

***GESTION DES RELATIONS AMONT/AVAL ET NATURE DES
COMPÉTENCES : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE DANS LE SECTEUR
BANCAIRE***

SAMI BACHA

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION
LABORATOIRE CRIFP UMR CNRS 6044
UNIVERSITÉ DE NICE SOPHIA ANTIPOLIS
samybacha@hotmail.com

Mots-clés : Management relationnel, Compétences, Relations Amont/Aval, Externalisation, Confiance, Secteur bancaire, Etude exploratoire

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



RÉSUMÉ:

L'objectif de ce papier est de mettre en évidence l'importance du management relationnel dans l'établissement de relations externes avec les clients et les prestataires de service. Nous montrerons que l'efficacité de tels projets dépend de la nature, de la gestion et de l'organisation des compétences disponibles. À partir des résultats d'une étude menée dans le secteur bancaire, nous proposons une méthode de gestion de projets relationnels basée sur la consolidation des compétences.

MOTS CLÉS : Management relationnel, Compétences, Relations Amont/Aval, Externalisation, Confiance, Secteur bancaire, Etude exploratoire.

INTRODUCTION

La capacité à établir, à maintenir et à gérer des relations privilégiées avec les acteurs de leur environnement est aujourd'hui considérée comme un avantage concurrentiel pour les entreprises [Anderson et Weitz (1989) ; Garrette et Dussauge (1995)]. La littérature en management insiste tant sur l'aspect relationnel que sur la logique transactionnelle des liens qu'il convient d'établir avec les partenaires [Dwyer, Schurr et Oh (1987)]. Le développement rapide des technologies de l'information et de la communication a facilité la structuration de ces relations. Ainsi, depuis quelques années, les entreprises françaises mettent massivement en place des solutions technologiques leur permettant d'établir des relations directes avec les acteurs externes, en supprimant tout intermédiaire entre membres de l'organisation et cibles extérieures¹.

En s'appuyant sur une étude de cas dans le secteur bancaire, ce papier aura pour objectif de montrer que l'établissement et la consolidation de ces relations supposent la mobilisation de capacités spécifiques ainsi que la mise en œuvre d'une véritable gestion des compétences relationnelles au travers des acteurs qui les détiennent. Nous proposerons ainsi une procédure d'établissement des relations basée sur le management et l'organisation des compétences dans le cadre d'équipes projets.

1. LE MANAGEMENT RELATIONNEL VERSUS LE MANAGEMENT TRANSACTIONNEL

1.1 Les fondements théoriques

Les coopérations, les alliances stratégiques et la gestion des relations sont devenues des phénomènes qui caractérisent la globalisation des affaires et l'interdépendance croissante des économies nationales dans les années 90 [Johnston et Speakman (1995)]. Avec la globalisation des marchés et la dérégulation, les rivalités compétitives entre entreprises se sont intensifiées motivant celles-ci à développer des avantages stratégiques en établissant des relations durables [Dwyer et al. (1987)]. Dans ce contexte, une meilleure compréhension et analyse des relations verticales permet d'assurer le développement et l'efficacité des relations commerciales entre deux entreprises partenaires et entre une entreprise et ses clients. C'est dans cette optique que Sheth et Parvatiyar (1995) qualifient le management relationnel comme étant un état d'association variable dans le temps et constitué d'une vaste gamme de connexions entre des objets animés ou inertes. Une association qui se base plutôt sur la

continuité et la stabilité des relations que sur la répétition d'un même comportement dans le temps.

En effet, les entreprises cherchent de plus en plus à maintenir le dialogue avec leur clientèle, à collecter plus d'information et à leur proposer des produits et services sur mesure. Le management relationnel tend à se confondre ici avec le marketing relationnel en essayant de connaître les besoins des clients à travers une interaction régulière avec eux, de façon à ce qu'ils ne retrouvent pas une telle compréhension chez les concurrents [Peppers, Rogers et Dorf (1999)]. Aux caractéristiques tangibles et physiques de la transaction (échange discret) viennent s'ajouter les aspects intangibles, sociaux et symboliques (échange continu) pour reconsidérer le cadre des échanges commerciaux [Bergadaâ et al. (1998)]. Cette dichotomie a donné naissance à la distinction fondamentale entre management transactionnel et management relationnel.

Parallèlement, les entreprises, tout en recentrant l'activité autour des métiers et des compétences disponibles, chercheront à réduire les activités sans valeur ajoutée [Howells (1999) ; Quinn (1994)]. Le développement des activités de sous-traitance et du conseil, la multiplication des services proposés aux entreprises ainsi que l'essor des moyens de communication et de logistique ont encouragé ce phénomène d'externalisation [Garel (1998)]. Les entreprises nouent ainsi tout un ensemble de relations dites « verticales », avec des acteurs (fournisseurs, sous-traitants et prestataires de services) en amont de leur position dans la filière.

1.2 Les NTIC, une nouvelle donne relationnelle

Le passage d'un échange transactionnel à un échange relationnel a non seulement modifié la nature de la relation entreprise/client mais a changé aussi les habitudes et les comportements des acteurs [Rechenmann (1999)]. Tout d'abord, les relations avec les sous-traitants et prestataires de services sont souvent renforcées par le rapprochement de leurs systèmes d'informations, qui permet une « fidélisation, et une plus grande réciprocité des rapports » [Berry et Linoff (1997)]. Toutefois, cette mise en œuvre de systèmes d'information inter-organisationnels s'est longtemps heurtée au fait que les protocoles et logiciels utilisés n'étaient pas standardisés et que leur mise en place est relativement coûteux. Désormais, la standardisation, opérée autour des protocoles réseaux, puis des logiciels de visualisation et enfin des composants d'applications de traitement, facilite la mise en place de liens

interorganisationnels ainsi que le développement d'applications flexibles. L'on assistera alors au développement d'Extranet.

Ensuite, la relation avec la clientèle est complètement dénaturée [Chabaneix (1999)]. Une étude réalisée par le cabinet IDC dans 17 pays montre que le montant total des transactions réalisées sur Internet devrait atteindre 400 milliards de dollars en 2002, soit une hausse de 103 % par rapport à 1997. Aussi, le nombre de personnes réalisant des achats sur Internet devrait être multiplié par 10, et passer de 18 millions en 1997 à plus de 128 millions en 2002.

Cette tendance montre que les consommateurs réclament aujourd'hui des moyens de communication à la fois libres d'accès et autorisant une réelle interaction, c'est-à-dire des échanges et un dialogue avec les entreprises. Désormais, les canaux de communication traditionnels (presse, radio, télévision, etc.) ont de plus en plus de mal à établir et maintenir des relations privilégiées avec les clients [Boscheck (1998)].

Dans ce contexte, les nouvelles technologies d'informations et de communication (NTIC) offrent de nouvelles perspectives pour interagir avec les clients (actuels ou potentiels). Elles permettent aux entreprises d'opérer un ciblage affiné et efficace de la clientèle tout en renforçant leur loyauté. Outre la disposition d'une base de donnée interne riche et efficace, la disponibilité d'informations permet de réduire les coûts de transaction et de communication [Stump et Sriram (1997)]. À ce titre, les entreprises considèrent le e-business non seulement comme un nouveau mode de distribution de leurs produits mais aussi comme un nouveau canal de publicité et de communication, offrant une plus grande proximité avec la clientèle [Lavigne (1999)].

1.3 Le cas du secteur bancaire

Le secteur bancaire est particulièrement concerné par ce double phénomène relationnel. Tout d'abord, sa demande en matière d'externalisation croît régulièrement, notamment en matière de sous-traitance informatique [Maulde (1997)], de traitements comptables et de réalisation d'un ensemble d'activités non stratégiques. En effet, la recherche permanente de moyens pour réduire les coûts de fonctionnement et la confrontation à deux défis informatiques (l'Euro et le passage à l'an 2000) ont encouragé l'extension du système d'information vers des prestataires de service (SSII).

Ensuite, dans un secteur où les notions d'innovation et de différenciation n'ont pas de sens, les banques sont obligées de compenser l'érosion des marges par une production de masse et de

repenser profondément leurs relations avec la clientèle. Elles cherchent une voie entre deux grandes tendances : le traitement de masse automatisé pour déterminer les coûts, et le développement du marketing relationnel afin de satisfaire les clients, soumis à de nombreuses sollicitations de la concurrence [Clément (1998)]. Dans cette optique, plusieurs tendances peuvent alors être observées : le développement du concept de la banque à domicile, la banque directe, la multiplication des GAB ; l'évolution de la fonction des agences qui deviennent des points de vente et de conseils, à l'instar des cabinets d'assurances, etc. Toutefois, le développement d'Internet demeure la première préoccupation des banques. En effet, une enquête réalisée en 2000² estime que la réduction du réseau physique pourra s'engager dès que le volume des transactions Internet représentera 20 % à 25 % du total. Le développement des NTIC ou du e-banking devrait attirer, d'ici 2004, un nombre d'internautes équivalent à 20 % de la clientèle actuelle.

2. LES DETERMINANTS D'UN MANAGEMENT RATIONNELLE PERFORMANT

Les développements du management et du marketing relationnel imposent aux entreprises des efforts de coordination avec les clients qu'elles doivent apprendre à connaître, conquérir et fidéliser. La maîtrise des relations, qu'elles soient informatisées ou non, en amont ou en aval, semble donc être devenue une préoccupation centrale pour les entreprises. Malgré leurs apparentes dissimilitudes³, les capacités requises pour l'établissement et la consolidation des liens en amont et en aval sont de même nature, et constituent un ensemble de compétences relationnelles.

2. 1 Des compétences relationnelles spécifiques

Le thème du management des compétences a fait l'objet de nombreux travaux; aussi, nous limiterons-nous à reprendre la définition proposée par P. X. Meshi (1996, p.10), pour qui la compétence organisationnelle est "la résultante de la combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences professionnelles présentes au niveau individuel". En nous fondant sur cette définition, nous pouvons avancer que les compétences relationnelles propres à chaque entreprise dépendent de la formation de synergies entre des compétences variées existant à un niveau individuel. Ces compétences peuvent être des actifs tangibles ou intangibles et sont basées sur le développement, le transfert et l'échange de savoir-faire, de connaissances tacites ou explicites et d'informations à travers le capital humain [Amit et Schoemaker (1993), Barney, (1991)]. Le développement de ces capacités spécifiques par le management vise à créer et à protéger un avantage concurrentiel [Aaker (1989)].

Or, une revue de la littérature sur le marketing relationnel et sur la gestion des partenariats nous apprend que les entreprises menant des politiques d'externalisation et de rapprochement de leur clientèle se trouvent confrontées à un double défi: d'une part, maintenir un lien constant entre l'entreprise et les acteurs de son environnement, par le biais des TIC; d'autre part, rendre possible une personnalisation de la relation en ne négligeant pas son aspect interpersonnel et interactif.

Les compétences « relationnelles » se composent donc de compétences liées à la gestion de leur système d'information "étendu" vers les acteurs de l'amont et de l'aval ainsi que de compétences liées au développement et au maintien de relations interpersonnelles privilégiées avec ces mêmes acteurs.

2.1.1 Les compétences technologiques

Les travaux sur les entreprises de réseau montrent qu'une firme, au centre d'un réseau relationnel, devra développer des compétences aiguës en matière de coordination des activités, de façon à maintenir la cohérence de son offre et contrôler la qualité des services proposés par les sous-traitants et les prestataires [Fulconis (2000), Boulanger (1995)]. La logistique prend alors toute son importance, souvent appuyée par des politiques de juste à temps et la mise en place d'un système de transmission des informations [Paché (1991)]. Le développement de telles capacités est en effet rendu nécessaire par l'impératif de réduction des délais de circulation des ressources, qu'elles soient physiques ou informationnelles [Guilloux (1992)].

Parallèlement, pour accéder à des technologies liées au commerce électronique, les entreprises devront concentrer leurs efforts non seulement dans le domaine de la logistique interne et externe, c'est à dire la gestion des stocks, le transport, le repérage, le tracking et le tracing des marchandises en circulation [Fabbe-Costes (1999)], mais également dans le domaine de la communication, incluant la prise de commande, la récolte et l'analyse d'informations, la construction du trafic électronique et les services aux consommateurs [Boscheck (1998)].

Afin de recenser les compétences en matière de Système d'Information, nous nous appuyons sur la définition suivante du concept de système d'information: "ensemble structuré de moyens, de méthodes et de modèles permettant d'assurer dans une organisation les opérations de traitement, de circulation et de stockage des données, informations et connaissances dans le but d'aider à la prise de décision". Nous portons plus particulièrement notre attention sur les

compétences requises pour effectuer les opérations de traitement (création, transformation et suppression), de circulation et de stockage des données, informations et connaissances par le biais des TIC dans le cadre d'un système d'information orienté vers la mise en place de relations⁴.

2.1.2 Compétences en matière de relations interpersonnelles

Les entreprises échangent avec les acteurs en amont et en aval un grand nombre d'informations pour répondre à des besoins divers. Ces informations peuvent être impersonnelles, comme celles véhiculées par les systèmes E.D.I., mais elles peuvent également présenter un aspect moins anonyme, lorsqu'il s'agit par exemple de travail en commun avec un prestataire ou bien d'une demande particulière émanant d'un client. Dans ce cas, les acteurs concernés par la relation sont appelés à se côtoyer régulièrement en travaillant parfois ensemble, et des liens plus personnels peuvent se nouer. Ce cadre permet des échanges d'informations relativement spontanés et échappant au contrôle de la hiérarchie [Monge et Eisenberg (1987)], ces échanges ayant lieu lorsque des individus se rencontrent (physiquement ou de façon médiatisée) et apprennent à se connaître.

Dans le cadre de relations avec l'amont, ces moments de spontanéité sont nombreux et des relations privilégiées peuvent prendre naissance entre deux ou plusieurs acteurs. Ceux-ci pourront échanger des vues non seulement sur leurs professions, leurs entreprises, mais encore sur leurs vies en dehors du travail: grâce à cela, les relations entre les organisations sont renforcées, puisqu'elles reposent sur des liens d'amitié et d'estime entre leurs membres. Les partenariats ne sont donc pas uniquement pilotés par les systèmes formels; ils ont également besoin de l'existence d'un maillage serré de connections interpersonnelles. Ainsi, le succès des relations interorganisationnelles repose sur le management des aspects humains et c'est la nature des échanges entre les acteurs clés qui détermine largement l'efficacité des relations de coopération [Larson (1992)].

Dans le secteur bancaire, les rencontres physiques avec chaque client sont moins nombreuses qu'avec les fournisseurs et les prestataires. Ce constat peut être expliqué par la pluralité des consommateurs, dont certains ne génèrent qu'une faible marge, rendant alors très coûteuse la mobilisation d'un grand nombre de conseillers. Cependant, les relations avec les clients peuvent également comporter un volet interpersonnel. Certains d'entre eux, en effet, s'entretiennent régulièrement avec leur conseiller, par téléphone ou en se rendant dans les

agences⁵. Les sites Web permettent également de personnaliser les services rendus en facilitant les contacts avec des clients peu disponibles aux heures d'ouverture.

D'une manière générale, les compétences technologiques ne suffisent pas pour vendre des services et produits bancaires. L'acquisition de compétences en matière d'établissement et de consolidation de relations personnelles⁶ avec les clients et les partenaires constituerait un réel avantage concurrentiel.

2. 2 Le rôle de la confiance dans le management relationnel

Tout système d'échange commercial ne peut exister sans une confiance qui agit comme la force qui scelle la relation vendeur-client et influence l'orientation à long terme de cette relation [Dion et Miller (1995) ; Geyskens et Kumar (1998)]. L'entreprise est directement partie prenante dans ce processus d'établissement de la confiance entre vendeur et son client, car la confiance générée par le vendeur est transférée aussi bien aux fournisseurs qu'aux clients et elle influence l'anticipation d'interactions futures. Ainsi, les entreprises qui ont pour stratégie déclarée d'établir des relations à long terme doivent non seulement gagner la confiance des partenaires, en amont et en aval, mais aussi mettre en œuvre les moyens d'institutionnaliser cette confiance générée [Doney et Cannon (1997)].

Plusieurs arguments ont été avancés pour justifier le rôle de la confiance dans la consolidation des relations. En théorie des organisations, la confiance est analysée comme un moyen de réduire l'incertitude et les risques dans les relations acheteur/vendeur, elle permet de diminuer les coûts de transaction et rend cet échange plus flexible [Graf et al. (1999)]. En revanche, la littérature en psychologie et en marketing définit la confiance comme la crédibilité perçue et la bienveillance du partenaire.

Malgré les inévitables problèmes de mesure et divergences d'opinion, un consensus émerge de cette littérature : la confiance est vue comme une attente de la part des individus, attente portant sur la fiabilité des paroles, des promesses d'un autre individu. Il s'ensuit que la confiance à l'égard d'un partenaire résulte alors de l'expertise de ce dernier, de sa fiabilité et de ses comportements passés. Ainsi, elle est à la fois antécédent et conséquence de la relation de partenariat en amont et en aval de la chaîne.

Dans le secteur bancaire, la notion de confiance est doublement importante. Tout d'abord, de par sa capacité à modérer le risque, elle permet aux clients de s'engager envers une seule banque dont les comportements antérieurs ont été satisfaisants. En effet, dans un domaine spécifique ayant pour support d'échange l'argent, la confiance entre vendeur/client est

essentielle à l'établissement mais aussi à la consolidation de la relation. Ensuite, la confiance fonctionne comme un mécanisme de contrôle diminuant les comportements opportunistes dans un contexte d'échange caractérisé par l'incertitude et la dépendance.

3. LA MÉTHODOLOGIE SUIVIE

À travers une recherche exploratoire, nous essayerons d'identifier et de caractériser les compétences employées ainsi que leur organisation et ceci dans les deux processus relationnels suivants :

- Au niveau de l'amont : l'externalisation du traitement des chèques ;
- Au niveau de l'aval : la création de relations de type « banque directe » avec la clientèle des particuliers.

Cette étude a été menée auprès de quatre établissements bancaires⁷ opérant sur le même segment stratégique mais disposant de moyens de communication différents. Nous expliquerons tout d'abord les raisons qui nous ont conduits à choisir le secteur bancaire et plus particulièrement les cas étudiés, pour ensuite préciser pourquoi nous avons retenu le processus d'externalisation du traitement des chèques et celui de création de relations directes entre la banque et sa clientèle de particuliers. Enfin, nous présenterons les méthodes de recueil et d'analyse des données que nous avons utilisées pour mettre certains résultats en évidence.

3.1 Le choix du secteur bancaire et des banques support de l'étude :

Le choix d'une étude portant sur des établissements bancaires a été motivé par la place privilégiée occupée par les NTIC dans ce secteur. En effet, le cœur du métier de la banque peut s'analyser comme la recherche d'efficacité dans l'ajustement de différents types d'informations, notamment les informations macro-économiques, portant sur l'environnement de la banque et les informations à un niveau de détail beaucoup plus fin, portant sur la clientèle. Cette nécessité de travailler sur l'information va conduire le secteur bancaire à investir lourdement dans les NTIC. Actuellement, il semble que l'enjeu majeur des banques réside dans l'amélioration de la relation avec sa clientèle et dans la diversification des moyens d'interconnexion avec eux [Clément (1998)]. Dans ce contexte, l'étude des relations dans le domaine bancaire nous apparaît particulièrement pertinente.

Quant aux banques étudiées, le choix est justifié par des raisons de cohérence méthodologique et de validité externe [Thiétart (1999)]. En effet, nous avons veillé à élaborer un échantillon représentatif du système bancaire français permettant de procéder à des comparaisons constructives et à généraliser les résultats et les conclusions formulées. Le choix de chacune des banques s'est fondé sur le critère du niveau d'expertise dans les nouvelles technologies et notamment les technologies Internet. Nous avons ainsi choisi une banque « on line », une banque possédant un site « Web » permettant une interactivité avec le client, une banque possédant un site décrivant uniquement la banque et enfin, une banque ne possédant pas de site. Toutes ces banques poursuivent la même politique générale à savoir le développement du marché des particuliers.

3.2 Le choix des processus relationnels

Pour illustrer la relation, en amont, entre une banque et une entreprise de service, nous avons choisi le processus d'externalisation du traitement des chèques. Le caractère transversal du processus, impliquant prestataire et client, a dicté ce choix.

Quant au choix du segment stratégique « marché des particuliers », nous avons privilégié cette catégorie en raison du volume des clients qu'il comporte et des coûts qu'il induit. Concernant les coûts, une gestion avec des règles uniformes de ce segment n'est que peu profitable en termes de commissions. Aussi est-il impératif de l'étudier en profondeur, grâce à des outils technologiques, pour proposer des offres ciblées permettant d'améliorer la rentabilité globale du segment. Dans ce cadre, la mise en place de relations médiatisées par les NTIC entre la banque et son client est un objectif que partage la majorité des établissements. Le tableau suivant précise les différentes caractéristiques en rapport avec notre étude dans les quatre banques que nous avons étudiées :

Site	Externalisation des relations avec les prestataires et les clients
A	Externalisation du traitement des chèques Banque directe : accès aux comptes, produits spécifiques, etc. Opérations de marketing « 1 to 1 » Informatique non externalisée
B	Externalisation du traitement des chèques Existence d'un site de banque à distance Informatique non externalisée
C	Externalisation du traitement des chèques Existence d'un site Web décrivant uniquement la banque et ses produits Informatique externalisée
D	Externalisation du traitement des chèques en cours Pas de projet de site internet Informatique externalisée

Tableau 1 : Caractéristiques des quatre banques étudiées

3.3 La méthodologie suivie

L'étude des processus mettant en jeu des compétences dans des relations sociales nous a conduit à envisager une approche qualitative ; les données collectées étaient en effet de nature qualitative au sens de R. K. Yin (1991). Pour cela, nous avons mené une série d'entretiens⁸ individuels semi-directifs [Thiétart (1999)] dans les quatre banques retenues. Lors de ces entretiens, nous avons expliqué clairement l'objet de l'étude sans toutefois indiquer notre approche personnelle afin de ne pas influencer les personnes entretenues. L'entretien ne constituant pas une fin en soi, nous avons mis en œuvre une analyse de contenu basée sur le corpus dont nous disposions en utilisant une approche thématique [Blanchet et Gotman (1994)]. Cette analyse thématique a permis de dégager une série de résultats que nous allons décrire maintenant.

4. LA FORMULATION DES RÉSULTATS

L'étude menée auprès des établissements bancaires conduit à la formulation de trois principaux résultats concernant la gestion des compétences relationnelles. Nous pouvons tout d'abord constater que les services concernés par la mise en relation ne sont pas les mêmes dans tous les cas. Ensuite, il convient de remarquer que l'externalisation des activités informatiques provoque une raréfaction des compétences technologiques. Enfin, nous

exposerons la manière dont sont structurées et organisées les échanges relationnels au sein des banques étudiées.

4.1 Services concernés par la mise en place des relations verticales

Les quatre cas étudiés nous ont permis de constater que quatre services sont généralement mis à contribution dans l'établissement de relations tant avec les prestataires qu'avec les clients : les services organisation, production, exploitation et, plus rarement, le service informatique sauf pour la banque « on line ». La contribution de chacun des services dans le processus relationnel diffère d'une banque à l'autre.

D'une manière générale, le service organisation a pour principale fonction d'assurer la transversalité des processus dans la banque, en veillant à la cohérence de l'organisation interne.

Le service production a en charge les processus visant à l'élaboration des produits et services de la banque. Pour cela, il est en relation permanente avec les prestataires de services et les fournisseurs afin de rechercher les ressources les plus adaptées à leur offre.

Le service exploitation a pour fonction d'assurer la distribution des produits et services auprès des clients. Il s'agit donc d'un service commercial se trouvant ainsi à l'interface de la banque et de ses clients.

À la différence des trois précédents services, l'informatique n'a pas la même importance dans toutes les banques étudiées. En effet, les services informatiques des banques ont connu ces dix dernières années d'importants bouleversements. Le rôle prépondérant des NTIC dans ce métier, ainsi que le haut niveau de compétences requises pour les maîtriser ont entraîné une forte augmentation des ressources allouées. Au moment où les informaticiens sont de plus en plus présents dans les banques « on line » et substituent parfois aux exploitants, les autres banques tentent de réduire les coûts dus à la taille de leur structure en externalisant leur informatique. À ce titre, il ne leur reste alors plus qu'un service informatique embryonnaire assurant principalement le support utilisateur. C'est le service organisation qui prend ainsi en charge la veille technologique ainsi que le rôle d'expertise sur les nouvelles technologies : il aura par exemple pour mission d'étudier la faisabilité technique d'un projet d'externalisation.

4.2 Le manque des compétences technologiques

L'externalisation de l'informatique conduit, dans les deux établissements C et D, à une raréfaction des compétences disponibles en la matière. Cette carence engendre une double conséquence: d'une part, elle limite la coordination au niveau technologique, d'autre part, elle affecte les relations directes avec la clientèle sans limiter celles avec les partenaires.

Tout d'abord, le manque de coordination est illustré dans ces cas par le fait que les personnes engagées dans un projet en amont et possédant des compétences technologiques ne sont pas les mêmes que celles impliquées dans un autre projet en aval. Cela risque de générer des incohérences tant au niveau de l'hétérogénéité des protocoles, matériels et applications au sein d'un même réseau, qu'au niveau du stockage des données.

Ensuite, nous n'avons observé que deux cas aboutis de relations directes avec les clients sur les quatre cas étudiés. Les personnes interrogées sur les raisons de cette absence de relations directes ont mis en avant la cause de l'externalisation de l'informatique, et ce d'une manière très générale. Nous proposons une explication plus précise basée, d'une part, sur des différences de compétences nécessaires, selon la phase d'établissement ou de consolidation d'une relation, et d'autre part selon qu'il s'agit d'une relation avec l'amont ou avec l'aval.

Les relations en amont (avec un prestataire de service), nécessitent de fortes compétences interindividuelles afin de permettre l'établissement du lien. En effet, lors de la phase de prise de contact, il va s'agir d'estimer la fiabilité d'un prestataire de services au travers de visites, de discussions avec des interlocuteurs chez ce prestataire ou avec certains de ses clients. Des liens interpersonnels et de confiance vont donc se nouer, qui pourront d'ailleurs s'avérer durables. En revanche, les compétences technologiques vont être employées lors de la définition de certaines parties du cahier des charges, dans une mission de conseil tout d'abord, puis principalement lors de l'établissement opérationnel de la relation afin de mettre en place l'architecture informationnelle. Dans ce cadre, les compétences technologiques constituent un support permettant la consolidation de la relation mais ne déterminent pas son établissement. D'ailleurs, il est même possible que ces compétences soient fournies par le prestataire de services lui-même, ce dernier assurant alors la jonction de son système d'information avec celui de la banque.

Concernant les relations avec l'aval, la situation est totalement différente. En effet, la principale caractéristique de ce segment est son volume : nous sommes en présence d'une multitude de clients. Dès lors, il apparaît trop coûteux en ressources humaines et financières de nouer des relations interindividuelles avec chacun. Les compétences technologiques vont devoir être utilisées dans la phase de prise de contact, d'une part pour affiner de la façon la plus précise possible la segmentation, d'autre part pour favoriser l'initiative de la prise de contact du client par un responsable « clientèle » chargé d'une demande bien déterminée. La consolidation de la relation nécessitera en revanche de fortes compétences interindividuelles puisqu'il faudra, notamment de la part des responsables clients, poser les bases de relations durables pour leur fidélisation. Dans le cadre de telles relations avec l'aval, les compétences technologiques apparaissent alors comme un facteur clé permettant l'établissement même des relations banque-client.

Type de relation	Amont	Aval
Phase de la relation		
Phase d'établissement	Compétences interindividuelles	Compétences technologiques
Phase de consolidation	Compétences technologiques	Compétences interindividuelles

Tableau 2 : Compétences clés nécessaires à l'élaboration des relations externes

4.3 Structuration et Organisation de l'échange relationnel

Durant notre étude, nous avons constaté que le service organisation est au cœur de la gestion des relations au sein des trois banques B, C et D. En effet, au moins un membre de ce service a participé à chaque projet de mise en relation, aussi bien avec les acteurs en amont que ceux en aval. Ce phénomène n'a pas été observé dans le cas de la banque « on line ». Dans cette dernière le service informatique représente le noyau dur autour duquel s'organisent les processus relationnels. Le schéma suivant illustre la place centrale des services organisation et informatique dans ce processus relationnel.

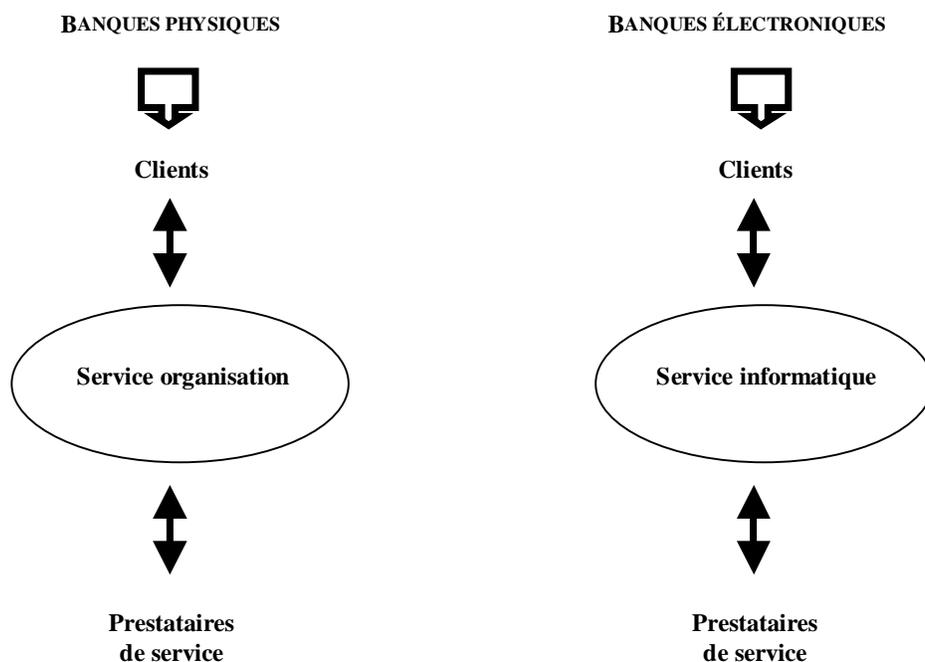


Figure 1 : Transversalité des processus relationnels dans les deux catégories de banque.

Dans les banques (C et D), le service informatique n'apparaît pratiquement pas car son externalisation a conduit à l'éclatement de ses missions et des compétences afférentes au profit du prestataire et de différents services internes. Inversement, la nature intangible des banques « on line » confère une place importante aux informaticiens comme une interface entre les processus relationnels en amont et en aval. Dès lors il existe un risque de voir apparaître des incohérences technologiques entre les différents projets, ainsi qu'une carence en termes de compétences relationnelles. Il semble donc nécessaire de mettre en œuvre une gestion rigoureuse du capital de compétences technologiques et relationnelles dans le cadre de ce que nous appellerons des «projets relationnels ».

5. LES DISCUSSIONS ET LES PERSPECTIVES :

À travers notre étude et nos différentes observations, nous reconnaissons l'existence de variations dans l'emploi des compétences nécessaires à l'établissement puis à la consolidation des relations. La nécessité d'un certain niveau de compétences technologiques pour l'établissement de relation avec l'aval, pourrait expliquer le faible nombre de projets de ce type dans les banques C et D. En effet, l'externalisation de l'informatique opérée conduirait à

rendre plus difficile l'établissement de relations avec les clients, alors qu'elle ne constitue pas forcément un obstacle aux relations avec les fournisseurs.

Fort de ce constat, nous allons essayer de proposer une méthode permettant de gérer simultanément deux projets de mise en relation : en amont et en aval. En effet, nous avons constaté que chaque projet, selon les banques, était constitué d'un certain nombre de personnes avec des compétences identifiées. Durant la vie du projet, ses acteurs peuvent varier : certains peuvent partir pour un autre projet, d'autres peuvent arriver. Dans ce cadre, notre objectif est de mettre en adéquation les compétences requises avec les compétences disponibles dans le groupe [Boutall (1997)]. Nous suggérons tout d'abord que chaque projet comporte des membres appartenant aux frontières de l'organisation (des personnes travaillant avec les fournisseurs ou prestataires et des personnes travaillant avec les clients) afin d'assurer une transversalité dans la résolution de problèmes. L'objectif est ici de limiter les incohérences entre processus.

En raison de la rareté et surtout de la complémentarité des compétences disponibles, nous proposons ensuite un échange d'acteurs entre les deux projets à la fin de la phase d'établissement de la relation. Ce basculement favorisera la transversalité dans l'organisation des processus relationnels. Quatre mécanismes d'échange d'acteurs sont identifiés. Nous allons les expliciter en indiquant leurs raisons :

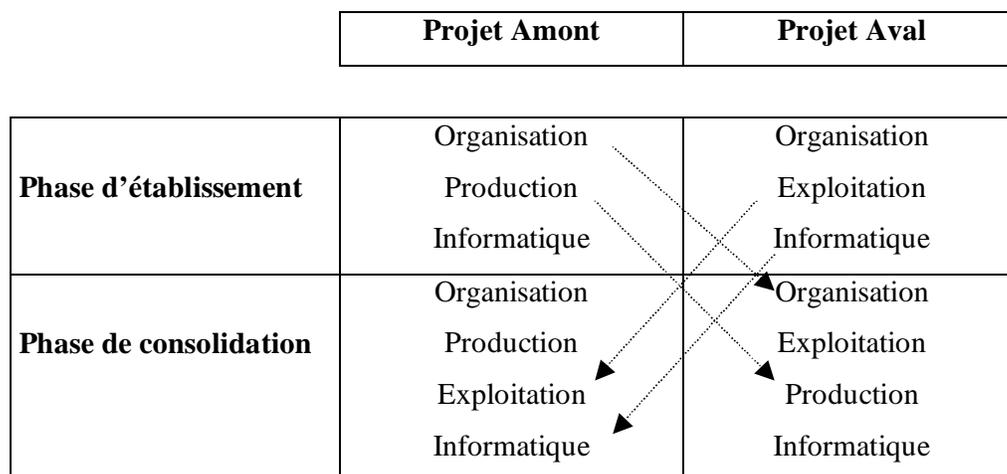


Figure 2: Exemple de management des compétences dans la gestion de deux projets amont et aval

Tout d'abord, le passage d'un membre du service organisation vers le projet aval. La participation d'un acteur disposant de compétence relationnelle permet d'assurer la coordination des processus au niveau de l'organisation interne.

Deuxièmement, la participation d'un membre du service production dans le développement du projet aval. L'objectif est d'assurer la coordination technique entre les processus.

Troisièmement, l'intervention d'un membre du service exploitation dans l'établissement de la relation amont s'avère indispensable. Il s'agit d'assurer la coordination au niveau des besoins du client. En effet, le personnel de l'exploitation est celui qui connaît théoriquement le mieux les besoins du client. L'attention portée à ce niveau permet d'augmenter et de contrôler la qualité du service fourni.

Enfin, l'incorporation de membres du service informatique dans la consolidation de projet amont permet de répondre aux évolutions de compétences requises. En effet, les projets d'externalisation fournisseurs nécessitent plus de compétences technologiques dans la phase de consolidation. Une fois encore, cela contribue à la coordination, au niveau technologique cette fois.

Pour compléter cette gestion tournante des projets relationnels, nous proposons l'utilisation d'outils «groupware ». Ces outils pourraient conduire à l'élaboration de véritables bases de connaissances contenant :

- Une base documentaire regroupant les témoignages des acteurs de tels projets déjà réalisés ainsi que des documents techniques (guide de procédure) ;
- Les noms et rôles de ces acteurs pour les contacter ;
- Un forum de discussion entre les acteurs d'un projet en cours.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Partant d'une étude basée sur un exemple de relation avec un prestataire et un exemple de relation avec un segment de clientèle, et ce dans quatre banques différentes, nous avons mis en évidence plusieurs résultats. Le plus important montre la difficulté d'établir des relations directes avec les clients dans le cas où se présenterait une raréfaction des compétences technologiques. Afin de dépasser cette limite, nous proposons une méthode de gestion dynamique d'équipe projet visant à mettre en adéquation compétences disponibles et compétences requises. Ce dispositif est fondé sur une répartition séquentielle des compétences selon les phases d'établissement et de consolidation de la relation amont et aval, de façon à

mettre en valeur les acteurs disposant de connaissances et savoir-faire en matière de technologies de l'information ou de relations interpersonnelles.

Cette proposition de modèle mérite encore quelques approfondissements ainsi qu'une expérimentation sur le terrain, ce qui fera l'objet d'une prochaine série de contacts avec des établissements bancaires. Cependant, alors que les politiques d'externalisation et de rapprochement avec la clientèle se développent rapidement, il nous a semblé nécessaire de montrer combien était essentiel un questionnement préalable sur le management des relations induites par ce double phénomène, ainsi que sur les compétences qu'il impose aux entreprises de mobiliser.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aaker D. (1989), « Managing assets and skills : The key to a sustainable Competitive Advantage », *Californian Management Review*, Winter, p. 91-106.

Amit R. et Schoemaker P.J. (1993), « Strategic Assets and Organizational Rents », *Strategic Management Journal*, 14, p. 33-46.

Anderson E., et B. Weitz, (1989), « Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads », *Marketing science*, 8, 4, p. 310-323.

Barney J. (1991), « Firm Ressources and Soustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17, p. 99-120.

Berry, J.A. et G. Linoff, (1997), « Datamining-Techniques appliquées au marketing, à la vente et aux services clients », Paris, Masson.

Blanchet, A. et A. Gotman, (1994), « L'enquête et ses méthodes: l'entretien », Paris, Nathan Université.

Boscheck, R. (1998), « New Media Economics are Transforming Consumer Relations », *Long Range Planning*, vol.32, n° 6, p. 873-878.

Boulanger P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau, la pyramide éclatée*, Edition Nathan, 239p.

Boutall, T. (1997), « Compétences managériales: le guide », Paris, Demos.

Chabaneix, D. (1999), « Sept grandes tendances pour la distribution », *Revue Banque*, n° 599, p. 24-26.

Clément, M. (1998), « Exploitation des bases de données », *Revue Banque*, n° 595, p.61.

Dion P.M, Easter D., et Miller S.J. (1995), "What is really necessary in successful buyer/seller relationship ?", *Industrial marketing management*, 24, p. 1-9.

- Doney, P.M, et J.P. Cannon (1997), « An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships », *Journal of marketing*, 61, 2, p. 35-51.
- Dwyer F.R., Schurr P.H., S. Oh (1987), “Developping buyer-seller relationships”, *journal of marketing*, 51, 4, p. 11-27.
- Fabbe-Costes, N. (1999), « Tracking and tracing: Status in the logistics management and strategic stakes for companies », *Proceedings of 8th World Conference on Transport Research*.
- Fulconis F. (2000), *Compétitivité dans les structures en réseau*, Thèse en Sciences de gestion, IAE, Nice.
- Garel G. (1998), « Externalisation d'une activité stratégique et performance de co-développement », *Communication aux XIV Journées Nationales des IAE, Nantes, 28/29 avril, Tome 3*, p. 349-369.
- Garrette, B. et P. Dussauge (1995), *Les stratégies d'alliance*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Geyskens I., Steenkamp, J.B., et Kumar N., (1998), “Generalization about trust in marketing channel relationships using meta-analysis”, *International journal of research in marketing*, 15, p. 223-248.
- Graf R. et al (1999), « La confiance : son statut et sa valeur normative », *A.F.M, 15 éme congrès international, Strasbourg, mai*.
- Howells, J. (1999), « Research and technology outsourcing », *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 11, n° 1, p. 7-29
- Johnston W.J. et R.E. Speakman (1995), “Special section on international industrial (business to business) marketing”, *Journal of business research*, 32, p. 19-25.
- Larson, A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Setting: A Study of the Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, n° 37, p. 76-104.
- Lavigne, L. (1999), « L'évolution des systèmes d'information à l'horizon 2005 », *Revue Banque*, n° 599, p. 31-33
- Maulde de, E. (1997), « SSII et sous-traitance bancaire », *Revue Banque*, n° 578, p. 75-77.
- Meschi, P. X. (1996), « Le concept de compétences en stratégie: perspectives et méthodes », *Colloque de l'A.I.M.S, Lille*.
- Monge, P. R. et E. M. Eisenberg (1987), "Emergent Communication Networks", in F. M. JABLIN et ali eds, *Handbook of Organizational Communication*, New York, Sage Publication, p. 305-342.
- Ouinn, J. B. (1994), « L'entreprise intelligente », Paris, Dunod.

- Paché, G. (1991), « L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle: PME et réseaux de compétences », Revue d'Economie Industrielle, n° 56, 2° trimestre, p. 58-100.
- Pallez, F. (1993), « Le partenariat dans l'industrie », Revue Française de Gestion Industrielle, n° 1, p. 5-15.
- Peppers, K. M. Rogers et B. Dorf (1999), « Is your company ready for one-to-one marketing ? », Harvard Business Review, vol.77, n° 1, p. 151-160.
- Pluchart, J.J. (1996), « L'externalisation des activités immatérielles des entreprises », Colloque de l'A.I.M.S, Lille.
- Rechenmann J.-J. (1999), « L'internet et le Marketing », Edition d'Organisation.
- Sheth J. et V. Parvatiyar (1995), « Relationship marketing in consumer markets : antecedents and consequences », Academy of marketing science journal, vol. 23, p. 255-272.
- Stump R.L et Sriram V (1997), « Employing Information Technology in Purchasing: Buyer-Supplier Relationships and Size of Supplier Base », Industrial Marketing Management, 26, p 127-136.
- Thiértart, R.A. (1999), « Méthodes de recherche en management », Paris, Dunod.
- Walchhofer T., Mühlbacher H., et Bergadaâ M. (1998), "The development of mutual trust in cross-cultural business negotiation, proceeding of the multicultural marketing conference", the academy of marketing science, Montreal, 9, p. 315-320.
- Yin, R. K. (1991), « Case Study Research, Design and Methods », New York, Sage.

NOTES DE BAS DE PAGE :

¹ Une enquête réalisée par l'Institut de l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe en octobre 2000 montre que 64 des PME disposent d'une connexion à Internet et que 12 % prévoient de s'équiper au cours des deux prochaines années. La même enquête montre que 35 % des PME ont leur propre site Web.

² Se référer aux études réalisées par JP Morgan, Standards et Poors, Merrill Lynch, publiées au journal « La tribune » du 13 juin 2000.

³ Deux importantes dissimilitudes sont à noter :

- au niveau du nombre d'interlocuteurs : ces derniers sont en effet très nombreux en aval (tous les clients) et restreints en amont (quelques prestataires ou fournisseurs).
- en ce qui concerne le niveau hiérarchique de celui qui va nouer la relation dans l'entreprise: la décision de s'engager sur le long terme avec un prestataire relève du niveau directorial, alors que la relation avec le client intéresse essentiellement les niveaux opérationnels.

⁴ La formation d'applications « client/serveur » dans un système réseau nécessite certaines compétences notamment en matière de traitement (conception de traitement automatique personnalisé, utilisation d'outils datamining, etc.), de circulation (mise en œuvre d'un serveur Internet) et de stockage (choix du type de base de données adaptée aux besoins).

⁵ D'après l'un des entretiens effectués auprès d'un conseiller, certains clients ne passent "que pour dire bonjour" ou pour leur faire part d'un événement personnel important (naissance...).

⁶ Ces compétences peuvent aller de l'ouverture du dialogue avec les acteurs cibles jusqu'à l'initiation d'une relation durable en passant par la communication, la négociation, la persuasion et la création de liens affectifs.

⁷ Nous appellerons ces banques A, B, C et D sans préciser à quelle banque ces lettres se réfèrent afin d'assurer un minimum de confidentialité dans nos propos.

⁸ Le grade et la fonction des personnes interviewées sont diverses : directeur régional, responsable de l'organisation interne, responsable du marché des particuliers, responsable communication, responsable chèques, exploitants, informaticiens, etc. Un total de 25 heures d'entretiens a été requis.