle mise en place ? Quelle a été et sera son évolution ?

Comment voyez-vous le marché bancaire à 5-10 ans avec le développement de la relation client sur internet ?

Quelle est votre perception sur les stratégies multicanal vs. Cross-canal ? Quid du passage d'internet en agence, du développement de la banque par téléphone portable, des moyens de paiement... ?

Quelles sont les incidences de la stratégie crosscanal sur le travail en agence physique ?

Quid du développement de la fibre optique en agence, qui permettrait de faciliter la visioconférence ?

Quid de la stratégie relative au marketing individualisé par rapport au développement du marketing communautaire (notamment via les réseaux sociaux) ?

...