

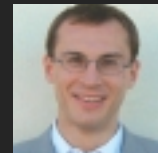
## Analyse

# Le capital immatériel dans la banque de détail



**BERNARD MAROIS**  
Professeur de finance  
Groupe HEC  
Président  
Club Finance  
Internationale

*Bien qu'elle soit encore assez peu usitée, la notion de capital immatériel représente une source non négligeable de création de valeur au sein des réseaux bancaires. Trois composantes distinctes mais interconnectées entre elles, sont à l'origine de ce concept.*



**LOÏC PLÉ**  
Chargé de mission  
Club Finance  
Internationale  
Doctorant au  
laboratoire CREPA  
Université Paris IX-  
Dauphine

**P**OUR BEAUCOUP D'ANALYSTES financiers, les banques européennes apparaissent « sous-évaluées », par rapport à leurs consœurs américaines. Parmi les raisons évoquées par les spécialistes, on cite habituellement : l'impact de l'environnement international et le ralentissement de la croissance ; une trop grande dispersion au niveau des acteurs (le secteur bancaire étant considéré comme peu concentré) ; une volatilité forte des résultats sur les activités de marché ; une absence de réseau international suffisamment structuré (en particulier, une faible présence sur le marché américain). Une autre raison avancée a trait à une mauvaise valorisation du capital immatériel de ces banques.

Qu'est-ce que l'on entend sous ce terme ? En fait, l'immatériel peut englober différents éléments, tels que : les marques (un signe de rattachement de la clientèle permettant d'identifier les biens ou services d'une banque et de les différencier de ceux des concurrents) ; le savoir-faire (codifié ou non) ; les fichiers clientèle, selon leur type de sup-

port (formel, comme les bandes magnétiques ou informel, tel le « carnet d'adresses »), la réputation de la banque et son image, son éventuelle position de leader sur le marché.

De plus en plus présente dans les travaux académiques depuis une dizaine d'années<sup>1</sup>, cette notion de capital immatériel s'intègre progressivement à la réflexion stratégique des dirigeants. De nombreux établissements bancaires européens, comme la Deutsche Bank,

BBVA, ou encore SCH, se sont engagés sur la voie d'une meilleure gestion de leur capital immatériel, dans le but d'accroître la valeur créée par leurs différentes activités<sup>2</sup>.

### UN CONCEPT CLAIREMENT DÉFINI

Si l'on se réfère à une définition communément admise, le capital immatériel est « la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients, et de compétences professionnelles qui confèrent un avantage compétitif sur le marché<sup>3</sup> ».

D'une façon plus précise, le capital immatériel est constitué par tout ce qui n'est pas « matériel » dans les actifs d'une banque, excluant donc l'immobilier (bureaux), l'équipement (ordinateurs) ou les stocks (moyens de paiement tels que les chèquiers). Une définition plus positive définira le capital immatériel comme englobant la propriété industrielle (marques, noms des produits ou services), l'ensemble du savoir-faire technique et managérial, y compris l'or-

ganisation interne de la banque, enfin la qualité des relations de celle-ci avec ses clients.

Notons que le capital immatériel se distingue en partie du concept de développement durable qui se définit comme la somme des incidences de la gestion d'une banque sur son environnement au sens large, c'est-à-dire sa part interne (politique sociale) et sa composante externe (clients, économie nationale et considérations environnementales).

### TROIS COMPOSANTES PRINCIPALES

D'un point de vue pratique, il peut se décomposer en trois catégories.

- **Le capital humain** : il englobe non seulement la formation et les compétences des collaborateurs, mais aussi l'intégralité de leurs relations, formelles ou informelles.
- **Le capital client** : il s'agit de l'ensemble des relations entretenues entre une banque et ses clients.
- **Le capital structurel** : ce sont les processus d'exploitation (en particulier, les systèmes d'information), le potentiel d'innovation, et les systèmes et outils favorisant la circulation des connaissances dans la banque considérée. On y ajoute aussi fréquemment sa culture d'entreprise et l'image de l'entreprise à l'extérieur.

Ces trois leviers sont fondamentaux, mais les considérer indépendamment les uns des autres constituerait une grave erreur. En effet, ce sont les interactions entre le capital humain, le capital client et le capital structurel qui constituent un levier majeur de création de valeur. En effet, où serait l'intérêt de disposer, par exemple, d'un personnel extrêmement bien formé, compétent, et motivé, ainsi que d'une base de clients importante, si par ailleurs les systèmes informatiques ne sont pas performants, les produits jamais renou-

velés ou les transferts de connaissance totalement déficients? Cela n'aurait d'autre effet, naturellement, que d'entraîner la démotivation, sinon le départ du personnel, et la fuite des clients vers les concurrents.

Une approche en termes de capital immatériel a donc pour avantage d'offrir une vision transversale de la banque. Nous proposons ici d'appliquer cette réflexion à la banque de détail, à partir des résultats d'une étude préalable qui visait à établir les liens existants entre capital immatériel et création de valeur dans le secteur bancaire<sup>4</sup>. Notre objectif est de fournir une cartographie du capital immatériel dans la banque de détail, que nous compléterons d'indicateurs précis, quantitatifs et qualitatifs, permettant d'en mesurer concrètement les différents composants.

### LE CAPITAL HUMAIN

Les points essentiels concernant le capital humain dans la banque de détail sont le recrutement, la formation, la rotation du personnel, la structure du personnel, l'autonomie et la responsabilisation, et les systèmes de motivation et de rémunération.

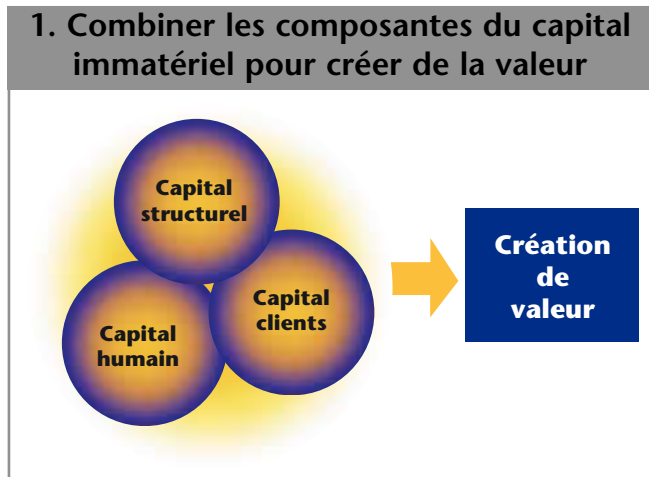
Le **recrutement** est bien évidemment la base du capital humain : c'est en fonction des compétences commerciales et relationnelles des collaborateurs embauchés que la banque sera ca-

pable ou non de créer de la valeur de manière pérenne. La mesure du recrutement et de sa qualité peut se faire en recourant à différents indicateurs : le nombre total de recrutements ; la proportion d'embauches faisant suite à une formation alternance ; le nombre de recrutements de jeunes de moins de 25 ans ; le type de formation initiale suivie par les nouveaux collaborateurs en sont autant d'exemples.

La **formation** est devenue essentielle dans la banque de détail. Outre les programmes destinés aux

“L'approche en termes de capital immatériel a pour avantage d'offrir une vision transversale de la banque.”

jeunes embauchés pour qu'ils se familiarisent avec les techniques propres à leur entreprise, la formation continue est devenue essentielle. Qu'elle porte sur les nouveaux produits, sur les techniques de vente, ou sur les nouveaux outils de banque à distance qu'il leur faut absolument maîtriser, ce type de formation est indispensable pour assurer en permanence un service de qualité aux clients de la banque. Dans son ensemble, la formation peut être mesurée à partir d'indicateurs relativement simples, comme le nombre de journées de formation par employé, le nombre (et la proportion) de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation, le nombre mensuel de consultations de l'intranet pour la formation, ou plus complexes, comme l'accroissement de la qualité de service résultant de cette formation. Le **turn-over** est peut-être plus difficile à manier. Une rotation trop forte du personnel est défavorable en termes



de qualité de service, et affaiblit la force des relations avec les clients<sup>5</sup>. À l'inverse, une relation de trop long terme peut avoir des effets pervers si des relations trop personnelles s'instaurent entre les clients et leur conseiller. Le turnover se mesurera en déterminant le nombre (annuel ou mensuel) de démissions, de demandes de mutation, le temps passé à un même poste... Mais ce sont surtout les motivations qui poussent les collaborateurs à quitter l'entreprise ou à demander un changement de poste qui présentent un réel inté-

“Une stratégie reposant sur le capital immatériel vise à amplifier la valeur créée par la banque pour l'ensemble des parties prenantes.”

rêt du point de vue de la gestion long terme du capital humain (indicateur qualitatif).

La **structure** du personnel peut être abordée selon plusieurs points de vue. Nous nous limiterons ici à l'aspect démographique, et à la répartition back-office/front-office. Sur un plan démographique, voilà cinq à dix ans que les banques de détail ont commencé à rajeunir leurs effectifs, en prévision des départs à la retraite massifs de la génération du baby-boom. Parallèlement à ce rajeunissement, on a assisté à un rééquilibrage entre personnel administratif et personnel commercial, à la faveur de ce dernier, afin de développer les contacts clients et le volume des ventes. Ici, on trouvera parmi les indicateurs les plus fréquents : l'âge moyen des collaborateurs, la répartition des collaborateurs par tranches d'âge, les proportions personnel commercial/personnel administratif, etc.

L'élément suivant renvoie à l'**autonomie** et à la **responsabilisation des conseillers** (nous y reve-

nons aussi dans le capital structurel). Dans un souci de proximité accrue vis-à-vis des clients, les conseillers des banques de détail ont de plus en plus de responsabilités, et donc sont plus réactifs vis-à-vis de leurs clients pour solutionner leurs problèmes ou répondre à leurs questions. Cette politique, pour réussir, doit être accompagnée de programmes de formation, aux risques notamment, puisqu'elle implique des comportements plus rigoureux encore vis-à-vis des risques clients.

**Les systèmes de motivation et de rémunération**, enfin, étroitement liés, traversent une véritable révolution. La part variable du salaire des conseillers croît de plus en plus, l'objectif étant de fidéliser les clients en leur vendant plus de produits et services, et d'associer les

collaborateurs à la création de valeur de la banque. De la même manière, la proposition de perspectives d'avancement intéressantes, en fonction des résultats obtenus, incite les conseillers à fournir le maximum pour satisfaire leurs clients et obtenir les meilleurs résultats possibles. À ce niveau, les indicateurs utilisés par les établissements bancaires sont avant tout quantitatifs : nombre de produits vendus, nombre de produits détenus par les clients... Toutefois, une orientation qualitative se dessine peu à peu : la prise en compte des taux de satisfaction des clients (vérifiable à travers des enquêtes d'opinion), de la durée de la relation, ou de « l'activation » (utilisation) ou non du produit ou service le prouve.

#### LE CAPITAL CLIENTS

La première étape consiste tout d'abord en une connaissance approfondie de la structure de sa clientèle. Dans un premier temps, ce sont donc les études classiques de **segmentation** qui seront utilisées, permettant de connaître précisé-

ment le nombre de clients, leur profil en termes de revenus, d'âge, de formation, qui sont des mesures traditionnelles. Plus originaux sont des indicateurs permettant de déterminer l'origine des clients, comme le pourcentage de clients nouveaux adressés par des clients existants.

Dans un second temps, ce sont la **satisfaction** et la **fidélisation** de la clientèle qui constituent les pierres angulaires de ce capital, puisque sans elles, aucune création pérenne de valeur n'est envisageable. Des ratios tels que le taux de satisfaction, le nombre de produits détenus par client, ou la durée moyenne de la relation banque-client sont intéressants. Mais d'autres, plus élaborés, offrent une vision à plus long terme des perspectives de croissance de l'entreprise : le nombre de clients perdus (et son suivi dans le temps), le nombre de contacts ventes sur les ventes définitives, ou une évaluation de la qualité de la relation client-conseiller (par les deux parties : ceci permet de constater les différences entre les perceptions du client et du conseiller de cette relation, ce qui peut jeter un éclairage nouveau sur certains problèmes de gestion). De nombreuses banques consultent très régulièrement leurs clients sur ces sujets, la dernière initiative de grande ampleur en date étant celle de BNP Paribas, qui en 2001 s'est adressée à ses 6 millions de clients pour mesurer leur taux de satisfaction et identifier leurs attentes vis-à-vis de leur banque.

Déterminer exactement le **rôle du client** sera ensuite une phase cruciale. La banque étant un service, elle nécessite donc par définition une participation plus ou moins active du client<sup>6</sup>. Il convient donc d'identifier ce rôle lors de la conception, de la mise en place, de la vente ou de l'après-vente du produit ou service bancaire. Cette réflexion autour du rôle du client est de plus en plus cruciale dans la banque de détail, où de plus en plus de services à faible valeur

ajoutée sont externalisés auprès de la clientèle par le biais des outils de banque à distance. Internet, services sur téléphones mobiles, GAB de plus en plus perfectionnés, services audiotel... réclament une implication financière ou psychologique de plus en plus forte du client. Et si ce dernier ne remplit pas convenablement son rôle, la qualité du service qui lui sera délivré risque de se voir passablement dégradée, ce qui est en contradiction immédiate et totale avec l'objectif affiché du recours à ces nouvelles technologies. Plus que des indicateurs à proprement parler, ce sont là des descriptions approfondies de la participation du client et de ses modalités qui sont capitales<sup>7</sup>.

Notons que l'introduction des nouveaux **canaux de distribution** plaide pour une analyse plus fine encore du capital client. En effet, ces nouveaux canaux de distribution sont essentiellement utilisés par deux types de clientèle : soit des jeunes à faible pouvoir d'achat, mais qui ont une forte affinité avec les nouveautés techniques, et les utilisent fréquemment, sinon au quotidien ; soit des clients moyen ou haut de gamme, qui ont des exigences très fortes en termes de services à distance, car ils n'ont pas le temps de se déplacer dans leur agence pour y effectuer des opérations dans lesquelles ils n'ont guère envie de s'impliquer (gestion des comptes courants et d'épargne, ordres de bourse, ... jusqu'à la réalisation de crédits immobiliers en ligne). Des indicateurs spécifiques à la relation client, centrés sur ces nouveaux outils, paraissent dès lors indispensables à mettre en place et à surveiller. Nous retiendrons par exemple le nombre d'abonnés aux services de banque à distance, le nombre de connexions (global et par client) aux services à distance et leur croissance, le pourcentage d'ordres de bourse passés sur internet, le nombre d'appels reçus par le *call-center* et la durée moyenne de leur attente, la durée moyenne d'un

appel, le nombre de ventes sur le nombre total d'appels...

### LE CAPITAL STRUCTUREL

Son étude peut se réduire à cinq grandes « masses » : les systèmes informatiques, l'implication de la direction générale, les règles et procédures de délégation, la culture d'entreprise, et l'image et la réputation.

Les **systèmes d'information** sont au cœur des stratégies des banques de détail, que ce soit dans une optique de distribution, de communication ou de fonctionnement interne. Pour preuves, les montants colossaux annoncés par le Crédit lyonnais ou la Société générale, par exemple, dans le cadre de la mise en place de leur dispositif multicanal, et qui s'élevaient respectivement aux alentours de 122 et 260 millions d'euros<sup>8</sup>. L'objectif de ces investissements est de disposer d'un système entièrement intégré, permettant aux conseillers, quel que soit le canal sur lequel ils travaillent, de disposer d'une fiche client unique, avec toutes les informations nécessaires à la vente de produits et services adaptés aux besoins du client, au suivi de la relation et des opérations réalisées par le client, quel que soit le support qu'il utilise. À ce niveau, le montant des investissements informatiques est donc un indicateur majeur de la volonté de l'entreprise de s'engager dans cette voie. Mais des évaluations qualitatives, plus indirectes, permettront plus facilement d'apprécier le potentiel réel de ces investissements, qui sont liés à l'engagement de la direction générale.

Ainsi, les indicateurs qui comptent véritablement sont : le **degré d'implication de la direction générale (DG)** dans ce projet, la volonté d'y faire adhérer le personnel des agences et le degré réel d'adhésion de celui-ci. Pour le premier,

l'on peut mesurer le nombre de jours passés par des représentants de la DG dans des réunions dédiées à la mise en place de ces nouveaux outils, ou étudier la nature des comités présidés par le PDG de l'entreprise. Ainsi, BNP Paribas avait mis en place un comité mensuel présidé par Michel Pébereau pour piloter la stratégie et suivre les résultats des projets internet. De la même manière, la Société générale avait créé un centre de coordination des activités internet, rattaché à la présidence de la banque. Pour le second, c'est le nombre de communications internes portant sur ce point, ou le nombre de journées consacrées à des réunions d'information sur la nature des nouveaux outils et les modalités de leur mise en place, qui méritent d'être étudiés. Enfin, le troisième peut être mesuré par des enquêtes internes.

D'autre part, il ne faut pas oublier que la refonte de l'architecture informatique de la banque est généralement accompagnée de la mise en place d'un intranet, dont l'objectif est de faciliter et d'accélérer la diffusion de l'information à l'ensemble de l'entreprise, et de favoriser le partage des meilleures pratiques entre les agences. Dans

“La réflexion autour du rôle du client est de plus en plus cruciale dans la banque de détail.”

ce dernier cas, on va plus loin qu'un simple benchmark interne, car le développement de la communication entre les agences permet, là aussi, une diffusion des pratiques qui ont fait leurs preuves avec la possibilité d'adaptation aux spécificités locales, du fait de la nature peut-être plus informelle de ces transferts de connaissance.

Le capital structurel comprend aussi les **règles et procédures de délégation**. C'est là une tendance de fond dans la banque de détail, qui répond à des impératifs à la fois

organisationnels et stratégiques. Organisationnels, car la décentralisation accrue de certaines décisions vise à améliorer la qualité de service délivrée aux clients, en écourtant par exemple le délai de réponse pour un crédit, et à renforcer la notion de proximité, sur laquelle porte toute la communication institutionnelle et commerciale<sup>9</sup>. Stratégiques, ensuite, car elle permet de répondre à la menace des établissements financiers spécialisés et des nouveaux entrants (grande distribution), réputés pour être beaucoup plus efficaces et plus rapides que les banques traditionnelles à ce niveau. Quels indicateurs utiliser pour mesurer l'efficacité de ces règles et procédures de délégation ? Le nombre de jours écoulés entre la demande initiale du client et la réponse finale du conseiller, ou le taux de satisfaction du client par rapport aux délais de réponse de son conseiller, peuvent être de bons points de départ.

La culture est le quatrième pi-

lier du capital structurel. La gestion de la relation client (GRC) est l'affaire de tout le personnel de la banque, même si tous ne sont pas en contact avec le client. C'est donc une culture centrée sur le client qui doit être développée, par une sensibilisation toujours plus grande de l'importance de la qualité du service<sup>10</sup>, et par l'instauration d'une communication qui permettra à chacun de bien comprendre sa place dans la réalisation de ce dessein. « Tout le monde a un client dans l'entreprise » doit donc devenir un véritable leitmotiv : si la direction des risques prend trop de temps pour étudier un dossier client, cela aura des répercussions négatives sur la relation conseiller/client.

En ce qui concerne l'image de la banque, il existe divers moyens de la valoriser tout d'abord à travers « le logo », qui apparaît sur tous les documents à usage externe (lettres à la clientèle, nouveaux produits, affichage à l'intérieur et à l'extérieur des agences, etc.). Le logo

s'appuie en général sur un visuel reconnaissable et sur une ou plusieurs couleurs caractéristiques (ainsi le rouge et le noir pour la Société générale); par ailleurs la déclinaison des produits financiers utilise une marque générique facilement identifiable (ainsi, la banque susnommée décline le préfixe SOGE à travers ses Sicav ou ses produits d'assurance). D'autres éléments contribuent également à la réputation d'une banque commerciale, tels que le « rating » (notation réalisée par les agences S & P/ou Moody's), la place qu'elle occupe dans les « league tables » (nombre d'émissions lancées, membre d'opérations de fusions et acquisitions réalisées, etc.), ou celle obtenue dans les classements organisés par des quotidiens ou magazines spécialisés.

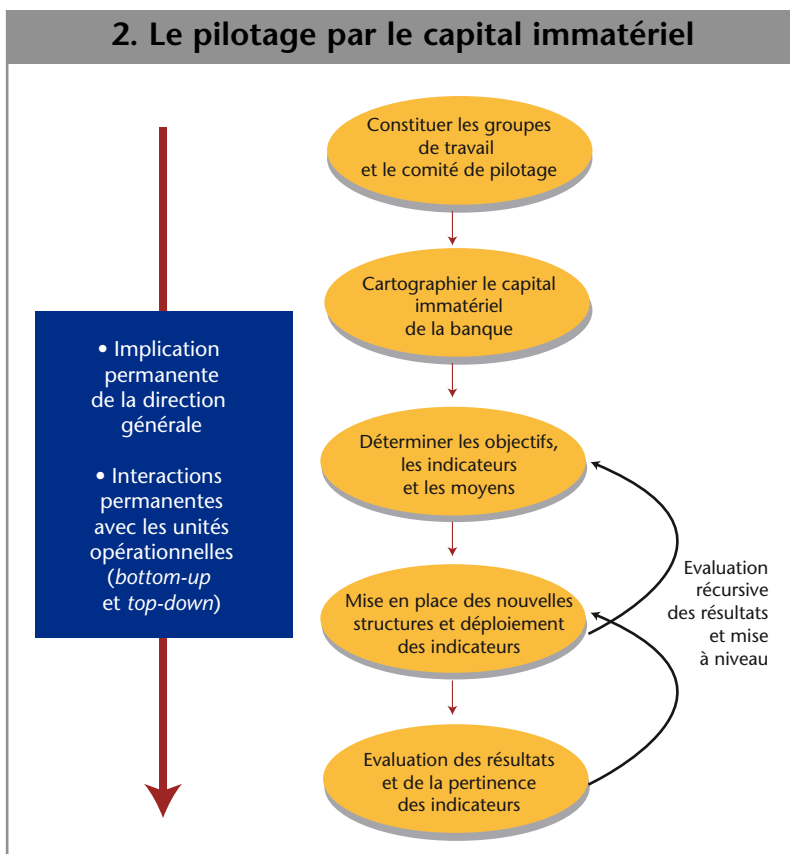
**PILOTER PAR CE CAPITAL IMMATÉRIEL**

La réalisation de cette cartographie, pour intéressante qu'elle soit en termes de management, n'est toutefois pas un aboutissement. Elle vient s'insérer dans une démarche en cinq étapes de pilotage de la banque par le capital immatériel, avec en ligne de mire l'objectif d'optimiser la création de valeur.

■ **1<sup>re</sup> étape:** constituer des groupes de travail et un comité de pilotage.

Le rôle de ces groupes de travail et du comité de pilotage sera de réaliser la cartographie. L'ampleur de la tâche et la nature du capital immatériel impliquent que les membres de ces groupes soient choisis dans différentes unités de l'entreprise.

Ainsi, on y trouvera des conseillers et directeurs d'agence qui ont l'expérience du contact quotidien avec la clientèle (« la réalité du terrain »); des responsables des ressources humaines, du marketing, et du contrôle de gestion qui représentent toutes les catégories du capital immatériel, et dont leur intégration offre l'avantage de proposer une représentation transversale de



la banque ; enfin des membres de la direction générale qui doivent dès le départ montrer leur attachement concret au projet de pilotage du capital immatériel, et non simplement le décréter. Idéalement, la présidence du comité de pilotage sera assurée par le président de la banque. Cette implication doit se ressentir tout au long de la démarche.

■ **2<sup>e</sup> étape :** cartographier le capital immatériel de l'entreprise (cf. ci-dessus).

Cette étape permet d'identifier les gisements inexploités (ou insuffisamment exploités) qui existent dans l'entreprise. Si l'on s'aperçoit par exemple que le taux de satisfaction des clients en ce qui concerne les délais de réponse à leurs demandes de leur banque est très faible, l'on saura alors qu'il faut tenter de l'augmenter, ce qui impliquera très certainement d'améliorer la formation des conseillers pour qu'ils soient en mesure d'être plus autonomes, la mise en place de systèmes informatiques plus performants, etc.

■ **3<sup>e</sup> étape :** déterminer les objectifs et les moyens pour les atteindre.

Une fois que l'on a découvert les faiblesses de l'entreprise grâce à cette cartographie approfondie du capital immatériel, il faut se fixer de nouveaux objectifs à atteindre, au niveau de la banque tout entière et de ses différentes unités (agences, régions, ...), et surtout, définir précisément les processus qui vont permettre d'y parvenir. Cette étape est aussi caractérisée par l'instauration de nouveaux indicateurs, qui vont justement servir à mesurer l'atteinte de ces objectifs.

■ **4<sup>e</sup> étape :** mettre en place des nouvelles structures.

L'institution de ces nouveaux processus est une phase cruciale. Il faut affronter les résistances au changement du personnel, qui ne voit pas toujours immédiatement l'intérêt de ces transformations. C'est pour limiter ces résistances que nous préconisons de les asso-

cier au projet dès la première étape, et de communiquer sur les objectifs et les avantages du projet tout au long de la phase de réflexion. Si la direction affiche

## “Les systèmes d'information sont au cœur des stratégies des banques de détail.”

qu'elle prend en compte les remarques de la base, et développe une forte coopération avec les conseillers, les chances de réussite n'en seront que renforcées (démarche *bottom-up* et *top-down*). Le déploiement des tableaux de bord accompagne cette 4<sup>e</sup> étape, qui permettront une remontée régulière des informations et au besoin des modifications organisationnelles incrémentales.

■ **5<sup>e</sup> étape :** évaluer les résultats et la pertinence des indicateurs.

À moyen et long terme, il faudra vérifier la pertinence et l'efficacité des indicateurs à mesurer la création de valeur opérationnelle, c'est-à-dire la capacité des unités de l'entreprise à atteindre les objectifs qui leur ont été assignés. Si ces résultats ne sont pas à la hauteur, alors cela veut dire qu'il est encore possible d'améliorer la gestion du capital immatériel, en reprenant tout ou partie de la démarche.

### DE PUISSANTS LEVIERS DE CRÉATION DE VALEUR

Les trois axes qui composent le capital immatériel, auxquels viennent se rajouter leurs inter-relations, représentent donc des sources majeures de création de valeur de la banque. Encore faut-il être en mesure d'identifier les gisements de valeur existants, puis de savoir comment les exploiter. La mise en place d'une réflexion managériale centrée sur le capital immatériel implique le plus souvent de gérer le changement organisationnel qu'il implique. Celui-ci doit donc absolument être ac-

compagné dès le début de la démarche, afin d'en accroître le succès opérationnel.

Une stratégie reposant sur le capital immatériel est donc une stratégie visant à amplifier la valeur créée par la banque pour l'ensemble de ses parties prenantes : ses actionnaires, ses clients et, plus largement, ses partenaires tels que ses fournisseurs, les autorités de régulation, la société au sens large (par le biais du développement durable) et, enfin, ses collaborateurs. Une communication financière appropriée constituera, finalement, un levier complémentaire de cette stratégie, en mettant l'accent sur les capacités de l'entreprise à générer de la valeur dans le futur. ■

1 Kaplan M.-C., Burcklen J.-P. (1986), « *La montée de l'investissement immatériel* », Futuribles, juillet-août, pp 3-29 ; Afriat C. (1992), « *Pour une reconnaissance de l'investissement intellectuel* », Revue française de gestion ; Bounfour A. (1998), « *Le management des ressources immatérielles, Maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif* », Dunod, Paris.

2 Voir les rapports annuels 2000 et 2001 de ces établissements.

3 Edvinsson L., Malone M. (1999), « *Le capital immatériel de l'entreprise - identification, mesure, management* », Maxima et Mazars, Paris.

4 Étude réalisée par un groupe de travail auquel appartenaient les auteurs : « *La création de valeur par le capital immatériel dans le secteur bancaire* », Les Études du Club Finance Internationale HEC, n° 52.

5 Reichheld F. F. (1999), « *L'effet loyauté, réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires* », Dunod, Paris.

6 Eiglier P., Langeard P. (1987), « *Servuction* », Mc Graw-Hill, Paris.

7 Zeithaml V.A., Bitner M.J. (2002), « *Services Marketing, Integrating customer focus across the firm* », Mc Graw Hill (3rd edition).

8 Montants étalés sur 5 ans, annoncés dans Les Échos du 22 novembre 2000 pour le Crédit lyonnais, et Les Échos du 18 décembre 2000 pour la Société générale.

9 Une analyse des discours tenus dans les rapports annuels, où l'expression de « banque de détail » a laissé la place à celle de « banque de proximité », et des communications commerciales visant les clients en est une illustration patente.

10 Grönroos C. (2001), « *Service Management and Marketing, a Customer Relationship Management Approach* », Wiley (2nd edition.)