

DIRECTION DE LA STRATÉGIE,  
SERVICE DE VEILLE ET D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUES ET STRATÉGIQUES DU GRO

# MISSION DE LA RECHERCHE

---

## > COLLECTION DES RAPPORTS

---

> LA RELATION BANCAIRE AVEC LA CLIENTÈLE :  
DES PARTICULIERS : REVUE DE LITTÉRATURE  
Volet 1 : La relation de service dans la banque

---

> Georges Gloukoviezoff,  
Jeanne Lazarus,

*Octobre 2005*

---



# Table des matières

<b><u>I. UN BREF HISTORIQUE DE LA RELATION BANCAIRE</u></b> ....	<b>4</b>
<u>1. NAISSANCE DE LA BANQUE DE DÉTAIL</u> .....	4
<u>2. LA BANCARISATION MASSIVE DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE</u> .....	6
<b><u>II. L'UNIVERS INCERTAIN DE LA RELATION BANCAIRE</u></b> .	<b>8</b>
<u>1. CALCULER LE RISQUE</u> .....	9
<u>2. LE RÉSEAU SOCIAL : UN INFORMATEUR DU BANQUIER</u> .....	13
<b><u>III. LA RELATION BANCAIRE</u></b> .....	<b>18</b>
<u>1. LA RELATION DE SERVICE DANS LA BANQUE</u> .....	18
<u>2. PERSONNALISATION DE LA PRESTATION</u> .....	20
<u>3. DISPOSITIFS DE SEGMENTATION ET DE FIDÉLISATION</u> .....	22
<u>a. Les outils de segmentation de la clientèle</u> .....	22
<u>b. La fidélisation des clients</u> .....	23
<u>4. LA « GESTION DE LA RELATION CLIENT »</u> .....	24
<b><u>CONCLUSION</u></b> .....	<b>26</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b> .....	<b>28</b>

Ce premier volet de la revue de la littérature sur la prestation de services bancaires a pour objet de préciser les termes et de définir le cadre dans lequel s'inscrivent les réflexions en sciences sociales sur ce sujet. À l'aide de l'histoire, de l'économie et de la sociologie, nous allons, dans cette partie, chercher à placer le décor dans lequel les échanges bancaires prennent place. Plusieurs éléments importants se conjuguent pour former ce décor.

Il s'agira d'abord de présenter l'histoire de la banque et de ses rapports avec sa clientèle. La haute banque réservée à l'élite du XIX<sup>e</sup> siècle a cédé la place à une banque généraliste qui est devenue, depuis la mensualisation des salaires, un instrument nécessaire à la vie quotidienne. A ces changements dans la taille et la structure sociale de la clientèle se sont ajoutés des changements organisationnels. Parallèlement, nous montrerons que l'histoire bancaire est émaillée de scandales, de faillites, et de réticences. La relation bancaire n'est pas atemporelle, mais elle est irriguée par cette histoire faite de méfiance parfois réciproque, qui doit être prise en compte pour en analyser les formes contemporaines.

Ensuite il nous semble important de préciser les contraintes économiques qui pèsent sur l'activité bancaire. En effet, l'échange qui a lieu dans la banque est spécifique pour plusieurs raisons. D'une part, l'objet au centre de la relation est lui-même à définir : qu'achète le client d'une banque ? Achète-t-il de l'argent ? de la confiance ? des conseils dans la gestion de son budget ? La sécurisation de ses paiements ? D'autre part, il se fonde sur une relation de long terme et des engagements pris dans un univers incertain. L'incertitude est une donnée centrale de la relation bancaire. L'adéquation de la prestation aux besoins des différents protagonistes ne peut être définie *ex ante* car elle dépend des événements auxquels il faudra faire face au cours de la relation et de l'engagement des différentes parties pour y apporter une réponse. Face à cette incertitude, qui affecte le prestataire comme le client, les modalités de mise en œuvre de la prestation sont déterminantes. Nous nous intéresserons donc aux liens entre les relations bancaires et l'incertitude et aux modalités pratiques de réduction de l'incertitude, applications des résultats de réflexions théoriques

Il nous faut noter que l'emploi de l'expression « prestation de services bancaires » renvoie directement au service rendu et aux résultats obtenus devant satisfaire le client. Dans le cadre bancaire, la prestation correspond donc à un échange marchand ce qui pourrait inciter à la considérer comme relevant de la seule science économique. De son côté, la « relation bancaire » désigne la succession d'interactions entre le client et le prestataire ou entre le client et l'organisation, succession suffisamment cohérente et durable pour que la relation bancaire soit considérée comme un objet d'étude à part entière. De par les dimensions éminemment sociales, du moins en apparence, de ce type de relations, elles pourraient également être considérées comme relevant d'une science particulière mais cette fois ce serait de la sociologie.

Il nous semble cependant que nous opérerions un raccourci singulièrement rapide en distinguant de la sorte ces deux éléments et en les compartimentant scientifiquement. À cela plusieurs raisons :

Tout d'abord, les effets utiles de la prestation, pour être évalués, demandent que soient mobilisés à la fois les outils de l'économie et de la sociologie. Ensuite, la relation bancaire elle-même n'échappe pas à la complexité : comme les effets de la prestation, sa nature est dépendante d'éléments économiques (les contraintes en termes de volume de vente qui pèsent sur les banquiers) ou sociaux (l'établissement de rapport de confiance entre le client et le conseiller bancaire par exemple).

Enfin, la prestation de services, et cela particulièrement dans le cas bancaire, est dépendante, pour sa réalisation comme pour ses effets, de la qualité de la relation qui s'établit entre le client et le prestataire. Cela s'explique par l'importance de leur collaboration dans la réalisation de la prestation et dans la production de ses effets directs et indirects.

Il apparaît donc qu'il n'est pas possible d'opposer ou de séparer hermétiquement prestation de services bancaires et relation bancaire. La première est dépendante de la seconde. D'ailleurs, une même prestation bancaire peut impliquer qu'il existe plusieurs relations bancaires dans la mesure où le client d'un seul établissement peut être en lien avec un ou plusieurs banquiers en agence mais également avec un interlocuteur plus ou moins fictif par le biais des plateformes téléphonique ou d'Internet, dans le cas de la banque à distance.

Il serait ainsi artificiel de séparer trop catégoriquement les analyses économiques des analyses sociologiques. C'est pourquoi nous avons choisi de montrer en quoi les approches des deux disciplines pouvaient donner des éclairages différents sur des problèmes identiques qu'elles se posent. Ainsi, après avoir analysé les évolutions historiques qu'ont connu les banques, nous chercherons à montrer comment s'organise la relation bancaire dans les banques contemporaines. Pour cela nous étudierons d'abord le contexte dans lequel la relation prend place, qui est celui de l'incertitude, pour nous concentrer enfin sur l'organisation même de cette relation.

## **I. Un bref historique de la relation bancaire**

### **1. Naissance de la banque de détail**

La bancarisation de la société est un phénomène relativement récent. En effet, la banque a longtemps été réservée à l'élite économique et sociale. Jusqu'en 1860, seuls la grande bourgeoisie d'affaire, à travers la haute banque, et les petits patrons de l'industrie et du commerce, auprès de banques locales, étaient liés au monde bancaire (de Blic, 2003). La paysannerie ne trouvait pas d'autres solutions que l'usure aux problèmes de soudure, d'une part car les banques rechignaient à lui prêter, craignant des dépassements de délais de remboursement, d'autre part car le recours à l'emprunt a longtemps été considéré comme un signe d'échec (Gueslin, 2002). Ainsi, le système bancaire n'était-il pas adapté à une large population. Cependant, les premières banques de dépôt apparurent, comme le Crédit Lyonnais en 1863, avec l'objectif de faire venir à elles une épargne jusque là thésaurisée. Ainsi, l'architecture même des banques, de style monumental, était conçue pour rassurer les clients et indiquer l'honorabilité des établissements (Bonin, 1992). De Blic (2003) signale que le Crédit Lyonnais a dû attendre vingt ans pour dépasser la centaine de milliers de déposants, et que ce n'est que lors de la création de l'Union générale en 1878

qu'une nouvelle clientèle d'employés et de paysans osa se présenter devant les guichets bancaires. Les réticences de la population à déposer son argent dans les banques furent d'ailleurs renforcées du fait des faillites et scandales bancaires qui émaillèrent la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et la Belle Époque. Cherchant à analyser les discours critiques sur la banque, de Blic montre que le registre du vice et de la vertu est fréquemment convoqué autour de la banque. Ainsi, la banque représente-t-elle le vice de la cupidité, et le père Grandet de Balzac offre-t-il une image typifiée de l'avare, consumé par son amour de l'argent. La presse de l'époque fait une large place aux crimes d'argent et nombreux sont les dénonciateurs d'une société en train d'être détruite par l'argent.

Les historiens de la banque considèrent que la banque de détail est née en France dans les dernières décennies du XIX<sup>e</sup> siècle. C'est également la période de la monétarisation des rapports sociaux, en particulier à travers le développement du travail salarié. Nombreux sont les commentateurs alors réticents à cette place nouvelle faite à la monnaie, associée à une modernité destructrice des valeurs traditionnelles (voir à ce sujet *la philosophie de l'argent* de Simmel (1900)). Dans le même temps, on assiste à la stigmatisation des métiers de l'argent, promptement suspectés d'immoralité. La condamnation vigoureuse de l'usure par la tradition catholique dont Jacques Le Goff a montré l'ampleur (1986) n'est évidemment pas étrangère à cette suspicion.

En même temps que les banques de dépôts prenaient de l'ampleur, des caisses rurales sur le modèle des caisses Raiffeisen allemandes se créaient au sein de la paysannerie (Gueslin, 1982, 2002). Il s'agissait de mettre en place des financements solidaristes pour les agriculteurs, ces caisses étant fondées sur le modèle de la coopérative. A la veille de la première guerre mondiale, le Crédit agricole comptait 235 000 adhérents, soit 10 % des chefs d'exploitation. Le mouvement mutualiste connut une forte croissance tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, y compris en dehors de l'agriculture, les banques populaires se développant en ville. Pendant l'entre-deux-guerres, les structures mutualistes furent rationalisées et réorganisées par l'État (Gueslin, 2002). Elles jouèrent un rôle important d'encadrement économique et social des populations. D'une part, parce que les sociétaires se prêtaient les uns aux autres, il y avait donc un engagement moral vis-à-vis de la communauté ; d'autre part, par les modes de délibération pour les octrois de prêt. En effet, dans l'organisation de ces caisses, les décisions étaient prises par le conseil d'administration de la banque, qui décidait en fonction de critères loin d'être uniquement économiques : la destination des fonds et l'évaluation morale des individus entraient largement en compte. Pascale Moulévrier l'a montré à propos du Crédit Mutuel (Moulévrier, 2002), dont les caisses rurales étaient à leur naissance fortement liées au clergé local. Ainsi, pour l'auteur, le Crédit Mutuel, par son enracinement catholique, restait proche de l'économie traditionnelle non autonomisée (cette non autonomisation vis-à-vis de la culture traditionnelle est également vraie pour les caisses du Crédit agricole, même si elles sont moins liées au catholicisme). Le contenu marchand était alors dissimulé par la distance entre la morale gouvernant les caisses et le monde marchand.

Ce détour par les banques mutualistes nous paraît important car ces banques ont largement contribué à la bancarisation de la population, par leur aspect décentralisé et leur couverture du territoire (Moulévrier, 2002). En même temps, ces banques présentent leur activité marchande comme imbriquée dans des valeurs morales, et l'aspect commercial de leur activité est loin d'être mis en avant. Il nous semble que cette prégance de l'intrication entre morale et activité

bancaire peut expliquer un certain nombre d'aspects actuels de la relation bancaire.

## 2. La bancarisation massive de la société française

L'entre-deux-guerres correspond à l'agrandissement des réseaux et à la rationalisation du travail dans les banques. Cécile Omnès (2003), le montre à propos du Crédit Lyonnais : la concurrence bancaire est plus importante qu'avant la guerre, les trois grands établissements de crédit que sont le Crédit Lyonnais, la Société générale et le Comptoir national d'escompte de Paris ont étendu nationalement leurs réseaux. Ainsi, le Crédit Lyonnais qui disposait de 26 guichets en 1878, en possédait-il 192 en 1900 et 374 en 1913 ; il peut ainsi accueillir 15 000 déposants en 1870, 70 000 en 1880, 80 000 en 1881, 693 000 en 1914 (Bouvier 1968). Ces banques de dépôts s'adressent à un public qui s'élargit, non seulement par leur maillage du territoire, mais aussi par les services qu'elles offrent : dépôts à vue, prêts, escompte des traites... En 1925, les employés du secteur bancaire se mettent en grève pour protester contre la modération salariale qui était alors la norme. Alors que le volume des affaires croît en même temps que le réseau s'étend, les banques ne peuvent plus s'appuyer sur une main-d'œuvre pléthorique et peu onéreuse. La stabilité monétaire à partir de 1926 va leur permettre d'investir dans des techniques de rationalisation : diffusion de machines, rationalisation du travail et des carrières et rationalisation de l'espace.

Ce qui se crée alors est la banque traditionnelle telle qu'elle perdure dans les représentations : forte main-d'œuvre accomplissant des tâches répétitives de dactylographie, le travail d'employé de banque étant alors une sorte de travail à la chaîne, ne demandant pas, pour les échelons inférieurs, de connaissance approfondie des opérations bancaires. Cependant, cette rationalisation ne s'accompagna pas d'une forte bancarisation, en particulier du fait des scandales financiers qui émaillent les années 30, et qui font de la dénonciation de l'oligarchie bancaire et financière un thème de campagne récurrent, aussi bien pour la SFIO que pour l'extrême droite (de Blic, 2003).

Ce n'est qu'après la guerre que les Français vont réellement déposer leur argent dans les banques. Nombre d'entre elles sont nationalisées en 1945, et leurs activités encadrées dans une économie dirigée vers la reconstruction du pays. Il faut cependant attendre les lois de 1967-68 pour que la bancarisation massive commence réellement. Deux éléments sont primordiaux dans ce processus : d'une part, à partir de 1967, la création de guichet n'est plus soumise à une autorisation préalable, ceux-ci se multiplient dans ce que Bonin a appelé une « course aux guichets » : de 7 776 en 1967, ils sont 15133 en 1975. D'autre part, après 1968, la mensualisation des salaires se généralise : elle touchait 10 % des salariés en 1969, contre 75 % en 1972. A cette date, ils doivent être obligatoirement payés par chèque au-dessus de 1500 francs (Bonin, 1989). Ce n'est qu'à partir de cette période que les banques de dépôts ont pu faire venir à elles l'épargne des familles : 18 % des ménages ont un compte-chèques ou un livret bancaire en 1966, 62 % en 1972 et 92 % en 1984. En fait, comme le dit de Blic, il a fallu attendre la fin du vingtième siècle pour que la simple pratique du dépôt se généralise.

Cependant, dans les années 1970, le crédit était fortement encadré par l'État et, en 1982, le gouvernement socialiste procède à de nombreuses nationalisations de banques. De sorte que l'institution bancaire apparaît presque comme un service public : les prêts sont encadrés, souvent aidés et les

entreprises auprès desquelles on les souscrits sont publiques. Pourtant, au cours des années 1980, la législation se fait de moins en moins contraignante : la loi bancaire de 1984 libéralisant leurs activités et la fin de l'encadrement du crédit en 1985-1986 vont radicalement transformer les politiques des banques vis-à-vis des particuliers. En effet, la demande de crédit des entreprises stagne au milieu des années 80, et les banques de dépôts qui « regorgent de disponibilité » (Bonin, 1989) voient l'opportunité du marché des ménages et lancent une prospection massive de leurs clients en leur offrant toute sorte de prêts : crédits personnels, crédits revolving, etc. Le marketing bancaire se développe, notamment en direction des particuliers, les banques étant en concurrence pour « capturer » et « fidéliser » les meilleurs clients (Zollinger, 1985 et 1992). Les banques recevant désormais quasiment l'ensemble de la population, il leur faut proposer des produits différenciés, satisfaisant des types de besoins variables. La typologisation de la clientèle par revenu ou par « socio-style » est une réponse donnée par les services marketing, consistant en particulier à traiter avec plus d'égard (par exemple avec des conseillers plus disponibles car au « portefeuille client » plus restreint) les clients les plus rentables. On parle alors de « valeur client » (Lafitte, 2005).

Il faut en effet préciser que les banques sont passées d'une logique d'expansion qui a culminé au moment de la « course au guichet », mais qui était présente depuis les années 1860, à une situation nouvelle : tous les clients potentiels sont désormais bancarisés. Il ne s'agit donc plus de conquérir de nouveaux clients (même si la multibancarisation laisse planer des espoirs de ce côté là), mais plutôt de rentabiliser ceux que l'on a déjà, et de les fidéliser. Cette logique se développe au cours des années 1990 qui voient par exemple fleurir des programmes de fidélisation avec des points assortis de cadeaux. Parallèlement, la question de la tarification des services bancaires est de plus en plus prégnante. En effet, traditionnellement, la plupart des opérations de banque étaient gratuites, notamment l'émission de chèques. Or, ces opérations sont coûteuses pour les banques. Pour autant, les particuliers considèrent (via des associations de consommateurs par exemple) que les banques se rémunèrent grâce aux dépôts qui ne sont pas rémunérés. Ici, on retrouve la traditionnelle dénonciation de l'activité bancaire comme peu honorable, qui gagne de l'argent grâce à celui des autres, de sorte que les consommateurs estiment que la gratuité des services bancaires est normale. De leur côté, les banquiers souhaitent faire entendre le fait que la banque est « un commerce comme un autre ». Cusin (2002) rappelle ainsi le fameux scandale provoqué par la publicité de la BNP en 1973 « votre argent m'intéresse ». Par ce message, la banque laissait entendre qu'elle était une entreprise marchande, ce qui est relativement tabou en France, puisque nous l'avons montré, en plus des condamnations religieuses traditionnelles (qui ne peuvent à elles seules expliquer les comportements monétaires dans une société largement déchristianisée), le monde bancaire français présente plusieurs spécificités : place importante des banques mutualistes qui ne se présentent pas comme des entreprises marchandes et fort encadrement de l'État jusqu'à une période récente, qui a parfois créé une assimilation de la banque à un service public.

Cependant, ce qu'ajoute Cusin, c'est que s'il y a un marchand, il y a également un client : « Les figures de l'usager ou de l'administré ont donc peu à peu fait face à un client de moins en moins captif, qu'il faut connaître pour mieux le fidéliser » (2002:115). Ce qu'indique Cusin, c'est d'une part, que les clients se sont transformés, ils se sont adaptés (en tout cas pour une part) à la libéralisation bancaire, et il existe un « consumérisme bancaire » ; d'autre part,

les banques le savent, et c'est pour elles à la fois une crainte de voir les clients fuir, mais aussi une source potentielle de nouveaux clients à qui il faut proposer des produits alléchants. On peut dès à présent avoir l'intuition que la segmentation de la clientèle et la recherche de la rentabilité individuelle de chaque client risquent de mettre à l'écart les clients peu rentables. Nous reviendrons plus longuement sur ce point en parlant de l'exclusion bancaire.

Cette rapide présentation historique des liens entre la banque et les particuliers nous a servi à montrer que la relation bancaire est inscrite dans des évolutions morales, sociales, techniques et légales. Il faut en tenir compte si l'on souhaite comprendre les déterminants des comportements des banquiers comme des clients. Pour autant, nous sommes pour l'instant, à dessein, restés à un niveau extrêmement général puisqu'il s'agissait de reconstituer le progressif cheminement de la bancarisation. Nous n'avons donc rien dit des pratiques bancaires en elles-mêmes. Ces pratiques ne sont pas uniquement liées à la législation ou aux attitudes de méfiance, elles ont également des déterminants internes liés aux types d'activité qui ont lieu dans la banque. Un aspect de ces activités a particulièrement été étudié par l'économie, c'est le fait que les transactions passées dans la banque sont des relations de long terme, fondées sur des engagements mutuels : dès lors soumises à l'incertitude.

Pour continuer à poser le décor des types de questions que se posent les sciences sociales, il nous faut maintenant présenter les recherches économiques et sociologiques qui s'intéressent à l'aspect risqué de l'activité bancaire.

## **II. L'univers incertain de la relation bancaire**

La science économique s'intéresse au rôle des banques dans l'économie pour différents motifs, par exemple en raison de leur fonction de créateur monétaire. Cependant, ici, nous n'étudierons que les travaux qui traitent de la relation bancaire, donc nous laisserons de côté le rôle macro-économique de la banque<sup>1</sup>.

La relation bancaire est quasiment toujours traitée par la science économique via la question d'un produit que la banque est la seule à fournir : le crédit. Il y a une tradition très ancienne de réflexion autour de la notion de risque. La transaction de crédit a la particularité d'être intertemporelle. En contractant à un temps  $t$ , il faut s'assurer qu'au temps  $t + n$  le contrat sera honoré. Il faut préciser que pour la littérature économique, seul un des contractants est censé prendre un risque : celui qui prête. Il s'agit alors de réfléchir aux moyens de réduction de ce risque. Par ailleurs, lorsque les économistes parlent du risque de la relation de long terme, ils ont tendance à se limiter aux prêts d'argent. Or, quand la banque ouvre un compte ou octroie des moyens de paiement, non seulement elle prend un risque, mais surtout elle inscrit la relation dans le temps.

Un certain nombre d'auteurs relevant de la sociologie se sont également penchés sur la question du crédit, en cherchant à analyser les modes de sélection des clients. Le but de leurs travaux étant alors de montrer que cette sélection intègre des éléments qui relèvent de la sphère sociale, comme l'interconnaissance, le réseau, la réputation, etc. Il va alors s'agir pour nous dans

---

<sup>1</sup> Nous n'étudierons pas non plus dans ce volet de la revue de la littérature les liens entre conceptions théoriques de la monnaie et caractéristiques de la relation bancaire. Pour plus d'éléments sur cette question, voir la thèse en cours de Sophie Tasqué pour la Mission de la Recherche de La Poste.

cette partie de montrer que l'économie et la sociologie peuvent apporter des éclairages différents sur les mêmes questions. En effet, l'économie bancaire utilise elle aussi les notions de réseaux, de réputation, voire de confiance. Alors, en quoi les deux approches diffèrent-elles ? Sont-elles complémentaires ?

Pour comparer les deux types de travaux, nous allons les présenter séparément : en commençant par montrer les avancées de l'économie bancaire, nous pourrions alors montrer en quoi la sociologie apporte des éléments neufs, et pose des questions différentes. En effet, la sociologie s'est saisie plus récemment du domaine bancaire préalablement chassée de l'économie et a en grande partie intégré les réflexions de l'économie.

## 1. Calculer le risque

Les travaux de Frank Knight, et particulièrement son ouvrage de 1921, *Risk, Uncertainty and Profit*, ont posé les jalons de l'analyse économique du risque et de l'incertitude. Knight commence par expliquer la distinction entre le risque et l'incertitude : le risque est probabilisable, donc il s'agit d'une incertitude mesurable par une probabilité « objective ». En revanche, l'incertitude correspond à des situations non mesurables, et donc à une probabilité « subjective ». L'incertitude a lieu quand la situation est unique et qu'il est impossible de constituer des échantillons. Les décisions ne peuvent être prises en situation d'incertitude que par l'exercice d'un jugement, ou la formation d'opinions.

Dans certaines situations, il est possible de réduire l'incertitude en la traitant comme un risque et en ayant recours à la consolidation des situations. Il s'agit alors de rapprocher un grand nombre de situations similaires et de mesurer les probabilités d'évolutions vers telle ou telle direction. Les actuaires des assurances travaillent par consolidation : les probabilités de sinistres sont calculées à partir de situations antérieures qui servent de base aux anticipations. En fait l'incertitude tend à disparaître quand l'échantillon augmente. Knight montre que l'incertitude diminue avec la taille du groupe : extrêmement forte pour un individu isolé, quasiment nulle (devenue une probabilité) lorsque le groupe est de grande taille.

Cependant, quand la consolidation n'est pas possible, il existe tout de même une solution pour réduire l'incertitude, c'est la spécialisation. Le spécialiste, par son expérience, est en mesure de prévoir les chances de succès d'une entreprise.

Dorothée Rivaud-Danset (1995), cherchant à analyser les modes de traitement de l'incertitude par les banques base son analyse sur les concepts de Knight. En effet, celui-ci a été le premier à montrer que les probabilités ne sont pas le seul mode de traitement de l'incertitude en économie. Partant de l'idée que la relation de crédit est intertemporelle, donc sujette aux anticipations et nécessitant des outils de probabilisation, elle s'est demandée quel était le meilleur moyen d'objectiver la probabilité de défaillance de l'emprunteur. Les banques utilisent la consolidation mais également la spécialisation, qui est d'ailleurs considérée comme supérieure car tenant compte du jugement des individus. Cela est notamment vrai pour les prêts aux entreprises : la constitution de groupes aux caractéristiques similaires est plus difficile dans ce cas que dans celui des particuliers. Ces derniers, notamment lorsqu'ils contractent des crédits à la consommation sont typifiés, par exemple avec la technique du scoring. Le score est le moyen de consolidation des risques le plus utilisé pour les emprunts des particuliers. On cherche à mesurer à la fois la

stabilité (ici l'âge, la situation matrimoniale, le statut et l'ancienneté de l'emploi, le nombre de déménagements dans les années précédentes sont pris en compte), le niveau d'aversion au risque (ainsi par exemple les personnes possédant des voitures rouges sont-elles statistiquement plus risquées que les autres). Certains critères (raciaux, en particulier) sont interdits par la loi, mais cela n'est pas toujours respecté et peut être en fait pris en compte dans d'autres critères (critères géographiques par exemple)<sup>2</sup>. Cette technique présente l'intérêt non seulement d'être rapide, mais également d'offrir une relative objectivité. Cela permet, en outre, de ne pas avoir besoin de spécialisation, donc d'experts. En effet, si la décision ne se fonde que sur le score, les jugements des prêteurs n'entrent pas en compte.

Cependant, Rivaud-Danset ne se contente pas des concepts de Knight, elle intègre dans sa réflexion des travaux ultérieurs, notamment ceux posant les questions de comportement des emprunteurs, et intégrant l'éventualité de l'opportunisme de leur part. La banque contracte avec le client dans une situation d'asymétrie d'information. Il en découle deux difficultés : la sélection adverse et le hasard moral.

L'asymétrie d'information, concept développé par George Akerlof (1970) à propos des voitures d'occasion, signifie que la complétude des informations données par une partie à l'autre ne peut être vérifiée. Ce concept, beaucoup utilisé dans le monde de l'assurance (une personne cachant sa maladie par exemple), peut poser des problèmes lorsqu'il est transposé à la banque. Il peut en effet suggérer que les clients cacheraient sciemment des difficultés, et tend à présenter ces derniers comme systématiquement opportunistes. En effet, Akerlof cherche à mesurer le coût de la malhonnêteté : Certains vendeurs disposant de 'lemons' « omettent » de transmettre l'information, ou en transmettent une fautive (en prétendant qu'ils vendent une voiture de qualité). Sans que le mensonge soit systématique, sa potentialité suffit à empêcher la transaction. L'auteur suggère alors de trouver des tiers garantissant la qualité des biens et compétences échangés : garantie pour une voiture d'occasion, diplôme pour les médecins, etc. Dans la banque, on peut se demander (Gloukoviezoff, 2005) si l'asymétrie d'information n'est pas double : les clients n'ont également pas toujours accès aux informations concernant l'organisation des services bancaires ni aux règles de sélection.

Cette asymétrie d'information se décline selon deux concepts, le hasard moral et la sélection adverse.

La notion de hasard moral, développée autour de l'assurance peut être transposée aux emprunteurs : prenant trop de risque après avoir obtenu leur crédit, ils peuvent ne plus être en mesure de rembourser. Dès lors, pour que le prêteur et l'emprunteur puissent se coordonner, il faut que le premier ait confiance dans les qualités de jugement du second, en particulier quand celui-ci est un entrepreneur. Nous présenterons les modes de réduction du hasard moral dans le second volet de cette revue de la littérature, en abordant les théories de l'agence.

Le point le plus travaillé par les économistes réfléchissant à l'incertitude dans la banque est la sélection adverse, qui signifie que les modes de sélection choisis favorisent les personnes les moins désirées. Pour un recruteur il s'agirait de quelqu'un qui a menti sur ses diplômes, pour les assureurs, de personnes malades, pour les prêteurs, la sélection adverse consiste à sélectionner les

---

<sup>2</sup> Voir pour des exemples américains : Crook, 1999 et Gabriel et Rosenthal, 1991. Concernant l'utilisation de critères géographiques pour discriminer les clients voir Eber, 2000.

emprunteurs les plus risqués. Comment faire avec les « mauvais risques » ? Les faire payer plus cher pour couvrir le risque, ou ne pas leur prêter ? En fait, si Hayek (1945) montrait que le prix contenait l'ensemble des informations nécessaires, les transactions bancaires ne peuvent fonctionner avec le prix pour seule source d'information, car la qualité des contractants entre en jeu, de par le caractère intertemporel de la relation que les deux parties ont intérêt à prendre en compte : « *Les incertitudes sur l'issue de la relation de crédit de clientèle ont une double origine : la banque cherche à s'assurer que son client pourra la rembourser, l'emprunteur souhaite obtenir des assurances sur les conditions d'accès au crédit dans le futur* », écrit Dorothée Rivaud-Danset (1996 : 937).

Ainsi, outre les états futurs du monde, « *l'incertitude sur les qualités et le comportement futur de l'autre est critique dans la relation de crédit* » (Rivaud-Danset, 1995 : 225). Stiglitz et Weiss ont montré en 1981 que pour résoudre la sélection adverse, la seule solution était le rationnement du crédit : le modèle de la sélection adverse indique que ne pouvant distinguer les bons des mauvais risques, la banque propose à tous ses clients le même taux d'intérêt  $r^*$  qui maximise son rendement attendu. Face à une hausse de la demande, elle n'a pas intérêt à augmenter le prix au-delà de ce taux mais à ne pas servir la demande excessive (rationnement). Au-delà de  $r^*$ , le mécanisme de sélection adverse se met en place avec départ du marché des bons risques (les mauvais étant disposés à payer plus cher). L'ajustement par les prix n'est donc pas possible, puisque la banque aurait alors une moyenne de défaillances plus élevée, non couverte par le taux du crédit. Il lui faut alors limiter ses taux, ne plus ajuster ses échanges par les prix mais par les quantités.

Le problème de ce modèle est qu'il se fonde sur des hypothèses peu réalistes, en particulier, les capacités cognitives du banquier ne lui permettent pas de discriminer efficacement *ex ante* les clients selon leur niveau de risque. Or, comme l'a montré Okun en 1981, il s'établit des relations de clientèle entre les banques et les ménages, c'est-à-dire des relations qui s'inscrivent dans le temps et ne s'épuisent pas dans une transaction. Okun a alors cherché à qualifier le type de marché correspondant à la relation bancaire. Il parle d'un marché de contrat implicite. En effet, les contractants choisissent d'avoir une relation durable plutôt que de maximiser leur profit immédiatement. Ce qui compte n'est plus tant la flexibilité du taux à un moment  $t$ , mais une relation qui amortit les chocs conjoncturels. Ainsi, l'emprunteur accepte-t-il le taux d'intérêt proposé par la banque (qui peut être plus élevé que celui qu'il aurait en jouant de la concurrence), en contrepartie, sa fidélité est récompensée par une disponibilité de liquidités  $y$  compris dans des moments difficiles. Dans ce type de marché, les clients ne sont donc pas discriminés par les prix, ils sont rationnés, comme chez Stiglitz et Weiss, mais ici, le critère de rationnement est la réputation. En fait, les agents sont poussés à respecter les engagements pris auprès de la banque car les opérations peuvent se répéter (la théorie des jeux parlerait de jeux répétés). De sorte que l'incertitude sur le comportement des agents (l'aléa moral) est réduit d'une part par la connaissance des individus liée à leur réputation, d'autre part par l'intérêt qu'ont les individus à agir de manière conforme à ce qui est attendu d'eux, afin de préserver leur réputation. Dans ce modèle, la communauté locale joue un grand rôle, comme productrice de réputation. Elle est également une garantie de rationnement qui ne se fait pas par les prix. En effet, on ne peut augmenter le taux d'intérêt si un client a un projet trop risqué, ou a des problèmes. Cela serait considéré comme usurier par la communauté.

Les problèmes posés par ce type de marché sont doubles. D'une part, le nouveau venu ne peut être classé ou jugé, et risque donc d'être exclu du

marché ; d'autre part, le système peut être sous-optimal puisqu'il ne se fait pas en fonction de l'espérance de gain. On peut cependant penser que la stabilité des taux rassure les échangistes, de sorte que les anticipations des agents se font plus optimistes.

Dorothee Rivaud-Danset (1995) – qui se place dans le cadre de l'économie des conventions –, après avoir présenté ces travaux canoniques sur le sujet, et utilisant leurs résultats, propose de réfléchir aux modes de coordination entre prêteurs et emprunteurs autour d'une « incertitude communément partagée ». L'auteur met au jour deux conventions de financement qui produisent deux modes de relations bancaires : la banque à l'engagement et la banque à l'acte.

Dans la *banque à l'engagement*, le crédit repose sur la personnalité de l'emprunteur, et l'incertitude ne peut être traitée en risque, elle ne peut être consolidée. Seules les relations interpersonnelles peuvent faire diminuer l'incertitude. Selon des modalités personnalisées, coûteuses en échanges d'information, et ne pouvant être traitées par les marchés financiers, la banque s'engage à suivre son client, et ce, même si des problèmes surviennent. La banque à l'engagement convient aux firmes dont les besoins de financement ne peuvent être évalués par la routine. Le futur ne peut être déduit du présent par des probabilités. Il se crée donc une « relation de clientèle » au sens d'Okun, et Knight parlerait alors de spécialisation du prêteur qui évalue les demandes de l'emprunteur à l'aune de son jugement sur la qualité de ce dernier.

Marianne Guille (1994), s'intéressant à l'information du banquier va dans le sens d'une relation bancaire de long terme. En effet, possédant la fonction de tenue de compte, le banquier connaît l'historique du comportement de l'emprunteur, il a un savoir « idiosyncrasique » de son client que ne peut lui disputer le marché. Pour l'auteur, un emprunt ne peut être contracté qu'autour d'un savoir spécifique. De sorte que banquiers et emprunteurs développent des relations bilatérales et confidentielles. Il est à noter que les coûts de production de ce savoir sont élevés, ce qui pousse les banques à fidéliser les bons clients. Laurence Scialom (2004 :14) considère quant à elle que les banques gèrent l'incertitude par des conditions hors prix : prise de garanties, rationnements fondés sur la différenciation des emprunteurs, apport personnel, etc.

Dans la *banque à l'acte*, l'évaluation est objective : le prêteur cherche à avoir une connaissance de l'emprunteur lui permettant d'avoir un raisonnement probabiliste. Il s'agit alors de réduction de l'incertitude par la consolidation. En introduisant ce modèle, Rivaud-Danset montre que la relation bancaire peut ne pas être une relation de clientèle, mais ressembler à une transaction marchande traditionnelle, c'est-à-dire non inscrite dans le long terme. Les opérations cognitives sont alors standardisées, les emprunteurs identifiés objectivement, et leur probabilités de défaut objectivées afin de calculer le montant des prêts accordés et les primes de risque exigées. Dans ce type de coordination, les deux parties sont considérées comme opportunistes, et un document contractuel permet de surmonter la défiance réciproque. La répétition de la transaction est soumise à la stabilité de la qualité du débiteur. Si celle-ci se dégrade, le prêteur peut se désengager. La grande différence entre les deux conventions de financement est l'attitude de la banque en cas de problèmes de l'emprunteur : la banque à l'acte signifie l'application du contrat et rien que du contrat en cas de difficultés alors que la banque à l'engagement signifie que les deux parties rechercheront à maintenir la relation en trouvant des solutions non prévues préalablement.

Pour Rivaud-Danset, la présence d'asymétries d'information empêche toute coordination par les prix et crée le besoin de conventions de financement.

Cependant, les conventions de financement de type banque à l'acte peuvent être parfois assouplies pour certains emprunteurs (le banquier acceptant exceptionnellement de voir le découvert dépassé), tandis que des conventions de banque à l'engagement peuvent être tout à coup durcies (le conseiller bancaire change et décide d'appliquer les règles strictement). En somme, les banques continuent d'emprunter aux deux méthodes de Knight, en créant souvent des compromis entre la consolidation et la spécialisation.

En fait, pour les économistes, la question qui se pose le plus est : le prêteur doit-il ou non prêter ? Même s'il est parfois fait mention de l'aspect optimal ou sous-optimal du rationnement du crédit, et donc de questions plus macro-économiques, l'essentiel de l'intérêt porté à la relation bancaire est lié aux questions de crédit. Dans le même ordre d'idées, on s'aperçoit que si les économistes intègrent à leurs modèles la relation de longue durée entre emprunteurs et prêteurs, ils ne le font qu'autour de la question de réduction des risques (pour le prêteur). On pourrait se demander ce que cela implique dans toutes les relations entre banquiers et clients, en particulier concernant le mode de tenue de compte, les tarifs pratiqués, les conseils prodigués, etc. Notons également que la plupart des analyses faites ici ne tiennent compte que du crédit aux entrepreneurs. Les particuliers apparaissent surtout dans la banque à l'acte, car ils semblent plus facilement « consolidables » que les situations particulières des entreprises.

## **2. Le réseau social : un informateur du banquier**

Les sociologues se sont intéressés à la banque selon diverses approches et traditions. Nous pouvons en distinguer rapidement trois : la première est la sociologie des organisations. La banque est un objet d'étude en tant qu'elle est une entreprise de très grosse taille, procédant à des opérations complexes. Les sociologues se demandent alors comment s'y opère la coordination. Cette tradition, parfois descriptive, souvent liée à des objectifs managériaux (Bernoux, 1995, par exemple) ne nous intéressera que lorsqu'elle intègre la relation de service bancaire. En effet, il arrive souvent que des textes de ce type (Salomon, 1995) laissent un peu de côté les clients, pour se plonger dans les méandres de l'organisation interne. D'autres, au contraire (Courpasson, 1995) traitent de l'organisation du travail en la liant avec la façon de servir la clientèle, en montrant que ces deux domaines ont des influences réciproques.

La deuxième tradition, qui d'une certaine façon est liée à la première est celle de la sociologie du travail. L'ouvrage d'Yves Grafmeyer (1992) en est l'exemple le plus abouti. Ici encore, cela ne nous intéresse qu'en lien avec la clientèle. En effet, ce type d'approche reste parfois interne. Cependant, lorsque la sociologie du travail détaille les tâches des banquiers, et leurs évolutions, nous pouvons y trouver la présence des clients.

Le troisième groupe de travaux, liés à une tradition plus récente, correspond à la sociologie économique. Il s'agit pour ces auteurs de montrer que des éléments autres qu'économiques interviennent dans les activités et les choix des acteurs de l'économie. C'est en ce sens que Mark Granovetter (1985) affirme qu'il faut « ré-encaster l'économie », c'est-à-dire montrer que les activités économiques sont imbriquées dans des mondes sociaux, et qu'elles n'appartiennent pas à une sphère séparée qui n'obéirait qu'à la rationalité néo-classique consistant à rechercher le profit. Ainsi, si tout le vocabulaire lié à l'économie de l'information (asymétries d'information, aléa moral, sélection adverse), est lié à l'hypothèse d'opportunisme, les sociologues qui travaillent sur

les décisions prises par les banquiers en situation d'incertitude font-ils entrer de nouveaux éléments dans l'analyse : les réseaux et la confiance (Uzzi, 1999 ; Ferrary, 2002) ou encore les traditions et les valeurs morales (Wissler, 1989 ; Moulévrier, 2002 ; Lazarus, 2004)<sup>3</sup>.

Dans ces travaux, la relation bancaire prend une place importante, en tant qu'elle est le signe de la présence de relations sociales dans la banque. Il faut également noter que les méthodes des sociologues diffèrent de celles des économistes par l'existence d'enquêtes. En effet, l'économie bancaire est essentiellement théorique, et même si elle intègre parfois des discours de professionnels ou des travaux économétriques, elle vise principalement à permettre la modélisation et à en assurer la cohérence interne. L'ensemble des travaux de sociologie que nous allons présenter sont le fruit de recherches empiriques (entretiens, observations, recherche d'archives, mais également statistiques), ce qui a souvent tendance à donner une plus grande place aux acteurs des échanges, et montre les écarts avec les modèles économiques.

Cette partie traitant de l'incertitude, nous avons choisi de ne présenter ici que les travaux sociologiques montrant que des éléments sociaux entrent dans le choix. Les autres analyses seront développées à propos de la relation bancaire.

Brian Uzzi (1999), suivant les analyses de Mark Granovetter, cherche à définir les liens qui unissent les banquiers et les emprunteurs. Il se refuse à définir les liens entre les acteurs comme froids, impersonnels et fondés sur la recherche du profit (Uzzi et Lancaster, 2003). En effet, Uzzi cherche à mesurer l'influence des réseaux sociaux sur les décisions des banquiers, et par ce biais à montrer que les liens commerciaux sont encadrés dans les liens sociaux. Ainsi, les logiques d'opportunismes sont-elles remplacées par des logiques de confiance et de coopération<sup>4</sup>. Il faut préciser immédiatement qu'Uzzi travaille sur des financements de firmes et non de particuliers. De sorte que les acteurs qu'il étudie doivent faire face à une incertitude plus difficilement consolidable, et cherchent des solutions pour diminuer celle-ci. L'auteur montre que le réseau et les informations qui en émanent sont une solution largement utilisée par les banques. C'est le sujet d'un travail mené avec James Gillepsie (2002), fondé sur des interviews de banquiers de 16 banques de Chicago, sur un échantillon de 2400 entreprises et sur des statistiques nationales de 1989 et 1993 concernant le financement des petites entreprises. Les auteurs ont démontré que des liens forts entre les banques et les firmes augmentaient les flux d'informations, de sorte que les comportements des firmes étaient jugés plus favorablement. Ces relations sociales facilitent l'accès aux capitaux, et permettent d'obtenir de meilleurs taux d'intérêts. Les auteurs montrent également que les femmes et les membres des minorités sont désavantagés car ils ont plus de mal à entretenir une forte sociabilité avec les banquiers (majoritairement des hommes blancs). En fait, Uzzi et Gillepsie proposent dans ces travaux une démonstration chiffrée des thèses d'Okun sur le marché de clientèle et de Rivaud-Danset sur la banque à l'engagement. La différence principale avec les économistes est qu'ils ne fondent

---

<sup>3</sup> Il faut noter que certains économistes tiennent compte de ces éléments dans leurs analyses, en particulier les travaux qui posent la question de la confiance. On peut notamment citer les travaux déjà présentés de Dorothee Rivaud-Danset (1995 et 1996) et de Marianne Guille (1994) mais également ceux de Jean-Michel Servet (notamment Servet, 1998, *L'Euro au quotidien, une question de confiance*, Paris : Desclée de Brouwer).

<sup>4</sup> « These relationships create behavioral expectations that are considered irrelevant in the atomistic view of transacting and market learning because they shift the logic of opportunism to a logic of trustful cooperative behavior in a way that creates a new basis for knowledge transfer and learning across firm boundaries (Uzzi 1997, Arrow 1998). » (Uzzi et Lancaster, 2003)

pas leur analyse sur l'hypothèse initiale d'opportunisme. En effet, ce n'est pas parce que certains sont soupçonnés qu'on ne leur prête pas, mais parce que d'autres sont connus qu'on leur prête. Ainsi, ceux qui sont exclus le sont parce qu'ils n'ont pas une assise suffisante dans les réseaux des banquiers, et non parce qu'ils sont de « mauvais risques ». Ce sont donc sur des qualités étrangères au projet lui-même que les emprunteurs sont jugés.

Michel Ferrary (2002), étudiant le financement des brasseries aveyronnaises à Paris dans les années 80 fait un constat proche. Il compare l'attitude de deux banques différentes : l'une a utilisé des techniques de mesure du risque « objectives » par le scoring, l'autre s'est fondée sur le fait que 80 % des cafetiers et des personnes qui travaillent dans l'univers des brasseries sont originaires de l'Aveyron. L'évaluation de la qualité des emprunteurs dans la deuxième banque s'est faite en utilisant les réseaux sociaux comme source d'information puisque comme le note l'auteur : « *Cette communauté constitue un réseau social dans lequel chaque membre détient des informations inaccessibles aux personnes extérieures et qui lui permettent d'anticiper correctement le comportement de chacun des membres* ». Le travail des employés de banque ne consistait plus alors à simplement calculer des probabilités, mais plutôt à s'intégrer dans la communauté aveyronnaise, pour obtenir des informations sur les emprunteurs, inaccessibles à toute personne n'appartenant pas à la communauté (concernant non seulement le sérieux de l'emprunteur, mais également ses relations maritales, voire son lien avec la boisson). La banque recrutait même des banquiers aveyronnais, qui selon Ferrary ne regardaient même pas les bilans car ils connaissaient les familles. Ferrary va jusqu'à affirmer que pour certaines transactions, le banquier se contentait de la caution de tel ou tel grossiste important dans la communauté, sans même regarder les éléments comptables ou financiers, utilisant ainsi de manière informelle la méthode qui consiste à faire des prêts à des clients dont les dossiers ont été étudiés par des organismes de cautionnement (CASDEN, Crédit Social des fonctionnaires par exemple), la décision étant alors prise par l'organisme qui s'engage. Pour aller au bout de la démonstration, l'auteur précise que la banque ayant prêté selon les principes habituels a perdu de l'argent, tandis que celle qui a intégré à ses décisions l'importance du réseau social finance aujourd'hui le fleuron des brasseries parisiennes. Les coûts de transaction sont donc diminués par la connaissance du réseau, puisque après un investissement en temps (Ferrary citant les conseillers bancaires affirme qu'un banquier a besoin de deux à trois ans pour pénétrer un réseau), toutes les informations nécessaires sont disponibles par simple activation des liens créés<sup>5</sup>. En même temps, la coercition sociale limite les comportements opportunistes et impose une contrainte bien plus forte que ne pourrait le faire la banque seule. Dans le travail de Ferrary, on s'aperçoit donc que l'utilisation du réseau par les banquiers a deux avantages : d'abord il permet de gagner du temps dans l'analyse des dossiers, la communauté, par le biais de la réputation, ayant déjà séparé les bons des mauvais risques. Ensuite, la présence de la communauté est une assurance pour la banque, puisque les emprunteurs ont à maintenir leur réputation face à leurs pairs. La banque de son côté a intérêt à maintenir des relations durables, donc à avoir un comportement de banque à l'engagement, puisqu'elle aussi doit maintenir sa réputation. Ici encore, la sociologie permet, par ses études

---

<sup>5</sup> Voir à ce propos Jensen et Meckling, 1976, cet article montre l'existence de coûts d'agence liés aux risques d'asymétrie d'information et d'aléa moral et Leland et Pyle, 1977, qui justifient l'existence de l'intermédiation bancaire par les coûts de transaction.

empiriques, de montrer que les prêteurs doivent tenir compte de l'encastrement social des emprunteurs pour les évaluer.

Le travail de Ferrary est plus prescripteur que celui de Uzzi. En effet, l'auteur américain ne cherche pas à donner des techniques aux banques pour mieux évaluer leurs emprunteurs, il s'emploie plutôt à montrer que l'on se convainc trop rapidement de l'autonomie de la rationalité économique. Or celle-ci n'est pas entièrement séparée des liens sociaux. En établissant que les chances de financement sont plus élevées pour les emprunteurs qui entretiennent des liens de sociabilité avec les banquiers, il montre que le monde économique intègre la sphère sociale. Le projet de Ferrary, s'il paraît proche, puisqu'il veut prouver l'importance des réseaux de sociabilité dans le financement des brasseries, diffère du fait qu'il souligne le gain final réalisé par la banque s'étant intégrée dans le réseau des aveyronnais. Il semble que Ferrary veuille indiquer aux banques une technique de sélection, technique qui par ailleurs serait tout à fait validée par les théories économiques présentées plus haut. En effet, les économistes ont déjà réfléchi à l'importance du réseau social puisqu'ils intègrent à leurs modèles la réputation, l'engagement, la confiance, etc.<sup>6</sup>

La sociologie ne peut-elle que confirmer les modèles économiques ? Qu'a-t-elle à dire de plus ?

André Wissler (1989), en étudiant l'octroi de crédit au Crédit Mutuel de Bretagne, propose une analyse plus riche des éléments « sociaux » pris en compte par les prêteurs. En effet, si Ferrary fait le constat de la prise en compte du réseau et de la réputation par la banque, Wissler entre plus avant dans les processus même de décision. Il s'agit pour lui d'analyser le type d'épreuves auxquelles les emprunteurs sont soumis, et les échelles de valeur auxquelles ces épreuves renvoient. Wissler s'inscrit dans le cadre d'analyse des « économies de la grandeur » développé par Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1987, 1991). Il s'agit de montrer que les grandeurs, c'est-à-dire la valeur que l'on donne aux personnes et aux choses diffèrent selon les « cités », au nombre de 6, qui sont autant de sphères morales renvoyant à un bien commun, à l'aune duquel évaluer personnes, biens et actions. Ainsi, dans la cité domestique, la grandeur consiste en une attitude conforme au respect de la famille, voire au groupe communautaire. En revanche dans la cité industrielle, la grandeur réside dans l'efficacité de l'activité. Les grandeurs de chacun sont évaluées lors d'épreuves, sans cesse renouvelables, et qui en fondent la légitimité.

En étudiant les épreuves que subissent les demandes de crédit dans la banque, Wissler met au jour les échelles de grandeurs qui sont utilisées par ces dernières. Il ne s'agit donc plus seulement de constater que des éléments sociaux sont pris en compte, mais de réellement entrer dans les logiques à l'œuvre dans la banque. Il faut noter qu'à l'époque de l'enquête, le conseil d'administration jouait encore un rôle très important au Crédit Mutuel de Bretagne. C'est en effet ce conseil composé de sociétaires qui donnait son accord pour les octrois de prêts. Son rôle est aujourd'hui beaucoup plus symbolique (Moulévrier, 2002). En observant les discussions du conseil d'administration, André Wissler a montré que tous les prêts ne subissaient pas le même type d'épreuves. En particulier, il en présente longuement deux dans son article. Le

---

<sup>6</sup> Il faut préciser que les économistes ne mettent pas les mêmes réalités derrière les mêmes concepts. Notamment en ce qui concerne la réputation, qui fonctionne comme un signal, immédiatement connu par l'ensemble des acteurs du marché, tandis qu'en sociologie, cette notion ne présente pas toujours les caractéristiques de l'information parfaite dans le cadre des travaux sociologique (la réputation peut se limiter à un savoir local cantonné aux limites du groupe communautaire, par exemple celui des cafetiers aveyronnais analysés par Ferrary).

premier est soumis à une épreuve de type domestique puisque le crédit concerne la rénovation de biens familiaux, dans le but de les transmettre aux enfants. Par ailleurs, la famille est connue de plusieurs membres du conseil. Le choix des emprunteurs correspond à un sacrifice : non seulement une épargne préalable a été constituée, mais le crédit lui-même apparaît comme un abandon de consommation future. Cette demande de crédit réussit donc l'épreuve domestique puisque la demande est liée à un projet valable sur le plan de la morale familiale. La faisabilité économique passe en second plan, ou plus exactement, est validée par la conformité morale des emprunteurs.

Le second prêt étudié est soumis à une épreuve industrielle. Il s'agit d'une entreprise qui a besoin d'un financement. Dans ce cas, l'analyste financier de la banque et le comptable de l'entreprise peuvent s'entendre sur des critères communs permettant d'objectiver le risque. L'épreuve n'est alors pas liée aux qualités morales de l'emprunteur, mais à la qualité de son projet. On peut donc parler d'épreuve industrielle car l'octroi de crédit est subordonné à son utilisation efficace, en vue d'un rendement maximal.

Le travail de Wissler met au jour des « régimes d'action » divers dans la banque. En effet, les théories économiques sur le risque et l'incertitude laissent entendre que les banques concentrent leurs forces vers un objectif unique : le risque le plus faible afin de faire le profit le plus élevé. Elles placent donc la banque en permanence dans la cité industrielle. Wissler montre que d'autres objectifs interviennent dans les décisions, en particulier des objectifs moraux, lorsque la banque soumet les demandes de prêts à des épreuves domestiques. Ce n'est donc pas seulement le réseau social qui entre dans la banque (celui-ci est incarné par les sociétaires membres du conseil d'administration), ce sont également des valeurs morales. On peut évidemment objecter que cette importance de la morale est liée à un type de banque spécifique. Pour autant, à travers le travail de Wissler, nous pouvons observer que les interrogations des banques à propos de leurs emprunteurs ne sont pas limitées à la seule question du risque.

A travers ce cheminement entre théories économiques et approches sociologiques de la sélection des clients, nous avons pu voir que les chercheurs estiment que les transactions qui ont lieu dans la banque, bien qu'étant économiques, ne peuvent être réduites à des déterminants d'opportunisme et de recherche de l'intérêt. En particulier parce que les prêteurs ont besoin d'informations sur les clients, et que celles-ci ne peuvent pas toujours être obtenues par des procédures standardisées, notamment lorsqu'il s'agit d'entreprises. Le réseau social joue alors un rôle à la fois d'informateur et de caution.

Cette partie était consacrée à l'incertitude : nous avons choisi de commencer par présenter le domaine du lien client/banquier le plus étudié par l'économie bancaire et par une partie de la sociologie. Cependant, les travaux présentés s'intéressent à la banque prioritairement autour de son travail d'évaluation des clients. Sans négliger l'importance de cette étape, nous souhaiterions à présent montrer que la relation bancaire ne s'y limite pas.

### III. La relation bancaire

Les travaux de chercheurs en sciences sociales ou en sciences de gestion sur la banque, ne sont pas uniquement centrés sur le risque. En effet, il existe un ensemble de travaux qui s'intéressent à la banque en tant qu'elle est un prestataire de services. Semblant presque oublier l'univers risqué, il s'agit alors d'analyser une activité économique fondée sur un service rendu. Reste alors à préciser de quel service il s'agit, et quelles contraintes pèsent sur sa production.

Nous allons d'abord voir de quelle façon la notion de « relation de service » peut être utile pour comprendre ce qui se joue dans la banque. En effet, le service rendu (la prestation) ne peut avoir lieu que dans le cadre d'un échange entre deux personnes (la relation), même dans le cas limite de la banque à distance, les clients mettent en place les services qu'ils utiliseront ensuite seuls grâce à un contact téléphonique avec un conseiller. Nous chercherons ensuite à montrer que tous les clients ne reçoivent pas les mêmes prestations. En effet, les banques travaillent depuis longtemps à produire une segmentation fine de leur clientèle visant à proposer à chacun des « segments » ou « types » de clients des services qui d'une part les satisferont, d'autre part seront rentables pour l'organisation. Après avoir présenté les outils de la segmentation nous nous demanderons plus largement quelles sont les tendances actuelles des stratégies bancaires concernant la relation avec les clients.

#### 1. La relation de service dans la banque

Erving Goffman, dans la dernière partie de *Asiles* (1968), est un des premiers auteurs à parler de la « relation de service ». Il la définit comme étant une relation dans laquelle le praticien se trouve en contact direct avec le public. Dans ce type de relations sociales, « certaines personnes (ou clients) se mettent entre les mains d'autres personnes (praticiens-réparateurs) », car ces autres personnes détiennent une expertise dont les clients ont besoin. Les auteurs d'un rapport sur le sujet (Besucco et al.), (2002) la définissent comme une « relation mettant en contact le salarié et la personne à qui est destinée la prestation ». Cette seconde définition proche de celle de Goffman permet de distinguer la relation de la prestation de services. En effet, si la prestation est le service effectivement rendu, celle-ci a lieu dans le cadre d'un échange entre deux personnes, qui se nomme relation. La relation est primordiale pour que la prestation soit de bonne qualité.

Les entreprises de service, qui se posent de plus en plus la question de la qualité de leurs prestations, prêtent depuis une vingtaine d'années une importance croissante à la relation de service. Elles exigent dès lors des compétences de leurs salariés en lien avec l'accent donné à cette relation, en particulier elles souhaitent que les salariés s'impliquent dans chacun des contacts avec les clients. Luc Boltanski et Eve Chiappello (1999) ont montré qu'il s'agissait d'un état d'esprit général aux entreprises actuelles. Dès 1980, Lipsky montrait que le service finalement rendu ne se limite pas au service défini, mais diffère selon les qualités et compétences de la personne qui le rend. L'agent en situation de prestation de services dépend des différentes sollicitations qui se concentrent sur lui. Les auteurs qui travaillent sur la relation de service soulignent qu'il faut prendre en compte non seulement l'interaction entre le client et le prestataire, mais qu'il ne faut pas oublier les contraintes liées à l'organisation, ni celles liées

à la communauté. En somme, cette relation s'inscrit dans un contexte économique et social.

Pour Jean Gadrey, les relations de service se développent le plus souvent à l'occasion de *prestations* de services qui correspondent au fait qu'une « organisation [O], qui possède ou contrôle une capacité technique et humaine (on parlera alors de compétence dans ce cas), vend (ou propose à titre gratuit, s'il s'agit de services non marchands) à un agent économique [C] le droit d'usage de cette capacité et de ces compétences pour une certaine période, pour produire des effets utiles sur l'agent [C] lui-même, ou sur des biens [S] qu'il possède ou dont il a la responsabilité. [...] » (Gadrey, 2003, p.20). Georges Gloukoviezoff (2005) propose d'appliquer les analyses de Gadrey à la banque : la banque (organisation O) propose à ses clients (agents économiques C) une prestation de services dont l'objectif est de leur permettre la conservation et l'utilisation des ressources monétaires (réalité S) dont ils disposent. En d'autres termes, le résultat des prestations de services bancaires est de permettre la conservation de ses ressources, de les utiliser pour effectuer des dépenses, d'anticiper ou de financer des projets, et de prévenir ou affronter les risques de l'existence<sup>7</sup>. On voit ici qu'une des questions qui se pose est de qualifier la réalité S. Si, a minima, on peut parler de « gestion du budget » (Gloukoviezoff, 2005), on peut en même temps souligner le caractère indéfini de S, qui laisse la place à des ajustements entre prestataire et client, afin de se mettre d'accord sur l'objectif de la prestation. Cette qualification est en soi un enjeu, et peut-être une source de conflit et de luttes de pouvoir.

Les moyens qui permettent d'atteindre les résultats souhaités sont les services suivants : les différents types de compte, de moyens de paiement scripturaux, de produits d'épargne et de crédit (capacité technique) ; mais aussi et surtout, l'information et les conseils délivrés au client par le banquier (compétences)<sup>8</sup>. Les stratégies que la banque propose (ouvrir un compte épargne, prendre tel type de crédit plutôt que tel autre, etc.) et les sanctions qu'elle décide en cas de difficultés (frais bancaires, interdiction bancaire, etc.), autrement dit, les réponses qu'elle apporte à la situation de ses clients, ne peuvent pas être considérées sans être mises en relation avec les attentes particulières et les choix de chacun d'entre eux. En effet, face à deux situations budgétaires identiques en termes de solvabilité et de patrimoine, les besoins bancaires pourront se révéler totalement différents (projets, âges, situation familiale, etc.).

Gloukoviezoff (2005) souligne le fait que les capacités techniques et humaines de la banque voient leur utilité largement réduite sans la participation du client à la définition et la production de la prestation de services. En effet, sa qualité est dépendante d'une part de la délivrance par le client des informations sur lui-même et son ou ses projets (informations qui permettent de définir en partenariat les stratégies bancaires potentielles mais également le niveau de risque qu'il représente pour l'établissement), et d'autre part, de la gestion de ses avoirs et de l'utilisation qu'il fait des services bancaires mis à sa disposition. Le client (C) est donc un acteur à part entière de la prestation de services bancaires

---

<sup>7</sup> Il est à noter que pour réaliser cette « gestion bancaire du budget », une personne peut faire appel à plusieurs prestataires. Ainsi en est-il des clients multibancarisés (clients disposant de comptes bancaires dans différents réseaux) ou de ceux qui recourent aux crédits octroyés par des établissements spécialisés (type Sofinco, Cofinoga, etc.). Dans le cadre de notre analyse, nous ferons l'hypothèse que la relation établie avec la banque où est ouvert le compte principal (celui sur lequel est domiciliée la majorité des ressources) est la relation bancaire de base, les autres prestataires venant la compléter.

<sup>8</sup> Selon les articles 1135 et 1147 du Code Civil, les banquiers sont soumis à une obligation de conseil et d'information.

depuis sa conception jusqu'à sa réalisation. Cette collaboration est nécessaire pour permettre sa personnalisation et pour parvenir à réduire l'incertitude inhérente à sa singularité. C'est donc la *coproduction* de la prestation qui en assure la qualité.

On comprend donc que pour que la prestation réussisse, il faille une relation de bonne qualité, ce qui suppose une personnalisation du traitement des clients. La relation de service revêt une importance spécifique dans la banque et ne sert pas uniquement à satisfaire le client de sa visite comme dans tout commerce : elle est nécessaire à la production même de la prestation. Sans la participation du client, notamment par les informations qu'il veut bien donner sur lui-même, la prestation ne pourra être satisfaisante. Face à une clientèle nombreuse et hétérogène, les banques ont une double contrainte : servir le plus de clients possibles au moindre coût en leur offrant une prestation personnalisée.

## 2. Personnalisation de la prestation

Nombreux sont les travaux qui soulignent les efforts de personnalisation réalisés par les banques (Zollinger 1992) Courpasson, 1995 ; Cusin, 2002) En effet, il y a un lien logique entre l'accent mis par les organisations sur la qualité de la relation de service et le principe d'offrir une prestation personnalisée à chaque client. Même si cela paraît paradoxal, en même temps que les banques s'industrialisent et standardisent leurs offres, elles souhaitent promouvoir une offre adaptée à la singularité des situations. Besucco et al. soulignent le caractère parfois peu authentique des types de personnalisation mis en place à l'aide des outils informatiques, et du CRM (*Customer Relationship management*). Cette forme de gestion de la relation de service est largement utilisée dans les banques (Falgeras et Porlouis, 1999) : les informations relatives au profil du client et à son historique sont disponibles sur l'écran du chargé de clientèle ou du télé-conseiller. Avec ces informations, le prestataire propose plusieurs solutions au client, celles-ci étant éventuellement suggérées par un écran d'aide. David Courpasson (1995) montre que les relations traditionnelles entre banquiers et clients, dans les années 1950 et 1960, se fondaient sur la confiance et la connaissance de long terme, les banquiers passaient 30 ans dans la même région et voyaient évoluer les familles. Les banques, en se modernisant, ont souhaité rompre avec ce type de liens pour créer des liens plus commerciaux, et centrer les échanges avec les clients sur les transactions marchandes. Dans ce que Courpasson nomme les « années fastes », c'est-à-dire selon lui avant les premières crises des années 1970, la transaction n'était qu'un moment de cristallisation marchande dans laquelle le rôle du client était faible puisque les produits de la banque étaient enserrés dans des réglementations strictes. Ces transactions s'inscrivaient dans des relations de long terme, et même si elles étaient indépendantes les unes des autres, leur logique d'enchaînement venait de la connaissance réciproque entre vendeur et client. La relation vendeur-client s'inscrivait alors dans une insertion très forte des banquiers dans le territoire local. Courpasson va jusqu'à affirmer que les arguments de vente n'étaient pas les prix ou les produits mais la relation. Les banquiers recherchaient des liens sociaux stables et durables. Les informations sur les clients étaient transmises de vendeurs en vendeurs, qui connaissaient d'autant mieux leurs clientèles que les agences constituaient des fiefs familiaux. Le banquier, comme le notaire, était mis au courant, voire participait à tous les événements marquants de la vie de la communauté dans laquelle il exerçait.

Désormais, la relation commerciale est objectivée, la connaissance réciproque est remplacée par une connaissance informatisée des clients : scores, notes, segments. Les transactions marchandes constituent l'essentiel des échanges, et les clients sont moins passifs, puisqu'ils peuvent procéder à des comparaisons, négocier, voire faire défection.

En fait, on s'est mis à parler de personnalisation du service quand l'organisation est devenue plus impersonnelle, et que justement le service s'est standardisé. Il faut souligner que les banques craignent de plus en plus la concurrence. La libéralisation de 1984, en même temps qu'elle assouplissait l'encadrement réglementaire des banques, ouvrait la voie à des comportements plus agressifs en matière de marketing et de recherche de profit. Monique Zollinger (1985, 1992) explique qu'au début des années 80, alors que la quasi-totalité de la société française est bancarisée, que la « course aux guichets » (Bonin, 1989) est achevée, il s'agit à présent d'attirer les clients les plus rentables. Dans cette optique, certains guichets pas assez lucratifs sont fermés, en même temps que les banques découvrent le marketing et se lancent dans les campagnes de communication (Zollinger, 1985 : 170).

D'une volonté de faire du profit en bancarisant le plus de clients possibles – soit un profit sur la masse –, la stratégie a évolué vers une volonté de faire de chaque relation établie une relation rentable. Cela suppose de réduire les coûts dont le principal est le coût de main d'œuvre, et de tenter de mieux contrôler les risques auxquels la banque s'expose. Mais c'est également le moyen pour l'organisation de se réappropriier la connaissance du marché qui est détenue par le professionnel dans le cadre de la banque à l'engagement (Courpasson 1995 et 2000). Pour atteindre ces différents objectifs, deux éléments sont déterminants : l'introduction en force, au côté de la fonction de conseil du banquier, de la fonction commerciale (Gadrey, 1994) et la mise en œuvre de la segmentation de la clientèle afin de différencier les prestations proposées selon les catégories de clientèle (Courpasson, 1995 et 2000 ; Cusin, 2004 et 2005). Courpasson montre que le métier de banquier se transforme puisque avec la « loi du segment », la conception de la relation commerciale change : on passe d'une compétence relationnelle axée sur la connaissance fine des réseaux locaux à une compétence technique. Le banquier n'a plus face à lui une clientèle individualisée mais une cible déterritorialisée : le segment. Le savoir sur le client est désormais plus typologique que social. Voilà donc la solution à la double contrainte : servir une clientèle de masse en personnalisant le service.

La relation bancaire est affectée par ces transformations. En particulier, en segmentant la clientèle, on peut plus facilement analyser la rentabilité des différents groupes sociaux et leur proposer des services différenciés non en fonction de leurs besoins, mais en fonction des objectifs de profit de la banque. Cela n'est pas sans conséquence sur le niveau de confiance que les clients accordent aux banques, et le sentiment de violence symbolique qu'ils peuvent ressentir quand l'ensemble des réactions de la banque sont standardisées, sans prise en compte de la parole du client (Brunet *et al.*, 2004 ; Gloukoviezoff, 2004).

Pour analyser la relation bancaire, il faut donc avoir à l'esprit les enjeux économiques qu'elle représente pour les organisations. Il semble que ce soit le second axe autour duquel des travaux de recherche sur la banque se soient développés.

### 3. Dispositifs de segmentation et de fidélisation

L'organisation bancaire est donc, d'après un certain nombre d'auteurs, préoccupée par deux éléments issus de leur situation économique concurrentielle : sélectionner les clients les plus rentables puis les fidéliser.

#### a. Les outils de segmentation de la clientèle

La sélection des clients rentables s'opère à l'intérieur de la banque. En effet, la large bancarisation de la société française implique que les banques aient à servir toute sorte de clients. Même si, par leurs tarifs et leurs images, elles n'attirent pas toutes le même type de clients, reste que toutes ont à faire face à une grande hétérogénéité de leur clientèle. La réponse donnée, et qui permet de satisfaire le double objectif de personnalisation et de rentabilisation de la relation bancaire est la segmentation : les clients sont classés en fonction de leur niveau de risque et de leur rentabilité potentielle, et les services, tarifs, niveau d'attention qu'on leur propose ne sont pas les mêmes.

C'est là qu'interviennent les « systèmes d'information marketing » (SIM). Ce sont des « *systèmes intégrés comprenant des banques de données, des banques d'outils de traitement statistique, et des banques de modèles de décision (scoring, budgets types, etc.)* » (Cusin, 2005, p. 256). Les SIM pallient la réduction de la connaissance intersubjective du client par une connaissance objective fondée sur une multiplicité d'indicateurs. En effet, en reliant entre elles les différentes informations dont dispose la banque sur un client et en les associant à celles relatives à d'autres clients, ils permettent d'inférer les comportements, les besoins et les probabilités de défaillance de ce client. Ils autorisent ainsi la sélection, la catégorisation en segment et dès lors, la proposition d'une offre standard adaptée à ce profil – ce que Knight nomme des produits « *génériques* » (Salais, 2004). Ce type de prestation correspond à du « *sur-mesure de masse* » pour Bressand et Nicolaidis (1988).

Cette offre se différencie selon les segments par les produits qui sont proposés mais également par le degré de personnalisation de la prestation. Selon que le client est classé ou non dans un segment élevé, il aura accès ou non à un chargé de clientèle attiré. Ces chargés de clientèle ont un portefeuille de clients de moins en moins ample à mesure que le potentiel commercial du segment dont ils ont la charge s'accroît. Ainsi, les clients ayant les revenus et l'épargne les plus élevés sont ceux qui ont accès aux conseillers ayant le plus d'expérience et le plus de temps. A contrario, les clients jugés les moins intéressants par les grilles de scoring sont le plus souvent affectés à un « portefeuille agence » dont plusieurs banquiers ont la charge, quand ils ne sont pas tout simplement refusés par la banque.

On peut donc observer l'apparition d'une banque duale (Rowe, 1998 ; Gloukoviezoff, 2005). Pour les clients jugés à potentiel, la prestation de services bancaires s'appuie sur un copilotage où les attentes du client et le jugement du banquier trouvent une large place pour s'exprimer permettant de prendre en compte la singularité de la relation. La relative automatisation et dépersonnalisation qui concernent les opérations bancaires « courantes » est ainsi compensée par la disponibilité du banquier pour les opérations plus complexes. Cusin (2002) montre qu'il existe désormais deux modèles : la « *banque relationnelle* » et l'« *industrie bancaire de masse* » ou « *banque transactionnelle* ».

Pour les clients de la banque transactionnelle la prestation est bien davantage corsetée par les outils informatiques qui évaluent, notent et rendent un verdict relativement aux demandes des clients et à leur niveau de risque. L'influence de ces outils informatiques est illustrée par le fait que les recommandations qu'ils délivrent en matière de rejet de paiement, sont suivies par les conseillers lorsqu'elles concernent les niveaux inférieurs de segmentation<sup>9</sup> alors qu'elles sont véritablement retraitées pour les niveaux supérieurs. Concernant ces derniers, ces outils ne sont alors qu'une aide à la décision (Rowe, 1998). Lorsque la relation concerne des clients à faible potentiel, la place laissée au copilote et donc à la personnalisation de la prestation est donc relativement réduite, même si elle n'est pas systématiquement absente<sup>10</sup>. En fait, la déstandardisation (Lazarus, 2004), et les coûts qu'elle engendre en termes de temps et de formation du personnel, n'a lieu que lorsque les situations financières des clients sont telles que le profit escompté est supérieur au coût d'une relation personnalisée.

Il faut préciser ici que cette description de l'organisation bancaire est relativement « idéale », et qu'elle correspond aux souhaits de la hiérarchie. Pour autant, nous avons montré plus haut que la prestation de service était fortement dépendante de la relation mise en place, et celle-ci peut être de bonne qualité y compris avec des clients peu rentables. Les employés de banque affectés aux clients les moins rentables sont eux aussi susceptibles d'offrir des prestations déstandardisées (Lazarus, 2004 ; Gloukoviezoﬀ, 2003)

Malgré ces nuances, on peut penser que la segmentation produit tout de même une mise à distance d'une partie de la clientèle qui est à la source de la majorité des difficultés d'usage qui causent l'exclusion bancaire. En effet, si elle permet un contrôle efficace du risque global auquel s'expose l'établissement, la consolidation – lorsqu'elle correspond au moyen quasi-unique de mise en relation avec le client – rend impossible la prise en compte de la singularité de la situation. On peut avancer que ce traitement standardisé est une source de violence symbolique pour les clients (Brunet *et al.*, 2004 ; Gloukoviezoﬀ, 2004) Par exemple dans le cas de dépassement de découvert, Cusin (2002 :125) cite une cliente disant : « J'étais à la banque B, pour 30 francs de découvert ils m'avaient envoyé une lettre, ils exagèrent ». On voit ici le résultat d'un traitement informatique et standard de la situation « dépassement de découvert », qui n'est temporisé ni par une évaluation plus personnalisée du danger représenté par ce dépassement, ni par un contact avec un agent de la banque (par un coup de téléphone, par exemple).

#### *b. La fidélisation des clients*

Nous l'avons dit, la segmentation est liée à la recherche de la rentabilité individuelle des clients. Cependant, cette rentabilité est potentielle, et ne devient effective que si le client est fidèle et ne change pas de banque, on pourra alors faire fructifier le « capital client »<sup>11</sup>. François Cusin (2002) a analysé les processus de captation des clients par les banques : comment les attirent-elles,

---

<sup>9</sup> Cette conformité de la décision du conseiller aux recommandations issues de l'évaluation statistique est d'autant plus forte que le nombre de conseillers qui suivent le client est élevé. C'est précisément le cas des clients affectés au « portefeuille agence ».

<sup>10</sup> L'intensité du copilote concernant les clients ayant les profils les moins intéressants pour la banque (les plus coûteux et les plus risqués) varient selon les réseaux bancaires, les agences bancaires au sein d'un même réseau, et les banquiers au sein d'une même agence. Néanmoins, les différences existant entre les réseaux sont suffisamment régulières pour considérer ce niveau d'analyse comme pertinent.

<sup>11</sup> *Banque magazine*, "Le marketing bancaire", n° 605, Juillet-Août 1999.

puis font-elles en sorte de les fidéliser, dans un univers de plus en plus concurrentiel ? La figure du client captif traditionnel n'est plus toujours de mise, même si elle est loin d'avoir disparue du fait notamment des nombreuses barrières à la sortie. Beaucoup de clients sont multi-bancarisés, ils renégocient leurs prêts et menacent de quitter leurs banques en cas de mécontentement, les banques cherchent donc à les capter. D'autant que fidéliser un client permet de mieux le connaître, donc de mieux cibler les produits à lui proposer, et par là d'augmenter sa valeur ajoutée, grâce aux SIM. L'acquisition de l'information sur les clients devient alors centrale. Et cela se rapproche du type d'informations obtenues grâce aux cartes de fidélisation (Jérôme Blanc (2000) classe ce type de produit dans les monnaies parallèles).

Faire entrer les logiques du marketing dans la banque est une façon de faire de cette dernière un lieu de commerce comme un autre. Cela peut provoquer des tensions avec les clients comme le souligne Monique Zollinger (1992 : 119) quand elle écrit que la banque est perçue par la clientèle « comme une "caverne d'Ali-Baba" où s'entasse le fruit d'une industrie coupable ». A l'inverse, c'est aussi parce que la banque n'est pas simplement un lieu de commerce d'argent que la relation avec le client peut être forte, et que justement la fidélisation peut avoir lieu. Cusin montre que la banque met en place des processus d'engagement du client. Elle opère une captation de celui-ci avec une stratégie commerciale qui vise à « l'attacher » à l'offre (2002 : 158), de sorte que sa capacité à faire défection se trouve limitée. Cusin explique que d'une part, par les produits qu'elle vend (crédits, contrats et produits financiers de longs termes engagent les deux parties pour longtemps), la banque a intrinsèquement une forte capacité à fidéliser le client, et d'autre part, qu'en utilisant la personnalisation de la relation avec les clients et des systèmes d'intéressement, elle peut renforcer cette disposition naturelle à la fidélisation.

Cependant, dans le marché concurrentiel, en même temps qu'ils sont soumis à des dispositifs de fidélisation par leur banque, les clients peuvent être attirés par les concurrents. Cusin se demande alors pourquoi le consommateur se laisse fidéliser. Il dévoile deux raisons « psychosociologiques » qui peuvent expliquer cette tendance. La première est le fait pour le client de se « préserver du marché ». Devant l'embarras du choix et la complexité du marché, le consommateur en se laissant capter accepte une diminution du champ des possibles et délègue des décisions qui seraient trop complexes et trop longues. « En ce sens, il peut être rationnel de ne pas vouloir exercer pleinement son pouvoir discrétionnaire » (p. 161). La seconde raison renvoie à la socialisation bancaire. Le client peut avoir des relations « d'appartenance et de confiance » avec sa banque. Il n'est plus alors simple consommateur, il est aussi membre de l'organisation. Les banques peuvent alors utiliser ces sentiments d'appartenance dans leurs stratégies de fidélisation. Les mécanismes de différenciation sont alors mobilisés. Ainsi une banque mutualiste est-elle en mesure d'offrir à ses clients des valeurs comme la solidarité, tandis qu'une clientèle haut de gamme serait plutôt à la recherche d'une banque offrant des marques de prestige. Les différentiels de traitement de la clientèle à l'intérieur même d'une enseigne servent également à satisfaire chacun des segments, en proposant des niveaux de service et de prix qui idéalement correspondrait aux attentes de chacun.

#### **4. La « gestion de la relation client »**

Pascal Ughetto (2002) a dépouillé les articles récents de *Banque magazine*, ce qui lui permet de rendre compte des préoccupations des stratèges

bancaires. La « gestion de la relation client » apparaît de façon centrale. L'auteur souligne un paradoxe : depuis l'avènement du marketing (donc la fin des années 1970), la « relation client » est centrale dans les stratégies bancaires, pourtant à lire les articles, on dirait qu'on ne s'en est jamais occupé. En fait, c'est la présence d'Internet qui semble tout changer. Grâce à cet outil, les clients seraient enfin en mesure de mettre les banques en concurrence, et dès lors de créer un marché prix : un marché sur lequel les clients pourraient obtenir le produit qu'ils veulent au prix le plus bas, en changeant de prestataire à chaque fois. C'est la figure du « nouveau client » qui hante les esprits : un client qui ne voit la banque que comme un prestataire, en dehors de toute relation de long terme, et qui a une pure relation d'intérêt à la banque, pouvant se passer de son chargé de clientèle, car en mesure d'évaluer lui-même ses besoins, ses moyens, les meilleurs placements, le niveau de risque qu'il est prêt à prendre, etc.

Pour faire face à ces clients, ces chantres de la relation client estiment qu'il faut se débarrasser des vieilles méthodes relationnelles des conseillers fondées sur la confiance, présentée dans ces articles comme de l'irrationalité et de la pure subjectivité. Cependant, Ughetto montre qu'il y a une controverse entre les rédacteurs : une partie d'entre eux soulignent qu'il ne faut pas limiter la concurrence bancaire à une concurrence par les prix. La qualité du service entre également en jeu. Ainsi, le conseiller bancaire peut-il offrir des prestations à forte valeur ajoutée telle la construction de solutions d'expertises.

Le marché prix présuppose que le client arrive sur le marché avec une demande déjà parfaitement constituée. Or, le modèle de la relation de service de Goffman présente un client qui vient solliciter l'expertise d'un professionnel. Il y a donc une inégalité dans la relation liée à l'expertise entre les parties prenantes. On se rend alors compte qu'il ne s'agit pas d'un marché prix.

Il nous semble que la prestation bancaire appartient à ce que Lucien Karpik a appelé « l'économie de la qualité », concept qu'il a forgé en se demandant dans quel type de marché évoluaient les avocats (1989). Dans cette économie, les consommateurs ne choisissent pas en fonction du prix, mais en fonction de la qualité des services proposés. Ainsi Karpik distingue-t-il les marchés-prix et les marchés-jugements.

Observant le travail des avocats, il distingue deux types de compétences : l'expertise et la mobilisation. La première est fondée sur un savoir codifié et s'applique à des situations standardisées, tandis que la seconde est liée à des savoir-faire personnels. L'expertise est mesurable, et chez les avocats est majoritairement utilisée par ceux qui traitent d'affaires routinières. En revanche, lorsque les affaires sont plus complexes et qu'il faut faire preuve d'innovation, la mobilisation devient essentielle pour la qualité de la prestation. Les analyses de Karpik nous permettent donc de complexifier la relation de service telle que l'a décrite Goffman. En effet, l'auteur américain fondait la réussite de la prestation sur la compétence du prestataire. Or avec Karpik, on se rend compte que la seule compétence n'est pas suffisante, il faut réfléchir au cadre de mise en œuvre de celle-ci.

Avec la segmentation bancaire, tout se passe comme si les banques avaient choisi de segmenter leurs prestations entre expertise et mobilisation. Les clients à plus fort potentiel pourront bénéficier de mobilisation, donc d'un traitement différencié, lié au fait que leurs intérêts sont pris à leur compte par leurs interlocuteurs bancaires. En revanche, les clients les moins fortunés n'auront qu'un traitement d'expertise, ayant face à eux des producteurs interchangeables (Karpik, 1989 : 203). Ainsi seuls les clients les plus riches auraient-ils accès à « l'économie de la qualité », dans laquelle les choix des

consommateurs se fondent non sur le prix, mais sur les jugements concernant la qualité des prestations. En effet, les banques font moins d'efforts pour capter les clients les plus pauvres et les moins rentables. L'accent mis sur la qualité du service rendu est moindre (Rowe, 1998), et la clientèle la plus pauvre a plus tendance à choisir sa banque selon ses tarifs. Cette clientèle a peu de pouvoir de négociation et use plus difficilement de l'arme de la défection : non seulement elle a plus de mal à trouver une autre banque, mais en sus les banques ne sont pas toujours fâchées de la voir partir.

## Conclusion

Nous avons souhaité, dans ce premier volet, présenter les enjeux de la relation bancaire et le contexte dans lequel elle évolue. La perspective historique nous a permis de comprendre que l'organisation des banques est en perpétuelle mutation, et que les banques contemporaines n'échappent pas à cette règle. Et c'est bien la question de la relation avec la clientèle qui engendre les changements. En effet, il apparaît que les stratégies bancaires suivent un double objectif : d'une part il s'agit de rentabiliser les clients, d'autre part, il s'agit d'offrir à ces derniers un service personnalisé visant à les fidéliser. Ces deux objectifs peuvent être antagonistes, notamment quand la rentabilisation passe par la standardisation des procédures.

Il faut aussi souligner que les banques ont sans cesse à se prémunir contre l'incertitude, et que la réussite de leur activité est liée à la bonne anticipation des risques. Les modes de traitement du risque ont été étudiés avec des méthodes et des objectifs différents par la sociologie et l'économie. Si les économistes cherchent à montrer la rationalité des procédures, en modélisant et objectivant la prise de décision des acteurs de manière à expliquer les modes de coordination sur le marché, les sociologues se sont davantage appliqués à montrer en quoi les procédures de sélection des risques sont des processus sociaux, qui intègrent non seulement les réseaux, la sociabilité, ou l'interconnaissance, mais également les valeurs morales.

Cette partie de l'activité bancaire intéresse nombre de chercheurs, pour autant, elle n'épuise pas l'ensemble des prestations offertes par les banques, dès lors des types de relation qui peuvent se nouer. Si l'échange marchand ponctuel que constitue la vente de produits bancaires est recherché par les banques, celui-ci est le plus souvent soumis à l'établissement d'une relation de long terme.

Pour poursuivre l'exposé des travaux sur la banque, nous nous proposons de continuer ce travail selon trois directions. Il s'agira dans un deuxième temps de se tourner vers les pratiques des banques concernant la sélection des clients, et la fidélisation des plus rentables. Cette activité a pris une importance croissante depuis deux événements : d'une part la libéralisation du marché et la mise en concurrence accrue des banques, d'autre part la fin de la course aux guichets et l'avènement d'une stratégie plus qualitative.

Dans une troisième partie, nous nous éloignerons des politiques bancaires pour réfléchir au type de relations qui se mettent en place entre les banquiers et leurs clients. Nous nous intéresserons alors aux interactions dans la banque, notamment en essayant de les comparer avec d'autres types de service, afin de saisir la spécificité de la relation bancaire.

Enfin, notre travail portera sur la clientèle la plus démunie, celle que les banques ne souhaitent pas fidéliser et à qui elles prêtent rarement. Cette clientèle n'a pas toujours de relation avec le banquier. Il nous paraît donc

important de traiter dans une partie distincte la population qui subit l'exclusion bancaire, en montrant en quoi la relation bancaire proposée (ou refusée) par les banques peut être discriminante pour ceux qui ne correspondent pas aux standards économiques souhaités par ces dernières.

## Bibliographie

- Akerlof G. " The Market for "Lemons" : Quality, Uncertainty and the Market Mechanism ", *Quarterly Journal of Economics*, vol.84 n°3, August, p. 488-500, 1970.
- Bernoux, P., "La construction des règles : le cas des guichets de banque" in *La sociologie des entreprises*, p. 331-356, Paris, Seuil, 1995.
- Besucco, N., Tallard, M., du Tertre, C., & Ughetto, P., *La relation de service : un nouveau modèle de travail en tension*. Paris: Rapport pour le ministère de la Recherche, 2002.
- Blanc, J., *Les monnaies parallèles, Unité et diversité du fait monétaire*, Paris, l'Harmattan, 2001.
- de Blic, D., *Les scandales financiers, naissance et déclin d'une forme politique, de Panama au Crédit Lyonnais*, Thèse, EHESS, 2003.
- Boltanski, L. et Chiappello, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.
- Boltanski, L. et Thévenot, L., *Les économies de la grandeur, Cahiers du CEE*, n°31, PUF, 1987.
- , *De la justification*, Paris, Gallimard, 1991.
- Bonin, H., *La banque et les banquiers en France. Du Moyen Age à nos jours*, Paris, Larousse, 1992.
- , *L'argent en France depuis 1880*, Paris, Masson, 1989.
- Bouvier, J., *Naissance d'une banque, le Crédit lyonnais*, Paris, Flammarion, 1968.
- Bressand A., Nicolaïdis K., « Les services au cœur de l'économie relationnelle », *Revue d'économie industrielle*, n°43, numéro spécial : « le dynamisme des services aux entreprises », 1<sup>er</sup> trimestre, p.179-196, 1988.
- Brunet F., Robert C., Siganos F., « L'exclusion bancaire et financière », *Recherche sociale*, n°169, Paris : FORS Recherche Sociale, pp.4-61, 2004.
- Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris : Presses Universitaires de France, 2000.
- , *La modernisation bancaire. Sociologie des rapports professions-marchés*, L'Harmattan, 1995.
- Crook, J., "Who is discouraged from Applying for Credit", *Economics Letters*, n° 65, p. 165-172, 1999
- Cusin F., « La relation bancaire en question » in Gloukoviezoff G. (éd.), *Exclusion et liens financiers. Rapport du Centre Walras 2004*, Paris : Economica, p. 249-262, 2005.

—, "Attirer, sélectionner, fidéliser : le double marché du crédit aux particuliers" *in* Cochoy, F., *La captation des publics*, PU du Mirail, 2004.

—, « Les figures du client bancaire et ses relations paradoxales à la banque. Entre confiance, méfiance et défiance », *Sciences de la société*, n°56, mai, p. 115-131, 2002.

Eber, Nicolas, « Sélection de clientèle et exclusion bancaire », *in* *Revue d'économie financière* n° 58, p. 79-96, 2000.

Falgeras, V. et Porlouis, N., « De nouveaux outils pour gérer la relation client », *Revue Banque*, n°605, Juillet-Août 1999, p. 30-32.

Ferrary, M., « Mécanisme de régulation de la structure des qualifications et spécificité du capital humain. Un analyse du capital social des conseillers bancaires », *Sociologie du travail*, vol 44, p.119-130, 2002.

Gabriel, S. et Rosenthal, S. « Credit Rationing, Race, and the Mortgage Market », *Journal of Urban Economics*, n°105, p. 371-379, 1991.

Gadrey J., *Socio-économie des services*, Collection : Repères, Paris : La Découverte, 2003.

—, « Les relations de service dans le secteur marchand » *in* : De Bandt J., Gadrey J., *Relations de services, marchés de services*, Paris : CNRS éditions, pp. 23-41, 1994.

Gloukoviezoff G., « Qualité de la relation bancaire et exclusion bancaire des particuliers », *Document de travail du LEFI*, Lyon, non publié, 2005.

—, « L'exclusion bancaire et financière des particuliers » *in* : L'Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale, *Les travaux de l'observatoire*, Paris : La Documentation Française, pp.167-205, 2004.

—, *L'activité des agences bancaires en environnement sensible*, étude pour la Caisse d'épargne Rhône-Alpes Lyon et la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne, 2003.

Goffman, E., *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Editions de Minuit, 1968 (1961 pour la version américaine).

Granovetter, M., « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, n°91 p.481–510, 1985.

Gueslin, A., "Les banques de l'économie sociale en France : perspectives historiques", *Revue d'économie financière*, n°67, p. 21-43, 2002.

Guille, M., « Savoir bancaire spécifique, marché du crédit et intermédiation financière », *Economie appliquée*, tome XLVI, n°4, 1994.

Hayek, F., "The Use of Knowledge in Society", *American Economic Review*, vol. XXXV, No. 4, p. 519-30, 1945.

Jensen M. et Meckling W., « Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Capital Structure », *Journal of Financial Economics*, n°3, 1976.

Karpik, L., « L'économie de la qualité », *Revue française de sociologie*, vol 30, n°2, 1989.

Knight, F. *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, Houghton Mifflin, 1921.

Laffite, M., *La valeur client et ses implications bancaires*, Revue Banque édition, 1995.

Lazarus, J. 2004. *Le bureau du banquier, commerce et justice*, mémoire de DEA sous la direction de Luc Boltanski, EHESS, 2004.

Le Goff, J., *La bourse et la vie*, Hachette, textes du XX<sup>e</sup> siècle, 1986.

Leland H. et Pyle D. « Informational Asymmetries, Financial structure, and Financial Intermediation », *The Journal of Finance*, vol 32, n°2, 1977.

Lipsky M., *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russel Sage Foundation, 1980.

Pascale Moulévrier, *Le mutualisme bancaire, le Crédit Mutuel de l'Eglise au marché*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2002.

Okun, A., *Prices and Quantities : a macroeconomic Analysis*, Oxford : Basil Blackwell. 1981.

Omnès, C., « La mise en œuvre de la rationalisation au Crédit Lyonnais dans l'entre-deux-guerres », in B. Desjardins, M. Lescure, R. Nougaret, A. Plessis et A. Straus. (eds), *Le Crédit Lyonnais, 1863-1986*, Genève, Droz, 2003.

Rivaud-Danset, D., "Le rationnement du crédit et l'incertitude", *Revue d'économie politique*, 1995.

—, « Les contrats de crédit dans une relation de long terme. De la main invisible à la poignée de main », *Revue Économique*, n°4, pp. 937-962, 1996.

Rowe, F., « Formes de surveillance et relations de confiance dans les types de relation : L'impact de l'informatisation bancaire », *Réseaux*, n°91, 1998.

Salais R., « Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions » in : Orléan A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, Édition Quadrige (1<sup>ère</sup> édition 1994) Paris : Presses Universitaires de France, pp. 395-427, 2004.

Salomon, D., *La transformation du système bancaire français. L'exemple du segment du crédit à la consommation*, thèse de doctorat de l'IEP, mention sociologie, 1995.

Scialom, L., *Economie bancaire*, coll. Repères, Paris, La découverte, 2004.

Simmel, Georg, *Philosophie de l'argent*, Presses Universitaires de France, Paris, 1987 [1900].

Stiglitz J. et Weiss A., « Credit Rationing in Markets with Imperfect Information », *American Economic Review*, vol. 71, n°3, 1981.

Ughetto, P., "Figures du client, figures du prestataire", *Sciences de la société*, n°56, p. 99-113, 2002.

Uzzi, B., « Social relations and networks in the making of financial capital », *American Sociological Review*, n° 64, p.481–505, 1999.

Uzzi, B. et Gillespie, J., « Knowledge spillover in corporate financing networks: Embeddedness and the firm's debt performance », *Strategic Management J.* n°23, p.595–618, 2002.

Uzzi et Lancaster, « Relation Embeddedness and Learning : The case of bank loan managers and their clients », *Management Science*, Vol. 49, No. 4, Av. 2003

Wissler, A., "Les jugements dans l'octroi de crédit" in Boltanski, L et Thévenot L. (Eds) *Justesse et justice dans le travail, Cahiers du CEE*, n° 33, PUF, 1989.

Zollinger, M., *Marketing bancaire, vers une banque du troisième type*, Dunod, 1985

— *Marketing et stratégies bancaires, la métamorphose*, Dunod, 1992