



HAL
open science

**La production du sens dans les services bancaires :
aspects de l'industrie bancaire aux croisements des
acquis scientifiques, des logiques économiques et des
perceptions publiques**

Alina-Maria Vasile Papa

► **To cite this version:**

Alina-Maria Vasile Papa. La production du sens dans les services bancaires : aspects de l'industrie bancaire aux croisements des acquis scientifiques, des logiques économiques et des perceptions publiques. Sciences de l'information et de la communication. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2015. Français. NNT : 2015MON30006 . tel-01208278

HAL Id: tel-01208278

<https://theses.hal.science/tel-01208278>

Submitted on 2 Oct 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de
Docteur

Délivré par **UNIVERSITÉ PAUL-VALÉRY
MONTPELLIER 3**

Préparée au sein de l'école doctorale 60
Territoires, Temps, Sociétés et Développement

Et de l'unité de recherche EA CORHIS 008
équipe Communication et transformation
sociale

Spécialité : **Sciences de l'information et de la
communication**

Présentée par **Alina Maria VASILE (PAPA)**

LA PRODUCTION DU SENS DANS LES PRATIQUES BANCAIRES

**ASPECTS DE L'INDUSTRIE BANCAIRE AUX
CROISEMENTS DES ACQUIS SCIENTIFIQUES, DES
LOGIQUES ÉCONOMIQUES ET DES PERCEPTIONS
PUBLIQUES**

Soutenue le 9 avril 2015 devant le jury composé de

Madame Catherine GHOSN, Maître de Conférences HDR,
Université Paul Sabatier Toulouse 3 Membre

Madame Daniela ROVENTA-FRUMUSANI,
Professeure des universités, Université de Bucarest Rapporteure

Madame Gabriela TIGU, Professeure des universités,
Académie d'Etudes Economiques de Bucarest Rapporteure

Madame Mihaela-Alexandra TUDOR,
Maître de Conférences HDR,
Université Paul Valéry Directrice de thèse

Sommaire

SOMMAIRE	3
REMERCIEMENTS	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
L'APPROCHE DU SENS DANS LA PERSPECTIVE DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	13
<i>Introduction à la première partie</i>	14
CHAPITRE 1 : LES APPROCHES THÉORIQUES DES ASPECTS QUI INFLUENCENT LA PRODUCTION DU SENS DANS LES PRATIQUES BANCAIRES.....	16
<i>Les quatre dimensions de ce travail/l'approche théorique et les aspects d'herméneutique</i>	16
<i>Définitions du sens</i>	18
<i>La méthodologie de la recherche</i>	34
<i>La formulation de la problématique</i>	37
CHAPITRE 2 : L'ANALYSE DE LA DIMENSION CONCEPTUELLE DE LA CIRCULATION DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION À L'INTÉRIEUR ET À L'EXTÉRIEUR D'UNE SOCIÉTÉ COMMERCIALE	45
<i>Approche théorique</i>	45
<i>Les encadrements pratiques</i>	60
CHAPITRE 3 : L'IMPACT DES FACTEURS EXTERNES AU NIVEAU DES INDIVIDUS ET DE GROUPES DANS LA COMPRÉHENSION ET LA DISSÉMINATION DES INFORMATIONS	82
<i>Conclusions de la première partie</i>	94
LE SPÉCIFIQUE DE L'ENVIRONNEMENT DES SERVICES ET L'ENCADREMENT DES PRATIQUES BANCAIRES	96
<i>Introduction à la deuxième partie</i>	97
CHAPITRE 4 : LES ÉLÉMENTS BANCAIRES SPÉCIFIQUES QUI INFLUENCENT LA GENÈSE ET LA MANIFESTATION DU SENS DANS LA COMMUNICATION BANCAIRE	99
<i>La circulation des informations et les flux de communication dans les banques</i> .	99
<i>Les acteurs principaux - Les émetteurs et les récepteurs</i>	130

<i>Les principaux facteurs d'influence</i>	137
CHAPITRE 5 : LES PRATIQUES BANCAIRES – TRANSPOSÉES SOUS LA FORME MATÉRIELLE DES INFORMATIONS RÉUNIES EN FLUX COMMUNICATIONNELS DANS LE DOMAINE BANCAIRE	147
<i>Typologies et caractéristiques des pratiques bancaires</i>	147
<i>Le contexte concret de la manifestation des pratiques bancaires</i>	156
CHAPITRE 6 : LES MOUVEMENTS ET LES MÉTAMORPHOSES DU SENS SUR LE CIRCUIT COMMUNICATIONNEL.....	159
<i>Les challenges de l'avenir</i>	164
<i>Conclusions de la deuxième partie</i>	167
LES ENJEUX RÉCENTS DANS LA PRODUCTION DU SENS DANS LES PRATIQUES BANCAIRES – RECHERCHE ET CONSTATATION.....	169
<i>Introduction à la troisième partie</i>	170
CHAPITRE 7 : LES CONTRAINTES IMPOSÉES À L'ENVIRONNEMENT BANCAIRE PAR L'APPARITION DE LA CRISE.....	173
<i>La conceptualisation de la crise – approches et définitions</i>	173
<i>Les changements au niveau procédural et leurs effets au niveau de la production du sens dans les documents bancaires</i>	174
CHAPITRE 8 : LE CHANGEMENT DES PERCEPTIONS AU NIVEAU DES RÉCEPTEURS ET LES NOUVEAUX MÉDIAS.....	188
« <i>Les nouveaux</i> » <i>récepteurs</i>	188
<i>Les moyens caractéristiques du nouveau contexte</i>	214
CHAPITRE 9 : LA RÉPONSE DE LA BANQUE EN SA QUALITÉ DE FOURNISSEUR DU SENS	251
<i>Le corpus</i>	251
<i>Les résultats de la recherche. L'expression pratique de la production du sens dans le cadre d'une expérience des services bancaires</i>	257
<i>Les influences sur le sens du document bancaire et sur le type de langage</i>	273
<i>La propagation du sens et ses déviations</i>	280
<i>Point d'interrogation sur les ruptures du sens</i>	304
<i>Conclusions de la troisième partie</i>	329
CONCLUSIONS : LE SENS – L'EXPRESSION DE L'INTANGIBLE DANS LES PRATIQUES QUOTIDIENNES	331
BIBLIOGRAPHIE.....	336

ANNEXES	348
TABLE DES MATIÈRES	374
TABLE DES FIGURES	380

Remerciements

Mes remerciements vont en tout premier lieu à Madame Mihaela-Alexandra TUDOR qui a dirigé cette thèse dans la continuité, pendant mon processus d'observation et de synthèse de mes recherches. Madame Mihaela-Alexandra TUDOR m'a encouragée et conseillée constamment lors de l'exercice académique qui a permis la réalisation de cet ouvrage. Je voudrais remercier aussi Monsieur Stefan BRATOSIN, Professeur à l'Université Paul-Valéry Montpellier 3, qui a été également présent aux moments des grandes questions ou des carrefours de mes processus. J'ai vraiment beaucoup appris grâce à leurs conseils, leur compréhension et leur humanité au cours de cette expérience extraordinaire.

Je remercie encore le management et le collectif Libra Bank qui m'ont donné l'opportunité de vivre une expérience profonde et très intéressante dans un univers qui, même s'il peut sembler aride au premier regard, offre plein des beaux défis par ses spécificités, ses histoires et surtout ses personnes.

Introduction générale

Le projet de recherche que je propose est le fruit d'une longue série d'interrogations, toujours actuelles, à l'égard de la nature, du rôle et de l'importance de la communication sur la problématique du sens dans l'univers bancaire, contexte plutôt pratique et même aride. Plus précisément, le point de départ de la réflexion sur la production du sens – mon axe principal de recherche - est né à l'égard du document bancaire apparemment trop standardisé, mais, en réalité, censé être interprété sans fin dans un flux communicationnel perpétuel. Autrement dit, l'origine de cette recherche est bien liée au rôle fondamental et incontestable de la communication dans la création et également dans la rupture du sens dans les processus – directs ou indirects, conscients ou inconscients - de la construction du sens.

La démarche trouve sa justification première dans un fait observable indéniable : l'approche communicationnelle joue un rôle très important tant pour la fonctionnalité (l'application de normes internes) que pour la formation de la perception externe de la banque. Il faut toujours se souvenir de l'importance de l'argent : il incarne les activités et même les valeurs humaines pour chaque individu (sécurité, tranquillité, joie). Ma recherche est bien partie de l'investigation du symbolisme de l'argent. Le sens du terme « banque » ne se réduit pas à une institution rigide et réglementée, mais s'inscrit dans une histoire, une culture, une éducation, une tradition et une communauté représentées devant les autorités. La banque est formée d'individus et chacun d'entre eux apporte une partie de son expérience, son éducation et sa formation. Dans un deuxième temps, mon projet se justifie par sa pertinence tant pour la société civile que pour les communautés bancaires. D'une part, une telle approche peut offrir des fondements pour faciliter la création des liens avec les individus et les collectivités et favoriser également une (re) connaissance mutuelle des besoins. D'autre part, les conclusions des recherches effectuées pour identifier les besoins et les perceptions des individus en tant que

clients aident les banques à mettre en place des actions crédibles afin de répondre aux exigences des clients. Ce sont les prémisses pour articuler l'approche des fondements des pratiques bancaires. Les sciences de l'information et de la communication offrent des modèles théoriques et des instruments indispensables pour analyser cette complexité et comprendre les enjeux que le système bancaire connaît. En même temps, ce projet se propose de mobiliser les outils, les enseignements et les perspectives interdisciplinaires qu'offrent les sciences de l'information et de la communication (SIC) en convoquant les acquis des champs de recherche comme la philosophie, les sciences du langage, l'économie, et bien sûr la sociologie. Dans cette perspective, je défends ici l'idée a) que les sciences de l'information et de la communication apportent un éclairage et des outils indispensables pour expertiser les moments de la manifestation et également de la rupture du sens et b) que cette prise de distance dans le champ des sciences de l'information et de la communication peut mettre en exergue des innovations dans les manières de transmettre l'information, dans le cadre des pratiques spécifiques de la production du sens, avec des effets pour les clients. L'objet de la recherche est donc celui des pratiques d'information et de la communication (formalisées ou non-formalisées) engagées par les représentants de la banque (le personnel) et par les partenaires externes (les autorités, les clients, les fournisseurs). Cet objet doit être entendu dans sa complexité, c'est-à-dire aussi bien en termes d'axes génériques transversaux de communication – la présentation des produits bancaires et de l'image de la banque, l'expérience directe du consommateur dans les filiales bancaires, l'expérience indirecte par la publicité ou par ce que l'on appelle « word of mouth » (recommandation), l'expérience digitale en ce qui concerne l'environnement bancaire – qu'en termes de cohérence des logiques communicationnelles de différents acteurs (les autorités bancaires, la banque, les clients, les employés, les médias). Or, la cohérence de la logique de communication de différents acteurs n'est ni spontanée ni naturelle. Elle se cultive et se travaille. Si le processus est correct, elle se manifeste à la fin dans la production du sens au niveau de chaque interlocuteur.

Dans cet esprit, la recherche suit la production du sens dans les pratiques bancaires, en visant particulièrement trois axes où le sens est formé : l'information, le document bancaire et la communication. Le deuxième axe, le document, sert de support physique au premier car tous les documents traités dans cette thèse apportent une information sur la banque, tant dans le rationnel que dans l'émotionnel du récepteur. Car chaque affiche publicitaire, chaque visuel illustrant la marque sous des formes graphiques, la manière dont les contrats bancaires sont rédigés et présentés comme documents – tout cela, filtré par l'onglet personnel de la psychologie de chacun et par les influences économiques et sociales externes, vient impacter et contribue à la production ou la rupture du sens. Le dernier aspect traité dans ce travail est la communication, avec ses processus. Elle représente le dénominateur commun pour diriger le flux qui est né de l'information bancaire et ensuite matérialisé en documentation spécifique vers les clients, partenaires, autorités et employés. En révélant l'objet de la recherche, il est important d'identifier l'influence et la contribution de l'individu au système bancaire. L'individu et son contexte, dans la structure bancaire, sont les sources qui génèrent tout résultat ultérieur, quel que soit le produit : l'information, le document bancaire, la communication interne et externe. C'est l'interlocuteur final, sous la forme soit de l'individu soit d'une société commerciale, qui représente pour mon travail le point de référence. En effet, c'est lui qui donne du sens à mes recherches et finalement à ce travail par sa capacité unique de valider la production du sens dans sa relation avec la société bancaire. C'est en fait le fondement de cette recherche, relevé aussi suite à mes observations directes pendant les années de travail à l'intérieur de la banque : le client final est l'interlocuteur qui valide la production ou le manque/la rupture du sens dans le processus de communication entre la banque et ses publics. Comme point central de référence, il justifie cette interrogation sur les méthodes, chaînes et capacités – parfois vraiment subtiles – qu'une banque utilise au quotidien avec le client, que l'on parle de sa publicité, de la décoration des filiales, de la manière d'offrir ses services directs et en ligne, du comportement et du professionnalisme de ses employés, ou même de la manière de gérer les réclamations.

La question « *Qui valide la production/la rupture du sens dans un processus communicationnel ?* » était en fait le moteur qui a motivé ma recherche il y a plusieurs années. Grâce à mon métier dans la banque, je suis devenue de plus en plus consciente et préoccupée par le sujet du sens, au-delà de l'acte purement commercial, parfois associé d'une manière erronée avec l'idée de la production du sens. J'espère avoir pu, dans ce travail, éviter le risque de créer « comme une confusion entre les conditions du réel et les conditions subjectives de la pensée humaine engagée dans une telle démarche ». (Bratosin, 2007, p. 151). Dans le cadre de ce projet, la pertinence de la méthode de recherche participative repose également, sur sa capacité à conjuguer les termes de recherche participative et de recherche-action. J'ai donc commencé à structurer mes observations, faites sur une méthodologie de recherche participative, en vue d'un double objectif. D'abord, la recherche se propose de s'intégrer aux efforts faits pour mieux valoriser la communication, dans le but de se concentrer sur l'aspect du sens, vu à travers la dynamique des processus de transmission d'information. Je suis partie des prémisses et corrélations théoriques existantes autour de cette problématique. Ce travail vise aussi un aspect plus subjectif, j'oserais dire même plus humain, en plaidant pour une communication plus simple et plus sincère, consciente du fait que la production du sens est toujours le résultat d'un dialogue et jamais d'un monologue. Ensuite, le deuxième objectif de la recherche – relié au contexte pratique pour exercer les buts déclarés ci-dessus - est de révéler les pratiques innovantes de l'information et de la communication que les banques ont mises en scène afin de répondre aux besoins des clients, pour s'adapter aux nouvelles pressions économiques (flux internes de l'information et de la communication, documents formalisés en procédures, normes, rapports, analyses internes et externes). Naturellement, la problématique de cette recherche s'articule autour du contexte pratique où le sens est produit dans le secteur bancaire, tandis qu'elle vient remettre en question la communication interne et externe réalisée par les banques en tant que fournisseurs d'informations. Dans la réalité quotidienne bancaire, le but final sera d'évaluer si les stratégies de communication en vigueur correspondent aux intentions initiales des banques, surtout auprès des principaux publics externes de la banque – les clients.

J'ai choisi de prendre le contexte bancaire comme l'univers de ma recherche, très consciente des limites qui caractérisent la perception générale de cet environnement : rigidité, pas de créativité, austérité, même un manque d'humanité. Mais je considère un tel contexte comme l'un des plus pertinents pour mieux mettre en évidence l'impératif de production du sens, comme la condition sine qua non pour tout processus de communication. Autrement, toute transmission/réception des informations n'est qu'un déroulement saccadé des informations qui circulent sans aucune capacité de déclencher les ressorts profonds de l'esprit humain et par conséquent, sans produire d'échos et d'impacts dans la durée. La crise économique, arrivée après un période de croissance fulgurante, avec beaucoup d'artificialité, a eu le grand mérite de rappeler que pour créer de la valeur, il faut impérativement rendre possible la production du sens. Cela a permis aux banques roumaines de se réveiller du mirage des années émergentes et de se rendre compte que, en ne donnant pas de sens à leur existence, à leurs produits et à leurs employés devant leurs publics, elles risquent de se diluer dans l'esprit de leurs clients et prospects, qui ont complètement changé leur manière de penser et leur style de vie. L'exemple bancaire n'est pas un cas isolé : le même phénomène s'est aussi produit dans d'autres secteurs professionnels, et c'est la raison pour laquelle je considère que la crise, malgré les nombreux problèmes qu'elle a amenés, a représenté le retour de la recherche du sens. Une production du sens qui doit être facile à reconnaître sous une forme « tangible » et « modelable » suite aux processus communicationnels, dans des contextes pratiques. C'est pourquoi le choix des pratiques bancaires quotidiennes n'est pas anodin, nous en conviendrons. Il est empreint de subjectivité, certes, mais il a au moins le mérite d'exister, c'est-à-dire de cadrer davantage cette recherche dans le domaine des sciences de l'information et de la communication, et de donner du sens à l'existence de ce travail. Suite à toutes ces interrogations sur le sens, la capacité de le produire ou de le détruire dans un processus communicationnel, est née aussi l'hypothèse de travail :

Les développements des sciences de l'information et de la communication, corrélées avec les études marketing orientées sur les comportements des publics ciblés, ont

créé une multitude d'outils, chaînes et contenus pour transmettre les informations, avec le but de déclencher une certaine réponse. Malgré toutes ces subtilités en termes de forme, le sens transmis dans l'esprit de l'interlocuteur risque de se perdre à cause d'une volonté impérative de produire ce que selon la définition de Max Weber représente une *<action sensée, ou plus exactement, ce qu'il appelait « une activité rationnelle par rapport à une fin » >* (Bratosin, 2007, p. 140). Désormais, le processus communicationnel devient moins orienté sur la production du sens pour l'interlocuteur et reste trop concentré sur le sens de l'émetteur. Même si le même objet génère du sens (différent) pour chaque participant à une communication, dans une relation de type banque – ses publics, le but final est *d'exprimer* et de *représenter* un univers qui produit du sens pour son interlocuteur, de façon à ce qu'il réponde de la manière souhaitée par la banque. Dans l'absence de cette compréhension fondamentale, la conséquence est la rupture du sens.

Dans l'économie de ce document, la mise à l'épreuve de cette hypothèse et de la prémisse mentionnée ci-dessus, a été faite sur un fondement des repères théoriques et méthodologiques (identifiés dans la première partie). Elle continuera, dans la deuxième partie, en se familiarisant plus avec l'univers bancaire et ses évolutions locales, pour devenir complète dans le cadre du corpus des pratiques bancaires quotidiennes chez Libra Bank. La préoccupation constante pour la production du sens et les questions posées autour de cette problématique donnent aussi à ce travail l'ambition d'enrichir les manières de conception et d'expression dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication. En les recoupant avec d'autres frontières disciplinaires, ces réflexions peuvent influencer d'une manière positive les actes et les décisions au quotidien de tous les acteurs en apportant plus de simplicité, de pertinence et même plus d'éthique.

Première partie

**L'approche du sens dans la perspective des
Sciences de l'Information et de la Communication**

Introduction à la première partie

Le défi choisi volontairement d'entrer dans les subtilités de ce qui signifie « avoir du sens » se base sur les approches théoriques sur le sujet. En observant des centaines d'investigations faites sur le sujet, dans cette partie de la thèse, je viens de créer le cadre pour alimenter les paradigmes théoriques. La matière brute extraite des pratiques quotidiennes de la banque va finalement représenter l'objet de la recherche. Définir précisément le sens, qui est sensitif, subjectif et extrêmement difficile à matérialiser, dans le contexte pratique d'une banque qui porte déjà le stigmate de la rigidité et du cadrage - peut être considéré comme un paradoxe. C'est ici que mon travail se propose d'apporter de la valeur pour repositionner les relations commerciales entre une banque et ses publics, y compris et principalement avec ses clients, dans le but de statuer sur le rôle essentiel de la production du sens.

Ce travail part d'une des définitions de la communication : « la communication est un processus dont l'émetteur transmet des stimuli dans le but de changer le comportement des autres - les récepteurs ou l'auditeur » (Carl I. Hovland, Irving I. Janis et Harold H. Kelly, 1953) ; c'est une « interaction sociale utilisant les messages » (Gerbner, 1969). À partir de ces définitions, le premier chapitre va s'interroger sur les codes, comme des outils de communication qui impactent profondément les processus de la production du sens entre les participants aux processus communicationnels. Une fois l'approche théorique bien cadrée, le deuxième chapitre entrera dans la connaissance de ce que représente le contexte dans lequel le sens est conçu. L'observation des flux communicationnels qui circulent dans une banque fait partie d'un exercice qui vise à préparer des investigations ultérieures plus profondes sur tous les éléments qui laissent leur empreinte sur la production du sens. Sur ce point, j'ai souligné l'affirmation d'Umberto Eco (dans son œuvre « Le Traité de la sémiotique générale ») selon laquelle un code ne peut pas être séparé de la culture où il s'est formé et à laquelle il sert. Cette déclaration ouvre déjà les portes vers l'impact des facteurs externes sur la

production du sens. Dans ma perspective, une information produite et disséminée suite à un effort fait dans un « laboratoire » – comme l'intérieur de la banque– et qui est ensuite envoyée vers ses publics, sera soumise aux processus qui ne sont plus sous le contrôle de son émetteur. C'est à cet instant que commencent le challenge et en même temps l'intérêt, la beauté de ma recherche et du processus de la production du sens.

Le troisième chapitre entrera de plus en plus dans la complexité de tous les éléments qui interviennent dans la production du sens. À partir des approches théoriques formulées dans le premier chapitre, la recherche commence à investiguer les facteurs externes qui impactent le sens, pour identifier les déviations du sens initial. Le contexte de ma recherche représente l'espace des personnes et des relations interhumaines, des perceptions et des influences psychologiques et sociologiques. C'est pourquoi les pratiques bancaires et leur capacité de porter un sens aux destinataires seront étudiées dans cette thèse dans une perspective communicationnelle mais aussi sociologique, psychologique et culturelle. C'est ici que j'ai abordé la pression des groupes sur la capacité de l'individu de donner sens aux informations reçues. En évoluant de la notion de la « dynamique des groupes » de Lewis vers la vision différente de Sartre dans la « Critique de la Raison Dialectique », la recherche a suivi la nature des transformations et des pressions collectives qui impactent profondément le sens attribué.

Sans s'arroger le rôle de répondre à toutes les questions sur un sujet si complexe et subtil, la recherche est entrée dans la profondeur des aspects quotidiens mentionnés antérieurement, en essayant de décrypter et de comprendre les éléments clés qui pourraient faire la différence entre la production et la rupture du sens.

Chapitre 1 : Les approches théoriques des aspects qui influencent la production du sens dans les pratiques bancaires

Les quatre dimensions de ce travail/l'approche théorique et les aspects d'herméneutique

Mon travail apporte une approche spécifique sur le domaine bancaire dans une discipline dont l'histoire avait déjà connu des nombreuses études et synthèses. La recherche est orientée vers une fine observation et les grands principes de la communication sont utilisés dans un domaine très spécifique : le domaine bancaire. Depuis son début, le travail cumule déjà quatre dimensions pilotes : la banque, les pratiques, la communication et le sens. Pour une meilleure introduction de ces termes, je les ai présentés succinctement ci-dessous.

La banque – La banque est une institution financière qui permet d'effectuer des opérations de paiement et de crédit et qui organise la circulation d'argent. La banque commerciale est le cadre de mon travail, pour tester les théories de la communication. Pourquoi une banque est-elle considérée rigide et impersonnelle ? Parce que l'industrie financière-bancaire – malgré ses régulations très strictes – n'existe que grâce à un facteur unique, plus émotionnel que rationnel : la confiance. Le choix d'une banque est une action très importante pour les clients car la banque est fortement liée à l'un des plus importants facteurs de la vie de chacun : l'argent. Cette liaison intrinsèque entre la banque et l'argent (même si l'argent est apparemment discrédité et considéré comme quelque chose d'extérieur, qui n'appartient pas à l'esprit humain supérieur) crée des connotations émotionnelles dans l'esprit des clients. C'est ici le grand défi de la communication bancaire :

produire du sens dans un cadre extrêmement réglementé et impersonnel, mais sur une base émotionnelle.

Les pratiques bancaires représentent toute la suite des outils, processus, modèles utilisés par la banque dans la relation avec tous ses publics (les actionnaires, les employés, les familles des employés, les autorités, les partenaires, les fournisseurs, les médias, les clients). La plupart des pratiques bancaires se concrétisent en documentation bancaire mais il y en a aussi un petit pourcentage qui ne se matérialise pas sous la forme de documents. Ce type de pratiques, moins quantifiables, peut avoir un fort impact sur la perception des récepteurs et implicitement sur la production du sens. Sans ignorer totalement les aspects informels qui peuvent impacter la cohérence du sens, j'ai concentré cette recherche sur les pratiques bancaires matérialisées sous la forme de documents officiels. Ce choix n'a pas été fait par commodité : le but de cette thèse est de traiter en détail les aspects concrets les plus subtils des pratiques bancaires (qui composent le total des activités d'une banque dans un pourcentage de 95 % minimum). Ce projet de recherche s'inscrit dans la thématique de l'analyse et du diagnostic de l'industrie bancaire et suit la production du sens dans les pratiques bancaires, visant particulièrement trois axes où le sens est formé : l'information, le document bancaire et la communication.

La communication – Pour une société commerciale, la communication représente l'ensemble de tous les signaux émis vers ses publics. La communication dans une banque représente la totalité des processus qui permettent l'échange des messages, pour accomplir les objectifs de la société bancaire. Dans cet esprit, les messages émis doivent être : reçus, compris, acceptés et le but final est qu'ils provoquent des réactions attendues dans le comportement des clients.

Ce travail propose une fine observation de la manière dont la communication influence la production du sens dans les pratiques bancaires et, par conséquent, analyse cette production au-delà des aspects économiques, en entrant dans les subtilités des manifestations herméneutiques et théoriques.

Le sens représente l'objet de la recherche et il est observé dans les pratiques bancaires engagées par les représentants de la banque, les partenaires, les autorités, les clients.

Les notions introduites ici seront progressivement développées dans le reste de l'ouvrage.

Définitions du sens

L'approche de la perspective sémantique

Le message étant composé par des signaux et chaque signal ayant une correspondance dans une signification, chaque message comporte au moins un sens, qu'il soit simple ou complexe. L'une des plus importantes caractéristiques du sens est l'intangibilité : le sens ne peut pas être transmis dans une forme concrète, matérielle. Le sens n'existe que dans l'esprit humain. De ce fait, le processus de la communication semble paradoxal. Même si le sens représente la destination finale de la communication, elle n'est pourtant pas capable de toujours le garantir. Le grand défi de la communication est qu'elle se réalise par substitution. Même si le message est transmis par des moyens concrets (écrits ou verbaux) et bien perceptibles, le résultat final de la communication – la production du sens – dépend seulement de la capacité des communicateurs d'établir la même équivalence entre les signaux perçus et les significations attribuées. En réalité, cette équivalence se produit rarement, car les communicateurs perçoivent différemment les signaux et leur donnent des significations qui leur sont propres. Autrement dit, la communication a eu du succès si une signification proche de la signification initiale se produit. La réussite de la communication est toujours relative et c'est important d'en tenir compte dans l'analyse des divers facteurs qui influencent la production du sens. Cette relativité peut être aussi expliquée par le caractère polysémantique de presque tous les messages. Si, en littérature, cette interprétation multiple des sens d'un

message peut avoir des connotations positives, en ce qui concerne la communication commerciale, c'est la situation inverse car il y a un risque de rupture du sens.

Le sens se manifeste dans la transmission et la réception d'un message. Avant d'entrer dans la structure du codage et décodage, il est important de bien questionner la thématique abordée en utilisant la critique de la communication. En partant de l'approche de Lucien Sfez sur ce thème, je n'insisterai pas sur la partie de techno communication dans la recherche. En réalité, ce travail part du principe que le sens créé par les pratiques bancaires sera observé et analysé dans une relation plutôt directe que par les intermédiaires. En même temps, dans ma réflexion, j'ai bien sûr pris en compte les médias qui s'interposent entre le sens original de la banque et le récepteur final (le client). Mais la relation entre la banque et le client a aussi l'avantage d'être une relation plutôt directe, ce qui pourrait représenter un grand avantage pour les deux interlocuteurs. Parce que, en citant Sfez, la pratique « n'est pas seulement affaire de technologie, c'est aussi le résultat d'une tradition où technologies et communication se sont montées ensemble en un couple indissociable ». (Sfez, 1988, p.21)

Pour être clair, le but de cette recherche n'est pas de surprendre la manière dont les médias reflètent les pratiques bancaires, mais d'observer comment le sens de ces pratiques est perçu par ses destinataires. Ainsi, le travail traitera principalement de la création, la transmission et la réception des messages, en considérant la banque et ses clients comme l'émetteur et le récepteur. Par ailleurs, dans le processus communicationnel, la Banque Centrale peut intervenir, en étant perçue d'habitude comme un fort émetteur. Selon Sfez, la communication entre les éléments d'une société échange des informations d'une manière atomistique, comme le font les neurones ou, autrement dit, la communication représente une transformation continue à laquelle participent tous les éléments, internes ou externes.

Ce travail entrera dans l'univers des tentatives qui se sont penchées sur la question du sens. Au cours du développement de la sémantique comme une nouvelle science

– dans la deuxième partie du XIX^{ème} siècle, le problème du sens est devenu de plus en plus compliqué et a commencé à dépasser l’aspect linguistique. Dans la perspective des sciences sémantiques, ses représentations sont décomposées en plusieurs éléments : l’intonation, la pause, l’accent – toute la structure mélodique de la communication et bien sûr, le plus important, le mot même. Finalement, la stylistique a ajouté aux deux catégories de sens linguistique – lexicale et grammaticale – une autre catégorie, celle du sens affectif, expressif, émotif. Il devient de plus en plus difficile d’analyser d’une manière pragmatique, objective et détaillée le sens, étant donné que l’hypertrophie sémantique qui caractérise la notion du sens transforme ce mot en une notion de plus en plus difficile à utiliser. En continuant cette incursion dans l’univers sémantique de la perspective linguistique, la variété des définitions du sens peut apparaître un peu redoutable. Ce travail continue l’incursion dans l’histoire du sens, pour mieux identifier et comprendre toutes les nuances qu’on doit prendre en compte en essayant de décrypter le concept du sens.

L’analyse de la production du sens va suivre l’approche de Ferdinand de Saussure, en se concentrant sur la manière dont le signe porte à lui le signifié et la signifiante. C’est aussi Saussure qui ouvre la porte de la relativité du sens – en dévoilant conformément au modèle dominant en linguistique selon lequel les signaux inclus dans les signes n’ont pas de lien avec le sens qu’ils doivent transmettre. Les signes linguistiques sont arbitraires et, par exemple, dans différents langages, il y a des signes complètement différents pour exprimer le même sens. Dans cette complexité, mon travail va aussi examiner un autre outil de la communication : le code.

À partir de la définition basique, le code représente un système de significations communes aux membres d’une culture ou d’une subculture. J. Fiske (« Introduction aux études communicationnelles ») considère que tout aspect de la vie sociale – gouverné par des régulations consenties parmi les membres – peut être défini comme « codé ». À ce point-ci, interviennent aussi les considérations d’Umberto

Eco (dans son œuvre « Le Traité de la sémiotique générale ») assumant qu'un code ne peut pas être séparé de la culture où il s'était formé et à laquelle il sert.

La communication, à partir des mots vers la création du sens

La communication représente plus que de simples mots mis en forme dans une revue ou sur une affiche à la fenêtre de l'entreprise. Le rôle des mots est de créer du sens, de transmettre à ses récepteurs un message qui trouve sa place dans leur logique, leurs émotions et leur comportement. Il est difficile de conscientiser la création du sens car il se forme très naturellement, mais sa rupture est plus saisissable, car elle change l'attitude et le comportement du client.

Il y a deux aspects dans la manière dont le message est transmis vers son récepteur. D'un côté, ce sont les mots et leur forme qui peuvent créer au début la rupture du sens par un message ou par des canaux de distribution qui ne sont pas alignés aux attentes. De l'autre, c'est le concept fondamental qui se trouve à la base d'un message, produit ou service. Si sa raison d'être et ses caractéristiques ne sont pas construites selon les besoins de leurs potentiels utilisateurs, tout sens sera complètement annulé. Il est vraiment impossible de communiquer le sens par des messages transmis par les outils de communication, sans l'avoir auparavant construit à partir de ses fondamentaux. Même si l'entreprise peut persuader le client par ses techniques de ventes ou par une promotion, ce dernier va finalement changer d'avis en se réorientant vers un autre choix qui a plus de sens pour lui.

Dans le cas de la banque, il y a plusieurs facteurs qui génèrent une telle réaction et ils peuvent varier : le prix (les intérêts, les commissions), le service clientèle ou l'accès aux outils de paiement. Ce sont seulement quelques exemples des aspects qui pourraient inciter le consommateur à changer d'avis. Ce changement est la conséquence des discontinuités existantes entre le sens idéal et le sens manifesté. C'est pourquoi la communication, une fois qu'elle a été bien construite, doit être

soutenue par le produit/le service même. Il y a une certaine dépendance entre les deux conditions car une meilleure communication sera faite à partir d'un produit/service créé selon les attentes du client, si elles ont été correctement identifiées. Bien sûr, cette dépendance n'est pas totale : il est possible qu'une bonne communication ait du succès, même si le produit communiqué n'est pas conforme aux attentes des clients. Mes observations et mon expérience ont démontré que ce type de succès ne dure que sur une période limitée. Il est également possible qu'un bon service, dont les caractéristiques répondent aux besoins de leurs destinataires, soit assez compromis par une mauvaise communication, qui ne réussit pas à donner du sens. Mais au-delà de toutes ces situations, le lien entre le contenu et la forme représente une condition essentielle pour la construction du sens. J'ai observé une certaine légèreté des banques roumaines qui créaient leurs produits sans se préoccuper suffisamment de leur alignement avec leurs destinataires. Les explications sont nombreuses, par exemple, les caractéristiques d'un produit peuvent être influencées par les pressions économiques ou par les réglementations légales.

En réalité, il serait peut-être mieux de considérer l'autre perspective du sens, celle du client, en parcourant les principaux facteurs qui incitent un client à changer d'entreprise bancaire. J'ai pris pour illustration la classification faite par Alina Filip qui correspond aussi à mes observations directes. Les facteurs qui influencent défavorablement la loyauté des clients sont structurés dans les aspects concernant (Alina Filip, 2007, p. 209-210) :

- le prix (les intérêts des crédits et dépôts, les commissions pour les opérations bancaires),
- l'accessibilité réduite aux produits/services bancaires,
- les échecs déjà vécus avec les produits/services,
- les erreurs faites par les banques dans le comportement avec les clients,

- le besoin de la variété des options aussi due à la passivité de la banque,
- les réponses insuffisantes aux problèmes apparus ou non-concordantes avec les attentes,
- la fluctuation du personnel,
- le refus de la banque d'offrir un service/produit à un client (d'habitude, cela arrive dans les cas des crédits et la réponse négative est déterminée par les conditions d'éligibilité que la banque doit respecter),
- les grands investissements, comme l'achat d'un nouvel appartement (les risques financiers liés à un crédit immobilier incitent les clients à comparer très minutieusement l'offre existant dans le marché).

À tous ces facteurs, j'ajouterai aussi la concurrence extrêmement dure et agressive qui se traduit par une lutte permanente pour les mêmes clients. De plus, en particulier après la crise économique, cette lutte s'était bien intensifiée pour les clients avec un risque financier réduit, autrement dit pour les clients ayant une situation financière sûre. Les offres avec lesquelles les banques essaient toujours de « voler » les clients qui appartiennent déjà à une autre banque, peuvent avoir plus de sens et les inciter à changer de banque. Cela représente une véritable perte pour la banque initialement choisie car elle n'a pas réussi à garder ses bons clients, ni à les transformer en clients loyaux. Le challenge d'une banque reste toujours d'attirer le client et aussi de le transformer en client satisfait, qui va rester longtemps. Pour un client qui a contracté un crédit, sa relation avec la banque va durer plusieurs années. Il y a toujours la possibilité qu'une autre banque fasse une offre plus attractive. Il s'agit simplement d'un exemple pour démontrer qu'une banque doit toujours prêter attention à ses clients.

Pour conclure, comme l'argent est toujours très important, avoir des clients loyaux impose la production du sens dans les pratiques quotidiennes. C'est un enjeu qui ne

fait pas encore partie des préoccupations prioritaires de la banque. Mais, de plus en plus forcées par les conditions économiques et par la pression des clients et de la concurrence, les banques ont commencé à prêter attention au contenu et à la manière d'interagir avec le client, afin que tous leurs messages soient bien compris par le client. Ces efforts sont visibles dans les programmes bancaires visant à fidéliser les clients. Dans les sciences du marketing, le mot « fidélisation » est toujours lié à « satisfaction ». Ce dernier, même s'il est parfois trop utilisé dans les approches marketing, sera traité dans ce travail de la perspective du sens qu'il devrait impliquer et transmettre.

Les liaisons entre le sens et les pratiques bancaires - La méthode et le problème phénoménologique de la coïncidence de l'intuition et de l'explicitation

Ce travail exploite les subtilités des pratiques bancaires pour y trouver les ressorts les plus complexes qui influencent leurs sens. La dimension physique, spatio-temporelle de la production du sens dans les pratiques bancaires demande une compréhension de ses caractéristiques, et exige une *explicitation*. De plus, les pratiques intègrent un sens qui les singularise, elles doivent donc ouvrir la porte à l'*interprétation*. Cette interprétation consiste surtout dans la transposition des symboles, pour voir le sens. De cette perspective épistémologique, la connaissance est rendue possible uniquement par une analyse logique qui détermine l'essence, la structure, le style de la forme symbolique (science, sociologie, psychologie, philosophie, etc.).

L'approche théorique offre l'avantage de mieux comprendre la manifestation du sens d'une multitude de perspectives. De plus, elle aide à mieux positionner un sujet extrêmement subtil et subjectif, comme le sens, dans le cadre assez austère et limité des pratiques bancaires. Ce subjectivisme laisse un haut degré d'interprétation. J'utiliserai, dans l'analyse, les découvertes théoriques, pour trouver leurs applications concrètes dans les pratiques bancaires. J'ai pris en compte la perspective

linguistique, sémantique et sémiotique, en essayant en même temps un exercice difficile, celui de couvrir ces approches du point de vue du client, de la banque et de la Banque Centrale. À la fin de cet exercice, il est important d'apprendre s'il y a des choses communes à ces trois points de vue, et surtout s'il y a des considérations que l'émetteur considère très importantes pour la création du sens mais qui n'ont aucune résonance au niveau du récepteur.

À ce point, il est important de répondre à quelques questions : comment est-il possible de mesurer le sens et de savoir s'il répond aux attentes ? Parce que le sens n'est pas tangible. Il est possible que le sens existe pour une personne et pas pour une autre. Il sera difficile de soutenir dans mon argumentation la justification du sens sans les outils concrets pour démontrer sa création. Une autre hypothèse de la recherche se réfère au lien indestructible qui existe entre la création du sens comme résultat final des pratiques bancaires et la communication comme moyen principal de transmettre aux publics les messages.

Le sens des pratiques bancaires dans une situation pratique comportant déjà un sens

Mon observation part d'un postulat implicite qui se manifeste dans la réalité quotidienne, en indiquant, parfois même avec ostentation, que le sens attribué aux notions (y compris aux notions bancaires) est *symboliquement médiatisé*. Il prend de la place dans un contexte symbolique, où il peut être interprété, et par rapport auquel il peut être évalué. Ce milieu symbolique intègre tout ce qui est susceptible de valoir comme règle ou comme norme. Le symbolisme est à la fois sociologique, culturel et transcendantal : les symboles intègrent des systèmes et des valeurs dans un espace établi, en se manifestant dans un contexte social, économique et culturel. Une réalité très claire illustrée par Lucien Sfez qui affirme : « l'interprétation est partie intégrante de la communication, qu'il ne saurait être de parole échangée que si l'interprétation intervient à quelque niveau que ce soit, et si, d'autre part, nous référons cette interprétation à la fonction symbolique dans la mesure où elle lit et lie

les signes entre eux par la médiation de symboles interprétants » (Sfez, 1988, p. 354). Pour avancer dans l'explication de cette démarche, il faut expliciter tout d'abord les enjeux figuratifs et interprétatifs du transfert d'information dans le contexte des banques commerciales.

Quelques considérations théoriques sur la production de la perception

Dans le langage courant, la perception est définie comme : *1. Le processus psychique dont les objets et les phénomènes du monde objectif qui actionnent directement vers les organes du sentir sont le reflet total, avec toutes leurs caractéristiques comme un tout entier, unitaire 2. La réflexion subjective dans la conscience d'un peson des objets et phénomènes de la réalité objective qui actionne directement vers les organes du sentir ; image qui apparaît comme le résultat de cette réflexion. L'agilité de percevoir les phénomènes du monde extérieur, compréhension, connaissance.*

Ces définitions font la jonction des aspects subjectifs avec les plus objectifs dans la transmission des messages et, finalement dans la production du sens. Il faut bien comprendre du début le sens exhaustif du mot « message » - et je me réfère à toutes les manières de créer et transmettre un message : directes, indirectes, volontaires/non-volontaires, écrites, orales. Chaque lieu d'interaction avec le récepteur final représente une manière de transmettre un message et, par conséquent, de produire un sens. Ces considérations cumulées avec les définitions ci-dessus conduisent vers le grand enjeu de la production du sens : garder ses caractéristiques bien préétablies d'une manière rationnelle, pendant le filtrage subjectif de chaque bagage culturel, émotionnel et rationnel rencontré dans sa propagation. Comme chaque entité-récepteur vient avec sa propre personnalité et expérience, une des conclusions est que le sens connaît autant de formes que d'ADN rencontrés.

C'est le moment de faire la liaison entre les notions de perception et d'image, en gardant en même temps une différenciation entre les deux, malgré la tentation

commune d'identifier leurs sens. L'image représente le reflet de la réalité par perceptions, sensations ou représentations. Les implications philosophiques qui se trouvent à la base de ces concepts viennent se révéler chez Bergson où le concept de l'image se construit sur trois modes perceptifs. L'originalité de la théorie bergsonienne, très bien exposée par Iulia Podoroga de l'Institut de philosophie de l'Académie des sciences de Russie à Moscou, consiste à assimiler la perception à la matière ou à la faire provenir de l'univers matériel. Par le sous-titre du livre (« Essai sur la relation du corps et de l'esprit »), Bergson se propose de clarifier l'aspect de la liaison entre le corps et l'esprit ou le fameux dualisme psychophysique. Dans ce but, il va offrir d'un côté la proposition de ce qu'il appelle « *la perception pure* », comme l'aspect idéaliste et de l'autre, « *la matière* », comme la partie réaliste, matérialiste, mais comme un « ensemble d'images ». La manière dont Bergson traite dans son travail le sens, comme la seule logique de décrire le monde, est également très intéressante : « Me voici donc en présence d'images, au sens le plus vague où l'on puisse prendre ce mot, images perçues quand j'ouvre mes sens, inaperçues quand je les ferme » (Bergson, 1985).

Cette liaison extrêmement forte que Bergson réalise entre la perception, l'image et le sens va révéler l'importance de la production du sens. Dans son article sur les études de Bergson, Iulia Podoroga réfléchit sur l'existence de l'image à mi-chemin, comme dit Bergson, entre la chose et la représentation. Autrement dit, l'image se situe elle-même parfois au carrefour de la perception pure (qui va transposer l'image exactement comme elle existe) et de la perception habituelle ou consciente. Bergson surprend extrêmement bien la manifestation de l'image comme un échange et une distribution de mouvements. Les images se forment et se déforment suite aux processus continus consistant à recevoir et envoyer des ébranlements aux autres images de manière quasi instantanée. Par conséquent, dans ce processus, chaque image influence les autres. Comme Iulia Podoroga conclut dans son article, les images « *(elles) n'existent pas par elles-mêmes ou pour elles-mêmes, mais chacune tient son existence de tout cet ensemble d'images environnantes qui ne sont là que pour la refléter et pour se faire refléter par elle ; c'est donc une existence multiple ou plurielle* ».

L'approche chez Bergson va servir de point de départ pour mieux découvrir quels sont les mécanismes qui construisent l'image dans l'esprit humain. C'est ici le grand défi : toutes les images que l'on voit autour de nous ou projetées sur les écrans de cinéma ou à la télévision, ou dans les campagnes publicitaires, viennent se reconstituer dans l'esprit comme un mélange complexe entre la réalité et les perceptions. Chez Bergson, l'image représente toujours un mouvement. « L'image se transmet différemment selon le mode de perception qui la sollicite : elle est image-mouvement pure tant qu'elle est objet de la perception pure, elle est image-représentation dans la mesure où elle se laisse découper dans la perception utilitaire », synthétise Iulia Podoroga. L'esprit humain et l'image restent des sujets complexes, bien liés aux perceptions et, par conséquent, à tous les aspects culturels, sociaux, philologiques et même économiques. En se référant de nouveau aux outils de la logique, comme les perceptions sont le résultat du filtre de chaque individu, par transitivité, l'image sera le résultat du même processus. Dans cet esprit, j'avance l'idée d'une multitude d'images qui sont la réflexion de l'image initiale, de l'image pure. À présent, pour la clarté et la précision de ce travail, il faut différencier ces deux notions : image pure et image initiale. Pour ne pas créer de confusion, comme hypothèse assumée pour ce travail, je vais considérer l'image générée (ou souhaitée) par l'émetteur comme l'image initiale, et ne plus associer image initiale et image pure. Malgré la tentation, cette démarche ne va pas glisser vers la recherche des méthodes visant à créer une image de l'entreprise identique à ses projections initiales. Il est parfaitement possible que la projection initiale n'ait aucun sens pour ses récepteurs. Malheureusement, la réalité le démontre souvent par les approches erronées des entreprises qui n'ont jamais l'intérêt ni la capacité de connaître ou comprendre comment faire naître les récepteurs désirés chez leurs clients.

Les outils pour mesurer la production du sens

Toutes les définitions du sens exposées ci-dessus indiquent bien comme le sens est intangible ; j'ai donc ressenti le besoin d'accompagner l'observation et la théorie

avec des indicateurs pragmatiques. C'est pourquoi ce travail va utiliser la mesure du sens par des indicateurs concrets avec l'intention de suivre la voie de la production du sens, pour mieux identifier les lieux où le sens a pris une forme ou, au contraire, a été détruit.

Les rapports entre le sens et la communication

En développant l'idée antérieure, il est important de réfléchir sur la manière dont la communication trouve son rôle dans cette analyse de la production du sens dans les pratiques bancaires. Cette création est-elle possible sans la science de la communication ? Le sens existe-t-il et se manifeste-t-il totalement indépendamment de la communication ? Avant de répondre à ces questions, j'ai corrélié cette approche avec les pratiques bancaires. Sans parler en termes de définition, les pratiques bancaires représentent toutes les actions qu'une banque réalise dans son activité quotidienne, incluant les politiques de crédit, les réglementations internes, les stratégies externes et, très important, les opérations avec les clients. En gardant en tête cette matérialisation des pratiques bancaires, leur impact sur les activités bancaires et sur le sens qu'elles peuvent produire pour les clients est évident.

Il faut faire une claire délimitation entre ces termes : pratiques bancaires, sens, impact et communication, pour ne pas les confondre, même s'ils sont très liés les uns aux autres, avec des interdépendances multiples. Connaître le rôle distinctif de chacun aidera à mieux comprendre quel est l'effet de leur interdépendance dans la production du sens. En tenant compte des affirmations précédentes, l'observation continue permet d'avancer une nouvelle hypothèse : l'impact d'une action est différent tant pour l'émetteur que pour le récepteur. La question initiale revient : qui donne le sens d'une action ? Cette question sera reprise et examinée en profondeur ci-dessous dans le travail.

Les différentes significations du sens et de l'impact sont influencées par la perception différente des acteurs et également par la manière de communiquer. La communication intervient sur les pratiques, le sens et l'impact. Par la communication, chaque terme reçoit une forme et une perception concrète, parce que la communication les porte d'un acteur à un autre. Ainsi, la communication devient le matériel concret pour analyser la production du sens. C'est toujours la communication qui permet de mesurer la création du sens. Cette mesure sera formalisée dans ce qu'on appelle la perception du client. En sectionnant la communication dans toutes ses formes (directe/indirecte, verbale/écrite, non verbale, vers les clients finaux/vers les autorités, etc.), la recherche se propose de décoder les messages dans toutes leurs phases : au niveau de l'émetteur, des canaux de communication et du récepteur. Par l'observation directe, ce travail va bien noter tous les interfaces du sens.

Le sens de la perspective de la sémiotique

Parmi les autres sciences qui aident à construire et déchiffrer les sciences de la communication et de l'information, je fais toujours référence en ce qui concerne la production du sens, à la sémiotique et la linguistique. Sans essayer une délimitation extrêmement précise – dans le contexte pratique du système bancaire – j'ai observé la production du sens d'une double perspective : du processus et de la sémiotique. La manière dont les émetteurs et les récepteurs transmettent et décodent les messages, la clarté du message - sont considérés comme des échanges les significations qui se produisent pendant la communication. Autrement dit, la production du sens – y compris les points de rupture – sera observée au fur et à mesure du processus de la communication. En même temps, la même importance sera accordée à la manière dont le message sera compris suite à son interaction avec les récepteurs, en surprenant surtout l'interprétation du message par chaque récepteur. L'approche sémiotique aide à mieux comprendre les différents sens que le même message peut produire tant au niveau de l'émetteur que du récepteur. De

cette perspective, une autre question se pose sur la production du sens : l'interprétation différente du même message signifie la rupture du sens ou son évolution ? Du point de vue commercial, les choses deviennent plus simples : lorsqu'un récepteur-client interprète différemment un message transmis par la société commerciale et que cette interprétation affecte sa perception, son attitude et son comportement vers la banque d'une manière adverse – cela signifie une grave rupture du sens. Même si ce jugement pourrait apparaître limitatif, il s'appuie sur la réalité du contexte pratique qui guide cette recherche. L'ignorance de cette réalité signifierait la perte totale des points d'ancrage pragmatiques qui ont déterminé la problématique de cette thèse.

Pour parler du sens et de ses composants, ce travail fait appel à la perspective de la sémiotique. En partant de la définition de Saussure « l'étude de la vie des signes dans le cadre de la vie sociale – représente une partie de la psychologie sociale et, par conséquent, de la psychologie générale », l'étude du sens cherche toute signification linguistique, écrite, psychologique ou sociale. La vision d'Umberto Eco introduit deux composants très importants pour la création du sens ; de cette perspective, la sémiotique représente la corrélation dialectique de deux domaines : la théorie des codes et celle de la production des signes.

En avançant dans cette thèse pour formaliser les hypothèses et pour intégrer les observations, j'ai aussi utilisé l'approche théorique de la sémiotique. La sémiotique a une large plage d'investigation : le langage (ou, plus précisément, les langages) et les pratiques de la signification/communication comme pratiques sociales. Le postulat qui se trouve à la base de la sémiotique se réfère à l'intelligibilité et au descriptivisme du sens. « Sans savoir quelque chose en plus de la nature du sens, j'ai appris à mieux comprendre où il se manifestait et comment il se transformait. En utilisant seulement la sémiotique des formes multiples sous lesquelles le sens se trouve, leur interprétation, tant comme instances horizontales et niveaux verticaux de la signification, va constituer elle-même un langage qui permettra de parler du sens parce que, finalement, la forme de la sémiotique n'est que le sens du sens ».

(Greimas, 1970, p. 31-32). Autrement dit, la sémiotique vise les conditions pour produire et comprendre le sens ou, pour mieux exprimer, « la sémiotique représente l'étude de signes à la condition de regarder au-delà de ces signes et de bien comprendre ce qui s'y passe » (Floch, 1990). Pour pouvoir parler correctement de l'existence d'un sens (quel qu'il soit), il est important de considérer premièrement la signifiante des pratiques bancaires. Les pratiques bancaires (peu importe leur contenu ou leur but) doivent comporter une signification exprimée dans un langage commun avec celui du récepteur et, après avoir été formalisées, elles doivent être communiquées. À ce point-ci, cette recherche se trouve en corrélation avec la vision qu'Umberto Eco avait exprimée sur la liaison dialectique entre deux domaines : la sémiotique de la signifiante et la sémiotique de la communication. Cette dyade est déterminée par la finalité de la recherche, celle d'étudier les processus mis en place dans la perspective de la communication. « Ces processus existent encore complètement parce qu'au-delà de chacun d'eux, il y a un système de signifiante ». (Eco, 1982, p.14).

Dans son « Traité de sémiotique générale », Umberto Eco offre plus d'attention à la théorie des codes – comme le facteur spécial de la communication, à partir de l'hypothèse apriorique qu'un code ne peut pas être séparé de la culture dans laquelle il s'était formé et manifesté. Sa thèse est extrêmement intéressante par ses considérations sur la position du référent. « Si le référent est la condition nécessaire pour la projection du modèle sémiotique, il ne représente pas du tout la condition pour le fonctionnement de la sémiotique », dit Umberto Eco dans son travail, en plaidant pour une sémiotique basée sur les conditions de signifiante (la théorie des codes) et pas sur la vérité de la source.

La projection de cette idée dans le monde bancaire aide à mieux identifier les postures dans lesquelles les banques se trouvent dans leur fonction d'émetteurs. De cette perspective, les concepts comme signe, code et message reçoivent une acception spéciale. Eco considère le signe comme la correspondance entre le signifiant et le signifié, l'espace de la rencontre entre deux éléments qui sont dans

une relation d'interdépendance, mais qui proviennent de deux systèmes différents, en étant associés seulement par leur relation de codification. Finalement, le texte existe uniquement comme le résultat de la coexistence des codes. Dans la vision d'Eco, le code peut bien exister et fonctionner sans la présence du référent, tant qu'on considère qu'une expression ne désigne pas un objet (le référent) mais qu'elle porte un contenu culturel.

À côté des modèles et schèmes classiques de la communication, la sémiotique vient avec une perspective complémentaire, en adressant la structure abstraite des systèmes de la signifiante (les codes graphiques, iconiques, des langages) et le processus par lequel les récepteurs appliquent les règles de ces systèmes pour communiquer. La valeur et la signifiante d'un mot sont entièrement déterminées par le système. Aucun système n'est aussi pointu que la langue qui est liée à la précision des valeurs (la moindre nuance change les mots), du nombre conséquent de termes actionnés à l'intérieur du système et de l'interdépendance totale entre ces termes. Par conséquent, pour parler de langage, tout est syntactique, tout représente un système.

Pour parler du sens dans les pratiques bancaires, il faut comprendre l'importance vitale que l'utilisation des mots joue dans la création de la signifiante finale. Choisir les bons mots, les intégrer dans un contexte en tenant compte des codes et des valeurs de chaque récepteur – tous ces facteurs composent le sens que les pratiques bancaires devraient incorporer et porter vers leurs audiences. En réalité, mon affirmation est l'illustration d'une des hypothèses sémiotiques actuelles qui se réfère à l'existence des codes ou règles spécifiques pour chaque processus de la communication. En étudiant les processus culturels du point de vue communicationnel, la sémiotique vise la divulgation des systèmes qui sous-entendent les processus. « La dialectique système – processus nous conduit à la dialectique code – message. » (Umberto Eco, 1972 : 30- 31). En conclusion, les codes sont toujours multiples et pas toujours communs à l'émetteur et au récepteur. L. Pirandello synthétise bien cette problématique : « En utilisant les mots, je leur

donne le sens qu'ils portent pour l'émetteur, moi, comme le récepteur leur donne le sens que je crois qu'ils portent. On a l'impression de s'être bien compris mais, finalement, il n'y a aucune compréhension réciproque. »

Le rôle de la codification et de la décodification dans la théorie de la communication

Au début des années 60, Umberto Eco avait développé une recherche sur les spécificités des messages diffusés par les télévisions. Vue comme un essai initiatique du point de vue sémiotique, cette recherche souligne une discordance entre ce qui est transmis par la source (l'émetteur) et ce qui est compris par le récepteur. Umberto Eco appelle ce phénomène « la décodification aberrante ». Cette recherche reprend l'idée exprimée ci-dessus, en visant directement la manière dont le sens se manifeste dans un processus de communication. L'absence d'une signifiante unique et unitaire dans les processus de la communication est en fait une réalité de plus en plus rencontrée dans les échanges des messages. Autrement dit, « la décodification aberrante » représente la norme et pas l'exception.

La problématique est reprise constamment par les études de spécialité, dans l'effort de surprendre toute la complexité du processus communicationnel.

La méthodologie de la recherche

Ce projet de recherche s'inscrit dans la thématique de l'analyse et du diagnostic de l'industrie bancaire et suit la production du sens dans les pratiques bancaires, visant particulièrement les lieux où le sens se produit. En même temps, le projet se propose de structurer la recherche sur l'industrie bancaire et d'aborder les pratiques bancaires d'une manière formalisée, pour identifier et analyser les zones où le sens

est né. Méthodologiquement, il s'agit d'un projet de recherche participative, fondée sur une observation fine et sur l'implication active dans la vie quotidienne de la banque.

Cette approche de recherche est inscrite dans le prolongement de la philosophie pragmatiste américaine du début du 20^e siècle, plus particulièrement dans la tradition de la recherche-action proposée par Kurt Lewin durant les années 40. La pertinence de la méthode de recherche participative dans le cadre de ce projet repose également sur sa capacité de conjuguer les termes de recherche participative et de recherche-action.

Dans ce projet, la démarche de recherche participative consiste à explorer en profondeur la stratégie et les actions du système bancaire et ses dynamiques lorsqu'il interagit avec ses publics internes et externes : employés, clients, autorités, médias de masse. L'étude est faite suite à une présence prolongée sur le terrain, en contact direct avec le personnel bancaire et avec les clients bancaires. Cette expérience m'a aidée à identifier et analyser la perception sur les banques. En effet, la recherche est réalisée par l'observation et les (inter)actions.

L'approche empirique de cette recherche est structurée en vue d'un double objectif. D'abord, la recherche se propose de participer à la dynamique précipitée des marchés financiers et aux changements qui sont devenus souvent radicaux pour s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement. Je propose une approche globale de la production du sens dans le document bancaire, en prenant en compte la structure intérieure de la banque et son ajustement à travers les dernières turbulences économiques. En effet, la dynamique des marchés financiers s'appuie sur plusieurs fondamentaux, au niveau macroéconomique et microéconomique :

- Les cycles commerciaux ne sont plus prévisibles, étant plutôt absents.
- La croissance et la récession économiques, tant prédictibles durant les dernières décennies sont devenues erratiques.

- Le profil de l'investisseur global est caractérisé par l'agrégation et la prudence (versus l'expansion et l'enthousiasme - dominants avant la crise économique).
- Le degré de tolérance au risque a diminué de façon spectaculaire.

Les préférences des clients ne sont plus aussi prévisibles, parce que les clients sont devenus réservés, hésitants, et ils sont de plus en plus orientés vers l'investissement qui offre le plus grand degré de sécurité.

Le rapport entre le client et les pratiques bancaires

Des centaines d'études et de livres ont été publiés sur le sujet de la relation avec le client, en conseillant les sociétés commerciales sur la meilleure façon de garder leurs clients satisfaits. La complexité est l'une des premières caractéristiques de la relation client – banque. Du point de vue technique, les clients des banques peuvent faire en même temps des dépôts et des crédits bancaires. Mais la relation reste une relation basée sur la confiance réciproque. De plus, cette relation se développe souvent dans la durée. Même sans le réaliser, la banque et son client entrent dans une relation qui se manifeste au-delà de la dimension financière, en pénétrant la profondeur psychologique. En simplifiant l'argumentation, je peux affirmer que la banque reste le gardien de quelque chose de plus significatif que l'argent, la sécurité. L'argent représente l'un des plus importants actifs dans nos vies et pas seulement pour la valeur financière mais surtout pour sa signification en termes de valeurs et besoins humains.

De plus, pour toutes les pratiques bancaires, la clientèle n'attend qu'une simple exécution d'une opération. Les clients demandent de plus en plus de valeur ajoutée pour les services reçus. En réalité, au cours de ces dernières années, en Roumanie, les attentes et les exigences des clients sont devenues de plus en plus élevées. Cette

affirmation est illustrée par les résultats de l'observation effectuée sur le paysage bancaire roumain, sur l'attitude et le comportement des clients. Toutes les données exposées et utilisées par la recherche serviront à mieux interpréter et (espérons) comprendre la manière d'interagir avec les publics destinataires. Ces données sont extrêmement importantes et représentent l'un des principaux outils de ce travail. Cette thèse fait constamment référence aux réactions et aux attentes des clients. Le client représente l'élément critique pour mon sujet. Il est le seul point fixe dans l'univers bancaire, tout le reste est une grande variable. Mais il faut faire attention car le point fixe n'est pas le client lui-même. Le client est entièrement imprévisible, mais c'est le seul qui donne sens (ou non-sens) aux pratiques bancaires.

La formulation de la problématique

La démonstration d'une affirmation par la réduction à l'absurde

Dans mon travail, j'ai refusé d'accepter comme un axiome l'affirmation antérieure selon laquelle « c'est seulement le client qui donne sens aux pratiques bancaires ». La démonstration de cette théorie va utiliser une méthode mathématique souvent trouvée parmi les démonstrations des théories mathématiques, développée dans une forte liaison avec la science de la logique. Je me réfère ici à la méthode de la réduction à l'absurde. Pour analyser la véridicité ou la fausseté d'une affirmation, j'utilise le concept de la vérité d'Aristote - selon lequel une affirmation est véridique si elle correspond à un fait réel. Construite sur les bases de la logique mathématique, la méthode de réduction à l'absurde part de l'idée que la conclusion est complètement fausse. L'énumération des arguments va conduire à une affirmation qui contre l'hypothèse initiale, donnant ainsi naissance à une absurdité. La véridicité de la conclusion prouve l'absurde de la prémisse. Sans trop entrer dans les subtilités mathématiques, *ce travail se propose d'argumenter l'affirmation suivante : dans la communication entre la banque et le client de la banque, ce dernier n'est pas l'autorité qui décide si les pratiques et les messages de la banque ~~font~~ ont du sens.* La banque n'aura donc aucune

raison de faire des efforts pour construire un bon message qui est porteur de sens pour le récepteur. La banque pourrait se concentrer sur d'autres activités qui ne seront pas orientées vers ses clients. Construite d'une manière simple et intuitive, mon argumentation dévoile la conséquence d'une telle situation : les récepteurs vont finir par ne plus être intéressés par l'offre de la banque et ils seront attirés par la concurrence. Affectée dans sa structure de fonctionnement, la banque ne pourrait pas continuer ses activités. En générant un manque d'intérêt parmi ses clients, la banque va préparer ses liquidations, ce qui est profondément en contradiction avec sa raison d'être : rester une société commerciale profitable. Comme le client est le facteur déclencheur du fonctionnement de la banque, en sa qualité de récepteur, c'est lui qui doit valider le sens produit par la banque. Autrement dit, dans le contexte pratique, si le récepteur-client ne trouve pas le sens dans les pratiques de la banque, il va interrompre le dialogue avec la banque. Pour la banque, le manque de clients signifie simplement la faillite, ce qui est inacceptable et prouve ainsi la véracité de la conclusion : « c'est seulement le client qui donne sens aux pratiques bancaires ». Cette conclusion servira de référence pour intégrer toutes les autres considérations de mon observation.

Point d'interrogation sur la mesure du sens produit

Les instruments modernes de marketing ou de « Service clientèle » n'ont pas encore inventé un dispositif pour mesurer la production du sens. Ce n'est pas ici le lieu pour débattre sur la difficulté de créer un tel outil ou sur l'intérêt réel des entreprises de le faire. Il existe néanmoins des préoccupations sur la manière de mesurer la réponse des récepteurs aux diverses initiatives ou actions de l'entreprise. L'image représente aussi un facteur qu'il est intéressant de mesurer pour les sociétés commerciales (et je vais me référer ici spécialement aux banques). L'observation participative effectuée sur plusieurs années dans le domaine bancaire roumain, même de l'intérieur du système, m'a aidée à identifier un manque fondamental : l'absence de la problématique du sens. Je ne me réfère pas ici à une orientation vers

le sens dans sa forme académique, mais dans ses aspects commerciaux. Même les études les plus complexes que j'avais vues au niveau bancaire sont encore loin de faire de vraies connexions avec la problématique du sens. Il est vrai que le défi est de taille : essayer de comprendre le sens d'un public mixte, mélangé, composé de centaines de milliers de personnes, cela n'est jamais facile. En attendant l'invention d'un ordinateur pour lire les pensées des personnes et même pour les anticiper, j'ai pris en compte les éléments actuels : l'image, la perception, le degré de satisfaction, les attentes, les comportements. Ces sont des sujets auxquels les entreprises commencent à s'intéresser de plus en plus. Vu leur forme volatile, l'un des buts des sondages effectués auprès des clients est de projeter les éléments immatériels d'une manière concrète, chiffrable. En Roumanie, ces mesures ne sont pas encore très fines, et restent à un niveau presque basique. Les entreprises se contentent de voir le degré de satisfaction des clients sur les initiatives de la banque. Il y a aussi des études sur la manière dont la banque devrait répondre aux besoins et aux attentes des clients. En réalité, l'interrogation s'arrête quelques pas avant d'entrer dans la problématique du sens, en manquant toujours la question « pourquoi ? ». Avec ce sujet, j'entre déjà sur le territoire du marketing, pour chercher aussi quels sont les outils avec lesquels l'entreprise veut atteindre son récepteur. Mais, cette thèse va au-delà d'une analyse des actions de marketing, en observant ces approches par leurs capacités de produire du sens. De cette manière, l'aspect commercial n'est que l'effet organique de la production du sens.

Mon approche vient insister sur la manière dont tout essai de communication doit suivre la voie qui a du sens pour le récepteur. Je me réfère à ce point-ci à la publicité, aux campagnes de relations presse, aux événements spéciaux organisés, aux sites web, aux promotions déroulées, aux concepts des points des ventes. De plus, j'ai pris en compte les recherches sur le marché, sur les clients, les questionnaires de satisfaction, les sondages sur le comportement des consommateurs. Dans cette zone, les outils de marketing sont de plus en plus élaborés et sophistiqués, en pénétrant des secteurs comme la NLP

(neurolinguistique), la psychologie, la sociologie, les statistiques. C'est pourquoi, dans l'élaboration de cette thèse, je me suis servie des conclusions du marketing.

La question qui se pose à ce point-ci, avant d'examiner en détail ces pratiques, est : quels sont les ressorts qui déclenchent le sens? Le marketing donne une réponse : la seule préoccupation est celle de mieux connaître et comprendre le client afin de pouvoir lui offrir des produits et des services dont il a vraiment besoin. J'ai néanmoins considéré la réponse du marketing comme insuffisante pour cette recherche et c'est pourquoi j'ai décidé de conduire les observations plus en profondeur de la question mentionnée ci-dessus. L'objectif de l'activité du marketing est de rendre le processus des ventes très facile. Par le marketing, une entreprise devrait connaître et comprendre très bien son client (le récepteur final) ainsi que le produit ou le service offert - soit la réponse à tous ses besoins - et la vente devrait se réaliser facilement. (Druker, 1973). L'appel à la définition donnée par l'une des figures les plus imposantes en marketing aide à mieux voir l'aspect commercial prédominant qui justifie toute approche de marketing. Finalement, le profit est la raison structurale de l'existence de toute entreprise commerciale, car, dans le cas contraire, l'entreprise sera obligée d'entrer en faillite, donc de mourir. Bien consciente de cela, j'ai voulu chercher une autre approche, à partir de la même question, mais dans l'autre sens : quelle est la raison fondamentale et réaliste de l'existence d'une entreprise commerciale, mais cette fois-ci de la perspective du client ?

La construction du sens au niveau du récepteur

Ce travail part à la recherche du sens de la perspective du client vers l'entreprise commerciale, approche soutenue par une citation de Montesquieu (1689-1755) qui dit : « *L'histoire du commerce est celle de la communication des peuples.* » Finalement, il s'agit d'un échange communicationnel entre le client final et les représentants de l'entreprise commerciale. Par exemple pour les banques, la question est : pourquoi

une personne fait appel à une banque ? La première réponse qui vient spontanément se réfère au besoin d'argent – donc au besoin de contracter des créances. La raison suivante vise le désir de faire des économies. Ensuite, bien sûr, il y a d'autres besoins, comme les changements de devises, les transferts, etc. Il faut retenir le besoin des individus d'emprunter de l'argent comme le plus important facteur qui justifie l'existence d'une banque. Les créances représentent aussi la plus grande source de profit pour la banque, mais construite sur des fondements complexes, logiques et émotionnels. J'insiste bien sur ce dernier aspect dans l'existence d'une banque car l'aspect émotionnel joue un rôle très important dans la vie de l'entreprise et dans la relation avec ses publics. Par ailleurs, le rappel de la pyramide des besoins de Maslow a pour but de mieux approfondir ce sujet. La hiérarchie bien connue des besoins, structurée par Maslow, se trouve en lien direct avec tous les facteurs qui déterminent un certain choix pour un achat. C'est le besoin qui influence la décision d'acheter, mais qui influence la création d'un besoin ? Les facteurs qui déterminent ces besoins deviennent de plus en plus sophistiqués, en montant en haut de la pyramide.

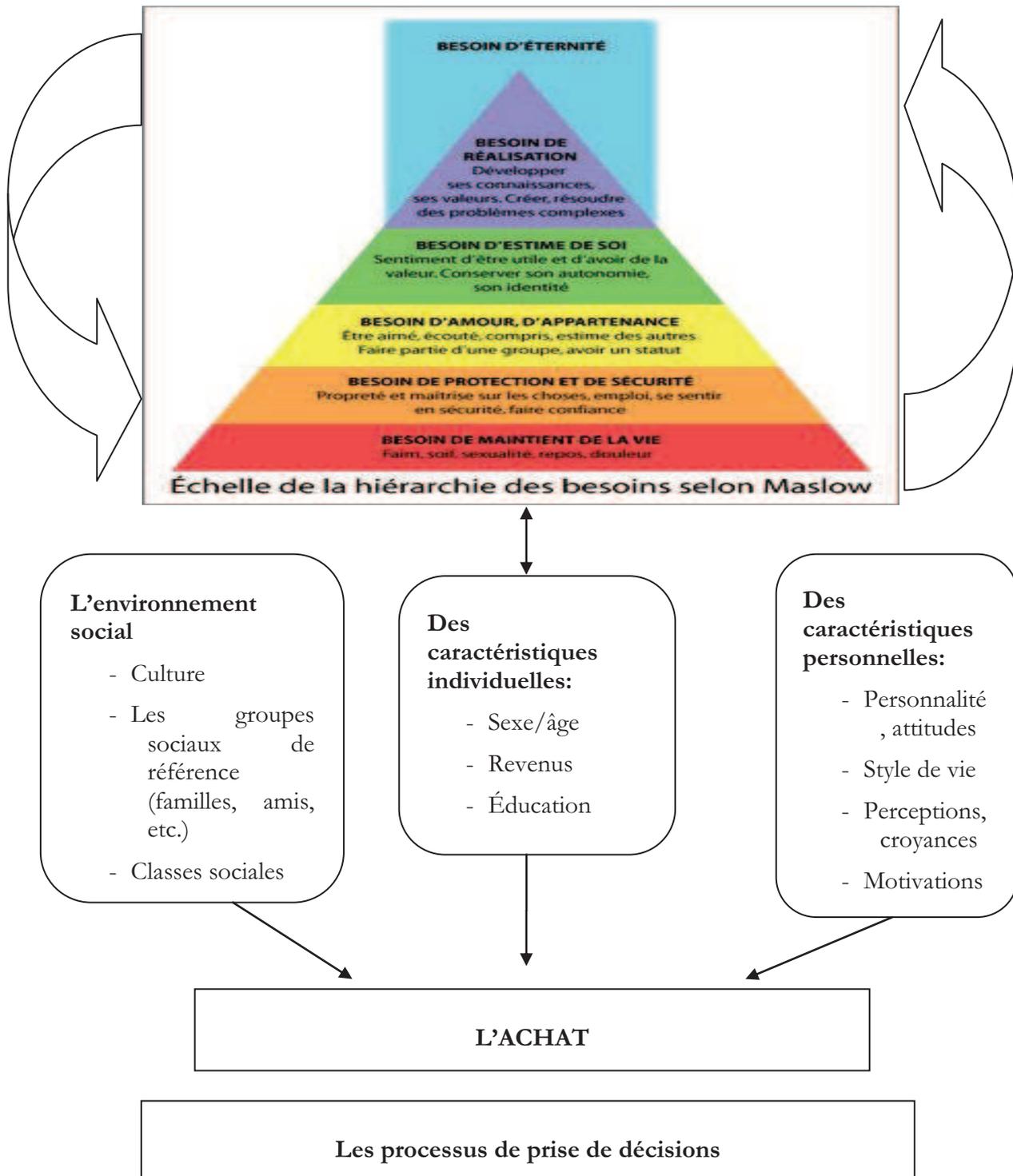


Figure 1 : Les facteurs qui influencent le comportement du consommateur

Le schéma de la Fig. 1 ci-dessus synthétise la manière dont toutes ces influences se réunissent dans l'esprit du client. C'est un mélange complexe de besoins pratiques et basiques, d'aspects plus sophistiqués de la personnalité de l'individu, de pressions culturelles et éducationnelles. Tous ces éléments influencent la décision d'achat qui se manifeste souvent en un instant. Les sciences récentes de marketing ont dépensé des montants considérables pour mieux comprendre quels sont les ressorts chez le client qui déclenchent cette décision. Sans transformer ce travail en une autre étude de marketing, le recours aux outils et plutôt aux conclusions de marketing est justifié, car c'est le domaine qui, au cours des dernières décennies, s'était le plus intéressé au comportement du consommateur. Ils font partie des rares instruments qu'on peut utiliser dans cette zone. Mais, malgré quelques tentatives pour s'en sortir, le marketing reste encore bloqué dans des considérations commerciales qui déterminent un certain comportement. C'est pourquoi ce travail a recours aux considérations du marketing, tout en restant toujours parfaitement conscient d'une certaine myopie de ce domaine.

Il est extrêmement intéressant d'approfondir la liaison qui existe entre les besoins de la pyramide de Maslow et les motivations intérieures de l'individu. Plus le besoin monte dans la pyramide, plus la motivation devient forte. Les aspirations les plus hautes ont besoin du plus haut degré de détermination. En transposant ces déductions dans le paysage commercial, j'ai remarqué l'interdépendance entre trois aspects : le besoin – la motivation – la décision d'achat. Finalement, en simplifiant, c'est la décision d'achat qui intéresse l'entreprise commerciale. Mais il faut comprendre comment cette décision se forme et se manifeste dans l'esprit du client. À ce point-ci, les nombreuses études de marketing réalisées sur le comportement des clients révèlent une autre perspective : quand le besoin est dans la partie supérieure de la pyramide et que la motivation est aussi très forte, la décision d'achat se forme d'une manière plus élaborée. La personne a besoin de plus de temps pour faire une analyse approfondie et prendre la meilleure décision. C'est l'enjeu final de toute entreprise commerciale : celui de contrôler ces décisions élaborées et importantes pour le client. La raison est simple et intuitive : ce type de décision

représente un excellent fondement pour construire dans l'esprit des clients l'attachement à une certaine entreprise, une certaine marque. La société qui répond par ses produits ou services aux besoins et motivations les plus élevés d'une personne va jouer un rôle extrêmement important dans son esprit et, par conséquent, dans ses décisions d'achat présentes et ultérieures. En réalité, il est opportun à ce point-ci de se questionner aussi sur la problématique de l'importance de la marque. Ce concept reviendra plus tard dans mon travail, mais maintenant, il est important de retenir un ingrédient essentiel dans la composition d'une marque : la confiance. Une marque forte suppose l'existence d'un haut degré de confiance dans ses produits/services. Si une entreprise répond d'une manière excellente à l'un des besoins les plus élevés d'un client, elle va gagner la confiance de ce client. La confiance suppose le sentiment de conviction, l'absence de doutes, la croyance dans l'intégrité et l'honnêteté de l'interlocuteur. Ces sentiments dans une relation – professionnelle ou personnelle - créent une base rationnelle qui justifie l'existence de cette relation. C'est la même chose dans le cas d'une décision d'achat – la confiance dans le choix justifie l'action, donne de l'utilité au processus. *Cela représente la manifestation du sens.*

Les processus qui précèdent la décision d'achat conduisent finalement vers la problématique du sens. Dans ma recherche, j'ai utilisé cet exercice pour mieux comprendre dans quelle mesure une entreprise commerciale réussit ou non à suivre les points où le sens se forme pour le client. Cela permet de mieux identifier la manière dont une entreprise commerciale, par ses propres actions vers ses interlocuteurs, influence les processus dans le triangle : besoins – motivations – décisions.

Chapitre 2 : L'analyse de la dimension conceptuelle de la circulation de l'information et de la communication à l'intérieur et à l'extérieur d'une société commerciale

Approche théorique

Un nouveau retour vers les fondamentaux de la communication

Perçue comme l'élément fondamental de nos vies, la communication trouve ses origines dans l'antiquité ; l'étymologie de ce terme provient du latin « communis » - en symbolisant « être dans une relation » mais aussi « partager avec les autres » et « transmettre ». Une courte incursion dans l'histoire de la communication, trouve les premières préoccupations sur ce thème dans la Grèce antique. Les premiers éléments concrets de la théorie de la communication ont été trouvés chez Corax de Syracuse, dans son travail « L'Art de la rhétorique », au VI^{ème} siècle av. J.-C.. Aristote et Platon avaient institutionnalisé la communication comme une discipline obligatoire au même titre que la philosophie et les mathématiques dans le « Lyceum » ou l'Académie Grecque. L'importance de la communication est bien validée dans la réalité de chaque jour car la communication reste parmi les aspects les plus importants de nos vies quotidiennes. Autrement dit, la communication est complètement intégrée et assimilée à l'existence quotidienne. Lire, écouter, parler, voir, écrire – ce sont des actions concrètes que l'on fait chaque jour.

La communication reste un sujet de recherche pour la sociologie en tant que facteur décisif de socialisation, pour la psychologie en tant que typologie de comportement, pour l'anthropologie en tant qu'outil pour la propagation de la culture et pour la sémiotique en tant que processus de configuration et reconfiguration de la signification des signes. L'étude de la communication est née et continue à se manifester comme une zone d'interférence des disciplines socio-humaines. Mon

travail consiste à observer les pratiques bancaires de la perspective communicationnelle et à chercher les ressorts qui influencent le sens.

Définir la « communication » reste un exercice complexe qui fait naître une série de difficultés, vu son caractère multi sémantique. Il y a aussi la tendance qu'à chaque auteur de donner la définition qu'il considère comme la meilleure. Ci-dessous une brève synthèse des quelques définitions qui ont représenté un point départ pour cette recherche :

- pour Carl I. Hovland, Irving I. Janis et Harold H. Kelly : « La communication est un processus par lequel un individu (l'émetteur) transmet des stimuli pour changer le comportement des autres individus (les récepteurs ou l'auditeur) ».

- Denis McQuail et Sven Windahl constatent aussi qu'il existe de nombreuses manières de définir la communication et ils s'arrêtent aux définitions suivantes : la première - la communication représente la transmission des informations, idées, attitudes ou émotions d'une personne à l'autre ou d'un groupe à l'autre en utilisant les symboles (Theodorson et Theodorson) ; la deuxième – la communication se produit chaque fois qu'un système (la source) influence un autre système (le destinataire) par l'utilisation de divers symboles transmis par le canal qui est le lien entre les deux systèmes (Osgood) ; la troisième - l'interaction sociale utilisant les messages (Gerbner).

Les modèles de la communication et leur concentration dans la recherche

L'introspection des sciences de la communication commence par le modèle behavioriste, qui proclame la domination de l'émetteur. Un réflexe quasi conditionné par le message qui installe l'idée de la domination de l'émetteur. Les promoteurs de cette théorie sont : Charcot (hystérie, hypnose), Le Bon (la

propagande et la psychologie des foules) et Tarde (l'imitation). Selon ce modèle, le récepteur est passif, en état hypnotique. Le schéma d'une transmission linéaire de l'information avait déjà été émis et exposé par Shannon et Weaver. Plus tard, le modèle est devenu plus nuancé. Il y a plusieurs filtres qui interviennent entre les stimuli et les réponses : la société, le monde ou la culture de chaque acteur. La réponse est influencée par tous ces filtres, donc chacun d'eux influence le sens. Finalement, le sens est celui qui déclenche une réponse. Le travail se référera souvent aux modèles de la communication pour mieux explorer les flux qui conduisent à la production du sens dans les pratiques bancaires. En revenant au modèle qui installe l'idée de la domination de l'émetteur, il faut se rappeler qu'à chaque tour de piste – dans un processus de la communication – chaque interlocuteur a toujours le double rôle d'émetteur et de récepteur.

Même si cette recherche reste concentrée sur la communication des pratiques bancaires vers les clients, le travail serait incomplet et superficiel sans prendre en compte les intermédiaires. Car le sens des pratiques bancaires est souvent communiqué vers les récepteurs finaux par les intermédiaires comme les médias de masse. Les intermédiaires ont aussi leurs propres filtres – ce qui introduit l'idée d'un sens intermédiaire. Le rôle de ces intermédiaires est largement traité par des auteurs comme Westley et MacLean, Katz et Lazarsfeld et par les théories de « *l'agenda setting* ». L'originalité du modèle de Westley et MacLean réside dans l'importance attribuée à l'intermédiaire, en questionnant bien l'émetteur et le récepteur pour identifier les symboles partagés par les deux personnes. Existe-t-il des symboles communs entre les acteurs de la communication ? – c'est une première question. Dans le contexte bancaire, les clients ont-ils les mêmes besoins et intérêts que la banque ? Voilà une question qui pourrait devenir un point de départ dans la création du sens dans les pratiques bancaires. Même si la première tentative – basée sur l'intuition – est de donner une réponse négative, cela vaut la peine d'identifier les besoins et intérêts communs. Sans avoir la prétention de donner la solution universelle, c'est un point à retenir et à expérimenter ultérieurement dans le contexte bancaire.

La recherche dans le contexte pratique aide à mieux comprendre dans quelle mesure fonctionne le modèle qui donne le pouvoir uniquement à l'émetteur. D'habitude, la banque commence la communication avec ses récepteurs. Mais, le plus important est de bien prendre en compte les ressorts intérieurs qui déterminent ces actions et leur mise en forme. Il est évident qu'à l'origine, l'information appartient toujours à l'émetteur, mais elle sera sans cesse enrichie et transformée par l'interlocuteur.

Le profilage du sens dans le paysage de la communication de masse

Toutes ces incursions sont faites pour mieux comprendre les tournants que le sens connaît dans son processus de création. Cette réflexion aurait été incomplète et précaire sans intégrer dans les intermédiaires qui propagent les messages dans l'espace public. Pour assimiler correctement l'impact de la communication de masse et son rôle dans la création du sens, il faut bien comprendre les structures selon lesquelles ce type de communication exerce ses influences : l'espace public et la société de masse. Plusieurs questions se posent : la communication de masse adresse-t-elle spécifiquement la société de masse uniquement ? La société de masse détermine-t-elle l'apparition de la communication de masse ? Ces deux notions convergent-elles ou se séparent-elles à un certain point ? Sans s'attribuer le mérite de répondre à toutes ces questions, ce travail va les prendre en compte dans l'observation sur la production du sens, parce que ces deux notions influencent le sens. Dans ce dialogue public, la banque commerciale est un acteur majeur qui s'adresse à la société de masse. Pour construire la notoriété de la marque principalement, la communication s'adresse au grand public en utilisant souvent des campagnes publicitaires à la télévision et dans les journaux. L'observation sur la communication de masse largement utilisée par les banques commerciales roumaines aidera à mieux identifier les points où le sens se forme, se manifeste ou se rompt, et ses nuances.

Plus de clarification dans les notions théoriques

Dans l'observation de la communication de masse, les sciences classiques (comme la sociologie, la psychologie, l'économie, la linguistique, l'histoire et l'anthropologie culturelle) travaillent de concert avec les sciences plus modernes (comme le marketing, la sémiotique, l'imagologie). Il en résulte l'apparition d'un nouveau champ de recherche : les études de la communication de masse. J'aimerais tout de suite souligner la distinction existante entre deux notions souvent confondues. La communication de masse signifie la totalité des messages et des processus de la communication ; d'un autre côté, les moyens techniques pour transmettre les messages représentent des outils pour la communication. La notion de médias de masse ne se substitue pas à la notion de communication de masse. En entrant dans la racine du mot « masse » qui implique des « publics nombreux », ce syntagme suggère aussi l'idée de l'amplitude sociale du message, sa réception simultanée et standardisée, à une grande échelle. L'idée de la culture de masse donne à la communication de masse une approche simpliste, unilatérale, qui s'arroge le droit de partager le public entre élites et masses. Sans insister plus sur cette approche, il est important d'identifier les pratiques bancaires dans leur complexité, aux croisements de toutes les stratégies d'affaires, les outils de marketing (prix, produit, distribution, promotion), les techniques de satisfaction des clients et les stratégies de communication (de masse, de niche, interne, externe). Mais, à ce moment, l'attention de la recherche reste orientée sur la manière dont les banques commerciales réussissent à créer et transmettre le sens dans leur communication vers le grand public. La communication de masse parle des entreprises comme des « émetteurs institutionnels », grands producteurs de messages. C'est la manière la plus simple et très efficace pour transmettre des messages standardisés vers des publics larges. En même temps, c'est aussi une manière plutôt unilatérale de communiquer, en utilisant les moyens de communication de masse. Les destinataires n'ont pas beaucoup d'outils pour faire un retour direct à cette communication. Dans un cadre unidirectionnel, avec un récepteur diffus, sans forme, perçu comme une masse amorphe même par l'émetteur, quelles sont les

chances pour créer le sens ? Et surtout, comment l'émetteur institutionnel pourrait savoir si le sens était produit ou pas, vu le retour presque inexistant de l'interlocuteur ?

Je reviens sur ce point aux définitions des grands théoriciens du concept de médias de masse pour suivre ses impacts sur la production du sens. La déduction est la méthode utilisée pour encadrer cette perspective de production du sens dans les pratiques bancaires.

Selon le théoricien américain H. D. Lasswell, dans son travail « La structure et la fonction de la communication dans la société », les directions principales de la communication de masse correspondent aux cinq questions (qui ?, quoi ?, avec quel moyen ?, à qui ?, à quel effet ?). À son tour, Marshal McLuhan réduit le paradigme de la communication aux deux termes : quoi (incluant le message et le canal) et qui (incluant l'émetteur et l'audience du message). Grâce à tous les développements techniques, l'émetteur peut transmettre des messages facilement à une grande population. C'est l'engrenage technique et institutionnel qui permet la métamorphose de la communication par média dans une communication de masse. Ces deux concepts ont tellement été juxtaposés pendant les dernières décennies qu'ils sont perçus comme identiques aujourd'hui. Fr. Balle offre une clarification, en représentant le concept « média » par la totalité des moyens techniques de transmission et par les méthodes d'expression et les instructions utilisées. Dans cette approche, le sens est fondamentalement affecté par le phénomène intitulé « l'industrialisation de la production des messages ». Ce phénomène a connu un essor incroyable en particulier au cours du XX^{ème} siècle et a produit les effets de standardisation de la communication, avec pour but principal d'assurer la rentabilité des médias. Cette approche a eu de grandes conséquences pour le contenu de l'information diffusée par les médias de masse et aussi pour la publicité réalisée par des sociétés commerciales. Parmi ses effets, j'aimerais mentionner la contradiction qui existe parfois sur le même sujet, entre le message diffusé dans les émissions de contenu et le message publicitaire. La crise a très bien illustré ce

contraste : d'un côté, les banques ont toujours été critiquées et tenues pour les principales responsables de la crise ; de l'autre, à la télévision, elles continuaient leurs campagnes publicitaires, en se présentant comme un très bon choix pour surmonter la crise. En réalité, l'incapacité des médias de masse à capter le retour de leur interlocuteur final, représente l'un des points où le sens se perd. Un des contre-arguments peut être le fait qu'il y a un dialogue actif entre les journalistes et les sociétés commerciales, vu le rôle primordial de gardien de la vérité attribué à la presse. Mais réellement, au-delà de l'axiome de la responsabilité de la presse de surveiller la véridicité des informations (qui est très importante pour la production du sens), il faut observer et analyser ce problème aussi du point de vue de la réussite du dialogue. Cela veut dire réussir à produire, transmettre et maintenir le sens dans la relation entre deux ou plusieurs interlocuteurs. Sans faire une plaidoirie pour la communication idéale, je vais quand même essayer d'expliquer ce que j'entends par le sens réel. Cette notion exclut-elle les manifestations poly sémantiques ? Cette approche de la problématique est essentielle dans la construction de mon argumentation. Mon propre sens est-il moins réel que celui d'une autre personne, sur le même sujet, dans le même processus de communication ? Il serait complètement infantile de partir de l'hypothèse qu'il existe un seul et unique sens. Même dans ces conditions, il serait impossible de reconnaître et garder ce sens, dans un contexte toujours en mouvement. Les pratiques bancaires et tous les outils de communication sont caractérisés par un dynamisme continu. En supposant que le message de l'émetteur ne change pas du tout dans le temps, l'interlocuteur change. Ce n'est pas nécessairement un changement de personne, mais de ses perceptions, sa personnalité, sa formation culturelle – de tous ces facteurs qui influencent la manière de créer/recréer et transmettre le sens.

L'analyse sur la production du sens est même plus compliquée pour la communication de masse. Dans ce cas, le public est une multitude d'individus, bien dispersés du point de vue géographique. Les études effectuées et l'audience des médias de masse ont essayé d'identifier des profils communs dans cette hétérogénéité. Sans entrer dans les détails du mécanisme de médias de masse, il faut

quand même investiguer dans quelle mesure l'existence de ces groupes plus homogènes influence la production du sens ? Denis McQuail dans « Mass Communication Théorie » soutient que la principale caractéristique de l'audience de médias de masse reste « la diversité ». De sa perspective, la diversité est définie par « dispersion, anonymat, manque d'organisation sociale, manque de consistance dans le contenu » ou, autrement dit « un agrégat de spectateurs, lecteurs, auditeurs et téléspectateurs ». Même si ces niches sont apparues, l'intérêt commun pour certaines informations ne donne pas un caractère homogène à l'audience : ses membres restent différents en ce qui concerne leurs expériences et perceptions ; ils ne forment pas une vraie communauté.

Par exemple, une banque va communiquer vers tous les publics, car ses prospects représentent toute la population majeure (qui a plus de 18 ans). Vu la diversité des produits offerts, la banque ne fait pas trop de tri. Elle peut s'adresser aux plus jeunes pour les cartes d'étudiants, à la majorité de ses clients pour les crédits, aux plus riches pour les dépôts ou pour le marché du capital et à toute autre personne pour un compte bancaire. L'ambition d'une banque est, finalement, de bancariser le plus possible toute la population majeure, d'une manière profitable. Elle va donc utiliser des messages standardisés. Malgré tous les efforts de la société commerciale, il n'y a aucune méthode précise pour identifier et mesurer la réaction de l'audience. Les agents commerciaux – payés pour attirer les budgets publicitaires vers les institutions de média – utilisent divers instruments qui offrent des informations sur les audiences, mais du point de vue quantitatif. Mais cette recherche pour le sens s'intéresse surtout au retour qualitatif. La production du sens implique un certain degré de subjectivisme au niveau de chaque interlocuteur, difficile à mesurer par les indicateurs quantitatifs. C'est pourquoi ce travail est orienté prioritairement sur les aspects subtils, qualitatifs qui représentent des points importants dans la manifestation du sens.

L'utilisation de médias de masse impose pour les émetteurs d'assumer la perte d'une caractéristique essentielle de la communication : l'interaction directe entre l'émetteur

et le récepteur final. Le caractère unilatéral de la communication de masse impose la dominance et même le monopole de l'émetteur, qui risque de tomber dans son propre piège. Sans un retour de ses récepteurs, la communication de masse se transforme, paradoxalement, en une forme de démonstration de non-communication. Au niveau métaphorique, l'émetteur se trouve dans la situation ingrate d'une personne ayant perdu sa boussole, car le rôle final du récepteur est de guider l'émetteur. Le sens se manifeste suite à cet échange permanent. Cette idée s'appuie sur le syntagme « ajustements permanents » qui confère du sens autant pour l'émetteur que pour le récepteur. Quel que soit le sens au moment où il part de l'émetteur, il est soumis à un ajustement continu dans l'échange informationnel et communicationnel entre les interlocuteurs. Les acteurs impliqués dans un tel processus vont agir continuellement sur la production du sens. Comme la communication, le sens n'est jamais saccadé, il se produit et se transforme sans cesse. Voici les deux idées à retenir, suite aux considérations antérieures :

- le sens se produit et s'ajuste suite au retour de l'interlocuteur ;
- cet ajustement permanent détermine la création et la recréation continue du sens. Finalement, de cette métamorphose, il va résulter la communication qui a le plus de sens pour tous les interlocuteurs.

L'enjeu de mon travail était d'observer la finesse de ce rajustement permanent du sens. Les questions auxquelles il faut répondre sont : à quel moment le sens cesse-t-il de s'ajuster ? Pourquoi ? Avec quelles conséquences ?

Revenons à la communication de masse. Son contenu a toujours été plus orienté vers le divertissement par rapport à l'information, pour générer des audiences plus grandes. Comme le domaine bancaire est perçu comme rigide, austère, il est plus difficile pour le message bancaire de toucher ces masses qui demandent du divertissement. Le grand public n'est pas trop intéressé par les évolutions bancaires quotidiennes, il s'intéresse surtout aux grands événements qui marquent le système bancaire et qui peuvent impacter leurs finances. C'est un challenge difficile pour les

banques de construire des messages qui aient du sens pour le grand public en utilisant la communication de masse. C'est pourquoi les banques doivent jouer un rôle proactif ; si elles restent réactives, le risque est d'avoir seulement des morceaux de communication, saccadés, en créant les conditions propices à la rupture du sens. À ce point-ci, les banques, grâce à leurs spécialistes en communication, peuvent utiliser les fonctions informatives et interprétatives des institutions de médias de masse. Cette action devrait se produire d'une manière ouverte, transparente et cohérente, dans un dialogue avec les représentants des médias. Cette approche reste quand même tributaire de la théorie du « modèle en deux pas » dévoilée par les chercheurs américains Paul Lazarsfeld et Elihu Katz. Ils soutiennent que les effets de l'influence des médias de masse sont tout de même limités et filtrés par le récepteur et par les autres influenceurs.

Malgré leurs limites, il serait complètement inadéquat d'ignorer les médias de masse dans l'effort de prendre en compte les grands facteurs qui influencent la production du sens. Les banques ont commencé à travailler de plus en plus avec les médias de masse au cours des dernières années, pour les émissions avec des informations financières et pour la publicité. Il est très intéressant d'observer leurs actions et leurs tentatives pour garder la cohérence de la perspective de la production du sens.

Les premiers pas de la communication financière

Sans me proposer de présenter l'histoire de la communication bancaire, j'aimerais seulement rappeler les premières méthodes pour garder l'argent du grand public au sein des temples. À ce moment-là, le temple inspirait du respect et de la peur et personne n'aurait osé voler l'argent d'un lieu sacré. De plus, les temples étaient bien défendus par des soldats, ce qui faisait de ces lieux les meilleures institutions de cette période. Mais, au fil du temps, les besoins existants ont conduit à la spécialisation de ces services, les premières institutions financières étant attestées autour des années 400 après J.C., sous la forme de lieux pour déposer de l'argent.

C'était la forme la plus rudimentaire de la banque. De plus, la banque demandait une commission pour garder l'argent et le défendre contre les voleurs et souvent, une partie de ces commissions était accordée sous la forme de crédit, mais sans avoir la notion d'intérêt. (Soto, 2006, p. 6). La tentation d'accorder des crédits aux déposants avec des commissions plus hautes que l'intérêt reçu, sans en informer le propriétaire original de l'argent, a généré la première crise financière. Suite à ces premières crises, il est devenu clair que l'argent déclenche des tensions et des risques, et qu'il y a besoin de plus de transparence et d'une formalisation dans les relations entre les institutions financières et les clients. Pour finir cette petite incursion aux commencements du monde financier et bancaire, il faut mentionner que les Égyptiens sont ceux qui ont perfectionné la notion du système bancaire, en étant les premiers à créer une Banque Centrale. Il est extrêmement intéressant de découvrir que, suite aux recherches des sites archéologiques, la majorité des artisans et de la population avaient un compte courant pour garder la preuve de l'argent, reçu ou dépensé. En continuant ce que les Égyptiens avaient commencé, les Romains ont développé de plus en plus ces relations, en équilibrant les crédits et les dépôts à terme. Après l'effondrement de l'Empire Romain, l'histoire de l'humanité a été marquée par de graves problèmes de civilisation, portant ainsi l'attention de la population sur d'autres aspects plus religieux que financiers. Les premières banques d'émission sont apparues vers le XVII^{ème} siècle, mais il est clair que les crises bancaires ont existé dès le début, avant l'existence de toutes les banques centrales. De plus, la communication financière et bancaire a toujours joué un rôle fondamental, par sa capacité de produire/détruire le sens.

La communication – une approche praxéologique

J'adhère bien aux théories qui considèrent la communication comme un élément définitoire du comportement humain parce que tout processus social implique nécessairement la communication. Même si mon observation est placée dans un contexte très concret, avec des implications économiques tant au niveau de

l'individu que de la société, le processus communicationnel joue un rôle essentiel dans la formation et la prise de décision, qui sont influencées par les informations reçues pendant la communication. L'approche praxéologique représente un support solide pour mon travail, car elle offre les encadrements nécessaires pour structurer mes observations du point de vue des effets produits. Le travail marque ci-dessous les grandes étapes qui influencent la prise de décision d'agir, pour mieux suivre la production du sens sur ce chemin. (Fig. 2).

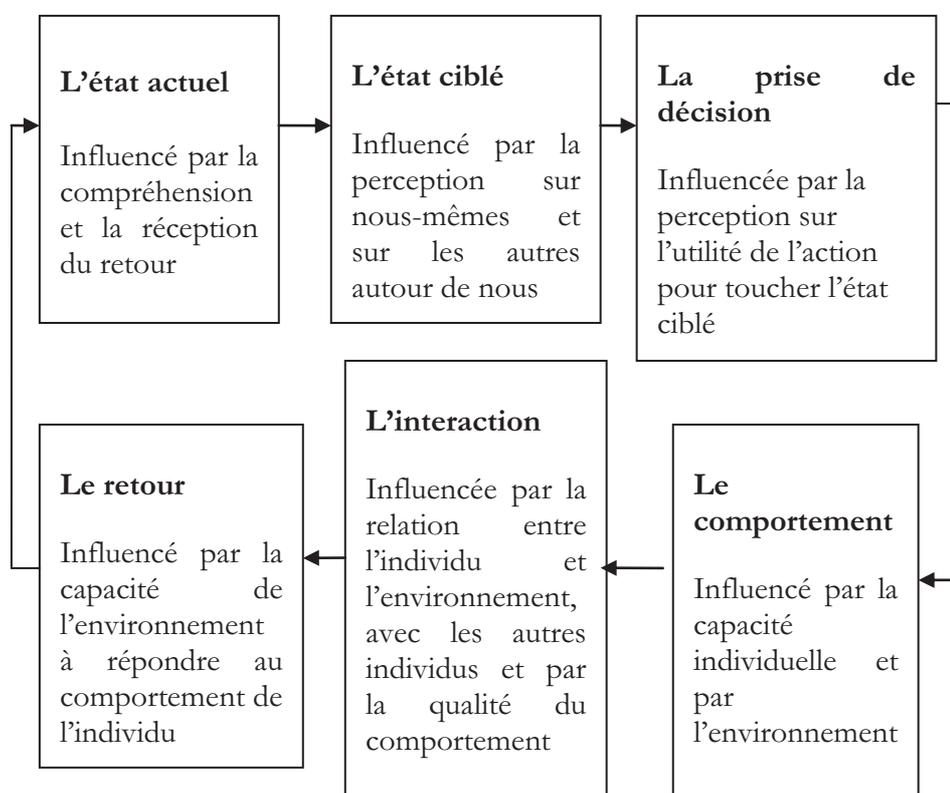


Figure 2 : Le schéma du comportement structuré de l'individu qui décide d'une action

Ce schéma offre un aide réelle pour mieux comprendre comment le comportement humain est guidé entre l'état actuel et l'état désiré. Finalement, les banques, comme toutes les autres entreprises commerciales, profitent de cette différence entre les

deux états, en insérant sur ce parcours des informations qu'elles considèrent essentielles pour influencer le comportement du consommateur. Il y a plusieurs questions sur la manière dont l'entreprise intervient pendant ce passage. Par exemple, connaît-elle vraiment l'état ciblé par le consommateur, pour mieux savoir quel type d'informations lui offrir ? Quels sont les autres facteurs qui influencent les consommateurs ? Et surtout, après avoir touché l'état ciblé, la banque continue-t-elle à rester proche du consommateur ?

Le schéma présenté ci-dessous (Fig. 3) indique comment le comportement de l'individu est influencé par d'autres interactions, de nature communicationnelle. Piroasca Grigore, Rogojanu Angela, Oprescu George Serban et Tasnadi Alexandru dans leur travail « La communication financière-bancaire » (ASE, Bucarest, 2009, p. 9) concluent sur la manière dont « l'agilité de l'individu de communiquer affecte et est affectée en continu ». Tout ce qui se trouve autour de l'individu impacte ses aspirations et décisions : l'environnement, les autres, ses propres compétences. Au milieu de tous ces influenceurs, la banque et l'individu se trouvent face à face, les deux parties sachant bien qu'elles sont dans une relation interdépendante. Il est également intéressant de voir le processus du comportement pour l'entreprise. J'ai pris ci-dessous un exemple qui est applicable à toutes les banques commerciales, avec le but final de mieux comprendre à quel moment la banque rencontre le client et d'identifier les points qui influencent leur interaction. Le schéma ci-dessous reflète en miroir (par un exemple illustratif) le cycle comportemental des institutions.

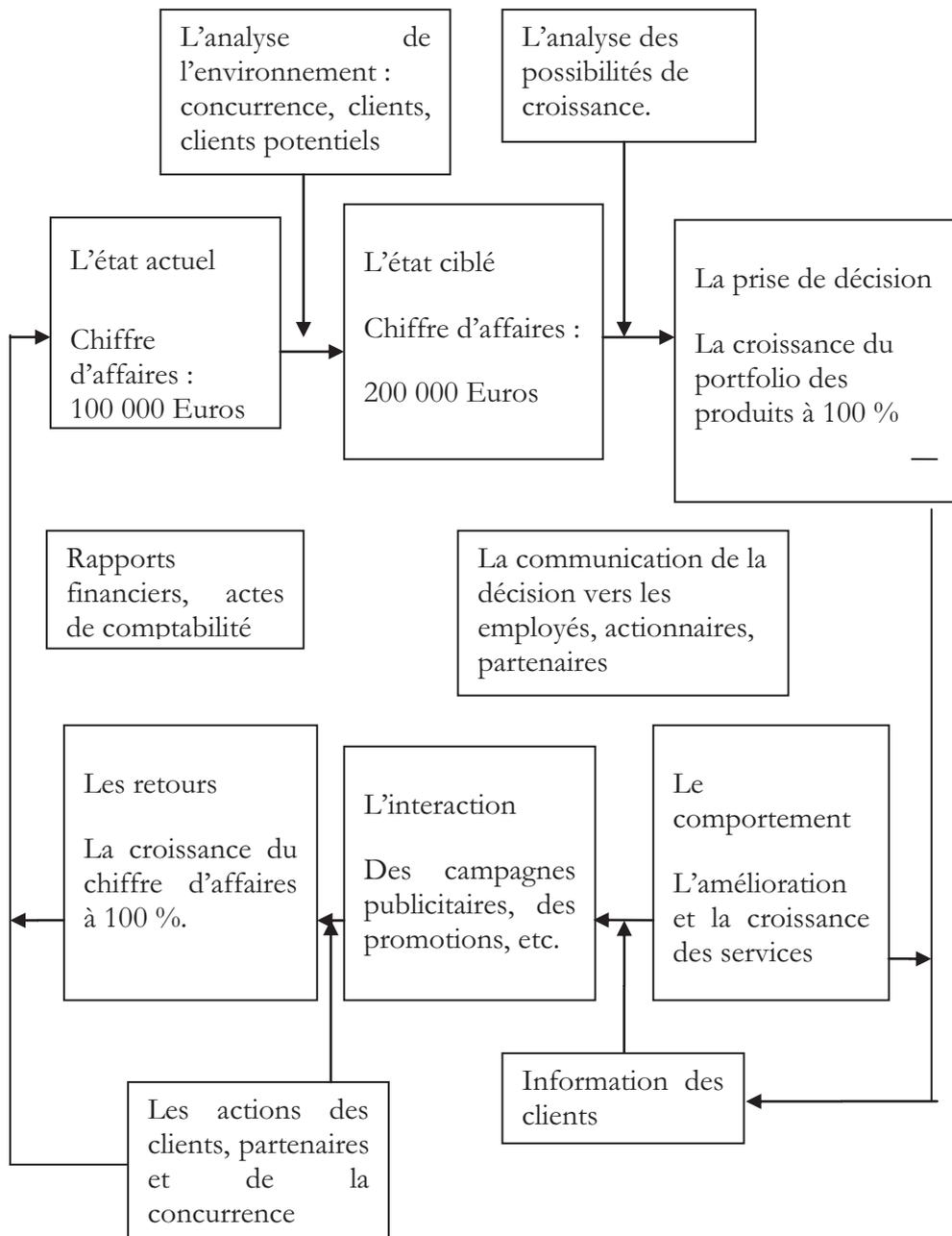


Figure 3 : Exemple du comportement de l'entreprise bancaire

Il est intéressant d'observer que cinq des six points ci-dessus se réfèrent au client, à la concurrence et aux employés. Ce sont les facteurs clés du succès pour toucher l'objectif, l'état ciblé.

Les actions effectuées dans ces points et les réactions générées représentent autant de modalités de création ou de rupture du sens pour les interlocuteurs. En continuant l'exercice de la perspective de la banque, il est important de bien analyser le sens donné aux interlocuteurs par rapport à l'état ciblé et aussi d'anticiper les points de rupture, au moins de ces trois points de vue (clients, concurrence, employés).

L'observation reste concentrée sur les clients pendant leur interaction avec la banque, vu leur importance fondamentale dans l'existence de toute entreprise commerciale. Dans ce contexte, j'ai bien remarqué que tous les guides de marketing partent de la prémisse selon laquelle toute activité économique doit avoir comme cible la satisfaction des consommateurs, avec un maximum d'efficacité. Les grandes familles des théories de la motivation donnent plus d'éléments pour mieux regarder la production du sens d'une manière plus formalisée et structurée, avec plus d'objectivité. Je me réfère ici au *consommateur rationnel*, vu de la perspective *des théories économiques*, au *consommateur conditionné* des *théories stimulus-réponse*, à *l'ego consommateur* traité par *les théories psychologiques et affectives* et enfin, au *consommateur conformé*, sujet des *théories sociales et psychosociales*. (Dragos Iliescu & Dan Petre, 2010). Tous ces types de consommateurs répondent par des mécanismes attitudeux fondamentaux qui créent des effets hiérarchisés pendant leur parcours vers l'achat. Même si les sciences du marketing sont devenues de plus en plus complexes, les principes fondamentaux sont restés tributaires des théories de la hiérarchie des effets et sont construits sur le modèle du tri factoriel des attitudes émis par Hovland, Janis et Kally depuis 1953 : cognitif, affectif et comportemental.

Les encadrements pratiques

Comprendre mieux le fonctionnement d'une banque commerciale

Les banques jouent un rôle principal pour l'économie globale et nationale. Elles facilitent les transactions commerciales, les paiements et les changes. Elles permettent la réalisation des projets d'investissement, en offrant des financements nécessaires. Il s'agit d'un secteur d'activité vraiment vivant. Pour mieux comprendre le fonctionnement d'une banque commerciale, il faut mentionner les principaux aspects de l'activité bancaire : la gestion du système de paiement, l'évaluation et la mutualisation des risques, l'arbitrage entre les différents marchés. En simplifiant au maximum, la banque permet la circulation efficace de l'argent, par ses activités qui consistent à collecter les dépôts et d'offrir des crédits. Il faut regarder l'argent comme un actif financier dont le contrôle est une mission essentielle de l'État. C'est pourquoi le rôle de la Banque Centrale de Roumanie est extrêmement important pour les objectifs macroéconomiques de l'État. Aujourd'hui, vu la mondialisation, les actions des banques produisent des impacts à l'échelle mondiale. Le meilleur exemple reste la propagation fulgurante de cette dernière crise mondiale pour laquelle les banques continuent d'être accusées. Mon attention reste concentrée sur la manière dont les banques, par leurs pratiques, ont créé du sens pendant les périodes pré et post crise. La recherche va mettre en parallèle ces deux périodes, car la crise a bien changé les modèles et les messages. J'ose dire que la crise a marqué deux périodes très différentes, non seulement pour l'économie mais aussi pour la vie quotidienne des gens : un développement fulgurant, suivi par un déclin abrupt.

Introduction à l'étude de la communication financière

Loin de conduire vers une réalité homogène, le terme « communication financière » réunit l'ensemble des outils des entreprises financières pour générer l'action de ses interlocuteurs qui s'intègrent à la construction de cette communication. C'est un

processus, jamais unilatéral, plutôt multilatéral, pour communiquer plusieurs informations : les rapports d'activité, les informations financières, les rapports du risque, les informations pour les actionnaires, des promotions pour les nouveaux services, etc. Même si l'entreprise se place comme l'émetteur principal, le rôle joué par ses interlocuteurs dans la construction de la communication est fondamental. Monica Tarta, l'auteure du Guide « Communication financière » catalogue les récepteurs des entreprises financières en quelques catégories principales : les autres institutions financières, les médias de masse, les actionnaires, le public interne, les clients et les prospects. (Monica Tarta, 2006). Mon travail est concentré sur les deux derniers publics : les clients et les potentiels clients. Leur rôle essentiel dans l'existence d'une entreprise commerciale leur confère un statut spécial à partir duquel j'ai fondé la principale hypothèse de ma thèse.

La recherche identifie les points importants pour chaque public dans ses processus particuliers pour la construction du sens, comme par exemple, les journalistes toujours mécontents à cause de la prudence avec laquelle les banques communiquent leurs informations. En travaillant avec ce type de journalistes, en ma qualité de représentante de la banque, j'ai identifié ces interactions avec la presse comme des points où la banque peut agir différemment pour changer la perception. Il y a toujours certaines limites de confidentialité qui doivent être gardées. Mais, une réaction plus rapide et transparente, avec plus de proactivité de la part de la banque, articulerait mieux le sens dans le dialogue avec les journalistes.

Un autre rôle important dans la création d'une perception, en ce qui concerne la banque, revient à l'analyste financier. Pour les marchés financiers, comme la Bourse, l'analyste joue un rôle clé et est toujours perçu comme le spécialiste strict ayant une grande influence sur le grand public.

Le sens – à la confluence de la culture organisationnelle et des autres facteurs d'influence

La culture de l'organisation est représentée comme une expression des normes et des valeurs qui constituent le schéma par lequel une organisation se distingue des autres (Vlasceanu, 1999). Les recherches effectuées indiquent que la culture organisationnelle incorpore un modèle complexe des convictions et des aspirations partagées par ses membres (Hellriegel, Slocum Jr. et Woodman, 1992). À la recherche du sens énoncé et transmis d'une organisation par ses pratiques, il faut prendre en compte et transposer dans la réalité les éléments fondamentaux de la culture organisationnelle (Higgins, 1994) :

- Les mythes et les croyances qui ont déterminé les comportements et les actions spécifiques ;
- Le système de métaphores et le langage spécifique – ce sont les valeurs de l'entreprise, les termes et le codage spécifiques qui déterminent un langage propre, avec des connotations propres. Par exemple, dans le bilan financier d'une banque, les intérêts pour les dépôts constitués représentent une dépense et pas un revenu comme pour les autres entreprises ; c'est parce que la banque va payer des intérêts à ses clients.
- Des symboles, des rituels – le logo, l'enseigne de l'entreprise, des images représentatives – tout cela augmente le sentiment d'appartenance à une communauté spécifique.
- Les valeurs et les normes – qui forment un système bien reflété dans les stratégies de l'entreprise, sa structure, ses règles et ses procédures.

Tous ces éléments se retrouvent dans *la projection* des pratiques quotidiennes de l'entreprise. J'ai choisi le terme « *la projection* » pour souligner l'aspect théorique de cette approche. L'observation montre qu'en réalité, les pratiques bancaires dans leur application quotidienne peuvent porter des sens différents par rapport à l'intention d'origine. Cette métamorphose est le résultat des sens différents accordés par

chaque artisan et utilisateur de ces pratiques, qui va faire sa propre filtration, pour en extraire le sens qui correspond le mieux à ses convictions et valeurs. Même dans la communication interne des valeurs de l'entreprise, la question est : dans quelle mesure l'entreprise suit le sens que ses messages ont pour les employés ? La recherche ne se propose pas d'offrir une réponse à cette question, mais je l'ai prise en compte dans mes conclusions. L'observation effectuée n'a pas relevé de préoccupations sérieuses dans cette direction. L'adaptation d'un ensemble de valeurs d'une entreprise devrait être réalisée en concordance avec ses pratiques spécifiques. Par exemple, cela n'a pas de sens d'établir l'excellence opérationnelle comme une des valeurs, tant que les activités quotidiennes ne sont pas encore bien structurées et ne disposent pas de la technologie obligatoire au niveau le plus haut nécessaire à cette excellence. L'existence d'une série de valeurs de l'entreprise devrait être bien accordée avec la stratégie de la banque, les lignes d'actions, les politiques des ressources humaines, l'approche de la concurrence et du client et toutes les autres initiatives. Dans le cas contraire, la culture organisationnelle restera seulement une notion abstraite concrétisée par des affiches sur les murs et des textes ignorés, sans aucun lien avec la réalité.

Il est difficile de traiter d'une manière pratique des notions intangibles comme les valeurs, mais pour les entreprises qui arrivent à le faire, cela représente la différence entre la production et le manque de sens.

L'encadrement concret des modèles : L'interrogation sur la liaison entre le sens et la valeur commerciale

L'intégration de la réalité commerciale dans la recherche amène plusieurs interrogations. La perception des banques par les clients n'est pas très positive et elle s'est même aggravée après la crise économique. Mais déjà avant la crise, les banques ne bénéficiaient pas de la meilleure perception : la perception se formait d'une manière conjoncturelle (influencée par les besoins des clients) ou elle était

neutre. Par exemple, en Roumanie, les banques ont connu leur meilleure période entre 2003 – 2008, les bonnes années, caractérisées par une croissance économique et par un consumérisme exacerbé de la population. Les banques ont répondu en créditant presque toutes les demandes, sans prêter trop attention au risque. À ce moment-là, les banques accordaient des crédits individuels seulement sur la base de la carte d'identité, sans demander d'autres garanties. Même pour les crédits immobiliers, les exigences étaient assez faibles. Malgré cette effervescence dans les activités bancaires, les banques n'ont jamais reçu beaucoup de sympathie (spécifique par exemple à l'industrie des cosmétiques ou des télécommunications). L'image des banques a toujours gardé un air sec et sobre, qui rappelle que le rôle final d'une banque reste de bien garder l'argent de ses clients et pas de gagner des concours de popularité. Mais cette incursion dans la perception publique des banques a pour rôle d'illustrer aussi l'idée que les banques n'ont jamais fait de grands efforts pour attirer les clients au-delà des aspects purement commerciaux. Bien sûr, la valeur commerciale est essentielle et la production du sens influence cette valeur. Si le sens n'était pas produit et transmis pendant les périodes de croissance économique, il serait beaucoup plus difficile de le créer pendant une crise.

La fin de la domination de l'émetteur

Deux modèles détrônent l'émetteur, en donnant au récepteur le rôle principal (Barnlund, 1968), (Thayer, 1968). Barnlund avance clairement l'idée qu'un message s'exprime par des mots, par la communication non verbale, mais aussi par toute l'atmosphère dans laquelle ces mots sont dits et écoutés. Par ce modèle, la communication n'est considérée ni comme une réaction, ni comme une interaction, mais comme une transaction pendant laquelle chacun invente et attribue des significations. En réalité, il s'agit de la capacité du récepteur de donner un certain sens au message repéré. Tout dépend de l'aptitude des interlocuteurs à interpréter l'environnement et à se positionner. C'est un modèle de communication qui se réfère à une adaptation nécessaire pour accomplir le processus de la communication.

En se concentrant sur le sujet de la thèse, en concordance avec cette théorie, le sens est reçu et créé en même temps.

En réalité, ce modèle invoque la suprématie du récepteur : l'émetteur doit construire ses messages en fonction de la manière du récepteur de les interpréter. En reconnaissant au récepteur le rôle principal dans le processus de la communication, ce modèle introduit aussi l'idée de se mettre dans l'esprit du récepteur avant de créer et transmettre le message. Cette notion (d'entrer dans l'esprit du client) est rencontrée souvent dans toutes les tentatives du marketing qui visent à traduire les pratiques bancaires d'une manière très accessible pour le client. Dans quelle mesure est-il vraiment possible de réaliser tout cela et dans quelle mesure les banques font-elles en réalité cet effort pour atteindre l'équilibre entre leurs intérêts commerciaux et les besoins et attentes des clients – toutes ces interrogations représentent le sujet de ma recherche.

Le modèle de Thayer met aussi en évidence la domination du récepteur. Dans un processus de communication, le récepteur est indispensable à la réalisation de cet acte. Comme dit Thayer, le récepteur est « de facto créateur de tout message ». Il explique cette affirmation par le fait que la compréhension du récepteur va au-delà du contenu pur du message reçu de l'émetteur. Pendant la décodification du message et aussi pendant le processus d'attribution d'un sens, le récepteur va utiliser ses propres filtres pour assimiler le message, en étant influencé par : l'intention de l'émetteur, le contexte, l'historique de ses interactions avec l'émetteur ou ses propres intentions. En avançant sur cette théorie, il devient plus clair que c'est en réalité le récepteur qui interprète le message et lui donne du sens. Suite aux observations antérieures, deux grands axes se manifestent simultanément dans la production du sens : celui de l'émetteur qui donne son propre sens au message envoyé et celui du récepteur qui interprète ce message, en lui attribuant aussi un sens. Il y a aussi une autre conclusion qui résulte de ce modèle et qui vise les conditions à remplir pour que le sens se produise de la manière souhaitée.

L'orchestration de la communication

Cette section du travail part de l'affirmation que c'est le client qui joue le rôle primordial dans la production et dans la propagation du sens des pratiques bancaires. L'être humain est celui qui transfère le sens vers les actions qui l'entourent. J'ai cité ci-dessous quelques mots qui concentrent l'influence et la perception de l'être humain sur les flux qui se déroulent sans cesse autour de nous, en ce qui concerne le sens.

« L'être humain est un mécanisme de processus d'information construit sur un substrat biologique, résultat d'années d'évolution et de changements et influencé par la société et la culture. » (LNR Approach to Human Information processing, 1981, p. 235 - 240).

Positionner l'être humain au milieu de toutes ces influences représente le point de départ vers l'analyse d'une multitude de facteurs qui déterminent la multitude des sens d'une communication, vu les différentes interprétations possibles. En réalité, le challenge de cette recherche de la production du sens est de prendre en compte tous les influenceurs du sens. Le défi est d'intégrer les résultats des recherches conduites par ailleurs sur ce sujet, les modèles théoriques et tous les autres éléments comme le contexte sociopolitique, l'ordre symbolique et la culture de l'environnement. Dans cette perspective, je pose une question : chaque être humain ayant sa propre perception, les possibilités du sens de se manifester sont-elles illimitées ?

Les éléments de paradigme linguistique d'une approche pratique

Avant d'entrer dans la manière de mettre en place le sens, j'aimerais délimiter l'espace de mon observation sur les actions de la banque. Je suis bien consciente que le sens est l'apanage de tous les instruments et pratiques d'une banque : les procédures et les réglementations, la manière de calculer les intérêts, le risque

accepté, les indicateurs financiers, l'évaluation des performances et la liste pourrait continuer. Mes observations ont aussi pris en compte les facteurs internes et externes (directs et indirects) qui pourraient influencer la formation du sens, de la production jusqu'à la transmission vers les récepteurs. Mais les flux informationnels et les processus communicationnels représentent la zone centrale de mes observations.

En regardant le sens d'une manière pragmatique, toutes les activités bancaires sont liées au langage, aux signes et à l'interprétation des signes et symboles. Pour simplifier, cette recherche regarde « la pragmatique comme l'étude des mécanismes qui permettent de communiquer plus que ce que l'ont dit en réalité » (Ionescu-Ruxandoiu, 2003, p.17). Cela soutient l'idée que le sens se forme en s'appuyant sur des éléments au-delà de l'énoncé simple. Ou, autrement dit, « parler ou écrire ne sont pas l'équivalent de communiquer » (Ionescu-Ruxandoiu, 2003, p.17).

La communication, et par conséquent, la production du sens, dépassent le cadre traditionnel de la linguistique, en prenant en compte d'autres domaines comme la sociologie, la psychologie, la logique. Même si le pragmatisme a été parfois considéré comme un domaine trop général, le fait qu'il se manifeste dans un cadre interdisciplinaire lui donne une valeur incontestable. J'ai utilisé cette approche pendant mes observations, pour mieux considérer le sens du point de vue scientifique, en restant en même temps dans la réalité quotidienne.

La relation entre le contexte et la production du sens

À partir du schéma classique de la communication, il est intéressant d'identifier le lien entre le contexte dans lequel le sens se produit et le processus de la communication. Pour mieux comprendre l'effet du contexte sur la création du sens, il est important d'observer la manière dont chaque influenceur impacte le processus de communication. L'émetteur, le récepteur, les messages et le code sont-ils affectés suite au changement des conditions externes ? Pour répondre à cette question, j'ai

utilisé l'observation participative, avec le but de mieux corrélérer ces facteurs. L'observation part de la question suivante : l'influence du contexte sur le processus de la communication affecte-t-elle tous les composants de ce processus ou juste une partie ? Avant d'entrer dans l'introspection des caractéristiques et des outils internes utilisés dans les pratiques bancaires, il faut les intégrer dans le contexte, identifier et comprendre les éléments principaux qui composent ce contexte. Par conséquent, la recherche va analyser et interroger la structure de ce contexte, pour identifier les changements majeurs produits au cours des dernières années.

Communication et sens dans le domaine bancaire

La communication entre les différents acteurs du système bancaire représente une condition essentielle pour la cohérence des actions des banques vers ses publics externes. La simplicité des flux intérieurs et la clarté de l'information matérialisée dans les documents bancaires créent de bonnes bases pour la production du sens dans les pratiques bancaires.

La dynamique des flux informationnels et des activités bancaires se manifeste en permanence, vers les publics internes et externes de la banque. La qualité de la communication représente un aspect très important dans la production du sens. L'information et le document bancaire deviennent des points de référence dans la communication perpétuelle, tant entre la banque et le client qu'à l'intérieur de la banque.

Pour que le sens se produise, l'information donnée par la banque devrait être cohérente et alignée aux objectifs de la banque, même si les déclencheurs sont différents. À ce point, il y a déjà les premiers éléments qui jouent un rôle central dans la genèse du sens des documents et pratiques bancaires et ensuite, pendant la circulation de l'information interne et externe. Cette recherche utilise les méthodologies existantes pour établir le bon cadre pour interroger les pratiques

bancaires. Cette incursion dans les pratiques quotidiennes ne se réalise pas seulement pour regarder les normes et les aspects fonctionnels et techniques, elle observe aussi les rapports qui se créent, suite aux manifestations du sens, entre l'institution bancaire et ses publics internes et externes.

En considérant le document comme un outil indispensable dans la communication bancaire (interne et externe), le sens donné par le document joue un rôle essentiel. Autrement dit, la communication réalise son but si le récepteur comprend le message exactement comme l'émetteur l'avait transmis ou si les deux, émetteur et récepteur, donnent le même sens au même document, ce qui est très peu probable.

Le document bancaire et la relation document - sens

Dans une banque, le document peut avoir un caractère général (similaire aux autres sociétés commerciales) ou un caractère très spécifique au secteur bancaire. Cette recherche va insister sur certains documents bancaires spécifiques, sans analyser de manière exhaustive tout document d'une banque. Pour simplifier, je me suis concentrée sur les documents bancaires en relation directe avec le client, mais sans ignorer complètement les documents internes de la banque. Il faut bien clarifier le fait que tous les documents bancaires ont une certaine influence - directe ou indirecte - sur les clients, parce que le rôle fondamental de la documentation est de formaliser le cadre des pratiques bancaires. La structure bancaire est l'une des plus rigoureuses, car l'activité d'une banque est très réglementée. Naturellement, cette réglementation stricte s'appuie sur une forte base de documents. Toutes les opérations bancaires quotidiennes imposent donc l'existence de documents justificatifs. Pour mieux voir la complexité de la documentation bancaire, j'ai mentionné ci-dessous les principaux types de documents qu'une banque utilise pour effectuer ses activités quotidiennes :

- les documents opérationnels (les ordres de paiement, les chèques bancaires, les contrats de crédit, les contrats de dépôt, les demandes de comptes bancaires, les lettres de garantie bancaire, etc.) ;
- les documents comptables (les notes comptables, les bilans commerciaux, etc.) ;
- les documents pour les marchés de capital ;
- les documents pour l'existence des immobilisations ;
- les documents internes pour les paiements des salaires et visant les droits des employés, l'organisation de la banque ;
- les documents internes pour les politiques et les procédures du fonctionnement de la banque, en concordance avec les réglementations de la Banque Centrale et des autres institutions ou autorités de l'État.

En réalité, le document bancaire est la forme concrète et palpable sous laquelle l'entière activité bancaire se matérialise. De plus, le domaine bancaire a des spécificités qui déterminent une approche différente dans l'analyse de la production du sens de ses pratiques : la banque est d'abord un fournisseur de services et sa matière première est l'argent. Il faut bien prendre en compte ces caractéristiques dans la sélection des documents analysés dans les flux informationnels et communicationnels.

Pendant mes observations, j'ai cherché parmi des centaines de documents produits et utilisés par les banques, pour trouver ceux qui impactent directement le sens pour les clients. L'analyse de la production du sens dans les documents bancaires se propose d'identifier les points de la rupture du sens, pour comprendre les causes qui génèrent des interruptions de sens. À ce point, il est important de rappeler que le fait que la relation entre les banques et leurs clients soit construite autour de l'argent stimule les plus délicats ressorts intérieurs, rationnels et émotionnels. Dans ces

conditions, la confiance devient la condition clé pour la création d'une bonne relation banque – client.

En effet, le client, par ses retours directs ou indirects, contribue à la mise en forme du service bancaire : « Le rôle actif du client dans la mise en place du service bancaire a une influence décisive dans la création des offres bancaires – et cela s'inscrit comme un élément différenciateur pour le marketing des services versus le marketing des produits » (Olteanu, 2005, p. 53-54).

La spécificité des services bancaires a imposé une approche différente et a généré la naissance du marketing financier bancaire, avec des outils spécifiques aux sciences du commerce. Mon travail va détailler ces outils du marketing et la manière dont ils sont intégrés dans le processus de la communication, avec le but final d'identifier leur contribution à la production du sens. L'idée de l'implication du client dans la création des services bancaires sera donc reprise dans ce travail pour mieux observer dans quelle mesure le client influence vraiment la production de sens pendant toute son interaction avec la banque. Il est donc impératif d'observer le client pendant le processus communicationnel, dans son double rôle d'émetteur et de récepteur, en soulignant les points sensibles dans le processus du codage et décodage.

Le sens dans l'esprit des clients

Par ce thème, le travail fait une fine introspection du monde bancaire, en interrogeant la manière dont les pratiques bancaires se manifestent et reçoivent leur sens, avec le but final d'identifier quels sont les points et les causes de la rupture du sens.

Il n'y a pas de recette magique pour donner du sens aux pratiques bancaires mais la recherche se propose de trouver quelques caractéristiques fines qui sont communes aux processus de la création du sens et qui pourraient influencer fortement la manifestation du sens. Les flux et les règles classiques de la communication

s'appliquent toujours, mais la différence réside dans des détails. Dans cette démarche, mon travail rappelle la spécificité des pratiques bancaires qui trouvent leur raison d'être dans la préoccupation des clients pour leur argent. La notion d'argent est toujours présente, dans l'interaction banque – client. Au-delà de sa forme matérielle, l'argent déclenche dans l'esprit humain des raisonnements et des émotions qui influencent fortement l'attitude et le comportement de ses propriétaires.

Les points du contexte pratique où le sens se (dé)forme

Les pratiques bancaires existent et se manifestent sans cesse dans l'activité de la banque et dans toute relation avec les clients. Mais, dans sa relation commerciale avec la banque, le client n'est pas toujours conscient de ces pratiques, il les découvre au fur et à mesure. En réalité, de la perspective du client, les pratiques de la banque sont perçues et conscientisées seulement si elles affectent directement le client.

Du point de vue communicationnel, les pratiques représentent la forme qui couvre le sens. Ou, en reformulant, le sens devrait représenter le fondement des pratiques bancaires. Pour mieux comprendre, j'ai pris l'exemple concret de l'ouverture d'un compte bancaire. C'est l'une des plus communes pratiques bancaires, au niveau opérationnel. Cette pratique intègre plusieurs actions, chacune de ses actions étant capable de créer le sens ou de le détruire, comme par exemple, le temps d'attente et la quantité de papiers à remplir et à signer. Mais avant de détailler chacune de ces actions, j'insiste sur l'importance de chercher la production du sens dès le début de la création de toute activité et tout processus.

Une autre perspective : l'hypothèse renversée

L'approche théorique de ce travail et aussi ses incursions dans le contexte pratique ont été fondées en attribuant plutôt le rôle de l'émetteur à la banque. Mais il est aussi important d'observer les évolutions du sens de la perspective de la banque comme récepteur. Dans ce cas, le client devient l'émetteur, l'initiateur du processus communicationnel. La logique de cette perspective réside dans le fait qu'une banque existe et fonctionne suite aux besoins et aux attentes exprimés par les clients. Sans entrer dans une polémique inutile sur qui est l'initiateur du processus communicationnel – la banque ou le client, le travail regarde cette communication avec la banque dans un rôle réactif du récepteur. L'usage du mot « réactif » attribué au récepteur, représente juste un artifice pour simplifier le cadre de l'analyse, mais je suis consciente qu'en réalité, chaque interlocuteur se trouve dans des postures complexes dans le processus communicationnel.

Avec la banque dans le rôle de récepteur, quels seront les changements dans son attitude envers le client ? Comme récepteur, la banque doit réceptionner et décoder les messages reçus, en utilisant les codes les plus proches de l'émetteur. L'enjeu de la communication reste en fait le même, tant pour l'émetteur que pour le récepteur : utiliser les mêmes codes. Finalement, si la banque réussit un bon décodage du message, elle va très bien comprendre les vrais besoins des clients.

Autrement dit, le but final dans une communication est de chercher toujours la même interprétation des symboles, pour un vrai échange. Sinon, le risque est d'avoir une fausse communication qui n'a de sens ni pour l'émetteur ni pour le récepteur.

Cette argumentation essaie de statuer sur le rôle du récepteur. L'importance du récepteur est colossale, car il valide le sens de la communication. Si le récepteur n'est pas capable d'assimiler le message ou de donner son retour, la communication devient nulle, elle se transforme en un monologue vers un récepteur impassible. Autrement dit, dans la création du sens dans une communication, le retour du récepteur joue un rôle essentiel. La question qui persiste est : dans quelle mesure les

banques prêtent-elles vraiment attention à l'interprétation des symboles par leurs récepteurs ?

Cette question dévoile d'autres interrogations sur les récepteurs des banques, sur leurs caractéristiques. C'est un sujet complexe qui reste l'une des principales préoccupations des banques, surtout du point de vue marketing. En réalité, c'est un paradoxe : d'un côté, les banques investissent beaucoup d'argent pour des études visant à connaître les comportements de leurs clients ; de l'autre, l'une des plus grandes insatisfactions exprimées par les clients dans ces études est que la banque ne comprend pas leurs besoins et ne s'y s'intéresse pas. Cette contradiction demande une recherche sur les causes à l'origine de la rupture de sens. L'exercice sera vraiment difficile et extrêmement délicat.

L'analyse de la communication comme processus entre la banque et ses clients

Avant d'entrer dans l'analyse minutieuse du contexte pratique, l'attention de cette thèse reste tournée vers ce que les sciences de la communication appellent « barrières de la communication ». Ce sont des points très sensibles dans la communication qui peuvent générer des ruptures, même si tous les autres composants de la communication fonctionnent. Ces barrières, surnommées aussi des bruits, représentent tous les obstacles qui pourraient intervenir dans le processus de la communication. En supposant que le message initial soit bien transmis, les barrières affecteront le message initial et son sens. D'habitude, les barrières peuvent provenir du langage, de l'environnement, de la conception ou être causées par l'émetteur ou par le récepteur.

Dans l'identification des barrières dans la communication bancaire, je vais prêter plus d'attention aux barrières de la conception et à celles causées par l'émetteur ou par le récepteur.

La dissonance cognitive dans les messages bancaires

Le terme de la « dissonance cognitive » aide à mieux interpréter les moments où le récepteur est confronté à un message en contradiction avec son système de référence (Festinger, 1957). Le manque de cohérence parmi les composants de la communication peut détruire toute tentative de créer une consonance cognitive. De cette perspective, la communication bancaire comporte encore des aspects contradictoires qui créent de la confusion chez les clients. Par exemple, une banque commerciale structure ses messages pour les clients en fonction de sa rapidité à répondre aux demandes, mise en évidence par les mots : « Maintenant, simple et rapide ». Par ce message bref et clair, la banque réussit à créer un sens en accord avec les attentes du client, car personne n'aime passer beaucoup de temps dans une file d'attente bancaire. Vu le message publicitaire, un prospect à la recherche d'un crédit s'attend à le recevoir d'une manière rapide et facile. Si le processus pour obtenir la créance est simple et bref, les pratiques bancaires ont réussi à créer du sens pour le client. Mais après la validation de la créance, quand le client entre dans la phase opérationnelle avec la banque, il peut rencontrer une lenteur dans la réalisation de ses opérations courantes, due aux systèmes informatiques et techniques pas assez performants. Confus, le client commence à sentir cette dissonance cognitive. Les pratiques bancaires ne créent plus de sens par rapport à la promesse du message publicitaire initial. Dans l'esprit du client, cela déclenche de la frustration générée par le sentiment d'avoir été trompé. Le résultat est la rupture du sens dans la relation du client avec la banque, en altérant profondément la crédibilité et la confiance dans cette banque.

La sémiotique de la publicité

La publicité représente un système de communication qui utilise les moyens de média de masse, en appliquant une série de techniques psychologiques et sociologiques, dans un but commercial. Par conséquent, la publicité est devenue l'un

des symboles culturels de la société industrielle. La publicité est fortement liée aux pratiques bancaires, car la plus grande partie de ces pratiques sont communiquées au grand public par les outils publicitaires. Le but final est de les présenter d'une manière plus attractive pour les clients et les prospects. Les messages publicitaires se construisent autour du sujet émetteur, du public ciblé, des canaux sélectionnés et des effets attendus. Vu l'importance de la publicité dans la création de la perception des clients sur la banque, je reviendrai pendant ce travail avec des exemples pratiques sur la conception des messages publicitaires pour les banques.

Perçues toujours comme des institutions arides et même ennuyeuses, les banques ont impérativement besoin de créer perpétuellement un sens dans l'esprit de leur récepteur. Je dirais que pour l'industrie bancaire, ce besoin est même plus fort par rapport à d'autres industries plus attractives pour le grand public, comme par exemple, l'industrie de la mode. Plus il y a de réticence envers une marque/industrie, plus les efforts à faire par cette marque/industrie pour construire une liaison et donner du sens à ses messages sont importants.

La banque et son rôle de récepteur

Comme mentionné antérieurement, la banque joue aussi un rôle très important en tant que récepteur. En effet, l'interaction de la banque avec ses publics est construite sur la cohérence et la compréhension de ses messages. Il est donc important d'observer les réactions de la banque comme récepteur, car cela contribue beaucoup à la dynamique de la communication. Il réagit et fait des retours, suite à son interprétation qui est le résultat de son système de référence (Amando & Guittet, 2012). Le message reçu sera donc filtré et assimilé dans un système différent de celui où il a été créé. En fonction de ses caractéristiques, cette différence entre les deux systèmes, peut anticiper des ruptures de sens. Tous les écarts entre l'émetteur et le récepteur peuvent devenir des barrières de communication, et par conséquent, des sources de la rupture du sens : les

différences culturelles, de statut social, d'intérêt, de valeurs ou d'éducation. Ces écarts mentionnés se matérialisent dans des motivations et perceptions différentes. En effet, une bonne communication devrait réduire le plus possible cette distance entre l'émetteur et le récepteur, en essayant de construire un territoire commun.

À ce moment-là, il est important de rappeler que la communication institutionnelle est faite par des individus. Dans ses rôles respectifs de récepteur et d'émetteur, la société commerciale est une masse amorphe qui pense, sent et actionne d'une manière parfaitement identique. C'est aussi complètement valable pour une banque.

Dans cette perspective, il faut rester bien vigilant, car tous les efforts de l'institution pour transmettre un certain message pourraient être annulés en un instant par un simple geste inadéquat d'un officier bancaire envers un client de la banque. Pour ce client, tout sens construit antérieurement se perd suite à une mauvaise expérience directe avec le personnel de la banque. Finalement, chaque employé – surtout s'il entre en contact direct avec les clients – représente un point très important de dissémination du sens de la banque vers ses publics. Pour produire le sens devant les clients, les employés de la banque devraient d'abord eux-mêmes comprendre et accepter le sens que la banque souhaite transmettre. Si le sens se produit pour les employés de la banque, il y a une grande probabilité qu'ils le produisent devant les récepteurs finaux. La production du sens dans les pratiques bancaires pour les employés de la banque est un processus difficile et complexe, souvent géré par les dirigeants de la banque. Le travail présentera dans sa dernière partie la manière pratique dont une banque roumaine réalise ce processus et quels sont les leviers qu'elle utilise. Ces considérations permettent d'avancer l'hypothèse selon laquelle la production du sens est structurellement liée à la compréhension, à l'acceptation et à l'assimilation des messages. Plusieurs études sur la communication insistent sur ce sentiment d'incomplétude, le résultat de l'incapacité de communiquer. Les exemples de non-communication sont nombreux. Le plus souvent, ils se réfèrent au refus de communiquer, qui indique une manière naturelle du récepteur de se défendre, en rejetant une information qu'il ne considère pas importante ou acceptable. Dans le

contexte bancaire, ce rejet du message reçu peut être valable tant pour la banque que pour ses publics.

La question qui reste est : comment construire ce territoire commun entre les interlocuteurs, pour que les informations émises s'intègrent d'une manière naturelle dans le système de chaque participant au cours du processus communicationnel ?

La relation entre l'émetteur et le récepteur n'est pas une relation de simple dépendance. Il y a toujours besoin d'adaptation pour créer un sens commun pour tous les interlocuteurs.

Pour conclure, la relation construite entre l'émetteur et récepteur est fondamentale : la compréhension de cette relation représente un facteur décisif pour le succès ou l'échec du processus de la communication. De plus, la production du sens suppose également l'assimilation et l'internalisation des messages.

C'est la responsabilité de l'initiateur du message de faire des efforts pour exprimer ce message de manière à ce qu'il ait du sens pour le destinataire, malgré la tendance à attendre que le récepteur comprenne et assimile tout seul le message, sans aucun effort du côté de l'émetteur. Plus elle entend ses récepteurs, plus la banque sera un meilleur créateur de sens.

Le retour, comme mesure des écarts

Le retour représente la réception du message et un des premiers pas de la métamorphose du sens. Il est nécessaire de stimuler le retour dans un processus communicationnel, car il indique dans quelle mesure le message a été compris. Le retour peut donc exiger un effort pour la clarification du message, ce qui contribue également à la production du sens. Capturer le retour est un défi majeur pour une banque, vu la première réaction presque instinctive du grand public de rejeter les messages d'une banque ou de les cataloguer du début comme des mensonges. Toute

tentative d'une banque commerciale de créer du sens lutte du début contre une perception négative déjà existante sur cette industrie, bien illustrée dans une phrase célèbre : « la banque, c'est une institution qui t'offre un parapluie quand il ne pleut pas et le récupère quand il commence à pleuvoir. » Cette perception représente dès le début une grande source pour la rupture du sens, car la banque n'est pas du tout vue comme une institution qui s'intéresse vraiment aux besoins de ses interlocuteurs. De plus, ce travail réfléchit aussi sur les messages transmis par les banques, tant par les communications officielles que par les pratiques quotidiennes. Je me réfère aux messages communiqués par les banques dans leurs créations publicitaires, les articles de presse, mais également aux messages dans la documentation (procédures, contrats, etc.) et aux messages moins formels pendant les interactions avec les pratiques bancaires quotidiennes (les réponses des employés aux demandes). Ces observations ont dévoilé des contradictions flagrantes entre les messages. C'est l'un des plus grands défis auquel les banques doivent répondre dans le futur, pour un développement solide de leurs valeurs, vu la crise économique qui a fortement affecté les banques, tant du point de vue économique que de l'image.

La relation avec l'interlocuteur joue un rôle clé dans la création et la propagation du sens. Ainsi la compréhension, l'acceptation et le retour de l'audience sur l'information reçue sont liés pour améliorer la performance des contenus diffusés auprès des publics cibles. Tout retour sur l'information communiquée est très utile car il réduit les incertitudes et facilite l'ajustement du sens par une meilleure connaissance du récepteur, de ses motivations, attentes, stéréotypes culturels ou valeurs. Le retour permet une modulation progressive du message en fonction des caractéristiques de l'interlocuteur. Le résultat final devrait être une communication plus efficiente. Mais pour y arriver, la banque devrait prendre le temps nécessaire pour capter et analyser les retours de ses clients. Cette démarche exige aussi plus d'humilité de la part des banques, qui devraient devenir plus ouvertes à l'idée que leurs messages ne sont pas toujours les plus pertinents du point de vue du récepteur.

Dans le contexte bancaire, mes observations ont prêté beaucoup d'attention aux études menées pour mesurer la satisfaction des clients par rapport à la prestation de la banque. Dans la dernière partie de cette thèse, je reviendrai sur la manière dont ces recherches sont construites et mises en place et sur le rapport entre leurs aspects quantitatifs et leurs aspects qualitatifs. Il est aussi intéressant de prendre en compte le moment de la réalisation de ces études, parmi les autres pratiques bancaires. Ces études jouent le rôle clé de mesurer la compréhension et l'assimilation du message. Par conséquent, elles sont réalisées dans les étapes initiales de la création des messages qui vont influencer d'une manière positive la production du sens.

Une autre hypothèse majeure sur laquelle cette recherche se construit est que chaque banque commerciale doit essayer sans cesse de connaître et comprendre son audience. De plus, sans croire à l'existence d'un public parfait, le travail part de la conviction que chaque organisation commerciale doit bien identifier son audience, avec laquelle elle peut construire facilement un terrain commun pour la communication. Cette audience peut être générale ou de niche, mais l'idée est qu'une société commerciale ne pourrait pas couvrir les besoins de l'entière population, elle doit se concentrer sur un ou plusieurs segments. L'identification de cette audience et le dialogue permanent avec elle devraient représenter deux composants de l'ADN de chaque société commerciale, autrement il y a le risque d'un échec commercial.

Le sens commence à se former dans sa phase embryonnaire au moment où l'émetteur trouve son récepteur. Sans le bon récepteur, il y a le risque d'un échec de la communication. Évidemment, la question qui se pose est : qui est le bon récepteur ? Comment la banque l'identifie et où elle le trouve ? En effet, l'identification du bon récepteur représente l'élément clé pour l'évolution ultérieure de la société commerciale, en déterminant sa performance économique et, par conséquent, sa manière de produire le sens. La réflexion académique sur la production du sens prend aussi en compte les considérations économiques, mais en cherchant en même temps à identifier les ressorts profonds et cachés qui

influencent le comportement des entreprises pendant les processus de la production du sens, dans leur expression devant leurs publics. En même temps, il est important de réfléchir à l'affirmation suivante : la production du sens n'est pas le garant absolu du succès commercial, mais son manque va jouer un rôle important dans l'échec de l'entreprise de produire de la valeur. La nature de la relation entre l'émetteur et le récepteur représente un indicateur clé de la production du sens.

Mais, dans le contexte pratique, dans quelle mesure la banque commerciale a-t-elle la possibilité de choisir son audience et de contrôler les rôles d'émetteur et de récepteur ? La réponse, intuitivement, indique un faible degré de contrôle de ces situations. Ma recherche continue à poser toutes ces questions pour mieux identifier les voies d'amélioration de la relation entre l'émetteur et le récepteur, construite autour du sens. L'ensemble de ces observations met en évidence le fait que les perceptions des acteurs de la communication sont influencées par la nature de leurs relations interpersonnelles. Dans cette perspective, il est intéressant d'analyser la nature de la relation entre la banque comme institution, et ses clients comme individus. Pour avancer dans cette direction, l'analyse de l'entreprise bancaire et de ses manières d'expression aide à découvrir les points qui interfèrent et influencent la production du sens dans une société commerciale.

Chapitre 3 : L'impact des facteurs externes au niveau des individus et des groupes dans la compréhension et la dissémination des informations

Les facteurs sociaux

Même si les théories présentées antérieurement soutiennent l'impact majeur du récepteur dans la création du sens, il y a beaucoup d'autres facteurs qui l'influencent également. Par exemple, les facteurs socioculturels jouent un rôle clé dans ce processus. Chaque émetteur et récepteur construit son sens, en utilisant ses filtres, valeurs et interprétations. Avant de parler de la communication organisationnelle, managériale ou commerciale, il faut regarder les manières d'expression de l'entreprise dans l'espace public, du point de vue sociologique. Contre l'individualisme méthodologique en vogue, Habermas montre que l'individu n'est pas dissociable de la société, du langage et de la culture (Habermas, 1996). Le sens est fortement influencé par tous ces facteurs sociaux. Habermas utilise la notion « *Lebenswelt* », en soulignant que la production du sens se produit dans un univers d'évidences déjà existantes, qu'on ne peut pas ignorer. Dans ce contexte, Habermas pose une question qui reste toujours d'actualité : comment créer la cohérence entre *Lebenswelt*, le système social et celui de chaque interlocuteur ? Cette interrogation, transposée dans le contexte bancaire, oblige à prêter plus d'attention à la manière dont la production du sens dépend également des facteurs externes à la banque. En parlant des différents systèmes d'interprétation du message, le challenge est d'identifier les points de blocage et les solutions pour les améliorer.

Il est important de mettre en corrélation ces considérations théoriques et les observations faites dans le contexte pratique, pour créer une meilleure interprétation du message. Les pratiques bancaires exigent l'utilisation de codes spécifiques pour être comprises, avant le processus de l'interprétation de chaque destinataire. Cette

évidence nécessite une investigation plus fine au-delà des aspects stricts du marketing. Mais le marketing revient néanmoins pour aider la recherche par ses études sur l'esprit humain. Suite à mes observations dans le contexte pratique, cette recherche marque le fait que les banques sont orientées plutôt vers le marketing vu les enjeux commerciaux, mais cet acte se manifeste parfois au détriment de la production du sens par une communication plus profonde.

La faiblesse d'une communication construite uniquement sur des raisons commerciales est de ne pas avoir un fondement solide pour la création du sens pour ses audiences. Ce n'est pas un processus unitaire et il risque d'échouer à long terme, en générant une perte d'image et du capital de confiance pour la société commerciale. Par contre, le but est de trouver les bons arguments pour les utiliser dans la production du sens et également dans le processus de communication. L'un des premiers pas dans cette direction est l'identification des points d'interaction entre la banque et ses publics, ses clients. Ces points sont visibles dans le processus communicationnel, mais ils peuvent aussi être cachés, au-delà de la communication directe et officielle. Pendant ma recherche j'ai analysé ces points pour voir leur impact sur la production du sens.

La métamorphose du sens du point de vue sociologique

La communication est une composante importante de la vie sociale, tout en étant influencée par les approches sociologiques. Comme le sens est fortement relié aux processus communicationnels, il est difficile de dissocier la production du sens de l'expérience sociale quotidienne. De plus, les acteurs de la communication, les émetteurs et les récepteurs, sont intégrés aux systèmes sociaux qui influencent leurs attitudes, valeurs ou comportements. Les deux perspectives, sociologique et communicationnelle, se réfèrent aux interactions qui se construisent sur l'interprétation des symboles et sur la production du sens. En agissant dans un environnement public, nécessairement lié à la vie de la société, les banques se sont

bien adaptées aux méthodes de communication et d'influence sociale. Les tentatives d'influence sociale dépendent fortement du contexte général qui peut stimuler ou, au contraire, bloquer la réception du message. Le processus d'influence sociale – pratiquée au niveau individuel ou du groupe/de la communauté – exige, du début, l'existence d'un certain degré de confiance entre les interlocuteurs, pour accepter les effets de ce processus. Sinon, il s'agit d'une manipulation. Mais il n'est pas toujours facile de gagner la confiance de l'individu ou de la communauté dans les banques. En effet, il s'agit de la manière dont une banque commerciale partage les mêmes valeurs et intérêts que ses publics. Ce manque de confiance s'est aggravé surtout après le début de la crise économique mondiale, les banques étant considérées comme les principaux responsables de la situation économique négative. Selon les dernières observations, les clients considèrent qu'ils ont été attrapés dans un mirage artificiellement construit par les banques, pour faire des dettes. Dans cette perspective, l'influence sociale réalisée par les banques peut être accusée d'avoir utilisé des techniques manipulatoires. C'est un sujet extrêmement sérieux, car cela représente une accusation grave contre les banques. L'invocation de la manipulation exclut complètement toute idée de sens, car il n'y a pas de vrai sens dans la manipulation. Pendant mes années d'observation, je n'ai pas trouvé d'exemples objectifs pour soutenir ces accusations, donc le travail n'insistera pas sur ce point, mais il va néanmoins retenir cet aspect existant dans la perception des banques par les clients.

En revenant au contexte social, la communication représente l'une des plus importantes stratégies utilisées par les entreprises pour s'assurer une position visible dans l'espace public. Dans cette perspective, la communication a aussi le rôle d'un catalyseur social car elle implique l'interaction avec les individus et les groupes. Ce sont des processus dynamiques, car les interactions ne sont pas inertes, elles intègrent les retours des interlocuteurs. L'espace public actuel est caractérisé par un haut degré de complexité qui influence la communication, par rapport aux aspects suivants :

- l'asymétrie, vu les outils communicationnels de plus en plus divers qui forcent pratiquement les récepteurs à l'interactivité ;
- la diversification des modalités de communication (le discours persuasif, argumentatif ou interactif) ;
- les espaces de communication (par exemple, la communication publique interfère avec la communication publicitaire) ;
- le partage de l'espace public en fonction de la classe et du groupe social ;
- la tendance à l'intrusion dans l'espace personnel et professionnel vu la diversité des moyens de communication disponibles.

Cette complexité permet aux organisations de trouver plus de modalités pour transmettre leurs messages d'une manière efficace, mais en même temps, elle représente un défi quotidien pour chaque organisation par rapport aux choix à faire.

L'approche académique de ce travail dans le contexte pratique de l'environnement bancaire est réalisée sous des auspices sociologiques. Le système bancaire lui-même représente un point de référence dans l'évolution d'une société, vu les aspects économiques qui interfèrent dans la vie sociale des individus. La meilleure illustration de cette affirmation est la crise économique dont les banques commerciales ont été considérées assez responsables. Sans juger maintenant la validité de cette accusation, il est important de noter comment les actions ultérieures des banques ont dramatiquement influencé tant les individus que les sociétés commerciales, et par conséquent, l'entier paysage économique et social. Au-delà des aspects économiques et commerciaux, les banques existent comme conglomérats d'individus groupés et s'adressent aussi aux individus et aux communautés. Les banques commerciales sont des organisations conduites et mises en fonction par des équipes d'individus qui entrent dans des relations professionnelles et personnelles les uns avec les autres. Finalement, l'analyse des entreprises bancaires

est une analyse du comportement des personnes, des relations interhumaines, qui s'appuie sur des perceptions, des influences psychologiques et sociologiques.

Malgré la perception sur le manque d'humanité des banques, elles sont en réalité, par excellence, des institutions qui travaillent avec l'esprit humain sous tous ses aspects : psychologiques, sociologiques, communicationnels et culturels. Toutes ces perspectives influencent l'activité de la banque et, également, la décision de l'individu de choisir et d'établir une relation avec une certaine banque.

Les relations entre les banques et les individus se définissent par rapport aux positions sociales, aux intérêts et aux besoins existants de chaque côté.

La production du sens dans les pratiques bancaires est inexorablement liée à la dynamique sociale. C'est une relation d'interdépendance car les aspects sociaux peuvent impacter dramatiquement le sens produit par la banque. Par conséquent, les évolutions et changements sociaux pourraient également influencer et même déterminer les ruptures du sens.

Équilibre et dynamique des groupes – les premières approches

Pour mieux comprendre la dynamique sociale et la dynamique d'un groupe, il faut regarder les études de Lewin qui font partie des premières recherches de la psychologie sociale. Créateur du concept « dynamique du groupe », Lewin montre que, dans la formation d'une perception, les éléments se constituent comme un ensemble et prennent une forme qui se détache d'un fond non-structuré. Dans la perspective de Lewin, le groupe représente l'équilibre des forces, des tensions et des perceptions des individus. Pour Lewin, l'équilibre de la forme et le dynamisme des énergies sont les deux grandes notions du départ dans l'analyse des changements au niveau des groupes d'individus. Selon ses théories, les groupes sont caractérisés par un dynamisme qui résulte des interactions entre ses membres. La réalité de ces

notions est bien soutenue par l'observation faite sur la réaction d'un groupe confronté à un changement. Les pressions externes peuvent modifier l'équilibre des forces d'un groupe. De même, il suffit d'intégrer une information dans le « champ perceptif » du groupe pour provoquer le changement. Lewin note trois étapes dans le processus de changement :

- cristallisation : actions d'informer, d'expliquer et de sensibiliser ;
- changement : déplacer la résistance et de réduire les tensions ;
- recristallisation : créer un nouvel état d'équilibre satisfaisant pour les membres du groupe et consolider cet état.

L'approche de Lewin aide à mieux reconnaître les manières dont les banques agissent dans leurs tentatives de créer du sens vers leurs destinataires. Au cours des dernières années, le système bancaire a été confronté à de nombreuses situations de changement à l'intérieur du système, mais qui se sont également reflétées à l'extérieur, vers les clients ou partenaires. Sans juger la réussite ou l'échec des banques pour répondre aux changements, j'ai observé la capacité des banques de saisir les ajustements subtils nécessaires dans chaque étape du changement et vers chaque audience. La capacité du système bancaire d'identifier la dynamique de ses audiences – internes et externes – va jouer un rôle très important dans son évolution, surtout pendant les périodes économiques défavorables. Car rappelons que l'existence d'une société commerciale est justifiée par sa performance économique et cette performance est entièrement dépendante de ses clients. Finalement, la relation de la société commerciale avec ses clients se fonde sur la capacité de l'entreprise de produire et de transmettre le sens vers ses audiences.

Cependant, l'approche de Lewin, a été critiquée, en invoquant le fait qu'elle privilégiait trop l'aspect statique, qu'elle ne prenait pas en compte ce qui marque profondément le fondement du groupe : la conscience, la volonté des acteurs (Sartre, 1960). Pour Sartre, la compréhension des groupes repose sur la dynamique

de l'échange et de la réciprocité. Cette dynamique s'inscrit dans un rapport dialectique. Selon Sartre, la dialectique est la démarche des êtres humains dans leur relation avec la nature et avec la société, afin de les transformer. Dans cette perspective, les groupes déclenchent des actions conscientes des individus isolés, dans leurs intérêts communs, vu leur interdépendance. De plus, la particularité d'un groupe repose sur la nature des relations qui unissent les personnes qui le composent : la communication directe, la prise de conscience avec une finalité commune et la mise en œuvre d'une organisation pour réaliser les buts communs. Ce sont les caractéristiques pour identifier un vrai groupe, dans la perspective de Sartre.

Dans ses efforts pour créer du sens par ses pratiques, l'institution bancaire se comporte comme un groupe, en interaction avec d'autres groupes qui forment son audience. Dans ce contexte, le sens se produit et circule d'un groupe à un autre mais pas d'un individu vers un autre individu.

C'est le défi pour la banque de ne pas oublier ses valeurs, en comprenant en même temps les valeurs de ses audiences, et de garder un équilibre adéquat de forces pour bien produire et transmettre le sens. Au niveau pratique, par les observations effectuées sur le système bancaire, la recherche suit la manière dont les banques réussissent ou non à créer du sens.

Les synergies entre la culture du client et la production du sens

On comprend intuitivement qu'une entreprise avec la culture du client est une entreprise bien centrée sur les besoins et demandes de ses clients. Elle peut même s'intéresser autant à connaître et à satisfaire ces exigences qu'à les anticiper. Aujourd'hui, plus que jamais, il est extrêmement difficile pour une entreprise commerciale de réaliser des performances, sans devenir très active en ce qui concerne sa relation avec les clients. Je me réfère au marketing relationnel qui, en contraste avec le marketing transactionnel, crée une relation avec plus de valeur entre le client et l'entreprise. Le but final de cette démarche est de générer la loyauté des clients, à long terme. Ce type d'approche devrait représenter la base de l'existence de toute entreprise. Autrement dit, aujourd'hui, il ne suffit plus de créer une relation institution-client, fondée sur les besoins et les exigences des clients. L'entreprise doit aller plus loin dans cette relation, elle doit produire un sens réel et fort et son interlocuteur doit avoir des émotions positives suite à son interaction avec la marque. Pour mieux expliquer cette idée, je pourrais donner comme exemples les marques Apple, Coca-Cola ou même Google qui, au-delà de connaître et anticiper les besoins de leurs clients, offre une relation directe et émotionnelle, en touchant les ressorts internes de leurs clients. Ces marques ont bien compris ces ressorts et insistent toujours sur ces aspects dans leur communication. Néanmoins, cela exige une recherche perpétuelle, car ce qui donne aujourd'hui beaucoup de sens, peut apparaître désuet demain.

La nouvelle vague technologique change et recrée le sens - tant pour les entreprises que pour leurs clients. Suite à mes observations, j'ai noté que, au cours des dernières années, les entreprises sont plus à la recherche du sens du client. Finalement, la satisfaction du client devrait être considérée comme la condition intrinsèque pour avancer, de manière réelle dans la production du sens.

Face à un client de plus en plus sophistiqué, le système bancaire roumain demeure obsolète. Les banques ont commencé à mettre en place des actions de plus en plus orientées vers les clients pour mieux répondre à leurs demandes, mais le système

reste encore perçu comme manquant de flexibilité et de transparence. Dans cette perspective, une analyse effectuée par la revue roumaine Biz synthétise que, après la crise économique, « la relation client – banque est devenue une relation amour – haine » : d'une côté, le client est très dépendant de la banque mais, de l'autre, il reconnaît que cela est en fait juste un « mariage commercial » (Biz Magazine, 2011). Les indicateurs statistiques prouvent aussi, par des chiffres, que cette perception des clients après leur expérience avec les banques, traduit une perte de confiance. Les pourcentages parlent d'eux-mêmes :

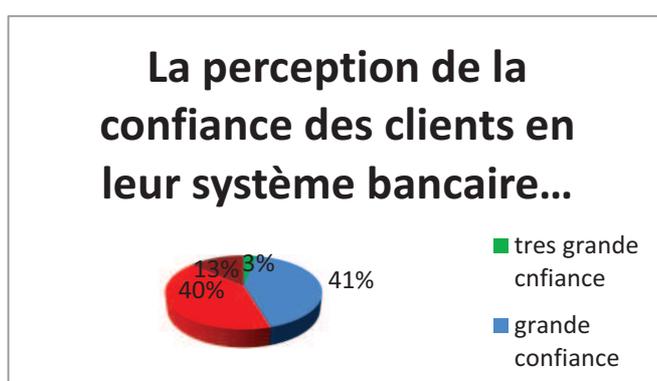


Figure 4: Étude réalisée par l'Institut Roumain pour l'évaluation et les stratégies (IRES), revue Biz Avril 2011

Avec un pourcentage de 53 % de la population qui ne fait plus confiance aux banques, les clients préfèrent, si possible, garder une certaine distance avec les banques. De plus, ils ont toujours la perception que les services bancaires servent d'abord les intérêts des banques et pas leurs propres intérêts. Cette perception qui dénote un manque de confiance se trouve à la base de la rupture primordiale du sens entre les banques et leur audience. C'est un défi réel et difficile pour les entreprises bancaires. Malgré toutes les études réalisées pour la satisfaction des

consommateurs, il semble que, dans leurs processus pour la production du sens, les banques n'ont pas encore trouvé les ingrédients principaux pour vraiment toucher l'esprit du client.

Philip Kotler capte les évolutions de l'être humain et ses attentes, en anticipant quelques grandes directions pour l'avenir. Dans ce contexte, il parle pour la première fois du concept « marketing 3.0 ». Comme mentionné antérieurement, au niveau mondial, il y a des mouvements et des changements en ce qui concerne le comportement des entreprises, qui s'adaptent aux évolutions des clients. Philip Kotler parle d'une nouvelle phase pour les sciences du marketing qu'il appelle génériquement « marketing 3.0 ». Dans sa perspective, cette nouvelle phase avance au-delà des besoins des clients et aussi au-delà de la révolution déclenchée suite à l'apparition d'internet (qui avait généré antérieurement le concept du marketing 2.0). Kotler considère que « la mondialisation, le marketing culturel et l'apparition de la société créative » sont les trois facteurs qui ont déterminé le concept du *marketing 3.0*. (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p. 28, 34 et 35). Dans son travail, il offre une perspective différente sur la pyramide de Maslow, invoquée antérieurement dans mon effort de mieux comprendre et expliquer le comportement des consommateurs. Selon Kotler, la pyramide inversée des besoins commence à être de plus en plus prise en compte par la société créative ; cette possibilité a même été considérée par Maslow qui, avant sa mort, a avancé l'idée de la pyramide inversée. Selon Kotler, « la pyramide inversée placerait la réalisation personnelle, spirituelle, comme un besoin fondamental pour chaque être humain ».

Dans son argumentation, Kotler définit la spiritualité comme « l'appréciation des aspects immatériels de la vie et pour une réalité pérenne » (p. 38). Cette approche générale de la vie caractérise la société créative et anticipe aussi le comportement de la société dans son rôle de consommateur. Pour conclure, cette nouvelle société, identifiée par Kotler, est toujours à la recherche du sens de son existence, du bonheur par sa réalisation spirituelle, pour que chacun devienne un meilleur être humain. Cette incursion dans les récentes considérations de Kotler dévoile un

monde en transformation, avec lequel les entreprises doivent rester connectées. « Comment les entreprises peuvent-elles assimiler ces nouvelles valeurs dans leur modèle commercial ? » - c'est la question à laquelle Kotler essaie de répondre par son nouveau concept « marketing 3.0 ». En simplifiant au maximum, il est conseillé aux entreprises d'être plus connectées à la problématique sociale, en devenant de plus en plus humaines. Cette transformation dans la culture et dans les valeurs des entreprises représente la seule manière de donner plus de sens au client. Car les clients attendent que les entreprises s'alignent avec eux, pour partager et internaliser le même sens sur ce parcours. Mais quand l'approche de l'entreprise est perçue par le client comme contraire, il ressent une rupture de sens. Même si ce sentiment n'est pas bien conscientisé, le client va ajuster son comportement dans sa relation avec l'entreprise, ce qui, à long terme, va produire des effets dans la performance économique de l'entreprise.

J'insiste sur ces nouvelles tendances identifiées dans le comportement des clients, pour mieux comprendre la réponse des clients aux pratiques bancaires.

Dans la relation entre la banque et ses clients, la perception reste encore un facteur clé qui influence fortement le choix des clients. Les banques devraient donc travailler pour améliorer la manière dont elles sont perçues. Au niveau déclaratif, cette nécessité de changer la perception des clients semble assez claire pour les banques. Les déclarations des représentants bancaires prouvent qu'ils ont compris qu'il est presque impossible de fonctionner d'une manière profitable à long terme sans traiter les clients comme des partenaires.

Les mots de l'ancien président de BRD-Groupe Société Générale en Roumanie, Guy Poupet, cités par la revue Biz, illustre la compréhension de cette nécessité : « La crise exige des banques qu'elles soient plus attentives aux demandes et aux besoins de leurs clients. En effet, la crise a reconfirmé que, pour une banque, la confiance des clients représente son plus important capital. Cette confiance ne peut pas exister en dehors d'une relation correcte et transparente avec nos clients ». Mais les

pratiques bancaires sont-elles bien alignées avec le sens du client ? C'est une question qui reste à investiguer.

Il est vraiment fascinant d'observer le fort impact des facteurs émotionnels sur des relations créées dans l'environnement bancaire, caractérisé plutôt comme rationnel et strict. En effet, l'attitude du personnel bancaire et la manière de traiter les clients représentent deux critères très importants dans le choix d'une banque. Même si le sens n'est pas toujours mentionné d'une manière directe, dans les stratégies bancaires, les banques commerciales se proposent de créer plus de valeur pour leur clientèle, pour mieux influencer les choix bancaires des clients. Libra Bank, qui constitue le cas pratique sur lequel j'ai fait mon observation, s'inscrit dans cette catégorie.

Conclusions de la première partie

En ouvrant la porte à la notion du sens, cette première partie commence à répondre au challenge bien énoncé par Lucien Sfez qui affirme que « l'interprétation fait partie intégrante de la communication. Il n'y a de paroles échangées que si l'interprétation intervient, à quelque niveau que ce soit, et si d'autre part, nous référons cette interprétation à la fonction symbolique, dans la mesure où elle lit et lie les signes entre eux par la médiation de symboles interprétants » (Sfez, 1988, p. 354). Les approches théoriques et leur connexion avec mon cadre de recherche – qui deviendra de plus en plus pratique – amènent déjà des premières conclusions qui représenteront, dans les chapitres ultérieurs, des bases pour de nouvelles investigations et interrogations. Traité dans une perspective scientifique, le sens a besoin de retrouver sa validation dans des contextes pratiques. La recherche de ses manifestations dans le milieu des pratiques bancaires anticipe l'enjeu central de ce travail qui consiste à « matérialiser » une notion abstraite comme celle du sens. C'est la recherche participative, utilisée comme méthodologie de travail, qui a rendu possible la mise en évidence du rôle fondamental de l'interlocuteur final à travers les codages et décodages des processus de communication.

Finalement, le fait d'encadrer une notion abstraite comme celle du sens, de lui donner de la tangibilité, surtout dans le contexte bancaire (perçu comme extrêmement pratique et sans subtilité) trouve une réponse et un point de référence dans le processus basique de la communication : l'interlocuteur final auquel on s'adresse. À la suite des filtres théoriques cités, de la recherche participative et même d'une démonstration qui utilise la méthode mathématique de l'hypothèse fautive, une conclusion se profile : *seul le client donne du sens aux pratiques bancaires*. En essayant de saisir les manifestations d'un effet tellement abstrait comme le sens, le fait de se rapporter toujours au client représente le référent qui confère la stabilité et l'équilibre de cette recherche. L'approche praxéologique permet de repérer facilement les enjeux pratiques des processus communicationnels. C'est là

qu'intervient le côté commercial, qui interfère dans tous les processus communicationnels et qui, en mettant une pression mercantile, peut entraîner des déviations dans la transmission des messages, en particulier dans leur codage et décodage. L'observation distingue ainsi plusieurs facteurs : le fonctionnement d'une banque commerciale, l'influence de la Banque Centrale dans la définition des pratiques quotidiennes des banques commerciales, les chaînes de communication, les informations sur les documents bancaires et aussi, les changements que la crise économique récente a provoqués sur le système bancaire. En même temps, en se rapprochant de la perspective de Habermas sur l'individualisme méthodologique dans ce contexte, je constate que l'individu n'est pas dissociable de la société, du langage et de la culture. En y ajoutant les pressions psychologiques et économiques qui affectent l'individu et les collectivités, les conclusions se cristallisent assez naturellement. La banque reste à la confluence d'un enjeu primaire de profitabilité et de nécessité de comprendre tous les facteurs contextuels qui créent du sens dans l'esprit du client. Cette conclusion nous conduit à de nouvelles interrogations.

Deuxième partie

**Le spécifique de l'environnement des services et
l'encadrement des pratiques bancaires**

Introduction à la deuxième partie

Sur les fondamentaux théoriques des processus communicationnels, le travail poursuit sa réflexion sur le sens, en analysant les composants et les influenceurs des pratiques bancaires. Les enjeux de cette partie sont d'identifier la production du sens, sa genèse, ses manifestations et les points de rupture. Finalement cette recherche suit l'observation des pratiques bancaires quotidiennes - leurs flux communicationnels, leurs acteurs et influenceurs, pour déchiffrer les métamorphoses du sens dans tout ce circuit.

Ma référence reste toujours l'interlocuteur final de la banque, identifié comme étant le client, qui justifie l'existence de la banque. En réalité, l'enjeu de ce travail reste de prouver que toute action commerciale qui vise la rentabilité doit impérativement incorporer du sens. Dans ce contexte pratique de l'environnement bancaire dont j'explique, dans cette partie, les flux de transmission des messages, l'observation se concentre sur trois axes essentiels : l'information elle-même, son incarnation dans une forme tangible - le document bancaire sous toutes ses formes - et, évidemment, la communication. Les pressions quotidiennes qui influencent les actions d'une banque commerciale (les objectifs de vente, les réglementations de la Banque Centrale, la concurrence) représentent le cadre des pratiques bancaires. J'ai surpris, dans mon observation, le rôle clé joué par les managers de la banque, les employés. Mais le rôle le plus important revient à la force de vente et au personnel des filiales bancaires, qui sont toujours en contact direct avec les clients. Ces sont en réalité, les sommets des icebergs, ce qui est le plus visible par l'interlocuteur final. Dans mon observation, je positionne les acteurs principaux qui influencent la création et la manifestation du sens dans les pratiques bancaires quotidiennes. Ils se trouvent à la confluence des autres facteurs d'influence : la Banque Centrale, les autres autorités internes et externes de contrôle et les actionnaires. Dans cette partie, en parlant du rôle fondamental du département de l'analyse des risques, je fais une petite incursion dans ce que la crise économique a apporté au niveau de la production du

sens, pour y revenir avec une observation plus fine dans la troisième partie. Ce dernier influenceur mentionné, le département analyse les risques – qui, pour l’interlocuteur final de la banque, n’est même pas visible mais joue un rôle décisif dans la création de nouveaux produits et procédures – qui sont ensuite présentés au client par les pratiques bancaires.

Dans ce cadre, l’observation permet d’identifier la manière dont les pratiques bancaires sont influencées à la fois par des pressions internes à la banque et par la nécessité de leur donner une forme attractive pour le public. La conscientisation de tous ces aspects va déterminer d’une manière fondamentale la capacité de ce travail à atteindre son objectif, qui est de traiter le sens avec du pragmatisme et de la finesse, pour comprendre et illustrer ses composants, ses manifestations, ses points de rupture et sa production.

Chapitre 4 : Les éléments bancaires spécifiques qui influencent la genèse et la manifestation du sens dans la communication bancaire

La circulation des informations et les flux de communication dans les banques

La structure de communication d'une banque

Cette démarche se propose de regarder différemment les fondements des pratiques bancaires, avec le but de contribuer à l'évolution et au renouvellement de cette industrie complexe. Les SIC offrent des modèles théoriques et des instruments indispensables pour analyser cette complexité et pour comprendre les enjeux du système bancaire. La communication représente le dénominateur commun entre les flux d'informations et de documents bancaires et les retours des clients, partenaires, autorités et employés.

Le système bancaire – ses dynamiques et flux

Le développement des sciences de la physique, sociologie, psychologie et biologie génère la création de modèles, de principes et de lois fondés sur les interactions existantes entre les parties composant un système. Par conséquent, le système peut être défini par la relation formée entre ses composants. Cet ensemble d'éléments se trouve dans un cadre repérable et il possède la qualité de garder l'identité et la cohérence à travers des modifications. Dans un système, il y a constamment des échanges entre ses composants et l'environnement. La théorie des systèmes distingue deux types de systèmes : les systèmes fermés et les systèmes ouverts.

D'un côté, *le système fermé (clos)* ne reçoit plus d'énergie de l'extérieur. Il refusera d'abord toutes les différences, expulsera ses déviants, tendra à homogénéiser et réduira ses tensions, en se rapprochant d'un état d'inertie, sans différences entre ses éléments. Il y a donc une tendance de réduction vers un ordre statique et uniforme. De l'autre, *les systèmes ouverts* résistent à la croissance de l'entropie, par l'acceptation d'autres énergies et informations. Ils sont traversés par des flux d'énergies nécessaires pour préserver leur équilibre.

Une institution représente un équilibre instable. Elle ne peut qu'échanger avec l'extérieur ou mourir si elle est incapable de communiquer avec son environnement. Ces échanges représentent l'équilibre et assurent la continuation de l'existence du système. Les analyses et les études effectuées sur les groupes sociaux montrent que les processus de communication d'un système sont dirigés par les propriétaires des systèmes : les relations entre des éléments du système, son équilibre et organisation, sa réaction aux retours, sa complexité. Toutes ces notions aident à mieux observer et comprendre les actions du système bancaire et de ses composants, les banques. Même s'il peut paraître très inerte, le système bancaire est traversé par des centaines de nervures vivantes qui représentent les flux de ses activités et de ses pratiques.

Du point de vue fonctionnel, le système bancaire se manifeste suite aux actions de la Banque Nationale Roumaine qui est la Banque Centrale, avec le rôle de réglementer le système, et aussi suite aux actions de toutes les institutions de créance. Ce type de système a été mis en place après 1990, et représente le premier pas de la réforme dans le domaine bancaire, après la période communiste. Aujourd'hui, le système bancaire de Roumanie est composé par 42 institutions de crédit dont : 26 banques commerciales avec un capital majoritairement étranger, 4 banques avec un capital roumain, 9 filiales de banques étrangères et un réseau de type coopératives. On remarque facilement que les banques étrangères présentes en Roumanie sont majoritaires, avec une part de marché d'environ 85 %, conformément aux rapports de l'Agence Roumaine des Banques (ARB).

Après les premières années de postcommunisme (pendant lesquelles le système bancaire était encore extrêmement fragile, même bouleversé par des situations de faillite des banques), les années 2000 ont représenté le début d'une période très riche pour le système bancaire roumain. C'était la période de croissance économique pendant laquelle le système bancaire est devenu de plus en plus grand et fort en Roumanie et commençait à jouer un rôle décisif dans les politiques macro-économiques du pays, sous la surveillance de la Banque Nationale de Roumanie. Grâce à cette croissance économique – aussi stimulée par les politiques de crédit simplifiées - plusieurs banques étrangères sont venues en Roumanie pour ouvrir des filiales. Les stratégies bancaires étaient concentrées à ce moment-là sur les activités de crédit et sur l'expansion territoriale, comme si les banques participaient au concours « qui ouvrira le plus grand nombre de filiales dans la plus courte période ». De plus, le domaine de l'immobilier enregistré une croissance fulgurante pendant cette période, mais en même temps, artificielle, qui s'achèvera par une chute dramatique quelques années après.

Une fois la crise économique déclenchée, les années 2009 et 2010 se sont caractérisées par une forte réduction de l'activité de crédit. La stratégie du système bancaire a été complètement changée, passant de l'expansion rapide à la prudence. Après l'exubérance de la croissance économique, les banques ont adapté leurs stratégies et se sont orientées vers un contrôle beaucoup plus attentif des coûts. Elles ont renoncé aux expansions territoriales et, en même temps, ont radicalement changé la politique de crédit et, par conséquent, le portefeuille de services et produits bancaires.

Tous ces changements effectués à l'intérieur du système bancaire ont profondément impacté le contexte externe et, en premier lieu, les clients des banques. Après des années pendant lesquelles les banques ont offert des crédits avec le minimum de garanties, après la crise, les clients ont été obligés de répondre à des conditions très strictes. La situation est devenue encore plus dure pour les sociétés commerciales. Suite à la situation macroéconomique précaire, les entreprises et notamment les

petites et moyennes entreprises ont commencé à avoir de plus en plus de difficultés pour réaliser des performances commerciales. À cause du manque de liquidités pour couvrir leurs dépenses quotidiennes comme le paiement des salaires et le coût des stocks, ces entreprises ont dû recourir aux crédits. Mais souvent, leurs demandes ont été refusées par les banques, parce qu'elles n'arrivaient pas à répondre aux conditions d'éligibilité, en termes de revenus et de garanties. Après des années pendant lesquelles les clients ont refusé les offres agaçantes de crédit des banques, une fois la crise apparue et la nécessité impérieuse de disposer de liquidités, les banques ont fortement restreint leur politique de créances.

La circulation des flux d'informations

La vie d'une banque commerciale est toujours en mouvement, avec des flux informationnels, des interactions et des influences qui créent toutes leur propre sens. Suite à leur coexistence, le résultat est un sens final qui partira vers son validateur, le client final. À son tour, l'interlocuteur transmet, par son retour, son propre sens, en ajustant le message reçu ; le sens revient vers la société bancaire pour être à nouveau traité et transformé, avant d'être retransmis au client. Cette circulation du sens entre l'institution et son récepteur n'est jamais saccadée ou unilatérale – elle est perpétuelle, en double sens. Chaque élément de ce système influence le sens attribué aux messages transmis. Simplifié au maximum, comme illustré ci-dessous, ce système se réduit à trois éléments : les composants bancaires (les départements ou les succursales), la banque elle-même comme un ensemble, et le client (Fig. 5).

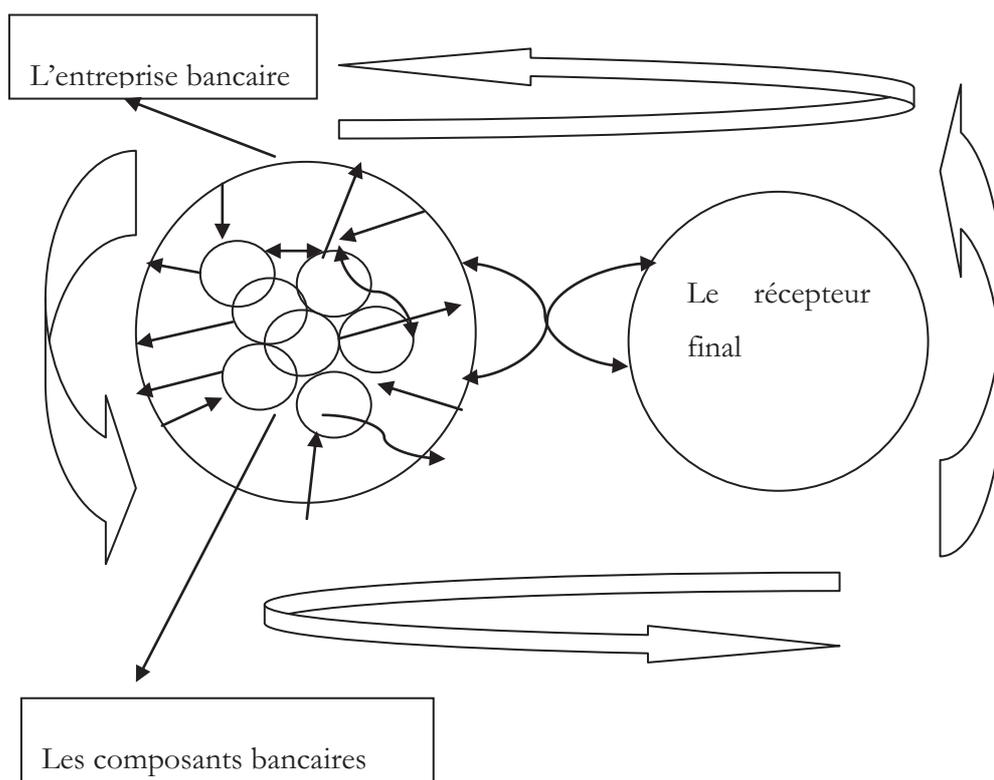


Figure 5 : La représentation simpliste des flux communicationnels perpétués et multidirectionnels dans l'activité d'une banque

Les illusions de la communication organisationnelle

La représentation des flux communicationnels indique le caractère permanent de la communication, donné par l'échange des informations au niveau de l'entreprise commerciale, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de cette dernière. Tous ces échanges prouvent la complexité de créer le sens, le transmettre, le réceptionner, l'ajuster et le remettre à nouveau dans le circuit communicationnel. Ce travail considère la communication comme l'un des principaux outils pour transmettre et projeter le sens dans l'esprit des récepteurs. En reconnaissant tous les mérites des sciences de la communication et de l'information, il faut aussi comprendre le sens dans ses structures plus profondes de création et perceptions, qui impliquent des aspects sociologiques, psychologiques, culturels et même économiques. L'une des plus

grandes tentations des entreprises commerciales reste néanmoins de considérer la communication comme le seul facteur qui influence le sens. Le caractère visible de l'acte de communication risque de le transformer en une raison facile à invoquer pour parler des dysfonctionnements de l'entreprise. Cette approche erronée affecte aussi la capacité de créer du sens et de le rendre compréhensible, car elle détermine le phénomène de « myopie » de l'entreprise : la concentration des efforts et des ressources sur une seule zone, en ignorant les autres facteurs. C'est l'une des approches les plus pratiques, qui consomme les ressources de l'entreprise de manière inefficace. Ainsi, les mythes les plus fréquents sur la communication dans une entreprise se réfèrent aux aspects suivants (Capul, 1992) :

- il est très facile de communiquer, il suffit d'énoncer un message ;
- une fois le message transmis, il est évident que le récepteur va le recevoir exactement la même manière que l'émetteur ;
- la seule manifestation de la communication est la transmission des messages.

Ces trois allégations sont considérées comme incontestables, comme des axiomes, sans besoin de démonstration et malheureusement, elles sont souvent rencontrées dans les entreprises, même si la réalité est en fait complètement différente. Le travail d'observation effectué sur le monde bancaire roumain a dévoilé plusieurs zones à l'intérieur de la banque, où la myopie s'était manifestée en ce qui concerne la création, la manifestation et la réception du sens. Mais comme illustré antérieurement, le sens naît et se manifeste comme le résultat d'un mélange des considérations, perceptions et réalités. Même si les sciences humaines ont contribué à clarifier la logique des processus de communication, ce champ de recherche est cependant resté peu structuré en ce qui concerne la production du sens. Les stratégies et les comportements communicationnels des acteurs deviennent essentiels. À partir de cette approche, posséder l'information et avoir la capacité de la communiquer représentent les bases pour les transferts de pouvoir. Par conséquent, même si elle est considérée comme une ressource capitale pour le

fonctionnement de l'organisation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, la communication n'est pas toujours étudiée de manière intégrale. Je ne m'arrose pas le droit de dénigrer les approches des entreprises sur la communication. Mais ce travail a l'obligation de présenter, suite à mes observations, la préoccupation des entreprises bancaires principalement orientée vers les effets commerciaux de la communication, et moins vers les ressorts réels qui influencent le sens produit, comme le premier effet de la communication. L'une des raisons à cette situation est la difficulté de discerner vraiment la notion de communication organisationnelle, vu son application à des domaines d'activités qui semblent complètement différents. Ci-dessous, le travail mentionne quatre directions majeures de la communication organisationnelle (Tran, 2003) :

- les rapports interpersonnels quotidiens à l'intérieur de l'organisation ; les problèmes motivationnels, l'emploi du personnel ;
- la distribution, la circulation et l'utilisation de l'information – tout ce qui transforme l'entreprise dans un système d'informations (les politiques, la formalisation des procédures, les manières formelles et informelles pour la diffusion interne et externe de l'information) ;
- la gestion de la communication entre les dirigeants de la société et les employés, la gestion des ressources humaines ;
- la communication vers l'extérieur, d'abord vers les clients mais aussi vers les autres publics, structurée sur deux piliers – le produit (la communication de marketing, y compris la publicité) et l'entreprise (la communication institutionnelle).

Ces quatre typologies couvrent les zones principales traitées par une société commerciale du point de vue communicationnel, en indiquant la complexité des processus de communication. Cette complexité constitue l'antidote pour les illusions qui tentent les novices de considérer la communication comme la cause et la clé de tous les obstacles. Même si ces considérations peuvent flatter les

spécialistes en communication, il faut toujours considérer la production du sens comme le résultat de l'interaction de plusieurs facteurs, mais en reconnaissant à la communication l'un des rôles principaux. Les recherches développées au cours des dernières décennies sur les organisations ont mis de plus en plus l'accent sur les expériences de la psychologie sociale dans le contexte organisationnel, en analysant en même temps le rôle de l'environnement social et institutionnel. Aujourd'hui, les sciences de la communication construisent de nouveaux paradigmes et modèles qui intègrent toutes ces considérations dans un système de facteurs dynamiques et complexes : la compétence et la stratégie communicationnelle des acteurs, leurs propres identités et histoires, les aspects communs dans leurs cultures et manières de décodage des messages, les canaux utilisés, le contexte (économique, social, hiérarchique, matériel et même physique). Le but fondamental est la construction du sens et la société y joue un rôle essentiel. Le défi est de reconstituer et de comprendre l'ensemble des facteurs et des acteurs impliqués qui définissent cette construction.

Le triangle : l'information, le document et la communication

À partir de la problématique de cette recherche - celle de la production du sens dans les documents bancaires – il faut s'interroger sur la cohérence des pratiques bancaires mises en place par les différents acteurs. Les actions des banques se manifestent dans le contexte pratique réglementé par des autorités, par des règles intérieures et par la pression des marchés financiers. Le contexte pratique de la production du sens est associé à trois axes :

- L'information – la banque est le fournisseur de l'information financière pour ses publics, mais en même temps, l'information circule dans un flux formalisé.
- Le document bancaire – l'information se matérialise dans des documents bancaires ; ceux-ci comportent tous les concepts bancaires et sont utilisés sans cesse dans les secteurs bancaires (ventes, marketing, risques, trésorerie, etc.).

- La communication – la dynamique de l'information, des documents et des activités bancaires, manifestée en permanence vers l'intérieur et l'extérieur de la banque. La qualité de sa production représente un aspect particulier dans la problématique, qui sera repris dans le travail.

L'information et le document bancaire deviennent des points de référence dans le cercle de la communication qui se propage continuellement en double sens, interne et externe. Cette recherche utilise les méthodologies existantes pour établir un cadrage complet pour mes observations, marqué par des normes et des données financières et par les relations entre la banque et ses publics. « L'essence de la philosophie et de la pratique moderne est fondée sur la création et l'entretien des relations avec les clients pour leur donner un maximum de valeur et de satisfaction » (Kotler, 2004, p. 324). « Aujourd'hui, les services représentent un quart du total des échanges commerciaux effectués dans l'économie mondiale » (Morariu, 1997, p. 53). Suite à cette évolution fulgurante des services au cours des dernières décennies, la communication est devenue un facteur clé dans la création et l'entretien des relations entre les entreprises et leurs clients.

La communication a le rôle d'informer, d'expliquer et de faciliter la compréhension du client sur les nouveaux produits, services et technologies. Le problème des banques est d'harmoniser leurs multiples moyens de communication afin que le sens soit cohérent dans tous les messages transmis. Le challenge est d'entrer dans l'esprit du client et de le comprendre. C'est le seul moyen pour donner du sens aux documents bancaires et, implicitement, à la communication. Les banques sont propriétaires de systèmes complexes de communication. La banque communique avec les employés, les organisations publiques, la presse, les autres banques et les clients ou prospects. Ce sont les principales catégories de récepteurs d'une banque. Chacun de ces récepteurs communique avec d'autres organisations publiques, institutions financières ou clients – en créant des interactions multiples et permanentes. L'incursion vers la production de sens doit toujours prendre en compte le fait que la communication n'est pas unilatérale, elle se forme en double

sens, et les émetteurs et récepteurs changent leurs rôles en permanence. La communication se manifeste comme un atome dont les particules sont dans un mouvement perpétuel. Suite à un exercice de déduction, l'idée avancée est que le système communicationnel bancaire représente l'ensemble des signaux et des messages vers ses clients, vers d'autres audiences (qu'elles soient autorités, banques, fournisseurs, presse) et vers les employés de la banque.

Il est important d'analyser tant la communication externe qu'interne de la banque, pour suivre la propagation du sens. La production du sens commence à l'intérieur du système et tout cela influence fortement le sens transmis à l'extérieur. L'une des prémisses au fondement de cette recherche se réfère à l'interdépendance entre les messages de la communication interne et externe. En effet, la production du sens dans les documents bancaires est aussi fortement liée à la production du sens dans la communication interne.

La communication interne – les conditions pour qu'elle soit bien réalisée

« Pour bien fonctionner, une organisation doit avoir une communication interne cohérente. La meilleure stratégie peut être gravement compromise par une mauvaise communication interne. Une bonne communication prenant en compte tous les intérêts et à chaque niveau, représente une composante obligatoire dans la gestion d'une organisation » (Odobescu & Poanta, 2003, p. 85). Dans la construction de la stratégie de communication interne, la banque doit prendre en compte plusieurs paramètres :

1. Le contexte interne, en collectant l'information de diverses sources ;

En bénéficiant de l'avantage de l'observation participative, j'ai regardé attentivement les actions internes développées pour expliquer aux employés comment délivrer les messages de la banque, surtout auprès des clients (des formations, des programmes

de communication interne, des simulations de rôles, etc.). Mon observation a suivi en détail tous les éléments internes qui ont influencé ce processus. Une partie des annexes de mon travail donne une idée plus détaillée de ces efforts - les procédures, la structure organisationnelle de la banque, les flux de la communication interne, les messages clés de la banque.

2. La création d'une documentation interne qui structure les normes et les flux de la communication interne ;

Tous les documents seront réunis sur une plateforme qui organisera et réglementera tous les projets de la communication interne. Dans cette perspective, il est très important de revenir à la problématique de la production du sens, qui devra se produire comme le résultat naturel de la communication. Mais il reste toujours une question : le sens est-il vraiment le produit spontané de la communication ? Beaucoup d'exemples de communication n'arrivent pas à produire du sens vers leurs interlocuteurs, même si leurs principes sont bons. En revenant à la communication interne et à ses effets sur la production du sens dans les documents bancaires, il est impératif d'intégrer ce type de communication dans la chaîne de la production du sens et de la rapporter à la communication externe. La documentation sur la communication interne doit être bien alignée aux directions de la communication externe. Mais, cette condition ne se produit pas toujours. Par conséquent, le manque de cohérence entre les documents internes et la stratégie de la communication externe peut déclencher des ruptures de sens. Il est toujours difficile de trouver les points qui génèrent les ruptures. Cela exige un exercice de la plus fine analyse et de la plus grande expérience et, par conséquent, les organisations n'arrivent que très rarement à le faire.

3. L'implication des dirigeants de l'entreprise dans la communication interne, pour assurer la crédibilité nécessaire devant les employés.

L'expérience montre que la zone managériale représente aussi un point sensible dans la production du sens car les dirigeants influencent beaucoup la circulation des

informations dans l'organisation. En effet, ils jouent un rôle décisif dans la production du sens dans les documents bancaires et, par conséquent, dans la communication bancaire interne et externe. Pour une approche rigoureuse de la problématique, il faut toujours considérer le dirigeant comme le représentant de l'entreprise, mais aussi d'un côté plus personnel, comme un individu. L'empreinte personnelle de l'individu peut aussi affecter le sens initial d'un document, en influençant toutes les autres actions ultérieures. Dans cette perspective, l'observation a aussi permis de remarquer les aspects subjectifs, intervenus pour influencer la production du sens.

Les rôles des documents dans le flux communicationnel

Avec un regard détaché sur le système communicationnel d'une banque, l'observation permet de remarquer un double rôle des documents. D'un côté, ils représentent la forme concrète sur laquelle la communication se matérialise. De l'autre, en relation avec l'affirmation antérieure, les documents peuvent constituer la preuve que la communication s'est produite. Ce deuxième rôle sera l'objet d'une investigation plus en détail. Il est raisonnable d'admettre un rapport direct et proportionnel, du point de vue quantitatif : plus il y a de documents, plus il y a de flux communicationnels. Mais une meilleure qualité des documents se traduit-elle aussi par une meilleure qualité de la communication ? La question reste complexe et, de plus, elle en génère d'autres : une meilleure structure des documents aide-t-elle à obtenir une meilleure communication ? En quoi consiste la qualité d'une communication ?

Toutes les théories scientifiques émises sur ce sujet convergent dans la même direction : le sens. Si les messages transmis sont réceptionnés, en gardant leur sens initial, cela veut-il dire que le sens s'est produit ? Mais même si cette affirmation était complètement valide (ce qui n'est pas encore démontré), elle ne répondrait que partiellement à la question initiale. Parce que le sens de l'émetteur (même si très bien

réceptionné et compris) n'est pas nécessairement le sens attendu par le récepteur. Autrement dit, même si le récepteur comprend très bien ce que l'émetteur voulait dire, ce ne sera pas forcément en phase avec ses raisonnements, besoins ou attentes. Cette conclusion est liée à l'affirmation fondamentale de cette thèse - celle que le sens est validé par le client. Par conséquent, avant de démarrer un processus de communication, il faut trouver les éléments qui ont du sens au niveau du récepteur. Le caractère inédit de cette perspective est que le triangle information – communication - sens est inversé, le sens devenant la base de cette structure.

La communication externe

L'analyse des flux communicationnels externes part de la mission fondamentale d'une banque : celle d'être en contact avec les personnes qui ont un besoin financier. Pour bien accomplir son rôle, la banque doit inspirer confiance aux clients et aussi leur faire confiance. Cette relation se manifeste perpétuellement, en double sens, et représente une condition essentielle pour l'existence et la communication de la banque.

Même si la communication externe d'une banque est orientée notamment vers les clients, la banque utilise différents moyens de communication pour être aussi en contact avec ses autres publics : les autorités, partenaires, actionnaires, fournisseurs, journalistes et les autres institutions financières. Elle doit adapter sa manière de communiquer à chaque public. Une bonne image de la banque devant tous ces publics touchera aussi le client, d'une manière indirecte. Il est important que le client reçoive des messages positifs sur la banque provenant de différentes sources. Autrement dit, le sens devrait représenter le lien pour la cohérence de tous les messages, dans la communication de la banque. Comme conclu antérieurement, c'est uniquement le client qui peut évaluer et valider le sens de la communication d'une banque. Les banques semblent avoir compris le pouvoir du client, mais seulement d'une perspective unilatérale. Elles sont conscientes que le sens est

essentiel dans une communication, mais elles n'ont pas encore bien assimilé le fait qu'il s'agit du sens donné au niveau du client et pas au niveau de la banque. Encore loin d'intégrer cette réalité, les banques continuent à transmettre par la communication, leurs propres perspectives du sens et sont ensuite surprises que les clients ne répondent pas à leurs messages.

Le carré magique

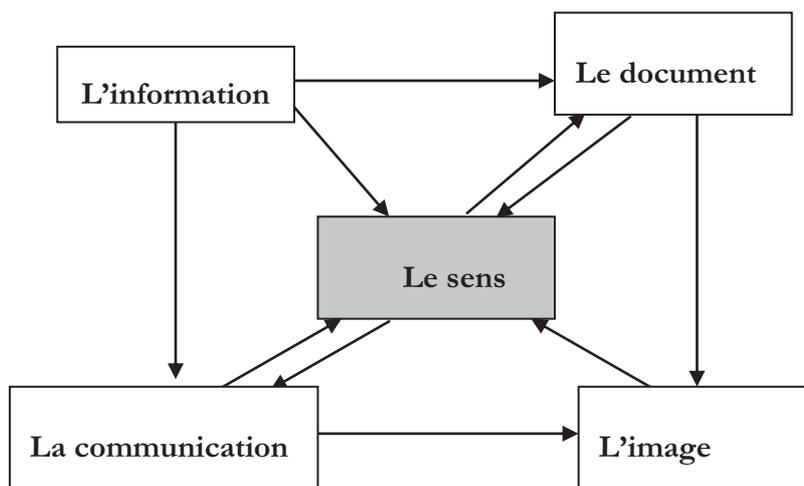


Figure 6 : Le carré magique

Cette recherche sur la production du sens permet de réfléchir au concept de l'image. D'habitude, le terme d'« image » est défini par la manière dont le public « voit » l'organisation. L'image d'une entreprise intègre tous les éléments verbaux, visuels et du comportement, liés à ladite organisation.

Le travail insiste sur les points où l'image se forme pour mieux souligner l'importance de la production du sens. En partant de l'affirmation que les points où l'image est créée se retrouvent parmi ceux où le sens se produit, les mentions suivantes se proposent d'identifier ces points principaux dans :

- les matériaux publicitaires ou promotionnels diffusés par les médias de masse ou affiches en points de vente ;
- les articles sur la banque, apparus dans les journaux ;
- les contacts directs avec le personnel de la banque (le personnel des ventes, les officiers bancaires, etc.) ;
- les produits et les services de la banque - leurs caractéristiques et leur mise en place.

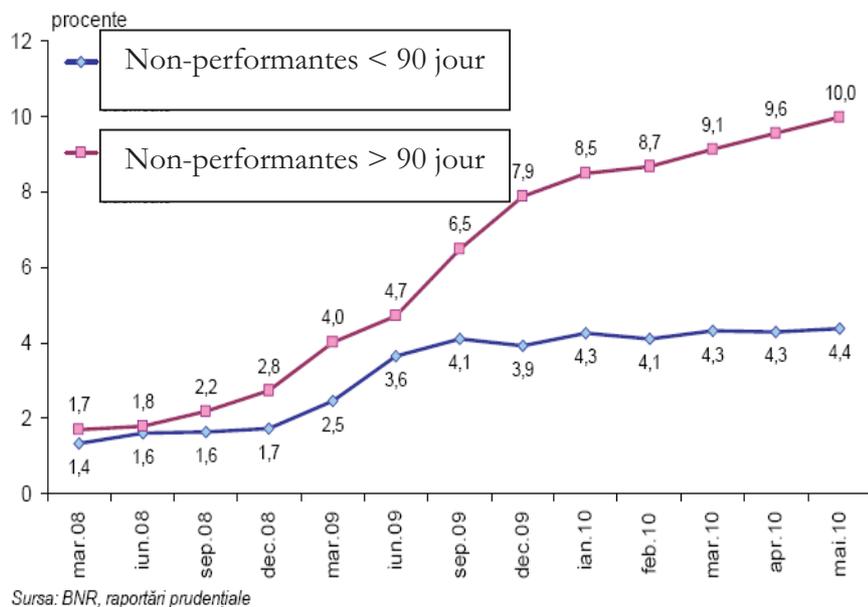
Pour revenir au sujet central de cette thèse, il faut noter que tous les points énumérés ci-dessus gardent comme élément commun les documents. Le challenge est que tous ces documents devraient être en cohérence, parce que le récepteur (le client) n'est pas exposé à ces documents de manière saccadée ; par contre, dans la même journée, le client peut lire un article très positif sur la banque dans un journal, peut voir une publicité à la télévision et peut aussi aller dans une filiale de la banque pour faire une opération bancaire. Si, dans une de ces situations, il a une expérience négative, cela peut créer une rupture de sens pour lui.

Les lieux de la création du sens dans les pratiques bancaires

Cette section du travail sera concentrée sur le contexte pratique du siège central de la banque, qui représente le lieu clé de la naissance du sens pour l'entreprise. La première obligation du siège central est d'appliquer les règlements de la Banque Nationale et de surveiller les activités des filiales. Il y a une zone extrêmement sensitive où la banque commerciale devrait ajuster ses pratiques bancaires pour respecter les règles : celle du risque. Devenu le sujet prioritaire - surtout après la crise économique - le besoin de tenir le risque sous contrôle a imposé beaucoup de changements dans les pratiques bancaires en ce qui concerne : la structure des banques, les caractéristiques des produits et services, l'approche marketing et,

finalement, les messages communiqués vers le client. La gestion du risque a généré des effets au niveau communicationnel. Une mauvaise gestion du risque peut déclencher une crise commerciale et bien sûr d'image pour la banque. Parmi les plus grands risques, il y a le risque de crédit, de ne pas récupérer les montants empruntés. L'activité des créances a la plus importante valeur commerciale pour une banque. Le but de cette thèse n'est pas de faire une analyse technique des risques, mais d'aider à mieux comprendre la manière dont les politiques de risque affectent le sens transmis au récepteur final. Dans le langage commun, comme mentionné antérieurement, le risque de crédit est l'incapacité des clients de rembourser les montants empruntés à la banque. Dans ce cas, le crédit sera classifié comme non-performant et le débiteur est considéré en incapacité de paiement, une fois que son délai pour payer a dépassé 90 jours - pour le principal intérêt composé (Fitch, 2006). Il y a aussi d'autres définitions qui stipulent un retard de 60 jours. Mais le but final est de mieux expliquer l'influence de l'évolution des créances dans la production du sens dans les pratiques bancaires (Fig. 7). La conclusion issue de ce graphique indique la croissance des créances non-performantes, pendant les années de la crise économique. Au-delà des indicateurs économiques de la Banque Nationale, cette croissance montre en fait la réalité économique du pays et le comportement des clients en ce qui concerne leurs engagements bancaires. Pour contrôler cette évolution dans une réalité économique de plus en plus dure, la Banque Nationale Roumaine a fortement durci les conditions pour accorder des crédits, en surveillant étroitement le comportement des banques.

L'évolution des créances non - performantes en Roumanie



BANCA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI



Figure 7 : L'évolution des créances non - performantes en Roumanie

La source, La Banque Nationale de Roumanie, rapports des banques

Les réglementations imposées pour mieux contrôler le risque de crédit se sont reflétées dans toutes les pratiques bancaires fondamentales. Même s'il semble paradoxal, un indicateur de risque très technique, comme le risque de crédit, influence toute la production du sens, à partir de sa création jusqu'à sa communication vers le récepteur. Le paradoxe continue en ce qui concerne la validation du sens par le destinataire final, qui doit aussi répondre aux pressions économiques autour de lui. Le client, comme le validateur final du sens, et la Banque Nationale, comme un fort influenceur dans la création du sens, réagissent sous la pression externe de l'environnement économique. Mais chacun d'eux choisit

de répondre à cette pression d'une manière spécifique, vu leur cadre social et leurs intérêts différents, en agissant par rapport à leur propre sens. Finalement les banques, y compris la Banque Centrale, et le client sont deux acteurs en interaction sur la même scène, qui ont besoin de trouver des éléments communs en ce qui concerne le sens. C'est un compromis parce que le sens final reste toujours le résultat de la rencontre des deux sens – celui de la banque, et celui de son client final. Cette affirmation, profilée suite à mes observations, représente une idée sur laquelle je vais construire l'approche ultérieure de ce travail.

La recherche du sens dans les pratiques bancaires se manifeste finalement entre deux acteurs extrêmement différents : la banque et son récepteur final représenté par son client. Cela transforme le récepteur final en validateur de sens. Ce processus de validation est aussi le résultat de l'intégration du sens initial émis par la banque, dans le système culturel, social et de valeurs du client. Il va filtrer et ajuster tous les messages reçus, par sa manière de penser et par son intérêt, pour générer un résultat de communication qui a du sens pour lui. Cette réflexion s'achève par la conclusion suivante : le sens final est le sens du client. Néanmoins, une observation s'impose : dans ce sens final, il y a une zone extrêmement délicate où le sens insufflé par la banque continue à se manifester. Le client construit son propre sens mais sur la base des premières données de la banque, par tous ses moyens de transmission.

Les structures bancaires – sources des pratiques bancaires et du sens

Il est aussi important de noter quelles sont les structures de la banque qui se trouvent à la base des pratiques bancaires et de leur sens.

L'actionnariat est le niveau le plus haut dans une banque, qui influence décisivement l'approche commerciale de la banque. Même si l'actionnariat est le moins visible par le client final, il gère et valide la stratégie générale de l'entreprise. Plus il s'implique dans la vie de l'institution, plus son rôle dans la production du sens augmente. Comme la banque est une société commerciale, le but final de l'actionnariat sera

toujours d'obtenir du profit. L'actionnaire ne semble pas avoir une implication directe dans la manifestation du sens mais, en réalité, il fait partie des premiers niveaux où le sens de la banque commence à se manifester. Plus l'actionnaire est déconnecté des attentes et des filtres de ses destinataires, plus les ruptures de sens risquent de se produire vers les clients.

L'actionnariat contribue aussi à la création des valeurs de l'entreprise. Les valeurs créent des attentes pour les publics internes et externes. Le processus de création des valeurs représente une action très importante pour une entreprise, car ces valeurs vont marquer l'attitude et le comportement de l'entreprise, représentée par ses employés. Les valeurs influencent donc, fondamentalement, le processus de création et de transmission du sens, par les pratiques bancaires, pour les publics internes ou externes. Une fois établies et communiquées, elles représentent l'un des premiers éléments qui influence la perception de l'entreprise. Par exemple, la majorité des banques en Roumanie positionnent le client parmi leurs valeurs fondamentales. La thèse expose les convictions et valeurs des quelques banques roumaines, pour identifier la manière dont le sens commence à se profiler.

La Banque Commerciale de Roumanie (BCR), la plus grande banque en Roumanie en termes de part de marché, a publié sur son site web *le décalogue des valeurs* :

1. *L'intégrité et le professionnalisme*
2. *La responsabilité sociale*
3. *L'éthique et la déontologie professionnelle*
4. *La relation de partenariat avec ses clients*
5. *Les services offerts pour créer de la valeur ajoutée pour les clients*
6. *La compétence et la responsabilité*
7. *La flexibilité et la réactivité*

8. *La loyauté*
9. *L'esprit d'équipe et la créativité*
10. *La compétence et le dynamisme pour promouvoir la qualité*

BRD Société Générale, Roumanie : *Chaque jour, nous (BRD Société Générale) apportons notre contribution pour que vous réalisiez vos projets [...]. Chaque jour, les nouveaux clients nous donnent leur confiance et de nouveaux collaborateurs viennent pour rejoindre notre équipe. La réussite de cette stratégie est fondée sur les valeurs du Groupe Société Générale : le professionnalisme, l'esprit d'équipe et l'innovation.*

La Banque Transilvania : *La mission de la Banque Transilvania est de développer l'environnement commercial par des produits et des services innovants, avec professionnalisme. Les valeurs de la Banque Transilvania sont : l'Âme, l'énergie et les Idées Innovantes.*

J'ai exposé ci-dessus les missions et les valeurs de trois grandes banques de Roumanie, avec le but final d'observer les mots clés utilisés. Le rôle primordial de la mission et des valeurs d'une entreprise est de donner les lignes directrices pour son approche commerciale, devant ses publics. Dans ces exemples, les mots professionnalisme, créativité, innovation et client sont très présents. Si les exemples continuent, les mêmes termes seront rencontrés pour la majorité des banques roumaines. En effet, les messages, même s'ils sont exprimés sous des formes différentes, ont une similarité très visible. Sans entrer maintenant dans une analyse sur la capacité des banques de construire des messages vraiment originaux, il est quand même important de réfléchir à ces déclarations. Affichées sur les sites web et sur les murs des bâtiments bancaires, afin que les clients les remarquent, les valeurs et la mission créent aussi de fortes attentes dans l'esprit des clients. Tout autre message contraire que le client peut percevoir ultérieurement pendant ses relations avec la banque, peut déclencher pour lui des ruptures de sens. Une fois publiquement positionné au centre des activités d'une banque, le client sera même

plus mécontent chaque fois que les actions des banques seront contraires à leurs déclarations. Toutes les pratiques bancaires devraient soutenir et renforcer les valeurs communiquées. L'opposition de ces deux facteurs fondamentaux - les déclarations et les faits concrets – risque de déclencher facilement une rupture de sens.

Le réseau bancaire en Roumanie. La structure de l'environnement bancaire – évolution et moments marquants

En Roumanie, le développement du réseau des unités bancaires au niveau territorial s'est déroulé en fonction de la structure administrative-territoriale du pays, de son organisation en districts. Généralement, les banques commerciales se sont installées avec leurs filiales dans presque chaque district.

Comme structure, les banques effectuent leurs activités clés par : le siège central de la banque, les succursales, les filiales, les agences ou les points de travail.

Le système bancaire roumain représente l'ensemble de toutes les institutions financières - bancaires, au niveau du pays. Généralement, le système bancaire d'un pays se manifeste dans un cadre bien structuré par la Banque Centrale. Le système bancaire d'un pays se réfère aussi au cadre juridique contenant toutes les réglementations qui régissent l'activité bancaire.

La Banque Nationale de Roumanie (BNR) est la Banque Centrale du pays ; il s'agit d'une institution indépendante. Son objectif fondamental est celui d'assurer et de maintenir la stabilité financière du pays. La BNR a aussi le rôle de soutenir la politique économique générale de l'État, mais en gardant comme objectif primordial la stabilité financière. Outre l'élaboration de la politique monétaire et de la gestion des réserves financières du pays, la Banque Centrale autorise, réglemente et surveille l'activité de tous les autres banques du pays.

On peut facilement observer que la Banque Centrale reste toujours l'un des facteurs qui influence fortement le comportement des banques commerciales, car elles doivent suivre les réglementations imposées par la Banque Centrale. Pendant la crise économique, la Banque Centrale a beaucoup renforcé sa politique de surveillance, dans le but de contrôler les créances, surtout les non-performantes. Pour une banque, l'un des plus grands risques est que ses clients ne remboursent plus les crédits. Ce risque a beaucoup augmenté pendant la crise, suite à la situation économique défavorable, affectant gravement les performances des banques en Roumanie. Par exemple, la part de crédits non-performants sur les créances totales accordées était de 7,8 % en 2009 par rapport à 0,32 % en 2008. Ce rythme d'augmentation très accéléré de la non-performance indique très bien les pressions auxquelles les banques étaient confrontées. Suite à cette réalité, la Banque Centrale a considérablement durci les conditions pour les créances, en imposant une politique assez restrictive. De plus, les officiels de la Banque Centrale ont aussi alerté sur un autre risque : « une forte croissance du nombre de clients et d'opérations bancaires, en parallèle avec la croissance du nombre de filiales bancaires et leurs employés – représentent des facteurs de risque opérationnel, pour lesquels il faut prévoir des mesures adéquates ». Par conséquent, la Banque Centrale a imposé des politiques restrictives et a renforcé sa surveillance. Ces actions sont facilement compréhensibles, du point de vue de la gestion des risques, mais elles ont impacté toutes les structures et les actions bancaires, en affectant surtout le développement. Pour les départements bancaires responsables du développement, comme par exemple les ventes, ces politiques ont provoqué parfois des ruptures de sens, vu leur caractère restrictif et strict.

Le rôle de la banque commerciale

Le sens du terme « banque » ne se réduit pas à une institution rigide et réglementée. Il est associé à une histoire, une culture, une éducation, une tradition et une communauté. La banque vit par des individus et chacun d'entre eux apporte sa perspective et sa personnalité, en contribuant à ce que l'on appelle le comportement de la banque devant ses publics.

Les pressions générées par la crise économique ont obligé le système bancaire à réagir vite pour s'adapter à cette nouvelle réalité. L'évolution rapide du cadre des activités bancaires demande une plus grande flexibilité des structures, des périmètres d'intervention et des méthodes de gestion. Pour répondre à toutes ces exigences, les banques sont devenues plus innovantes, en créant de nouvelles pratiques bancaires, plus adaptées à ce nouveau monde. De plus, pour attirer les clients, les banques ont commencé à réévaluer la nature de leurs relations avec eux, ce qui a impacté tout le processus de la production du sens. Mon travail traite ces aspects de trois perspectives : l'information, le document bancaire et la communication. Les premières – l'information et les documents – convergent vers la troisième, qui représente le lien entre les pratiques bancaires et les publics de la banque.

Pour mieux comprendre les paramètres pour la production de sens dans les documents bancaires, il est important de connaître l'architecture de la banque et les règles qui gouvernent ses activités. La banque est une entité juridique qui fonctionne conformément aux réglementations législatives du pays. La Banque Centrale a aussi la responsabilité d'autoriser toutes les institutions financières bancaires qui effectuent des opérations en Roumanie. Sans cette autorisation préalable, aucune banque commerciale ne peut fonctionner. La Banque Centrale contrôle et surveille tout le système bancaire, avec l'objectif final de maintenir la stabilité du système bancaire roumain et la stabilité financière du pays. En effet, si elle le considère nécessaire, la Banque Centrale a le droit d'intervenir, tant dans la stratégie d'une banque commerciale que dans son activité quotidienne. Par conséquent, les banques commerciales prêtent toujours une très grande attention à l'alignement de leurs

stratégies, pratiques et documents avec les exigences et réglementations de la Banque Centrale. En effet, l'observation de la structure organisationnelle d'une banque permet de remarquer que les départements de risque, contrôle interne, surveillance et conformité occupent une grande place, surtout au niveau du siège central.

Du côté interne, l'Assemblée Générale des Actionnaires représente l'entité supérieure pour la gestion de la banque. Ses compétences se manifestent en conformité avec la législation et l'acte constitutif de la banque. La banque est également gérée par deux autres structures - le Conseil d'Administration et le Comité Directeur, qui ont parmi leurs responsabilités :

- développer et assurer un système fonctionnel et efficient de contrôle interne (par les départements de contrôle des risques, conformité et audit interne) ;
- développer les mécanismes de contrôle interne (par la mise en place de procédures très rigoureuses) ;
- approuver la stratégie générale commerciale et d'image de la banque, y compris la politique du risque ;
- établir et évaluer en permanence l'attirance et la tolérance au risque de la banque pour une politique efficiente des créances qui contribue à la performance commerciale de l'entreprise.

La majorité de ces attributions sont directement liées à la politique des risques. De plus, en regardant l'organigramme de la banque, l'importance prêtée à la problématique du risque devient plus qu'évidente : au moins un tiers des divisions du siège central ont des responsabilités liées à la gestion des risques. Dans la structure hiérarchique de la banque, les divisions sont subordonnées directement au président et aux vice-présidents (voir Annexe 1, L'organigramme du siège central de Libra Bank).

Comment fonctionne une banque commerciale ?

Même si l'activité des banques présente beaucoup de similarités avec celle des autres entreprises commerciales, il y a cependant certaines particularités propres au système bancaire. Ainsi, les banques sont organisées comme les sociétés cotées en Bourse : avec une entité suprême (L'Assemblée Générale), des structures pour la gestion quotidienne (le président, le conseil d'administration, le comité de direction) et des structures spécifiques pour le contrôle interne. Conformément à la législation roumaine (art. 24, règlement n°58/98 sur l'activité bancaire), la structure organisationnelle et la gestion des banques sont établies selon leurs propres règles internes. En même temps, il est néanmoins obligatoire pour chaque institution bancaire de prévoir dans sa structure organisationnelle : un comité de risque, un comité pour la gestion des actifs et un comité des crédits. Du point de vue fonctionnel, les banques sont moins indépendantes par rapport aux autres entreprises, car dans leurs pratiques, elles doivent obéir aux réglementations imposées par la Banque Centrale (article 38, règlement n°58/98). Ainsi, les banques n'ont pas le droit de fonctionner sans l'autorisation de la Banque Centrale : c'est l'autorisation de fonctionnement. De plus, pour effectuer leurs activités quotidiennes, elles sont obligées de déposer une certaine réserve financière à la Banque Centrale et de respecter les indicateurs stricts de solvabilité. Par ailleurs, du point de vue juridique, les banques commerciales n'ont pas le statut des entreprises commerciales à responsabilité limitée.

La Banque Nationale Roumaine surveille le fonctionnement de toutes les banques commerciales roumaines et étrangères, qui réalisent des activités en Roumanie. Les succursales des banques étrangères en Roumanie doivent obéir aux mêmes réglementations de la Banque Centrale.

La structure organisationnelle de la banque

La législation bancaire (n°58/1998) précise que l'organisation et la gestion des banques doivent être mentionnées dans l'acte constitutif de la banque, en conformité avec la législation roumaine. Chaque banque est une entité juridique du point de vue législatif. Les réglementations de la Banque Centrale imposent que chaque banque soit gérée par au moins deux gérants, dont les compétences sont stipulées dans les actes normatifs bancaires.

Les banques doivent avoir leurs propres règles de fonctionnement, pour plusieurs aspects, comme les suivants :

- a. la structure organisationnelle de la banque ;
- b. les attributions de chaque département de la banque et les liaisons interdépartementales ;
- c. les attributions des succursales de la banque ;
- d. les attributions du comité de risque, du comité pour la gestion des actifs bancaires, du comité de crédit – tous ces comités doivent obligatoirement être mis en place ;
- e. les compétences et les responsabilités des gérants de la banque, des directeurs des divisions centrales, des directeurs des succursales et des autres employés qui ont le droit de signer les documents bancaires officiels ;
- f. le système de contrôle interne de la banque.

Je reviendrai sur tous ces aspects dans le dernier chapitre de mon travail, pour mieux illustrer la manière dont une banque est organisée, en prenant l'exemple concret d'une banque commerciale roumaine.

La structure et l'organigramme de la banque ou les premiers filtres du sens

L'organisation d'une banque commerciale influence beaucoup la création et la transmission du sens. En effet, ses structures représentent l'un des facteurs clés générateurs des entrées initiales pour les messages et donc, pour le sens transmis ultérieurement.

La structure organisationnelle d'une banque – comme elle est présentée dans l'Annexe 1 (L'organigramme du siège central de Libra Bank) - joue un rôle majeur dans la production du sens. Sans insister sur tous les détails de l'organigramme bancaire, la recherche met en évidence les structures qui impactent le plus la production du sens, au niveau stratégique et opérationnel. Comme déjà précisé, l'activité bancaire s'appuie sur deux axes : le siège central pour les aspects stratégiques et les succursales bancaires pour les activités opérationnelles.

Dans son rôle clé de guider stratégiquement le comportement de la banque et d'établir sa vision et ses objectifs, le siège central a parmi ses principales fonctions :

- élaborer la stratégie de développement de la banque (fusions et achats), tant au niveau national qu'international (pour les banques internationales) ;
- établir la politique de crédit (les termes et les conditions des créances) et aussi les normes pour chaque activité et service opérationnel ;
- effectuer des études de marché pour décider des stratégies à suivre, la clientèle à cibler, les caractéristiques des produits et services, le positionnement de la banque ;
- établir la politique de service du personnel ;
- assurer les liquidités nécessaires à la banque pour le bon déroulement des activités quotidiennes.

Les décisions prises au niveau du siège central sont suivies aussi par les succursales bancaires, influençant fortement leurs pratiques quotidiennes. De plus, du point de vue organisationnel, les succursales bancaires vont rapporter vers leurs supérieurs centraux.

Dans son parcours, le sens va rencontrer plusieurs filtres avant d'arriver à son destinataire final. À côté de l'influence incontestable du siège central sur la production du sens, les succursales bancaires ont aussi leur rôle fondamental dans ce processus : elles représentent le lieu physique de la rencontre entre le sens et son destinataire final, le client.

Cette thèse prête une attention spéciale à toutes les pratiques représentant des interactions directes avec le client, dans les succursales bancaires. En effet, les succursales représentent le deuxième axe sur lequel s'appuie l'activité bancaire. Au niveau territorial, les unités bancaires appliquent les politiques et les stratégies établies par le siège central. La structure organisationnelle d'une succursale - comme présentée dans la troisième partie, Fig. 46 - doit soutenir le bon fonctionnement quotidien de la banque. Coordonné par un directeur, le personnel d'une filiale bancaire est composé par des représentants des ventes, des analystes et des officiers bancaires. Si la force de ventes est occupée à trouver les bons clients pour la banque, les analystes vont décider si les demandes de crédits sont éligibles. Les officiers bancaires assurent les activités opérationnelles quotidiennes (paiements, ouverture de comptes, prélèvements, etc.). Il est intéressant de noter que le client qui entre dans une succursale interagit d'abord avec les officiers bancaires. Ils représentent un point important de contact, dans la relation avec le client, en influençant la production du sens au niveau du destinataire final. Paradoxalement, même s'ils ont un impact majeur sur la production du sens, dans l'organigramme de la banque, le poste d'officier bancaire est parmi les plus bas de la hiérarchie. Cette observation dévoile une contradiction entre l'impact de ce poste et sa position dans la structure bancaire. Entre les attentes élevées de ce poste (en termes de relation avec les clients) et son positionnement réel, il y a une rupture. Cela peut affecter

négativement la production du sens, car les officiers bancaires risquent de ne pas répondre aux exigences de leurs responsabilités.

La succursale bancaire et ses activités sont très importantes et représentent la zone d'interaction directe avec le récepteur final. Il est donc essentiel d'identifier tous les facteurs qui jouent des rôles principaux dans la production du sens. Comme mentionné, la filiale a l'obligation de suivre les directions stratégiques qui sont indiquées par le siège central. Cela souligne le rôle clé de l'équipe centrale dans toute expression ultérieure de la banque, car les messages initiaux transmis vers les succursales sont les racines de la production du sens.

L'environnement bancaire et ses profonds changements

Les dernières décennies sont caractérisées par la mondialisation et la sophistication des marchés financiers, qui ont fortement influencé les pratiques bancaires. Ce processus a généré l'augmentation des exigences des clients vers les banques. En 2007, quand la Roumanie est devenue membre de l'Union Européenne, le système bancaire roumain était dans sa période de forte croissance. En Roumanie, cette croissance économique a connu sa période de gloire surtout pendant les années 2004 – 2008. Suite à cette croissance, les consommateurs étaient encouragés à consommer de plus en plus. À la recherche de leurs profits, les banques ont largement ouvert leurs portes, en accordant des crédits très facilement, sans une analyse profonde des risques. Mais ce comportement, tant des banques que des clients, a été durement sanctionné par la crise. Même si la crise économique n'est pas l'objet central de cette thèse, elle constitue un facteur important qui a considérablement influencé le sens dans le domaine bancaire, en changeant tant le comportement des banques que celui des clients. Au niveau théorique, la recherche a identifié trois perspectives pour l'approche dans une crise :

- l'approche néoclassique qui s'oppose à une cyclicité économique et affirme que les crises sont des états complexes de l'économie provoqués par l'évolution atypique de facteurs incontrôlables (par exemple, les nouvelles technologies) ;
- la théorie de Keynes, « la psychologie du marché », soutient la cyclicité de l'économie et présente les politiques anticycliques comme une possible solution ;
- la troisième approche considère que la cause principale d'une crise est le système bancaire lui-même, son organisation et fonctionnement (en se référant à la réserve fractionnaire obligatoire et aux politiques de la Banque Centrale).

L'enjeu est d'identifier les éléments qui créent l'environnement propice à l'apparition d'une crise économique, pour mieux observer comment ils influencent aussi la production du sens. Cette compréhension aide à suivre d'une manière plus fine les métamorphoses du sens, pendant son passage de la période de croissance à celle de récession.

La crise économique a marqué une baisse importante de la confiance faite aux banques par les clients. Les clients ont changé complètement leurs priorités et ils sont devenus de plus en plus exigeants. Les pressions auxquelles les banques sont soumises sont très dures et complètement différentes par rapport à la période de croissance économique : le nouveau comportement du client, la baisse des marges de profit, la pression des coûts et les réglementations très strictes de la Banque Centrale. Pour y répondre, les banques ont dû faire des changements radicaux pour s'adapter en termes de capacités de ventes, évaluations du risque et performances commerciales.

Un aperçu actuel du système bancaire en Roumanie - la situation et la structure

L'évolution alternante de l'économie et les progrès technologiques des dernières décennies ont de plus en plus déterminé les interactions et les interdépendances entre les pays, au niveau mondial. Ce sont les principes de la mondialisation, qui caractérisent aujourd'hui presque tous les processus au niveau mondial. Au niveau macro-économique, la mondialisation a beaucoup influencé les activités bancaires. L'activité bancaire au niveau mondial est caractérisée par une forte concentration, car les grandes banques commerciales ont développé leurs réseaux territoriaux au niveau international, en absorbant une grande partie des petites banques locales.

En Roumanie, les banques étrangères occupent presque tout le marché bancaire. Le système bancaire roumain compte 42 banques commerciales actives dont seulement 2 (deux) sont des banques avec du capital roumain. Toutes les autres banques représentent des grands groupes bancaires au niveau mondial, comme indiqué dans l'Annexe 2 (La structure du système bancaire roumain). Pour donner une idée plus claire des effets chiffrables de la crise auprès du système bancaire, j'ai synthétisé quelques résultats de l'année 2010 :

- les banques présentes en Roumanie ont fini l'année avec une perte nette totale de 304 millions d'euros (après 10 ans consécutifs de résultats positifs du profit) ;
- pendant l'année, les banques ont fermé 255 succursales et agences bancaires et ont réduit leur personnel à 1 000 employés ;
- seulement 20 banques sur un total de 42 ont fini cette année avec un profit net.

Les acteurs principaux - Les émetteurs et les récepteurs

Le contexte concret de la base du sens

La création du sens commence à l'intérieur d'une entreprise, comme un résultat du mélange des pressions professionnelles et des relations interpersonnelles. Pour mieux illustrer cette affirmation, je prends l'exemple de deux départements d'une banque commerciale : la gestion du risque et la force de ventes. La force de ventes a des objectifs très concrets, comme augmenter le volume des ventes et la part de marché. Pour réaliser ses objectifs, les agents des ventes doivent sortir du monde bancaire pour entrer dans le monde de chaque client. Pour vendre, ils devraient premièrement comprendre les besoins et les mécanismes qui déclenchent en chaque client la décision de choisir une certaine banque. Sans entrer dans tous les mécanismes profonds et complexes de l'acte de vente, il faut quand même retenir l'idée que la force de vente représente l'un des facteurs clés qui assure le fonctionnement de toute entreprise commerciale.

Pour une banque commerciale, l'acte de vente implique certaines particularités. Par exemple, pour accorder des créances aux clients, la banque doit analyser le risque assumé pour chaque créance et décider si elle va l'accorder ou non. De plus, pour les grands crédits, la validation demande l'accord d'un comité directeur de la banque. Ce qui, pour le client final, signifie recevoir ou non le crédit demandé, pour la banque, se traduit par prendre ou non le risque de donner ce crédit. Cette organisation bancaire est règlementée par la Banque Centrale, et comme l'objet de l'activité bancaire est l'argent, l'acte de vente est un processus différent par rapport aux autres domaines commerciaux. Dans une banque, le comité directeur peut se réunir chaque jour pour analyser les dossiers de créances. Parmi les membres de ce comité, il y a le gestionnaire du risque, l'analyste des créances, le représentant des ventes et même les gérants de la banque. Une fois la crise commencée, les banques

ont développé et responsabilisé de plus en plus leurs structures pour la gestion du risque.

En revenant à l'observation sur la production du sens à l'intérieur de l'organisation, le travail note les rôles fondamentaux détenus par deux structures apparemment en opposition : la force de vente et la gestion du risque. En effet, les ventes et le risque représentent les deux facettes de la même médaille : d'un côté la volonté d'attirer les clients et de développer de la valeur, de l'autre, la prudence pour s'assurer que la banque prend toutes les garanties pour ne pas affecter la performance commerciale.

Comme une parenthèse, la présence du risque dans l'existence d'une banque est beaucoup plus développée, au-delà du risque des créances. Comme l'existence d'une banque est construite sur sa crédibilité, tout facteur potentiel du risque peut altérer ce fondement. L'Annexe 3 (Le risque de réputation - Libra Bank) présente les facteurs du risque de réputation – le plus lié à l'image et aux activités de la communication. La Banque Centrale du pays contrôle périodiquement les évolutions de tous les risques, en sanctionnant strictement les déviations. En effet, les analyses de risques prennent en compte plusieurs catégories comme le risque de réputation, le risque de la liquidité, le risque de capital, le risque opérationnel. Pendant le travail, je reviendrai aux risques, pour prêter une attention particulière au risque de réputation, qui est directement lié à la perception et au sens du récepteur final.

Dans ce contexte très prudent face aux risques, la force de ventes doit faire de grands efforts pour imposer sa perspective devant la gestion du risque. Les ventes et le risque ont chacun leurs arguments : la banque ne peut pas fonctionner sans vendre des créances mais, également, la continuité de l'activité peut être altérée si les créances sont approuvées d'une manière imprudente, sans une bonne gestion du risque. Ces arguments, très présents dans les discussions du comité de crédit, génèrent des contradictions et des débats. À la fin, la force de ventes communique au client la décision prise pour sa demande de créances. Si la décision est négative et que la banque rejette la demande, le client sera frustré. Cela déclenchera des

tensions entre la banque et le client et une rupture de sens. Cette situation est devenue plus fréquente après la crise économique, suite à l'incapacité des clients de rembourser les crédits contractés.

Cette opposition entre la force de ventes et la gestion du risque génère souvent des conflits professionnels qui affectent le sens produit au niveau du récepteur final. De plus, les conditions des produits et services bancaires ont été changées à cause de la crise économique : tous les produits de crédit demandent maintenant des garanties substantielles. Pour bénéficier des créances, les clients doivent présenter des garanties (spécialement immobilières) qui peuvent même dépasser la valeur du crédit contracté. Cela affecte négativement la perception de la banque, caractérisée déjà comme mercantile. De plus, si, par exemple, une banque a rejeté une sollicitation pour un crédit d'un client, il est tout à fait possible que la même demande trouve une réponse positive dans une autre banque. Cela va générer des frustrations pour la force de ventes de la première banque. La perception du client sur cette banque sera également altérée, et dans ses recommandations, il va favoriser la banque qui a répondu positivement à sa demande. Mais, la gestion du risque de la banque se félicitera d'avoir reconnu et rejeté un cas qui aurait pu affecter la performance commerciale. Finalement, il s'agit d'une compréhension différente sur la continuation profitable de l'activité bancaire. Cette opposition risque - ventes représente un exemple parmi d'autres des différences de sens à l'intérieur de la banque, avec des effets sur les pratiques bancaires, et finalement, sur le sens donné au client. Il y a d'autres moments à l'intérieur d'une banque qui provoquent des différences de sens, par exemple, quand les mêmes directions stratégiques reçoivent plusieurs interprétations différentes, avec des répercussions sur le sens perçu par le récepteur final.

Dans cette perspective, le rôle le plus important revient aux gérants de l'entreprise. Les actions et les perceptions des gérants influencent le sens produit à tous les niveaux de l'entreprise. Tout désaccord ou interprétation a des effets sur la propagation du sens.

En réalité, chaque fonction de la communication managériale – le diagnostic, la prévision, la décision, la planification, la motivation du personnel et le contrôle – reçoit des sens différents, en étant interprétée. La communication faite par les dirigeants de l'entreprise influence toutes les structures de la banque et les messages envoyés aux clients. L'existence d'un vrai échange entre toutes les structures organisationnelles de la banque est fondamentale pour la production du sens.

Le rôle du client dans le fonctionnement des banques

La mission de toute entreprise commerciale est de bien servir ses clients. Au moins au niveau déclaratif, toutes les institutions affirment fortement que « le client représente le centre de leurs préoccupations ». Mon travail remet en question cette affirmation, en cherchant le vrai sens donné au client final, au-delà des aspects purement marketing et des raisons commerciales. Il est déjà bien connu que la satisfaction du client a une influence directement proportionnelle sur le profit de l'organisation. Ainsi, j'ai observé, du point de vue communicationnel, la cohérence des messages diffusés vers le client pour l'attirer et le satisfaire. La recherche note la manière dont les messages sont construits et communiqués, leurs points de départ et leur adaptation à chaque audience. Le défi reste toujours d'assurer la cohérence des flux communicationnels, afin que le message garde son sens et qu'il le transmette aussi au client.

Dans cette perspective, il est important d'identifier les éléments qui peuvent influencer la production du sens. L'exercice reste toujours très difficile, car il n'y a pas de recette magique. Même si les entreprises commerciales, les agences de recherche et les théoriciens développent des outils de plus en plus sophistiqués pour savoir ce que les clients attendent d'une organisation, l'esprit du client continue de rester une énigme difficile à déchiffrer. Finalement, chaque client représente une entité particulière. Même si les clients sont groupés en communautés avec des

caractéristiques communes, ils ne sont pas une masse amorphe, étant toujours dans une dynamique de changement.

L'objectif des sciences du marketing est « de connaître et comprendre très bien le client afin que le produit ou le service de l'entreprise soit la réponse parfaite aux besoins du client et qu'il se vende par lui-même, sans l'aide d'une force de ventes » (Druker, 1973, p. 64-65). Comprendre le client demande aujourd'hui plus que connaître ses besoins. Le client joue un rôle actif même dans les processus internes de la banque, car ses retours représentent les points de départ dans la genèse des activités bancaires. Toutes les opérations financières-bancaires s'appuient sur des documents, dans leur forme matérielle. À leur tour, les documents sont créés à partir de méta-documents (des documents qui servent de référence). Toute la documentation bancaire, interne ou externe, devrait garder comme objectif la création du sens pour le destinataire final. Dans ce but, la notion de client doit être placée au centre de tous les flux communicationnels commerciaux, juridiques, des ressources humaines, etc. Finalement, toute la documentation contribue - d'une manière directe ou indirecte - à la création du sens pour le client.

Cette évidence me ramène à l'observation que c'est toujours le client qui donne du sens à l'activité bancaire. Mais, de la perspective du client, la banque, réussit-elle à créer du sens par ses messages et, donc, par ses documents ? En cherchant la réponse à cette question, le travail assume l'hypothèse que la capacité de la banque à produire du sens dans ses documents influence de manière directe et proportionnelle le degré de satisfaction du client.

L'expérience du consommateur et le sens

Comme mentionné, les pratiques bancaires représentent toutes les activités quotidiennes déroulées par la banque, d'une manière plutôt formalisée. Le client va interagir avec ces pratiques et elles vont influencer fortement son expérience de consommateur.

J'ai choisi de présenter ci-dessous le parcours de l'expérience du consommateur structuré par rapport à chaque étape qu'il traverse dans sa relation avec un service / une marque (Fig. 8).

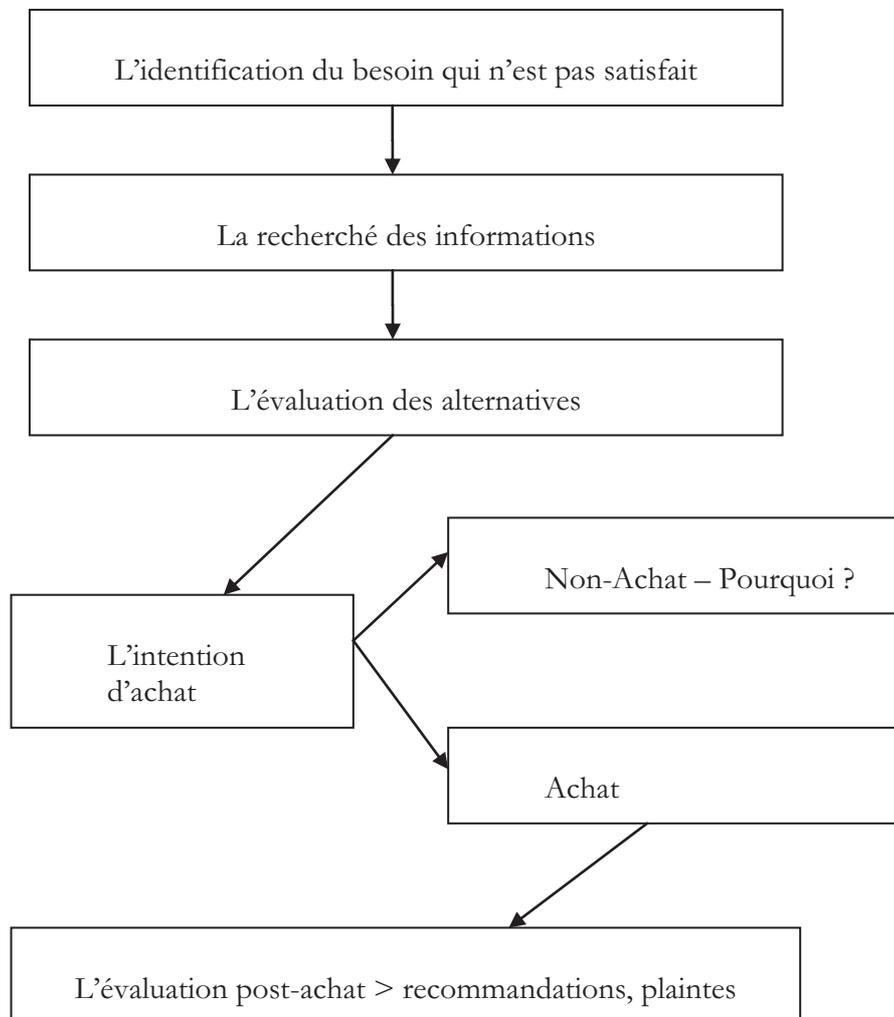


Figure 8 : Le processus décisionnel d'achat pour les services bancaires

L'expérience du consommateur représente la totalité des interactions directes et indirectes avec une marque : découvrir la marque, apprendre des informations sur elle, s'intéresser à elle, l'acheter, utiliser ses produits/services, la recommander d'une manière positive ou négative. C'est un sujet auquel les sciences de marketing consacrent beaucoup de temps et de ressources. Pour une banque, il suffit d'une seule interaction pour que le client se fasse une première impression. Entre le client et la banque, il y a des relations à long terme (pour les comptes bancaires, les crédits ou les épargnes) ou des relations ponctuelles (entrer dans une succursale bancaire pour un changement de devises ou choisir un bancomat/ATM pour retirer de l'argent).

Le découpage de la Fig. 8 reflète les grands moments de l'expérience du consommateur, ses passages jusqu'à sa décision finale et ceux d'après. Ce schéma aide à mieux identifier les actions à chaque étape. Dans ce parcours, il faut aussi prendre en compte les points d'interaction entre l'entreprise et le client et les influenceurs. Les analystes qui ont étudié l'expérience du consommateur ont aussi parlé d'un autre concept, « *la gestion de la relation avec les consommateurs* ». L'entreprise transmet sans cesse des messages – directs et indirects – vers ses publics, par tous les points de contact, pas toujours de manière volontaire. Dans ce contexte, la gestion de la relation du consommateur représente une stratégie pour influencer et contrôler le plus possible *l'expérience du consommateur*. En termes commerciaux, cela se résume simplement à construire une bonne expérience du consommateur, dans tous les points de contact client-entreprise. Le but final reste celui d'influencer la préférence du consommateur vers les services et produits de l'entreprise et d'augmenter la rentabilité. C'est toujours le moteur principal qui déclenche la concurrence acerbe entre les entreprises, pour offrir les meilleurs services. En lien avec ces considérations, il est très important de mieux comprendre quels sont les ressorts dans l'esprit du consommateur qui stimulent une expérience positive. Cet exercice va également beaucoup aider à identifier les points de rupture du sens et, surtout, leurs causes.

Argumentatif de l'approche exhaustive

La question à poser reste toujours « au-delà des promotions et des tirages au sort, où se trouve le sens ? ». Pour y répondre, ma recherche essaie de se positionner de la perspective du client, en cohérence avec l'hypothèse initiale sur la validation du sens. De cette perspective, les sciences du marketing aident sans doute la recherche, malgré leur aspect opérationnel, orienté vers la réponse immédiate. J'ai intégré ces aspects du marketing dans les théories abstraites sur la production du sens, pour donner plus de finesse et de complexité à l'observation, tant pour les interrogations que pour la synthèse finale.

Le positionnement du client comme le validateur final du sens représente la direction structurale de cette thèse. À partir de cette hypothèse, le sens est remis en question dans les pratiques bancaires quotidiennes, regardées de la perspective du client. Parmi tous les grands acteurs du quotidien bancaire, le client est celui qui influence d'une manière fondamentale les actions de la banque. Il a une capacité unique de stimuler chaque composant de la banque tant au niveau humain que procédural. Aucun des autres acteurs mettant une pression sur la banque n'arrive à avoir cet impact tellement profond, que ce soit la presse, les autorités, les employés, la Banque Centrale ou les actionnaires. Leur rôle reste celui d'intermédiaires, entre la banque et le destinataire final qui est toujours le client.

Les principaux facteurs d'influence

Les facteurs qui influencent la production du sens bancaire

Ce projet se propose de mobiliser les outils, les enseignements et les perspectives interdisciplinaires qu'offrent les sciences de l'information et de la communication (SIC) en convoquant les acquis des champs de recherche comme l'économie, l'histoire des finances et, bien sûr, la sociologie.

Comme mentionné, l'une des hypothèses centrales de ma recherche est que la production du sens dans les pratiques bancaires se trouve aux croisements des acquis scientifiques, des logiques économiques et des perceptions publiques. Dans ce contexte, il faut bien connaître les acteurs clés et leurs rôles dans la production du sens. De plus, la communication et les documents bancaires devraient être adaptés à chaque audience spécifique. Il est donc important de comprendre l'influence de chaque acteur et audience dans la création et la diffusion du sens dans les documents et pratiques bancaires. Dans la dynamique des activités bancaires, il y a toujours le besoin d'équilibrer deux pôles : la développement commercial (l'ouverture vers de nouveaux marchés et clients) et la gestion des risques.

L'objectif principal du document bancaire est d'assurer la communication des messages cohérents de la banque. Par exemple, la notion de risque est très présente dans les documents bancaires : procédures, contrats, fiches de produits, etc. En effet, il y a des opinions selon lesquelles, après la crise, le système bancaire roumain s'est excessivement concentré sur les risques, parfois au détriment du client. D'un autre côté, la recherche n'ignore pas les effets dramatiques de la crise qui avait provoqué beaucoup de faillites aux banques à l'étranger. Face aux risques d'un krach bancaire, le système roumain s'est bien replié, en essayant de prendre toutes les mesures nécessaires. Par conséquent, le rôle des acteurs impliqués dans la gestion des risques est devenu beaucoup plus important et ils sont devenus plus nombreux, y compris :

- les acteurs externes, en charge de la surveillance, la réglementation et le contrôle - dans cette catégorie, se trouve la Banque Centrale, les autres autorités juridiques et les organisations d'audit.

- les acteurs internes pour la surveillance et le contrôle - les gérants, le comité directeur, l'audit interne et le département de la gestion du risque. À partir de l'année 2011, la Banque Centrale a demandé la création de deux nouveaux départements dans chaque banque commerciale : le département du contrôle et de l'administration des risques et le département pour la conformité.

Les nouveaux stimuli communicationnels – les messages de la Banque Centrale

« La période des créances accordées très facilement est passée, cela va devenir un souvenir et le modèle macro-prudentiel sera la nouvelle alternative pour bien contrôler l'argent ». Cette déclaration a été faite par le président de la Banque Centrale Roumaine (Mugur Isarescu) le 1^{er} juillet 2011, pendant une réunion avec les banques roumaines. Le contexte de cette déclaration a aussi son rôle : en Roumanie, Mugur Isarescu, président de la Banque Centrale depuis plus de 20 ans, bénéficie d'un grand capital de confiance auprès des banques, des journalistes et du grand public. De plus, cette affirmation a été faite en 2011, quand le secteur bancaire s'attendait à un assouplissement du processus de crédit, en espérant un revirement économique de la Roumanie. Mais en réalité, la Banque Centrale a annoncé de nouvelles restrictions et réglementations pour l'activité de crédit. Même si les banques avaient déjà réduit leur activité et renforcé les conditions de crédit, l'aversion du risque reste toujours très puissante au niveau macro-économique. En réalité, la déclaration de la Banque Centrale a détruit tout espoir secret des banques de revenir à la période économique de croissance fulgurante que la Roumanie avait connue pendant quelques années avant la crise.

L'observation directe du comportement des entreprises commerciales après 2009, m'avait conduite à une conclusion : la crise s'est finie pour ceux qui ont compris que l'économie mondiale a profondément changé dans la durée et donc, pour ceux qui se sont adaptés au nouveau contexte. Pour ceux qui attendent encore le retour de la croissance fulgurante sans rien faire, la crise ne se finira jamais.

Mon observation directe et participative montre que le système bancaire (avec peu d'exceptions) se trouvait plutôt dans la catégorie des entreprises qui espéraient encore un « retour au bon vieux temps ». Ainsi, l'avertissement de la Banque Centrale sur un futur caractérisé par une macro prudence, a été beaucoup critiqué par les banques roumaines. Cette réaction anticipe une rupture imminente du sens

dans les pratiques et la communication des banques. Le scénario se profile simplement : la Banque Centrale impose de nouvelles restrictions pour les crédits, les banques sont donc obligées de les mettre en place malgré leurs attentes et convictions. Le sens du message de la Banque Centrale n'a pas été capté et il continuera de s'altérer dans son processus de propagation vers les clients finaux des banques.

Cette situation remet aussi en cause la réponse des banques commerciales dans leur rôle de récepteurs, leur ouverture d'esprit et leur capacité d'adaptation aux messages reçus.

La surveillance bancaire vs la confiance des clients

La surveillance bancaire reste l'un des plus importants facteurs pour maintenir la stabilité et la confiance dans le système bancaire. « Confiance » est un des mots clés pour la création du sens dans le monde bancaire. L'objectif final de toutes les stratégies de communication est de gagner la confiance des clients. Cette confiance représente l'un des plus importants actifs d'une banque, car elle se trouve à la base de la relation client – banque. Du point de vue commercial, à long terme, cela se traduit par une bonne performance de l'entreprise.

Les documents externes, dédiés aux clients, sont conçus en utilisant des techniques spécifiques pour la construction d'une relation commerciale entre une organisation et ses clients. Mais avant de diffuser l'information au client, il y a des étapes et des mécanismes internes qui influencent la création et le sens. L'approche communicationnelle joue un rôle très important tant pour les aspects fonctionnels du document que pour ceux de l'image et de la forme.

En effet, tous les documents qui sont en contact direct avec le client respectent les grands principes du marketing sur :

- l'identification des différents groupes de clients (leurs besoins et préférences) – ce que le marketing appelle la segmentation du marché ;
- le choix d'un segment spécifique (ou plusieurs) pour s'adresser au client ;
- la création des offres et des messages distincts pour chaque segment du marché.

Toutes ces actions demandent une bonne connaissance des marchés et du comportement des clients. L'enjeu final est de mieux comprendre les synapses internes du client - innées ou acquises - et de les lier aux stimuli externes, pour générer une certaine réponse aux messages de la banque. Les sciences du marketing ont beaucoup apporté dans ces domaines, à côté bien sûr, de ceux de la communication. Les recherches effectuées pour identifier les besoins et les perceptions des clients aident les banques à élaborer des actions crédibles, en prenant en compte les résultats de ces observations (Kotler, 2005). Connaître les clients et transmettre des messages qui aient du sens pour eux – cela demande également que les banques prouvent leur capacité d'innovation.

De cette perspective, il faut rappeler que ce projet est structuré en vue d'un double objectif. D'abord, la recherche se propose de participer à la dynamique précipitée des marchés financiers et aux changements qui sont devenus souvent radicaux en vue de l'adaptation aux nouvelles exigences de l'environnement. Ensuite, le deuxième objectif de la recherche est de révéler des pratiques innovantes que les banques ont mises en œuvre pour répondre aux besoins des clients et pour s'adapter aux nouvelles pressions économiques.

Les autres facteurs de la structure bancaire qui influencent la production du sens

Les flux informationnels circulent en permanence, tant entre le siège central de la banque et ses succursales qu'entre la banque et ses clients, comme illustré dans

l'Annexe 4 (Le flux informationnel – Le circuit des documents entre le siège central et les filiales). Les informations quotidiennes circulent en double sens, entre le siège central et ses succursales.

En respectant la structure organisationnelle, les réglementations sont communiquées par le siège central. Ce dernier établit les règles de crédit, les messages à communiquer, les intérêts pour les dépôts et il coordonne les activités de contrôle.

D'un autre côté, les succursales sont extrêmement importantes dans la circulation des informations et donc dans la production du sens, par leur contact direct et permanent avec le client. Ce contact avec le client représente en fait la boussole des banques, pour garder toujours le sens de leurs actions, en fonction du retour du client. Comme cette thèse l'a déjà fait remarquer, le sens final est celui du client. Le grand défi pour les banques est de chercher vraiment cette validation du client.

D'autres facteurs : Les outils marketing filtrés par le prisme du sens

Avec son objectif final qui est de stimuler les ventes et la performance financière de l'entreprise, le marketing a un rôle très important dans la création et la transmission du sens vers les clients. Les outils du marketing contribuent activement à la mise en place des pratiques bancaires. La démarche du marketing influence la stratégie générale de la banque : la mission, la vision, les objectifs et les actions planifiées. Mes observations prennent en compte les outils de marketing présents dans une banque, vu leur forte influence dans la création du sens. Par ses quatre composants classiques – le produit, le prix, le placement (la distribution) et la promotion – le marketing produit des effets dans tous les points où le récepteur (le client) se trouve en contact avec la banque. Mon observation se propose d'analyser la capacité du marketing de produire du sens pour le client. Dans cette perspective, l'observation note les connexions entre la communication et les objectifs du marketing, en s'interrogeant toujours sur la cohérence du sens donné au client.

L'observation de la production du sens, dans le cadre des sciences de la communication, a pour but de rendre intelligibles les formes de communication qui assurent le lien entre action et connaissance. Cette unité a un rôle déterminant dans la production du sens. Dans son parcours de la pratique au sens, Stefan Bratosin reprend cette idée, en mettant à la disposition des lecteurs un nouvel ouvrage, par lequel il fait connaître sa méthodologie et ses idées herméneutiques ayant pour point de départ l'inépuisable Cassirer. Il reconnaît notamment grâce à l'observation que le symbole et la connaissance vont ensemble : « J'ai voulu montrer que la connaissance ne se contente pas d'avoir un contenu sensible. Elle le crée à partir d'elle-même. C'est l'énergie de cette création qui fait des contenus de la sensation et de la perception des contenus symboliques. » (Cassirer, 1974, p. 15).

Le passage d'action à connaissance est assuré par des formes de communication de nature culturelle qui intègrent à la fois l'image de l'entreprise elle-même, de ses publics et de leurs environnements. C'est un enjeu très ambitieux, vu la dynamique continue de tous ces éléments. Dans cette perspective, Stefan Bratosin identifie très bien la métamorphose perpétuelle du sens : « une signification, une fois trouvée, n'est plus la meilleure, car la meilleure est toujours celle qui va venir ». (Bratosin, 2007).

Les barrières dans la production du sens

Les barrières représentent tous les aspects qui peuvent affecter le processus de la communication, la transmission du message, en altérant d'une manière implicite, le sens. À travers une multitude de barrières existantes, le travail mentionne celles qui impactent fortement le sens :

a. Les barrières du langage :

- Les mêmes mots peuvent avoir un sens différent pour des personnes différentes ;

- Entre l'émetteur et le récepteur, il y a une distance considérable en termes d'expérience et de culture ;
 - L'esprit émotionnel du récepteur peut influencer la manière de percevoir le message ;
 - Les préjugés et les stéréotypes de chaque interlocuteur.
- b. Les barrières de l'environnement – par exemple, les pressions de l'environnement qui peuvent forcer les interlocuteurs à cacher leurs vraies convictions et opinions.
- c. La manière dont les interlocuteurs se positionnent entre eux :
- L'image que chacun a de lui-même et de l'autre ;
 - La compréhension différente du contexte de la communication ;
 - Les sentiments et les intentions des interlocuteurs qui construisent leur processus de communication.
- d. Les barrières du concept :
- L'existence des présuppositions ;
 - Le manque d'expérience de l'émetteur en ce qui concerne l'expression et la transmission des messages ;
 - Le manque d'attention ou d'intérêt dans la réception, des conclusions prématurées du récepteur sur les messages reçus.

Ce sont les principaux points où le sens pourrait être affecté pendant son passage.

Dans le contexte pratique du système bancaire, il est très important d'identifier les points où les barrières apparaissent et d'observer leurs effets sur la communication et le sens.

Les points de la rupture du sens dans le contexte bancaire

L'observation de la communication bancaire dévoile aussi ses vulnérabilités, qui méritent une attention particulière, car elles représentent des causes potentielles de ruptures ultérieures du sens. Ce sont des points qui peuvent affecter le message initial et, par conséquent, l'aspect pragmatique de la communication et la réaction du récepteur.

L'analyse sur les points de rupture du sens commence par l'émetteur, car il est le premier qui peut compromettre le processus de communication. Au-delà de ses actions pour créer et transmettre le message, l'émetteur peut aussi influencer positivement l'environnement de la communication, en essayant d'être empathique avec son récepteur. Dans le processus communicationnel, l'émetteur commence l'acte de la communication ; l'émetteur devrait donc chercher instinctivement les symboles et significations pertinents pour son récepteur. En considérant également la communication comme un échange de significations, un autre point potentiel de rupture se profile dans la zone de codage et/ou de décodage.

Mais, avant la phase de codage, il y a la phase de création du message initial. Ce travail se propose de décomposer les facteurs qui influencent cette phase, à partir des questions suivantes : Comment le message initial est-il né ? L'émetteur est-il le seul responsable de la conception du message ? Le message devrait être construit dès le début en corrélation avec le but du processus de la communication. Prenons l'exemple d'une banque dont l'objectif est de vendre des créances de refinancement pour que les clients utilisent ces nouveaux crédits pour payer d'autres dettes. Le refinancement était une pratique très utilisée pendant la crise pour éviter l'incapacité

de paiement, surtout pour les petites entreprises. Les banques ont vu une bonne opportunité commerciale et elles ont essayé de répondre à ce besoin de refinancement pour leurs clients. Même si la réponse des banques semble être une très bonne décision de leur point de vue, la situation est différente du point de vue du client. En effet, les clients qui avaient le plus besoin d'argent étaient les clients avec des problèmes de remboursement. Mais un client avec des problèmes n'est pas considéré par la banque comme un client éligible pour les créances. D'un autre côté, les clients considérés éligibles et donc, intéressants pour la banque, ne sont trop intéressés à refinancer leur créances, parce qu'ils n'ont pas vraiment besoin d'un refinancement. Cette contradiction entre les intérêts de la banque et du client risque de créer le fondement propice à une rupture de sens pour les deux interlocuteurs. J'ai exposé cette situation pour mieux mettre en évidence la facilité avec laquelle une rupture de sens peut se produire.

Une conclusion se profile clairement : sans essayer dès le départ de bien comprendre les éléments qui ont du sens pour le récepteur, toute tentative de communication peut facilement échouer. Le manque de volonté de bien connaître l'interlocuteur altère la communication, et la transforme en une transmission unilatérale des messages. Dans ce cas, l'idée même de la production du sens est annulée.

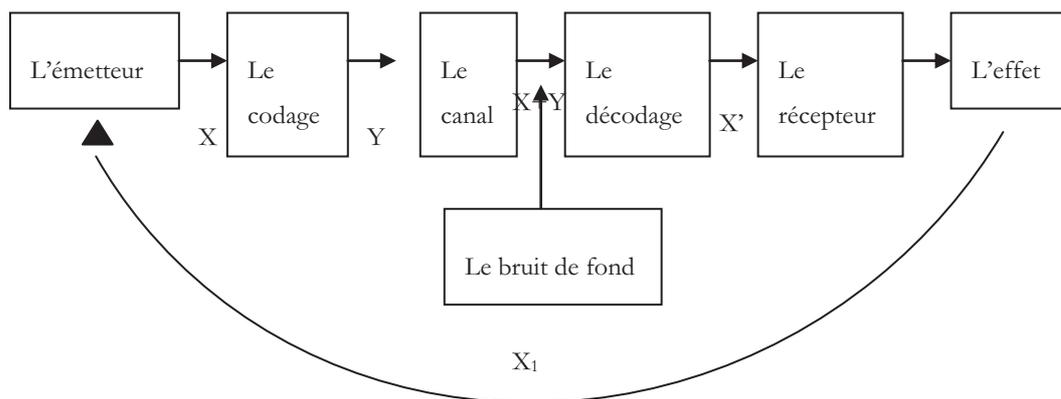


Figure 9 : Une immersion dans le modèle fondamental du processus de la communication

Chapitre 5 : Les pratiques bancaires – transposées sous la forme matérielle des informations réunies en flux communicationnels dans le domaine bancaire

Typologies et caractéristiques des pratiques bancaires

La typologie des pratiques bancaires

La classification des pratiques bancaires selon leur typologie est alignée à la structure de la banque, ses stratégies et ses activités quotidiennes. Plusieurs catégories de pratiques bancaires sont énumérées ci-dessous (l'observation a été faite sur les banques commerciales, sans inclure d'autres institutions financières, non-bancaires) :

1. Selon leur manière de se manifester

- a. Les pratiques bancaires directes – qui produisent des effets directs vers les clients ; comme par exemple la création des produits bancaires (y compris les conditions commerciales d'un produit bancaire de créance - les conditions, l'intérêt, la période, le montant minimal et maximal, etc.) ;
- b. Les pratiques bancaires indirectes – qui représentent le fondement des pratiques directes et se manifestent surtout à l'intérieur de la banque. Par exemple, les pratiques pour établir les indicateurs de risque conformément aux réglementations de la Banque Centrale, qui influencent de manière radicale la création des produits de créance mentionnée au point antérieur.

2. Selon leur localisation et l'impact sur leur récepteur final

- a. les pratiques caractéristiques du siège central de la banque ;
- b. les pratiques appliquées dans les succursales ;

c. les pratiques bancaires en ligne - au cours des dernières années, les banques sont de plus en plus présentes dans l'environnement virtuel, d'une manière active. Suite aux considérations du marketing, les banques ont diversifié leur distribution en ligne, pour s'adapter aux changements du comportement des récepteurs finaux.

3. ***Selon la zone d'activité où elles se manifestent*** – il s'agit des pratiques bancaires directement liées à la structure organisationnelle, au niveau des départements présents dans l'organigramme de la banque (voir Annexe 1). Pour bien illustrer cette catégorie, le travail groupe ci-dessous les lieux les plus visibles où les pratiques bancaires existantes influencent en permanence le sens :

- le département de la gestion du risque, le département des ventes, le département de l'analyse des créances, le département du marketing, le département de la communication, le département juridique, le département de la trésorerie.

L'observation a aidé à mieux comprendre l'interdépendance qui se manifeste entre ces zones, de manière perpétuelle et multidirectionnelle. Ainsi, toutes les structures bancaires sont liées entre elles et les pratiques existantes dans une zone influencent les pratiques, et par conséquent, la réponse des autres zones.

Le lien entre l'information et la communication

Les pratiques bancaires ont intégré tant l'information que le besoin et la solution pour communiquer, vu leur caractère interrelationnel. Les pratiques bancaires comportent toutes les procédures, réglementations, formulaires de la banque, tout ce qui représente l'activité bancaire. L'un des plus importants rôles des pratiques bancaires est de cadrer la relation de la banque avec ses publics (clients, autorités ou grand public). Cette idée soutient que les pratiques bancaires ont un impact très fort dans la création du sens pour les audiences de la banque. Par conséquent, leur but final est d'être bien comprises et reçues par leurs destinataires. Cette démarche se produit par le processus communicationnel existant entre la banque et ses publics.

Dès leur création, les pratiques bancaires rencontrent leurs premiers enjeux. Comme vecteurs informationnels, les pratiques bancaires devraient porter une information cohérente et de qualité sur la banque. La science de la communication définit l'information comme ce qui est communiqué dans les langages disponibles. Dans cette perspective, l'information est née comme un mélange de signaux et de symboles. La mention de *l'aspect syntactique* comme une première valence du concept de l'information, amènera une série d'observations et de questions. L'aspect syntactique de l'information représente la succession des signaux graphiques, auditifs ou électriques imposés par l'émetteur. Quels que soient ces signaux, pour obtenir l'effet souhaité au niveau du récepteur, il faut que l'émetteur leur attribue la même signification que le récepteur.

Pendant le processus de création des pratiques bancaires, la banque doit toujours réfléchir à un langage commun avec ses récepteurs, surtout au niveau des symboles et des significations. Sinon, le risque est de rompre le sens. De plus, le grand public est déjà assez réticent aux documents bancaires, qu'il trouve difficile à comprendre, vu leur langage trop spécialisé, avec des termes juridiques et financiers. D'un côté, la banque a l'obligation d'inclure dans ses documents tous les aspects imposés par la loi. Mais de l'autre, en ce qui concerne le contenu de la documentation, dans quelle mesure tient-il compte des attentes des clients ? C'est une question à laquelle il faut réfléchir, en l'intégrant dans le contexte concret de l'observation et en prenant en compte le rôle final des pratiques bancaires qui est de répondre aux besoins des clients.

Pour mieux illustrer mes observations, je suis partie « du modèle fondamental du processus de communication » élaboré par J.J. Van Cuilenburg, O.Scholten et G. W. Noomen (Fig. 10). Leur schéma de communication suit les modèles développés par leurs précurseurs – l'initiateur Karl Buhler par « Die Sprachtheorie » et complétés après avec les notions de : code, canal et référent par Roman Jakobson. Pour suivre la production du sens de manière rigoureuse, la thèse note aussi les

interdépendances entre les facteurs impliqués dans le processus communicationnel (Tran, 2003).

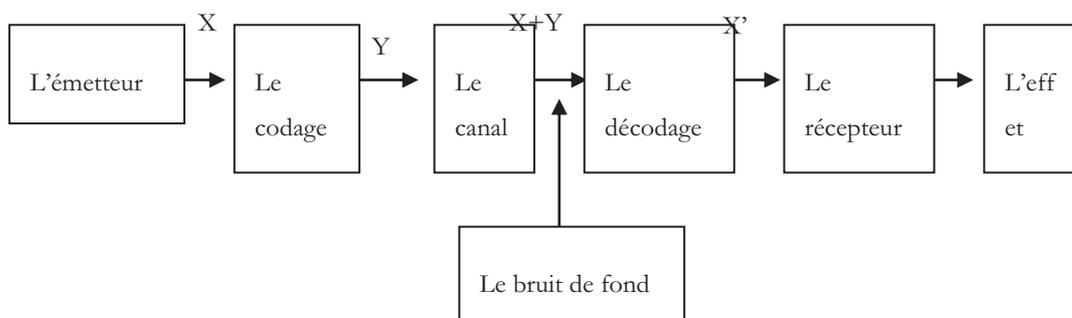


Figure 10 : Le modèle fondamental du processus de communication

La question qui ressort naturellement de ce schéma est : quelles sont les conditions à remplir pour assurer le plus d'isomorphisme entre X et X' ?

Pour mieux expliquer, X représente le sens de l'émetteur et X' le sens du récepteur. Toute différence entre X et X' crée les conditions pour la rupture du sens dans le processus de communication. Sans s'arroger le droit de réduire cette différence à zéro, ce travail se propose plutôt d'observer ses causes et d'identifier les points où le processus pourrait être amélioré.

L'idée antérieure est fortement connectée à la deuxième valence du processus de communication : *l'aspect sémantique de la communication*. La signification accordée aux signaux n'est pas identique pour tous les acteurs communicationnels. Mais le but final est de réduire le plus possible la distance entre l'information sémantique voulue (celle que l'émetteur voulait transmettre) et l'information sémantique réalisée (celle captée par le récepteur). La signification différente accordée au même symbole s'explique par l'unicité de la réaction humaine, suite aux influences psychologiques, culturelles, sociologiques, philosophiques et économiques.

Dans le domaine bancaire, toutes ces influences ont même un impact plus fort, car il s'agit d'un sujet très sensible pour l'esprit humain : l'argent. De cette perspective, la troisième valence communicationnelle – *l'aspect pragmatique* (l'effet produit par l'information) – représente un vrai challenge pour les banques. L'effet pragmatique de la communication est totalement dépendant de sa capacité de créer du sens pour l'interlocuteur.

Toutes ces valences de l'information sont portées par les pratiques bancaires, qui les transmettent aux clients. Une fois créées, les pratiques bancaires se matérialisent pour les clients sous la forme d'initiatives et d'activités de la banque. Il est important de noter que les clients intègrent et perçoivent ces pratiques dans leur propre contexte, qui n'est pas identique à celui de la banque. Par conséquent, des contextes différents peuvent influencer le sens de la même pratique bancaire.

Les caractéristiques des services et leur impact sur le processus de la production du sens

Tous les processus de communication bancaire comportent des caractéristiques spécifiques pour les services. Les services sont caractérisés par : l'intangibilité, l'inséparabilité, la périssabilité et la variabilité.

L'intangibilité – c'est la principale caractéristique qui fait la différence entre les services et les produits. Vu cette intangibilité, la valeur des services ne peut être appréciée par les clients qu'après l'acte d'achat. Les clients reçoivent les bénéfices des services pendant l'utilisation. Dans cette perspective, le sentiment de confiance est très important, surtout dans le cas des services bancaires, parce qu'il s'agit de services intangibles avec de l'argent.

L'inséparabilité – par rapport aux produits classiques, tangibles, les services ne peuvent pas être stockés, pour les consommer plus tard. Les banques n'ont pas d'étagères pleines de produits que le client peut consommer simplement, comme une boisson gazeuse dans un hypermarché. Pour bénéficier d'un service bancaire, le

client doit être en contact avec l'institution bancaire. Du point de vue pratique, l'achat d'un service bancaire suppose des interactions avec le personnel de la banque. En effet, le personnel bancaire est présent dans tout ce qui représente le service clientèle et il joue un rôle très important dans la production du sens. La première perception du client sur la banque se forme souvent suite à ces interactions avec le personnel bancaire. Par conséquent, la manière dont le personnel bancaire transmet le message devient très importante. L'observation sur le personnel bancaire dans son rôle d'émetteur représente un aspect important de ce travail, pour identifier les points essentiels pour la cohérence ou la rupture du sens.

La périssabilité - La périssabilité des services est une caractéristique liée à leur caractère non stockable, du fait qu'ils ne peuvent pas être produits à l'avance et conservés. Cela signifie que les contraintes de temps sont plus importantes pour l'entreprise de service car il est impossible d'étaler la production et de le stocker pour faire face aux variations de la demande. La simultanéité de la production et de la consommation est en effet caractéristique de la plupart des services. Alors que les biens sont produits puis vendus, les services sont produits et consommés au même moment. Cette caractéristique suppose aussi la proximité physique, due au fait que le client doit être présent la plupart du temps durant la production du service.

Les services bancaires sont produits et vendus en temps réel. C'est aussi un point crucial dans la création du sens : du point de vue de la communication, l'action de desservir le client représente la mise en scène de toutes les pratiques bancaires. J'avance à ce moment l'hypothèse suivante : si le client n'est pas satisfait du service bancaire reçu, c'est un indice que le sens ne s'est pas produit. Dans cette perspective, ce travail insiste sur l'importance de bien identifier tous les points où la production du sens se manifeste pour le client.

La variabilité – Un service est extrêmement variable selon les circonstances qui président à sa réalisation. Cette variabilité est due au fait que chaque prestataire et chaque client sont des personnes à part entière. C'est ainsi qu'un même service au sein d'une même entreprise peut varier du tout au tout en fonction de l'agence, du

client, de l'attitude du personnel bancaire, etc. Les services peuvent être très variables, leur qualité dépend des critères de chaque client. Par exemple, les clients peuvent préférer une banque pour son service rapide. Ainsi, les sondages sur les clients indiquent plusieurs critères qui influencent leur choix (voir Fig. 54). Il est intéressant de noter que les banques devraient se préoccuper de produire le sens, en partant des principaux critères considérés par leurs clients, pour faire le choix d'une banque.

La perception du client se concrétise suite aux effets des facteurs moins visibles pour lui : le système technique de la banque, les investissements dans les succursales, la politique des ressources humaines, etc. Le client ne sait jamais très bien ce qui se passe au-delà de son contact direct avec la banque et, de plus, il n'est pas intéressé de savoir tous les aspects internes de la banque. Par sa communication, la banque peut mieux mettre en évidence ces facteurs moins visibles, dans les points de contact avec les clients. Elle joue un rôle très important dans la manière dont le sens des pratiques bancaires (né à l'intérieur de la banque) est perçu par les clients.

Les pratiques bancaires – l'objet de l'observation

L'incursion dans la description des pratiques bancaires s'appuie bien sur les sciences de la sémiotique. Le but est de donner aux pratiques observées une interprétation, en prenant en compte leur symbolisme. En suivant le modèle de Saussure, j'ai observé la pratique bancaire, tant dans son rôle de signifiant (comme un élément porteur de l'information) que dans celui de signifié (par le sens qu'elle porte). Le travail avance dans l'analyse de la pratique bancaire comme signifié, en y cherchant tant ses aspects dénotatifs que connotatifs. Il est important de comprendre les significations des pratiques bancaires et les interprétations que les clients peuvent leur attribuer, pour mieux anticiper le comportement ultérieur des récepteurs.

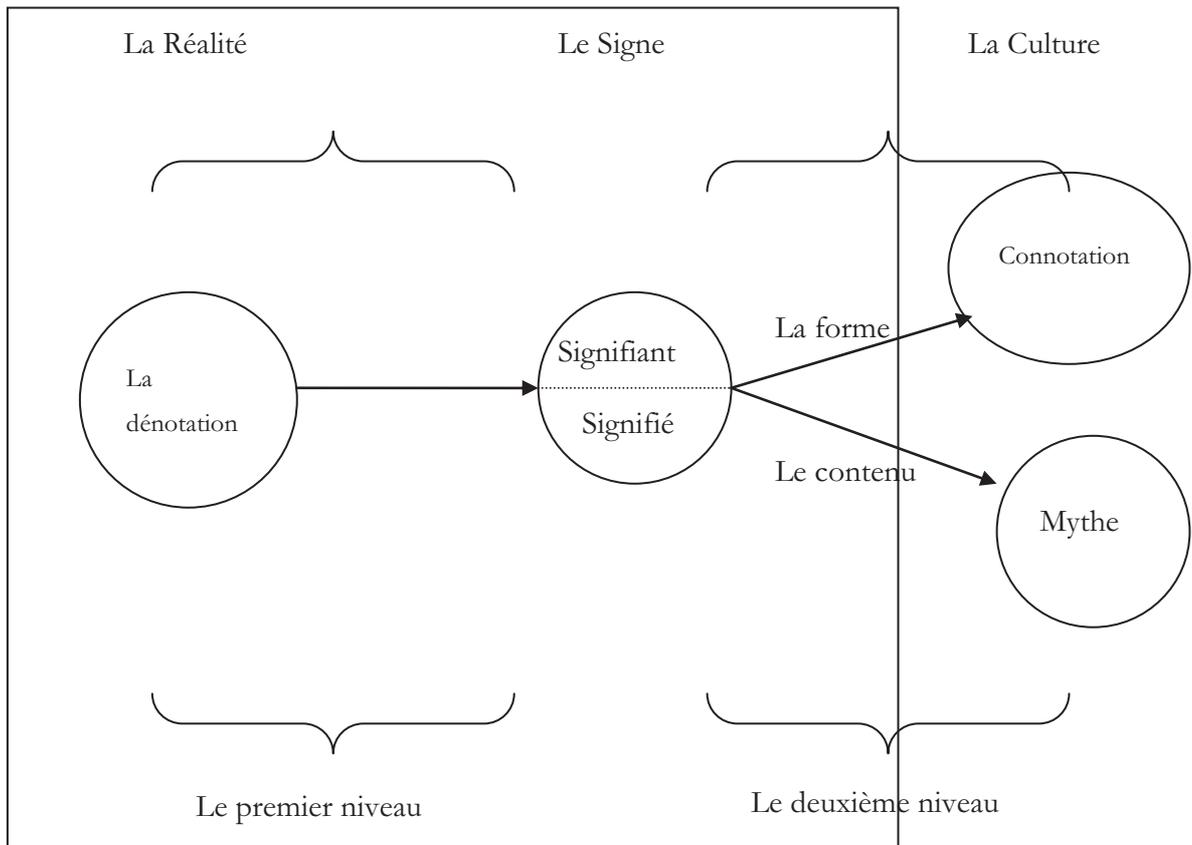


Figure 11 : Le modèle de Barthes, la liaison entre la dénotation, la connotation et le symbole

Le modèle exposé sert à mieux identifier les connexions entre les aspects dénotatifs et connotatifs, aux différents niveaux, sur ce parcours de la recherche du sens (Barthes, 1967). L'observation part de l'information portée par la pratique bancaire, en prêtant une attention particulière à la manière dont cette information est interprétée, au niveau connotatif, pour mieux entrer dans les subtilités de la production du sens.

Les pratiques bancaires sont définies comme la totalité des activités bancaires quotidiennes. Comme elles représentent l'objet central de cette thèse, j'ai concentré

l'observation sur les pratiques principales d'une banque qui impactent fortement le client, comme par exemple celles dédiées à :

- choisir et interpeller les clients ;
- construire les produits bancaires ;
- recevoir les clients dans les succursales de la banque ;
- servir les clients pendant les opérations quotidiennes bancaires (par exemple, pour l'ouverture d'un compte bancaire, pour constituer un compte d'épargne, pour un crédit, etc.) ;
- communiquer les nouvelles offres de la banque à ses publics ;
- construire une culture organisationnelle ;
- maintenir les relations avec les autres banques et avec la Banque Centrale.

Même si cette énumération ne couvre pas entièrement le spectre des activités bancaires quotidiennes, elle prend bien en compte les grandes zones où le sens se manifeste. Les pratiques bancaires se trouvent dans une relation d'interdépendance, elles sont complémentaires en convergeant vers un but commun, celui de produire le sens final (souhaité par la banque) devant le récepteur.

Le processus d'observation sera concentré premièrement sur les pratiques des succursales de la banque, qui sont toujours en contact avec le client. La succursale représente le lieu où la production du sens peut être observée directement, à la source. Mais, en même temps, il est important de ne pas oublier l'impact du siège central de la banque. Le rôle majeur du siège central est de tracer toutes les directions stratégiques, qui seront mises en place en utilisant les pratiques bancaires.

Dans cette perspective, il est important de s'interroger sur le sens de ces stratégies qui influenceront ultérieurement tous les aspects opérationnels et pratiques de

l'activité bancaire. En cohérence avec les postulats de cette thèse sur le rôle du client, la stratégie pourrait avoir du sens si elle était construite à partir des attentes des clients. À ce stade, le travail prend en compte les arguments sur lesquels l'approche marketing est fondée, en ce qui concerne la compréhension du client. Mais toutes ces considérations du marketing sont bien filtrées par leur capacité de produire du sens, en déplaçant le centre d'attention qui était centré habituellement sur leur agilité commerciale de vendre.

Le contexte concret de la manifestation des pratiques bancaires

Les éléments à la base des pratiques bancaires

La création des pratiques bancaires trouve ses origines tant dans la structure fonctionnelle de la banque, que dans le besoin de s'adapter aux évolutions permanentes du marché. D'un côté, il s'agit de la manière dont la banque doit être organisée pour effectuer ses activités courantes, bien réglementées par un conglomérat de procédures, sous la surveillance de la Banque Centrale. Tous ces aspects se matérialisent devant le client par les pratiques bancaires quotidiennes, absolument nécessaires dans l'existence de la banque. De l'autre, il est intéressant d'observer les interactions entre les pratiques bancaires et leurs récepteurs (les clients) de la perspective des clients. La même pratique bancaire peut avoir un sens différent vers les clients de la banque par rapport à ses employés. En effet, c'est une réalité quotidienne, qui arrive suite au fait que la même pratique est perçue par des communautés distinctes, chacune d'elles avec ses besoins, valeurs et sa culture. Les employés de la banque partagent beaucoup plus la culture de l'institution par rapport aux clients et, de plus, ils sont sous la pression de leurs objectifs de performance commerciale. Les clients connaissent et partagent moins les valeurs de la banque, ils ont leurs propres filtres culturels et, de plus, leur pression est complètement différente par rapport aux employés (ils cherchent une solution financière, pour des besoins assez variés). Mais, finalement, les clients représentent

« l'espace public » de Habermas, dont le rôle fondamental est de légitimer les messages et donc, les pratiques de la banque.

J'ai attentivement concentré mon observation sur la logique interne de la banque et sur la manière dont cette logique se retrouve dans l'expression finale vers les clients par des messages et des pratiques bancaires. Cet exercice a aidé à découvrir une multitude de suppositions et d'idées préconçues que la banque assume dans sa construction du sens. La recherche conduit vers l'idée que le sens exprimé par la banque vers ses publics, représente un mélange entre les convictions institutionnelles de la banque (le souci de respecter les réglementations de la Banque Centrale, les valeurs internes, les perceptions et toute l'influence des dirigeants) et les convictions de chaque employé, suite à leurs propres filtres et influences. Par conséquent, même plus que les autres, les employés qui entrent en contact direct avec le client joueront un rôle très important dans la production du sens. L'idée finale notée sur ces aspects indique que, malgré toutes les formations internes effectuées, les convictions personnelles de chaque employé influenceront le sens final produit par la banque, même d'une manière non-intentionnelle.

En ayant pu observer la banque de l'intérieur, la recherche propose une introspection pour mieux comprendre comment le sens est transformé sur son parcours, parmi tous les flux et toutes les influences dans la banque, de son initiation vers l'expression finale devant le client. Le fait que le sens est créé d'un côté (par la banque) et est recréé finalement d'un autre côté (dans l'esprit du client) représente aussi l'une des premières causes de rupture du sens. Il est de plus en plus intéressant d'observer le décalage existant entre ce que les entreprises veulent transmettre par leurs stratégies communicationnelles et les perceptions des publics de la communication des organisations.

Le nouveau paradigme

En suivant les considérations antérieures, le sens, comme il est produit par la banque, représente le résultat d'un cumul de facteurs complexes et dynamiques : les stratégies communicationnelles bancaires et leur mise en place, la culture institutionnelle, les objectifs commerciaux, les valeurs et les perceptions des employés, les moyens techniques et le contexte. Inexorablement lié à l'esprit individuel, le sens d'une entreprise a comme point de départ le sens que chacun de ses employés donne à son propre comportement. Cette approche est soutenue par l'idée de Mucchielli qui part d'une hypothèse relativement simple : pour interpréter le comportement de l'individu devant les messages reçus, il faut comprendre le sens qu'il donne à ses actions (Mucchielli, 1998). Le sens créé au niveau individuel représente le résultat de la rencontre entre le processus de communication avec l'entreprise et l'ensemble de tous les éléments qui composent le contexte : l'espace physique et social, le moment temporel, les normes, le positionnement de soi-même et l'expression de son identité comme individu. L'interaction complexe de tous ces facteurs compose un système où l'individu s'exprime et se comporte, en lui donnant un sens.

La construction du sens représente finalement l'enjeu fondamental dans toutes les actions de l'entreprise, orientées vers ses interlocuteurs. Il est donc important de comprendre l'ensemble des facteurs qui conduisent vers la production du sens et leurs influences. Cette démarche se déroule en même temps au niveau de l'action (la construction du sens par la banque et l'individu) et au niveau contextuel, systémique (l'ensemble des éléments qui influencent la production du sens). L'action et son contexte existent et produisent leurs effets simultanément, en s'intercalant et en s'influçant d'une manière réciproque. Par conséquent, la recherche traitera l'action et son contexte d'une manière intégrée, dans un souci de ne pas affecter la qualité des conclusions de l'observation.

Chapitre 6 : Les mouvements et les métamorphoses du sens dans le circuit communicationnel

L'intégration des concepts théoriques dans le contexte pratique

Les délimitations théoriques et empiriques de ce travail engagent principalement trois repères : l'information, les documents bancaires et le processus communicationnel. Les informations se matérialisent dans les documents bancaires, pour être utilisées dans les processus communicationnels de la banque. Tous ces aspects entrent dans la composition des pratiques bancaires et l'observation les suit depuis le début, dans leurs expressions théoriques, de la perspective des sciences de l'information et de la communication. En complétant l'approche théorique, la manière dont ces concepts sont mis en place dans les pratiques bancaires donne de la richesse à la recherche et aide à avancer vers des conclusions liées à la réalité quotidienne.

Les changements survenus dans la psychologie des banques

L'observation effectuée sur la communication organisationnelle a dévoilé plusieurs challenges, car c'est une zone de la recherche aux croisements de notions assez variées comme par exemple : la communication interpersonnelle, la dynamique des groupes, la sociologie, la gestion des organisations ou la sémiotique. Vu cette complexité, il est important d'offrir une vision intégrée sur ce thème, pour mieux comprendre et identifier le sens produit par une entreprise. Dans un contexte de plus en plus exigeant et sophistiqué, la communication reste un processus inexorablement lié à la notion du sens, en se distinguant par sa forte dépendance au sens et, en même temps, par sa capacité à l'influencer. Malgré cette évidence, l'industrie bancaire roumaine reste encore tributaire d'une approche assez primaire,

en gardant la communication dans le rôle d'un outil additionnel pour les activités commerciales. Dans cette perspective, le processus de communication est vu comme une simple transmission des messages, en supposant, d'une manière erronée, que la réception d'un message implique aussi la compréhension et l'assimilation du sens transmis par l'émetteur.

L'environnement de plus en plus concurrentiel a néanmoins stimulé le développement de la communication organisationnelle parmi les banques roumaines. Il faut reconnaître le mérite des sciences du marketing, qui ont contribué à un changement de perspective dans le processus communicationnel. Ainsi, les messages, et donc l'attention, très centrés sur l'entreprise elle-même et ses produits, se sont de plus en plus orientés vers le client. L'approche marketing s'arrête à ce stade-là en ce qui concerne les subtilités de la production du sens, en restant très intéressée par l'acte commercial. Mais, la communication organisationnelle, tant au niveau interne qu'externe, représente aujourd'hui l'un des principaux piliers pour le fonctionnement quotidien d'une entreprise.

Pour mieux souligner l'importance de la production du sens dans l'existence d'une banque, le travail rappelle le lien existant entre le sens et la perception du client sur une entreprise. Cette connexion produit des effets dans le comportement du client qui, suite à cette chaîne de causalités, peut agir ou non de la manière souhaitée par l'entreprise. Les ruptures de sens risquent donc de provoquer un comportement des clients contraire aux attentes de la banque. Mais même le manque de préoccupation des entreprises pour la production du sens se trouve à la base des ruptures de sens ultérieures, pendant les interactions avec leurs publics. Les sondages pour la satisfaction des clients, largement effectués par les banques, représentent de bons exemples pour l'affirmation antérieure. Ces études clientèle sont réalisées par des questionnaires qui mesurent la satisfaction des clients en ce qui concerne les produits et services de la banque. Pendant mon observation sur les pratiques bancaires, j'ai très rarement rencontré, dans ces questionnaires, des aspects qui touchent les ressorts intérieurs des clients, pour donner des indices sur la

production du sens dans l'esprit de l'interlocuteur. La majorité de ces sondages se maintiennent dans un spectre qui interroge les réactions et les intentions vers l'acte commercial, mais en restant superficiels et vagues en ce qui concerne les vrais stimuli pour le sens de ces comportements.

La recherche reste prudente quant à l'idée de la production et de l'assimilation partielle du sens, en traitant le sens dans son intégralité, sous toutes les formes différentes qu'il peut prendre au niveau des interlocuteurs. La compréhension et l'assimilation du sens par ses destinataires influenceront visiblement les résultats des sondages de marketing. Il faut également rester conscient du fait que les bons résultats – qualitatifs et quantitatifs – aux sondages marketing, peuvent indiquer une satisfaction de la clientèle pour une situation ponctuelle, mais sans garantir que le sens se soit vraiment produit. La production du sens est reconnue par son association avec la durée, par sa capacité à produire des effets durables. Une fois bien produit, transmis et reçu, le sens crée des effets au niveau psychologique de son destinataire. Pour les entreprises, cela se traduit par l'attachement des clients à leur marque.

En revenant au contexte bancaire, la crise économique a considérablement impacté la production du sens dans ce domaine. Suite aux conditions de crédit imposées par la Banque Nationale Centrale, les banques commerciales ont dû refaire leur approche commerciale, en essayant de garder leur rentabilité. L'entité bancaire a beaucoup souffert des changements dans sa manière de créer, mettre en place et communiquer ses pratiques pour répondre aux pressions économiques et aux réglementations de la Banque Centrale. À l'intérieur de la banque, l'équilibre des forces a été inversé : si, pendant les années de croissance économique, le département des ventes jouait presque le plus important rôle dans la stratégie de la banque, une fois la crise commencée, le département risque et contrôle a pris le rôle principal. La prudence a remplacé l'expansion. Avec le but final d'assurer la performance commerciale, toutes les actions des banques dans une première période après la crise, ont été défensives et réactives, orientées surtout sur les

besoins de la banque et moins sur ceux des clients. En même temps, vu la pression économique énorme, les banques ont dû s'adapter rapidement, ce qui a visiblement limité leurs choix stratégiques.

L'observation, qui a pris son temps pour identifier les plus fins aspects de ces réactions, dévoile une forte perte de l'identité des banques pendant cette période du début de la crise. Obligées de trouver des modalités pour survivre, les banques ont réagi de manière défensive. Du point de vue psychologique, c'est la réaction normale dans une telle situation, l'acte de préserver le patrimoine existant. Dans cette perspective, les entreprises bancaires ont cependant ignoré ou oublié, leur rôle d'écouter, connaître et répondre à leurs clients. Le début fulgurant de la crise, marqué par des incertitudes et de l'instabilité, a généré une première réaction de conservation des banques, au détriment de leur capacité à prêter attention aux clients. C'était un phénomène très intéressant à observer, car les mêmes effets se sont retrouvés aussi au niveau des individus, mais d'une perspective complètement différente par rapport aux entreprises.

La problématique du risque bancaire et son interférence dans le contexte de la production du sens

Les banques doivent anticiper et répondre aux nombreux risques comme par exemple : la conservation et le transport d'argent, la gestion des comptes des clients (empêcher et éliminer toutes les erreurs ou les fraudes), le risque de réputation et, très important, le risque du crédit. Ce travail va revenir sur le sujet du risque, pour une énumération plus technique de tous les risques bancaires. Mais il est important de bien comprendre l'influence de la problématique du risque dans l'approche et le comportement d'une banque commerciale. La banque se trouve toujours au carrefour de deux principes apparemment contradictoires, mais qui doivent guider son comportement : augmenter son portefeuille de créances et éliminer le plus possible tous les risques de non remboursement des créances accordées. Elle reste

toujours dans une relation de forte dépendance de ses débiteurs. Analyser le risque, le prévenir autant que possible, le détecter, prendre des assurances et des garanties contre les risques - tout cela représente des aspects essentiels dans l'activité de la banque. Étant donné que l'origine du risque peut être très variée, la banque doit multiplier et diversifier ses actions de précaution. Avec ce but, la politique bancaire du crédit impose la demande de garanties pour les créances accordées et aussi la surveillance permanente de la capacité de remboursement des clients. Cette réalité génère une situation assez contradictoire, car, d'un côté, la banque veut se montrer très compréhensive envers les besoins de ses clients et, de l'autre, elle est très stricte dans sa surveillance et ses conditions d'accorder les crédits. Le client reçoit donc deux messages différents : celui des forces de ventes et du marketing qui veulent lui vendre les produits bancaires et le message du département risque qui peut lui refuser la créance demandée. Deux messages opposés qui influencent l'esprit du client. Cette réalité représente déjà un point de rupture du sens, tant au niveau du client que de la banque.

Un nouveau point de la rupture du sens

L'observation sur la production, l'existence et la manifestation du sens dans les pratiques bancaires repère un nouveau point de basculement du sens, pendant les processus communicationnels. L'individu produit et exprime son sens tant suite à l'influence des messages formels échangés avec la banque, que suite à la communication informelle qui déclenche des effets dans l'esprit du client. La symbiose de ces deux aspects peut avoir comme résultat la création d'une rupture dans l'assimilation du sens, surtout si les messages transmis ne sont pas cohérents. Cette rupture est presque imperceptible pour les émetteurs, ce qui fait qu'elle est plus difficile à identifier et à corriger. De plus, l'incohérence, et parfois même l'opposition entre les messages formels et ceux informels, ont toujours existé dans l'expression des banques, avant et après la crise. Même si le phénomène est devenu plus visible pendant la crise, le fait qu'il s'était déjà produit indique que c'est plutôt

un problème de communication que de contexte économique. Dans le prochain chapitre, la recherche illustrera cette affirmation empirique par des exemples concrets d'une banque commerciale roumaine, pour une meilleure compréhension de ce qui représente la production du sens.

Les challenges de l'avenir

Pour parler des évolutions ultérieures de la production du sens dans les pratiques bancaires, il est important de comprendre et anticiper le futur de la société du point de vue économique, sociologique et psychologique. Cet exercice implique l'identification des tendances de la communication pour les nouvelles pratiques bancaires, car la communication reste fondamentale pour la production et l'expression du sens. Le syntagme « les nouvelles pratiques » se réfère à l'anticipation des futures tendances bancaires, avec le but d'ajuster la manière de les communiquer pour une meilleure production du sens. Mais quelle est la caractéristique qui influence le succès de la communication dans la perspective de la production du sens ? Les hypothèses, les observations et les conclusions de cette recherche conduisent vers la réponse que la cohérence représente une condition clé pour la production du sens. Il s'agit d'une cohérence qui devrait exister pour tous les interlocuteurs dans un processus communicationnel, récepteurs ou émetteurs. À partir des schémas classiques de la communication, le travail rappelle que la communication n'est pas un processus saccadé, qui se déroule en deux temps, entre message et réponse. D'une perspective métaphorique, la communication ne fonctionne pas comme un jeu de tennis (pendant lequel chaque joueur frappe la balle à son tour) ; la communication se déroule perpétuellement dans les deux sens, de manière ininterrompue. Malgré les rôles préétablis par la forme initiale du processus de communication, chacun des participants est, en même temps, récepteur et émetteur. C'est possible grâce à la capacité qu'a la communication

d'exister au-delà des mots, par les gestes et le langage non-verbal. Ainsi, le récepteur, même en écoutant les messages reçus, continue à transmettre en permanence des messages non verbaux, en se comportant aussi comme un émetteur. Ces retours perpétuels donnent des indices sur la manière dont le sens est capté par chaque interlocuteur. En effet, la capacité des participants à un processus de communication de produire le sens dépend de leur agilité à apercevoir et comprendre ces retours permanents et parfois non-explicites, pendant un échange ininterrompu.

L'observation indique que leur capacité de capter les retours représente un des points d'amélioration dans le comportement des banques pendant le processus communicationnel. La banque a tendance à se positionner elle-même surtout dans le rôle d'émetteur, suite aux pressions pour transmettre ses messages et attirer les clients. Dans cette perspective, la banque ignore souvent les retours reçus et oublie que la communication se déroule perpétuellement, en double sens. Par conséquent, le travail identifie une autre cause possible pour la rupture du sens dans les pratiques bancaires, dans cette omission de la banque de considérer son interlocuteur comme un émetteur et de l'écouter.

La synthèse des observations dévoile la tendance des banques à traiter la communication comme un acte plutôt unilatéral, en manquant les signaux transmis parmi les retours de ses interlocuteurs. Cette réalité, souvent rencontrée dans la communication bancaire, affecte fortement la fluidité du processus et, finalement, altère la production du sens. Autrement dit, la communication ne se manifeste plus dans sa profondeur, elle reste sous la forme d'un substitut de communication. En effet, il s'agit d'une « fausse communication », qui n'a pas du tout pour préoccupation réelle la production du sens. Cela déclenche des actions enchainées impactant les stratégies et les décisions de la banque et, évidemment la manière de les communiquer.

Les observations effectuées pendant la préparation de ce travail sur le cas d'une banque roumaine, aideront à mieux repérer dans le contexte pratique, les points

sensibles pour les interruptions du sens. Même si la rupture du sens devient visible pendant les processus communicationnels, elle commence à se produire longtemps avant, dans les actions et les pratiques bancaires moins communiquées vers le public externe. L'identification des facteurs clés et des points qui influencent ultérieurement ces ruptures est essentielle pour améliorer la production du sens qui devrait exister à la base de toute action, pratique ou processus communicationnel.

Conclusions de la deuxième partie

Cette partie se propose d'observer comment les acteurs, les influenceurs et leurs expressions transposées dans des pratiques bancaires se reflètent dans le sens. Comme mentionné dans le premier chapitre de ce travail, cette notion tellement subtile du sens, intouchable, abstraite et qui prend des centaines de formes, se traduit par une interprétation des messages qui « *fait partie intégrante de la communication, qu'il ne saurait être de parole échangée que si l'interprétation intervient à quelque niveau que ce soit, et si, d'autre part, nous référons cette interprétation à la fonction symbolique dans la mesure où elle lit et lie les signes entre eux par la médiation de symboles interprétants* » (Sfez, 1988, p. 354). Cette interprétation s'exerce chaque jour à l'intérieur et autour d'une banque, par les employés, les clients et les autres publics externes, dans une multitude de points : les filiales, la publicité, les articles dans les médias, tout document émis par la banque (contrats, affiches publicitaires, lettres aux clients, etc.). L'enjeu de cette partie est aussi de comprendre l'environnement de la manifestation des pratiques bancaires, en entrant dans les détails que j'ai jugés pertinents dans la production du sens. Il s'agit par exemple des pressions du département Risque et de la Banque Centrale – qui ont influencé la création des documents et les pratiques bancaires. Le travail note un impact décisif de ces facteurs au niveau de la création du sens et de son expression qui va se traduire dans « *la production du sens* » ou « *la rupture* ». C'est une évolution perpétuelle du sens, « une signification, une fois trouvée, n'est pas la meilleure, car la meilleure est toujours celle qui va venir » (Bratosin, 2007). D'après le modèle théorique de Barthes, qui identifie le lien entre la dénotation, la connotation et le symbole, j'approfondis les expressions et les impacts pratiques de la forme et du contenu émis par la banque. J'en conclus que, pour que l'interlocuteur final trouve un sens, toute stratégie et expression bancaire doit être construite à partir des attentes et de la manière de penser des clients.

En réalité, en présentant le cadre pratique d'expression du concept du sens, cette partie relie trois notions – l'information, la communication et le document, comme

support physique des deux premières. Toutes les trois sont toujours présentes dans mon observation comme points clés dans la création, manifestation et toute rupture éventuelle du sens. L'attention permanente portée à ces trois piliers permet de mieux comprendre leur existence dans l'univers bancaire. Ils éclairent des aspects très précis de l'organisation, du type de documents utilisés, de la communication interne et externe. En cumulant tous ces facteurs, et en prenant en compte l'approche marketing qui a une certaine influence dans la production du sens, cette partie révèle l'une de ses principales conclusions : avant de communiquer, il faut identifier les éléments qui donnent du sens au récepteur. Avec l'aide des sciences du marketing, une hypothèse assez intéressante se profile : la production du sens dans les pratiques bancaires est directement proportionnelle au degré de satisfaction du client. C'est une piste étudiée plus en détail dans la prochaine partie, toujours dans le but de comprendre l'ensemble des facteurs et conditions qui marquent et valident la naissance et la manifestation du sens.

Troisième partie

**Les enjeux récents dans la production du sens dans
les pratiques bancaires – recherche et constatation**

Introduction à la troisième partie

La troisième partie démarre avec un nouveau challenge pour la production du sens. Au-delà de l'exercice intellectuel sur les hypothèses de la manifestation du sens, la crise économique a impacté les réalités quotidiennes, économiques, sociales et même psychologiques. Rétrospectivement, je pense que la théorie du *cygne noir* s'applique bien à la crise économique, par sa capacité à changer les paramètres de la vie quotidienne (Taleb, 2010). En Roumanie, après avoir encouragé la consommation presque sans limites, dans une économie en forte croissance, les banques ont complètement modifié leur approche et bien sûr, leur discours. Ce changement radical a été accentué par deux facteurs : la pression de la Banque Centrale, qui a imposé une politique extrêmement prudente sur la gestion du risque, et l'insécurité survenue dans la vie quotidienne des ménages et des entreprises (croissance du chômage, réductions des salaires). Il en a découlé une chute de popularité des banques. Les institutions bancaires sont perçues de plus en plus négativement, surtout depuis qu'elles ont commencé à utiliser les exécutions forcées pour les crédits non-performants. Cette réalité est difficile à traduire, mais l'avantage d'observer le système bancaire de l'intérieur m'a beaucoup aidée à comprendre comment les enjeux communicationnels et leurs variations brutales (en changeant entièrement un discours du jour au lendemain, à l'intention d'un interlocuteur confus et pas du tout préparé à cela) influent sur la création du sens, son expression et même son adaptation modelée par les attentes.

En entrant dans l'univers bancaire, l'observation permet de relever de manière très concrète l'augmentation du rôle joué par les outils de marketing. Cette science, encore assez nouvelle en Roumanie, était, avant la crise, surtout concentrée sur le développement et la commercialisation des nouveaux produits. Le marketing a connu une évolution intéressante, en s'étendant aux autres actions entreprises par les banques et en s'intéressant à la production du sens. Observé comme le fait de donner une dimension tangible à une notion abstraite (le sens), cet enjeu théorique

était traité simplement comme le moyen pour la banque de mieux comprendre les ressorts qui poussent ses interlocuteurs à devenir clients ou à rester fidèles. Mais, en bénéficiant des avantages d'une observation participative, j'ai beaucoup insisté dans cette troisième partie de mon travail sur les méthodes marketing et leurs résultats. Je souligne deux faits principaux : premièrement, la précarité des outils dédiés à la production intentionnelle du sens, ce qui m'avait presque obligée à m'appuyer dans ma recherche sur toutes les formes existantes de manifestation du sens ; deuxièmement, une illustration concrète sur les aspects quotidiens de la production de sens dans une banque, avec l'étude du cas de Libra Bank. En préparant cette étude de cas, j'ai gardé à l'esprit le fil d'Ariane de ce travail : l'interlocuteur, qui reste le référent fondamental de la production du sens. C'est à ce stade que j'ai introduit le concept du « nouveau récepteur ». En effet, la nouveauté vient des changements du contexte, qui ont généré la métamorphose de l'interlocuteur final : même s'il est resté le même, ses besoins et ses réactions sont différents. Ce qui a du sens dans son esprit est devenu, après la crise, différent par rapport à la période d'avant.

La crise, qui change toute l'équation de la communication, le référent central de ce travail, qu'on appelle maintenant « le nouveau récepteur », les chaînes de la communication de plus en plus sophistiquées par l'arrivée des réseaux sociaux – c'est dans ce tableau toujours en mouvement que j'ai choisi de faire mon observation sur les pratiques quotidiennes de Libra Bank, le *corpus* de ce travail. Cette partie a pour rôle de valider ces théories intellectuelles sur la production du sens par une série d'éléments pratiques. L'environnement observé est marqué par des éléments comme : la structure de la banque, les stratégies, y compris communicationnelles, les indicateurs de résultats. Libra Bank est une banque de taille intermédiaire, innovante par sa stratégie de niche - orientée primordialement vers les professions libérales. Elle représente le lieu parfait pour mon observation, car elle réunit les caractéristiques générales de l'environnement bancaire roumain, tout en gardant un esprit dynamique, accentué par la volonté de s'imposer parmi les grandes banques internationales présentes en Roumanie. Cette partie présente toutes les pratiques bancaires, leurs stimuli internes (les besoins des interlocuteurs),

les études pour mesurer les résultats des stratégies. Elle interroge les points de contact et de communication. La forte orientation commerciale qui caractérise ces pratiques dévoile progressivement des implications, parfois inconscientes, dans la manifestation ou la rupture du sens. Cette recherche relève également des pistes très riches en informations à exploiter et ouvre la porte à d'autres études à venir.

Chapitre 7 : Les contraintes imposées à l'environnement bancaire par l'apparition de la crise

La conceptualisation de la crise – approches et définitions

Les crises représentent des phénomènes complexes qui peuvent affecter tout l'ensemble social ou la majorité de ses secteurs (comme la vie économique, le système politique, les relations internationales, les systèmes financiers bancaires, etc.). Il est difficile de trouver une seule définition pour la crise et il sera utile de revoir les directions des recherches effectuées sur ce concept. Ainsi, en citant Simon A. Booth, les recherches consacrées sur la crise ont été développées spécialement sur trois axes : *la perspective psychologique* (qui s'intéresse à l'étude des cas cliniques), *la perspective économique-politique* (orientée vers l'identification des caractéristiques structurales d'une crise et vers les nouvelles techniques pour la gérer) et *la perspective sociologique* (dominée par les recherches consacrées aux relations collectives dans la situation d'une crise). La crise peut être résumée comme « une période dans la dynamique d'un système, caractérisée par l'accumulation accélérée de difficultés, suivie par l'éclosion conflictuelle des tensions et, par conséquent, conduisant à l'impossibilité du fonctionnement normal du système et déclenchant de fortes pressions pour un changement radical » (Zamfir & Vlasceanu, 1993. p. 145).

Les recherches considèrent que la crise se manifeste quand « tout le système est affecté d'une telle manière que même son existence est menacée. Dans cette perspective, la crise est le résultat des menaces de l'environnement combinées avec les faiblesses de la société. Dans son travail « Les crises dans l'organisation », Barton Laurence définit la crise comme : « un événement majeur, imprévisible, qui conduit aux effets négatifs et qui peut affecter toute l'organisation, ses produits, ses services, sa performance financière et bien sûr, sa réputation ».

Les changements au niveau procédural et leurs effets au niveau de la production du sens dans les documents bancaires

Les réalités de la crise de la perspective communicationnelle – dans le monde et en Roumanie

Selon les définitions énumérées antérieurement, la crise se produit comme une rupture dans les flux quotidiens, comme une situation indésirable qui rompt le fonctionnement habituel d'une entreprise. En même temps, la crise impacte d'une influence négative l'image de l'organisation dans la perception publique. Il est recommandé aux entreprises d'avoir formalisé une stratégie de crise qui intègre la communication. La stratégie de réponse à la crise doit aussi changer cette perception publique négative. Sans mentionner tous les moyens et les outils de la stratégie communicationnelle pour les périodes de crise, le travail notera les contraintes auxquelles la communication doit répondre pendant une crise. Pendant la communication de crise, la source, l'émetteur, devient l'élément le plus important du processus. La crise change radicalement la manière dont l'entreprise émettrice doit se positionner devant les publics. Pendant la crise, l'émetteur doit répondre aux grandes pressions, internes et externes, des clients (premièrement) et des autres publics externes mais également des employés.

Pendant la crise, vu l'imprévisibilité de la situation et de la réaction du récepteur, le rôle de l'émetteur devient d'autant plus important. Il doit garder en permanence le contrôle de tout le processus de communication, pour identifier les attentes de ses récepteurs. Ce sont des conditions fondamentales pour la production du sens. En effet, ce sont les plus grands défis que la crise amène, dans la perspective communicationnelle. Il est de plus en plus difficile de répondre à ces défis, surtout dans le contexte de la crise économique mondiale apparue au cours de ces dernières années. En faisant un bilan rapide, pour les deux premières années de la crise (2009 et 2010), les États-Unis ont enregistré environ 300 faillites bancaires. Au-delà des

considérations économiques et de la manière de les gérer, la composante communicationnelle est en même temps devenue de plus en plus importante. Les questions sur la crise économique mondiale commencent en 2008 – officiellement le 15 septembre 2008, au moment du krach de la banque d'investissement Lehmon Brother, l'un des plus grands empires financiers du monde. La liaison entre cette faillite et la crise mondiale reste le sujet de différents commentaires des analystes économiques. Mais le moment de la disparition du Lehmon Brother a marqué le moment où la crise a été conscientisée au niveau mondial.

Cette courte incursion dans l'histoire de la plus récente crise économique du monde aide à mieux comprendre la manière dont les banques réussissent (ou pas) à créer et à transmettre le sens vers leurs clients. Sur le fond d'une croissance économique fulgurante entre les années 2004 et 2008 pendant laquelle les banques ont encouragé la population à dépenser presque sans limites, la crise a arrêté d'un coup cet élan. Les stratégies bancaires ont été complètement changées vers la fin de l'année 2008, dans un contexte économique extrêmement instable et plein de questions. Par exemple, en quelques mois, les banques ont considérablement réduit les créances, en étant très strictes en ce qui concerne l'accès aux crédits. Dans la perspective communicationnelle, le défi était d'adapter les messages aux nouvelles pressions économiques, dans un intervalle de temps très court, même si les récepteurs, les clients, n'étaient pas encore préparés à ce changement. En effet, le début de la crise a marqué une rupture du sens, suite aux besoins impératifs du changement. Après ce moment, le processus a été repris. L'observation insiste sur la manière dont le sens a été reconstruit et transmis, quelles ont été les stratégies utilisées et, le plus important, dans quelle mesure ces messages ont donné du sens aux récepteurs (et premièrement aux clients). Les banques ont-elles été capables de communiquer le nouveau sens à leurs récepteurs ? Selon les conclusions de l'étude « La confiance dans les marques » publiées par Readers Digest en Roumanie, le secteur bancaire a été le plus affecté par la crise, en enregistrant une baisse de confiance de 43 % en 2010 et jusqu'à 29 % en 2011. L'étude a été réalisée par correspondance pendant la période de septembre à novembre 2010, les répondants ont été sélectionnés sur la

base de données des clients actifs de Reader Digest, dans 16 pays européens. En Europe, Reader Digest a envoyé 223 811 questionnaires contenant des questions ouvertes, le taux de réponse étant de 7 %. La Roumanie a enregistré le plus grand taux de réponse au niveau européen, après la Finlande, à 14,1 %.

Malgré le rôle fondamental de la confiance dans l'existence d'une banque, le comportement des banques après 2008 a fortement érodé cette confiance. Selon une étude présentée par Le Journal Financier de Roumanie et développée par la société de recherche GfK pour l'Association des Banques de Roumanie, 41 % des clients ont un niveau très bas de confiance dans les banques (34 %). Après 10 ans de croissance, pendant lesquels la Roumanie avait commencé à développer son industrie bancaire, le comportement des banques pendant la crise, surtout en ce qui concerne les créances, a généré cette chute dans la perception des clients. Cette baisse de confiance des clients est bien liée aux autres facteurs qui influencent le choix d'une banque, comme l'amabilité des employés. L'amabilité des employés est devenue même plus importante que l'intérêt de la créance, celui-ci étant en troisième position, après l'amabilité et la rapidité de réponse, parmi les critères intervenant dans le choix d'une banque.

En analysant les outils pratiques que les banques ont utilisés pendant les dernières années pour attirer leurs clients et la manière dont les pratiques bancaires ont été mises en place pour ses clients, le travail essaie de comparer le sens transmis par la banque et le sens perçu par les clients. La partie pratique de ce travail indique quels sont les outils des banques pour mesurer le sens au niveau du client. Le travail entrera dans les subtilités de cette démarche, avec le but de décrypter dans quelle mesure la création du sens au niveau du client intéresse vraiment les banques, au-delà du marketing. De plus, le sens sera reconstitué au niveau du client, pour observer si le client s'intéresse aussi au sens que la banque essaie de lui transmettre.

La recherche sur la production du sens dans les pratiques bancaires doit être placée dans le contexte de la crise, pour une analyse réaliste. L'exercice est difficile car le composant émotionnel de la crise a produit des effets sur les banques, comme par

exemple, une perception négative et un manque de confiance des clients. Les accusations contre les banques, considérées comme les causes principales de la crise, ont généré plusieurs questions : La crise s'est-elle déclenchée sur le fond de l'avidité des banques ou existait-il aussi d'autres facteurs ? Dans ce contexte, le travail fait considère toujours la globalité du phénomène.

La globalité de la crise - une de ses principales spécificités

Aujourd'hui le monde se trouve dans une relation d'interdépendance et d'interconnexion, comme jamais auparavant. Cette dépendance produit de la vulnérabilité. À son tour, l'interdépendance génère « l'effet du papillon », selon le principe que le mouvement des ailes d'un papillon au Texas peut influencer la direction d'une tornade au Brésil (Kotler, P. & Caslione, J. A., 2009). Dans l'environnement socio-économique, au niveau mondial, suite à l'effet du papillon, l'impact d'une turbulence est ressenti dans le monde entier, au niveau de la société et même au niveau individuel. La mondialisation génère de très bons effets pendant les périodes économiques favorables, mais elle facilite aussi la propagation de la crise. La crise actuelle représente le meilleur exemple : les plus grandes entreprises, qui semblaient hors d'atteinte ont été fortement affectées, même par la faillite. Par conséquent, aucune organisation n'est à l'abri d'une telle crise.

Le lien entre les aspects communicationnels et les autres composants de la crise

Aujourd'hui, la mondialisation influence la manière dont les gens réagissent aux crises, (Mitroff, 1990). Chaque crise a une composante psychologique, car elle se propage fortement dans les esprits des individus.

L'incursion dans la problématique de la production du sens continue avec une question : quels sont les critères qui définissent la production du sens et surtout

quelles sont les mesures qui confirment que le sens se produit ? Mon observation reste concentrée sur le seul repère concret existant (même s'il est assez instable), le récepteur. Comme j'ai mentionné souvent pendant cette recherche, dans la sphère communicationnelle, la production du sens est bien liée à l'attention prêtée au récepteur. Je reprends l'idée qu'un processus communicationnel n'a pas de sens si le récepteur ne capte pas ce sens. Le risque est de créer un vide communicationnel. Dans cette perspective, avant de construire leurs messages, les banques doivent comprendre quel est le destinataire de leur geste communicationnel.

Avant d'explorer l'univers du récepteur – extrêmement compliqué dans ses subtilités et finesses – je rappelle la raison fondamentale de cette thèse : celle d'identifier et de dévoiler les indices et les liens qui – une fois conscientisés et intégrés dans le processus communicationnel – peuvent impacter fortement la production du sens. Ainsi, même la crise devient une opportunité pour les entreprises de prouver comment elles peuvent être en accord avec les réalités économiques et avec leurs clients. Une stratégie de communication adaptée à la crise peut inspirer confiance aux publics de l'entreprise. Ainsi, la crise se transformera en une opportunité, car elle offrira à l'entreprise un degré de visibilité rarement connu autrement. Mais il faut rester bien conscient du fait qu'aucune stratégie de communication ne résout la crise.

Seule la volonté réelle des entreprises de devenir orientées vers les clients donne de l'authenticité aux messages. J'insiste sur cette authenticité qui est très importante dans tous les processus communicationnels, et qui devient vitale pendant une crise, car le facteur psychologique joue un rôle essentiel dans le comportement des acteurs. L'authenticité est l'incapacité de faire ou d'affirmer des choses sans y adhérer entièrement. De plus, l'authenticité n'est pas une forme d'isolation, mais elle aide à créer des synergies avec les publics. L'authenticité est même plus importante dans une la crise, son manque impactera finalement l'esprit du récepteur. Un processus communicationnel qui n'est pas fondé sur le support solide des faits authentiques de l'entreprise, produira des effets négatifs à long terme. Il générera

une perception négative et une l'image de l'entreprise associée avec des mots comme : faux, hypocrite, opportuniste, absente, etc. Dans une telle situation, toute question sur la production du sens devient rhétorique.

La réalité de la crise de la perspective des banques commerciales

La crise économique est apparue suite à une sous-estimation du risque associée aux investissements. Sans entrer dans les détails très techniques du point de vue économique, la crise s'était déclenchée à cause d'une perception illusoire concernant les propriétés privées et d'une structure erronée des prix. Le manque de liquidités qui alimentait ces prix non réalistes a généré le calibrage des prix pour s'aligner à la réalité économique, en rompant l'illusion d'une fausse croissance. En Roumanie, tous ses effets ont été fortement ressentis par la population et par les entreprises.

Dans cette perspective, la recherche identifie le rôle de l'individu dans le fonctionnement d'une banque. La banque est une structure institutionnelle et formelle, mais au-delà des réglementations, elle existe grâce à son personnel, vu non pas comme une structure amorphe, mais comme des individus. La manière dont *chaque individu a perçu* la crise économique s'est bien reflétée dans son approche avec les clients (surtout pour les employés qui travaillent en relation directe avec les clients de la banque). Leurs actions ont été également influencées par les indications reçues de la part des gérants de la banque et, de manière indirecte de la part de la Banque Centrale. Mais finalement chaque individu a aussi eu sa perception et compréhension personnelles de la crise, chacun a perçu différemment le niveau de panique qui s'est installé avec cette crise.

Le marché économique roumain a été caractérisé en 2009 et 2010 par une modération de l'activité bancaire, tant pour l'activité de crédit que pour celle opérationnelle. Les banques ont également complètement changé leurs stratégies en ce qui concerne l'expansion territoriale, en réduisant drastiquement cette expansion.

En effet, les activités quotidiennes des banques ont reflété le changement au niveau social et psychologique suite à la crise. Les analystes ont beaucoup parlé de la composante psychologique de la crise et de son rôle dans la propagation de la crise. Finalement, l'une des principales pressions que la crise a amenées vers l'industrie bancaire a été le besoin impératif de s'orienter davantage vers la qualité et moins vers la quantité dans ses approches. Cette nouvelle orientation a demandé une communication adaptée tant en interne (les employés) qu'en externe (surtout les clients). Il est intéressant d'observer la manière dont la communication bancaire s'est adaptée à la nouvelle époque, cette « époque des turbulences », comme l'appelle Philip Kotler. Il y a deux aspects à considérer pour cette introspection de la communication bancaire après le début de la crise, valables tant pour la communication interne qu'externe :

- d'un côté, il y a la communication formelle, qui suit les directions officielles imposées par la Banque Centrale et par les gérants de la banque ;
- de l'autre, il y a la communication informelle qui connaît une sorte de manifestation instinctive, au-delà de toute réglementation et qui est dans une relation de dépendance avec l'aspect psychologique de la crise.

Les deux se produisent en même temps pendant le processus de communication et il est très difficile de les départager, surtout au niveau des effets. De plus, ces deux types de communication s'influencent l'un l'autre. Devant l'interlocuteur, les deux composent la réponse de la banque (comme une entité) et de chaque individu employé (comme le représentant de la banque).

L'approche sociologique sur le changement social généré par la crise économique

Il est important de traiter le sujet de ce travail dans la perspective sociologique, car la crise économique a complètement détruit « l'ordre » installé pendant la croissance économique. En Roumanie, cette crise a arrêté une première période de croissance économique fulgurante, enregistrée pendant l'époque postcommuniste. Après quelques années pendant lesquelles la population active a eu l'occasion d'améliorer son niveau de vie, l'apparition de la crise a été très bouleversante, car elle a détruit les espoirs et les illusions de la population pour le futur.

Dans ce contexte pratique, l'approche sociologique analyse les relations et les changements, en prenant en compte tous les autres aspects qui influencent le comportement social : des aspects politiques, économiques, religieux ou culturels. L'interrogation fondamentale des sociologues - « Qu'est-ce que la société ? » - se situe dans un registre où le mythe doit prendre la relève de la science qui a échoué à y répondre. Il est intéressant d'insister sur quelques considérations sur la démarche des sociologues qui entreprennent de dénombrer et de classer les sociétés dans lesquelles ils voient des réalités. Il semblait que la réalité sociale ne pouvait être l'objet que d'une philosophie abstraite et vague ou de monographies purement descriptives. Plus élaborée en apparence, l'approche qu'on trouve chez Marx est construite sur l'idée que l'infrastructure économique est déterminante. Mais l'une des critiques les plus souvent apportées à ces théories se référait à leur artificialité, qui les détermine à rester toujours loin des faits et de la réalité. En revenant à la réalité de notre proximité temporelle, le terme « société de masse » est de plus en plus utilisé (Durkheim, 1974). L'origine de la notion de « société de masse » date du XIX^{ème} siècle et se réfère à un agglomérat d'individus isolés, incapables de se gouverner eux-mêmes et prêts à s'enthousiasmer des théories les plus contestables. Cette société serait aussi dépourvue de valeurs ou de traditions qui existent d'habitude dans une société concrète, collective et quasi organique. Herbert Spencer, à son tour, concevra la société comme un système organique dont la dissolution ne peut laisser place qu'à un individualisme désordonné. Pour mieux

comprendre la société de masse, le travail rappelle les grandes recherches sociologiques qui énoncent ses caractéristiques :

La désintégration des communautés : La société de masse se caractérise tout d'abord par la disparition des groupes primaires ou par le fait que ceux-ci perdent leur pouvoir d'autorégulation. À un niveau plus élevé, la société de masse s'exprime par une désintégration continue des communautés locales. Les conséquences de l'industrialisation et de l'urbanisation indiquent un sentiment d'intégration, mais l'idée d'appartenance ou d'identification n'est pas encore très claire (Chelcea, 2000).

La bureaucratisation croissante : la destruction des groupes primaires, des communautés locales ou des groupes intermédiaires laisse l'individu isolé face à une entité (soit l'État, soit une autre organisation) qui bénéficie de techniques modernes pour accroître son pouvoir. La bureaucratisation de l'État se développe grâce à une rationalisation impersonnelle, en créant un sentiment de désenchantement au niveau des individus. Le fonctionnement rationnel mis en place ne prend pas en compte les relations humaines. Dans ces structures bureaucratiques, les personnalités des individus sont affectées : cette forme d'aliénation est renforcée par d'autres aspects négatifs propres à la société de masse (Weber, 1947).

L'égalisation et l'insécurité : l'égalisation relative des conditions sociales mène à une certaine unification des comportements économiques qui empêche souvent l'individu d'exprimer sa propre personnalité. Par exemple, les communications de masse renforcent l'unification culturelle. De tels processus rendent difficile toute différenciation personnelle et s'opposent au développement normal du « je » et du « moi ». Autrement dit, l'individu risque d'être aliéné dans la solitude des sociétés de masse et d'être atteint par certaines maladies mentales puisque c'est désormais sa personnalité même qui se trouve désintégrée.

Créer la différence par les pratiques quotidiennes. Petite introduction sur le service clientèle

Les principales pratiques auxquelles Libra Bank a décidé de recourir pour faire la différence dans l'environnement bancaire se retrouvent dans la construction des nouveaux services et produits et, surtout, dans la manière de servir les clients. J'ai dédié une grande partie de mon observation à identifier et comprendre les pratiques utilisées quotidiennement pour l'accomplissement du service clientèle.

De nombreux livres sont utilisés par le marketing pour mieux apprendre ce concept de « service clientèle » (*customer-care*). Mais, pendant mes recherches, je n'ai pas trouvé beaucoup de livres qui offrent un enrichissement sur le symbolisme des pratiques utilisées quotidiennement pour servir les clients. Sans entrer dans tous les détails du marketing en ce qui concerne cette branche de l'activité d'une entreprise, l'approche service clientèle devrait représenter une valeur fondamentale dans la culture de l'entreprise, pour attirer et garder les bons clients sur le long terme. Des mots comme « la satisfaction » ou « le ravissement » des clients devraient décrire le résultat d'un bon service clientèle. Mais, finalement, quelle est la pertinence et l'influence d'un tel concept, plutôt lié au marketing, pour la recherche du sens dans les pratiques bancaires ? En recourant encore une fois à l'hypothèse de la réduction à l'absurde, le travail éliminera toute connexion entre la satisfaction du client et la production du sens. C'est-à-dire que même si un client est très content de la manière dont il a été servi, cela n'a rien à voir avec tous les signaux et les messages émis par l'entreprise. Autrement dit, même si je suis très satisfaite de la manière dont la banque Libra Bank me sert, de leurs offres, solutions et de l'amabilité du personnel - tous ces éléments sont complètement indépendants par rapport au sens que je donne aux messages de la banque. Évidemment, c'est une contradiction déjà flagrante car le but final de la production du sens est exactement de créer ce sentiment de satisfaction et si possible même du ravissement des clients. Par conséquent, un très bon service clientèle représente un levier fondamental pour la production du sens. Toutes les statistiques réalisées sur les résultats d'un excellent service clientèle indiquent des croissances dans la performance commerciale de

l'entreprise, par des chiffres bien mesurés. Suite à ces considérations et aussi à mon observation participative, j'avance l'affirmation suivante : même si la satisfaction du client n'est pas un concept identique à celui de la production du sens, l'existence de cette satisfaction influence fortement la manière dont le sens se produit à l'esprit du client. Dans ce travail, je traite tous les aspects du service clientèle comme des outils très importants pour le processus de la production du sens.

À partir de cette prémisse, pour avancer avec la recherche, il est essentiel d'identifier la manière dont le service clientèle se produit et surtout, quelles sont les méthodes les plus pertinentes pour son évaluation. « Le service clientèle représente quelque chose d'intangible (c'est une expérience), périssable (il arrive seulement une fois, d'une manière unique) et personnel (c'est une expérience individuelle pour chaque consommateur). Par conséquent, le service clientèle représente finalement « la perception d'une expérience » (Cook, 2004, p. 4). Il est intéressant de noter que la production du sens et le service clientèle partagent des termes comme : individuel, perception, intangibilité. Tout cela laisse la porte ouverte pour introduire un autre terme qui sera souvent rencontré dans les futures observations : la subjectivité.

Si l'on considère cette subjectivité comme un composant intrinsèque de toute évaluation d'un service commercial, le défi est d'étudier la manière dont la banque a trouvé des méthodes pour mesurer la satisfaction de sa clientèle. Il y a des centaines d'études et d'arguments de marketing qui soutiennent la nécessité d'assurer la satisfaction des clients. Par exemple, les arguments des études marketing qui indiquent qu'une croissance de 2 % dans la rétention des clients (satisfaits) va générer tant une croissance de 2 % dans le résultat net commercial qu'une réduction de 10 % au niveau des dépenses. L'explication est simple : selon les mêmes sources, il est 7 fois moins cher de garder et d'investir dans un client déjà existant que d'attirer un nouveau client. La crise a amené plus de pressions sur les entreprises pour qu'elles fassent de leur mieux pour garder les clients actuels qui assurent leurs profits. J'insiste sur ces aspects car ils étaient moins évidents dans l'industrie

bancaire roumaine postcommuniste – toujours caractérisée par l'austérité et l'autosuffisance.

La période de croissance, entre les années 2004 et 2008, marquée par un élan économique de développement, a aussi facilité l'introduction de nouveaux concepts (par exemple, le service clientèle) dans les activités commerciales des entreprises. Les leçons tirées de cette période ont représenté une bonne base pour la période suivante, celle de la crise. Les entreprises intelligentes ont compris qu'il fallait toujours garder le client au centre de leurs activités, et pas qu'au niveau déclaratif. Le client représente tant le point de départ d'une action commerciale, que son but final, une démarche que ce travail soutient par tous ses moyens théoriques et pratiques. L'observation que j'ai faite pendant plusieurs années au niveau des pratiques bancaires a dévoilé que le client est positionné au centre des préoccupations de l'entreprise plutôt au niveau déclaratif que par les pratiques quotidiennes.

L'image ci-dessous illustre l'idée que l'assurance de la satisfaction des clients représente juste le premier pas pour un développement profitable de l'activité des entreprises (Fig. 12). Mais générer la loyauté des clients demande plus de conditions. La satisfaction représente une condition sine qua non, mais les entreprises devraient également se préoccuper d'anticiper et de répondre aux attentes de leurs clients pour qu'ils soient ravis dans cette relation avec l'entreprise. Facile à dire dans les déclarations devant leurs publics, en réalité, cela demande l'existence d'une vraie culture du client dans le quotidien des entreprises.

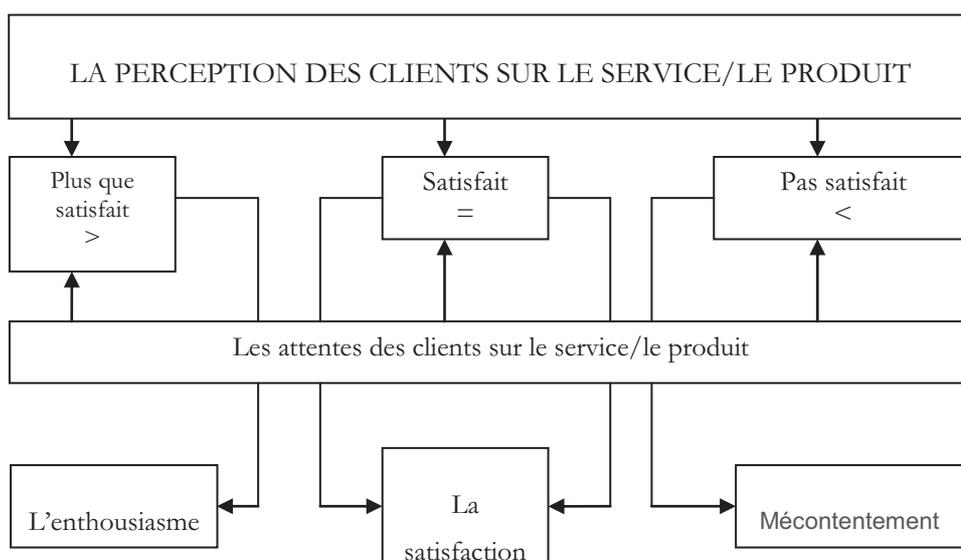


Figure 12 : La représentation graphique de la liaison entre la perception et la satisfaction des clients vers les services/les produits de l'entreprise

Les pratiques pour créer la différence dans le service clientèle

L'écart surpris entre les déclarations théoriques sur l'importance du client et les aspects pratiques réalisés pour servir le client, marque la différence que certaines entreprises réussissent à créer. Comme mentionné antérieurement, le sens commence avec les intentions ; une fois celles-ci bien établies, il faut les mettre en place d'une manière qui reflète vraiment leur sens initial. C'est la condition fondamentale pour garder la cohérence du sens communiqué initialement, que le client a déjà dans son esprit et qu'il attend. Dans cette perspective, la communication a le rôle clé de transmettre les messages de l'entreprise d'une manière qui touche l'esprit du client, en produisant le sens que le client attend, même s'il n'en est pas encore complètement conscient.

Mais avant d'entrer dans les détails de la communication de la perspective de la production du sens, il faut conscientiser le fait que la communication ne représente

qu'une partie (très importante d'ailleurs) dans la production du sens. Les messages de la communication sont intégrés dans la stratégie de l'entreprise et, donc, tout d'abord, cette stratégie même devrait donner du sens aux clients. L'observation participative dévoile que les principes fondamentaux de la stratégie d'une entreprise ont le rôle le plus important, en influençant toutes les pratiques et leur sens ultérieur. Dans cette logique, le travail présentera dans les prochains chapitres les raisons qui se trouvent à la base des décisions stratégiques de Libra Bank de cibler les professions libérales, comme son audience centrale.

Dans la perspective commerciale, le sens est celui qui décide un client à choisir une marque et à recommander cette marque. J'insisterai sur cette approche, car avoir des clients qui recommandent sa marque représente l'objectif final de chaque entreprise. Avec ce but, les points clés sur lesquels les entreprises se concentrent sont l'identification et même l'anticipation des besoins et des attentes des clients. Il est surtout intéressant d'observer que, malgré les nombreuses déclarations sur l'importance des clients, des innovations, de la qualité des services, la notion de la production du sens est presque inexistante dans la philosophie des entreprises.

Pendant mon observation, j'ai eu très rarement l'occasion de voir les entreprises bancaires se poser la question : cet aspect donne-t-il du sens à mon client ? Ou autrement dit, la manière de répondre à un besoin identifié donnera-t-elle vraiment du sens au niveau du client ? De plus, il est très important que cette production du sens arrive de manière quotidienne, par les pratiques mises en place. Avec sa forme intangible et sa capacité de prendre des milliers de formes, la matérialisation du sens dans des actions concrètes, quotidiennes, devient un défi très difficile, auquel, du moins dans le système bancaire roumain, très peu d'entreprises réfléchissent. Malgré le manque de la notion du sens dans l'approche générale, j'ai néanmoins noté pendant mes observations des tentatives des banques pour construire une meilleure cohérence entre leurs déclarations et leurs actions pratiques.

Chapitre 8 : Le changement des perceptions au niveau des récepteurs et les nouveaux médias

« Les nouveaux » récepteurs

Un regard vers les consommateurs roumains, dans la perspective de la mondialisation

La Roumanie, devenue partie intégrante de l'Union Européenne en 2007, a emprunté plutôt rapidement la manière occidentale de consommer. Comme les services représentent un levier essentiel dans les économies modernes, les banques ont contribué fondamentalement à la croissance de la consommation en Roumanie. Les réalités économiques indiquent l'existence de deux types de pays : les pays dominants (modernes et développés) et les pays dépendants (dont le développement dépend de la première catégorie). Mais, finalement, tous les pays se trouvent dans une relation d'interdépendance dans une économie mondiale (Miron, 1996). En faisant le transfert du niveau macro au micro, en Roumanie, après la révolution anti-communiste de 1989, le marché économique a été marqué par l'ouverture vers les économies occidentales. Cette réalité a déterminé aussi une croissance dans la demande des produits et des services. Les banques sont devenues très actives pour soutenir cette demande du point de vue financier, par les créances accordées.

Il faut bien prendre en compte le fait que, en Roumanie, les cinq décennies du communisme ont transformé les services en un secteur presque invisible, pas du tout créateur de valeur. Par conséquent, les entreprises roumaines qui fournissent des services – y compris les banques – ont dû faire des efforts pour rattraper, au moins partiellement, l'écart existant dans la qualité de services par rapport aux concurrents occidentaux. De plus, le comportement des consommateurs roumains représente aussi le résultat d'un cumul entre les années de communisme et l'impact brusque de l'économie de consommation. Au début des années 1990, cet impact a généré un choc culturel et philologique au niveau du consommateur roumain

postcommuniste. À partir de cette période, la société roumaine de consommation a enregistré « une croissance du décalage entre la demande et l'offre pour les produits et services, la demande étant beaucoup plus ouverte vers les valeurs occidentales » (Miron, 1996, p. 136). Cela a fortement marqué le comportement ultérieur des consommateurs roumains. L'observation soutient l'hypothèse selon laquelle, pendant les changements sociaux brusques, « les intérêts trouvés en conflit n'ont pas eu le temps de s'équilibrer », en conduisant à un état d'*anomie* sociale (Durkheim, 1974). En continuant l'approche de Durkheim, cette situation fait naître à l'esprit de l'individu une permanente aspiration. C'est une des explications pour le comportement du consommateur roumain postcommuniste, pour sa course continue pour acheter des produits, des services, des expériences, etc.

« La fragmentation du temps » que Jameson définit dans son travail comme une caractéristique de la culture postmoderniste est celle qui naît de l'imitation forte, très présente, même aujourd'hui, au niveau du consommateur roumain. Quand les continuités temporelles sont détruites, l'expérience du présent devient impérative, vivante et matérielle, comme un monde qui se présente devant le schizophrène, d'une haute intensité, avec une dose d'énergie incroyable. (Jameson, 1983) Pour Jameson, cette fragmentation temporelle conduit vers une réalité en images, autrement dit, le consommateur est porté par des images qui l'inspirent. Les effets se matérialisent dans l'impulsion de consommer au-delà des besoins, même de manière ostentatoire. Dans la perspective psychologique, cette impulsion d'acheter des produits ou des services est associée à la création d'une image du succès, du statut personnel. Par conséquent, les individus achètent plus qu'ils n'ont besoin, au-delà de leurs possibilités financières, pour se sentir plus près de leur rêve d'une vie de succès, en recourant bien sûr aux crédits. Pour cette dernière action, les banques ont joué un rôle clé, en contribuant à la perpétuation de ce cercle, par la simplification du processus de l'octroi des crédits. Par exemple, pendant cette période, les banques ont permis l'accès aux crédits avec un minimum de documents et de garanties, en générant l'effet d'un « vortex » de consommation.

La mise en forme d'un concept abstrait pour mesurer l'intangible

Vu l'absence d'outils universellement reconnus pour déterminer la production du sens, le travail a prêté beaucoup d'attention aux méthodes et aux mesures mises en place par les banques pour contrôler ces aspects de la communication. Il faut toujours prendre en compte le fait que le but final est la satisfaction des clients afin qu'ils restent loyaux à la banque, ce qui finalement se traduit par la rentabilité financière de l'entreprise. Mais la satisfaction du client reste toujours une notion plutôt subjective, vulnérable à l'interprétation. Les standards de la satisfaction sont différents d'une personne à une autre, car la signification de cette notion comporte des repères et des exigences individuels. Pour sortir de cette zone d'intangibilité, les sciences du marketing ont concentré leurs efforts pour identifier des aspects communs et mesurables, en les synthétisant dans un sous-domaine complet, connu génériquement comme « les études sur le consommateur ».

Tant les services que la satisfaction représentent deux notions intangibles, comme mentionné antérieurement. Pour les matérialiser et essayer de les mesurer, je suis l'exercice fait par la banque Libra Bank, à partir de la théorie de l'École Américaine, représentée par Parasuraman, Zeithaml et Berry (Bolog, 2007). L'École Américaine perçoit la qualité des services en termes de caractéristiques liées directement à ces services (fiabilité, empathie, confiance et rentabilité). Cette théorie définit de manière explicite le concept de la qualité, comme la différence entre les attentes et les perceptions. De plus, l'École Américaine offre aussi un outil pratique pour mesurer la qualité, par le modèle SERVQUAL. Selon ce modèle, la comparaison entre les attentes et la performance perçue pour un service est réalisée sur plusieurs critères :

- La crédibilité - fondée sur la prestation de l'entreprise du service promis, de manière correcte et dans l'intervalle de temps attendu ;
- La responsabilité – le degré de compétence que l'entreprise et ses employés montrent afin que le client ait le sentiment de la sécurité ;

- La tangibilité – bien mise en place par les composants physiques du service comme : l’environnement de la prestation (la filiale bancaire), la présentation des employés, les produits en promotion, etc. ;
- L’empathie – la compréhension des besoins des clients, la communication accessible, en phase avec les attentes des clients, l’amabilité ;
- La réceptivité – la manière dont l’entreprise, par l’intermédiaire de son personnel, écoute et répond aux demandes des clients.

Finalement, les études sur la satisfaction des clients - quantitatives ou qualitatives - restent néanmoins, malgré leur degré de subjectivité, le seul outil pour guider les actions des entreprises dans ce domaine.

En réalité, tous les critères identifiés par l’École Américaine sont structurés autour de trois aspects : l’attitude, l’aspect/l’image et la compétence professionnelle. L’observation sur la satisfaction du consommateur se réalise autour de ces facteurs. Ce travail a aussi noté l’effort perpétuel que la banque observée (Libra Bank) fait pour essayer de mieux comprendre comment les clients perçoivent les produits et les services ou les opérations courantes. C’est également une manière pour la banque de savoir comment elle se positionne dans l’esprit du client par rapport aux autres banques, ses concurrents. J’ai eu l’occasion d’assister de manière participative à la production de telles études sur les consommateurs et cela m’a beaucoup aidée à mieux comprendre la logique avec laquelle elles sont construites et interprétées. Dans la perspective théorique, les tentatives de la banque pour mieux comprendre l’impact de ses actions ont plusieurs buts : *exploratoire* (par exemple, l’étude sur la qualité des services dans les succursales), *descriptif* (par des études comparatives avec les autres banques), *explicatif* (pour comprendre les causes d’un effet) ou *prédictif* (pour anticiper). Réalisées face à face ou par téléphone, sur des sujets particuliers (comme le changement de l’image) ou courants, ces études sont devenues une composante des pratiques quotidiennes des banques.

La forme matérielle de la production du sens

À partir des outils destinés à mettre en place un mécanisme pour représenter de manière matérielle et objective des notions abstraites, mon défi reste d'y identifier la production du sens. Les questions posées visant la substitution du sens par la satisfaction, cette juxtaposition est-elle vraiment possible ? Dans cette analyse, l'hypothèse de départ, comme vue antérieurement, ne suppose pas l'égalité entre la satisfaction du client et le sens produit. La question est donc : est-il possible d'avoir une bonne perception et un haut degré de satisfaction sans que le sens soit produit et transmis selon les attentes du client ? Je suis bien consciente que la problématique reste soumise aux interprétations, en offrant une multitude de possibilités de l'approche.

À partir de la démonstration grâce à la méthode de réduction à l'absurde, le lien entre la production du sens et la satisfaction du client devient évident. Pour mieux suivre ces aspects, dans le contexte pratique, mes observations regarderont les croisements entre les résultats des études et la problématique du sens. Mais pour garder la cohérence et la traçabilité des résultats de la recherche, je rappelle encore une fois l'hypothèse de départ dans ce travail, selon laquelle c'est le client qui valide finalement la production du sens. Au fur et à mesure que j'entrerai dans l'interprétation des études clientèle, le lien entre leurs résultats et la production du sens deviendra de plus en plus visible.

Un regard sur la communication bancaire pour les clients

« Les clients n'ont pas assez confiance dans les banques. Bien sûr qu'ils (les clients – NDLR) sont mécontents et qu'ils vont rester mécontents tant qu'ils se trouvent dans l'impossibilité de rembourser leurs crédits, comme prévu dans leurs contrats. D'un autre côté, les banques font de grands efforts pour récupérer leur argent ». C'est une déclaration faite par le président de l'Association Roumaine des Banques,

en juillet 2012. Cela montre encore une fois que l'un des effets de la crise économique était une forte rupture du sens dans les flux existants entre les banques et leurs clients. Pour la banque, « la notion d'un client satisfait suppose le fait que ce client paye ses crédits et ses commissions et qu'il choisit de continuer à travailler avec la même banque, sans faire de mauvaises recommandations. Il est impossible d'avoir des clients satisfaits une fois qu'il y a une rupture dans la communication ». Ce sont aussi les mots du même officier bancaire, qui synthétisent la relation entre banques et clients, dans une conférence de presse en 2012.

La communication entre les banques et les clients a souffert de changements majeurs suite à l'incapacité des clients à rembourser leurs crédits. Les années d'observation ont aidé à mieux capter les réactions des clients, comme validateurs du sens. Malgré ce que la banque, par son management ou par ses employés, croit sur elle-même, malgré les résultats des outils internes pour mesurer, le client reste toujours le repère avec lequel il faut s'aligner. Dans cette perspective, l'observation a noté une contradiction : Libra Bank a connu une période où, malgré tous ses efforts pour produire la satisfaction du client, le nombre de réclamations avait atteint l'un des plus hauts niveaux historiques et la rentabilité de la banque avait fortement baissé. Cette réalité a généré une série de questions sur les causalités de cette rupture entre les efforts et les résultats. L'interrogation conduit vers les aspects de la production du sens d'une manière pertinente et son impact sur la réponse des clients aux efforts de la banque.

Finalement, chaque information avec laquelle quelqu'un entre en contact crée un certain sens, dans son esprit. Ainsi, toute forme communicationnelle, directe ou indirecte, formelle ou informelle, produira un sens. À l'esprit de l'interlocuteur, ce sens se forme sur une structure déjà configurée suite à la psychologie de l'individu, aux pressions sociales et économiques auxquelles il a été exposé, à sa culture. Cette recherche est consacrée à la production du sens dans les pratiques bancaires, surtout dans la perspective communicationnelle. Mais, le travail garde son objectivité, sans accorder à la communication les mérites exhaustifs pour toutes les manifestations

d'une notion tellement complexe, comme le sens. En effet, c'est l'une des pistes que j'ai beaucoup remises en question pendant mes recherches, en interprétant les réponses des consommateurs de différentes perspectives : celle du management de la banque, des employés et, bien sûr, des clients eux-mêmes.

L'effort de synthétiser ce mélange des perceptions et des sens, en y cherchant un dénominateur commun vaut entièrement la peine pour structurer, disséquer, analyser et comprendre ces notions complexes.

La notion de la satisfaction – de la projection théorique à la pratique quotidienne

En Roumanie, pendant la dernière décennie, vu la concurrence acerbée dans l'industrie bancaire, le mot « satisfaction » est devenu de plus en plus présent dans les stratégies des banques. Ce travail a consacré une partie importante aux efforts mis en place par les banques pour que les clients soient satisfaits et même heureux suite à leur expérience avec les services/produits bancaires. « La satisfaction de nos clients » est un syntagme souvent utilisé dans les discours internes des banques. Pendant mon expérience pratique dans la banque, j'ai eu l'occasion d'observer en détail les actions faites par la banque pour produire cette satisfaction aux clients, par les formations internes pour le personnel bancaire, surtout pour la force de ventes et les opérateurs directement en contact avec le client. En utilisant ces enseignements, le travail regardera profondément la manière dont les notions « satisfaction » et « sens » ont été comprises et assimilées, tant dans la perspective de la banque, que dans celle du client.

Avant d'entrer dans les actions pratiques menées par Libra Bank pour la satisfaction de ses clients, il est important de souligner les grandes attentes et exigences des clients mais aussi de la banque, du point de vue stratégique. Les professions libérales représentent les clients les plus importants pour Libra Bank. Vu leur haute

éducation et position dans la société, ces clients sont des personnes très exigeantes, qui demandent un traitement particulier dans leur relation avec la banque. J'ai eu la chance d'exercer mon observation chez Libra Bank, une banque qui a gagné sa place dans l'industrie bancaire roumaine par sa manière de construire les produits et services, de les communiquer et de garder le contact avec ses clients. Dans le paysage bancaire roumain, Libra Bank est une banque d'une taille assez petite. Cette information est utile pour mieux comprendre les pratiques mises en place par Libra Bank et sa capacité à prouver sa flexibilité pour s'adapter aux différentes situations. Ce sont les avantages des petites entreprises - la flexibilité, la rapidité de réaction, la proximité, l'accessibilité. En Roumanie, les plus grandes entreprises bancaires doivent beaucoup améliorer leur manière de servir les clients, car il leur manque souvent les attributs mentionnés pour les petites entreprises. L'observation reste concentrée sur les méthodes pratiques de Libra Bank pour amplifier ses points forts et les mettre au service du client.

La littérature de spécialité parle de la nécessité d'un mixte pour assurer la satisfaction du client du point de vue : technique (le produit ou le service lui-même), fonctionnel (la manière de le servir) et économique (les promotions effectuées et le prix). Une première observation suite à cette énumération interroge l'aspect émotionnel qui contribue à la satisfaction du client. Mes observations et les expériences directes avec les clients prouvent l'importance des stimuli émotionnels pour la satisfaction du client. Bien sûr, cet aspect est un composant important de la manière de servir le client, de le traiter et reste toujours très important dans la production de la satisfaction. Finalement, le mixte pour créer la satisfaction du client implique, ou devrait impliquer, la création du sens. Il est néanmoins intéressant de remarquer que, pendant mon observation, le mot « sens » n'était mentionné par la banque que très rarement, surtout pour régler la forme dont le contenu était présenté devant le client. Mais au-delà de la forme, le contenu lui-même doit avoir du sens. Mon affirmation est soutenue par une observation déroulée au-delà de Libra Bank, pour la majorité du système bancaire roumain. La préoccupation pour mesurer la satisfaction des clients de Libra Bank m'a décidée à étudier aussi le

comportement des banques concurrentes pour produire cette satisfaction et également, la perception des clients sur leurs efforts. Moi-même, comme cliente d'autres banques roumaines, j'ai découvert le même manque d'intérêt pour les aspects qui ont vraiment du sens au niveau du client.

Pour mesurer la satisfaction des clients sur leurs services et produits, les banques ont comme outils les questionnaires de satisfaction. Pendant mes années d'observation participative, j'ai eu l'occasion de m'impliquer dans ce type d'études de satisfaction dans toutes les étapes, de la conception jusqu' à l'interprétation. Le questionnaire de satisfaction classique mesure la perception des clients sur les produits/services, mais aussi sur la manière dont ils sont servis. Libra Bank réalise ce type d'études périodiquement, pour mieux suivre les évolutions des résultats et leurs oscillations dans le temps. De plus, du point de vue méthodologique, l'échantillon choisi pour répondre aux questions doit être représentatif de tous les clients, sous tous les aspects (démographiques, géographiques, psychologiques, etc.). Ces études sont coordonnées par les départements de recherche, sous la direction du marketing, et elles sont mises en place soit dans les filiales bancaires, par des opérateurs, soit par téléphones ou en ligne, sur les sites web.

Les études mises en place par les banques peuvent avoir des objectifs divers concernant la satisfaction des clients sur différents aspects de l'activité bancaire, comme par exemple :

- pour évaluer l'impact d'un nouveau produit ou d'une nouvelle gamme de produits ;
- pour vérifier la réception et l'impact d'un changement fait au niveau du service/de l'image ;
- pour voir la perception sur l'attitude du personnel bancaire ;

- pour mesurer l'utilité et les avantages perçus par les clients sur une nouvelle chaîne de distribution, par exemple, les services bancaires en ligne ou le « self-banking » ;
- pour comprendre la satisfaction générale des clients en ce qui concerne la banque, également par rapport aux autres entreprises bancaires concurrentes.

La méthodologie de réalisation, les facteurs qui influencent les questions, la mise en place, tout cela représente des éléments définitoires pour les questionnaires de satisfaction. Ces études restent la méthode la plus utilisée pour mieux comprendre et mesurer, d'une manière pratique, une notion abstraite et subjective comme la satisfaction. Malgré les critiques sur la marge d'erreur de ces types d'études et sur leur manque de finesse, elles sont intégrées dans toutes les stratégies bancaires. Finalement, ce sont les seules capables de fournir un bilan chiffré et assez clair sur la perception des clients. Dans la prochaine partie du travail, j'ai synthétisé quelques bilans réalisés suite à la mise en place de ces questionnaires pour mieux illustrer leur utilité (Fig. 13 et Fig.14).

Êtes-vous satisfait de la relation avec votre filiale bancaire ?

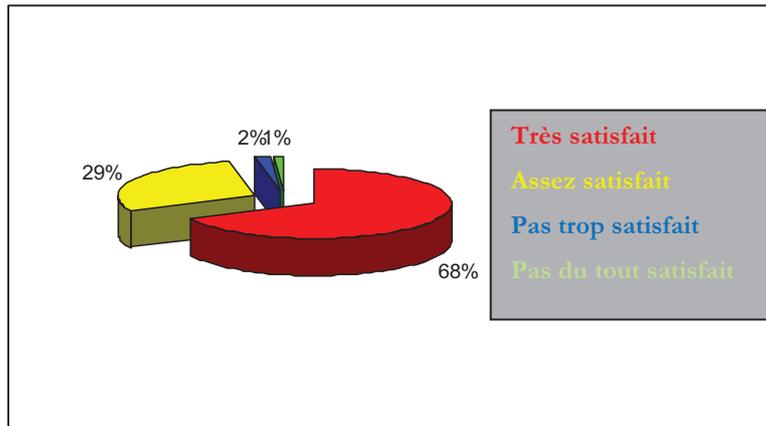


Figure 13 : Synthèse des conclusions suite à une étude auprès des clients sur leur degré de satisfaction dans la relation avec la banque

Voulez-vous rester client Libra Bank ?

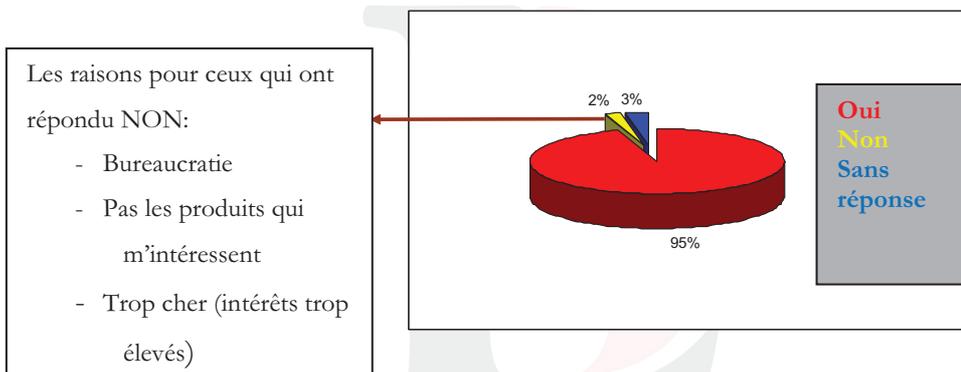


Figure 14 : Les mesures sur la loyauté des clients pour la banque Libra Bank

Études réalisées sur un échantillon de 460 clients Libra Bank, août 2011.

Comme les études quantitatives ont été critiquées pour leur manque de finesse, les spécialistes ont ajouté les études qualitatives réalisées par : des réunions et des discussions ouvertes avec les clients, des conversations en tête à tête, etc. Ces pratiques offrent une approche plus subtile et plus profonde sur les perceptions, les exigences et les besoins des clients.

Mais les études qualitatives comportent également un haut degré de subjectivisme, surtout suite au nombre assez réduit de clients ayant répondu à ces études. Ce nombre réduit n'assure pas un échantillon représentatif de tous les clients, affectant la précision des résultats. Ces dialogues entre l'entreprise et le client passent souvent au-delà des sujets strictement liés aux produits/services de la banque, en essayant d'entrer dans l'univers du client et de comprendre son style de vie. En effet, les meilleures recherches étudieront profondément les mécanismes qui déclenchent les attitudes et les comportements des clients. J'ai consacré cette partie du travail aux études, car elles représentent l'un des très rares moyens d'entrer en contact avec le client et d'extraire des informations sur son sens, attendu et perçu.

L'étude présentée ci-dessous (Fig. 15) a été réalisée, en utilisant la méthode de « l'entretien individuel en profondeur ». L'étude a été effectuée avec 210 clients de la banque Libra Bank, représentants de professions libérales. Le but de cette action a été d'apprendre et de mieux comprendre ce que l'argent – la quintessence de l'activité bancaire – représente pour les clients.

La signification de l'argent dans la vie quotidienne. L'argent est très important pour les clients ayant répondu et il est associé à :

- ✓ Sécurité
- ✓ Confort
- ✓ Plus de confiance en soi-même
- ✓ Stabilité
- ✓ Indépendance
- ✓ Éducation (offre plus d'accès à l'éducation)
- ✓ Évolution
- ✓ Une vie plus belle – un meilleur état d'esprit

Figure 15 : Les conclusions de l'étude qualitative sur la signification de l'argent pour les clients

Il est important d'interpréter correctement cette étude dont les conclusions sont présentées dans la figure antérieure. L'étude illustre la perception des clients sur ce que l'argent représente pour eux, dans leurs vies quotidiennes. Leurs réponses indiquent que le sens final de l'argent n'est pas celui de posséder une entreprise, une maison ou une voiture, il est plus profond. L'argent impacte les zones supérieures des besoins de l'être humain, qui visent le respect de soi-même et le sentiment de la réalisation dans la vie et dans la société. L'argent représente un moyen d'atteindre les objectifs de chacun, avec le but final de toucher les bénéfices exprimés dans la figure 15. En effet, selon les réponses de cette étude, l'argent est associé aux mots clés comme : sécurité, confiance, évolution, confort, succès, joie.

À partir de ces associations de l'argent, le rôle des banques pour les clients devient plus clair. La banque est un intermédiaire pour que les clients accomplissent leurs aspirations. Mais la banque joue quand même un rôle fondamental, vu sa relation avec le client dans la durée. La banque représente une nécessité pour la majorité des gens pour accomplir leurs projets qui demandent des investissements. Les conditions financières et la structure des produits et des services bancaires sont

essentielles pour attirer les clients. Mais, au-delà de ces aspects, la manière dont la banque se positionne dans l'esprit du client est très importante, pour s'y intégrer de façon naturelle, alignée avec le sens attendu par le client. L'étude qualitative présentée illustre l'effort de ce travail d'étudier les pratiques et les outils bancaires qui donnent des indices réels et mesurables sur la production du sens, dans une industrie aride comme celle des banques. Les conclusions de l'étude antérieure sur la signification de l'argent sont complétées par celles présentées sur les aspects les plus importants de la vie quotidienne (Fig. 16). C'est une synthèse des mots qui indiquent ce qui a vraiment du sens pour les personnes, dans leur quotidien. La banque n'est pas mentionnée directement dans leurs réponses (sauf peut-être dans la dernière réponse). Mais il n'y a donc aucune évidence directe que la banque se trouve parmi les éléments quotidiens qui ont du sens dans la vie des clients. Pour la banque, il est toujours difficile d'accepter cette conclusion, car le personnel bancaire a tendance à considérer la banque comme plus importante qu'elle ne l'est en réalité pour ses récepteurs.

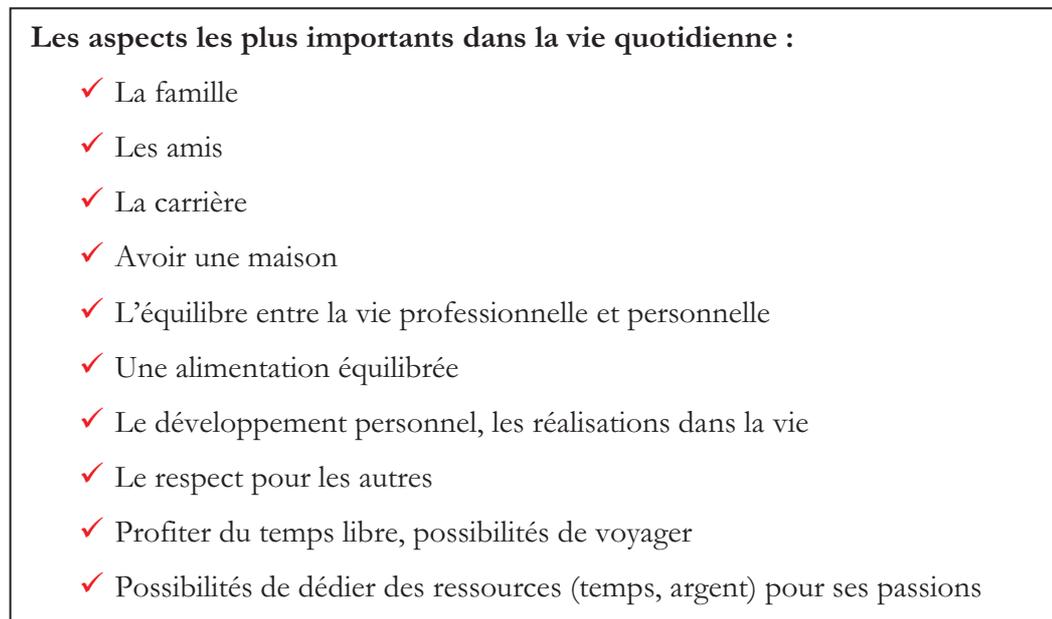


Figure 16 : Synthèse des réponses des clients Libra Bank sur les éléments qui comptent vraiment dans leurs vies quotidiennes

Toutes les informations offertes par les clients sont très précieuses pour la banque, à condition qu'elle soit vraiment intéressée à les comprendre (Fig. 17). En effet, les ruptures du sens se produisent souvent à cause de la distance physique entre le client et les gérants de la banque, comme les représentants de l'institution bancaire.

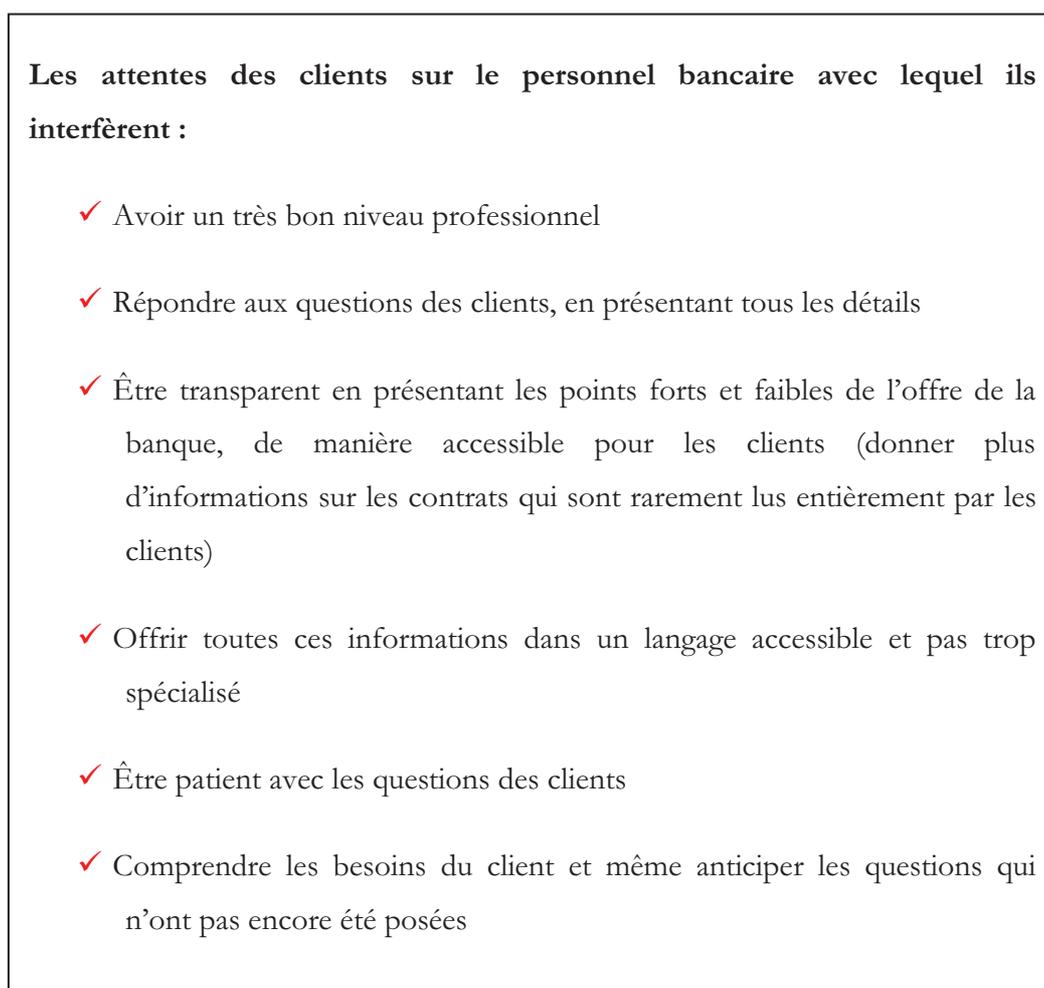


Figure 17 : Les attentes des clients sur l'attitude des employés bancaires (sondage Libra Bank)

Tous ces retours de clients, clairement exprimés, représentent des informations très utiles que les banques pourraient utiliser pour produire plus du sens vers leurs interlocuteurs. Il est extrêmement important de collecter ces retours et de les partager au plus haut niveau de la banque, pour les intégrer aux pratiques quotidiennes. Ces phrases exprimées par les clients mêmes, volontairement,

donnent des indices précieux sur le sens attendu. Reconnaître, capter et intégrer ce sens restent encore les défis majeurs de la banque.

La notion de la gestion de la clientèle (CRM) pour les banques et ses liens avec le sens

Les banques, comme la majorité des entreprises commerciales, ont commencé à considérer de plus en plus importante la notion de la gestion des relations avec les clients (CRM - Customer Relationship Management). Composant clé de la stratégie de l'entreprise qui intègre tant les fonctions internes que les réseaux externes, le but final du CRM est de livrer de la valeur, pour contribuer à la profitabilité de l'entreprise. Finalement, les activités CRM ont le rôle de produire la satisfaction du client, en répondant à ses besoins et désirs. (Wilmshurst & Mackay, 2002).

Pourquoi l'activité CRM dans les banques ?

Les banques doivent répondre de plus en plus aux pressions pour réduire les coûts, créer de la valeur pour leurs clients et maximiser les profits pour leurs actionnaires. Au milieu d'un tel environnement compétitif et complexe, les banques doivent faire tous les efforts pour attirer et garder leurs clients, car les clients loyaux et profitables assurent la performance commerciale. Même si le CRM n'est pas toujours reconnu sous ce nom, il existe et se manifeste dans les entreprises qui sont préoccupées d'offrir un meilleur service à leurs clients.

Le travail identifie quatre composantes principales qui forment un CRM complet : les informations offertes et reçues par la communication interne et externe, l'attitude dans la formulation d'une réponse à une demande/question, le professionnalisme des employés et l'efficacité dans l'accomplissement d'une tâche. Ces quatre composantes sont des représentations du sens donné par les activités pratiques et quotidiennes d'une banque. Même si les activités de la gestion des relations avec les clients sont sorties suite aux stratégies du marketing (vu leur caractère pratique et orienté vers les résultats chiffrables), le sens représente leur racine commune. Le sens est le dénominateur et l'essence de tous les actes d'interaction, directs, indirects, écrits, verbaux, gestuels, en image, volontaires ou involontaires.

Pour illustrer le cadre conceptuel de ces observations et mieux voir les différences qui interviennent entre le service attendu et celui offert, le travail utilise le modèle intitulé GAP Model (Fig. 18). Ce modèle offre une vision tant de la perspective du client que de l'entreprise, en identifiant cinq zones où la qualité des services peut être affectée. Le résultat est une grande différence entre l'attente et la réalité, ce qui peut générer une rupture (Gap).

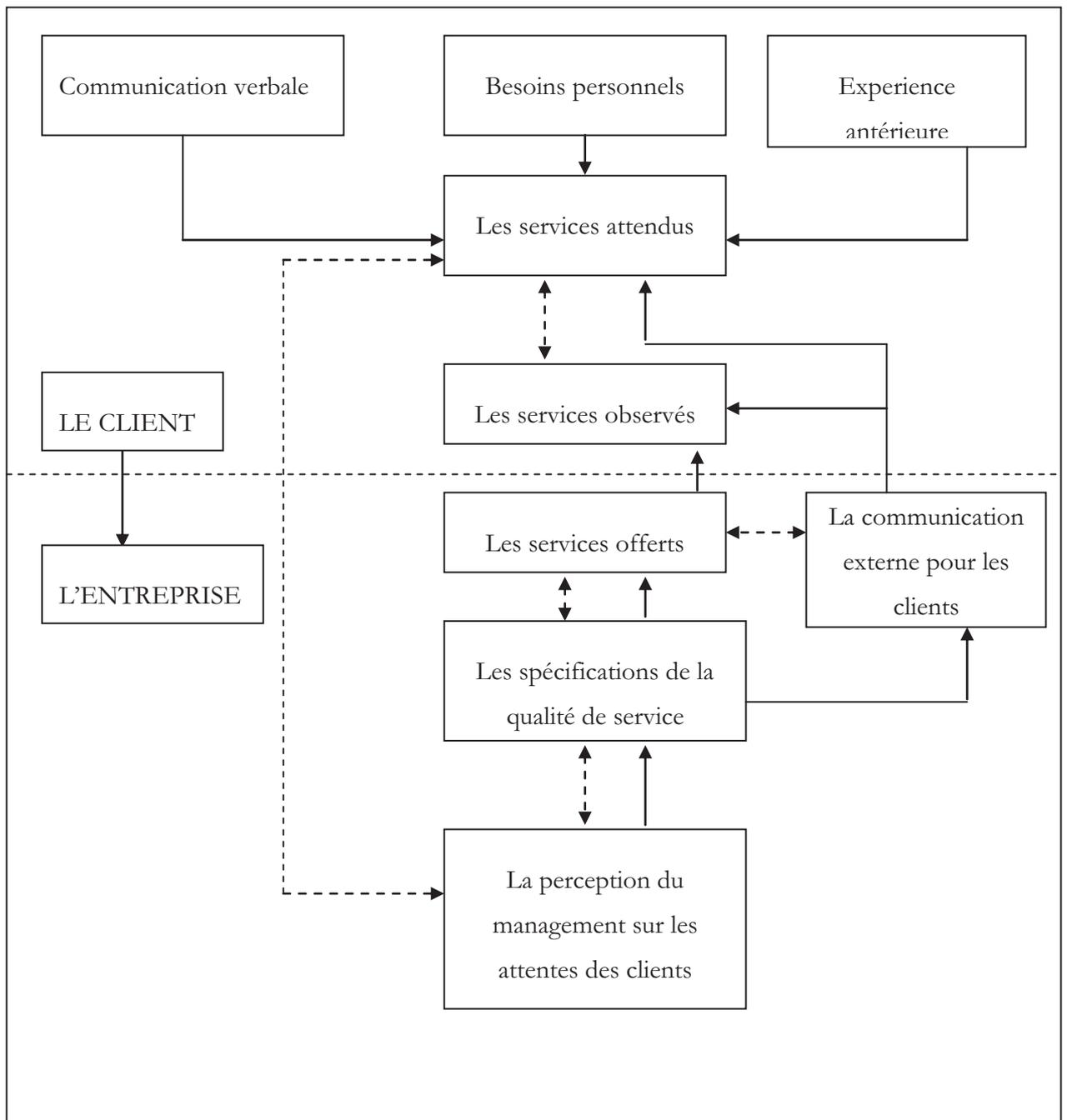


Figure 18: Le modèle Gaps sur la qualité des services, développé par Parasuraman et al. (1985).

L'expérience du consommateur avec la banque – son voyage bancaire

L'exercice de parcourir du point de vue du client l'expérience bancaire, implique également l'identification des points où le client construit ses perceptions. Il faut toujours tenir compte des particularités des services bancaires, qui peuvent exister soit sous la forme du service pur (par exemple le crédit), soit sous une forme tangible (par exemple les machines ATM, *les bancomats*). L'expérience du client avec la banque commence même avant de conscientiser le besoin d'un service bancaire, simplement par la perception déjà existante sur le système bancaire et même sur certaines banques. Puis, l'expérience continue au moment où le client devient conscient de son besoin financier et il commence à s'intéresser, à comparer les offres, pour choisir une banque du système. C'est un point très important dans la production du sens au niveau du client. C'est le moment où tous les facteurs influenceurs impactent le sens à l'esprit du client. Je me réfère à tous les points où le client peut se former une perception sur la banque : à partir des opinions sur les forums en ligne ou sur Facebook, jusqu'aux informations reçues directement de la banque. Dans cette perspective, l'entreprise a impérativement besoin de construire et projeter sa réputation dans tous les points de contact avec ses potentiels clients. C'est l'enjeu principal pour les équipes marketing et communication, car il y a souvent une distance remarquable entre ce que la banque communique sur elle-même et les perceptions existantes à l'extérieur (sur les forums, par exemple). L'incapacité de l'entreprise de comprendre les sources de ces différences et de les accepter représente une cause majeure pour la rupture du sens.

Le voyage du client continue avec l'évaluation des alternatives accumulées, en fonction de ses critères de sélection. L'observation note les mouvements enregistrés dans les critères des clients roumains pour choisir une certaine entreprise bancaire. L'évolution de ces critères dépend de la situation économique du pays et aussi du niveau d'éducation financière du client. Le processus de la sélection est également le résultat des influences auxquelles le client est soumis : les médias, la société, le système bancaire, les autorités, etc.

Pour mieux illustrer ces idées dans le contexte pratique, les figures suivantes indiquent les différences enregistrées sur l'évolution des critères pour choisir une banque : 2001 (Fig. 19) par rapport à 2005 (Fig. 20) et à 2010 (Fig. 21).

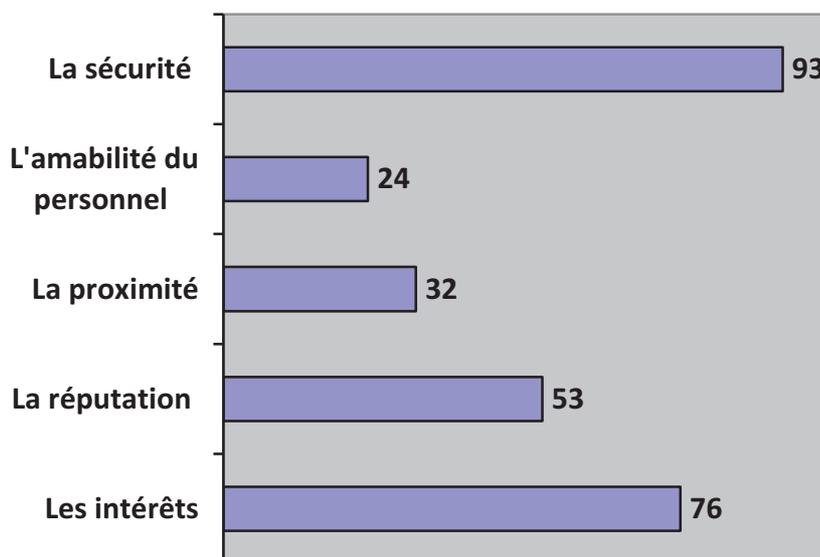


Figure 19 : Les plus importants critères pour le choix d'une banque en 2001, en Roumanie

(Source: L'Institut National pour les Sondages d'Opinions et Marketing –Insomar)

Le besoin de sécurité dominait le choix d'une banque au début des années 2000, quand le système bancaire privé en était encore à ses débuts en Roumanie. La sécurité de son argent était essentielle pour le choix, surtout suite aux faillites enregistrées dans le système bancaire roumain à ce moment-là. La confiance en la banque et les prix ont représenté pendant longtemps les critères prioritaires pour les choix des clients roumains. La réputation, placée en troisième position dans ce classement, est liée à l'idée de sécurité, car une banque avec une mauvaise réputation n'est pas une banque sûre. Le début des années 2000 a été marqué par des insécurités au niveau politique, économique et social, ce qui a beaucoup influencé les critères du choix d'un partenaire financier. Aujourd'hui, la confiance est la

condition *sine qua non* pour l'existence d'une banque, mais à ce moment-là, cela ne représentait pas une caractéristique intrinsèque d'une banque.

En effet, la sécurité est restée pendant des années le plus important critère dans le choix d'une banque. Les banques ont dû faire des efforts à ce moment-là pour prouver leur solidité et gagner la confiance de leurs publics, au milieu d'un environnement macroéconomique assez perturbé.

Mais les enjeux et les critères ont changé, comme le montrent les illustrations suivantes (Fig. 20).

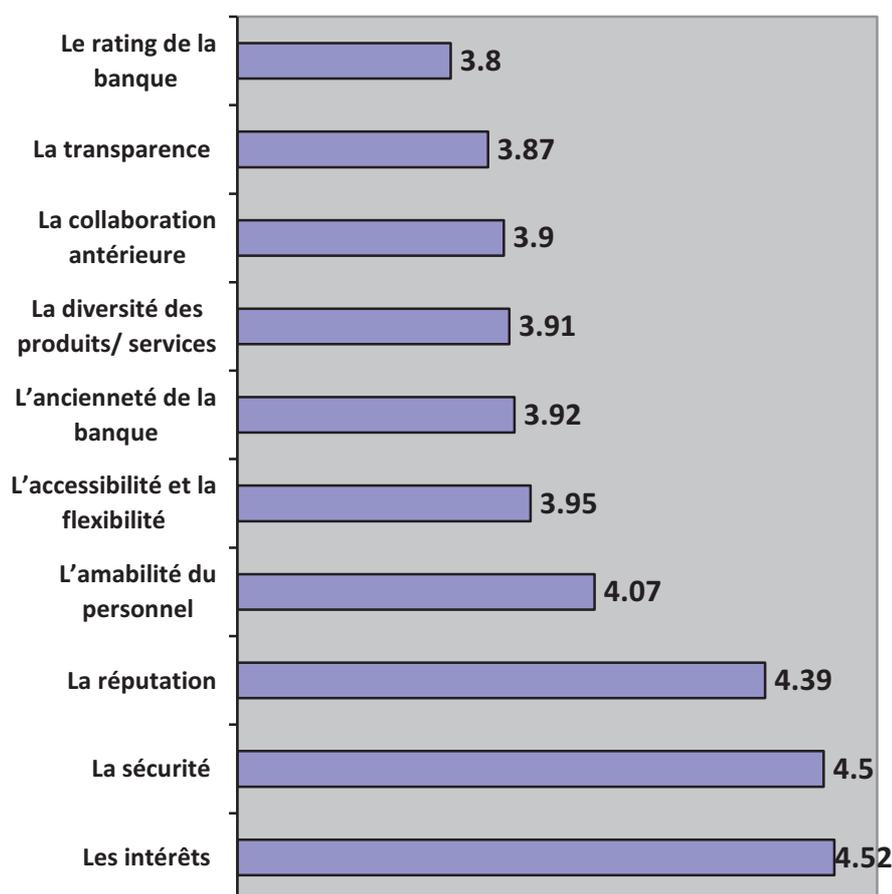


Figure 20 : Les plus importants critères pour le choix d'une banque en 2005, en Roumanie

(Source : L'Institut National pour les Sondages d'Opinions et Marketing – Insomar)

Le changement de la réalité macro-économique roumaine a déterminé des changements dans le comportement des consommateurs bancaires. Même si le prix reste un critère principal, il y a aussi d'autres facteurs qui commencent à avoir du sens dans le choix d'une banque.

En effet, pendant la période que j'ai suivie dans ma recherche, j'ai assisté au processus d'éducation du consommateur roumain. Il faut aussi remarquer que pendant la période du « boom » économique, le système bancaire roumain n'était pas encore assez mûr. Mais l'image suivante (Fig. 21) - construite spécialement sur Libra Bank - révèle l'évolution des points d'intérêt du consommateur, de 2005 jusqu'à 2008. Ce questionnaire était conduit dans la première partie de l'année 2008, donc encore dans la période de croissance économique. L'évolution des critères de choix est incontestable. Par rapport aux années antérieures, la période 2004 - 2008 a été caractérisée par la complexité des activités bancaires. L'offre des banques est devenue très riche et diverse, en parallèle avec une compétition acerbe. Libra Bank a commencé à être de plus en plus active dans le paysage bancaire roumain, dans cette période. Elle se construit l'image d'une banque innovante et différente. Elle se distingue par son positionnement - en s'adressant aux professions libérales - et par les moyens utilisés. Depuis les années 2000, Libra Bank a mis en place des outils assez complexes pour la communication et pour la distribution, en misant sur Internet et sur les nouveaux outils (téléphones portables, applications, etc.).

C'était une approche stratégique très importante pour faire la différence dans l'industrie bancaire, car plusieurs grandes banques ont dû beaucoup travailler pour changer l'image des institutions anciennes, démodées et bureaucratiques. De plus, la concurrence acerbe a fait évoluer le consommateur. Il est devenu de plus en plus exigeant et cela a amené de grands changements dans son sens attendu. En déclarant toujours le client comme le point central de sa stratégie, Libra Bank a construit une différence par des outils de communication plus modernes et flexibles. Son orientation vers les nouvelles tendances du marché est bien visible dans les résultats présentés. La figure suivante indique le fait que, par rapport aux

études antérieures, la sécurité insufflée par la banque est un critère qui est devenu moins important pour la sélection. Tous ces changements prouvent l'évolution en termes de sens attendu du système bancaire par les clients. Une fois que le système bancaire est devenu plus mûr et que l'économie est entrée dans la période de croissance, la sécurité a été considérée comme un attribut intrinsèque d'une banque, sans lequel l'entreprise ne pourrait même pas exister. Selon les résultats de cette étude, 80 % des clients ont fait leur choix pour cette banque parmi les 40 autres du système bancaire pour l'attitude du personnel et 65 % pour la rapidité du service.

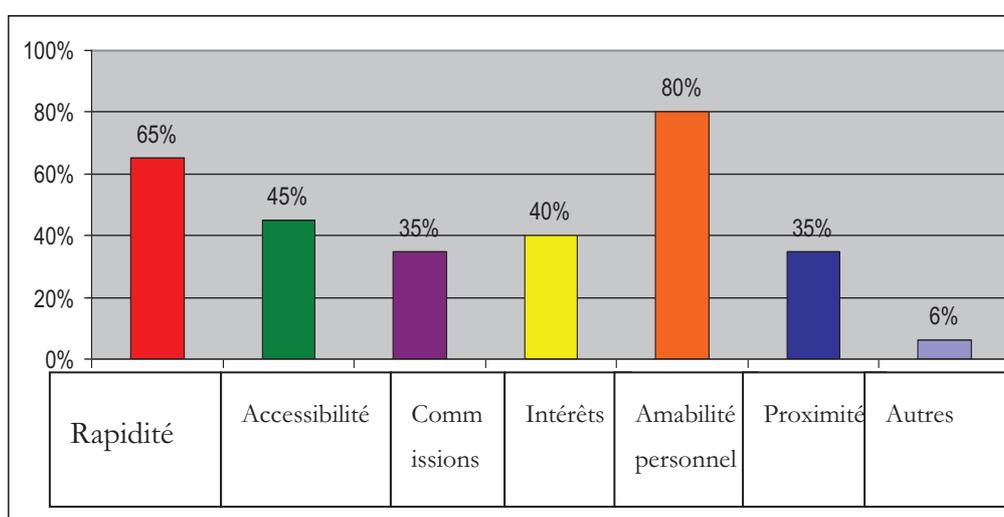


Figure 21 : Les résultats de l'étude « La satisfaction des clients » réalisée pendant les premiers mois de 2008, sur un échantillon de 462 clients Libra Bank, représenté tant par des individus que par des entreprises et professions libérales.

Par conséquent, au niveau général de l'industrie bancaire, le sens attendu par le consommateur a connu de nouvelles valences (Fig. 22), auxquelles pas toutes les banques ont réussi à s'aligner rapidement. Les banques grandes et traditionnelles ont gardé pendant longtemps (encore aujourd'hui pour certaines) une image désuète, des institutions opaques dans la relation avec leurs clients.

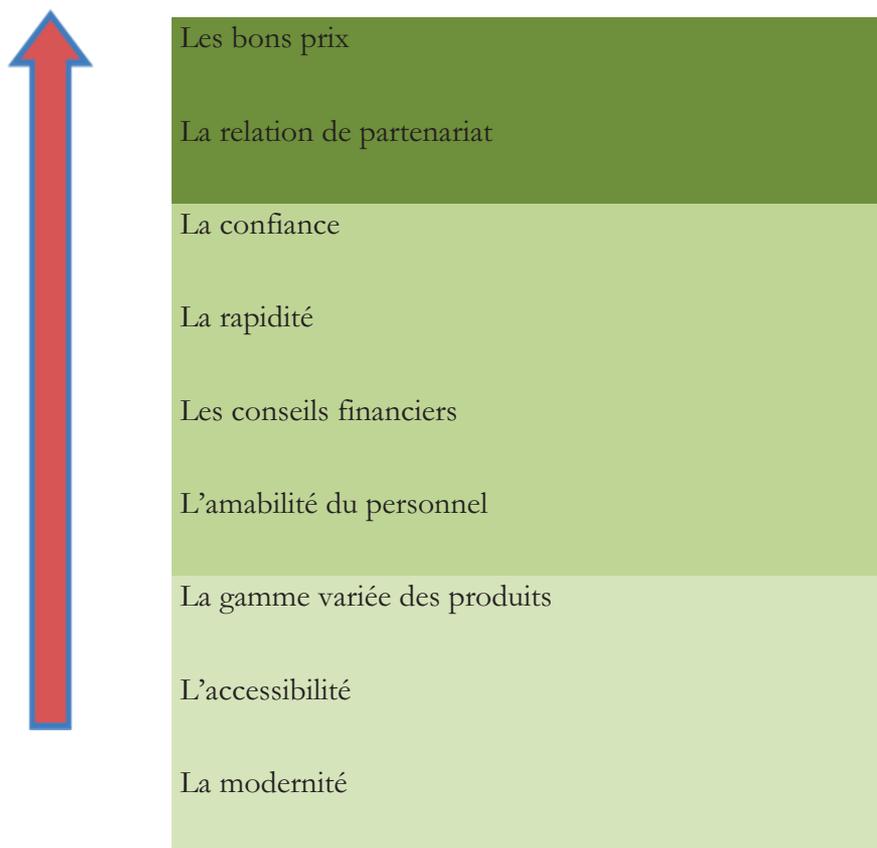


Figure 22 : Les critères qui déterminent une perception positive de la banque en 2010

(Source : GFK Financial Markets Data System, mai, 2010, 1000 répondants, population age 15+)

L'évolution de ces critères indique une croissance de l'importance des services pour les clients. Il y a une série de notions à définir et à mettre en place par les banques, comme par exemple : qu'est-ce que l'attitude ou la rapidité ? Pour y répondre, les banques ont essayé de transposer ces notions abstraites en actions concrètes qui pourraient être mesurées. Par ses recherches et questionnaires sur le consommateur, la banque essaie d'identifier les attributs communs pour ce que signifie par exemple « l'attitude », « la rapidité » ou « le bon service ». L'observation a noté aussi les efforts de la banque pour partager ces notions avec ses employés, par des formations dédiées à son personnel. Ainsi, les acteurs internes comprendront mieux

les attentes et les comportements des consommateurs, et ils pourront contribuer de manière pertinente à la production du sens dans les pratiques bancaires.

Sans forcer les corrélations, l'observation a prêté une attention particulière aux actions menées à l'intérieur de Libra Bank et aux effets qu'elles ont générés au niveau du client. Par exemple, en 2007, la banque a adopté un nouveau positionnement, qui a été bien reçu par les clients (selon les résultats des études d'image). Les efforts intenses faits pour expliquer ce positionnement, d'abord aux employés de la banque, ont généré l'assimilation des arguments à la base de cette décision. Les effets ont aussi été visibles : la satisfaction des clients a enregistré un bon score (mesurée par les questionnaires faits après la communication du nouveau positionnement) et la bonne performance commerciale, en termes de profit net.

La situation antérieure confirme l'hypothèse initiale sur la valeur exclusive du client de valider le sens dans une relation commerciale, avec toute la finesse et la complexité que cette validation implique. Les indicateurs mesurés par la banque sont très utiles, car ils donnent des indices sur l'origine et la finalité du sens émis, dans un contexte commun et pratique comme le contexte commercial.

L'observation montre comment les banques ont été presque obligées de répondre aux demandes de leurs clients, pour continuer à exister de manière profitable. La crise a confirmé un nouveau changement en ce qui concerne les attentes du client. Le client impacte de manière décisive toutes les actions de la banque, ce qui souligne la permutation du rapport de forces entre l'institution et ses clients. En Roumanie, la période postcommuniste a été marquée au début par la domination de l'entreprise, mais le client devient de plus en plus fort dans cette relation, même si le processus se déroule assez lentement. L'évolution, même prévisible, cache une expérience extrêmement intéressante surtout pour une recherche de la perspective de la communication qui observe la banque aussi du point de vue du client. La crise a fortement rappelé aux entreprises la condition essentielle pour leur existence : leur bonne relation avec les clients. De plus, les banques ne doivent pas oublier que c'est toujours le client qui évalue cette relation, pour faire son choix en ce qui concerne

une entreprise. Même si la crise a re-déclenché l'intérêt pour le prix, la relation avec la banque reste un facteur clé dans le choix du client. Même si l'insécurité amenée par la crise a déterminé le retour au besoin de confiance dans une institution bancaire, les clients roumains ont gardé la chose la plus importante gagnée au cours des 20 dernières années : l'exigence pour la relation avec l'institution.

Les études que j'ai présentées antérieurement confirment l'hypothèse de départ dans cette observation, concernant le rôle clé du client comme le validateur final du sens. Mais, au niveau pratique, il y a autant de validations que de clients, chacun avec sa propre perception et son propre sens. L'enjeu fondamental de cette recherche est d'identifier dans cette multitude, les aspects communs. Cela aidera à mieux comprendre la subtilité des nuances d'une notion si fine et subjective comme le sens. Au milieu de cette métamorphose perpétuelle du sens en milliers de formes, le grand défi de la démarche reste de trouver les croisements du sens pour les individus et pour la banque. Le langage commun entre les deux interlocuteurs est construit par des termes comme : les besoins (financiers), les clients, les services, les conditions, le traitement bancaire, les prix, etc. J'ai synthétisé les mots les plus fréquents dans les dialogues quotidiens ou dans les questionnaires pour les clients. Ces quelques mots définissent la base des discussions entre la banque et ses interlocuteurs (clients ou potentiels clients). En termes de langage, les documents bancaires sont riches en termes extrêmement institutionnalisés, difficiles à comprendre parfois même par les employés bancaires, sauf les juristes ou les analystes des risques. Pour le client, il est donc difficile de trouver le sens dans ces documents.

La pauvreté du vocabulaire oral quotidien de la banque et la spécialisation presque incompréhensible dans leurs contrats sont deux indices du manque d'intérêt de la banque d'aller à la recherche du sens pour ses clients.

Il y a plusieurs justifications pour cette réalité, y compris les contraintes imposées par la Banque Centrale, avec ses réglementations strictes et inflexibles. Mais ce que le client demande impérativement est une bonne relation avec sa banque. Cette

notion suppose un sentiment de confort mental qui se trouve à la base de la confiance et de la production du sens dans l'esprit du consommateur. L'observation dévoile de plus en plus d'interrogations, vu l'agilité du sens à se former et se transformer perpétuellement, dans chaque interaction directe ou indirecte, entre la banque et le client.

Les moyens caractéristiques du nouveau contexte

Les services et les produits bancaires – la représentation du sens tant dans sa forme que dans son contenu

L'interaction humaine est définitoire pour la création de la relation, exprimée surtout dans la manière de fournir le service/le produit. Le service même influence également cette relation de manière complémentaire et éliminatoire en même temps. Si ses caractéristiques (attributs et avantages) ne sont pas ceux attendus par le client, le sens est irrémédiablement compromis, malgré toute tentative pour créer une relation.

Comme une spécificité bancaire, la limite est très fine entre les produits et les services. Par exemple, pour un crédit immobilier, l'acheteur qui achète une maison ne voit pas l'argent, il voit seulement la maison achetée. Dans ce cas, le produit - le crédit - existe pour le client seulement sous la forme d'un service. Ce service est fourni pendant toute l'interaction du client avec la banque : la demande, l'analyse, la documentation, la réponse et après le remboursement de la créance. La seule forme sous laquelle le produit se matérialise pour le client bénéficiaire du crédit est représentée par les documents : le contrat de crédit, la documentation pour le compte bancaire, les outils pour les paiements mensuels, etc. Il est intéressant de voir, pour les crédits, la relation avec la banque qui continue plusieurs années après la consommation du produit, pendant le remboursement. Le client peut choisir d'effectuer ses paiements mensuels directement dans la succursale de la banque ou

en ligne, en utilisant les outils virtuels. Les deux manières créent également des interactions qui impliquent aussi le risque d'une rupture du sens à tout moment.

L'identification des besoins et des attentes des clients représente un objectif fondamental des études sur le comportement du client. Au cours des dernières années, les banques roumaines ont investi de plus en plus d'efforts humains et financiers pour mieux analyser et connaître le comportement de leurs clients. À côté des critères énoncés pour le choix d'une banque, il y a aussi d'autres conditions à remplir par les banques, pour vendre leurs produits ou services financiers (Filip, 2007, p. 51) :

- La disponibilité : L'accès à l'argent liquide de manière rapide et permanente - à cette demande, la réponse de la banque est venue sous la forme de cartes bancaires, de machines pour accéder à l'argent (ATM et le self-banking), de services de transfert rapide ;

- La sécurité de leurs valeurs – tant la protection physique d'argent déposé que la protection contre la dépréciation monétaire. Cette demande a été traitée par la banque avec toutes les mesures de sécurité (y compris celles pour les outils bancaires en ligne, comme « internet banking ») et par sa politique de trésorerie qui règle les intérêts offerts.

- La capacité du transfert rapide et même permanente d'argent d'un compte à l'autre. Pour répondre à cette demande, les banques ont mis en place des outils comme : « internet banking », « mobile banking », « self-banking » et, bien sûr, les services de guichets bancaires et le transfert rapide.

- La possibilité d'accéder à l'argent disponible rapidement et sans contraintes de temps et de location, associée à la possibilité de décaler les paiements. La réponse des banques est venue sous la forme de crédits ou de cartes de crédit.

- Le besoin de conseils financiers (surtout pour les clients qui représentent des entreprises, mais aussi pour les individus).

Comme mentionné, la banque a trouvé des réponses et des solutions à toutes ces demandes. L'accomplissement de ces demandes dépend de la manière de les mettre en place, pour attirer et garder le client. Dans cette perspective, l'expérience du client se structure en deux étapes :

- Premièrement, il s'agit de l'intérêt pour un service d'une certaine banque. Cela arrive suite au besoin du client et, donc, suite au sens transmis par la banque dans son offre (par tous ses moyens : la force de vente, la publicité, etc.).

- Deuxièmement, l'expérience directe du client avec le service intervient. Pendant cette expérience, le client passe au-delà de la forme de présentation du service. Il entre en contact avec le contenu du service même, ce qui crée le sens final dans son esprit. Suite à cette expérience, la relation entre la banque et le client peut rencontrer des ruptures de sens.

Pour le client, l'expérience directe avec le service bancaire a le rôle de valider ou d'infirmer son sens initial perçu sur la capacité de la banque à répondre à ses demandes. Dans cette perspective, il est toujours important de ne pas oublier le fait que le client a le choix parmi de nombreuses offres, vu la concurrence acerbée. En Roumanie, il y a plus de 40 banques commerciales qui se concurrencent pour attirer l'intérêt du client et aussi pour le garder. Une expérience directe qui n'est pas cohérente avec les promesses initiales faites par la banque, sera perçue par le client comme une forme de tromperie. Tous les efforts faits pour attirer ce client seront annihilés par ce manque de contenu, qui provoque une rupture de sens dans l'esprit du consommateur.

Une source de sens surprenante

L'observation cherche les sources du sens, au-delà de ses manifestations intuitives, subtiles ou émotionnelles. Il s'agit des clients actuels, de leur prêter une grande attention, car ils sont toujours là pour partager leur sens, auprès de la banque et de son personnel. En effet, les clients actuels sont souvent relégués au second plan, vu la préoccupation de l'entreprise d'attirer toujours des clients nouveaux et profitables. Comme je l'ai mentionné antérieurement, la force de ventes a pour mission de trouver des clients potentiels, les écouter, comprendre leurs besoins et leur offrir des solutions bancaires. C'est le début de la relation du client avec la banque, une relation tant humaine qu'institutionnelle. Le client se trouve dans une relation contractuelle avec la banque sur le long terme, mais aussi dans une relation opérationnelle, avec les employés bancaires. Suite aux interactions périodiques, cette relation est ponctuée de moments où le sens se produit et où il se rompt. Dans cette perspective, il y a deux grands enjeux sur le sens : repérer le moment de la rupture et identifier les causes. Les deux processus sont assez difficiles, en particulier parce qu'ils devraient être traités de la perspective des clients.

La source la plus précieuse et crédible pour tout ce qui concerne la production du sens, est le client même. Une fois entré dans la relation avec la banque, le client commence à communiquer ses attentes vers le personnel bancaire. Cela représente la meilleure source pour comprendre le sens attendu. La tâche n'est pas facile, car ce sens est caché au-delà des aspects extrêmement pratiques, bien liés au quotidien opérationnel. Les questionnaires de satisfaction, les entretiens et tous les autres outils permettent de mieux connaître les besoins et les attentes des clients. L'observation s'éloigne du domaine marketing, pour s'appuyer sur le support de la sémiotique et mieux comprendre les liens entre le code et le message, le signe et le discours. L'observation dévoile la manière surprenante dont les aspects commerciaux et opérationnels quotidiens tirent leurs origines des plus subtiles connexions formées par l'esprit humain. En effet, toutes ces actions représentent la matérialisation de plusieurs aspects abstraits comme : la psychologie individuelle des besoins, les influences culturelles et sociales et les pressions économiques. Capter

ces subtilités au milieu des pratiques quotidiennes représente l'un des enjeux principaux de cette thèse.

Dans cette perspective, le client représente la voix la plus pertinente qui peut dévoiler ces subtilités. Dès qu'il a le premier contact avec la banque, pendant tout son parcours bancaire, il transmet des messages. Le client est également la meilleure source pour que la banque identifie et comprenne les ruptures du sens. Pour pouvoir parler avec les clients mécontents de la banque, la première condition est de les écouter. L'approche marketing donne des indices utiles à l'observation, pour ces aspects. Sous la pression de prouver la performance commerciale, le marketing a déjà pris l'initiative d'écouter les clients insatisfaits. Ignorer un client mécontent est l'équivalent de rater une opportunité d'améliorer les services et les produits dans le futur. Dans cette perspective commerciale, les banques ont commencé de plus en plus à mieux structurer leur manière de collecter, analyser et interpréter les réclamations et les suggestions des clients. L'industrie du marketing commence à mettre en place des mécanismes divers pour former les employés, pour qu'ils comprennent et progressent suite aux retours des clients insatisfaits.

Les plaintes des clients – pourquoi sont-elles une source inédite de sens ?

Au-delà de la manière dont les réclamations et les plaintes des clients servent pour les enjeux marketing, cette action reste fondamentale pour la construction du sens. Mes années d'observation sur le comportement des clients par rapport aux banques m'amènent à une conclusion : chaque réclamation faite à la banque dévoile le sens attendu par le client. Au-delà de sa contribution aux activités du marketing (l'amélioration des offres/services/campagnes), une réclamation représente l'occasion unique de comprendre comment le client, le récepteur final, construit son propre sens. Cette valeur inestimable d'une réclamation est née suite à une rupture de sens entre ce que la banque avait voulu transmettre et ce que le destinataire a

perçu. La réclamation offre des informations directes et personnelles sur le sens du client, vu son caractère spontané.

Dans la perspective commerciale, les banques ont compris l'importance des réclamations et encouragent de plus en plus les clients à exprimer leur mécontentement (Barlow & Moller, 2012). Toutes les études sur la rentabilité des entreprises prouvent qu'il est plus profitable de garder un client existant que de chercher de nouveaux clients. De plus, les sciences du marketing considèrent les réclamations comme un cadeau offert par le client à l'entreprise. C'est la manière directe et gratuite d'avoir les retours des clients et de connaître leurs attentes, pour créer des services nouveaux et améliorés. Selon les études marketing, les entreprises qui ont mis en place une structure transparente et professionnelle pour collecter et traiter les réclamations, ont développé de bonnes relations profitables avec leurs clients. Une bonne gestion de ces retours des clients donne aux institutions des idées tant d'amélioration que de création des produits. Ces pratiques ont prouvé leur efficacité et efficience par les chiffres enregistrés par les études marketing. Selon ces chiffres, il est au moins 5 fois plus cher d'attirer un nouveau client que de garder un client existant. De même, la gestion professionnelle, d'une manière qui permet de collecter et d'analyser les réclamations et de répondre aux clients en temps utile, impacte fortement la perception du client vers l'entreprise. Une fois que le client voit que ses réclamations sont écoutées et résolues, il fera plus confiance à la banque et il y sera plus attaché émotionnellement. Par conséquent, il recommandera la banque à d'autres clients potentiels, ce qui finalement impactera profondément la perception publique sur la marque de l'entreprise bancaire. Au-delà des aspects du marketing, comme mentionné antérieurement, les réclamations et les suggestions représentent un vrai cadeau pour la recherche du sens, car elles donnent l'accès direct au sens du destinataire final.

C'est une opportunité unique pour la banque de recevoir le retour du client volontairement, suite à son insatisfaction. Finalement, cela donne l'authenticité du message et du sens du client. Dans cette perspective, mon observation consiste

également à essayer d'identifier le sens brut du client, exprimé dans ses réclamations et suggestions.

Observation sur la gestion des réclamations et des suggestions chez Libra Bank

Libra Bank a élaboré et mis en place un système compétitif pour collecter, synthétiser et répondre aux réclamations de ses clients. Pour formaliser cette approche, la banque a créé une procédure qui structure les modalités pour collecter et enregistrer toutes les réclamations et suggestions. Cette procédure établit aussi les rôles des employés impliqués dans ce processus et le temps pour répondre aux clients. J'ai été vraiment impliquée dans ce processus, comme responsable directe de toutes ces actions. L'Annexe 5 de ce travail (La synthèse de la Procédure pour le traitement des réclamations et des suggestions des clients chez Libra Bank) décrit brièvement ce document officiel de la banque dont l'enjeu final est l'identification du sens. La formalisation dans une procédure bancaire donne une forme matérielle à ces aspects, pour qu'ils soient utilisés de manière pratique. L'observation surprend l'intérêt commercial de la banque, d'ailleurs parfaitement normal dans un contexte économique géré toujours par le profit, pour justifier l'existence d'une entreprise. Sans entrer dans tous les détails de ce processus chez Libra Bank, il est intéressant de noter que la banque a décidé d'identifier les suggestions et les réclamations, pour les traiter différemment. C'est un aspect important pour les efforts de la banque d'extraire toutes les bonnes idées des clients, pour améliorer sa réponse vers les interlocuteurs. De plus, le système mis en place par la banque capte tant les messages transmis de vive voix que par écrit par : les formulaires de réclamations existants dans chaque succursale ou sur le site web et aussi par la centralisation des messages transmis directement aux employés de la banque. Les pressions mises par les dirigeants de la banque pour une réponse rapide et utile, indiquent aussi le souci de prendre en compte les retours des clients et de satisfaire leurs besoins.

La gestion des suggestions et des réclamations des clients joue un rôle très important au niveau des processus bancaires. De plus, la Banque Centrale de Roumanie prête beaucoup d'attention à la manière de traiter les réclamations car elles représentent aussi un indicateur du risque pour la réputation de la banque. Dans cette perspective, Libra Bank a structuré les critères pour classifier, traiter et résoudre les suggestions et réclamations. Pendant l'observation, j'ai testé aussi – en me faisant passer pour une cliente – la manière dont les autres banques commerciales roumaines répondent aux réclamations de leurs interlocuteurs. La conclusion de cette expérience a été que Libra Bank avait vraiment investi des ressources pour structurer ces aspects, par rapport aux autres concurrents. De plus, étant une banque de taille moyenne, Libra Bank a pu réagir de manière plus flexible et rapide dans ces processus, ce qui est plus difficile pour les grandes banques internationales présentes en Roumanie. Sa préoccupation pour traiter les réclamations aide beaucoup cette recherche du sens. Sa structure mise en place pour la gestion des réclamations m'a permis de mieux observer et comprendre l'impact des actions des clients et de la banque sur la problématique du sens. La banque centralise toutes les réclamations et les réponses et les classe selon leur thématique et selon les causes qui les ont générées. Ainsi, Libra Bank essaie aussi d'éliminer, le plus possible, les causes de ces réclamations. Pour une meilleure compréhension des efforts de la banque, le travail offre une illustration de l'évolution des réclamations pendant deux ans, par comparaison (Fig. 23).

Une comparaison quantitative pour les réclamations des clients reçues par Libra Bank pendant deux ans consécutifs

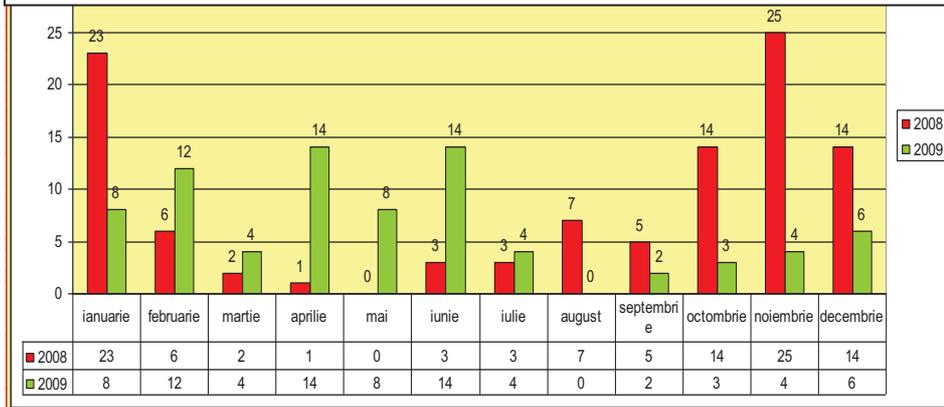


Figure 23 : L'évolution des réclamations des clients pendant deux ans consécutifs

Les chiffres ne sont pas importants pour le but de mon travail, mais le nombre plus réduit de réclamations en 2009 par rapport à 2008 indique les efforts faits par la banque pour mieux servir ses clients. Le programme mis en place pour les employés bancaires, pour qu'ils répondent aux demandes des clients a enregistré de bons résultats au vu de la baisse des réclamations. D'un côté, cela indique que le programme a donné du sens aux employés, qui l'ont bien compris et mis en place. De l'autre, le nombre réduit de réclamations en 2009 peut également révéler que le sens a été produit au niveau du client. Pendant mes observations, c'était une excellente occasion d'étudier la connexion entre : les actions internes de la banque, la manière de les transmettre vers l'extérieur et la réception par leurs destinataires. Grâce à l'observation participative, le travail a pointé le fait que le sens perçu par les employés influence fortement le sens des clients. La production du sens vers les employés représente donc, une condition fondamentale pour toute production

ultérieure de sens vers les clients. De plus, une communication claire, émotionnelle et rationnelle, qui transmet des buts communs, contribue visiblement à la production du sens dans l'esprit des récepteurs. Autrement dit, la communication doit avoir du sens, elle-même, pour vraiment impacter les valeurs et les attentes des destinataires.

Les effets du programme de communication interne et externe mis en place chez Libra Bank pour le traitement des clients, sont illustrés également dans l'évolution des réclamations. (Fig. 24).

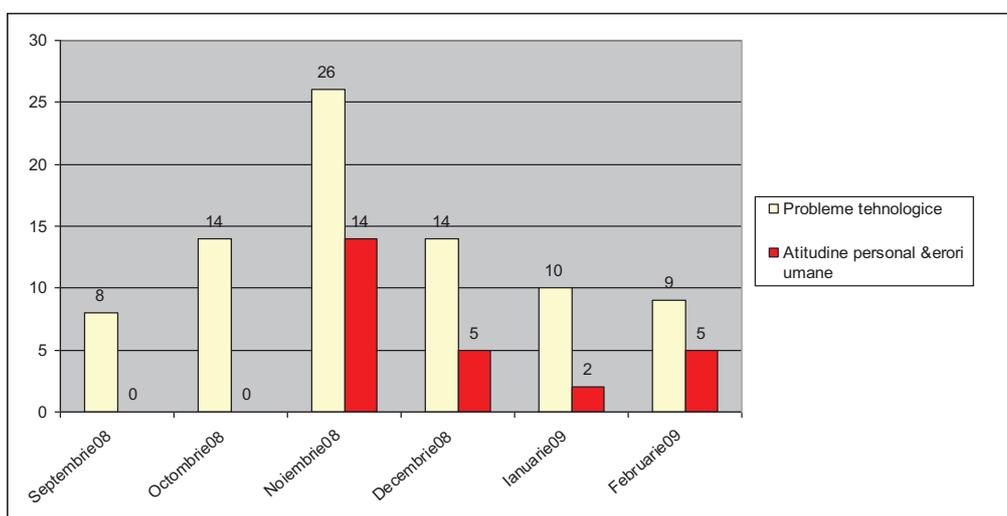


Figure 24 : La situation des réclamations des clients. Synthèse du rapport : les problèmes techniques vs. les erreurs humaines

Libra Bank partage les réclamations en fonction de leurs sources qui peuvent être les erreurs humaines ou les aspects techniques, opérationnels. Cette méthode dévoile les grandes zones à améliorer. De plus, les réclamations causées par les erreurs humaines – malgré leur caractère plus subjectif – offrent beaucoup d'informations sur les points faibles, donnant ainsi des directions d'action. Mais, finalement, l'observation articule le rôle essentiel de la communication dans le

processus de la création du sens. Chez Libra Bank, le programme communicationnel a été construit en phase avec les directions tracées par les dirigeants, il a été répercuté en interne pour les employés, pour qu'ils partagent les messages et le sens avec les destinataires finaux, les clients. Le grand défi reste d'être capable de garder le sens initial pendant le circuit communicationnel, sans le détériorer – dans un contexte très sensitif et vulnérable vu l'aspect humain toujours subjectif. Cela représente la preuve que le bon sens, une fois mis en forme et expliqué – accompagné d'un processus communicationnel propre – peut conduire aux comportements attendus. Finalement, ce comportement ne représente que la manifestations du sens perçu.

Sans s'arroger tous les mérites de la production du sens, la communication détient les processus et les outils pour influencer la manière de percevoir un certain sujet. De plus, le sujet de cette recherche, la banque, implique une introspection profonde du sens vu son objet du travail : l'argent. Comme vu antérieurement, les connotations de l'argent - la sécurité, la tranquillité, le statut – sont fortement liées aux plus profonds ressorts et valeurs des êtres humains. Dans cette perspective, le rôle fondamental de la communication dans la production du sens est évident, en ce qui concerne la mise en forme des informations et la manière de les transmettre, sous divers formats : la publicité, les offres, les contrats ou tout autre document sur la banque.

La variété des canaux pour la transmission du sens

La première utilité des canaux de communication est celle d'assurer une voie propre pour la transmission d'un message. La forte compétition au niveau du système bancaire a effectivement obligé les banques à devenir de plus en plus sophistiquées, dans leur communication. En effet, les canaux de communication ont évolué en phase avec les développements techniques qui, aujourd'hui, laissent de plus en plus leur empreinte sur notre manière de vivre et, d'une manière implicite, de

communiquer. Dans cette perspective, l'observation a suivi les interactions entre la banque et ses audiences dans tous les points de contact et dans toutes les formes d'expression (écrites, orales, formelles, informelles). Vu l'impact de l'environnement en ligne, la création du sens demande des techniques et des outils spécifiques pour ces nouveaux canaux. Internet commence à gagner de plus en plus de terrain dans les pratiques quotidiennes. Le sens connaît aussi de nouvelles formes de manifestations, suite aux nouvelles influences auxquelles les publics sont exposés aujourd'hui. L'institution bancaire est obligée de s'y adapter dans ses activités quotidiennes, y compris la communication et la manière de transmettre les informations et de mettre en place ses pratiques quotidiennes. Le sens, ses influenceurs, les manières de le créer, recréer ou rompre, tout devient de plus en plus dynamique, dans un environnement comme Internet, en mouvement continu et qui se renouvelle de façon toujours innovante.

Les manifestations du sens sur les nouveaux canaux

Malgré son caractère abstrait, le sens accompagne toutes les formes d'expression de la banque, tant sur les canaux traditionnels, formels ou informels, que sur les nouveaux canaux, comme Internet.

Les dernières années ont été de plus en plus marquées par l'intrusion d'Internet, comme un canal indispensable pour l'expression. Le travail observe les actions des banques dans cette direction, pour mieux identifier les formes dont le sens est apparu ou même disparu, à l'interférence avec son destinataire final. Libra Bank fait partie des banques roumaines qui se sont adaptées rapidement au nouvel environnement en ligne. La banque a aussitôt commencé à utiliser Internet de manière de plus en plus sophistiquée pour toucher ses audiences.

Les nouveaux challenges. Les spécificités de la communication et l'impact sur le sens

La production du sens dans l'environnement en ligne représente un sujet très important, sous tous ses aspects communicationnels. Dans cette perspective, les principes fondamentaux que la recherche a identifiés sont les suivants :

- L'environnement en ligne est de plus en plus présent dans la vie quotidienne, au niveau professionnel et personnel ;
- Les outils mobiles connectés à Internet deviennent indispensables dans la vie de chacun ;
- Toutes les opérations bancaires qui peuvent être effectuées en ligne, sans se déplacer, donnent un grand avantage pour gagner du temps, vu la charge quotidienne qui affecte de plus en plus le temps personnel.

Le monde en ligne ouvre de nouvelles perspectives pour les entreprises, mais, en même temps, leur demande de s'y adapter pour répondre aux nouveaux besoins de leurs clients. Toutes les stratégies marketing adaptées au domaine Internet sont de plus en plus sophistiquées, tant en ce qui regarde la conception que la mise en œuvre. Même si l'approche marketing commence à regarder de façon introspective le consommateur, et cette recherche garde les synergies avec le marketing, le centre d'intérêt reste toujours la production du sens au détriment des aspects commerciaux.

En effet, la question qui se pose est : dans quelle mesure l'environnement virtuel change l'approche quotidienne du point de vue du sens ? Le sens connaît-il des grands changements dans un environnement différent, plus direct, et en même temps, moins personnel ? Dans l'environnement en ligne, la communication ne se réalise pas par des intermédiaires (comme les médias, par exemple, pour la communication traditionnelle). Cela détermine le dialogue ouvert entre les entreprises commerciales et leurs consommateurs, ce qui offre l'avantage d'un

retour direct, non-influencé par d'autres éléments, suite aux aspects techniques qui existent entre les communicateurs. Malgré ses paradoxes, cette communication directe, mais sous l'anonymat, représente un avantage pour la relation entre l'entreprise et son récepteur (client ou potentiel client). Au-delà de leur but purement commercial, toutes les technologies en ligne mises en place par les entreprises facilitent la communication avec les clients, en leur offrant des informations directes dans un temps plus court, à des coûts plus réduits. Pendant l'utilisation quotidienne, ces avantages créent beaucoup de sens dans l'esprit de l'utilisateur. Il est aussi intéressant de remarquer que, dans l'environnement en ligne, les clients sont appelés *les utilisateurs*, leur soumettant ainsi l'idée d'un traitement égal pour tous.

L'environnement en ligne a évolué rapidement, en étant toujours très dynamique, surtout en ce qui concerne : les méthodes de plus en plus sophistiquées, utilisées pour générer l'action des clients, les réseaux sociaux apparus et leur manière unique d'interagir avec les destinataires. Dans ce contexte, l'observation reste concentrée sur les influences et les effets de ces nouveaux canaux de communication, au niveau de l'émetteur et du récepteur.

Une synthèse des spécificités du comportement dans l'environnement en ligne

L'environnement en ligne fait aujourd'hui partie intégrante de la vie quotidienne. En s'appuyant sur cette réalité, le travail traite les spécificités de l'environnement en ligne, en les intégrant dans l'ensemble de l'observation, pour mieux comprendre les liens et les influences qui se manifestent sur les formes du sens. Internet est aujourd'hui de plus en plus utilisé dans tous les aspects de la vie : professionnel, personnel, d'amusement et très fortement, social. Rapidement intégré et assimilé dans presque tous les aspects de la vie, Internet fait maintenant partie intégrante du quotidien. Autrement dit, parler de toute pratique quotidienne implique de recourir à Internet.

Les entreprises commerciales doivent suivre leurs publics dans cette direction. La dernière décennie a produit une vraie explosion de la présence et des activités en ligne développées par les entreprises. Malgré les réticences en ce qui concerne l'environnement en ligne, j'ose dire que les entreprises n'ont pas trop le choix, même aujourd'hui et de plus en plus dans le futur. Autrement dit, Internet est une composante importante du quotidien des clients et, donc, les institutions doivent y être présentes.

Le retour du client de manière directe et publique est difficile à contrôler, c'est la caractéristique principale de la nouvelle communication. Les études de marketing sur les opportunités et les risques amenés par l'environnement en ligne sont de plus en plus nombreuses. Le terrain reste néanmoins encore à exploiter, vu sa dynamique perpétuelle. Mais au-delà des stratégies commerciales des entreprises, l'observation sur la production et la manifestation du sens a été beaucoup enrichie suite aux retours directs des clients, clairement exprimés et faciles à repérer dans l'environnement en ligne. Je me réfère premièrement à la possibilité de regarder le retour direct fait par les consommateurs sur Internet : sur le site web de la banque, sur un forum, un blog, sur Facebook ou sur toute autre plateforme en ligne. C'est une opportunité inestimable d'accéder au sens perçu par le destinataire, exprimé par lui-même, volontairement, de manière informelle et sincère (parfois soutenue par la conscience de l'anonymat). C'est différent, par exemple, par rapport à la manière formelle, comme dans le cas des sondages de satisfaction. Selon moi, les retours des clients sur les plateformes en ligne ont plus de sens pour les entreprises. L'observation trouve des similarités entre les retours en ligne et les réclamations, car les deux manières reflètent le sens d'une expression spontanée et directe des clients.

L'environnement en ligne a représenté pour mon observation une excellente source pour collecter mes informations, tant de la perspective de l'entreprise que de celle de l'individu. En effet, l'exercice que j'ai fait sur Internet était similaire à celui de la communication traditionnelle : j'ai identifié les points de contact entre l'entreprise et ses destinataires, en étudiant les manifestations et les vulnérabilités du sens.

Dans cette perspective, l'observation dans l'environnement en ligne commence avec les sites web des entreprises. Ils représentent l'un des premiers lieux où les institutions s'expriment, dans le monde digital.

Les manières de créer le sens dans l'environnement digital

Les premiers efforts de la banque sont concentrés sur la création d'un site web pour que les visiteurs comprennent et accèdent facilement aux offres de la banque. L'image suivante soutient la conclusion sur l'orientation très pratique du site web www.librabank.ro, pour générer l'action de l'utilisateur (Fig. 25). La construction du site web montre son intérêt à identifier les besoins immédiats financiers du visiteur. Ensuite, le site web dirige l'utilisateur pas à pas vers l'action à faire pour répondre à ce besoin. Toutes ces caractéristiques du site web indiquent l'objectif de la banque de convertir les visiteurs en clients, le plus vite possible. En ce qui concerne l'aspect fonctionnel, le site web de la banque est bien structuré, de manière claire et facile, pour trouver les informations. Les points de contact du site web avec l'utilisateur sont également enchaînés pour diriger couramment vers l'action. Comme une petite parenthèse, cet aspect du site web de Libra Bank a été réalisé après quelques années de travail et après plusieurs tentatives. Le site était toujours redessiné afin qu'il soit de plus en plus adapté au comportement des visiteurs et de plus en plus accessible et intuitif (*user-friendly*).

La page principale du site web est orientée vers l'action et offre aux utilisateurs toutes les facilités pour qu'ils demandent et utilisent les services de la banque, directement en ligne, comme par exemple l'application pour « Internet Banking ».

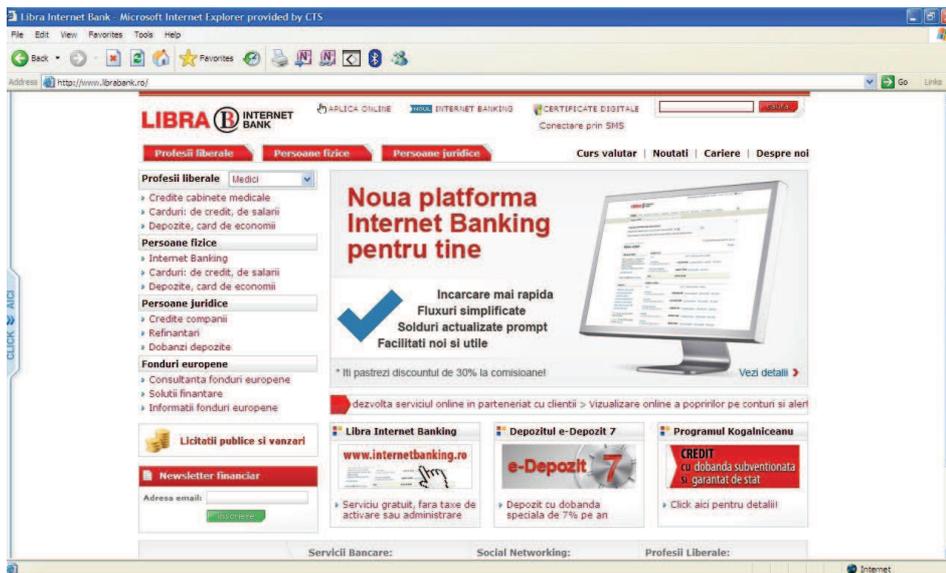


Figure 25 : L'illustration de la tentative de générer l'action des visiteurs en ligne pour les transformer en clients – par exemple, par le service « Internet Banking »

Par ailleurs, comme illustré dans l'image suivante (Fig. 26), dans une des pages secondaires du site web, le visiteur est facilement conduit vers l'identification de son besoin : un crédit, un dépôt, une carte bancaire, etc. Il est intéressant d'observer les expressions utilisées par la banque. Libra Bank sort du langage financier, en essayant d'entrer dans l'univers quotidien du client. La banque a choisi de ne plus présenter ses produits comme les classiques crédits ou dépôts. En se positionnant de la perspective du client, Libra Bank appelle ses produits et services des solutions aux besoins quotidiens des clients. Par conséquent, sur son site web, la banque ne parle pas en son propre nom, ne dit pas par exemple « découvrez nos crédits ». Elle parle par la voix de ses clients, par des expressions comme « j'aimerais une nouvelle voiture/une maison/avoir ma propre entreprise privée ».

Par cette pratique, le but final de la banque est de créer plus de sens pour ses clients, en entrant dans leur univers familier. Ainsi, le récepteur se sent beaucoup plus à l'aise et fait donc plus confiance aux messages reçus de la banque, par rapport à la réticence qu'il peut ressentir pour la terminologie bancaire.



Figure 26 : L'illustration de la tentative de produire du sens pour les utilisateurs, en remplaçant la terminologie bancaire par des mots du langage quotidien des clients

La banque digitale

Pendant l'observation, Libra Bank a constamment évolué vers l'environnement en ligne, l'une de ses ambitions étant d'être perçue comme la banque digitale. Ainsi, la banque a développé des pratiques bancaires complètement digitales. Pour produire la valeur commerciale attendue, ces pratiques en ligne doivent premièrement créer du sens, pour attirer l'intérêt des clients dans un tel environnement, assez impersonnel et technique. C'est un enjeu difficile, car les clients sont très réticents aux propositions des banques, avant de leur confier leur argent, surtout dans l'environnement en ligne. Les efforts que Libra Bank a faits dans cette direction avaient commencé il y a quelques années, avant même l'explosion des médias sociaux. La première étape a été d'établir sa présence en ligne par un site web distinctif. Dans la perspective de la création du sens, l'effort conséquent a été de répondre aux attentes des clients dans une forme adaptée à l'environnement digital.

Le but final est de créer une image qui soit associée dans l'esprit des clients aux idées de : la confiance, l'accessibilité, le service orienté vers la satisfaction du client. Ce sont des perceptions très difficiles à créer dans l'esprit des autres, même dans l'environnement traditionnel et d'autant plus difficile dans le monde virtuel. Le service « Internet Banking » représente le programme opérationnel de la banque pour l'environnement en ligne, car il permet l'accès par Internet à presque toutes les opérations bancaires sans demander la présence du client dans la filiale de la banque. Mais, du moins au début de son lancement, les clients avaient peur d'utiliser ce programme, de faire des erreurs avec leur argent, vu le manque de contact humain de l'autre côté de l'écran.

Créer du sens dans un tel environnement, pas très familier et qui n'inspire pas confiance, représente un enjeu tant pour la communication que pour la partie opérationnelle quotidienne.

Les résultats de l'étude présentée dans la figure suivante montrent clairement l'hésitation des clients à utiliser cette nouvelle chaîne dans leur relation avec la banque (Fig. 27). En effet, les trois motifs les plus importants mentionnés pour justifier cette réticence sont : la peur de l'erreur, l'installation et la gestion technique difficiles et la peur du manque de sécurité. Tout cela indique la crainte du changement, surtout qu'il s'agit d'une transformation importante dans les pratiques habituelles dans la relation avec la banque.

L'étude sur l'utilisation du service en ligne « Internet Banking » de Libra Bank		
Pourquoi je ne l'utilise pas ?	Pourquoi je l'utilise rarement ?	Les attentes pour utiliser le service « Internet Banking »
-La peur des erreurs – 50 %	-Le manque d'interaction avec une personne réelle – 49 %	-Facile et accessible pour l'utilisation – 38 %
-Les aspects technologiques difficiles – 33 %	La peur des délais – 27 %	-Des commissions réduites - 33%
-La peur du manque de sécurité – 17 %	La peur des erreurs – 18 %	-Support offert par le personnel humain – 17 %
	La peur d'un système peu sûr – 6 %	-Garanties pour la sécurité du service – 14 %
		-La gratuité – 3 %

Figure 27 : L'étude sur la réticence des clients à utiliser les services en ligne (surtout au début du lancement de ces services)

Enfin, il s'agit de la création du sens (même si elle n'est pas conscientisée) dans un environnement qui, lui-même, n'a pas beaucoup de sens, du moins au début, pour ses utilisateurs. C'est toujours un enjeu majeur pour la banque, dans son rôle d'émetteur du message et donc, du sens (Fig.28).

Des produits et services en ligne spécialement conçus pour les communautés en ligne et pour les réseaux sociaux

- Communautés en ligne bien ciblées par des offres personnalisées
- Toutes les opérations bancaires disponibles en ligne

www.librabank.ro; www.paginamedicala.ro; 021-20.88.000

Figure 28 : L'enjeu de Libra Bank : être présente de manière pionnière dans l'environnement digital

Les premières démarches de Libra Bank pour devenir une banque digitale ont commencé en 2007, de manière assez innovante par rapport aux autres actions similaires de la concurrence. Ces efforts sont devenus visibles dans l'approche opérationnelle et communicationnelle de la banque. Mais le vrai enjeu reste de construire une banque virtuelle qui soit perçue par les clients comme une institution très crédible et très compétitive. Dans cette perspective, la première condition est que cette banque digitale ait du sens pour ses interlocuteurs, pour qu'ils puissent ensuite la considérer comme une réponse à leurs besoins.

Les tactiques utilisées pour construire le sens dans l'environnement digital, pour les pratiques quotidiennes

Les débuts de la mise en œuvre d'une banque virtuelle, il y a presque dix ans, ont représenté un processus très difficile et courageux en même temps, auquel j'ai eu la chance de participer. Le but final de Libra Bank était de devenir la première banque digitale roumaine. Au-delà des aspects opérationnels d'un tel enjeu, l'observation interroge l'approche basique : comment est-il possible de construire le sens, dans un environnement immatériel qui lui-même ne donne pas très envie aux interlocuteurs d'y chercher un sens ? De plus, comme vu dans toute l'exposition antérieure, il est assez difficile pour une banque de se positionner pour donner vraiment du sens à ses interlocuteurs. Je me réfère à la notion du sens dans sa profondeur, manifesté suite à la compréhension et à l'intégration des messages de la banque dans la structure du sens des destinataires.

Les observations effectuées pendant ces années conduisent à l'affirmation qu'il est impossible de parler de sens dans l'environnement digital, sans avoir créé le cadre pour que les clients comprennent et assimilent les messages de la banque. En effet, d'autant plus dans l'environnement virtuel, obtenir la confiance des clients reste la condition primaire pour l'existence d'une banque. Confier son argent, dans un espace virtuel qui est difficile à comprendre et qui, par conséquent, provoque de la peur –risque de conduire à l'idée du manque de sens, au tout début de la relation. De la perspective de la production du sens, Libra Bank a eu donc la mission très difficile de créer le sens d'une relation banque – client, dans l'environnement digital. Les observations sur la manière dont la banque a géré cette situation conduisent à une conclusion synthétisée en quelques mots : persévérance, cohérence (entre l'approche digitale et traditionnelle) et un intérêt réel pour ses destinataires.

À côté des aspects de la communication et du marketing, les outils mis en place pour la banque virtuelle sont techniques, pour assurer le bon fonctionnement des opérations quotidiennes. La fonctionnalité technique est la condition primaire pour gagner la confiance des clients dans la banque virtuelle. Aussi, dans le processus de

construction du sens d'une banque digitale, Libra Bank a utilisé un argument très important : les clients peuvent réaliser eux-mêmes, à toute heure, de leur maison ou du bureau, les opérations bancaires quotidiennes. Avec ce but, les principaux outils offerts par la banque sont le site web et la plateforme « Internet Banking ». Les mots clés utilisés pour créer le sens ont été : simplement, intuitivement, rapidement, en tout contrôle et moins cher. Finalement, malgré le fait que la notion du sens n'a pas été abordée d'une manière formalisée, la banque a bien compris dans son approche les éléments qui créent du sens pour le client. L'identification de ces éléments a été le résultat d'efforts de la part de la direction bancaire pour l'approche consommateur, qui est rattachée au département du marketing. Donc l'entier processus a été démarré après avoir établi les objectifs commerciaux de la banque.

Pour répondre aux réticences exprimées par rapport à l'environnement digital, Libra Bank a interrogé ses clients pour mieux comprendre comment faire d'« Internet Banking » un outil plus attractif et plus utilisé. L'absence d'interaction humaine a été identifiée comme l'une des principales causes qui généraient la méfiance dans cet outil. Par conséquent, Libra Bank a mis en place des lignes téléphoniques avec un support humain et aussi, à la demande, a assuré l'assistance personnelle pour l'installation de l'application. Toutes ces actions ont été communiquées aux clients, par des efforts concentrés, en impliquant fortement les filiales de la banque, vu leur rôle très important dans la relation avec les clients. Le résultat final a été la croissance de l'utilisation de l'application « Internet Banking ».

Construire la confiance du client dans ces nouvelles pratiques bancaires exige, en essence, de leur donner du sens aux yeux des destinataires. Parmi ses tactiques, Libra Bank a toujours utilisé l'interaction directe avec ses destinataires sur le site web de la banque. Périodiquement, la banque a mis en place sur son site web, des petits sondages, en interrogeant ses interlocuteurs sur plusieurs aspects : leur degré de satisfaction sur les services de la banque, leurs suggestions pour améliorer les services ou leurs idées pour ajouter de nouveaux services. Ce dialogue permanent a constitué l'un des principes fondamentaux dans la construction du sens, même s'il a

été initialisé dans une approche surtout commerciale, avec le but final d'augmenter la rentabilité de ses opérations. Finalement, aux yeux des clients, cela dénote l'ouverture de la banque vers le dialogue, sa capacité d'être à l'écoute et surtout d'apporter des solutions à leurs demandes. Tout cela, accompagné d'une communication cohérente, représente des tactiques utilisées par Libra Bank, qui ont généré les résultats attendus. L'image suivante (Fig. 29) illustre l'approche de Libra Bank qui présente ses solutions digitales et déclare clairement sur son site web : « Vous l'avez demandé ! Nous l'avons fait ! ».

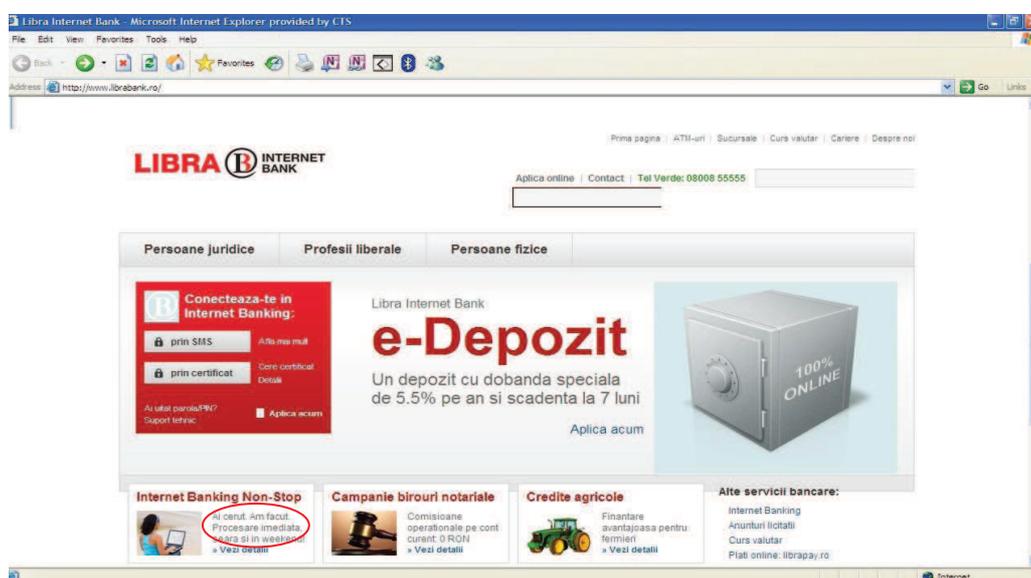


Figure 29 : L'illustration de la production du sens par la construction de la confiance des utilisateurs. Un exemple de la réponse prompt de la banque aux demandes de ses clients. (Vous l'avez demandé ! Nous l'avons fait !)

Cette communication illustre très bien l'expression de l'engagement de la banque vers les faits, un élément essentiel dans la construction de la réputation et, donc, de la confiance.

Les lieux d'interaction

Dans la structure d'un site web, les lieux d'interaction avec les publics forment les relais et les chemins pour parcourir le plan du site. Dans la conception d'un site web, ces interactions servent finalement à l'expérience digitale des utilisateurs et, donc, à la production du sens. Par exemple, Libra Bank a comme objectif d'attirer des clients sur sa plateforme digitale, pour qu'ils fassent de plus en plus d'opérations bancaires en ligne, en utilisant « Internet Banking ». Comme déjà vu pendant l'observation, dans son approche stratégique, Libra Bank est toujours concentrée sur la performance commerciale, mesurable par les indicateurs de profitabilité. Mais l'accomplissement de ces objectifs commerciaux dépend entièrement de la capacité de la banque à produire du sens pour tous ses publics, en ligne ou dans les filiales. De plus, pour que les ambitions digitales de la banque se matérialisent, l'expérience digitale de l'utilisateur doit créer du sens. Dans l'environnement digital, le sens est aussi soumis aux interprétations, métamorphoses, et même aux coupures, dans tous les points de contact - directs ou indirects - entre l'entreprise et l'utilisateur. Par exemple, l'utilisateur peut lire des commentaires sur un blog qui influencent négativement sa perception de l'entreprise. Ou, au contraire, il peut avoir une excellente expérience avec la marque sur le site web de la banque. Ce sont deux exemples qui illustrent la production ou la rupture du sens, dans le monde digital. Suite aux différentes études effectuées pour mieux comprendre le comportement des utilisateurs dans l'environnement digital, la production du sens est une condition fondamentale pour une expérience virtuelle positive. Au niveau pratique, pour les utilisateurs, cela se traduit par :

- trouver les informations pertinentes sur le sujet qui les intéresse ;
- avoir accès de manière facile aux informations/services/produits ;
- avoir une expérience digitale simple et intuitive.

L'accomplissement de ces conditions est bien lié à la production du sens. En même temps, chaque point de contact digital qui n'arrive pas à réaliser ces conditions peut devenir un point de rupture du sens. Malgré les analyses et les études réalisées pour mieux comprendre les aspects qui influencent le destinataire en ligne, l'une des difficultés dans l'expression digitale des entreprises est de rester simple. Les institutions ont toujours tendance à trop compliquer et formaliser leurs approches, dans un environnement qui est déjà assez sophistiqué. La création du sens est également l'enjeu de rester simple. En suivant ses objectifs commerciaux, l'entreprise oublie parfois son enjeu fondamental, qui est de créer du sens pour ses clients.

L'ambition forte et permanente d'avoir des clients profitables, a néanmoins stimulé Libra Bank à identifier et à construire des points d'interaction simples et intuitifs avec ses publics. Tout cela a également nécessité le développement d'outils techniques pour créer l'expérience digitale de la marque. Comme vu antérieurement, le site web de la banque est la porte d'entrée qui donne accès aux informations nécessaires. L'organisation claire et simple du site et la capacité d'exprimer les informations bancaires dans le langage familier du client, représentent d'excellentes méthodes pour créer du sens. Ainsi, les utilisateurs ont l'impression de se trouver dans un endroit familier, facile et sûr à explorer. Pour rappel, sur le site web de Libra Bank, les produits sont présentés de la perspective des clients, sans utiliser la terminologie bancaire – par exemple, en disant « *j'aimerais acheter une maison* » et non « *découvrez nos crédits immobiliers* ».

De manière cohérente avec le site web de la banque, mais plus orientée vers l'action, la plateforme digitale « Internet Banking » a une structure assez simple et facile. Cette application, « Internet Banking », représente en effet la banque digitale et permet d'effectuer presque toutes les opérations bancaires quotidiennes sur intranet. Le but final est que les clients fassent un maximum d'opérations bancaires en ligne. Par conséquent, comme illustré dans la figure suivante, l'application est construite de telle manière que chaque point de contact avec le client soit simple et intuitif. Les informations offertes par cette plateforme sont techniques (les étapes à suivre pour

faire une opération bancaire) et centrées sur les bénéfices des clients (accès à ses comptes bancaires même sur son portable, tout le temps et avec des commissions bancaires moins élevées). Par sa forme, la page respire la simplicité et l'utilité (Fig. 30).

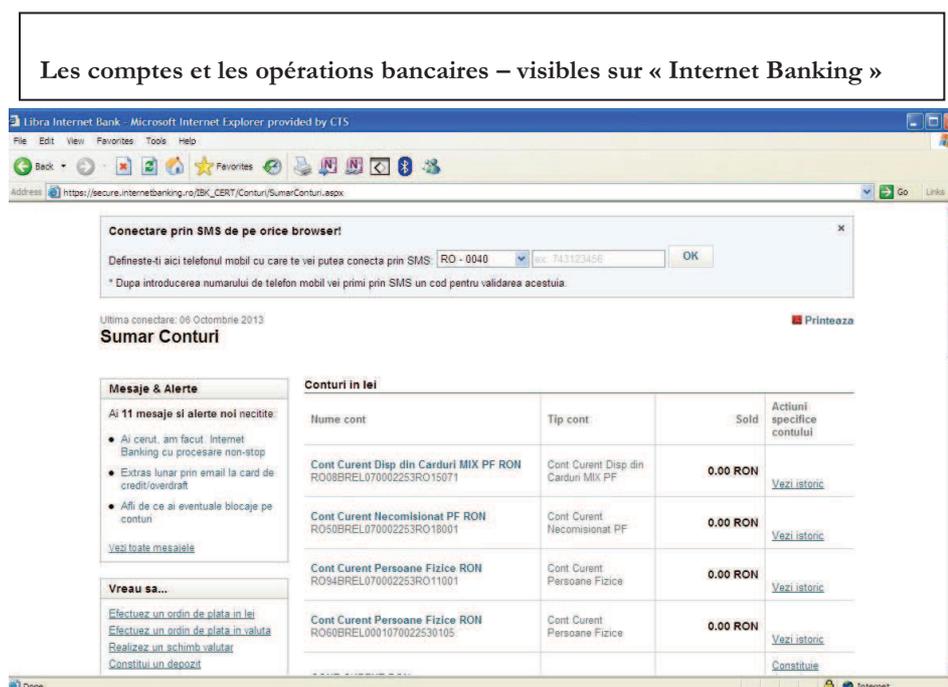


Figure 30 : L'illustration de la forme simple, orientée vers l'action et l'utilité d'une page de l'application « Internet Banking » – avec peu de textes, images ou couleurs

La banque a aussi mis en place le guide d'utilisation pour l'application « Internet Banking », un outil extrêmement important dans la production du sens pour les clients. Le guide est construit dans la même ligne éditoriale que la plateforme « Internet Banking », claire et facile à comprendre. Son rôle est de donner envie aux clients d'utiliser les nouveaux services digitaux. En effet, ce guide est l'un des premiers points dans l'expérience de l'utilisateur, qui influence la production du sens (ou la rupture, s'il n'est pas compris et accepté), en ce qui concerne l'application « Internet Banking ». Il peut stimuler l'intérêt et la confiance des clients pour les

opérations bancaires digitales ou, au contraire, il peut être considéré trop compliqué, sans générer la confiance dans ce type d'activités bancaires. Le guide, comme l'un des points principaux de contact avec le client, a représenté un vrai défi pour la banque, qui a dû le refaire plusieurs fois, pour arriver à la forme la plus proche des attentes de ses destinataires. Pour construire et finaliser ce guide, la banque a pris en compte les retours exprimés par des réclamations, dans son effort de comprendre quelles sont les vraies attentes des clients.

En effet, générer l'intérêt et l'utilisation d'une plateforme virtuelle comme « Internet Banking », a demandé premièrement un effort considérable pour la construction du sens, même si la banque n'a pas bien conscientisé cet aspect. Cet outil bancaire digital n'existait pas du tout il y a 15 ans sur le marché bancaire roumain. Une fois lancé, les clients se sont méfiés de ce nouvel outil, le considérant trop risqué et compliqué. Malgré ce manque presque total de confiance au début, « Internet Banking » a réussi à devenir progressivement l'une des plus importantes sources d'opérations et de revenus pour la banque. Tout cela a été construit sur le sens que l'outil a donné aux destinataires, en réunissant des attributs émotionnels et fonctionnels, comme :

- une forme graphique dynamique et claire, avec des informations utiles et pertinentes, qui inspire simplicité et facilité à l'utilisateur. De manière cohérente, le guide d'installation et d'utilisation complète cette expérience digitale par des informations utiles, synthétisées suite aux retours de ses clients ;
- un bon fonctionnement technique et opérationnel, qui réduit fortement les erreurs techniques, en parallèle avec le support humain (par téléphone ou dans les filiales), pour ne pas donner l'impression d'un manque de contrôle sur son argent ou d'un manque d'interaction humaine ;
- des avantages financiers d'« Internet Banking » (par exemple, des commissions bancaires moins élevées par rapport aux opérations effectuées dans les filiales) ;

- le sentiment de satisfaction et de contrôle (en gagnant en rapidité, économie de temps, accès de la maison/du bureau par les outils digitaux les plus modernes).

Une fois que le destinataire comprend les avantages pratiques d'« Internet Banking », il devient beaucoup plus confiant dans les outils digitaux et commence à les utiliser. Ce sont les conséquences de la production du sens.

Le mouvement « intégration » - ses effets sur le sens

Les informations bancaires, la documentation et toutes les pratiques, sont transmises vers leurs destinataires par les processus communicationnels mis en place par la banque. Tout cela demande la production du sens, dans le contexte pratique, par les interactions entre la banque et ses publics. Il est important d'observer le fait que la transmission de l'information dans le contexte pratique n'est pas unilatérale : elle appartient à tous les acteurs de l'acte communicationnel. Une situation de communication suppose donc une herméneutique de la communication. Ainsi, dans le contexte mentionné antérieurement, l'environnement digital devient le cadre d'*expression* et de *représentation*, associées chaque fois à un type d'*action*, d'*interactivité* et d'*utilisation* qui correspond à des scénarios et des scènes, c'est-à-dire à des formations paradigmatiques impliquées préalablement dans l'interprétation des situations de communication. Dans cette perspective, j'ai aussi observé la manifestation du sens dans les nouveaux médias – et je me réfère ici aux médias sociaux. Ce nouvel espace de communication a été traité par la banque comme une autre opportunité pour interagir avec ses publics. Par exemple, la création de l'identité de la banque sur Facebook, l'un des principaux espaces de médias sociaux, a représenté une nouvelle manière d'attirer l'attention et l'adhésion des publics en ligne, le but restant toujours de trouver de nouveaux clients. La communication doit être adaptée aux médias sociaux, aux caractéristiques de cet environnement, pour réussir à créer du sens pour les publics. Facebook, Twitter ou les autres réseaux

sociaux restent toujours à explorer en ce qui concerne la production du sens, car dans cet environnement, les ruptures de sens peuvent intervenir de manière surprenante, différente par rapport aux chaînes classiques de communication. Je considère les médias sociaux comme une opportunité exceptionnelle pour la communication, qui ouvre des horizons jamais anticipés auparavant. Les réseaux sociaux représentent un territoire fascinant, où les dialogues se forment et se manifestent de manière naturelle, plus spontanée et, donc, moins contrôlée. Comme j'ai eu récemment la chance d'être très impliquée de manière participative, dans la communication sur les réseaux sociaux, j'ai observé les difficultés des entreprises à entrer dans un dialogue simple, transparent et naturel avec leurs publics. En effet, j'ai noté une forte résistance de la communication corporative, formelle et officielle, qui caractérise toujours, malheureusement, le style communicationnel des institutions. Ainsi, les entreprises restent réticentes aux médias sociaux, craignant de devenir plus ouvertes à un public qu'elles ne touchent pas de manière physique, mais qui existe et se manifeste fortement. Dans la perspective de la production du sens, les réseaux sociaux ont changé les règles du jeu, tant en forme qu'en contenu. La communication est plus transparente, directe et naturelle. Le style communicationnel direct, caractéristique des réseaux sociaux, rappelle la simplicité de la communication entre la banque et ses clients au début du développement du système bancaire, quand le banquier était considéré comme un vrai conseiller financier personnel. Même si ces éléments - les réseaux sociaux (virtuels, intangibles de manière physique) et la communication directe et simple - peuvent apparaître comme très différents, ils ont un fondement commun : la confiance. Les réseaux sociaux offrent aux banques la chance de revenir à ce positionnement initial, simple, direct et personnel – souvent invoqué, surtout après l'apparition de la crise économique. Pour créer du sens dans l'environnement social digital, la confiance et le style de communication simple et transparent sont essentiels, par rapport au corporatisme formel qui rompt tout sens. Les réseaux sociaux restent un domaine fascinant qui offre la possibilité de réinventer la manière d'exprimer la marque et donc de construire le sens. En même temps, ils demandent également beaucoup de finesse dans la communication des entreprises. Le sens peut être très facilement

cassé sur les réseaux sociaux si aucun aspect mentionné antérieurement (transparence, simplicité, authenticité) ne se retrouve dans l'expression de la marque. Les nouveaux médias restent dans la zone d'intérêt de l'observation, car leurs évolutions sont vraiment encourageantes.

Libra Bank fait partie des banques qui ont saisi très tôt l'opportunité des plateformes sociales. Après plusieurs tentatives pour s'adapter aux nouvelles chaînes de communication, en termes d'identité visuelle et de contenu, Libra Bank a choisi son profil de page Facebook (Fig. 31 et Fig. 32).



Figure 31 : Le profil Facebook de la banque

Progressivement, la banque a mieux compris les spécificités des réseaux sociaux et la manière dont le sens se produit. Par conséquent, elle a renoncé de plus en plus à l'approche trop formelle. Ses expressions visuelles et de contenu sont devenues dernièrement plus familières, détendues, utilisant un ton de voix amical. Le manque de réponse aux questions des utilisateurs, la réaction trop formelle ou dans une

forme juridique, les informations communiquées dans un langage trop spécialisé – sont les causes les plus fréquentes de la rupture du sens sur les médias sociaux. Libra Bank a fait des progrès en identifiant de plus en plus la manière d’entrer dans un dialogue avec ses utilisateurs en ligne et de les attirer sur le site web de la banque pour qu’ils deviennent finalement des clients.



Figure 32 : L’offre de la banque exposée sur Facebook

Sur les réseaux sociaux, la banque a appris à parler des sujets bancaires de manière moins formelle, en les intégrant dans les moments quotidiens de la vie. La page Facebook présente également le côté humain de la banque (Fig. 33), en parlant par exemple des actions sportives lancées par les employés Libra Bank pour leurs clients. C’est une manière d’humaniser l’institution, pour attirer l’intérêt, la sympathie et finalement la confiance des utilisateurs. La question que je me suis toujours posée pendant mon observation était : quel est le déclencheur de toutes ces actions ? La banque se pose-t-elle aussi la même question ? Autrement dit, quel est le sens de ses actions ?



Figure 33 – Un regard informel sur Libra Bank, par son compte Facebook

Cette stratégie, de présenter l’offre bancaire de manière simple et très proche de la vie quotidienne des clients, a produit de bons résultats. Ainsi, le nombre de fans en ligne et de visites sur le site web de la banque a augmenté, ce qui a généré la croissance des opérations bancaires en ligne, par « Internet Banking ».

Toutes ces actions, faites de manière cohérente, ont gagné l’intérêt et la confiance des interlocuteurs de la banque. Tant l’intérêt que la confiance représentent des facteurs importants dans l’articulation du sens, dans un processus interrelationnel. Cependant, il est important de ne pas oublier que la banque a mis en place ces stratégies pour atteindre ses objectifs commerciaux, avant de parler de production du sens. Son but final reste l’acte commercial, la transformation de son interlocuteur en un client. L’ignorance de la production du sens risque de devenir l’une des premières causes de la rupture du sens dans les processus communicationnels, sur les réseaux sociaux ou dans tout autre environnement.

L'environnement digital – un élément distinctif dans l'approche communicationnelle. Point d'interrogation sur la construction et la réception du sens

L'observation sur la production du sens dans l'environnement digital interroge également les expressions visuelles et textuelles, de la forme et du contenu. En effet, la mise en place des pratiques bancaires quotidiennes dans un monde virtuel, par Internet, remet en question les manières classiques de la communication, vu la différence dans les attentes et le comportement des interlocuteurs. Une vue d'ensemble de ces aspects alerte également sur le fait que les banques traditionnelles risquent de subir davantage la désintermédiation digitale. D'un côté, les géants du web, grâce à leur vaste communauté d'utilisateurs, sont en train de réinventer les moyens de paiement et les placements d'argent. De l'autre, de nouveaux entrants tentent d'améliorer les plateformes entre les banques et leurs clients, en facilitant la gestion des dépenses et en optimisant les placements des particuliers. Il convient d'ajouter à cela la montée en puissance du financement participatif (« crowdfunding »), une technique de financement de projets de création d'entreprise utilisant Internet comme canal de mise en relation entre les porteurs de projet et les personnes souhaitant investir dans ces projets. Tout cela remet surtout en question les modèles économiques des banques. Certains spécialistes prédisent même une diminution progressive de l'importance des banques, telles que nous les connaissons, au cours des prochaines années.

Par rapport aux autres entreprises bancaires, Libra Bank a saisi plus rapidement les opportunités ouvertes par l'environnement digital, notamment les avantages commerciaux qu'elle pourrait obtenir. Grâce à sa flexibilité et sa capacité d'adaptation, la banque a immédiatement élargi la zone de ses pratiques quotidiennes à l'environnement digital. Tout cela a demandé un grand effort technique et opérationnel, pour que toutes les pratiques fonctionnent sans erreur. Mais, premièrement, une banque digitale doit faire un effort très important pour la production du sens. Pour effectuer des opérations bancaires par Internet, les utilisateurs doivent être convaincus de la sécurité et du bon fonctionnement du

point de vue technique. La banque devrait également combiner, dans sa communication, les aspects rationnels et émotionnels qui sont importants pour ses clients ainsi que dans l'esprit de l'utilisateur, afin d'amener l'idée qu'une banque en ligne crée vraiment du sens. Le cas pratique de cette recherche montre dans quelle mesure la banque a dédié son énergie et ses ressources vers la production du sens par rapport à son enjeu primaire qui est d'attirer des clients pour plus de rentabilité. Avec le but de réaliser ses objectifs commerciaux, Libra Bank a investi significativement pour assurer un bon fonctionnement technique, pour ses opérations en ligne. La banque a également mis en place une stratégie de communication centrée sur les avantages pratiques d'« Internet Banking », qui a été diffusée par plusieurs canaux digitaux et traditionnels (le site web, les médias sociaux, les affiches, etc.).

Parmi les banques roumaines, Libra Bank a le mérite d'avoir eu cette vision sur un futur de plus en plus digital, qui change également la manière d'effectuer les opérations bancaires quotidiennes. Dans cette perspective, pour mieux communiquer son engagement dans la numérisation, la banque a changé son nom il y a quelques années et s'appelle maintenant « Libra Internet Banking ». En cohérence avec cette stratégie, la signature actuelle de la banque est « Click & Bank ! », comme illustré par l'image suivante (Fig. 34).



Figure 34 : Le nouveau logo Libra Bank qui exprime l'intérêt de la banque pour l'environnement digital

Libra Bank a été la première banque roumaine à se positionner de cette façon, en envisageant ce territoire digital, moins disputé et exploité par les autres banques à ce moment-là. Cette stratégie ne change pas les valeurs ou les cibles de la banque. Mais, dans la perspective de la production du sens, ce nouveau challenge comporte des facteurs de risque qui peuvent générer facilement des ruptures de sens. Comme mentionné, pour réaliser ses objectifs commerciaux, par les études faites, la banque a essayé de mieux comprendre l'environnement digital et les attentes pratiques de ses potentiels clients. Tout cela a aidé la banque à construire ses messages de communication, toujours avec le même but : stimuler les clients à acheter des services bancaires ou à effectuer des opérations en ligne.

Même si la profitabilité représente une condition essentielle pour l'existence de toute entreprise, cette orientation obsessionnelle vers la valeur commerciale, fortement insufflée aux employés comme leur but final, risque de créer une myopie de la banque et de négliger les questions fondamentales sur la production du sens. Avant d'être profitable, pour exister, une institution commerciale devrait faire du sens pour ses clients. Le besoin de sens existe également avant et après que l'entreprise a accompli sa profitabilité commerciale. Dans un contexte nouveau comme l'environnement digital, la production du sens est d'autant plus fondamentale pour tous les acteurs et dans tous les lieux : les employés, les clients, dans les filiales bancaires, par la publicité, etc. La réticence vers ce nouvel environnement, les réclamations sur les aspects techniques et opérationnels, la décision de certains clients de quitter la banque – tout cela a affecté négativement la valeur commerciale de l'entreprise, suite à un manque ou à une rupture de sens. L'interrogation permanente sur le sens de toute action est la condition essentielle pour l'entreprise, pour construire des processus et des pratiques qui génèrent une vraie relation, dans la durée, avec ses interlocuteurs. Sinon, l'entreprise risque de finir dans une relation ponctuelle avec ses clients, basée seulement sur un besoin momentané. Mais une telle situation ne permet pas la création de la loyauté des clients qui, selon les études marketing, représente un élément clé pour la profitabilité d'une entreprise.

Pour illustrer mon observation sur la production du sens dans le monde bancaire, j'ai choisi des exemples pratiques pour essayer de dévoiler le sens ou sa rupture d'une manière plus profonde, au-delà de sa première interprétation. Au niveau théorique, la notion du sens peut être analysée et disséquée sur plusieurs critères comme par exemple : les canaux, les audiences, les objectifs, etc. Mais, finalement, le sens existe et se manifeste d'une manière généraliste et abstraite (même quand il s'agit de la rupture du sens). Transmettre et capter le sens dans son expression originale – tel est l'enjeu majeur de l'acte communicationnel.

Chapitre 9 : La réponse de la banque en sa qualité de fournisseur du sens

Le corpus

Le corpus à analyser est constitué du paysage du système bancaire roumain vu comme un ensemble, en insistant sur les pratiques quotidiennes d'une banque roumaine, Libra Bank. Dans ce contexte, le travail observe la manière de construire le sens dans un environnement caractérisé par une concurrence acerbe. Le choix de l'échantillon des sites repose sur deux critères clés :

- le critère géographique – pour observer le système bancaire roumain et, par conséquent, l'observation reste concentrée au niveau national. Bien sûr, les considérations finales vont prendre en compte les contextes internationaux, vu la mondialisation et le fait que la plus grande partie du système bancaire roumain est composée par des banques étrangères.
- les critères suivis seront liés à la manière de produire et transmettre le sens, au niveau des émetteurs et à la manière de le réceptionner et l'assimiler, au niveau des récepteurs (clients).

Dans un premier temps, il s'agit de regarder et de réunir les observations faites par de grandes recherches précédentes qui ont été menées dans cette direction, surtout en ce qui concerne les points où le sens est construit ou déformé. Ensuite, il faut poser des limites au corpus en termes quantitatifs afin qu'ils ne soient pas nuisibles à l'aspect qualitatif. Autrement dit, si la recherche de terrain avait pris en compte plus d'une région, elle aurait fini, par cet élargissement, dans une dispersion nuisible non seulement à la qualité, mais aussi à la profondeur de cette analyse. Ainsi, la recherche identifie les caractéristiques principales du système bancaire roumain, auxquelles j'ai rapporté les observations enregistrées sur le cas particulier de la

banque commerciale Libra Bank. Sans être son sujet premier, le travail prend en compte la performance commerciale du système bancaire roumain, pour mieux comprendre le contexte dans lequel les pratiques bancaires devraient produire leur sens. L'ignorance des pressions et du contexte macro-économique affecterait les conclusions de cette recherche, car tous ces aspects représentent des facteurs qui influencent la production du sens.

Dans cette perspective, j'ai identifié cinq grandes catégories d'acteurs qui jouent les rôles principaux dans la production du sens sur ce sujet :

- 1) la Banque Centrale (la Banque Nationale de Roumanie) qui établit les normes et les indicateurs à respecter par chaque banque du système ;
- 2) le système bancaire composé par les banques commerciales - l'observation s'est déroulée en profondeur dans une certaine entité bancaire (Libra Bank) pour mieux comprendre les expressions du sens (du point de vue qualitatif et quantitatif) ;
- 3) les clients actuels ou les clients potentiels ciblés par les banques - ils sont très importants pour observer, interpréter et mesurer le plus objectivement possible, un sujet comme le sens, qui trouve facilement des interprétations subjectives ;
- 4) les intermédiaires, les canaux de communication - pour observer les influences qu'ils produisent dans les comportements des individus dans leurs relations avec les banques ;
- 5) les employés du système bancaire - l'un des filtres principaux du sens de la banque vers ses destinataires (clients) et donc, l'un des influenceurs clés dans le processus de la production du sens.

Ces catégories d'acteurs ont représenté le terrain pour une analyse fertile, qui a conduit à une riche palette de résultats, notamment sur les rôles de l'information et de la communication dans la production du sens, dans les pratiques bancaires.

Chaque catégorie engage des points d'interaction qui influencent fortement la formation et la propagation du sens. L'observation identifie tous ces points de contact de la banque avec ses publics, et surtout avec ses clients (Fig. 35). Ce sont les lieux où les facteurs mentionnés antérieurement produisent leurs effets au niveau du sens. Chacun de ces facteurs impacte le sens de manière différente, directe ou parfois, indirecte. Pour mieux illustrer cette idée, dans la figure suivante, pour le client final, l'influence de la Banque Centrale se manifeste surtout dans le cercle « Les produits ». Les caractéristiques et les conditions du produit bancaire doivent respecter les réglementations de la Banque Centrale, par exemple, les garanties nécessaires pour obtenir un crédit.

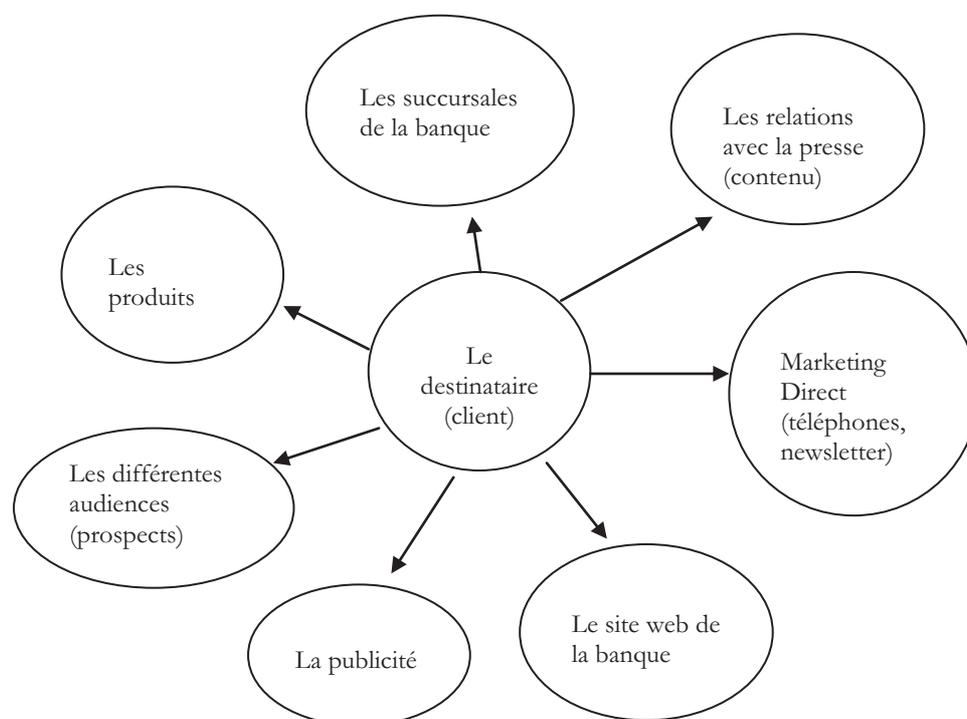


Figure 35 : Les points de contact entre la banque et son destinataire (le client), où le sens se manifeste

Tous les facteurs mentionnés antérieurement transmettent des messages de la part de la banque vers ses publics et chacun de ces messages comporte un sens. Finalement, tout cela se retrouve dans la production du sens dans les pratiques bancaires quotidiennes. En effet, chaque point de contact avec les destinataires de la banque représente des formes différentes sous lesquelles le sens est produit, transmis, influencé et perçu. Par conséquent, ce sont les points où les pratiques bancaires quotidiennes obtiennent de la forme et du sens. Au début de ce travail, j'ai défini les pratiques bancaires comme la suite des processus, outils, fonctions et modèles que la banque utilise quotidiennement, au niveau interne et externe, dans la relation avec tous ses publics. Cette idée, intégrée dans le contexte général de l'industrie bancaire, dévoile une réalité qui se manifeste toujours : dans leur création, les pratiques bancaires sont influencées fortement par les règles de la Banque Centrale, par les enjeux commerciaux de la banque commerciale, par les intérêts des actionnaires. En revanche, leur destinataire final, le client, influence très peu la phase de conception des pratiques bancaires, malgré le fait que, finalement, le client est celui qui valide le sens dans toutes les actions de la banque.

L'observation remarque une autre ingérence : celle des canaux de communication utilisés. Ceux-ci peuvent affecter également la transmission et le sens même, tant dans la situation d'une communication directe, face à face (dans les succursales bancaires), au téléphone, sur le site web de la banque, que dans une communication indirecte, par les médias de masse. À partir de sa création et jusqu'à son destinataire final, le sens sera influencé et transformé par plusieurs facteurs. Il est donc très important de suivre la métamorphose du sens sur son parcours. Il est également essentiel de capter et comprendre le retour de ce destinataire dans le sens réceptionné. L'observation participative regardera dans quelle mesure les banques suivent vraiment le sens dans ses deux directions, car, comme la communication, le sens ne sera jamais unilatéral.

À partir de ces éclaircissements sur le protocole de recherche et sur le corpus, j'ai estimé les limites inhérentes à toute recherche et, en même temps, les limites

inhérentes à la méthode. Les pratiques bancaires sont donc considérées comme le corpus de mes observations, et le suivi du sens, comme le fil d'Ariane.

L'encadrement et la description du corpus

La problématique du sens dévoile les questions posées sur l'expression des pratiques bancaires, dans l'espace Libra Bank, le corpus de ce travail. Ce point de départ représente une exigence *sine qua non* associée au contexte pratique du sens. Toutes les activités et les produits bancaires comportent finalement la prestation des services et donc, la création des relations, entre l'institution bancaire et le client.

Pour mieux clarifier le contexte pratique qui aidera à identifier les manifestations du sens, je présente dès le début le portrait de Libra Bank dans le paysage bancaire roumain. Libra Bank est une banque avec du capital roumain, fondée en 1996 et qui, depuis mai 2003, fait partie d'un groupe d'investissement américain, New Century Holdings (NCH). Ce groupe est l'un des plus importants investisseurs étrangers, avec des milliards de dollars investis en Europe centrale et orientale, dont une grosse partie en Roumanie. Sans avoir été un choix arbitraire, Libra Bank m'a offert pendant mon *observation participative* une grande occasion de mieux identifier les pratiques mises en place dans le cadre d'une institution bancaire avec des spécificités intéressantes. Même si les actionnaires sont américains, le management de la banque reste entièrement local. En même temps, Libra Bank occupe une place distincte dans le paysage bancaire roumain par son positionnement de niche dans le domaine médical. La stratégie commerciale de Libra Bank était de cibler une catégorie spéciale de clients – les médecins – mais, en même temps, de ne pas perdre de clients potentiels parmi les individus et les entreprises. En effet, ces trois cibles distinctes demandent des efforts permanents de la part de la banque. Ainsi, elle doit transmettre ses messages et les rendre crédibles devant trois audiences complètement différentes (du point de vue économique, social, psychologique, etc.), et avec des motivations et perceptions particulières. Sans anticiper, j'essaie

d'identifier dans les « topoï » sémantiques et les « topoï » rhétoriques des pratiques du corpus, l'identité entre le symbole et ce qu'il symbolise. Les « topoï » représentent des « principes généraux qui servent d'appui au raisonnement [...]. Ils sont utilisés, pas affirmés, et ils sont présentés comme faisant consensus au sein d'une communauté » (Longhi, 2008, p. 138). Cette approche de la production du sens dans les pratiques bancaires s'appuie sur le « topoï » qui rend possible le lien entre les cadres sémantiques primaires et les scénarios rayonnant autour de la formulation initiale.

En 2004, Libra Bank a été la première banque qui a ciblé la communauté médicale en Roumanie, par des services et des offres bancaires dédiés. Être la première banque orientée vers le monde assez exigeant et pas très connu des médecins a été à la fois un challenge et une grande opportunité pour Libra Bank. Sans entrer dans tous les détails de marketing, le marché visé comptait à ce moment-là environ 60 000 médecins, dont presque la moitié était des médecins stomatologistes. Cette catégorie de clients a été considérée comme la cible principale, vu son potentiel de croissance, ses grands besoins de financement et le risque réduit de ne pas rembourser les créances. La banque a également pris en compte comme facteur très important la faible concurrence sur ce territoire.

Ce positionnement distinctif de Libra Bank a représenté un grand avantage compétitif, du point de vue stratégique. Pendant cette recherche du sens, il est important de ne pas oublier que le sens prend forme et se manifeste dans un contexte commercial, il n'existe pas dans un environnement stérile. Dans cette perspective, l'un des grands enjeux de ce travail reste d'être capable d'identifier et de suivre le sens dans ses manifestations pures, primaires, dans l'esprit des interlocuteurs. La recherche sur le sens dans les pratiques bancaires comporte dès le début un grand défi : celui de repérer et d'interroger des notions abstraites et fines, dans un contexte extrêmement pragmatique, rigide et apparemment pas très préoccupé par ces aspects. En effet, l'observation faite ces dernières années dévoile

que ce sont les aspects commerciaux eux-mêmes qui obligent la banque à faire les premiers pas pour s'efforcer de donner du sens à ses pratiques pour les clients.

Les résultats de la recherche. L'expression pratique de la production du sens dans le cadre d'une expérience des services bancaires

Les positionnements de chaque interlocuteur - la banque et le client - à la recherche du sens

Une fois positionnée comme la banque de la communauté médicale roumaine, Libra Bank a fait les démarches pour mieux connaître ses clients médecins, leurs besoins et attentes. Avec ces buts, la banque a mis en place une série d'études, pour savoir quels produits et services bancaires concevoir. Ses efforts pour connaître ses clients ont généré leur confiance dans la banque. Le profil du client médecin peut être caractérisé en deux mots : exigence et complexité. Tout cela nécessite impérativement dès le début de produire du sens pour ces clients, afin de les attirer et les garder de manière profitable pour la banque. Ainsi, parmi ses premières études sur les médecins, la banque a essayé d'identifier leurs attentes, par un sondage réalisé sur environ 300 participants, qui a dévoilé les réponses suivantes :

- Le besoin d'attention – « Je suis occupé, je n'ai pas de temps à perdre. Je suis spécial » ;
- Les besoins économiques, commerciaux :
 - Des investissements dans : leurs cabinets médicaux / le marché immobilier ;
des équipements médicaux chers ;
des voitures, etc. ;

- De bénéficier de plus de flexibilité dans les conditions de financement, vu leur situation juridique spéciale dans la législation roumaine ;
- Le besoin de recevoir de la reconnaissance et du respect sur le principe « tôt ou tard, chacun de vous aura besoin d'un médecin ».

L'observation participative indique le fait que la problématique du sens ne représente pas un sujet quotidien dans les stratégies et les approches internes de la banque. Les efforts faits pour mieux comprendre les attentes des médecins sont liés au sens, même si le but final de la banque a été de construire son offre commerciale.

En continuant cette approche, la banque a mis en place des études pour savoir comment elle est perçue aux yeux de ses potentiels clients. Cette initiative a représenté une démarche importante dans la production du sens, comme une tentative d'éclaircir et de donner un langage commun à toutes les manifestations du sens. Les résultats de ces études sont très utiles pour mieux comprendre les causes des ruptures du sens. Ainsi, pour exprimer leur perception sur le système bancaire (y compris Libra Bank), les médecins ont utilisé des mots comme : distant, inflexible, austère, orienté seulement vers les ventes et le profit. « En tant que médecin, je reçois des banques seulement ce qu'elles veulent me donner et toujours dans leurs conditions » - ce sont les paroles d'un médecin qui illustrent la distance instaurée entre les attentes et l'offre reçue par les clients. En effet, ces remarques sont fondées sur des considérations perceptives et émotionnelles. Les mots de ce médecin dévoilent une opposition fondamentale entre les deux acteurs principaux impliqués dans cette construction du sens : le médecin client, qui réclame de la considération pour son statut social, et la banque, avec sa faible capacité de satisfaire ses clients. Mais cette perception reflète également les idées préconçues sur le système bancaire entier, qui se propagent sur chaque banque, en devenant une source apriorique de la rupture du sens.

Pour mieux comprendre les besoins de la clientèle médicale, le travail présente dans l'illustration suivante (Fig. 36), les réponses des médecins, tant de la perspective émotionnelle que rationnelle.

Les besoins émotionnels	Les besoins rationnels
<ul style="list-style-type: none"> - Recevoir de l'attention - Des services et produits conçus spécialement pour les médecins - Être écoutés et compris - Recevoir de la reconnaissance, vu leur statut social spécial - Comprendre leur complexité 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficier de la sécurité juridique et financière - Travailler avec des banquiers professionnels - Recevoir des réponses rapides à leurs besoins spécifiques - Réussir, réaliser leurs objectifs

Figure 36 : La classification des besoins des médecins

Faciles à observer, les besoins rationnels ont aussi une racine émotionnelle, provenant de la zone supérieure humaine, celle qui se réfère au statut et respect de soi-même, par rapport à la pyramide de Maslow. Les études pour connaître les clients et mesurer leur satisfaction sont importantes tant pour le marketing que pour tous les indices qu'elles donnent sur le sens. Mais cette approche est-elle suffisante, pour construire une relation de confiance qui rend possible la production du sens dans les services bancaires ?

La stratégie de Libra Bank. Son positionnement

Dans un environnement très concurrentiel, avec de grandes pressions économiques et des clients de plus en plus exigeants, Libra Bank a construit sa stratégie sur les deux aspects suivants :

- le positionnement distinctif - elle a ciblé au début la communauté médicale, pour élargir plus tard son intérêt vers les professions libérales ;
- l'innovation, comme une direction clé dans ses pratiques et tactiques quotidiennes.

Cette stratégie a fondamentalement influencé le sens créé pour le destinataire final. Ce positionnement sur la niche des professions libérales était une décision attentivement mesurée et calculée, prise après avoir réalisé de nombreuses études de marché. Libra Bank a exclu son positionnement comme une banque commerciale universelle, pour tout le monde, en calculant les grands investissements demandés par rapport à sa taille réduite. La décision de cibler le segment médical, peu attractif en 2004 pour les autres grandes banques, s'est avérée être une très bonne idée dans la durée. La croissance enregistrée par la banque suite à ce positionnement, a stimulé son expansion tant territoriale que vers d'autres segments des professions libérales comme : les juristes, les pharmaciens, les comptables, les architectes ou les experts de services informatiques.

Une fois que la banque a décidé de suivre cette stratégie commerciale, le grand défi a été de la transmettre à ses publics, afin que, dans l'esprit de ses clients, Libra Bank soit perçue comme la banque des professions libérales. Évidemment, le premier pas a été de communiquer ce positionnement à ses audiences.

En partant des besoins et des attentes exprimés par ses clients, comme vu dans les études présentées antérieurement, Libra Bank a insisté dans sa communication sur ses atouts, en soulignant qu'elle se détache des autres banques concurrentes par :

- Sa capacité d'être à l'écoute et de comprendre les besoins de ses clients (vu qu'un des grands reproches adressés aux banques est qu'elles n'écourent pas leurs clients, étant trop préoccupées à obtenir un profit) ;
- Sa volonté de construire des services et des produits financiers pour répondre aux spécificités juridiques et financières des professions libérales ;
- Son engagement de trouver des solutions afin que ses clients soient satisfaits ;
- Sa préoccupation d'offrir en permanence les meilleurs services pour ses clients, tant sur les canaux traditionnels (dans les succursales) que digitaux (sur le site web de la banque, par « Internet Banking »).

Au-delà du niveau déclaratif de ces affirmations, il est important de les mettre en place par les pratiques bancaires. Le positionnement représente la lutte pour un espace dans l'esprit du consommateur. Dans le contexte pratique, le positionnement représente la perception et les associations faites dans l'esprit du consommateur qui utilise un certain produit ou service d'une entreprise commerciale (Ries & Trout, 2001). Tout cela est lié à la problématique du sens, vu les facteurs et les synergies à prendre en compte dans la production du sens. La complexité du sujet est liée à sa capacité à comprendre et influencer l'esprit humain. C'est le plus grand challenge dans la production du sens. Le sens est le résultat de la métamorphose d'un message au sein de chaque esprit et il peut connaître des millions de formes. Dans cette perspective, positionner une marque dans la tête du consommateur est une action extrêmement difficile. Selon les sciences du marketing, pour réussir cela, le positionnement choisi par la marque doit être pertinent, dans la perception de ses audiences. Autrement dit, ce positionnement doit avoir un sens pour ses destinataires.

Les interrogations de Libra Bank sur ses clients

Dans sa communication, Libra Bank a insisté sur deux messages. Le premier souligne le fait que Libra Bank est une banque concentrée sur la niche des professions libérales (surtout les médecins). Le deuxième concerne l'objectif de la banque de faire la différence par rapport aux autres banques par son innovation, pour les produits et les services.

L'enjeu de la banque a été de transmettre ces deux messages pour qu'ils donnent du sens tant pour les employés que pour ses clients. En même temps, il est aussi important que la banque n'oublie pas ses responsabilités en tant que récepteur et qu'elle capte les retours des clients à ses messages. Le rôle du récepteur comporte une suite d'actions pour collecter les retours, les comprendre et ajuster la réponse de l'entreprise.

Pour mieux comprendre les fondements de la production du sens chez Libra Bank, l'observation a insisté sur les facteurs qui ont influencé la stratégie de niche de la banque. Il s'agit plutôt d'aspects économiques comme, par exemple, le fait qu'une banque universelle, pour toutes les catégories de clients, demande des investissements financiers considérables. Vu les aspects économiques pris en compte par les actionnaires de la banque, la variante d'une banque de niche trouve sa logique, dans le contexte d'un marché très compétitif. Le choix de cibler la communauté médicale comme un premier segment des professions libérales représente donc une décision raisonnable, dans la perspective d'un investisseur. En Roumanie, les médecins représentent une catégorie avec des revenus importants, bien éduquée (ce qui indique un risque bas au niveau du remboursement des créances). De plus, malgré leur demande d'être traités de manière spéciale par les banques, en 2004, aucune autre grande banque n'était intéressée pour couvrir ce segment en particulier. Dans ce cumul de facteurs, Libra Bank a vu une bonne opportunité, avec un potentiel de croissance dans la durée.

Facile à observer, la décision a été prise suite aux considérations économiques mentionnées antérieurement, sans s'interroger sur les aspects de la production du sens, du moins, pas de manière directe. Malgré l'absence du mot « sens » dans les discussions initiales, les études sur lesquelles la banque s'appuie dans sa stratégie prouvent l'intention de la banque de construire son approche sur un fondement solide, qui trouve sa place dans l'esprit des destinataires. En effet, c'est une manière de produire le sens.

Comme vu antérieurement, du point de vue quantitatif, la banque a fait toutes les analyses en termes de dimensions du marché, segmentation, opportunités de croissance. Tous les indicateurs ont pointé le choix de la niche médicale comme une bonne opportunité pour la banque. Une fois que Libra Bank a décidé sa stratégie, l'enjeu a été de la mettre en place, par les pratiques quotidiennes. Chaque produit, interaction ou communication de la banque inclut un sens tant pour leur émetteur que pour le destinataire, contribuant à la création de la perception générale sur la banque.

La banque émet ses messages perpétuellement par les voix de ses employés, ses clients, les médias ou les autres publics. Ces messages sont diffusés par la communication directe ou indirecte et par une multitude de canaux comme : la presse, Internet, les employés eux-mêmes, les clients ou d'autres publics. En effet, chaque expression de la banque qui admet un signe, transmet également un sens. Les affiches publicitaires, les articles dans la presse, l'aspect des succursales, les formulaires de réclamations et toute autre manière d'expression comportent tant une connotation qu'une dénotation. Autrement dit, au-delà des messages mêmes, il y a toujours le sens attaché, qui peut être interprété différemment par chaque acteur, dans un échange communicationnel et informationnel.

La stratégie de Libra Bank, mise en place par ses pratiques bancaires

En revenant au corpus de ce travail, après avoir établi son positionnement, Libra Bank a utilisé tous les moyens pour le mettre en place. Les éléments principaux pour identifier une marque, qui font naître les premières perceptions dans l'esprit du client sont : l'identité visuelle (le logo) et l'identité écrite (la signature de la marque). L'image suivante représente l'expression de la marque Libra Bank, en 2005, après son positionnement (Fig. 37). La signature « Libra Bank - la banque des professions libérales » précise clairement l'orientation et le territoire de la banque. Un slogan bien choisi du point de vue marketing, créé après consultations avec des professionnels en marketing et publicité, et après plusieurs débats et études internes et externes. Les couleurs, les dimensions et le format des lettres, tout cela représente un travail extrêmement minutieux, synthétisé dans une charte corporative qui décrit en détail l'identité de Libra Bank. Le but final est d'impacter l'esprit des destinataires pour influencer leurs perceptions sur la banque. L'identité visuelle et la signature de la marque représentent en général l'un des premiers contacts avec une marque et, donc, une occasion pour que le sens se produise. L'expression du corpus - l'information sur son positionnement - inclut l'idée d'une promesse à mettre en place par ses pratiques. À partir de cette promesse qui ouvre la porte à des attentes et des interprétations, le sens commence à prendre des formes différentes, en fonction de la prestation de la banque et de la perception des destinataires.



LIBRA BANK
Banca Profesiilor Liberale

Figure 37 : L'identité initiale de Libra Bank, une expression de la promesse de la marque

Les pratiques bancaires associées à l'image projetée

L'activité de crédit représente la prestation principale de la banque pour les clients ciblés, les professions libérales. La production du sens est essentielle, surtout pour convaincre les clients de s'engager à prendre des crédits. Dans la perspective du client, l'expérience bancaire représente d'abord une expérience d'interaction et de relation avec la banque, par son personnel. La représentation graphique suivante illustre la grande majorité des interactions entre la banque et son interlocuteur. Cela aidera le travail à mieux observer la mise en place des pratiques bancaires et leurs effets sur la production du sens (Fig. 38).

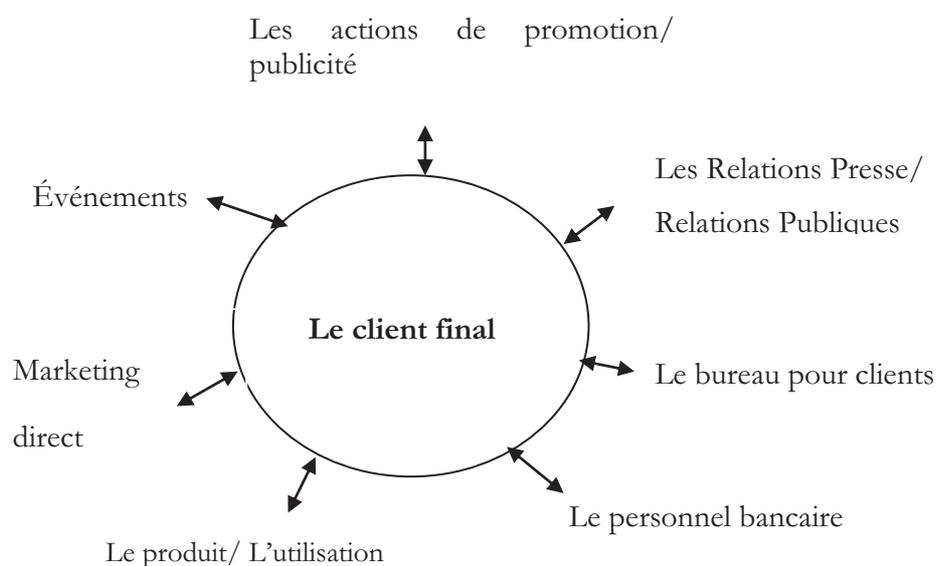


Figure 38 – Les points de contact entre la banque et ses interlocuteurs

Toute première interaction avec l'entreprise (par une image publicitaire, une discussion avec un employé, une recommandation, etc.) représente une expérience de la marque. Le destinataire a une impression initiale qui participera à la construction de sa perception, en y profilant les premières représentations du sens.

Aussi, dans la création de cette première perception d'une banque, l'image de la succursale bancaire joue un rôle important. C'est pourquoi les banques prêtent beaucoup d'attention à tous les détails dans leurs filiales. Après avoir choisi le profil de ses clients, Libra Bank a décidé de l'image de ses succursales : des espaces propres, lumineux, amicaux, modernes afin que ses clients se sentent à l'aise et tranquilles. Pour transmettre l'idée de l'ouverture et de la transparence, les filiales ont de grandes fenêtres. Cela représente aussi une tentative de se différencier de l'image traditionnelle des banques, caractérisées par le manque de transparence. De plus, à l'intérieur, la succursale a aussi des espaces ouverts pour renforcer l'image d'une banque transparente, de confiance. (Fig. 39).



Figure 39 : L'aspect esthétique extérieur et intérieur des succursales Libra Bank

L'aspect de ses succursales reste toujours un sujet important pour Libra Bank qui, depuis des années, mesure périodiquement la perception de ses filiales. En effet, l'image de ses succursales représente un moyen de mettre en place son positionnement. La banque a compris que les aspects esthétiques impactent la perception de ses clients. Pour satisfaire sa clientèle exigeante, Libra Bank a fixé des standards très élevés sur l'aspect de ses filiales, en veillant attentivement à ce qu'ils soient respectés.

Libra Bank a mis en œuvre une pratique qui a le rôle de garder la cohérence de la perception et finalement d'assurer la production du sens. En pratique, la banque a défini un standard sur l'aspect de ses succursales, qui a été distribué à ses employés (voir Annexe 6 : Formulaire de surveillance de l'image de l'entreprise). Cette standardisation se réfère à l'aspect extérieur et intérieur de la succursale et aussi à la présentation des employés et de leurs bureaux. Imposée comme une règle obligatoire, la conformité des aspects avec le standard est périodiquement contrôlée. Suite à ces contrôles, chaque succursale reçoit un certain score (comme dans l'annexe mentionnée antérieurement). Ce score est très important, car il compte dans le processus d'évaluation professionnelle de chaque directeur de succursale. L'observation a noté que le management de la banque était déterminé à respecter scrupuleusement le standard de l'image corporative. Le but final de ce standard est d'assurer la cohérence et l'unité de l'image Libra Bank, pour que chaque client ait le même sentiment de confort et de familiarité, qu'il soit dans la succursale d'une petite ville du pays, à Bucarest ou ailleurs, chez Libra Bank.

Dans la perspective du sens, c'est un des leviers que la banque fait l'effort d'utiliser (même si pas toujours conscients), pour assurer la production du sens devant le client final.

Le concept publicitaire – symbole et vecteur dans la production du sens

La présence visuelle de Libra Bank inclut tous les symboles graphiques de la banque, comme par exemple, les représentations publicitaires et promotionnelles. Dans un environnement de plus en plus compétitif, la « lutte » pour occuper un espace dans l'esprit du consommateur se déroule aussi à télévision, par la publicité. Ainsi, la manière de créer et de choisir le concept publicitaire peut représenter un avantage compétitif, par rapport aux autres concurrents.

En Roumanie, l'industrie publicitaire reste très forte en ce qui concerne son impact sur le comportement des clients. Par conséquent, toutes les grandes entreprises (y compris les banques) dépensent beaucoup d'argent pour marquer l'esprit de leurs audiences. Le concept utilisé par Libra Bank dans la création publicitaire qui a accompagné son positionnement comme « la banque des professions libérales » a eu comme objectif de faire la différence par rapport aux autres campagnes publicitaires. Finalement, un positionnement marque le territoire de la banque. Pour garder ce territoire, la banque doit transposer sa promesse en actions pratiques, de manière cohérente et dans l'intérêt du client. Tout cela, ajouté à la communication constante avec ses publics, va donner du sens à son positionnement.

Libra Bank a effectué plusieurs études et débats pour trouver la meilleure expression de son positionnement par les créations publicitaires. Il en a résulté un concept assez différent, parmi les autres illustrations publicitaires bancaires. Par son message publicitaire, la banque a souligné, vers ses publics, le fait qu'elle comprend et respecte vraiment la différence que les professions libérales font dans la vie sociale. Pour soutenir ces élites - les professions libérales - la banque a créé une offre spéciale, avec des services et des produits financiers dédiés.

Le président de la banque a synthétisé clairement le sens du positionnement, en disant : « Quand on présente Libra Bank comme la banque des professions libérales, il faut bien retenir que ce n'est pas seulement un slogan, c'est une manière de penser et une façon d'agir ». Au-delà de son aspect « stratégie de marketing », cette affirmation transmet le désir de la banque d'agir et de communiquer de manière à ce qu'elle crée du sens pour les clients. Dans la stratégie de la banque, son expression visuelle a représenté seulement l'un des premiers pas vers la construction du sens. Dans cette perspective, l'explication du président de Libra Bank offre une compréhension plus claire en ce qui concerne le sens que la banque voudrait transmettre : « Pour Libra Bank, être *la banque des professions libérales*, suppose d'assurer une qualité très élevée de ses services et produits, pour que la banque, par son offre, soit à la hauteur des exigences des métiers les plus reconnus et appréciés

du monde, comme les médecins, les architectes, les juristes, etc. ». Pour soutenir ce positionnement, Libra Bank a fait son choix pour le concept créatif publicitaire, à partir des caractéristiques de ses cibles. Ainsi, la banque a associé ses cibles à des symboles très forts et vivants comme le tigre, l'ours, l'aigle, l'éléphant (Fig. 40). Ces visuels sont accompagnés par des mots choisis dans le même registre, pour renforcer les messages de la banque : *le pouvoir, la capacité, la sagesse, l'esprit d'initiative, le respect, la détermination, l'indépendance.*



Figure 40 : Les symboles choisis par Libra Bank, pour créer la différence dans son expression

La psychologie classique considère les champs visuels comme une somme ou une mosaïque de sensations, affirmant que chaque sensation dépend strictement de l'excitation rétinienne locale qui lui correspond. Une approche très intéressante qui permet de mieux comprendre le rôle joué par les symboles dans la construction de

la perception. Merleau-Ponty exprime parfaitement cette idée, à partir d'un célèbre passage de « Méditations » de Descartes : « je dis que je vois des hommes passer dans la rue, mais en réalité, que vois-je vraiment ? Je ne vois que des chapeaux et des manteaux qui pourraient aussi bien couvrir des poupées qui ne se remuent que par ressorts, et si je dis que je vois des hommes, c'est que j'ai saisi, par une inspection de l'esprit, ce que je croyais voir de mes yeux. Les objets devant moi ne sont pas le résultat de ma propre vue mais seulement de mes pensées » (Merleau-Ponty, 1948, p. 89).

Les messages écrits

À côté des symboles visuels, les messages écrits renforcent le positionnement de la banque, en influençant de manière fondamentale la construction de la perception des clients. Les objectifs de la banque par les textes rédigés étaient les suivants :

- transmettre des messages pertinents et percutants, liés au positionnement ;
- créer un contenu rationnel et émotionnel pour faire la différence, en transmettant les caractéristiques principales des professions libérales (le pouvoir, le respect, la sagesse, leur rôle spécial dans la société, etc.)
- utiliser des moyens particuliers d'expression, par rapport aux autres banques, pour renforcer son positionnement distinctif.

À partir de son positionnement, Libra Bank a toujours suivi son objectif de se construire une identité unique dans le paysage bancaire roumain, devant tous ses publics. Ainsi, dans sa stratégie communicationnelle, après avoir étudié les approches et les messages utilisés par d'autres banques commerciales, Libra Bank a opté pour un choix différent.

Libra Bank a répondu aux besoins de ses cibles, premièrement par sa stratégie communicationnelle, qui a été construite autour de la reconnaissance et du respect pour les professions libérales. Ainsi, dans ses matériaux communicationnels, la banque a appelé ses clients de professions libérales « les Super Professionnels », en reconnaissant de manière publique le haut niveau de préparation demandé par ces métiers. Suite à mon observation participative, je peux affirmer que cela a été une démarche courageuse, tant en ce qui concerne le positionnement, que la manière de l'exprimer par les visuels et les messages.

Pour mieux souligner son appréciation et même, son appartenance aux vrais professionnels, Libra Bank s'est positionnée elle-même comme le spécialiste financier, dédié aux besoins des professions libérales. Le message choisi pour accompagner les visuels a été : « Les super professionnels sont nos clients ». Ce message a été adapté à chaque profession libérale : les super-médecins, les super-juristes, les super-architectes, etc. Dans cette perspective, il est très intéressant de noter la manière dont Libra Bank se positionne en partenariat avec ses clients, son message étant « Chez Libra Bank, votre vocation professionnelle rencontre notre force financière » (Fig. 41). Par exemple, ce message, en accompagnant le visuel du tigre comme symbole de la force, du respect et du courage, a été publié dans tous les magazines destinés aux médecins. Cela renforce l'idée que Libra Bank est la banque des professions libérales, avec le but final de générer la confiance des médecins dans la banque. Comme je l'ai mentionné tout au début de ce travail, la confiance est la condition clé dans le choix d'une banque. Suite à l'observation, j'avance l'idée que la confiance est aussi liée au sens, en influençant fortement la perception des interlocuteurs.



SuperMEDICII
sunt clienții noștri

Personalitate fascinantă, tigul este un simbol al puterii, curajului și voinței.
Întocmai ca un SuperMEDIC, cum ești tu.

La Libra Bank, te cunoaștem și te respectăm.

Dacă detii sau dorești să îți deschizi o clinică sau un cabinet medical ori veterinar, Libra Bank îți oferă soluții dedicate pentru credite de investiții, de cheltuieli curente sau de achiziție de echipamente, dar și pentru depozite și carduri. Din noiembrie, ai dobânzi și mai avantajoase, condiții de obținere și mai flexibile, produse și mai bine adaptate nevoilor tale. Iar membrii familiei tale au, la rândul lor, beneficii de la Libra Bank.

Vocația ta profesională întâlnește forța noastră financiară.

LIBRA B BANK
Banca Profesilor Liberale
www.librabank.ro info@librabank.ro Tel: 021-208.80.00

Les Super MÉDECINS sont nos clients.

Chez Libra Bank, votre vocation professionnelle rencontre notre force financière.

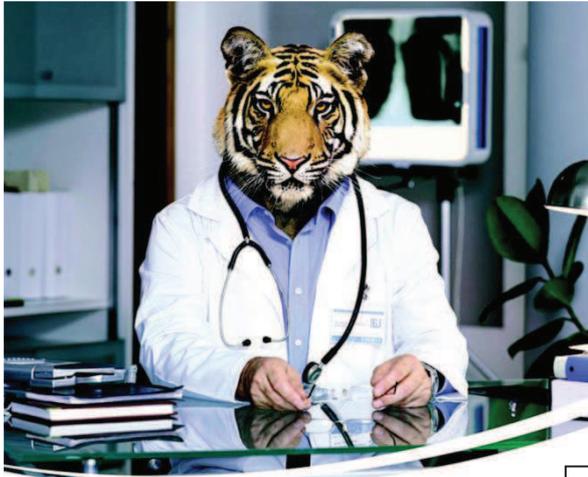
Figure 41 : Le positionnement, renforcé par le message écrit, à côté du visuel

Les influences sur le sens du document bancaire et sur le type de langage

Le langage injonctif

La banque utilise les visuels et les messages clés présentés antérieurement, aussi dans sa communication du produit, avec l'objectif de générer des ventes. L'observation a noté la préférence de la banque pour le langage injonctif, dans ce type de communication orientée vers la stimulation de l'action. Ces actes de langage sont des topoï rhétoriques dont le contenu de sens réitère souvent une exhortation ou un appel, comme par exemple : les annonces des actions ponctuelles ou renouvelables (les événements organisés par la banque), les matériaux réalisés pour promouvoir les produits (Fig. 42) ou les indications pour conseiller les clients sur les services et les risques bancaires.

Il est intéressant d'observer la manière dont les récepteurs répondent à ce type de langage, de voir si et dans quelle mesure il influence leur comportement. Comme il est toujours difficile de suivre les effets chiffrables de la communication dans les résultats des ventes, j'ai essayé, pendant mon observation, d'identifier les méthodes et les outils qui permettent tout de même de suivre et mesurer, le plus possible, l'impact de la communication. La communication digitale, grâce aux nouvelles technologies, permet la traçabilité du comportement et des actions en ligne des interlocuteurs, en facilitant les processus de mesure. Par exemple, le spot publicitaire de l'illustration suivante (Fig. 42) a été construit avec un objectif très clair : celui de stimuler la croissance des dépôts bancaires, autrement dit de convaincre les potentiels clients de placer leur argent à Libra Bank. Le message est simple et direct, de manière injonctive.



SuperMEDICII sunt clienții noștri

SuperMEDICII ca tine primesc acum la **Libra Bank SuperDOBÂNZI** la depozitele în lei și în Euro:

Dobânzi de până la **11,75%** pe an la depozitele în lei
 Dobânzi de până la **6,15%** pe an la depozitele în Euro
 sau
 Alege cardul **Libra Mix Medical** cu **9,5%** dobândă pe an*

* Dobândă se aplică pentru sumele de minim 500 RON, păstrate pe card.
 Aceste dobânzi se pot modifica fără notificare prealabilă.
 Pentru informații suplimentare vă rugăm contactați-ne în sucursalele LIBRA BANK.

LIBRA BANK
 Banca Profesilor Liberale
 info@librabank.ro; www.librabank.ro; tel.: 021 20 88 000

Le texte de l'affiche :

Les Super MÉDECINS
sont nos clients.

Les Super MÉDECINS
comme vous bénéficiez
maintenant des Super Dépôts
chez Libra Bank.

Figure 42 : Création publicitaire pour stimuler les dépôts bancaires personnalisés pour les médecins

Facile à observer, la grande différence entre ces deux exemples illustrés par les images antérieures (Fig. 41 et Fig. 42) consiste simplement dans les détails présentés dans la deuxième figure, pour stimuler l'action finale.

De plus, chaque création publicitaire est adaptée au canal de communication choisi, même si la cible reste la même. Par exemple, il y aura plus de texte dans une affiche présentée dans un magazine, par rapport à un style plus succinct pour un spot en ligne.

Comme mentionné antérieurement, l'environnement digital, grâce à son avantage technologique, offre la possibilité de mesurer l'action générée suite à une communication. Il est facile de compter le nombre de personnes qui ont cliqué sur

la publicité en ligne, de suivre ceux qui ont appelé la banque pour demander plus d'informations et, finalement, ceux qui ont vraiment constitué un dépôt bancaire chez Libra Bank. C'est le grand avantage d'Internet – un dialogue direct, qui permet de suivre les actions et les réponses. Au cours des dernières années, l'environnement digital a enregistré une croissance fulgurante parmi les espaces publics utilisés pour l'expression de la marque. Ainsi, le digital est devenu aujourd'hui un concurrent sérieux pour les médias télévisés, en termes de capacité à engager les audiences et aussi, en ce qui concerne les volumes d'argent investis par les campagnes publicitaires des entreprises. Mais, au-delà de ces aspects plutôt marketing, la question de ce travail est : dans quelle mesure existe-t-il un rapport direct entre la production du sens, le canal de communication et la réponse des interlocuteurs par une action ? Cette observation participative sur la dynamique du monde bancaire reste concentrée sur l'identification des meilleurs moyens pour créer du sens sur les différents canaux de communication, par rapport aux résultats mesurables de manière objective. Dans cette perspective, j'ai préféré traiter différemment chaque outil ou environnement où la banque produit ses messages et manifeste ses pratiques, pour mieux identifier les formes que le sens peut prendre.

Dans cette perspective, la communication digitale représente une zone dans mon observation à laquelle j'ai dédié une section spéciale, vu sa complexité, les enjeux et les impacts ultérieurs. J'ai préféré, donc, traiter de manière distincte la complexité de l'espace web, pour mieux comprendre les particularités qui définissent le comportement humain dans l'environnement en ligne. Finalement, ma conclusion reste toujours que le sens n'est pas fait par un canal ou un outil, mais par la réponse des interlocuteurs au message. En même temps, le travail prend en compte le fait que cette réponse est aussi très influencée par le canal et l'outil. Le grand challenge reste d'identifier le changement permanent de cette réponse. Les perceptions et la manière d'intégrer un message se transforment perpétuellement, suite aux dynamiques continues qui influencent le consommateur.

Les rôles et les interactions des langages informatifs, descriptifs et explicatifs

Premièrement, il est important que toutes les informations émises par la banque soient faciles à comprendre par leurs destinataires. En effet, c'est un des lieux où la banque peut agir pour influencer et tracer le sens qu'elle veut produire, à l'aide du langage informatif. D'une manière générale, le langage informatif représente tout langage formel utilisé à un titre quelconque dans la définition ou le fonctionnement d'un système d'information. C'est le langage de la transmission à un locuteur d'un état de choses. Mais pour mieux exprimer cette approche, je fais appel aux mots d'Austin, pour lequel ce langage est fondamentalement le langage de la performativité. Dans son ouvrage « Quand dire, c'est faire », Austin parle de « l'illusion descriptive » (Austin, 1970, p. 39) selon laquelle la fonction de tout énoncé serait limitée à « décrire un état des choses » (Austin, 1970, p. 37) ou à « affirmer un fait quelconque » (De Kerchove, 2005, p. 11). Mais, d'un autre côté, l'énoncé a d'abord le rôle d'accomplir une action plutôt que de se borner à rendre compte de la réalité. Pour soutenir cette direction, l'approche d'Austin propose de qualifier de « performatif » l'énoncé qui accomplit un acte par le simple fait d'être prononcé, pour mieux l'opposer ensuite à l'énoncé exclusivement descriptif, qu'il nomme « constatif ».

Autrement dit, les actes du langage informatif sont des lieux rhétoriques qui sont présents dans le corpus du travail par des textes et images pour assurer les informations utiles sur la banque (Fig. 43). Dans la communication bancaire quotidienne, il peut aussi servir pour « signaler » la prévention des risques (Fig. 44) ou pour la promotion (par exemple, un communiqué de presse, voir l'Annexe 7 - Communiqué de presse Libra Bank - La banque des professions libérales).

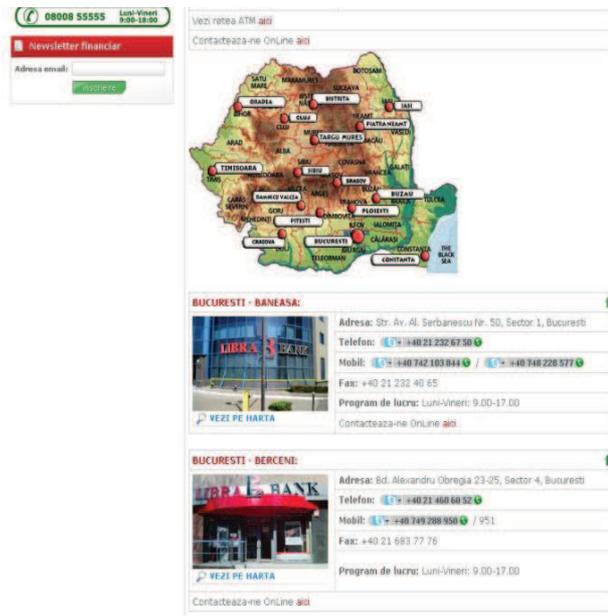


Figure 43 : L'information présente sur le site web de la banque sur le réseau des succursales Libra Bank au niveau national

L'image suivante présente un texte informatif (Fig. 44) publié sur le site web de la banque qui prévient sur les risques de fraudes aux cartes bancaires. Les clients reçoivent également des conseils tant pour prévenir ces situations, que pour agir dans le cas où ils seraient victimes d'une fraude (les numéros de téléphone à appeler, e-mail de contact, etc.).

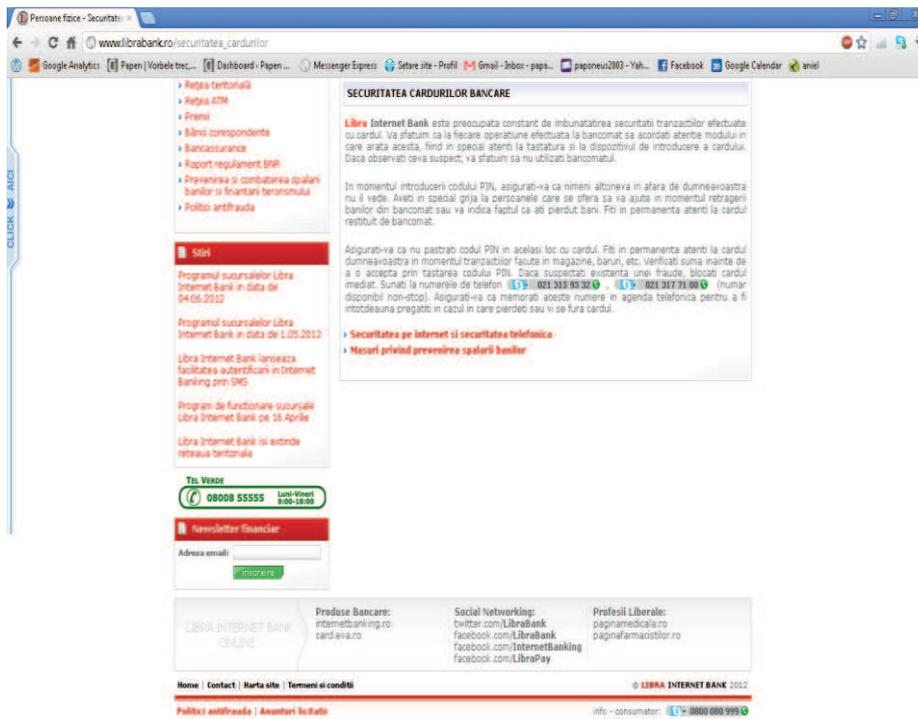


Figure 44 : Les informations affichées sur la prévention des risques associés aux cartes bancaires

L'observation sur la typologie des langages note aussi l'utilisation des langages descriptifs et explicatifs, dans la transmission quotidienne des messages de la banque. À côté du langage informatif, dans la manière de présenter la banque, se trouve le langage descriptif. Le langage descriptif représente « un dispositif de traduction par lequel un langage est transformé dans un autre langage » (Bernstein, p. 197). Il permet la reconnaissance des relations empiriques entre les pratiques que Libra Bank effectue quotidiennement et la manière dont elles répondent aux attentes des clients, leurs bénéfiques (voir les informations générales de présentation de Libra Bank, dans les communiqués de presse, comme illustré dans l'Annexe 7, mentionnée antérieurement). Le langage explicatif se réfère à ce type de langage objectivant, mais en même temps, qui est n'est pas du tout dépourvu de subjectivité, totalement explicite, analysable et maîtrisable. La factualité n'est pas sa seule

caractéristique dans le contexte pratique du langage explicatif qui reste encore chargé de l'intentionnalité. Il s'agit d'un langage qui exige tout autant d'être écouté que d'être pratiqué. Or, écouter le langage, c'est instaurer avec lui une relation herméneutique. Concrètement, les actes du langage descriptif sont des lieux rhétoriques, présents dans le corpus de ce travail de manière extrêmement variée : fiches de produits, documents de présentation de la banque, etc. En effet, dans une banque, la majorité des documents utilisés couramment sont des documents explicatifs et informatifs - par exemple, toute la documentation interne qui assure et influence fortement les activités quotidiennes (voir Annexe 8, « Les procédures utilisées dans les activités de la communication chez Libra Bank »).

Les types de langages utilisés jouent un rôle important, tant dans la manière d'exprimer les messages de la banque que pour la perception des interlocuteurs. La tonalité utilisée impacte et fait naître des résonances différentes dans l'esprit de l'audience. Les langages explicatif et informatif représentent surtout l'apanage de la communication de la banque avec les organismes de contrôle, comme les auditeurs ou la Banque Centrale. L'observation a montré que la banque préférait le langage injonctif, dans le dialogue direct avec ses clients. Libra Bank s'adresse à ses interlocuteurs pour provoquer une action, avec des formulations impératives pour stimuler l'action, comme par exemple : « Bénéficiez-en maintenant ! Choisissez maintenant ! » (Fig. 42).

Dans le dialogue avec ses clients, la banque fait aussi appel aux langages explicatifs, informatifs et descriptifs, mais leur ratio reste minoritaire par rapport au langage injonctif. Il est toujours intéressant d'observer la réponse de l'audience à ces messages et de repérer les subtilités de ces retours.

Dans la perspective de la production du sens, la cohérence entre le message à transmettre, le canal de communication et le type de langage choisi influencera la compréhension des destinataires. D'un autre côté, dans la perception et la production du sens, vont également intervenir des facteurs clés spécifiques à chaque interlocuteur : l'éducation, le statut social, les attentes et les émotions, les besoins

financiers, etc. Même si la banque arrive à bien gérer et contrôler la transmission des messages, son défi reste de bien comprendre la complexité des ressorts internes de ses audiences qui déclenchent leurs réactions. En effet, c'est la subtilité de la production du sens, un processus extrêmement fin et dynamique, qui comporte tant un mélange d'aspects herméneutiques, rationnels et explicatifs, qu'une dose d'empirisme et d'intuition.

La propagation du sens et ses déviations

La nouvelle image de Libra Bank dans l'esprit des interlocuteurs

Pour mettre en place ses nouveaux visuels et positionnements, Libra Bank a eu besoin premièrement que ces concepts soient compris et acceptés, par leurs destinataires, les professions libérales. Ce processus comporte deux facettes complémentaires :

- D'un côté, le positionnement de la banque, le sens qu'elle a donné aux nouveaux messages et images, exprimé par des idées distinctives et claires, qui devraient refléter ses valeurs fondamentales. Ainsi, un premier message souligne son professionnalisme, en tant que banque des professions libérales, pour répondre aux standards et exigences très élevés de ses clients. La banque essaie également de transmettre sa reconnaissance et son respect pour les professions libérales, par des symboles visuels forts, associés à ces métiers.

- De l'autre, il y a le sens que les destinataires donnent à ces informations. Pour mieux « préparer » la compréhension de ses messages, la banque a mis en place un programme entier pour le lancement et la communication du changement, tant en interne qu'en externe. Ainsi, la banque a d'abord préparé ses employés pour ce changement, en leur expliquant les raisons et les enjeux. Ensuite, elle s'est

constamment assurée que les employés aient bien compris le sens de ce positionnement. Le but final était que chaque employé puisse porter ce sens vers les clients et répondre à toutes leurs questions sur les images et les messages de la banque. Dans sa stratégie de transmettre le sens, la banque a mis en place une suite d'actions, parmi lesquelles :

- La conférence publique, organisée pour lancer et expliquer son positionnement et image devant les médias, les plus importants clients et les autorités des professions libérales (par exemple, le Président du Collège des Médecins de Roumanie ou le Président de l'Association des Juristes de Roumanie, etc.) ;
- La publication d'un communiqué de presse de la banque, le même jour, annonçant son positionnement (voir Annexe 7) ;
- La mise en ligne du nouveau site web de la banque, le jour du lancement public, afin que tous les canaux de communication – traditionnels et en ligne - soient alignés pour assurer le maximum de cohérence ;
- Le programme pour communiquer la nouvelle image et le positionnement, par des partenariats et actions communes avec les autorités de professions libérales, la présence de la banque dans la presse de spécialité, la participation aux événements organisés pour les professions libérales, etc.

Toutes ces actions, organisées de manière cohérente et corrélées avec les formations internes, pour les employés, ont eu comme but principal de faciliter l'accomplissement des objectifs d'image et commerciaux de la banque. En même temps, elles ont eu également un rôle très important dans le processus de création et transmission du sens de la banque. Pour mieux comprendre et pouvoir influencer le comportement de ses destinataires, la banque a choisi une stratégie en trois étapes. Premièrement, Libra Bank a essayé d'identifier les effets immédiats produits au niveau de la perception des clients, suite à son nouveau positionnement et sa nouvelle expression visuelle. Du point de vue méthodologique, la banque a opté

pour interroger ses clients sur la nouvelle image, pour surprendre leurs réactions à chaud (voir les réponses suivantes). Le but final de cette démarche a été d'identifier la perception des clients, suite aux efforts de communication de la banque pour transmettre son nouveau positionnement et sa nouvelle image (voir Annexe 9, « La présentation de la nouvelle image Libra Bank »). Comme mentionné antérieurement, les objectifs déclarés de la banque continuaient à rester concentrés sur les enjeux commerciaux et chiffrables (le volume des ventes, la part de marché, etc.). Sans l'avoir exprimé directement par les questions adressées, le mérite principal de cette initiative a été de dévoiler si les messages de la banque créent du sens dans l'esprit de leurs destinataires et surtout, quel est leur sens perçu. Cette étude a été effectuée immédiatement après la mise en place du programme de communication sur la nouvelle image, sur un échantillon de 300 personnes, représentatif de toutes les catégories des clients Libra Bank. La synthèse suivante de ce questionnaire aide à mieux comprendre dans quelle mesure la nouvelle image a impacté l'esprit de ses destinataires. Ainsi, les résultats indiquent :

- En ce qui concerne le niveau de notoriété du changement effectué, 90 % des personnes interrogées ont remarqué la nouvelle image de la banque ;
- Le niveau mesuré d'acceptabilité de la nouvelle image a été de 52 % - ce pourcentage des personnes interrogées indique qu'elles aiment beaucoup les nouveaux visuels ;
- 49 % des personnes interrogées apprécient l'originalité de l'initiative Libra Bank et 39 % d'entre elles la considèrent comme très distinctive, par rapport aux autres banques roumaines.

Pour mieux identifier le sens produit au niveau du client, l'observation suit la manière dont chaque symbole visuel a été reçu et perçu par la profession libérale qu'il illustre (Fig. 45).

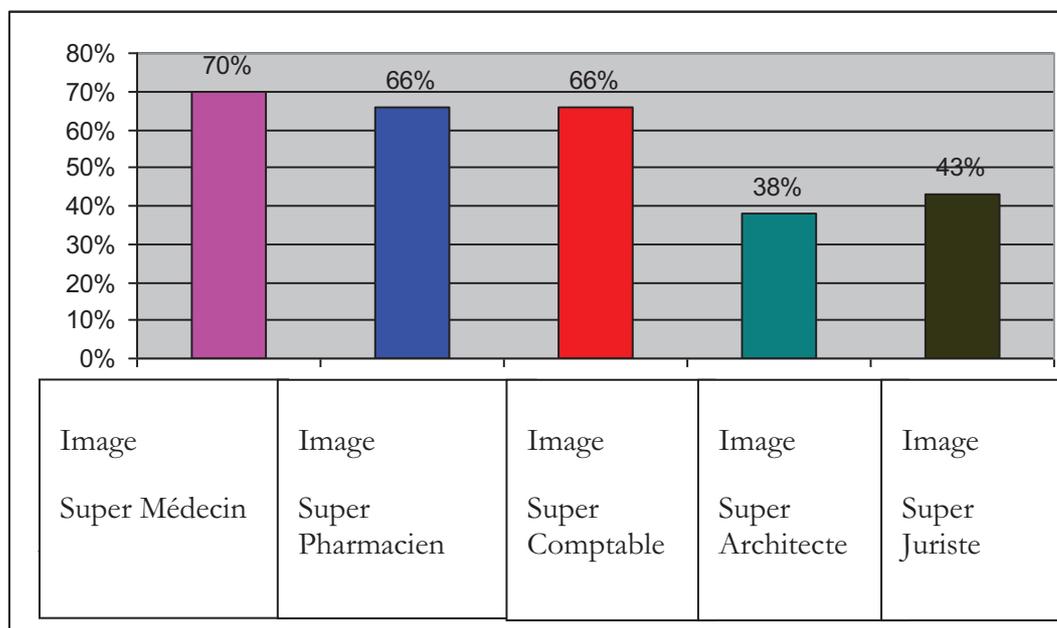


Figure 45 : Le taux d'adhésion aux associations faites entre les symboles visuels et les professions libérales

Les conclusions de cette première étude sont que le positionnement de la banque a été bien accepté par les clients et que cette initiative a également créé une vraie différence dans le paysage bancaire roumain. Pour vérifier et renforcer ces premières conclusions, Libra Bank a mis en place une deuxième étude, qui a eu le rôle d'assurer à la banque que ses changements ont été appréciés et assimilés par leurs destinataires. Cette deuxième étude, également basée sur des questionnaires quantitatifs et effectuée sur plus de 350 personnes, a été réalisée six mois après la première, pour laisser le temps de mettre en place le nouveau positionnement. Dans ses résultats, quelques différences ont été enregistrées par rapport à la première étude. Par exemple, après six mois (pendant lesquels la banque a mis en place beaucoup d'actions pour communiquer les nouveaux messages), le pourcentage des destinataires qui avaient remarqué la nouvelle image de Libra Bank a augmenté de 90 % à 98 %. La nouvelle image a aussi été considérée comme très bien choisie par

58 % des personnes interrogées, par rapport à 52 %, pourcentage obtenu suite à l'étude antérieure. Les résultats de cette deuxième étude, suite aux actions constantes de communication effectuées par Libra Bank, montrent la puissance de la persévérance et de la cohérence. Ces caractéristiques de la stratégie communicationnelle de la banque ont finalement transformé le nouveau positionnement de Libra Bank en une approche familière, vers laquelle ses destinataires sont devenus beaucoup plus ouverts. La conclusion est qu'une nouvelle information peut être acceptée si elle prouve sa logique, reçoit une communication cohérente et, le plus important, si elle n'entre pas en contradiction avec les intérêts primaires de son récepteur. Dans la perspective de la production du sens, la question qui reste toujours ouverte est : dans quelle mesure l'entreprise était-elle vraiment intéressée par le sens produit au niveau de ses interlocuteurs, par ses messages ?

La construction et la préservation d'une marque commerciale représentent des processus dans la durée, en étant très liées à la production du sens. Cette recherche du sens dans un domaine de services, comme le domaine bancaire, devient même plus soumise à la subjectivité de l'interprétation car, en l'absence d'un produit tangible, les services sont réalisés par des interactions humaines. Les messages émis par une entreprise qui offre des services, cumulés avec la qualité des services mêmes, se combinent pour créer la perception subjective du client. Bien sûr, les messages de la banque peuvent influencer la création de cette perception, si la banque arrive à produire son sens. Si les messages de la banque ne trouvent pas d'échos dans les ressorts internes de leurs destinataires, le risque est d'assister à une rupture du sens. En suivant cette logique, il y a deux représentations du sens : celle de l'émetteur, la banque, et celle du récepteur, le client. À partir de l'hypothèse primordiale de cette thèse, finalement, seul le client valide le sens de la banque. Cette validation représente un processus parfois pas complètement conscient, mais qui impacte fortement la perception et le comportement ultérieur du client. Mais dans quelle mesure les entreprises font-elles cet exercice pour se poser les questions sur le sens ? L'observation sur Libra Bank n'a jamais surpris ce type d'approche, dans cette

forme, orientée vers le sens, mais ce que j'avais observé sont des parties de cette approche. Par exemple, la banque cherche toujours à mieux connaître ses clients : leurs attentes par rapport à la banque, leurs besoins financiers, les choses qu'ils apprécient ou non dans les services de la banque, les valeurs les plus importantes dans leurs vies. Sans se prononcer maintenant si ces interrogations sont ou non suffisantes pour la création d'une relation durable et profitable avec les clients, cette recherche continuera à présenter des pratiques quotidiennes de la banque, pour remettre en question leur pertinence dans la perspective de la production du sens.

Le sens quotidien

Pour mettre en place sa stratégie, Libra Bank a réalisé des actions conçues pour couvrir toutes les dimensions internes et externes de la banque, en suivant un plan de communication intégré.

Premièrement, la banque a prêté une attention particulière aux aspects internes. Ainsi, Libra Bank a lancé un plan de communication pour ses publics internes, ses employés. La banque a décidé de diviser l'audience interne en quatre grandes catégories, tant au niveau du siège central qu'au niveau local : les services d'assistance (comme le SI, le Service Personnel, Administration et Logistique, etc.), les services pour le contrôle du risque (qui ne sont pas en contact direct avec les clients), la force des ventes et les conseillers bancaires des succursales (l'interface entre la banque et les clients, le personnel des guichets bancaires). Cette décision indique que la banque a anticipé le besoin d'une communication adaptée pour chacune de ces catégories, pour mieux comprendre les messages. Même si l'idée n'est pas exprimée, cela indique une volonté de la banque de produire du sens pour chacun de ces interlocuteurs internes. Par exemple, le service personnel cherchera davantage à capter les messages qui augmentent l'attractivité de la banque comme employeur : l'ouverture qui indique des possibilités d'évoluer dans la carrière professionnelle, l'esprit innovateur, l'accent mis sur la performance, etc. Tout cela a

beaucoup plus de sens pour les employés de cette catégorie, en représentant des messages transmissibles vers les potentiels candidats.

Une fois la nouvelle image pour les professions libérales mise en place, les dirigeants de la banque ont organisé des séances internes de communication pour chacune de ces catégories, afin qu'elles comprennent et portent les messages stratégiques de la banque vers les publics externes.

Le sens porté sur le terrain

Le travail insistera, dans sa prochaine section, sur les pratiques de la banque pour transmettre le sens vers deux catégories d'employés, qui sont toujours en contact avec les clients finaux : la force de ventes et les conseillers bancaires des succursales.

Suite à l'observation, le travail essaie d'établir des corrélations entre la sémiotique et la communication, pour ouvrir des perspectives pragmatiques vers le discours (dans le contexte bancaire). Le but est de reconnaître d'autres éléments qui, à côté des messages, produisent des effets sur le sens, dans un processus de communication. (Semprini, 1996, p. 416). Ainsi, le travail passe du niveau théorique au niveau pratique, dans une réflexion sur le futur, pour mieux identifier les racines du sens et, également, pour comprendre ses effets complexes. L'argument à la base de cette démarche est que la transposition de la sémiotique sur le terrain aidera à gagner plus de compétences pour mieux comprendre les conditions générales de la production et de la perception du sens et les diverses significations qui se manifestent pour le même signe (Floch, 1990).

Suite aux années d'observation participative, cette partie de la recherche, guidée par l'approche théorique, se concentre sur les pratiques quotidiennes du terrain, pour identifier des subtilités ignorées, dans la perspective du sens.

Les vecteurs directs du sens vers le client ou une perspective commerciale sur le sens

Pour les catégories énoncées antérieurement - la force de ventes et les conseillers bancaires des succursales – la banque a mis en place des stratégies et des tactiques pour perfectionner leur attitude et leurs compétences communicationnelles. Pendant mon observation participative, j'ai coordonné moi-même, un programme de formation dédié au personnel bancaire des ventes, en contact direct avec le client (voir Annexe 10, « Techniques pour créer et maintenir une bonne relation avec nos clients »). Ce programme a eu deux objectifs : 1) que les employés comprennent les messages principaux de la banque et 2) qu'ils apprennent à les transmettre aux clients par tous les types de communication verbale et non-verbale, en utilisant les bonnes formules d'appellation, la bonne attitude, gestuelle ou tonalité. De plus, les employés ont reçu un guide de communication avec les clients, comme un outil à utiliser quotidiennement. Suite à ces formations, les résultats des ventes ou des opérations bancaires ont été attentivement surveillés, pour voir l'impact du programme sur la performance des employés.

Pour mieux comprendre le contexte pratique, il est important de mentionner que les dirigeants de la banque ont toujours mis beaucoup de pressions sur la force de ventes pour accomplir les objectifs. La force de ventes est considérée comme le moteur dans le fonctionnement de la banque. L'argument était que, sans clients et sans une activité commerciale profitable, l'entreprise ne justifiait plus son existence. Dans mon rôle de participante active à ces formations et à la construction des supports communicationnels pour la force de ventes, j'ai identifié les ambitions finales de la banque, par ce programme. Premièrement, la force de ventes doit présenter l'offre bancaire de la manière la plus claire et attractive possible. Deuxièmement, elle doit apprendre les tactiques pour négocier et convaincre le consommateur pour qu'il achète les produits Libra Bank. Autrement dit, toute interaction avec le client était jugée et mesurée par sa décision finale d'acheter ou non.

Par exemple, la banque a organisé plusieurs formations pour communiquer par téléphone avec les consommateurs. Pendant ces séances, la force de ventes a téléphoné à sa liste de clients ou prospects, pour leur vendre un certain produit ou service bancaire. Cet exercice a eu, donc, un double objectif : former les employés et générer des ventes. De plus, les trois meilleurs employés, classés suite aux résultats concrets pendant ces appels téléphoniques avec les clients, ont été récompensés par la banque. Impliquée activement dans ces formations, la réflexion rétrospective me permet d'affirmer que les messages d'introduction et de passage ont été structurés de manière correcte, mais qui aujourd'hui ne me semble plus suffisante. Pour mieux comprendre, les phrases suivantes représentent des exemples de ces messages : « Te présenter quand tu appelles l'interlocuteur, toi-même et l'institution / demander s'il peut parler pendant quelques minutes / savoir bien écouter ce qu'il dit, ce qu'il a besoin / poser des questions ouvertes, etc. ». Ce sont de bonnes tactiques conversationnelles, mais qui restent élémentaires et ralliées à un objectif trop étroit, celui de vendre. En effet, le danger potentiel de cette approche est d'ignorer complètement la production du sens, avec le risque associé de ne pas conscientiser sa rupture. Il est même plus difficile de produire et de transmettre le sens d'un message par téléphone, vu toutes les barrières entre les interlocuteurs : d'espace, de contexte (le client peut être au milieu de ses activités quotidiennes, complètement en dehors du contexte bancaire), techniques, de temps, etc. L'état d'esprit et la disponibilité du client vont influencer dès le départ la discussion téléphonique. Autrement dit, il y a une différence immense de calibrage en termes de positionnement entre les deux interlocuteurs, le client et le représentant de la banque et cela affecte fortement la production du sens, de manière négative. Il est très difficile d'aligner les contextes, les pressions et les intérêts des interlocuteurs, pendant quelques minutes de conversation téléphonique. Cela explique, au niveau pratique, le taux bas de succès pour les ventes par téléphone, du moins dans le domaine bancaire.

Par rapport aux discussions par téléphone, l'interaction directe, face à face, comporte deux aspects. D'un côté, elle est plus complexe en ce qui concerne la

gestion de la relation et de l'autre, elle offre un peu plus de facilité pour capter les retours de l'interlocuteur et adapter la réponse. Dans la littérature de spécialité, il y a des centaines de formations sur le comportement et l'attitude du vendeur dans sa relation avec un prospect, toutes avec le même but, celui de générer la vente. Au cours des dernières décennies, les entreprises commerciales ont recouru à des méthodes de plus en plus sophistiquées, pour augmenter le volume des ventes. L'enjeu déclaré par les institutions était de mieux comprendre les besoins et le comportement du consommateur. Dans le contexte pratique, les enjeux finaux restent toujours les mêmes, de stimuler et d'augmenter les ventes. Les efforts du marketing utilisent les plus récentes informations, comme par exemple toutes les innovations apportées par les sciences du neuro-marketing. En étudiant en profondeur les fonctions du cerveau humain, le neuro-marketing part du principe que la décision d'achat est prise en quelques instants, suite à l'activation de l'émotionnel et du subconscient dans le cerveau. Sans entrer dans la complexité de ce domaine, j'ai trouvé intéressant d'observer la manière dont la réponse se construit dans le subconscient humain, suite aux divers stimuli de langages, images ou gestes. Cette petite incursion dans le neuro-marketing souligne la préoccupation et les investissements humains et financiers considérables engagés pour mieux connaître et influencer le consommateur. Cette intrusion dans le subconscient humain cherche finalement, par des méthodes empiriques, les stimuli qui vont créer le sens dans l'esprit du sujet de la recherche.

En revenant à la force de ventes de la banque, l'observation note les investissements conséquents mis en place, en termes de ressources humaines et financières, pour soutenir les objectifs des ventes. Tout cela indique également la grande pression existante pour l'accomplissement de ces objectifs. Pour mieux comprendre le contexte, il est important de prendre en compte les deux facettes du travail de la force de ventes : 1) passer les messages de la banque auprès des clients pour les convaincre d'acheter les produits/services ; 2) soutenir en interne le cas de clients, devant le département du risque, pour les demandes de crédits. Le travail quotidien d'un commerçant bancaire demande des efforts pour garder la cohérence entre ces

deux aspects. Sinon, le risque est de transmettre au client des messages contraires sur le même sujet. Par exemple, le client peut avoir une bonne relation avec le commerçant bancaire et donc, il achète un service suite aux discussions avec le commerçant, mais les termes du contrat final peuvent être moins attractifs, suite aux clauses du risque. Le client signera le contrat, s'il a un besoin financier pressant, mais dans son esprit, la rupture du sens est déjà produite. Cela affectera sa perception dans la durée et, également, la recommandation qu'il fera sur la banque. Les pratiques bancaires quotidiennes dévoilent une multitude de points d'interactions qui influencent la production du sens dans toutes les directions, pendant la création et la transmission des messages vers les clients. En gardant l'aide théorique apportée au début de cette thèse, j'ai intégré l'observation sur les flux communicationnels dans la perspective humaine introduite par Roman Jakobson, car le résultat réel de la pratique quotidienne ne peut pas exister sans le contexte où elle se manifeste et sans considérer les influences psychologiques. (Bortun & Borsa, 2004, p. 43).

Le sens chez Libra Bank : la succursale bancaire

Pour mieux contextualiser le sujet de cette recherche, l'observation a prêté beaucoup d'attention à la manière dont le sens est produit dans les succursales bancaires. La succursale représente le lieu où se manifeste la réalité quotidienne bancaire. Les interactions quotidiennes entre les clients et la banque, par ses représentants dans ses succursales, constituent une source authentique, inépuisable et vivante pour ce travail sur le sens.

L'observation regarde particulièrement les actions des conseillers bancaires, qui sont en permanence en contact direct avec les clients et les prospects qui entrent dans la succursale. L'opportunité d'avoir pu observer ces processus de l'intérieur du système bancaire, a apporté au travail plus de compréhension sur les mécanismes et les raisonnements internes, et en même temps, a facilité l'identification des points de

la production ou de la rupture du sens. Pour mieux observer la vie d'une succursale, il est important de connaître sa structure, comme illustrée dans la Fig. 46, qui présente l'organigramme d'une succursale Libra Bank. Il est important de remarquer que cette structure est représentative pour le domaine bancaire, car l'organisation des succursales est similaire dans la majorité des banques roumaines.

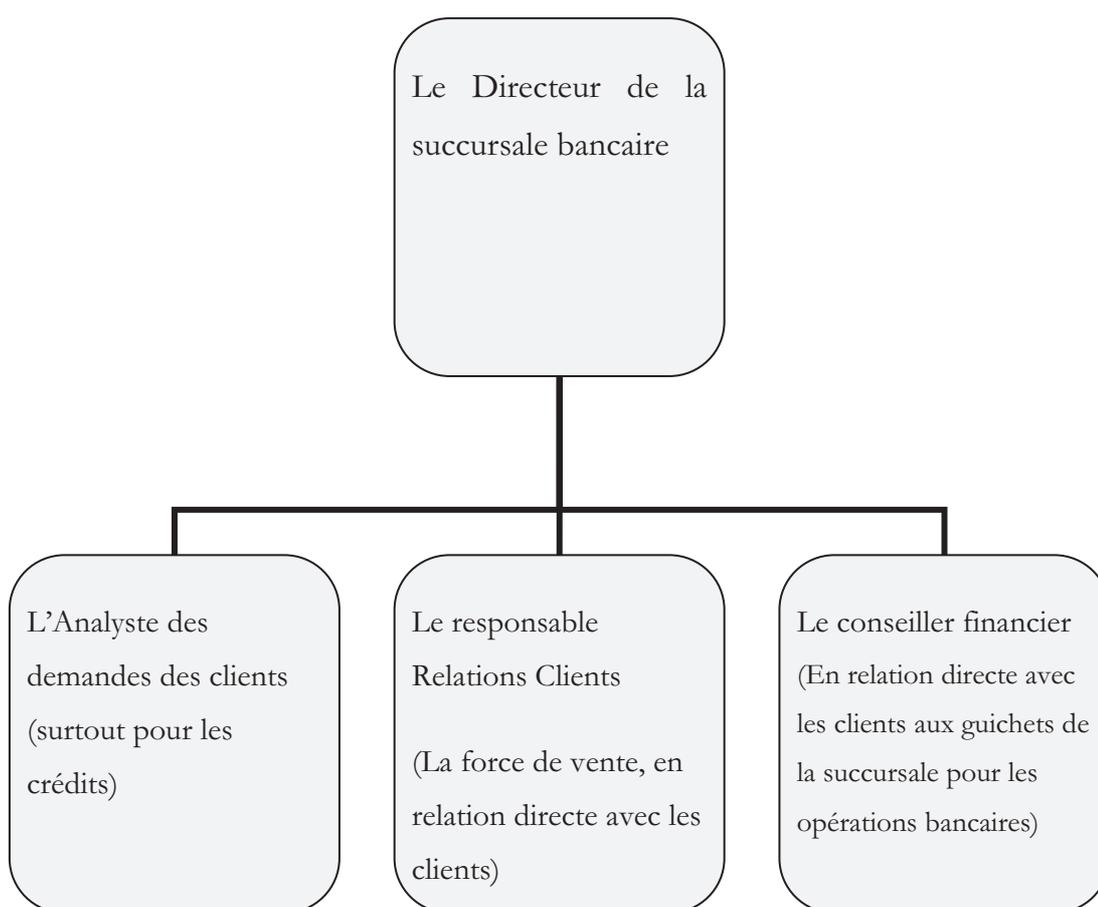


Figure 46 : L'organigramme des succursales bancaires Libra Bank

Selon cette structure simple, le personnel de la succursale gère les relations avec les clients, s'occupe de l'analyse des demandes des clients et assure toutes les opérations quotidiennes bancaires (paiements, transferts, ouvertures de comptes, etc.). Les employés de la succursale sont coordonnés par un responsable qui joue un rôle très important, tant dans les aspects opérationnels que dans les relations avec la clientèle. Avec un regard plus attentif pour les conseillers bancaires, l'observation note que leur rôle principal est d'assurer l'interface entre la banque, comme institution, et les clients, en ce qui concerne les opérations courantes. Par conséquent, par rapport à la force de ventes qui est plus engagée à attirer de nouveaux clients, les conseillers bancaires jouent un rôle clé dans la création d'une bonne relation entre la banque et les clients. Les buts finaux sont que les clients fassent confiance à la banque, qu'ils deviennent loyaux et qu'ils recommandent la banque à leur tour.

Au niveau pratique, l'une de leurs responsabilités principales est d'attirer et garder de grands clients. Les conseillers bancaires peuvent représenter (avec la force de ventes) l'un des premiers contacts humains entre le prospect et la banque. Dans cette perspective, l'observation a regardé attentivement leur discours et image, les significations impliquées, l'impact et les retours des interlocuteurs. Dans ce contexte pratique, il est important de noter que la position hiérarchique des conseillers bancaires est assez modeste, se situant à la base de la pyramide organisationnelle. En termes de politiques du personnel, les effets concrets de cette faible position hiérarchique se matérialisent par une grille salariale pas très attractive pour ces types de postes. En synthétisant, même si les conseillers bancaires jouent un rôle clé dans le fonctionnement profitable de la banque, même s'ils doivent répondre à des exigences professionnelles élevées, leur position hiérarchique et leur niveau salarial ne sont pas très importants. Ce décalage entre les exigences et les récompenses ne permettent pas de recruter les bonnes personnes pour ce poste. Pendant la période du boom économique (2004 - 2008), les changements fréquents de personnes sur ces postes ont provoqué l'insatisfaction des clients, obligés de réinitialiser trop souvent la relation avec de nouvelles personnes qui ne connaissaient pas leur historique bancaire. La crise économique a représenté une amélioration de ce point

de vue. À cause de la chute du marché du travail, les conseillers bancaires ont été obligés de rester plus longtemps à leurs postes. Finalement, tout cela a permis, d'un côté, d'approfondir leur l'expérience professionnelle, et de l'autre, de créer un meilleur cadre pour le développement des relations entre la banque et les clients, dans la durée.

Même si la position hiérarchique des conseillers bancaires n'a pas changé, au cours des dernières années, Libra Bank a investi de plus en plus dans leurs formations, pour augmenter leurs compétences professionnelles. Pour mieux comprendre leurs pressions quotidiennes, l'énumération suivante présente les tâches principales des conseillers bancaires :

- Ouvrir de nouveaux comptes bancaires pour les clients en tant qu'individus ou entreprises ;
- Réaliser les opérations demandées par les clients sur leurs comptes bancaires (transferts, paiements, etc.) ;
- Répondre aux questions et offrir des informations sur les produits et services de la banque, tant à la demande des clients, que de manière proactive.

Une fois la crise commencée, la banque a réorganisé les activités dans ses succursales, pour gagner en efficacité. Par conséquent, elle a accordé aux conseillers bancaires plus de responsabilités, au-delà de celles qu'ils avaient déjà. Parmi les plus importantes responsabilités ajoutées, l'observation a noté la gestion du numéraire (le liquide) et les objectifs de ventes des dépôts et des cartes bancaires. Pour mieux comprendre, avec ces nouvelles attributions, chaque conseiller bancaire devait aussi convaincre les clients de constituer un dépôt chez Libra Bank ou d'acheter une carte bancaire. Le fait que leurs responsabilités aient augmenté sans que leur position hiérarchique ne soit modifiée, a généré l'insatisfaction de ces employés. Même si ce sentiment d'insatisfaction s'est manifesté surtout de manière tacite, en pratique, tout cela dénote une rupture du sens au niveau des employés de la banque. L'observation

que j'ai activement effectuée montre que cette rupture du sens n'avait pas déclenché d'effets directs et majeurs, du moins à court terme, dans les relations avec les clients. Les conseillers bancaires ont continué à accomplir leurs responsabilités. Mais en même temps, suite à la rupture du sens, leur frustration a nourri un sentiment d'opposition et de rejection contre les messages de la banque. Malheureusement, dans beaucoup de cas, cela a détruit leur motivation et leur enthousiasme de servir les clients. Ce qui ressort vers le client est une certaine artificialité dans le service de la banque, qui est également amplifiée par la standardisation quotidienne du travail. Tout cela risque d'éloigner le client, lentement, de manière presque imperceptible au début, et avec des effets irréversibles à long terme.

En effet, le client et la manière dont il reçoit et perçoit les messages bancaires transmis, ont représenté mes points centraux d'intérêts, auxquels j'ai prêté beaucoup d'attention, pour trouver leurs influenceurs. L'observation participative m'a permis de mieux comprendre les rôles des conseillers bancaires, leur comportement et, également, les retours des clients. Les formations suivies par les conseillers bancaires ont été axées primordialement sur les attitudes qu'ils doivent adopter, avec une forte composante relationnelle, dans le contexte de leurs interactions professionnelles avec les clients. En revanche, la partie considérée plus technique de leur travail (la connaissance de tous les produits et services, la maîtrise des outils, etc.) a bénéficié de moins de formations en profondeur. Outre la fluctuation du personnel dans ces postes, la faible maîtrise des aspects techniques du métier a augmenté le mécontentement des clients. En effet, tout cela a déclenché des ruptures de sens pour les clients. Même si ces ruptures n'ont pas toujours été conscientisées, elles sont devenues visibles parfois dans les réclamations faites par les clients.

En revenant à la stratégie de Libra Bank, pour mieux comprendre l'approche de la banque en ce qui concerne l'attitude des conseillers bancaires, le travail présente les phrases suivantes, utilisées en début de formations pour ces employés :

« Pour acheter du pain, la première condition posée est que le pain soit comestible ; si le pain est chaud et sent bon, c'est beaucoup mieux. Si le pain est offert par un vendeur qui sourit, qui est

vraiment aimable et gentil, c'est le vrai service clientèle. C'est pareil pour la succursale bancaire : la condition primaire est que le client reçoive des informations correctes et qui répondent à ses besoins. Offrir ces informations avec gentillesse et professionnalisme, dans une ambiance confortable et agréable - tout cela fait une vraie différence, parmi les 41 banques du système bancaire roumain ».

Le but fondamental de cette formation était de faire prendre conscience au personnel bancaire de son impact essentiel dans la relation directe ou indirecte de la banque avec ses clients ou prospects. Dédiée d'abord aux conseillers bancaires, la formation a été ultérieurement adaptée pour tous les employés, en particulier pour ceux en contact direct avec le client. La notion de « service clientèle », souvent mentionnée pendant ce programme interne, a détaillé une multitude de messages et d'arguments pour stimuler le bon comportement des employés dans la relation avec le client. Ainsi, la formation a présenté des chiffres et des études pour souligner le rôle unique et essentiel du client dans l'existence d'une entreprise commerciale, en insistant sur les facteurs clés qui influencent la satisfaction ou l'insatisfaction des clients. Les employés ont aussi reçu un guide pratique pour les aider dans leurs interactions quotidiennes avec les clients. Construit de manière simple et claire, pour l'utilisation pratique, ce guide contenait des formules d'expression pour les employés dans des situations diverses : saluer un client, répondre à ses questions ou réagir aux réclamations des clients.

Un autre but de cette formation pour les conseillers bancaires était d'augmenter la qualité des pratiques quotidiennes des succursales. En effet, la majorité des banques de Roumanie, parmi lesquelles Libra Bank, ont mis en place des outils divers pour surveiller et mesurer le déroulement des activités bancaires, de la perspective du client. Par souci d'efficacité, la banque a premièrement identifié les éléments dans les succursales qui impactent le plus fortement la perception des clients. Cette identification a été réalisée par des questionnaires pour les clients des banques.

Par exemple, chez Libra Bank, les aspects suivants ont été identifiés comme les plus importants dans la formation d'une première perception des clients (Fig. 47) :

L'EMPLOYÉ	L'ASPECT DE LA SUCCURSALE
L'aspect	
L'attitude	
Le professionnalisme	

Figure 47 : Les éléments clés identifiés par Libra Bank, qui influencent la perception du client dans les succursales de la banque

En conclusion, la première impression est liée à l'aspect humain et à l'ambiance. L'employé reste le point central qui influence essentiellement la perception. Le programme interne de formation et communication mis en place par la banque a eu comme objectif final de préparer les employés pour répondre au mieux aux attentes des clients. La synthèse suivante, extraite de ce programme, illustre bien ces idées : « Les enjeux finaux de ce plan de communication mis en place par Libra Bank sont : 1) que les employés mettent en place l'image standard agréée pour la banque, dans toutes ses succursales et 2) qu'ils assimilent les techniques de communication et les messages efficaces pour répondre aux clients, dans toute situation. » Dans cette perspective, pendant ce programme, Libra Bank a mis en place des actions pour :

- a. Informer et responsabiliser les employés des succursales pour qu'ils respectent l'image standard de la banque (en ce qui concerne l'aspect de la succursale et des employés) ;
- b. Mesurer et améliorer constamment la perception des clients sur la banque suite à leur expérience en succursale. Ainsi, la banque a prêté beaucoup d'attention aux aspects mentionnés antérieurement, importants pour les clients (l'aspect, l'attitude, le professionnalisme) ;

c. Créer la confiance des employés dans la banque (par des faits et des chiffres), pour qu'ils transmettent aux clients ce sentiment de confiance et de solidité de la banque. Le but final était de générer des ventes et de trouver des clients loyaux, même dans les conditions défavorables de la crise économique.

Ce programme communicationnel a été illustré par des exemples pratiques, y compris par des formulations standards qu'ils peuvent utiliser dans diverses situations avec les clients. Pour mieux motiver les employés, ces cas ont été souvent inspirés de la vie réelle de la banque, d'histoires de succès des filiales et du personnel Libra Bank. Cela a été finalement une bonne tactique utilisée pour donner une forme concrète et pour humaniser des notions abstraites comme le respect du client, la loyauté, le professionnalisme, etc. Évidemment, suite à ces efforts de la banque, les questions à poser sont : dans quelle mesure tout cela a déclenché les réponses ciblées de leurs destinataires ? De quelle manière la production du sens a impacté ces retours ? Pour pouvoir répondre, la banque a mis en place plusieurs outils, premièrement pour contrôler que ses recommandations sont respectées par les employés et, deuxièmement, pour capter les réactions de ses clients.

Les tactiques Libra Bank pour mesurer les retours et la perception du client, dans la perspective de la production du sens

Libra Bank a mis en place une suite d'actions et d'études pour mesurer les impacts de ses pratiques dans l'esprit et le comportement des clients. J'ai mentionné antérieurement, par exemple, l'étude que Libra Bank avait réalisée après le changement d'image pour les professions libérales. Cette étude a été mise en place pour mesurer cette action fondamentale dans la stratégie de communication de la banque, pour s'assurer que la banque était dans la bonne stratégie. La réponse favorable donnée par la majorité des personnes interrogées a conforté la banque dans le choix de son image et de sa stratégie. D'un autre côté, de la perspective de cette recherche, je vais supposer qu'un retour favorable du destinataire représente

un indice sur la production du sens, mais sans la garantir. Suite à toutes mes observations empiriques effectuées sur ce sujet, une conclusion est que la nouvelle image Libra Bank avait trouvé de bonnes résonnances dans l'esprit de ses destinataires. Du point de vue de la banque, son intérêt a été clairement exprimé : vérifier la pertinence de son choix stratégique, suite aux retours des clients. Par cette étude, la banque n'a jamais eu comme ambition d'entrer plus dans la profondeur du sens que ses messages ont fait naître dans l'esprit de leurs destinataires. Finalement, suite à cette étude, la conclusion finale de la banque a été que les clients ont aimé la nouvelle image et donc, cela valide sa stratégie. Sans doute que les réponses des clients ont été fondées sur des raisonnements différents et particuliers, chacun d'eux ayant ses ressorts internes et pressions externes. Autrement dit, le sens avait reçu autant de formes que de personnes impactées par le message de la banque. Finalement, chacun crée son propre sens. Mais pour l'étude mentionnée, l'observation a surpris une dispersion plutôt unitaire des retours sur la nouvelle image de la banque. D'une perspective externe, qui donne plus d'objectivité aux conclusions, il n'y avait pas de grandes variations autour de la perception et du sens que la banque a voulu transmettre. Cet appel aux démonstrations statistiques confirme l'hypothèse initiale, selon laquelle la banque a bien compris les attentes de ses clients, du moins en termes d'image. Malgré la tentation d'arriver à cette conclusion, une dispersion unitaire des sens attribués par les interlocuteurs, ne garantit pas la production intégrale du sens. Les observations faites alertent sur le fait que même les petites variations du sens peuvent se métamorphoser, en contact avec divers facteurs d'influence, pour causer plus tard une rupture du sens. Cette idée sera reprise et illustrée par les études présentées dans ce travail, sur les pratiques quotidiennes de la banque.

À la recherche du sens produit chez Libra Bank, il est important de mentionner la préoccupation vraiment constante de la banque pour capter des informations et des retours de ses clients. La banque a toujours montré un intérêt réel pour les opinions de ses clients. Libra Bank a identifié ces aspects par une multitude de techniques de marketing, dans différents moments d'interaction entre le client et la banque,

comme par exemple : le lancement des nouveaux produits, d'une nouvelle image, les opérations quotidiennes, etc. Ces études auprès des clients ont été faites par des méthodes quantitatives (par les questionnaires) et aussi qualitatives (entretiens, focus-groupe). La banque a mis en place des sondages sur des aspects ponctuels (par exemple, pour tester la nouvelle image) et aussi, sur des aspects pérennes, dans la durée, pour observer l'évolution dans le temps de certains sujets. Le grand mérite de ce travail reste de mettre dans une forme la plus concrète et objective possible un aspect intangible et subjectif comme la perception.

Du point de vue marketing, le but de la recherche est de « mettre en évidence un aspect sur lequel on va collecter des informations pour donner des arguments à une décision ». (Catoiu, 2002, p. 93). Chez Libra Bank, les études mises en place ont mesuré surtout le degré de satisfaction des clients sur les services et l'attitude du personnel bancaire. Toutes les études sur la satisfaction clientèle ont été développées et coordonnées par le département Marketing et Communication, en collaboration avec les départements commerciaux. Par conséquent, ces études ont toujours eu un enjeu commercial évident, étant surtout très orientées vers la performance des produits et des services. Réalisées par téléphone, Internet ou directement dans les succursales, ces études ont représenté une constante parmi les pratiques bancaires de Libra Bank, au cours des dernières années (voir l'Annexe 11, modèle de questionnaire pour l'étude « La satisfaction de la clientèle »). La majorité des études de Libra Bank ont été conçues pour identifier et évaluer les aspects suivants, considérés comme clés pour une meilleure performance commerciale de l'entreprise :

1. Les points forts de la banque, pris en compte dans le choix des clients ;
2. Le degré de satisfaction des clients sur les services et produits de la banque ;
3. La perception des clients en ce qui concerne le professionnalisme du personnel bancaire ;

4. Les retours des clients sur : la qualité et la quantité de temps passé dans la succursale, l'amabilité et l'attitude générale du personnel bancaire ;
5. Le degré de satisfaction des clients en ce qui concerne la relation générale avec la succursale de la banque ;
6. Les réponses des clients suite aux changements mis en place dans les succursales (par exemple, la banque a décidé à un moment donné de restructurer et réaménager complètement les anciens guichets) ;
7. L'importance donnée par les clients à l'aspect esthétique de la succursale, à la manière dont les employés répondent à leurs demandes, (à la gentillesse et l'efficacité des employés) ;
8. Les opinions des clients sur les formalités à accomplir, les papiers à remplir, et le temps à attendre pour recevoir un crédit ;
9. Le degré de loyauté des clients pour Libra Bank afin qu'ils recommandent la banque aux autres clients potentiels ;
10. Les attentes des clients de la banque pendant la crise économique ;
11. Les informations disponibles sur les clients et les prospects, comme par exemple : l'âge, le revenu, le statut social, etc.

Mes observations autour de ces études ont prêté beaucoup d'attention à la manière de la banque d'interpréter les conclusions. En effet, Libra Bank a utilisé de manière très pratique les informations collectées suite à ces études, en s'y appuyant pour ses décisions ultérieures. Finalement, du moins théoriquement, ces décisions devraient représenter la matérialisation des attentes des clients. De plus, ces études effectuées par la banque confirment les trois points qui impactent le plus fortement la perception du client : l'aspect de la succursale, l'aspect de l'employé et le professionnalisme du personnel bancaire. Ce sont donc trois leviers clés que la

banque peut utiliser pour créer et transmettre le sens. Dans cette perspective, il est aussi important de retenir les raisons suivantes, déclarées par les clients comme les plus importantes dans leur choix de banque : 1) L'attitude du personnel ; 2) La proximité de la banque (soit de la maison, soit du lieu de travail) ; 3) Le coût des produits et des services (en termes d'intérêts et de commissions).

L'attitude du personnel continue à impacter fortement l'esprit du client, malgré la crise économique, qui a changé le classement de ces critères (par exemple, le coût est redevenu le plus important). Libra Bank a bien compris ce besoin des clients, en investissant de plus en plus dans ses employés pour qu'ils deviennent l'un des points forts de la banque. Cette stratégie a fonctionné, en étant en phase avec les attentes de ses clients professions libérales et individus, car la banque a réussi à faire la différence avec ses employés. Les résultats de l'étude suivante, réalisée sur environ 200 clients, indique que 71 % des personnes interrogées ont considéré l'amabilité du personnel comme le point principal d'attraction chez Libra Bank (Fig. 48).

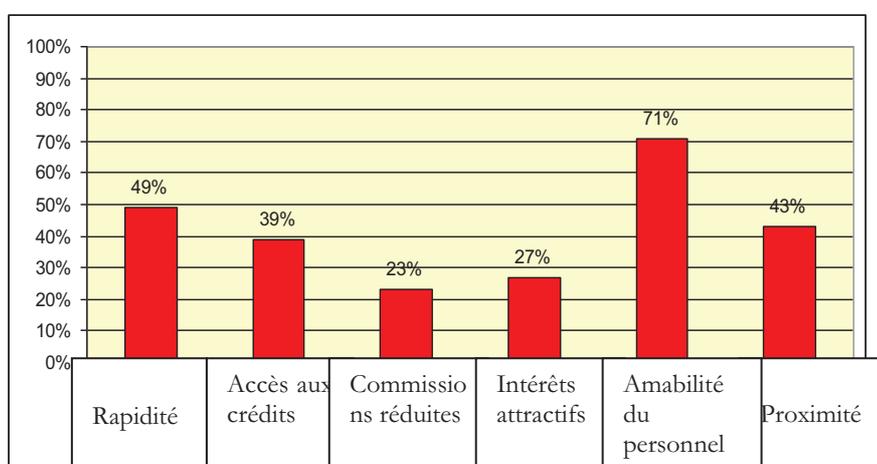


Figure 48 : Les éléments pour lesquels les clients ont choisi Libra Bank

Ce pourcentage remarquable de 71 % est soutenu et complété par les retours des clients en ce qui concerne le professionnalisme du personnel Libra Bank et sa capacité de répondre à leurs besoins. (Fig. 49).

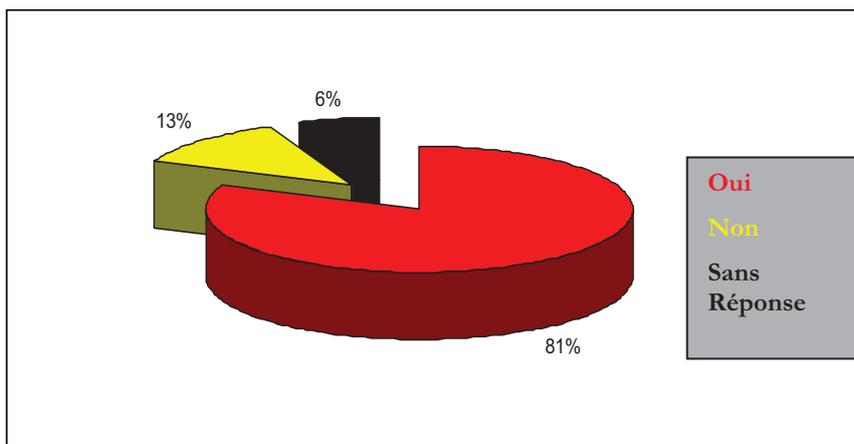


Figure 49 : Les réponses des clients à la question « Selon vous, le personnel de la succursale répond-il à vos demandes de manière professionnelle ? »

Les deux représentations graphiques (Fig. 48 et Fig. 49) confirment le fait que le personnel Libra Bank est apprécié par les clients, tant pour son attitude que pour son professionnalisme. Tout cela représente une source de production du sens, vu l'impact fort de ces deux aspects sur la perception des clients.

Même si les sondages indiquent que la banque obtient de bons résultats selon ces deux critères, les réponses sont beaucoup plus diversifiées en ce qui concerne le degré de satisfaction sur ses services et produits (Fig. 50).

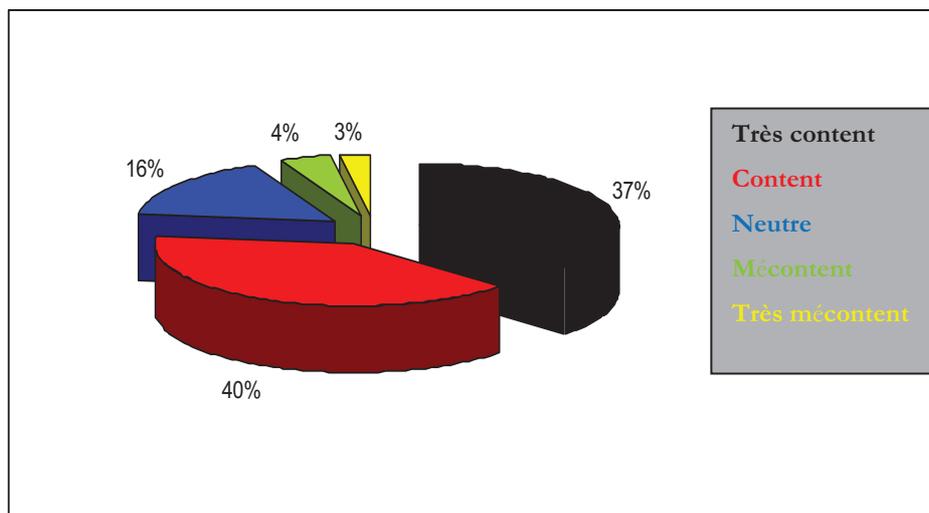


Figure 50 : La représentation graphique des réponses à la question « Quel est votre degré de satisfaction en ce qui concerne la manière dont les services/produits de Libra Bank ont répondu à vos attentes ? »

L'illustration indique donc un pourcentage assez réduit de 37 % des personnes interrogées, qui se déclarent très satisfaites par les services et produits bancaires par rapport à leurs besoins. Malgré la tentation de considérer aussi comme un très bon résultat le pourcentage de 40 % qui se déclarent contents, mon observation sur le terrain a dévoilé un haut degré d'oscillation de cette catégorie de personnes interrogées. Ainsi, si le moindre problème se produit, il y a une probabilité assez forte pour qu'ils migrent vers le groupe des indécis ou même des mécontents. L'expérience sur le terrain me permet d'affirmer que les indécis sont plutôt des insatisfaits qui ne veulent pas le déclarer. Dans la perspective de la production du sens, tout cela alerte sur le fait que même les résultats apparemment positifs d'une étude peuvent cacher des signaux sur des ruptures potentielles du sens.

J'ai choisi de présenter cette étude car elle est bien représentative pour soutenir le point de ce travail. En effet, les dizaines d'autres études observées ont présenté le

même comportement : elles ont offert une conclusion générale plutôt favorable mais qui résultait en une moyenne et n'était pas la conséquence d'une analyse de chaque élément pondéré. Il serait intéressant de détecter les composants, les processus ou les autres facteurs pratiques d'un certain produit ou service avec lesquels les clients ne sont pas satisfaits. Que ce soit le prix, les procédures à accomplir, la présentation, les conditions juridiques, tout cela représente des lieux où le sens se forme, se manifeste et peut se rompre.

Point d'interrogation sur les ruptures du sens

L'approche pratique de l'esprit collectif

Comme mentionné au début, ce travail est parti de l'hypothèse que c'est seulement le client qui valide le sens final. Ainsi, le client guide cette approche, en y donnant la perspective réaliste, suite au cumul des théories académiques et des observations pratiques. Dans cette perspective, le sens prend autant de formes que de clients. Tout cela soutient l'importance de bien connaître les clients avant de leur envoyer les messages de l'entreprise. La capacité de capter leurs retours suite à ces messages est également très pertinente, dans le processus de la construction du sens. L'enjeu final pour l'entreprise reste de vraiment comprendre ses clients qui, même dans le cas d'une banque de niche, représentent une structure amorphe. Leurs esprits, caractéristiques et aspirations très différents permettent de grandes variations en ce qui concerne le sens perçu par chacun d'eux.

Dans cette perspective, vu son approche de niche vers les professions libérales, Libra Bank a essayé de trouver les caractéristiques homogènes de cette collectivité. En effet, la banque a fait cet effort remarquable avant de se positionner officiellement comme la banque des professions libérales, pour mieux connaître et comprendre ces professions, leurs besoins rationnels et émotionnels. Notons tout de même que ces sondages de Libra Bank ont été surtout conçus pour identifier les

attentes que les clients pourraient avoir d'une institution financière. La banque a également réussi à identifier, suite à ses recherches, quelques caractéristiques générales des médecins (son segment cible le plus important), comme par exemple, les besoins d'attention et de reconnaissance. En comprenant bien ces attentes, la banque a mis en place des manières de communiquer et de servir ces clients pour qu'ils se sentent respectés et importants chez Libra Bank. Cette stratégie a généré de bons résultats, car les retours des clients indiquent qu'ils sont contents d'avoir une banque dédiée aux besoins des médecins et ils perçoivent le traitement bancaire de manière positive. Tout cela montre la production du sens, la similarité entre les sens attribués par les clients et par la banque. C'est également un exemple pour illustrer la bonne mise en place des pratiques bancaires utilisées dans les processus communicationnels de la banque, pour créer l'image et transmettre les messages.

Le travail avance l'idée de l'existence du sens, toujours entre la cohérence et la rupture. La recherche continue à poser des questions, dans cette perspective de relation entre le sens et la communication d'une institution : L'entreprise était-elle vraiment intéressée par l'esprit de ses clients, leurs aspirations particulières, au-delà des aspects commerciaux ? Une fois les nouveaux messages construits, l'entreprise a-t-elle bien vérifié dans quelle mesure ces messages sont assimilés dans l'esprit du client ? Les points de rupture du sens ont-ils été identifiés, analysés et améliorés le plus possible ?

Ce sont des questions nécessaires à poser, vu le comportement de l'acheteur, dans un contexte économique vulnérable, pour trouver les possibilités d'évolution de l'entreprise, dans la durée. En outre, ce sont des questions qui s'appuient sur le lien indestructible entre les deux facteurs qui définissent l'être humain : l'esprit et le sens.

Après le début de la crise économique, Philip Kotler synthétise (Fig. 51) la voie du progrès des clients et implicitement des entreprises : « *Au cours des 60 dernières années, la science du marketing est passée d'une démarche centrée sur le produit (1.0) à une démarche centrée sur les consommateurs (2.0). À présent, le marketing est à nouveau soumis à un processus de transformation, pour répondre à la nouvelle dynamique sociale. Les entreprises devraient*

renouveler leur sphère de préoccupations du produit vers le client et ensuite, vers les grands problèmes de l'humanité. C'est le marketing 3.0, l'étape pendant laquelle les entreprises ont une orientation centrée sur l'humanité et sur la création d'un équilibre entre la profitabilité et la responsabilité institutionnelle. Le bien-être, la pauvreté, la préoccupation pour l'environnement – tout cela représente des exemples de ce type d'approche humano-centrique. Le but final n'est plus seulement de vendre des produits ou des services, c'est également de participer activement auprès de partenaires (les distributeurs, les consommateurs, les coactionnaires) au changement pour ~~du~~ améliorer le fonctionnement du monde. Le futur des entreprises dépend de leur capacité de créer des produits, des services et des cultures organisationnelles qui soient capables d'inspirer, inclure et refléter les valeurs intérieures du client cible. » (Kotler, 2010, p. 28)

	La Raison	L'Âme	L'Esprit
La Mission (pourquoi)	Offrir de la satisfaction	Réaliser ses aspirations	Manifester de la compassion
La vision (quoi)	Profit	Retour (Rentabilité)	Viabilité
Les Valeurs (comment)	Être mieux	Faire la différence	Être différent

Figure 51 : Le modèle de la matrice pour la construction de nouvelles stratégies, selon Philip Kotler

Le travail de Kotler construit la voie pour de nouveaux positionnements et images des marques dans le futur, en s'appuyant fortement sur la production du sens, comme le fondement pour ces évolutions. Avec un regard rétrospectif et plus lucide grâce au temps écoulé, il devient plus facile de comprendre les moments clés et les

points faibles ou forts dans la création du sens dans les pratiques quotidiennes chez Libra Bank.

Après le lancement public des nouveaux messages, Libra Bank a continué sa stratégie de différenciation dans le paysage bancaire roumain, en ayant pour ambition d'être perçue comme la banque qui :

- Écoute et comprend bien les besoins de ses clients ;
- Offre des avantages concrets pour ses clients par la manière dont les produits et services sont conçus ;
- Trouve toujours les meilleures solutions pour les besoins financiers de ses clients ;
- Sert sa clientèle de manière différente et spéciale.

Avant de mieux étudier la manière dont Libra Bank fait la différence sur le marché bancaire roumain, la recherche se pose une question essentielle : cette différence a-t-elle du sens pour les clients ? L'observation indique une réponse affirmative, en se basant surtout sur les réflexions et les nombreuses études réalisées pour décider le nouveau positionnement. Toutes ces études – bien qu'elles soient limitées aux problématiques strictement liées à la zone financière – ont indiqué le désir des professions libérales analysées de recevoir un traitement bancaire spécifique à leurs besoins. En identifiant ce besoin qui est finalement associé au statut social, Libra Bank, a eu le mérite d'y répondre par sa stratégie commerciale. C'est donc un bon exemple d'une réponse pratique à ce besoin de l'esprit humain, qui est le statut social, et qui se trouve parmi les niveaux supérieurs de la pyramide de Maslow.

Tout cela conduit vers l'affirmation que l'une des plus importantes conditions pour la production du sens reste la capacité des entreprises à comprendre au-delà des paroles des clients, d'identifier leurs vrais ressorts internes.

Pour Libra Bank, les mêmes interrogations et problématiques sont valables aussi pour les messages vers le grand public, pour les consommateurs individuels, à côté des professions libérales. Par exemple, par la manière de concevoir les messages créatifs pour attirer les clients individuels, la banque s'appuie sur des aspirations universelles de la vie quotidienne comme : le désir d'offrir les plus beaux cadeaux à ses proches ou de protéger l'environnement (voir l'Annexe 12 et l'Annexe 13, « Des expressions de l'offre de la banque vers les individus »). La banque cherche à intégrer sa présence et son offre commerciale dans les paramètres de la vie de ses clients, d'être en phase avec l'esprit du consommateur, d'accueillir ses besoins. Le but final de la banque est toujours de réaliser des ventes. Mais l'observation note les efforts de Libra Bank pour identifier les éléments à utiliser dans sa communication, afin que ses messages aient du sens pour leurs destinataires. Dans la perspective de la production du sens, à chaque fois avant de commencer un processus communicationnel, la question à poser est : l'entreprise considère-t-elle ses destinataires finaux comme de simples acheteurs ou comme des êtres humains, partenaires de ce dialogue ?

Les points d'interaction dans la construction de l'expérience du client

L'observation participative sur la gestion des relations avec les clients m'a permis de mieux comprendre les interactions entre la banque et les clients, par des canaux multiples. La construction de l'expérience du client, dans sa relation avec une entreprise, a comme but final la création d'une perception positive du client, dans chaque point d'interaction. Par conséquent, il faudrait premièrement identifier les points qui influencent la perception et également, comprendre les facteurs clés qui impactent chacun de ces points.

La succursale bancaire représente l'un des plus importants lieux d'interaction entre la banque et le client. Évidemment, l'observation a essayé de repérer et considérer la majorité des autres endroits où la banque se trouve près du consommateur, de

manière directe ou indirecte. Ainsi, le travail a identifié les éléments suivants, parmi les points principaux d'interaction, vu leur impact au niveau du client : les canaux de communication, les messages directs et indirects émis sur la banque, les influenceurs, les services/produits et les employés. En effet, la figure suivante (Fig. 52) synthétise les zones et facteurs les plus importants qui influencent la production ou, au contraire, la rupture du sens, dans les interactions entre les clients et la banque.

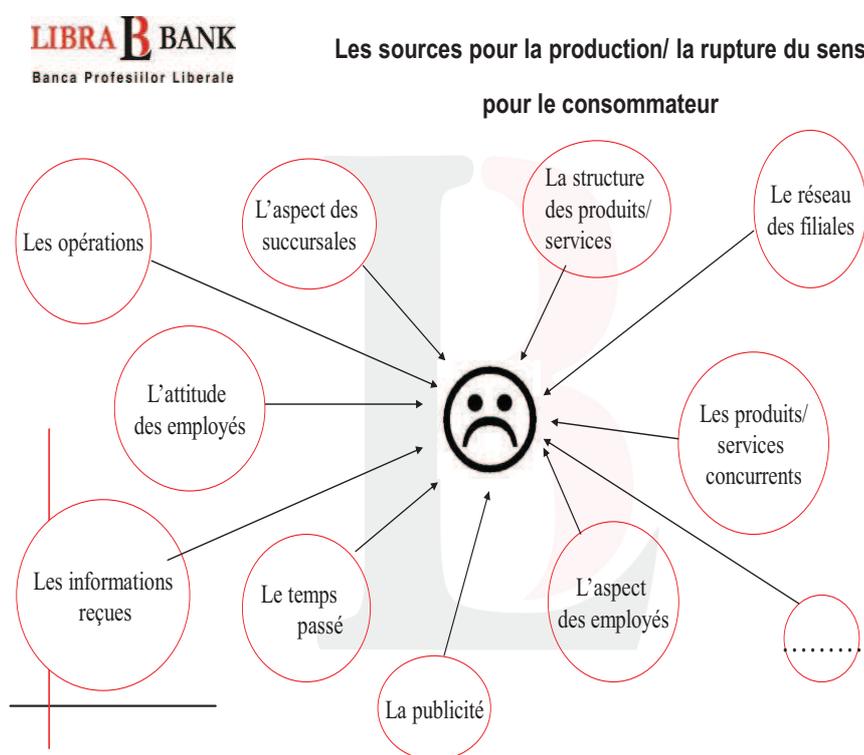


Figure 52 : Les sources pour la production/la rupture du sens dans les interactions des consommateurs avec la banque

En effet, par les études et questionnaires auprès de ses clients, Libra Bank a essayé d'identifier les facteurs qui affectent leur décision d'achat. L'observation participative m'a permis de regarder étroitement tant la construction de ces études que leur interprétation par la banque. La figure suivante résume de la manière la plus

simple possible, le processus de communication entre la banque et ses clients, pour mieux voir le rôle clé du support du message dans la variété d'expressions (Fig. 53).

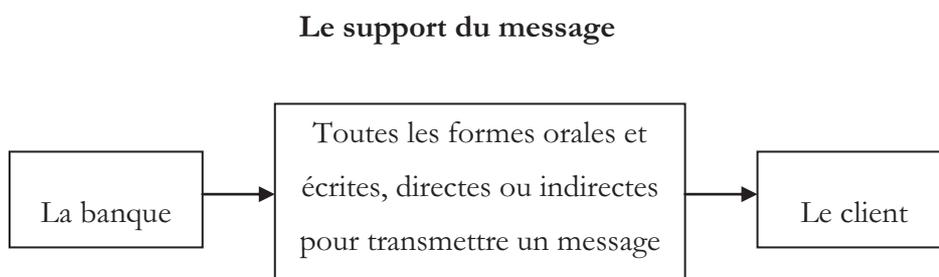


Figure 53 : Le schéma simplifié du processus de communication entre la banque et ses clients, en soulignant le rôle clé du support du message

(La source : Langeard, E. & Eiglier, P., 1987, p. 102)

Les figures présentées antérieurement (Fig. 52 et Fig. 53) sont complémentaires, illustrant deux aspects qui impactent fondamentalement le sens : les lieux de sa production et les supports/canaux de sa transmission. Le message lui-même, représente le premier point potentiel de rupture du sens, s'il n'est pas construit en phase avec les caractéristiques de ses destinataires. La manière de le transmettre, le support, s'ajoute aux facteurs complexes qui influencent déjà le destinataire (la culture, l'éducation, la personnalité, la situation économique, etc.). Par exemple, le même message initial peut connaître des influences différentes s'il est transmis par un employé de la banque, par rapport à sa transmission par l'environnement digital. Dans le premier cas, le message est influencé par la capacité de l'employé de le comprendre, sa préparation professionnelle, son attitude, le cadre dans lequel le message est transmis, etc. Tout cela contribue à la création de la perception finale du client. Dans le deuxième cas, aujourd'hui, l'environnement digital est l'un des sujets mondiaux les plus importants du marketing et de la communication, en ce qui

concerne son influence sur le comportement des consommateurs. Vu comme un canal distinctif et spécial, Internet a révolutionné les modèles classiques économiques et de communication, tant pour les entreprises que pour les individus. Dans ma perspective, le digital représente surtout une évolution pour les sciences de l'information et de la communication, car il ouvre de nouveaux horizons et enjeux pour la production du sens. Ainsi, le web est considéré comme « une chance extraordinaire pour arriver directement aux consommateurs par des messages bien ciblés et des prix extrêmement attractifs par rapport à ceux demandés par les médias traditionnels » (Scott, 2010, p. 41). Dans l'environnement digital, le message (y compris son sens) circule entre l'entreprise et son destinataire final. Mais Internet permet surtout d'avoir immédiatement et sans aucune restriction le retour de l'interlocuteur. C'est l'une des caractéristiques clés d'Internet, qui offre un immense avantage à l'entreprise : savoir si son message a été compris et assimilé, et surtout de réajuster sa communication dans la perspective de la production du sens. Par exemple, dans la succursale bancaire, le message est influencé par l'employé et par tous les autres facteurs mentionnés antérieurement. Sur Internet, le message peut également être influencé par les commentaires des autres consommateurs (sur des forums, blogs ou toute autre page en ligne où les utilisateurs peuvent s'exprimer). Même si ces commentaires sont parfois négatifs, ces retours devraient aider l'entreprise qui peut saisir ses erreurs et reconsidérer le message ou la manière de le transmettre. Les médias traditionnels ne donnent pas cette possibilité. Les retours faits par les clients directement dans les succursales pourraient, quant à eux, être influencés par la perception des employés. Autrement dit, dans cette recherche sur la production du sens, il faut bien saisir la place spéciale du web, de plus en plus importante, dans les processus communicationnels. L'environnement digital change les règles classiques dans les relations entre les entreprises et les consommateurs et tout cela impacte significativement le sens et sa production.

Finalement, le contexte pratique de cette recherche est caractérisé par trois aspects prédominants : la crise mondiale, les nouvelles stratégies économiques, du marketing et de la communication, et l'environnement digital. Dans cette

perspective, il est extrêmement intéressant de mieux comprendre les changements dans le comportement des consommateurs et, également, la réponse des banques.

Plus d'outils pour mesurer l'intangible

Au-delà des questionnaires sur la satisfaction du client sur les services et produits de la banque, l'observation a saisi deux autres outils similaires, qui impactent la production du sens : « Le client mystérieux » et « L'image corporative de l'entreprise ». Ces deux études ont des destinataires différents pour collecter les réponses, la personne interrogée n'est pas le client final, comme pour les questionnaires de satisfaction sur les produits. En effet, ces outils sont construits pour surveiller le comportement des employés, leur présentation et celle de la succursale, par rapport aux standards fixés par la banque.

Le formulaire « Le client mystérieux » a été mis en place en parallèle avec la formation effectuée pour les employés de la banque, sur le comportement avec les clients (voir Annexe 14). Chez Libra Bank, la technique du « Client Mystérieux » est assez simple : une personne entre dans la succursale et pose une série de questions, en tant que client potentiel. Pendant ces interactions, cette personne observe en détail le comportement du personnel bancaire de la succursale. Concrètement la structure d'évaluation du client mystérieux prête une attention particulière aux points suivants :

1. L'accueil du client par le personnel bancaire ;
2. La recherche des solutions pour les besoins exprimés par le client ;
3. La présentation des produits/services complémentaires pour faire des ventes croisées (Cross-selling) ;
4. La capacité de gagner la confiance du client ;

5. L'initiative de demander au client des recommandations pour des prospects ;
6. Les aspects généraux sur l'attitude de l'employé pendant l'interaction avec le client ;
7. La présentation, la tenue, la tonalité de l'employé bancaire aux yeux du client.

Chacun de ces aspects est composé par des sous-processus qui permettent d'observer en détail les interactions et les éventuels courts-circuits. Cette idée est illustrée dans l'Annexe 14, le formulaire « Le Client Mystérieux ». Par exemple, la section « L'accueil du client » comporte plusieurs actions standards, faciles à surveiller : saluer le client, l'orienter vers le bon interlocuteur en fonction de son besoin spécifique, ne pas le laisser attendre plus de 5 (cinq) minutes, faire connaissance avec lui. Chez Libra Bank, cette étude est devenue également une manière de contrôler le personnel des succursales, accompagnée par un système pour récompenser la performance. La figure suivante offre une image générale de la banque sur sa capacité à répondre aux critères mentionnés antérieurement, pour mieux comprendre ses points forts et faibles. (Fig. 54).

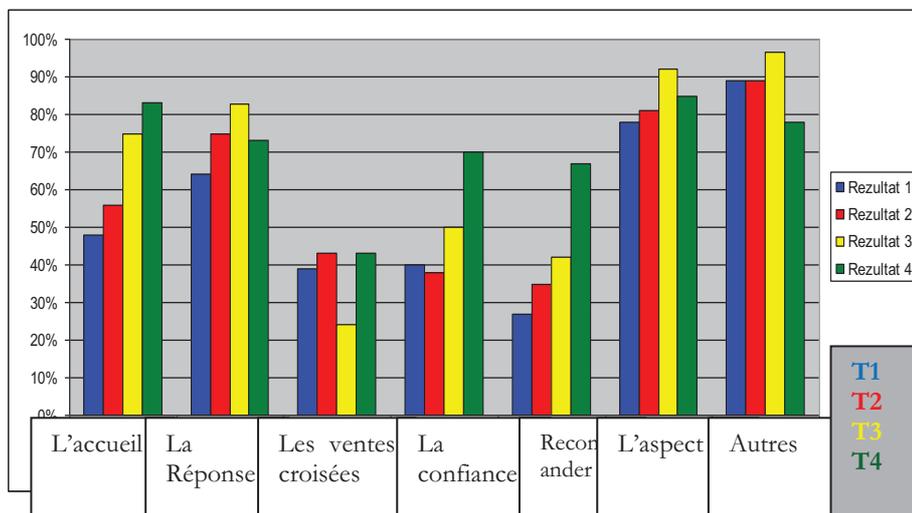


Figure 54 : Le classement général des succursales sur les 7 critères (sur 4 trimestres)

Ce type d'étude offre l'image de la banque aux yeux du client, de manière périodique qui permet d'observer les évolutions. Malgré leur petite marge d'erreur, ces études ont représenté, pour mon observation, une source vraiment utile pour mieux comprendre la production du sens. Même si la logique qui se trouve aux origines du « Client Mystérieux » reste bien ancrée dans les enjeux économiques de profitabilité, au-delà de ces aspects, l'étude donne des indices sur les manifestations du sens, ses vulnérabilités et subjectivités. Pour mieux illustrer cette idée, le travail prend comme exemple le critère avec le score le plus bas : les ventes croisées (« cross selling »). La banque a eu comme objectif d'augmenter le score sur ce point, parce que les ventes croisées représentent un moteur pour la croissance de la profitabilité. Donc, par exemple, si un client potentiel demande un crédit, le conseiller bancaire devrait lui proposer aussi une carte bancaire. Le faible score obtenu par la banque sur ce point indique deux possibilités : soit le personnel bancaire ne fait pas assez d'efforts pour offrir un produit/service complémentaire, soit les informations données aux clients ne sont pas très claires et convaincantes. Pour réaliser des ventes croisées, la compréhension profonde des besoins du client est essentielle. Pour cela, les employés devraient poser des questions aux clients et les écouter. Finalement, ce sont des activités qui génèrent beaucoup de sens pour le client.

Par exemple, l'un des plus simples critères dans cette étude est de saluer le client, une activité primaire du personnel bancaire. Par sa nouvelle image et par ses messages de publicité, Libra Bank a toujours souligné son respect et son estime pour les professions libérales. Par conséquent, les clients ont des attentes et exigences élevées avec la banque. Donc, si l'un de ces clients entre dans une succursale Libra Bank et qu'il est ignoré par le personnel, sans même être salué, une grave rupture de sens se produit pour lui. Le décalage entre ses attentes, sa perception et la réalité de la succursale génère cette rupture de sens. Le résultat : le flux de sens que la banque essayait de transmettre est brusquement coupé. Finalement, la perception du client sera gravement affectée, en devenant négative. Même si tout cela ne représente qu'un petit exemple, son impact est vraiment fort, car la relation entre le client et la banque est altérée de manière fondamentale. Le

client se sent déjà trompé dans ses attentes par la banque. Il peut donc facilement développer la conviction que la banque fait des promesses déclaratives, qu'elle ne tient pas dans la réalité. Cela représente une rupture du sens dans l'interaction entre la banque et le client. Dans cette perspective, toute pratique bancaire peut comporter des risques potentiels de rupture du sens, en fonction du comportement des interlocuteurs. « Le Client Mystérieux » a identifié sept grandes pratiques quotidiennes, les plus importantes qui se déroulent dans les succursales. Mais les interactions entre la banque et ses clients se manifestent par beaucoup d'autres points de contact, chacun d'eux étant capable tant de produire que de rompre le sens.

Pendant mes années d'observation participative, la problématique du sens n'a pas représenté une priorité d'analyse pour la banque, qui a surtout regardé dans les réponses des clients leurs attentes et besoins financiers. Même s'il y a une connexion entre les besoins spécifiques et le sens, ces deux notions ne sont pas identiques et donc, elles sont connectées aux stimuli et aux réactions différentes dans l'esprit de chacun.

Par exemple, Libra Bank a construit ses principaux messages cohérents et alignés à son positionnement, sa stratégie et ses valeurs. De plus, la banque a beaucoup insisté pour que ces principes fondamentaux soient respectés dans tous ses processus importants, comme : la politique du personnel, la manière de servir les clients, la communication interne et externe, la conception des produits et services, etc. L'enjeu final de cette cohérence, même s'il n'est pas bien conscientisé par la banque, reste la production et la propagation du sens vers ses publics internes et externes. Dans cette perspective, la communication joue un rôle très important, car elle se trouve dans tous les points où le sens se manifeste, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la banque. Ainsi, chaque forme d'expression de la banque comporte du sens : les documents formels comme les procédures, les contrats ou les extraits bancaires, les lettres envoyées par la banque, les affiches publicitaires, les articles de presse, etc.

Toutes les interactions produites dans ces points de contact représentent autant d'opportunités pour la production que pour la rupture du sens. En analysant les manifestations du sens, j'ai noté un risque latent pour l'entreprise, qui pourrait avoir de très forts effets sur sa relation avec le client : ne pas conscientiser le moment de la rupture du sens. La banque peut continuer sa communication, toujours avec l'impression que le sens est produit, même si, en réalité, elle risque de générer l'effet opposé par rapport à ses objectifs. En effet, la difficulté d'identifier les erreurs dans un processus de communication représente l'un de plus importants risques dans ce métier. Le danger est de progresser dans une direction erronée, en produisant des effets parfois irréparables dans la perception et l'esprit des interlocuteurs ou, sinon, des effets qui demandent beaucoup d'efforts et de temps pour être réglés.

Ce travail analyse les aspects du sens, même du point de vue linguistique et sémantique, perspectives largement ignorées par la banque, qui reste principalement concentrée sur sa rentabilité économique. En s'appuyant sur l'affirmation que la sémantique est une discipline « qui se cherche », cette approche soutient l'idée d'une permanente effervescence de l'activité communicationnelle par ses messages textuels (Greimas, 1986, p. 7). Pour approfondir, Greimas utilise le concept de *l'isotopie* pour souligner la manière dont une unité linguistique répétée passe au-delà de la phrase elle-même, vers l'idée de la totalité des significations qui existent dans un message. C'est le passage de la sémantique du mot à la sémantique fonctionnelle, avec le but de mieux comprendre les relations et les interactions entre les éléments générateurs de messages et de sens.

En effet, l'enjeu de ce travail reste d'identifier et de comprendre les subtilités et les finesses à la base de la production du sens. Cette recherche utilise mon observation participative et ma bonne connaissance interne de la banque, pour regarder le sens d'une manière plus détachée, en essayant d'identifier des nouvelles pistes pour sa production et rupture. Dans un contexte assez rigide et qui ne fonctionne que pour sa performance commerciale, l'identification des ressorts internes, subtils et très

dynamiques, de la production du sens reste au carrefour du rationnel et de l'émotionnel, toujours vulnérable aux futures évolutions.

À partir de l'idée que le sens existe, même si, dans sa manifestation, il y a des ruptures, le travail fait de nouveau référence à Greimas qui affirme : « même l'expression manquée du sens n'est pas elle-même vide de sens ; de plus, elle se trouve à l'origine des philosophies de l'absurde » (Greimas, 1986, p. 21). En effet, cette idée est soutenue par l'absence presque totale de questions sur la problématique du sens, dans la vie quotidienne des entreprises commerciales. Selon Greimas, « nous vivons tous dans un monde signifiant, où le sens existe, voire où le sens s'impose comme une évidence naturelle du sentiment de compréhension ». (Greimas, 1986, p. 27). Pendant la communication entre la banque et ses destinataires, chaque interlocuteur utilise ses codages, tant pendant l'émission que la réception du message, en produisant son propre sens. De plus, il est important de prendre en compte le fait que les processus communicationnels des entreprises bancaires roumaines ne sont pas encore assez subtils pour que la préoccupation pour la production du sens soit vraiment prioritaire. En effet, la publicité représente l'une des actions de communication qui intéresse beaucoup les banques, en ce qui concerne le choix des mots et leur capacité sémantique à générer du sens. Mais, pour la banque, la publicité joue un rôle commercial important : stimuler les ventes, le plus vite possible. Conscient de cette limite de la banque, mon travail essaie de passer au-delà des pressions économiques et commerciales, pour suivre la production du sens par rapport à ses manifestations et supports de création. L'entreprise transmet un sens par chaque pratique quotidienne, employé, produit/service ou toute autre interaction directe ou indirecte, avec ses publics. Chacun de ces facteurs porte un message qui va déterminer une perception positive ou négative et un certain comportement, résultats de la production ou de la rupture du sens.

Pour approfondir cette problématique du sens, le travail rappelle encore une fois l'une des interrogations de Greimas : l'activité scientifique dans ce domaine (*du sens*

– N.R) ne devrait-elle pas élaborer des techniques pour effectuer les trans-codifications, les codages et les décodages de manière correcte, même si artificielle ? Même si Greimas simplifie au maximum la problématique, ce type de questions peut impacter fortement la relation entre les entreprises et leurs interlocuteurs. Comme mentionné antérieurement, l'industrie publicitaire a déjà fait les premiers pas dans cette direction, par son langage choisi attentivement et, parfois artificiellement, pour influencer le comportement de ses publics. Tout cela part de l'hypothèse que la création du sens représente une condition nécessaire pour transmettre un message et générer une certaine réponse. En effet, cette hypothèse du langage artificiel se réfère à la manière de décrire explicitement la signification primaire de tout objet. Suite à ma participation directe aux tentatives de construire ces types de langages, mes conclusions garderont une réserve par rapport à ces pratiques. Malgré leurs succès ou échecs locaux, elles comportent un certain manque d'authenticité. De plus, pour bien définir le contexte pratique, il faut mentionner le fait que ce type de langage artificiel est construit par des entreprises autour des messages tant commerciaux qu'institutionnels. « Expliquer le sens par la construction, de manière arbitraire, d'un langage secondaire - tout cela risque d'élever l'arbitraire au rang de principe » (Greimas, 1986, p. 29). Ces mots de Greimas représentent le fondement de mes propres réflexions et conclusions en ce qui concerne l'existence d'un écart considérable entre le langage naturel et le langage artificiel. Ces deux langages ne peuvent pas se substituer l'un à l'autre.

De plus, la recherche note aussi un autre type d'écart, suite à la coexistence de deux manifestations différentes du sens, dans le même objet : « *le mode d'être* » et « *le mode de paraître* ». Ainsi, il y a d'un côté la forme, qui constitue la réalité des objets sémiotiques, et de l'autre, les systèmes connotatifs qui sont des systèmes déformés. Cette déformation et cet écart entre les deux modes, Freud les avait expliqués comme la différence entre le sens latent et le sens manifesté, comme le résultat d'une élaboration secondaire, camouflante et déformée.

Tous ces aspects théorisés se manifestent dans la réalité quotidienne économique, sociale et même psychologique d'une entreprise, dans chacune des interactions qui composent la relation avec ses interlocuteurs. Pendant ces processus perpétuels, la perception primaire du sens se manifeste tout d'abord comme une réaction instinctive à la question « *c'est quoi ?* ». En même temps, la manifestation exhaustive du sens (« *pourquoi ?* ») est perçue suite aux influences culturelles, sociales, économiques, psychologiques de chaque individu. Tout cela gravite autour de l'individu pour lui construire « une ambiance de réalité tranquillisante », qui crée et favorise une interprétation personnelle pour tous les objets, sous toutes leurs formes de présentation (Greimas & Courtes, 1993).

La production du sens – un enjeu réel ou une stratégie de marketing ?

Ces deux paramètres d'existence d'un objet sémiotique, d'être et de paraître, indiquent la complexité de l'observation sur le sens, un sujet intangible, très difficile à mesurer et à matérialiser. Dans un contexte très pragmatique comme le domaine bancaire, soumis aux pressions quotidiennes, le sens reste un élément rarement mentionné de manière explicite et parfois même, complètement ignoré. Dans cette perspective, les tentatives de Libra Bank pour mesurer le plus concrètement possible des notions intangibles, aident cette recherche à avancer. Sans avoir toujours conscientisé les aspects du sens, la banque reste fidèle à sa position d'émetteur. Néanmoins, Libra Bank a le mérite de préparer ses nouveaux messages de communication, en prenant en compte la réaction des clients à ses messages antérieurs. Il est donc intéressant d'observer la perception et le comportement des clients, suite à certaines actions de la banque et de noter la réaction ultérieure de la banque pour ajuster sa réponse. Par exemple, je rappelle l'étude « le Client Mystérieux », qui surveillait le comportement des employés de la banque. Le système de bonus mis en place en fonction des résultats à ce questionnaire a toujours représenté une forte motivation pour les employés, pour obtenir de bons scores. Mes années d'observation sur le terrain m'incitent à garder des réserves sur

la motivation réelle du personnel bancaire de vraiment servir les clients de leur mieux. Malgré ces considérations empiriques, la pratique du « Client Mystérieux » reste l'une des plus importantes actions de Libra Bank pour encourager son personnel à être plus performant face aux clients. Son grand mérite est de déclencher dans l'esprit du personnel bancaire le réflexe de regarder son propre comportement du point de vue des clients. En même temps, cet outil complète les autres sources d'information de la banque, pour mieux comprendre ce que les clients attendent et apprécient par rapport à une entreprise.

Bien sûr, au-delà des aspects suivis par « le Client Mystérieux », il y a d'autres éléments qui influencent le sens à chaque pas, dans la relation banque - client. Comme mentionné antérieurement, tous les autres points d'interférence avec le client indiquent les lieux de manifestation du sens, parfois très difficiles à repérer et surtout, à mesurer. C'est pourquoi les efforts de Libra Bank pour identifier ces points, avec les retours exprimés par les clients, ont représenté une initiative innovante dans le paysage bancaire roumain à ce moment-là. Ainsi, la banque a mis en place des outils pour mesurer les retours des clients sur tous les canaux, traditionnels et digitaux. À côté de l'étude « le Client Mystérieux », le travail présente aussi les constats de l'observation sur un autre outil qui suit l'image de l'entreprise par rapport à un certain standard établi comme référence. Cet outil, « L'image de l'entreprise », a pour but final d'influencer de manière positive la perception des clients sur la banque, en s'assurant que toutes les succursales et les employés bancaires fassent une bonne impression visuelle aux clients par leur présentation. La banque a évalué périodiquement son aspect visuel (comme vu dans l'Annexe 6, « Formulaire de surveillance de l'image de l'entreprise »). Pendant ce processus, l'aspect visuel de la banque a été noté de trois perspectives : l'image extérieure des succursales (la façade), l'image intérieure (les bureaux, les matériaux affichés, l'atmosphère) et l'aspect du personnel (la manière de s'habiller, de se présenter devant les clients). Malgré leur caractère simpliste, ces outils ont permis à la banque d'identifier tant ses points forts que ses points faibles, pour mieux influencer la perception des clients et implicitement, la production du sens. Par exemple, si une

succursale Libra Bank présentait un aspect négligé, avec des affiches anciennes, un éclairage faible, etc. - tout cela risque de créer une image négative, en contradiction avec le positionnement de la banque de s'élever au très haut niveau des exigences des professions libérales. Même si les clients ne réagissent pas toujours immédiatement à ces « non-conformités », tout cela risque d'affecter leur perception et, à terme, de déclencher le manque de confiance dans les promesses de la banque. Si les clients décident d'arrêter de collaborer avec la banque, cela se traduit, au niveau pratique, par une perte commerciale. C'est un effet très important et négatif, qui affecte profondément la banque et qui est survenu suite à une succession de ruptures de sens, souvent ignorées. Même si les outils mis en place par la banque ne sont pas concentrés directement sur la production du sens, ils suivent tout de même des manifestations du sens sous la forme de la perception, la satisfaction ou le choix du consommateur.

Finalement, au-delà de leur utilisation commerciale, les conclusions de ces études (comme « le Client Mystérieux », « L'image de l'entreprise », « La satisfaction du client », etc.) donnent des indices précieux sur la production et la rupture du sens. Dans cette perspective, le point faible de la banque que j'ai identifié, pendant mon observation, est lié à la manière dont le personnel bancaire était formé pour remédier aux aspects négatifs, identifiés suite à ces contrôles internes ou aux retours directs des clients. En effet, les employés avaient l'obligation de résoudre les problèmes, mais sans qu'on leur ait expliqué et demandé de comprendre la cause du problème et donc le sens de leur action. Cette pratique consistant à agir surtout sur les effets et moins sur les causes risque de déclencher une rupture de sens au niveau interne, entre la banque comme institution représentée par ses dirigeants, et les employés. De plus, même si la banque a essayé de conscientiser ses employés sur l'importance capitale d'attirer et garder les clients satisfaits, tous ces efforts ont eu un fort but commercial immédiat. Finalement ces actions menées par la banque, même si elles sont utiles d'un point de vue commercial, n'ont pas eu l'ampleur nécessaire pour implanter dans l'esprit des employés le sens et la vision de leurs activités. Le risque est donc que ce type d'actions de la banque ne fasse pas beaucoup de sens pour ses destinataires, les employés. Cela peut également générer

des ruptures de sens dans l'esprit du personnel bancaire, qui vont se manifester ensuite dans la relation avec les clients.

À la recherche des causes de la production/rupture du sens

Les études internes de Libra Bank, mentionnées antérieurement, représentent de la matière première importante pour cette recherche. Il est assez difficile dans l'environnement bancaire roumain d'accéder aux données concrètes sur un aspect abstrait comme le sens. Même si les sciences du marketing ont fait beaucoup de progrès, il faut toujours prendre en compte leur orientation commerciale, leur objectif primaire de générer des ventes. En même temps, les recherches du marketing pendant les dernières décennies ont vraiment enrichi les informations sur le client, son comportement d'achat et les interactions avec une entreprise. Les évolutions du marketing sur la gestion des relations entre l'entreprise et ses clients offrent des informations précieuses sur la manière des clients de penser et d'agir. La corrélation entre ces données et les facteurs d'influence du comportement des clients, donne des indices importants, à la recherche des manifestations du sens, qui génèrent ces effets visibles.

À partir de ces outils et données disponibles, ce travail cherche dans la profondeur des causes qui stimulent la production des effets analysés dans les études du marketing, surtout en ce qui concerne le retour des clients. Pour mieux illustrer cette approche, l'observation a passé beaucoup de temps sur une source de retour direct du consommateur : les réclamations. Ce travail a déjà consacré une partie importante à l'impact des réclamations sur la production du sens, vu leur capacité de porter le sens inaltéré du client. De plus, ce type de retours est même plus important pour une entreprise comme la banque, qui fournit des services. Avant d'entrer dans les détails des interactions avec les clients, il faut rappeler le fait que, pour les services : « le contrôle de la qualité est impossible à réaliser avant la production du service » (Filip, 2007, p. 210). Comme les services sont livrés en temps réel, ils sont

plus vulnérables aux événements inattendus, qui peuvent les impacter, vu tous les aspects qui influencent la prestation même et la perception sur le service.

L'observation a noté les efforts des banques pour préparer le plus possible la livraison irréprochable des services. Malgré tout cela, le service reste par excellence un acte en temps réel, donc il est extrêmement difficile d'anticiper et de contrôler parfaitement tous les facteurs qui l'influencent. Dans cette perspective, le travail a identifié deux perspectives clés qui devraient exister dans une symbiose parfaite, pour assurer la bonne livraison d'un service. Premièrement, il s'agit de la préparation du service, en prenant en compte tous les aspects engagés dans sa création et livraison : la formation des employés, les procédures et les processus, les objectifs fixés, les indicateurs pour mesurer les effets. Deuxièmement, un aspect beaucoup moins contrôlable par l'entreprise, il est très important que le client comprenne et soit ouvert à la proposition de la banque. En effet, une grosse partie des efforts et des outils de la banque ont eu comme but de comprendre les attentes du client, les facteurs qui influencent ses décisions afin que la banque adapte ses services. Finalement, le service existe au croisement de ces deux perspectives, de l'entreprise et du client. De plus, la perception de l'entreprise sur sa prestation de services peut être différente par rapport à la perception des clients, sur les mêmes services. Dans ses efforts pour aligner les deux perspectives, la banque a mis en place tant les programmes internes pour les employés que les études pour les clients sur leurs attentes, leur degré de satisfaction, etc. De plus, même s'il y a des différences entre la perception de l'entreprise par rapport à celle des clients, ces derniers vont valider les services bancaires, simplement par leur choix de les utiliser ou non. Par exemple, pour l'étude « Le Client Mystérieux » qui surveille la manière dont les employés livrent les services, les résultats auraient pu être tous considérés comme très bons par rapport aux standards de l'entreprise. Supposons que la banque effectue en parallèle une autre étude directement avec les clients finaux pour mesurer leur satisfaction sur les mêmes aspects que ceux suivis par « Le clients mystérieux » (la clarté des informations, l'attitude du personnel, etc.). Si les réponses de cette dernière étude indiquent que les clients ne sont pas contents de la prestation de la

banque, il est évident que les standards établis par la banque doivent être vite changés. Autrement dit, les réponses des clients vont annuler toute autre conclusion antérieure de la banque. Le client seul, en tant que destinataire principal, valide l'acte commercial de l'entreprise. Cette incursion parmi les effets et les causes des prestations, perceptions et performances de la banque dévoile que le sens reste l'élément commun de tous ces aspects. Le sens se trouve au cœur de toute réflexion et action, tant pour l'entreprise que pour le client. Pendant les interactions entre la banque et le client, le sens se manifeste, en prenant des formes très différentes, au niveau de chaque interlocuteur. Dans un souci d'illustrer un sujet très complexe et abstrait, l'image suivante essaie de synthétiser les grandes dimensions qui favorisent les manifestations du sens. (Fig. 55)

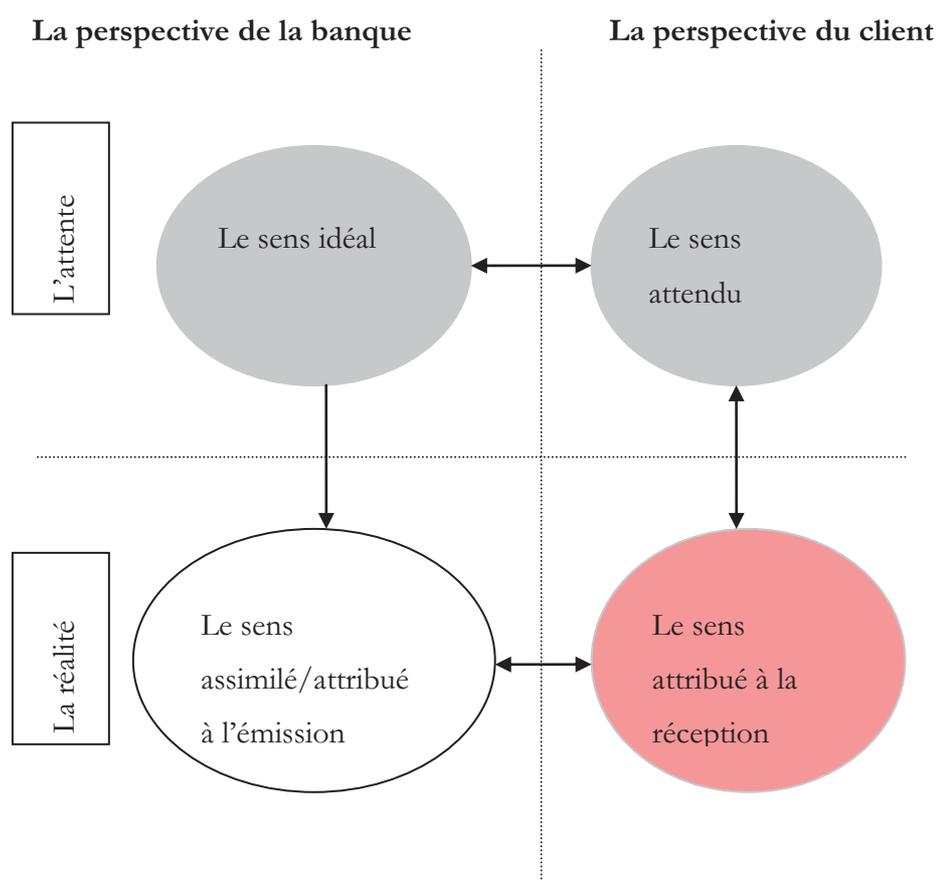


Figure 55 : Les dimensions du sens, d'une double perspective : de la banque et du client

L'observation a identifié ces quatre dimensions qui nourrissent la production, le parcours et les manifestations du sens, comme les lieux où le sens devient très vulnérable aux influences et, donc, aux ruptures. Pendant les interactions entre la banque et ses clients, chaque cadre de l'image antérieure influence également la formation des perceptions et la production du sens pour les différents interlocuteurs. Ainsi, le cadre blanc représente une zone dans la production du sens que la banque peut contrôler (plus que les autres) et où elle peut agir pour influencer les trois autres dimensions. En effet, les quatre dimensions sont interconnectées, par tous les points de contact, directs et indirects, entre la banque et le client. Le cadre rouge marque le processus de la production du sens au niveau du client, le point critique de ce travail. C'est le moment où le client, suite à sa perception et par rapport à ses attentes, valide ou au contraire, invalide le sens produit par la banque.

Les deux perspectives, de la banque et du client, agissent toujours simultanément en ce qui concerne la production du sens, car le sens est continu, il n'est pas saccadé. Il est intéressant d'observer la manière dont la banque attribue le sens initial, son sens idéal, à ses messages et pratiques. Chaque action de la banque vise un objectif commercial clairement mentionné. Dans cette perspective, la banque fait des efforts pour perfectionner les messages et les pratiques pour que les objectifs soient atteints. Comme vu antérieurement, ces décisions commerciales sont prises et validées suite aux études sur le marché et sur les clients. À partir des résultats de ces études, la banque attribue un certain sens à ses services. C'est le sens idéal que la banque voudrait transmettre par ses pratiques, tant pour ses publics internes qu'externes.

Au-delà de ces considérations avec une orientation purement commerciale, l'observation n'a pas identifié de processus élaborés mis en place pour répondre à la question : tout cela a-t-il vraiment du sens pour les destinataires finaux, les clients ? Dans le scénario idéal, le point de départ dans la production du sens pour tout service commercial reste le sens de l'existence de l'entreprise même, sa vision et sa cohérence avec le sens de ses publics. En effet, la condition essentielle pour la

production du sens au niveau du son validateur final, le client, est que le sens idéal de la banque soit aligné au sens tant des employés que de ses destinataires. Ainsi, les employés, dans leur rôle de porteurs de sens vers les clients, vont garder sa cohérence, pendant la transmission et la mise en place des pratiques bancaires. L'observation a identifié deux types de pratiques bancaires qui soutiennent ces démarches :

- Premièrement, les études effectuées tant sur les consommateurs que sur les employés, pour mieux cristalliser leurs attentes dans la relation avec la banque. L'observation sur Libra Bank a noté que la majorité de ces études ont été réalisées de manière ponctuelle, en étant liées aux aspects plutôt commerciaux.

- Deuxièmement, les activités et processus développés pour assurer le bon fonctionnement de la banque et pour générer une perception positive des clients : la documentation, les caractéristiques des produits/services, l'attitude du personnel, l'aspect des succursales, les messages publicitaires, etc.

Comme mentionné antérieurement, l'observation a été concentrée surtout sur les pratiques de la banque pour créer le sens initial de ses actions et, ensuite, pour le transmettre aux clients, par tous les points de contact. Cette méthode m'a permis de suivre les manifestations du sens, dans ses différentes étapes, illustrées dans les quatre cadres de l'image antérieure. Le but final reste d'identifier les racines et les facteurs d'influence de la production du sens, pour chacun des acteurs et des publics, à chaque étape. Dans cette perspective, l'enjeu reste de comprendre les ressorts internes, particuliers pour chaque acteur. Tout cela crée les principes pour construire une approche cohérente et alignée, dans les interactions entre la banque et ses clients. Ainsi, la production de sens passe de manière naturelle d'un cadre à un autre (comme illustré dans la Fig. 55), pour tous les interlocuteurs. Comme précédemment vu, dans cette image, la première colonne marque « le territoire » de la banque dans la production du sens, par ses dirigeants et employés et la deuxième représente la perspective des destinataires, des clients. Cette délimitation reste

néanmoins artificielle et sert surtout à illustrer cette idée sur la production du sens, d'une manière théorique plus rigoureuse. Au-delà de ce tableau, il est essentiel d'observer les mouvements continus du sens, qui dépassent les limites de ces cadres. Le sens, par sa métamorphose et son intangibilité, incite les quatre dimensions à interférer et même à se confondre l'une l'autre. Cette dynamique perpétuelle caractérise l'esprit de chaque interlocuteur. Elle représente donc une composante essentielle de l'environnement où le sens se produit et se manifeste, pour chacun des acteurs et des publics.

Le sens par rapport à l'expérience du destinataire final dans sa relation avec l'entreprise

Au-delà des études effectuées par Libra Bank et des informations sur le système bancaire roumain, il reste un aspect qui n'a été abordé que très rarement de manière volontaire : le sens. Parmi les questionnaires pour les clients ou les prospects, l'observation n'a pas trouvé de références directes au sens. Dans les réponses observées, les clients n'ont également jamais mentionné le mot sens, dans leurs déclarations ou demandes. Le sens ne se trouve pas parmi leurs raisons de choisir ou de changer de banque, il ne représente pas un sujet de dialogue dans cette relation. En effet, de manière peu surprenante tout cela renforce la conviction de mes conclusions sur la finesse d'un tel sujet, comme le sens. Même s'il influence toutes les décisions quotidiennes, le sens n'est pas conscientisé, analysé et discuté, surtout dans la relation commerciale entre une entreprise et ses clients. Dans cette perspective, ce travail a parmi ses missions, celle de rappeler et souligner le fait que le sens reste le fondement de tous les actes, dans les interactions quotidiennes. Ses ressorts extrêmement internes et personnels, ses subtilités, ses formes très différentes et son intangibilité – tout cela représente les caractéristiques principales du sens. Cependant, cela transforme le sens en un sujet trop profond et complexe, l'éloignant des préoccupations très pragmatiques des entreprises, orientées vers des résultats commerciaux immédiats.

Ce travail, suite à ses observations et recherches empiriques, plaide pour un renforcement du sens, dans la relation entre l'institution et l'individu. Les années d'observation ont dévoilé une forte ignorance du sens dans les tentatives des entreprises bancaires d'influencer la décision d'achat du client. En effet, parmi les questions que Libra Bank avait posées pour mieux connaître ses clients, la recherche a fréquemment rencontré la suivante : « Quels sont les intérêts de nos clients, qu'est-ce qu'ils veulent ? ». Même si la question peut être utile pour mettre en place des actions concrètes et adapter les offres bancaires suite aux réponses des clients, elle n'arrive pas à entrer dans la profondeur du sens donné au client par les messages de la banque. Dans cette perspective, mon travail ajoute deux autres questions : « Tout ce que les clients déclarent vouloir, a-t-il aussi du sens pour eux ? Quels sont les ressorts de ce sens ? ». L'observation a noté parfois les décisions des clients d'arrêter la collaboration avec une certaine banque, malgré le fait qu'ils ont trouvé que leurs intérêts commerciaux avaient été bien servis. Ces faits confirment l'influence subtile du sens et, donc, l'impératif de le comprendre. Tout cela doit être cherché au-delà des paroles et des autres manifestations visibles et faciles à capter, qui peuvent tromper sans offrir d'indices sur les vrais ressorts d'un comportement. En effet, le sens joue toujours le rôle principal dans l'action de l'être humain, sans qu'il soit conscientisé la plupart du temps.

Conclusions de la troisième partie

Analyser les processus de construction des pratiques bancaires a consisté à identifier les étapes de la manifestation du sens : création, rupture et métamorphoses. Un processus toujours en mouvement, qui a demandé à la fois un exercice théorique et pratique. Cette partie du travail, construite sur le fondement généré par les chapitres antérieurs, essaie elle-même de donner du contenu, et ainsi du sens, aux hypothèses et affirmations faites auparavant, de manière plus théorique ; *ici le sens s'exprime*.

J'ai recadré mon étude suite à différents événements : une crise qui s'amplifie et surprend, du moins pour une nouvelle économie capitaliste comme la Roumanie en 2008, les pressions économiques et le manque d'orientation pour tous les acteurs (les autorités, les sociétés commerciales, la population, etc.). Ces différents facteurs ont généré une demande accrue pour la production de sens. En sortant de l'environnement stérile du laboratoire qui traite bien en profondeur le sujet du sens, dans une perspective complexe et sophistiquée, les pratiques bancaires quotidiennes réservent une surprise de taille : la problématique du sens n'existe pas et ne se pose pas pour les acteurs concernés. Il a été utile et intéressant de regarder le parcours du sens – sa forme initiale puis sa transformation – dans les actions pensées et gérées selon les principes du marketing. Même si l'enjeu final de mon travail est le suivi du sens, en particulier dans une perspective purement communicationnelle, il faut bien respecter les faits et donc identifier le sens là où il se manifeste. De plus, le corpus de cette thèse, Libra Bank, comme cas concret de mon observation participative, met en lumière le rôle fondamental du marketing dans la réflexion autour du sens.

Libra Bank représente un cas d'observation attractif, par son positionnement de niche et son statut de banque à capital local. En effet, Libra Bank évolue au milieu d'un système bancaire de plus en plus concurrentiel, composé de plus d'une quarantaine de banques, la grande majorité d'entre elles représentant de grands groupes internationaux. Cette position unique et en même temps vulnérable, le

cadre macro-économique très compétitif, les réglementations des autorités bancaires – tout cela a déterminé une approche de plus en plus orientée vers le client. Jusqu'à récemment, cette approche était plutôt une déclaration d'intention, avec peu d'applications concrètes. Dans la pratique, tout cela a été mis en forme chez Libra Bank dans l'expression des pratiques bancaires, toujours orientée autour du même enjeu : attirer un client et le garder. L'observation balaye ici une suite de faits. Premièrement, une préoccupation presque obsessionnelle de la banque d'identifier les besoins des clients, et surtout les ressorts internes qui influencent leur décision d'achat. J'ai moi-même contribué et assisté à un grand nombre d'études, dont j'ai repris ici les conclusions majeures.

Deuxièmement, la banque a fait un travail minutieux dans chaque point de contact avec les clients potentiels, sous forme de pratiques bancaires très bien formulées et surtout supervisées (par exemple dans les filiales), afin de capter au maximum les attitudes et les comportements des clients. Tout cela a été visible pour le destinataire final sous diverses expressions : affiches publicitaires, « packaging » des contrats à signer, image des filiales et de leurs employés.

Mes années d'observation de ce monde relèvent une adaptation permanente des pratiques bancaires à la référence centrale de cette thèse, le client. Cette évolution montre une volonté des banques de s'approcher et de comprendre les plus subtils ressorts humains internes. Les sciences du marketing ont effectivement généré et mis en place des exécutions admirables pour mieux comprendre le client, mais toujours au service de la performance économique. Cependant, elles ne se posent presque jamais la problématique du sens dans sa profondeur et dans ses manifestations et subtilités réelles.

Conclusions : le sens – l’expression de l’intangible dans les pratiques quotidiennes

Tirer les conclusions d’un tel sujet, qui se caractérise par sa métamorphose permanente et son intangibilité, devient un challenge très intéressant, car il consiste à trouver un sens à l’un des plus importants éléments de la société humaine : l’argent. Dans l’exercice académique de la rédaction d’une thèse, je vois plutôt ces conclusions comme un résultat de ce travail de recherche qui n’est que la fenêtre qui ouvre de nouveaux horizons sur le sujet.

Mes investigations faites sur la problématique du sens, appliquée à l’univers bancaire font partie d’une hypothèse principale : le destinataire d’une communication est celui qui valide ou pas la production du sens. Dans le cas de la banque, cet interlocuteur est le plus souvent le client ou prospect. Son rôle central dans l’existence et l’évolution de toute entreprise commerciale, lui confère un statut vraiment spécial à partir duquel j’ai fondé la principale hypothèse de ma thèse. Ce rapport permanent au client constitue le seul point fixe dans l’univers bancaire, tout le reste étant fortement variable. Mais, il faut prêter attention au fait que c’est le rapport au client qui est le point fixe, et non le client lui-même. Le client lui-même est imprévisible, mais c’est le seul qui donne du sens (ou non) aux pratiques bancaires.

Paradoxalement, la compréhension d’une pratique s’appuie sur un investissement théorique considérable. C’est pourquoi, avant de répondre à cette problématique, il a d’abord fallu valider théoriquement ce sujet, pour mieux articuler en pratique la métamorphose du sens par la communication. De ce point de vue, l’apport théorique sur l’environnement bancaire constitue une condition nécessaire pour pouvoir mieux disséquer ou intégrer les formes prises par le sens (ses productions ou ses ruptures). En effet, dans un contexte caractérisé par l’approche commerciale plutôt orientée vers le profit, en capitalisant sur toutes les recherches et innovations

autour du client comme condition primordiale de l'existence de toute société commerciale – la question sur la production du sens n'est pas suffisamment prise en compte. Les pratiques observées sont orientées vers la génération d'un résultat commercial et pas assez vers une production de sens qui fonde la relation de la banque avec son interlocuteur.

J'ai utilisé des acquis théoriques innovants et l'observation participative dans trois directions, pour mieux comprendre la problématique du sens :

- a) L'analyse de la dimension conceptuelle de la circulation des informations et de la communication à l'intérieur et à l'extérieur d'une société commerciale ;
- b) La « mise en contexte », en isolant les facteurs qui influencent la problématique du sens, tant au niveau de l'univers bancaire qu'en dehors, du point de vue économique, social, psychologique et technique ;
- c) La « mise en évidence » des pratiques d'expression et de représentation des informations et des manières de communiquer ces informations, en utilisant tous les moyens disponibles.

C'est toujours la communication qui permet de mesurer la création du sens, et dans ce travail appliqué au domaine bancaire, qui définit le périmètre de cette recherche. La création du sens est mesurée par la perception du client. Mais il faut faire attention car le rapport au client est le point fixe, et non le client lui-même. En effet, le client lui-même, est entièrement imprévisible, mais c'est le seul qui donne du sens (ou non) aux pratiques bancaires. Pour la banque, l'absence de client signifie simplement la faillite, ce qui valide la conclusion. En effet, c'est l'idée centrale de ce travail, qui a constitué la référence de mes observations. Autour de ce fil d'Ariane, l'enjeu de ce travail a été d'identifier les points centraux d'interrogation sur le sens, en explorant en même temps le rôle de la banque dans ce processus de communication. Dans cette perspective, la question posée était : la banque réussit-elle à donner du sens à ses messages au client, et implicitement, à tout

document bancaire ? En analysant les instruments pratiques que les banques ont utilisés au cours des dernières années pour attirer leurs clients, et la manière dont les pratiques bancaires ont été mises en œuvre, j'ai comparé le sens transmis par la banque et le sens perçu par les clients. En identifiant et en observant les acteurs des pratiques bancaires, les points de la production et aussi de la rupture du sens se sont affinés, vu la multitude d'expressions et de nuances que le sens peut prendre. En fait réalité, je dirais que la difficulté de mon exercice n'a pas été l'observation elle-même, mais l'identification et l'interprétation des subtilités cachées derrière les pratiques quotidiennes, dans les réactions des acteurs exprimées ou non de manière directe.

Toujours au cours de mon travail d'observation, j'ai montré que le sens se retrouve dans toute action, grâce à un processus transactionnel de transmission d'informations. Il est matérialisé par des pratiques bancaires partagées, par tous les canaux utilisés. J'ai suivi les manifestations du sens en partant des filiales bancaires – les plus proches des clients – puis vers la publicité et les autres moyens plus directs comme Internet et le traitement des réclamations et suggestions. Chacun de ces moyens a bien sûr ses caractéristiques et offre ses challenges, mais c'est l'interlocuteur qui donne les vrais indices de la production du sens pour chacun d'eux. Du point de vue bancaire, l'enjeu est de traiter des notions extrêmement intangibles, comme les valeurs, de manière pratique, vu que l'argent impacte les zones supérieures des besoins humains, qui concernent le respect de soi-même et le sentiment de réalisation dans la vie et dans la société. L'argent lui-même reste juste un moyen, mais il procure à l'esprit humain le sentiment de sécurité, confiance, ascension sociale, confort, succès, joie. Malgré tout, de manière paradoxale, le grand challenge de la banque comme entité est de se positionner dans la vie de ses interlocuteurs. La banque n'est pas perçue comme un élément qui a du sens dans la vie quotidienne. Elle n'est qu'une nécessité (pas très plaisante) pour arriver aux buts ci-dessus, mais, vu de l'intérieur de la banque, la perception est totalement inversée : les représentants de la banque ont toujours tendance à considérer la banque plus importante qu'elle ne l'est en réalité. Capter ces subtilités au milieu des pratiques

quotidiennes représente l'un des principaux enjeux de cette thèse. Cet exercice a imposé aussi de faire référence au marketing, pour garder une approche réaliste.

En somme, ce document n'est pas la restitution d'un travail ayant pour but l'analyse des points de contact entre la banque et ses publics. C'est une recherche sur sa manière de communiquer, conséquence des questions que je me suis posées dans le paradigme du sens, ainsi que des réponses que j'ai pu donner par observation, en faisant appel à une méthodologie fondée sur l'herméneutique. L'observation participative effectuée pendant plusieurs années dans le domaine bancaire roumain, avec l'avantage d'être à l'intérieur du système, me conduit à exprimer ici un manque fondamental dans son approche : une remise en question insuffisante de la problématique du sens. Avec son format intangible et sa capacité à prendre mille formes, le sens devient un défi vraiment sérieux auquel, du moins dans le système bancaire roumain, peu d'entreprises réfléchissent, sauf pour quelques aspects strictement liés aux objectifs du marketing, avec des demandes commerciales à court terme.

Dans un monde signifiant, où, comme Greimas le dit, « le sens s'impose comme une évidence naturelle du sentiment de compréhension » (Greimas, 1986, p. 27), ce travail s'est proposé d'observer les subtilités du sens. Il est bien évident que le point de départ de toute tentative de construire un sens pour l'offre et finalement pour l'existence d'une banque, est le moment où la banque se donne à elle-même un sens. L'une des conditions préalables pour la production du sens au niveau du son validateur final, le client, est que l'idéal de la banque soit bien aligné avec l'attente du client et également, avec celui qui sera mis en œuvre par les employés. L'incapacité de l'institution à comprendre l'origine des différences entre les sens manifestés (au niveau du management de la banque, des employés et des clients externes), ou plutôt à les accepter, représente, à mon avis, la cause majeure de rupture du sens.

La grande question qui est rarement posée dénote un manque majeur d'intérêt de la banque pour rechercher un sens à ces actions. Ma recherche statue sur le rôle essentiel de la communication dans le processus de la création du sens. Cette

communication est construite au niveau institutionnel de la banque, dirigée par les managers, puis orientée vers les employés pour que ses messages soient déployés vers les destinataires finaux, les clients. La tentative de donner un sens dans ce circuit et la manière de le construire, puis de le conserver sans le détériorer – surtout dans un contexte aussi sensible et vulnérable - représente le véritable défi. Sans regarder de manière hyperbolique le rôle de la communication, je propose de reconnaître son caractère fondamental dans la production du sens, en ce qui concerne le contenu et la mise en forme pour tous les documents et les canaux choisis pour la transmission : la publicité, les offres, les contrats, ou toute information bancaire qui touche les clients par les chaînes traditionnelles et les nouveaux médias.

En partant du principe que le client final d'une société commerciale comme la banque reste toujours le validateur final du sens, dans ce travail, j'ai identifié les points de contact entre la société commerciale et ses destinataires, en détaillant les manifestations du sens, ses vulnérabilités vers la rupture ou ses atouts vers la convergence. Il est fondamental que cette institution crée du sens pour ses publics pour qu'ils puissent ensuite la considérer (ou pas) comme un choix pour leurs besoins. L'argent – symbole qui marque l'activité bancaire - est lui-même un sujet controversé, qui ne produit pas de sens tout seul mais toujours en fonction des plus profonds besoins humains. Dans ce contexte, confier son argent, qui ne se matérialise que très rarement sous une forme physique, à une institution qui vit dans un espace assez fermé et parfois difficile à comprendre, peut générer de la peur et risque de ne pas produire de sens. À la rencontre de ce challenge, Libra Bank a agi dans un espace où le sens a encore besoin d'être remis en question et où il reste à construire.

Bibliographie

Ouvrages et chapitres d'ouvrages

Austin, .L. (1970). *Quand dire, c'est faire* (p. 39). Paris, Seuil.

Alexander, H. & Hill, N. (2006). *Handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*. Hampshire : Gower.

Amando, G & Guittet, A. (2012). *Dynamique de communications dans les groupes*. Paris : Armand Colin.

Balle, F. (1990). *Médias et société*. Paris : Mont-chrestien.

Baudrillard, J. (2008). *La société de consommation. Les mythes et les structures*. Bucarest : Comunicare.ro.

Barlow, J. & Moller, C. (2012). *A complaint is a gift : recovering customer loyalty when things go wrong*. Bucarest : Publica.

Barnlund, D. C. (1968). *Interpersonal Communication: Survey and Studies*. Boston: Houghton Mifflin.

Barthes, R. (1967). *Elements of Semiology*. London: Jonathan Cape.

Bergson, H. (1985). *Matière et Mémoire*. Paris : PUF.

Bogart, L. (1996). *Strategy in Advertising – Matching Media and Messages to Markets and Motivations*. Lincolnwood: NTC Bussiness Books.

Bolog, A. (2007). *La satisfaction du consommateur des services bancaires et ses implications sur l'effcience économique et sociale de la banque*. Bucarest : ASE.

- Bortun, D. & Borsa, T. (2004). *La Sémiotique du visuel*. Bucarest : L'Université Nationale des Arts.
- Bratosin, S. (2007). *La concertation dans le paradigme du mythe. De la pratique au sens*. Berne : Peter Lang SA.
- Brech, E. F. (1953). *Principles of Marketing*. New York: Routledge.
- Breton, P. & Proulx, S. (2002, 2006). *L'explosion de la communication : introduction aux théories et aux pratiques de la communication*. Paris : La Découverte.
- Cabin, P. (1998). *La communication. État des savoirs*. Auxerre : Sciences Humaines Éditions.
- Cassirer, E. (1974). *Trois essais sur le symbolique* (p.15). Paris : Cerf.
- Cassirer, E. (1993). *Le mythe de l'État*. Paris : Gallimard.
- Catoiu, I., Teodorescu, N. (2004). *Le comportement du consommateur* deuxième édition. Bucarest : Uranus.
- Catoiu, I. (2002). *Les recherches de marketing*. Bucarest : Uranus.
- Chelcea, S. & Ivan, L. & Chelcea, A. (2008). *La communication non-verbale. Les gestes et la posture*. Bucarest : Comunicare.ro.
- Chelcea, S. (2000). *La sociologie de l'opinion publique*. Bucarest : SNSPA.
- Codrescu A. M. & Oprea, D. A. (2009). *Communication interculturelle et discours médiatique*. Bucarest : Comunicare.ro.
- Cook, S. (2004). *Mesurer l'efficacité du service clientèle*. England, Gower Publishing Limited.
- Cazeneuve, J. (1972). *La société de l'ubiquité*. Paris : Denöel-Gonthier.

- Dinu, M. (1997). *La communication*. Bucarest : Stiintifica.
- Druker, P. (1973). *Management : Devoirs, responsabilités, pratiques*. New York: Haper & Row.
- Durkheim, E. (1974). *Sociologie et Philosophie*. New York: Free Press.
- Eco, U. (1982). *Traité de sémiotique générale*. Bucarest : Ed. Stiintifica si Enciclopedica.
- Eiglier, P. & Langeard, E. (1987). *Servuction - Le marketing des services* (p.102). Paris : McGraw Hill.
- Engel J. F. & Warshaw M. R. & Kinnear T. C. (1997). *Promotional Strategy: Managing The Marketing Communications Process*. Boston: Homewood.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Filip, A. (2007). *Le Marketing relationnel dans le domaine financier-bancaire*. Bucarest : ASE.
- Fiske, J. (1982). *Introduction to communication studies*. New York : Methuen.
- Floch, J.M. (1990). *Sémiotique, marketing et communication : sous les signes, les stratégies*. Paris : PUF.
- Gaubert, J. (1991). *Introduction in Cassirer, E., Logique des sciences de la culture*. Paris : Cerf.
- Goleman, D. (2005). *L'intelligence émotionnelle*. Bucarest : Curtea Veche.
- Greimas, A. J. (1970). *Du sens, essais de sémiotique*. Paris : Edition du Seuil.
- Greimas, A. J. (1986). *Sémantique structurale*. Paris: Presses universitaires de France.

- Greimas, A. J. & Courtes, J. (1993). *Sémiotique. Dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Paris : Hachette.
- Habermas, J. (1996). *Morale et communication : conscience morale et activité communicationnelle*. Paris : Cerf.
- Hall, E. (1978). *La dimension cachée*. Paris : Seuil.
- Hellriegel, D., Slocum Jr., J. W. & Woodman, R. W. (1992). *Le comportement organisationnel*. Cincinnati : South Western.
- Iliescu, D. & Petre, D. (2010). *La psychologie du consommateur*. Bucarest : Comunicare.ro.
- Ionescu, M. & Stanciu, S. (2005). *La culture et le comportement organisationnels*. Bucarest : Comunicare.ro.
- Ionescu-Ruxandoiu, L. (2003). *Langage et communication : les éléments de pragmatique linguistique*. Bucarest : edition ALL Educational.
- James M Higgins, J. M. (1994). *Le défi du management*. Cincinnati : Prentice Hall College Div.
- Jameson, F. (1983). *Postmodernism and Consumer Society*. Hal Foster : The Anti-Aesthetic, Port Townsend, Bay Press.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (1980). *L'Énonciation. De la subjectivité dans le langage*. Paris : Armand Colin.
- Kerchove van de, M. (2005). *Quand dire, c'est punir*. Bruxelles : Editions des Facultés Saint Louis.
- Kotler P. (2005). *La gestion du marketing*. Bucarest: Teora.

- Kotler, P. (2004). *Les principes du marketing*. Bucarest : Teora.
- Kotler, P., Kartajaya & H, Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. (p. 28, 34 et 35). Bucarest: Publica.
- Kotler, P. & Caslione, J. A. (2009). *Chaotics. Management et Marketing dans l'époque des turbulences*. Bucarest : Publica.
- Langeard, E. & Eiglier, P. (1987). *Servuction-Le marketing des services*. (p. 102). New York : McGraw Hill.
- Lazar, J. (1991). *Sociologie de la communication de masse*. Paris : Armand Colin.
- Leclerc, G. (1999). *La société de communication*. Paris : PUF.
- Lohisse, J. (1998). *Les systèmes de communication*. Paris : Armand Colin.
- Longhi, J. (2008). *Objets discursifs et doxa. Essai de sémantique discursive*. Paris : Harmattan.
- Merleau-Ponty, M. (1948). *Sens et non-sens*. Paris: Nagel.
- Miron M. A. (1996). *Le comportement des consommateurs*. Bucarest : All.
- Mitroff, I. (1990). *We're So Big And Powerful Nothing Bad Can Happen To Us: An Investigation of America's Crisis-Prone Corporations*. New York: Birch Lane Press.
- McQuail, D. (1999). *La Communication*. Iasi : L'Institut Européen.
- McQuail, D. (1990). *Mass Communication Theory*. London : Sage Publications.
- Mucchielli, A. (1998). *Douze cas et exercices sur la communication*. Paris : Armand Colin.
- Nicola, M., Petre, D. (2001). *La Publicité*. Bucarest : SNSPA, La Faculté de Communication et Relations Publiques.

- Odobescu, E., Poantă, D. (2003). *Les relations de la Banque avec les clients (éléments de commercialisation)*. Bucarest : Sigma.
- Ogilvy, D. (1999). *Ogilvy on Advertising*. Italie : Prion Books Ltd.
- Olteanu, V. (2005). *Le Marketing Financier-Bancaire*. Bucarest : Editeur Ecomar.
- Oprescu, G. S. & Piroasca, G. & Rogojanu, A. & Tasnadi, A. (2009). *La communication financière-bancaire* (p. 9). Bucarest : ASE.
- Peirce, C. (1990). *Communication et action*. Bucarest : Humanitas.
- Ries, A. & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind: How To Be Seen and Heard in the Overcrowded Marketplace*. New York : McGraw Hill Education.
- Scott Meerman, D. (2010). *Les nouvelles règles de marketing et PR*. Bucarest : Publica.
- Semprini, A. (1996). *Analyser la communication. Comment analyser les images, les médias, la publicité*. Paris : Le Harmattan.
- Sfetz, L. (1988). *Critique de la communication*. Paris : Edition du Seuil.
- Soto, J. H. (2006). *Money, Bank Credit and Economic Cycles*. Auburn : Ludwig von Mises Institute.
- Stiglitz, J. E. (2005). *La Mondialisation*. Bucarest : Economica.
- Stockinger, P. (2005). *Les sites Web : conception, description et évaluation*. Paris : Lavoisier.
- Stockinger, P. (1999). *Les nouveaux produits d'information. Conception et sémiotique du document*. Paris : Hermès.
- Taleb, N. N. (2010). *Le cygne noir. La puissance de l'imprévisible*. Paris : Les Belles Lettres.

- Tarta, M. (2006). *Communication financière*. Bucarest : ASE.
- Tran, V. & Stanciugelu, I. (2003). *La théorie de la communication*. Bucarest : Comunicare.ro.
- Trevisani, D. (2007). *La psychologie du marketing et de la communication*. Bucarest : Irecson.
- Vlasceanu, M. (1999). *Les organisations et la culture d'organiser*. Bucarest : TREI.
- Voyenne, B. (1962). *La presse dans la société contemporaine*. Paris : Armand Colin.
- Watzlawick, P. & Beavin, J. H. & Jackson Don D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Seuil.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- William, J. McEwen. (2005). *Married to the Brand*. New York: Gallup Press.
- Wilmschurst, J. & Mackay, A. (2002). *The Fundamentals and Practice of Marketing*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Zamfir, C. & Vlasceanu, L. (coord.). (1993). *Dictionnaire de sociologie*. Bucarest : Babel.

Articles et communications

Capul, J. Y. (1992). Les communications dans les organisations : *Les Cahiers français*, n° 258.

Cefai, D. (1996). La construction des problèmes publics : *Réseaux*, Paris, n° 75, p. 45-60.

Dragomir-Jora, O. (2009). The Romanian Economic Journal, XII, no 31.

Kalaiarasi, H. & Srividya, V. (2013). An investigation on online banking adoption: *Int. J. of Business Innovation and Research*, Vol. 7, No.1, pp. 99 - 112.

Klinkenberg, J.-M. (2000). L'argumentation dans la figure : *Cahiers de praxématique*, n°35, p. 59-86.

Leleu-Merviel, S. (2004). Effet de la numérisation et de la mise en réseau sur le concept de document : *Information-Interaction-Intelligence*, vol. 4, n° 1, p. 121-140.

Levitt, T. (2004). Marketing Myopia, Harvard Business Review.

Martin-Juchat, F. (2014). La dynamique de marchandisation de la communication affective : *Revue française des sciences de l'information et de la communication*[En ligne], mis en ligne le 17 juillet 2014.

Perriault, J. (1998). Le temps dans la construction des savoirs à l'étude des médias : *Revue européenne des sciences sociales*, XXXVI, p. 109-118.

Proulx, S. (2001). Usages d'Internet : la « pensée-réseaux » et l'appropriation d'une culture numérique : *Comprendre les usages d'Internet*, Paris, Ulm/ENS, p. 137-145.

Susskind, A. M. (2000). Efficacy and Outcome Expectations Related to Customer Complaints About Service Experiences: *Communication Research*, vol. 27, 3: p. 353-378.

Tudor, M.A., Bratosin, S. (2009). « Approche communicationnelle de la figure : ouvertures pour une herméneutique des médiations », communication au colloque *R&D Perspectives : Promoting Innovation through Education, Culture and Communication*, Bucarest, disponible sur CD, p. 38-49.

Tudor, M.A., Bratosin, S. (2010). Médiations et multimédiatisation : communication aux *Journées scientifiques internationales en sciences de la communication*, Bucarest, février, disponible sur CD.

Ziarul Financiar / Le Journal Financier (2011). On a conduit la guerre entre les banques et leurs clients : *plus de 30 % des Roumains n'ont plus confiance en leurs banques*. Bucarest, p. 6.

LNR Approach to Human Information processing, Cognition IO Elsevier /Sequoia SA Lausanne (1981). University of California, San Diego, USA, p. 235 a 240.

Biz Magazine (2011). Une leçon de séduction financière. Le 5 avril.

Études et recherches

Bolog, A. (2007). "*Satisfactia consumatorului de servicii bancare si implicatiile acesteia asupra eficientei economice si sociale ale bancii*", Thèse de doctorat, ASE Bucarest.

Fitch, T. (2006). *Dictionary of Banking Terms*. New York ; Barron's Educational Series.

Gheorghiu L. (2003), "*Cai de promovare a serviciilor bancare in Romania, in viziunea de marketing*". Thèse de doctorat, Bucarest.

Morariu, D. (Coord). (1997). *Marketing – Gbid propus de The Economist* (p. 53, 119). Bucarest : Nemira.

Papa, A. (2010). *Le cours Customer Management*. Romaine Canadien MBA, slides 17 et 18.

Tudor-Ionescu, M.-A. (2009) *Médiations métaphoriques dans les discours des Sciences de l'Information et de la Communication*, Habilitation à diriger des recherches en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Toulouse le Mirail.

Rootman, C. (2006). The Influence of Customer Relationship Management on the Service Quality of Banks.

Sites web

<http://www.betteru.co.za/documents/theses/CRootman.pdf> - 19.10.2013

www.librabank.ro – 2011, 2012, 2013, 16.05.2014

www.bnr.ro - 2011, 2012, 2013, 20.03.2014

<http://www.scribd.com/doc/54631078/Organizarea-Interna-a-Unei-Banci> -
19.08.2013

<http://www.scribube.com/economie/finante/ORGANIZAREA-BACII1512171418.php>

– 19.08.2013

www.brd.ro ; <http://www.brd.ro/banca/profil/>; www.bcr.ro – 2011, 2012, 2013,
22.07.2014

<https://www.bancatransilvania.ro/> ;

http://www.bancatransilvania.ro/bt/despre_noi.html - 2011, 2012, 2013,
29.06.2014

www.insomar.ro (L'Institute National pour les Sondages d'Opinions et Marketing)
– 18.03.2013

<http://www.degromoboy.com/cs/gap.htm> - 12.03.2014

<http://www.zf.ro/banci-si-asigurari/libra-bank-isi-schimba-numele-in-libra-internet-bank-8631203> - 18.08.2011

http://www.metajournal.org//articles_pdf/meta-i-2-2009-351-367.pdf - 16.05.2014

<http://culturasicomunicare.com/?q=node/14> - 15.09.2013

<http://adlc.hypotheses.org/seminaires/seminaire-sartre-2013-2014-lecture-de-la-critique-de-la-raison-dialectique> - 23.04.2014

<http://www.revistabiz.ro/o-lectie-de-seductie-financiara-238.html> - 05.04.2014

<http://www.arb.ro/sistemul-bancar-din-romania/sistemul-bancar-din-romania> -
25.05.2013

http://www.bankingnews.ro/banci-clienti.html?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=banci-clienti –
15.05.2014

<http://www.betteru.co.za/documents/theses/CRootman.pdf>, p. 12 – 20.05.2014

<http://ro.scribd.com/doc/57819690/Semiotica-cursuri> - 16.08.2014

BERNSTEIN, B., Pédagogie, contrôle symbolique et identité: théorie, recherche, critique :

<http://books.google.fr/books?id=PXNT3foIi6MC&pg=PA197&lpq=PA197&dq=%22langage+descriptif+est%22&source=bl&ots=gLbYbnaiq3&sig=mznPGgXmnRw0z2qce5Jn9o59L5c&hl=fr&ei=Jk9gTNU5AsyNjAfW3YDxAw&sa=X&oi=book>

_result&ct=result&resnum=6&ved=0CCoQ6AEwBTgK#v=onepage&q=%22lang
age%20descriptif%20est%22&f=false – 15.09.2013

<http://hbr.org/2014/10/what-well-be-doing-in-2022/ar/1> - 20.09.2014

URL : <http://rfsic.revues.org/1012> - consulté le 02 octobre 2014 – 02.10.2014

<http://www.zf.ro/zf-24/topul-bancilor-pe-2012-doar-una-din-trei-banci-a-accelerat-creditarea-si-a-castigat-cota-de-piata-11062495>

<http://www.inderscience.com/info/inarticleto.php?jcode=ijbir&year=2013&vol=7&issue=1> - 2.10.2014

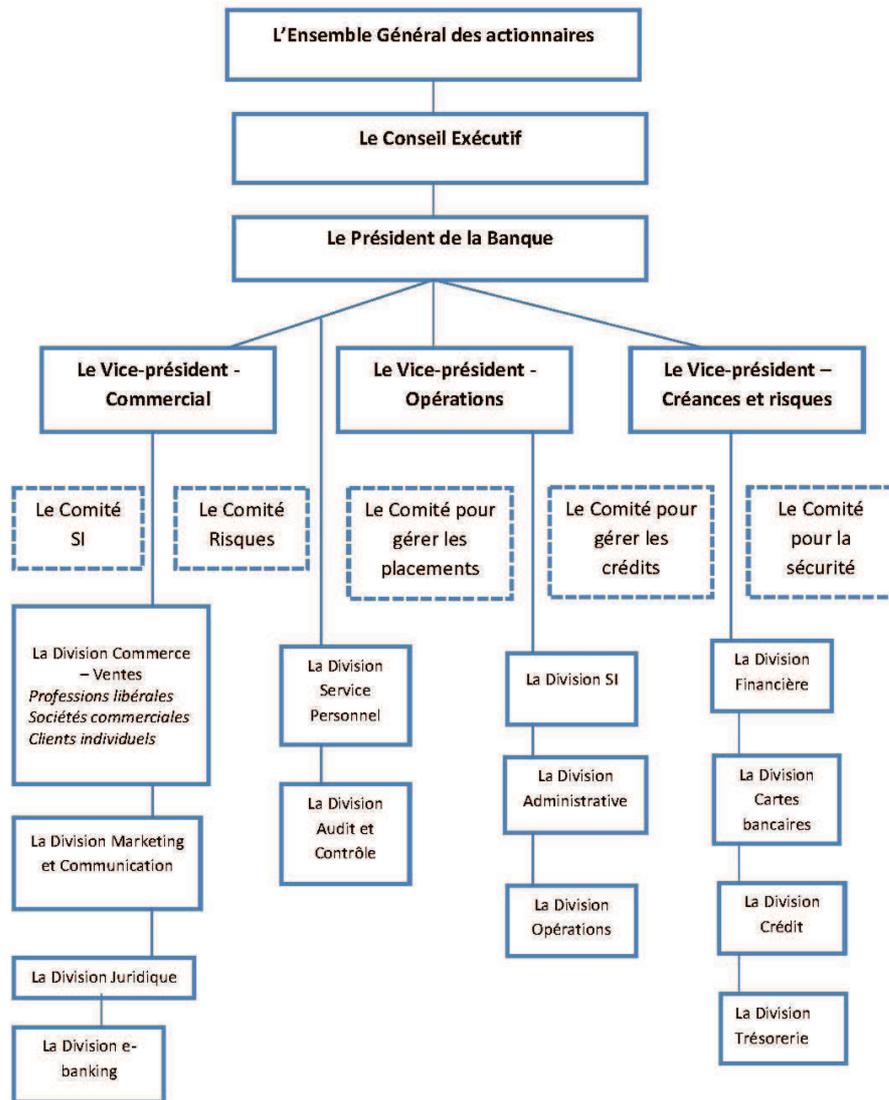
<http://hbr.org/search/Theodore%20Levitt/0/author> - 1.09.2014

<http://www.gartner.com/technology/core/products/research/topics/customerRelationshipManagement.jsp> - 14.04.2014

Annexes

Annexe n° 1

L'organigramme du siège central Libra Bank



Annexe n° 2

La structure du système bancaire roumain

Les banques qui ont accordé le plus de créances – le classement à la fin de l'année 2012

CINE A VÂNDUT MAI MULTE CREDITE A REUȘIT SĂ URCE ÎN CLASAMENT											
Clasamentul băncilor după activele bilanțiere la sfârșitul anului 2012											
Banca	2012		2011			Banca	2012		2011		
	Active (mld. lei)	Cotă de piață (%)	Active (mld. lei)	Cotă de piață (%)			Active (mld. lei)	Cotă de piață (%)	Active (mld. lei)	Cotă de piață (%)	
1. BCR	70,5	19,3	71,2	20,1	→	11. PIRAEUS BANK	7,8	2,1	8,1	2,3	→
2. BRD	47,9	13,1	48,0	13,6	→	12. B. ROMÂNEASCĂ	6,9	1,9	7,4	2,1	→
3. BANCA TRANSILVANIA	29,6	8,1	25,7	7,3	↑	13. GARANTI BANK	6,7	1,8	6,1	1,7	↑
4. CEC BANK	26,9	7,4	24,7	7,0	↑	14. CITIBANK	6,5	1,8	5,7	1,6	↑
5. UNICREDIT ȚIRIAC	25,1	6,9	22,3	6,4	↑	15. INTESA SANPAOLO	5,1	1,4	4,6	1,3	↑
6. RAIFFEISEN BANK	23,6	6,5	23,6	6,7	→	16. CREDIT EUROPE	5,0	1,4	4,8	1,3	↑
7. ALPHA BANK	16,5	4,5	16,5	4,7	→	17. RBS BANK	4,8	1,3	5,7	1,6	→
8. VOLKSBANK	16,5	4,5	17,7	5,0	→	18. CARPATICA	4,7	1,3	3,7	1,1	↑
9. ING BANK	16,4	4,5	14,3	4,1	↑	19. OTP BANK	4,6	1,3	3,7	1,1	↑
10. BANCPPOST	12,2	3,3	12,2	3,5	→	20. ITALO-ROMENA	4,5	1,2	4,2	1,2	→
						21. EXIMBANK	3,9	1,0	4,1	1,2	→
						22. MARFIN BANK	2,6	0,7	2,6	0,7	→
						23. MILLENNIUM	2,6	0,7	2,0	0,6	↑
						24. BANK OF CYPRUS	2,4	0,7	2,2	0,6	↑
						25. BCR LOCUINTE	1,5	0,4	0,95	0,3	↑
						26. CREDIT AGRICOLE	1,3	0,4	1,1	0,3	↑
						27. ATE BANK	1,3	0,3	1,6	0,5	→
						28. PROCREDIT	1,2	0,3	1,1	0,3	→
						29. BANK LEUMI	1,2	0,3	1,1	0,3	→
						30. NEXTEBANK	1,0	0,3	1,1	0,3	→
						31. CREDITCOOP	0,85	0,2	0,85	0,2	→
						32. LIBRA BANK	0,78	0,2	0,59	0,2	→
						33. BLOM BANK	0,68	0,2	0,62	0,2	→
						34. CAIXA BANK	0,54	0,2	0,56	0,2	→
						35. FORTIS BANK	0,48	0,1	0,40	0,1	→
						36. RIB	0,44	0,1	0,51	0,1	→
						37. PORSCHE BANK	0,38	0,1	0,38	0,1	→
						38. RAIFFEISEN LOCUINTE	0,34	0,1	0,32	0,1	→
						39. BANCA FERVIARA	0,30	0,1	0,17	0,0	↑
						40. FINICREDITO	0,002	0,0	0,003	0,0	→
						TOTAL	366	100	344	100	

SURSA: BNR

Source : <http://www.zf.ro/zf-24/topul-bancilor-pe-2012-doar-una-din-trei-banci-a-accelerat-creditarea-si-a-castigat-cota-de-piata-11062495>

Annexe n°3

Le risque de réputation - Libra Bank

Le risque de réputation représente le risque que la banque subisse des pertes matérielles, que son image soit affectée de manière négative, qu'elle perde des opportunités de faire des affaires et affecte de manière négative ses activités suite à un manque de confiance des clients dans la banque.

La banque a un risque réduit du point de vue de la réputation.

La banque a les limites suivantes pour le risque de réputation :

Le Critère	L'indicateur
Le nombre de réclamations sans réponse/ le nombre de réclamations auxquelles la banque a répondu (sauf les suggestions)	Maximum 5 %
Le nombre de mentions négatives dans les médias	Maximum 12
Le score moyen obtenu suite à l'étude de l'image de la banque	Minimum 6

Ces indicateurs seront surveillés chaque mois. Si au moins l'un de ces indicateurs est dépassé, le Comité du Risque sera annoncé pour analyser la situation et identifier les solutions.

L'objectif pour la gestion du risque de réputation - **Identifier les principales menaces pour l'image de la banque afin que la banque réagisse vite pour minimiser le risque ;**

Dans la situation d'une crise, les objectifs sont :

- diminuer l'impact au maximum ;
- régénérer la confiance des clients ;
- la gestion efficace des réclamations.

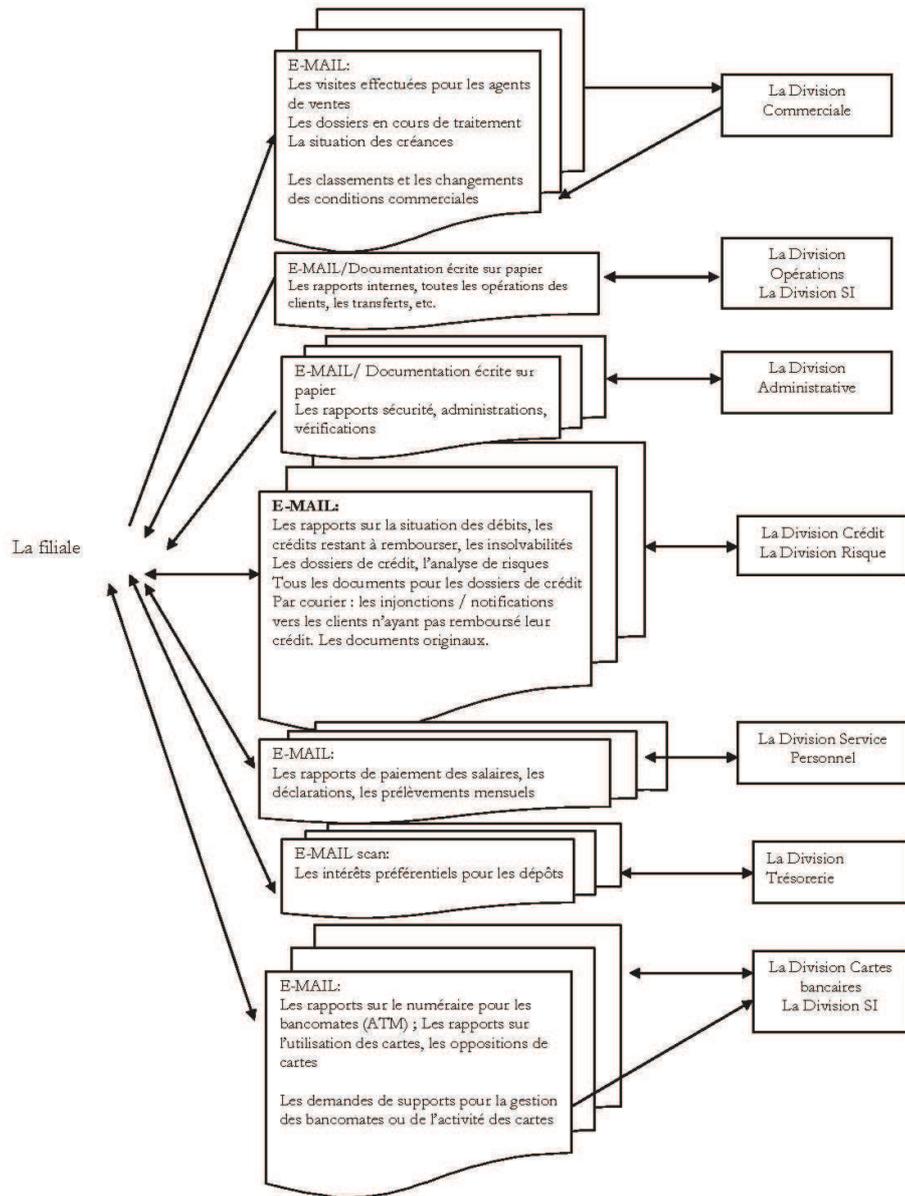
Les facteurs qui génèrent le risque de réputation :

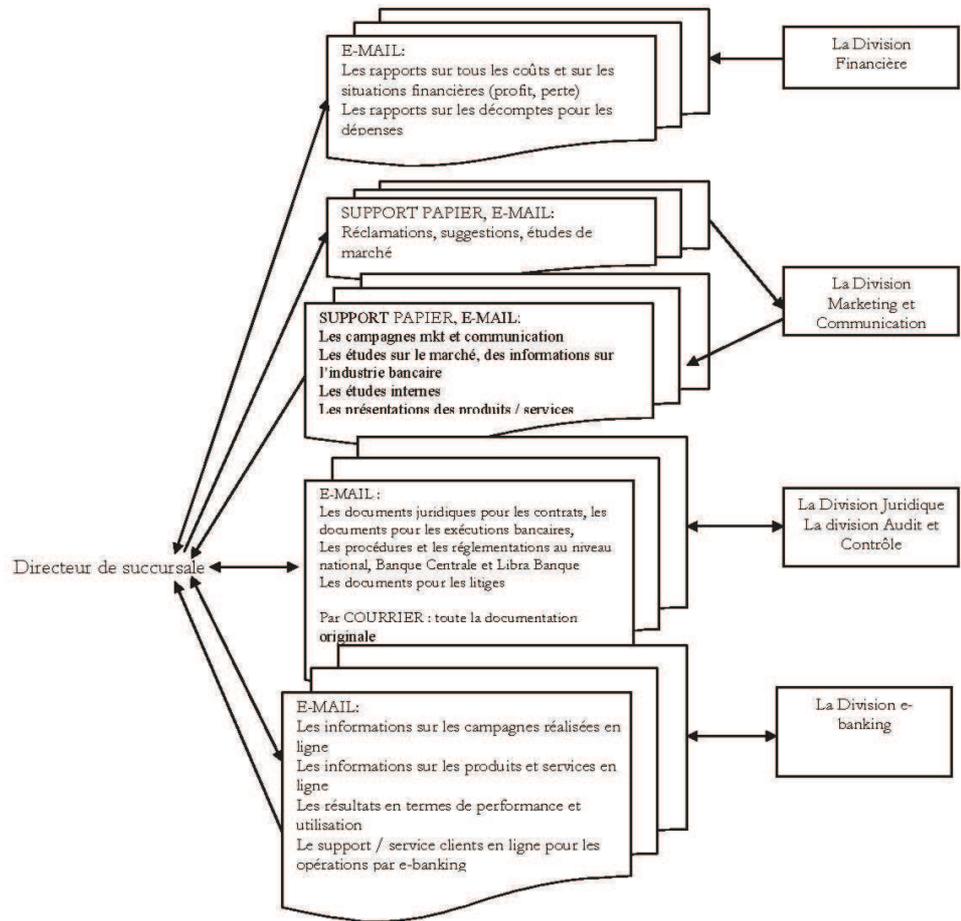
- des recommandations négatives et la propagation d'une perception négative sur la banque ;
- le manque de confiance des clients dans la banque ;
- le manque de réponse de la banque aux problèmes des clients sur l'utilisation des produits et services ;
- le manque d'information sur les opérations en ligne et sur les droits et les obligations de chacun.

Le plan d'actions pour gérer le risque de réputation :

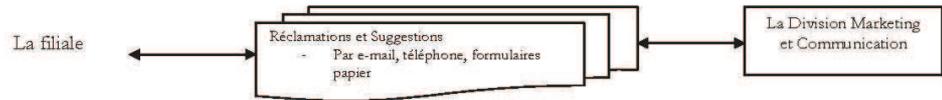
- l'assurance de la conformité avec la loi du point de vue juridique ;
- la réduction de l'impact et de la propagation des informations négatives sur la banque ;
 - croissance de la confiance dans le fait que la banque est une institution solide et sûre ;
 - gérer et offrir des solutions aux problèmes des clients en ce qui concerne l'utilisation des produits et des services de la banque ;
 - résoudre à l'amiable les problèmes qui peuvent arriver en ce qui concerne les transactions et contrats commerciaux entre les clients, les fournisseurs, les partenaires d'affaire et la banque ;

Le flux informationnel – Le parcours des documents entre le siège central et les filiales





Le flux informationnel pour le traitement des réclamations et suggestions



**Chaque réclamation / suggestion sera identifiée avec un numero d'identification.*

Annexe n°5

La synthèse de la Procédure pour le traitement des réclamations et des suggestions des clients chez Libra Bank

Les chaînes pour recueillir les réclamations :

1. Par les formulaires de suggestions et de réclamations qui existent dans chaque filiale bancaire ;
2. Par l'adresse électronique de la banque sugestii-reclamatii@librabank.ro sur le site de la banque www.librabank.ro;
3. Par téléphone - (021) 2081654/ (021) 2081651 ;
4. Par la poste – toutes les réclamations arrivées par courrier sont envoyées à la Division Marketing et Communication sur marketing@reclamatii.ro;
5. De manière indirecte, par le personnel des filiales bancaires.

Le flux pour le traitement d'une réclamation/suggestion :

L'action	Les Responsables	L'intervalle de temps
1. Recueillir les suggestions et réclamations et les envoyer vers les chaînes mentionnées avant.	La Division Marketing et Communication	Pas de délai
2. L'analyse des suggestions et des réclamations avec les autres divisions impliquées.	Le Directeur de la Division/Filiale impliquée + La Division Marketing et Communication	Le délai limite de réponse – 3 jours
3. La proposition des solutions pour répondre à cette situation et pour prévenir les situations similaires.	Le Directeur de la Division/Filiale impliquée + La Division Marketing et Communication	Le délai limite de réponse – 3 jours
4. La présentation de la solution proposée au VP / Président coordinateur pour obtenir la validation.	Le Directeur de la Division/Filiale impliquée + La Division Marketing et Communication	Le délai limite de réponse – 3 jours (10 jours pour les situations plus compliquées)

5. La rédaction de la réponse au client et l'archivage des réponses au format papier et électronique.	Le Directeur de la Division/Filiale impliquée + La Division Marketing et Communication	Le délai limite de réponse – 3 jours (10 jours pour les situations plus compliquées)
6. La transmission de la réponse au client.	La Division Marketing et Communication	Le délai limite pour la réponse - 24 heures (entre 3 et 10 jours pour les situations plus compliquées)
7. La mise en place de la solution validée.	Le Directeur de la Division/Filiale impliquée	En respectant la validation de la direction de la banque
8. La centralisation mensuelle des réclamations en informant le Président, le VP, la Division Service Personnel et la Division Audit et Contrôle.	La Division Marketing et Communication	Mensuel
9. L'analyse des réclamations pour identifier si besoin d'actions supplémentaires.	La Division Audit et Contrôle	Le délai limite de réponse – 10 jours

Validé par :	Le Comité Exécutif Libra Bank
Avisé par :	La Division Juridique La Division Risque La Division Service Personnel La Division Opérations
Avis consultatif :	La Division Audit et Contrôle
Responsable :	La Division Marketing et Communication

Annexe n°6

Formulaire de surveillance de l'image de l'entreprise

La Filiale visitée : _____ Date : _____

La personne qui a vérifié et complété le formulaire

Signature : _____

<i>ASPECT GÉNÉRAL INTÉRIEUR</i>	
Les Éléments	DEGRÉ DE NETTOYAGE
	Notation 1 – 4 1 = inacceptable ; 4 = excellent
LES MOBILIERS	
LES SOLS	
TOILETTES	
FENÊTRES INTÉRIEURES	
LES PORTES INTÉRIEURES	
LES MURS	
LES PLAFONDS	
LES ÉQUIPEMENTS	
L'ÉCLAIRAGE	
TAPIS D'ENTRÉE	
TOTAL	
<i>ASPECT GÉNÉRAL EXTÉRIEUR</i>	
Les Éléments	DEGRÉ DE NETTOYAGE
	Notation 1 – 4 1 = inacceptable ; 4 = excellent
FENÊTRES EXTÉRIEURES, LES PORTES D'ENTRÉE	
SIGNALISATION LUMINEUSE	
L'ESCALIER D'ENTRÉE	
TOTAL	
<i>L'IMAGE DU PERSONNEL ET DE L'INTÉRIEUR DE LA FILIALE</i>	
Les Éléments	OUI = 1 NON = 0
L'ASPECT PROFESSIONNEL DU PERSONNEL	

LES BADGES		
NETTOYAGE DU BUREAU		
TOTAL		
<i>FONCTIONNEMENT</i>		
Les Éléments	FONCTION	LES OBSERVATIONS
	OUI = 1 NON = 0	
SIGNALISATION LUMINEUSE (INTÉRIEURE ET EXTÉRIEURE)		
TOTAL		
<i>MARKETING</i>		
L'intérieur de la filiale	a) Si disponible	b) Bon/mauvais état
	OUI = 1 NON = 0	OUI = 1 NO = 0
Bannières lumineuses		
Le support pour les matériaux promotionnels		
L'affichage interne (l'heure, les informations sur les produits)		
La décoration de la filiale		
TOTAL		

Annexe n°7

Communiqué de presse

Publié le : mercredi 14 novembre 2007

Diffusion : immédiate

LIBRA BANK – « La Banque des professions libérales ». Davantage de bénéfices pour les professions libérales

Aujourd'hui, le 14 novembre 2007, Libra Bank a lancé sa nouvelle vision de la communication et a renforcé son positionnement comme la Banque des professions libérales. Le lancement a réuni des journalistes, des partenaires et des clients traditionnels de succès de Libra Bank.

À cette occasion, le président de la banque, M. Emilian Bituleanu, a déclaré : « Être la banque des professions libérales signifie que la qualité des services et des produits doit répondre aux normes et exigences des professions les plus exigeantes : médecins, pharmaciens, comptables, avocats, architectes. Ces Super PROFESSIONNELS (comme on les appelle chez Libra Bank) nous ont choisis, ils sont garants de la qualité offerte par Libra Bank. La nouvelle image a été créée en partant d'une bonne connaissance de nos clients et du respect que nous avons pour eux. Chez Libra Bank, nous apprécions le pouvoir de la connaissance, de l'indépendance, de la force, des compétences, de l'esprit libre, de l'initiative et de l'autodétermination de ces professions ».

L'événement a réuni les principaux dirigeants d'organisations représentant les professions libérales, parmi lesquels :

- Dr. Marius Alexander Litu, directeur général - Collège des médecins de Roumanie
- Dr. Sorin Oprescu, Président - Collège des médecins à Bucarest
- Prof. Dr. Pharm. Lupuliasa Dumitru, Président - Collège des pharmaciens de Roumanie
- Dr Chiuzbaian Gabriel Joseph, Président – Syndicat des Juristes de Roumanie
- Prof. Marin Thomas, Président - Corps des Experts Comptables et des Comptables sous licence de Roumanie

- Adriana Tanasescu, Secrétaire Générale - Architectes de Roumanie

En tant que première banque orientée prioritairement vers les professions libérales depuis 2004, Libra Bank continue de répondre aux dynamiques et demandes de ces secteurs. Par conséquent, les conditions du financement pour ces catégories deviennent plus attractives, depuis le mois de novembre :

- Libra Bank augmente la durée maximale de remboursement possible jusqu'à 25 ans sur les prêts pour des investissements, pour les cabinets médicaux, et les bureaux d'huissiers, les cabinets comptables et les cabinets d'architectes, en fonction du type de garantie.
- La banque diminue de 2,4 % l'intérêt sur les prêts soutenus par des hypothèques pour les professions libérales.

Libra Bank annonce également le lancement d'un nouveau produit pour les médecins : la ligne de crédit de 3 ans. Cette nouvelle ligne de crédit permet une flexibilité dans l'utilisation de l'argent, au début ou au cours de la période et la liberté de déterminer comment le remboursement sera fait.

De plus, les médecins, les architectes, les comptables, les avocats et les membres de leur famille qui optent pour des dépôts spécialement conçus pour les professions libérales (Hypocrate, Paccioli, Solon) reçoivent un bonus de + 0,25 % au taux d'intérêt standard.

Informations supplémentaires sur Libra Bank

Depuis 2003, Libra Bank est devenue membre du fonds d'investissement américain du NCH, l'un des principaux investisseurs étrangers en Roumanie. Le NCH a investi plus de 3 milliards de dollars en Europe Centrale et Orientale, restant ainsi parmi les plus grands investisseurs étrangers en Roumanie.

Le 30.09.2007, Libra Bank avait un actif total de 641 089 753 RON, en hausse de 30 % par rapport au 31.12.2006.

Le portefeuille de prêts de la banque est bien équilibré : les professions libérales 30 % ; les sociétés commerciales 47 %; les clients particuliers 23 %.

Coordonnées de contact :

Le Service Presse, Presse@librabank.ro, +40 21 208 80 00

Le Département de Marketing et Communication

Alina Vasile – Responsable Marketing et Communication,
Alina.vasile@librabank.ro

Annexe n°8

Les procédures utilisées dans les activités de communication
chez Libra Bank

Le nom de la procédure	Brève description de la procédure
La procédure sur la communication électronique	Ce document précise le cadre de la communication sur les chaînes électroniques/virtuelles, le flux des emails envoyés en fonction de la thématique de chaque sujet, en réglant les rôles des employés en tant que destinataires du message (les destinataires principaux, les employés qui seront juste informés, en copie). La procédure prévoit aussi les conditions d'utilisation du courrier électronique, du contenu transmis et de l'utilisation des lignes téléphoniques.
La procédure sur la gestion des réclamations et suggestions	La procédure prévoit la manière, les conditions, les outils et le flux pour collecter, traiter et résoudre les réclamations et les suggestions des clients bancaires (avec des responsabilités et délais limites bien définis).
La procédure sur la gestion de la communication dans les situations de crise	Cette procédure décrit les étapes et les outils pour détecter les risques potentiels pour l'image et pour l'entreprise et prévoit le processus d'action dans la situation d'une crise. Dans ce cas-là, le document structure en détail les responsabilités de chaque employé impliqué dans la gestion de crise, les membres de la cellule de crise, la manière d'activer la cellule et les rôles de chaque membre. Les chaînes de communication dans une crise sont bien précisées. Le document présente différents scénarios de crise bancaire, en donnant le cadre de la communication pour chacun (les messages clés, les évolutions possibles) pour bien sensibiliser les employés de

	<p>la banque à ce sujet très important pour la communication interne et externe. La documentation explique aussi les étapes à suivre après que la crise a commencé à décliner. Le document reprend tous les points sensibles avant, pendant et après la crise et rappelle les contacts pour annoncer la crise.</p>
<p>La procédure sur le contrôle interne de l'activité Marketing et Communication</p>	<p>La procédure structure le cadre pour les activités Marketing et Communication de la banque, en conformité avec les règlements existants au niveau de la Banque Centrale et de Libra Bank, en suivant les principaux flux : les campagnes marketing et de communication, les études internes et externes effectuées, la gestion des relations clients (y compris les réclamations), les relations avec les clients internes et externes et avec les fournisseurs.</p> <p>Le document identifie aussi les principaux indicateurs pour les activités Marketing et Communication et leur surveillance : les indicateurs du risque et les indicateurs de la performance.</p>

Annexe n°9

La présentation de la nouvelle image de Libra Bank

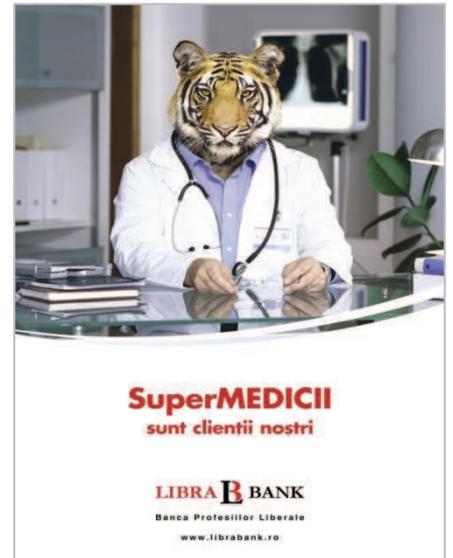
Super MÉDECINS :

Le symbole représentant : Le TIGRE

- il est admiré, fascinant et inspire le respect
- vénéré comme un dieu dans certaines cultures
- l'énergie constamment en mouvement, la confiance,
- la vitesse de réaction dans les situations critiques.

Les attributs transférés aux Super MÉDECINS:

- le leadership, la puissance, la noblesse, la vitesse, la détermination, le courage, l'énergie, l'exigence, l'autocontrôle



Super PHARMACIENS :

Le symbole représentant : l'OURS

- l'instinct protecteur et la force
- il est respecté et aimé

Les attributs transférés aux Super PHARMACIENS :

- la guérison, la connaissance, l'initiation,
- la force tranquille, la respectabilité.



Super COMPTABLES :

Le symbole représentant : l'AIGLE

- admiré pour l'élan, l'ambition, la force
- le courage de regarder le soleil sans cligner des yeux
- radical et sans compromis
- associé souvent au symbole du pouvoir

Les attributs transférés aux Super COMPTABLES :

- des aspirations élevées, l'autorité, la précision, la fierté, le courage



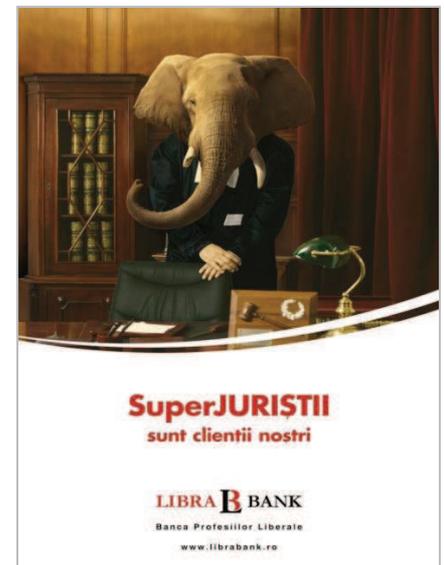
Super AVOCATS :

Le symbole représentant : l'ÉLÉPHANT

- le plus grand animal terrestre, très sage
- mémoire exceptionnelle, de la patience et de la douceur.
- associé à l'idée de l'équilibre et de la responsabilité

Les attributs transférés aux Super AVOCATS :

- la connaissance, la sagesse, l'équilibre, la stabilité
- la responsabilité, la puissance, la mémoire, la patience.



Super ARCHITECTES :

Le symbole représentant : Le CASTOR

- l'ingénieur du monde des animaux
- capacité de réaliser des constructions très résistantes

Les attributs transférés aux Super ARCHITECTES :

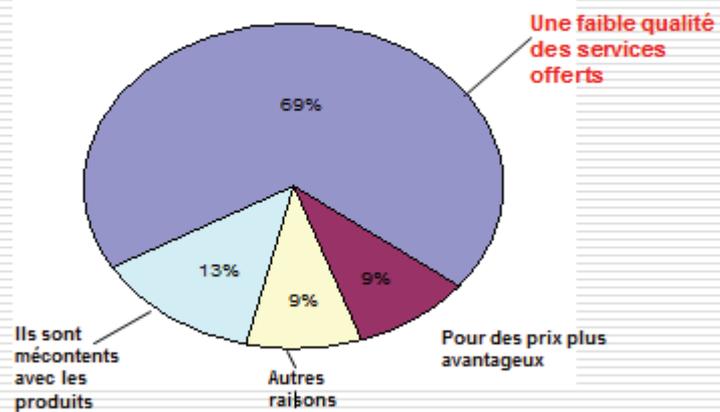
- la capacité de conception et de construction, l'inspiration
- l'imagination, l'engagement dans de grands projets.



La préoccupation pour la relation avec les clients

La préoccupation pour le client/ Customer care – établir et garder une relation avec les clients actuel pour qu'ils restent fidèles à la banque, en étant satisfaits avec les produits et services.

Pourquoi les clients quittent une société?



Quels problème avez-vous identifié dans la relation avec Libra Bank?

- 28 % - le long temps d'attente pour que les opérations soient effectuées (aspects techniques SI)
- 21% - une information incomplète sur les produits
- 19% - des erreurs dans les opérations quotidiennes
- 12% - des réponses délivrées avec des délais
- 9% - une mauvaise attitude du personnel de la filiale

Etude interne, 2012, clients Libra Bank

Techniques des relations avec les clientes – utilisées aussi par la force des ventes

Au téléphone ou dans une discussion directe

- La recommandation: "*Bonjour, je suis Alina Papa et je représente Libra Bank.*"
- La sollicitation du nom du client et son usage pendant la discussion – "*Je suis d'accord avec vous, M. X*".
- Le ton de voix – une voix modérée, pas agressive, un rythme dynamique (pas trop vite), mais pas lent.
- Donner les informations nécessaires – être transparent

Le langage au-delà des mots:

- Le sourire (sourire même au téléphone – cela est « visible »).
- La posture et les gestes
- L'aspect professionnel – pour générer la confiance du client
- Le ton de la voix – pas trop lent ou trop vite ou agressive

Comment énerver un client?

- Une attitude trop relaxée, qui dénote la manque d'intérêt
 - Quelques remarques qui peuvent le manque de l'intérêt:
 - "C'est pas a moi de faire ca."
 - "Je ne sais pas/ je n'ai aucune idée."
 - Un langage corporel qui dénote le manque d'intérêt:
 - La manque du contact visuel
 - L'employé qui fait des autres choses en même temps
 - Une tonalité trop lente, trop faible
-

La mauvaise vs la bonne attitude

- "Je ne sais pas." vs "**Je vais me renseigner.**"
 - "Non." vs "**Ce que je peux faire est de...**"
 - "C'est pas a moi de faire ca." vs "**Laisses-moi vous donner les contacts de la personne qui peut vous aider...**"
 - "C'est très mal, vous avez raison." vs "**Je comprends votre insatisfaction .**"
 - "C'est pas ma faute." "**Je vais essayer a trouver des solutions.**"
 - "Je suis occupé pour l'instant." "**Je vous écoute toute de suite.**"
 - "Merci de nous rappeler." "**Merci de nous laisser vos coordonnées et je vous rappelle.**"
-

Annexe n°11

Modèle de questionnaire pour l'étude « La satisfaction de la clientèle »

Q.1 Depuis combien de temps collaborez-vous avec Libra Bank ?

moins 6 mois 6 mois - 1 an 1 – 2 ans plus de 2 ans

Q.2 Êtes-vous satisfait de la relation que vous avez avec votre filiale Libra Bank ?

Très satisfait Satisfait Pas trop satisfait Pas du tout satisfait

Q.3 (*Pour ceux qui ont répondu « pas trop/pas du tout satisfait » à la question précédente*) Pourquoi ?

Q.4 Le personnel bancaire a-t-il résolu vos demandes de manière professionnelle ? Sont-ils bien préparés ?

Oui Non Je ne sais pas

Q.5 Les employés Libra Bank ont-ils fait des erreurs dans la gestion de vos comptes ?

Oui Non

Q.6 S'il-vous-plaît, exprimez votre accord ou désaccord sur les énoncés suivants :

1. Le temps d'attente est court dans le traitement des opérations.
2. Le personnel informe pleinement au sujet des produits et des conditions de la banque.
3. Les employés ont une bonne attitude.
4. Les réponses sont rapides.
5. La filiale a un aspect intérieur et extérieur très professionnel.

Q.7 Utilisez-vous les services bancaires par Internet chez Libra Bank ?

Oui Non

Q.8 Si oui, sur une échelle de 1 à 4, êtes-vous satisfait des services fournis par le service « Internet Banking » de Libra Bank ?

- 1 – Très satisfait
- 2 – Satisfait
- 3 – Pas trop satisfait
- 4 - Pas du tout satisfait

Q.9 Recommanderiez-vous Libra Bank à vos amis/connaissances ?

- Oui Non NS/NR

Q.10 (Pour ceux qui ont répondu Non à Q9) Pourquoi ?

.....
.....

Q.11 Avez-vous l'intention de rester client chez Libra Bank ?

- Oui Non NS/NR Si non, pourquoi ?

.....

Q.12. Qu'attendez-vous de Libra Bank pendant la période de récession ?

.....
.....

Autres informations :

Vous êtes :

- Entreprise Profession libérale Individu

Nom

Âge

FIU ORIGINAL!

Dăruiește un cadou bancar!

Vrei să oferi un cadou deosebit celor dragi?
Îl găsești în sucursalele **Libra Bank**.

Un card bancar pe care cei dragi ție îl pot folosi
oricând au nevoie de bani, sau la cumpărături!

În plus îi ajuți să câștige **11,5% dobândă**
la banii păstrați pe card (pentru minimum 500 RON)

LIBRA BANK
Banca Profesilor Liberales

Ce Noël, soyez original !

Offrez une carte bancaire !

Une carte bancaire est très utile tant pour faire des achats que pour faire des économies directement sur la carte, avec un intérêt de 11,5 % (pour un minimum de 500 RON).

Știm că stai la birou
cel puțin 8 ore pe zi.
Internetul este evadarea ta!

Intră pe
www.internetbanking.ro!
Aplică online pentru un card
și primești **10,25%** dobândă*.
În plus, intri în promoția
„**Pachetul verde**”
de la Libra Bank!

Poți CÂȘTIGA
un super
TELEFON ULTRAMODERN!

Fără timp pierdut, fără hârtii!
Avantajos pentru tine,
sănătos pentru
mediul înconjurător!

LIBRA B BANK
Banca Profesiiilor Liberale

www.librabank.ro

*Dobânda este valabilă pentru cardul **Libra Mix**,
pentru minim 500 RON păstrați pe card.

On passe au moins 8 heures par
jour au bureau.

Internet est une bonne occasion de
s'y évader !

Rendez-vous sur
www.internetbanking.ro

Demandez votre carte bancaire en
ligne qui offre 10,25 % d'intérêt et
vous pourrez bénéficier de la
promotion. Avec l'offre verte de
Libra Bank, vous aurez peut-être la
chance de gagner un téléphone
ultra-moderne !

Pas de temps perdu, pas de papier !
Que des avantages pour vous et
pour l'environnement !

Libra Bank
La Banque des Professions Libérales

Annexe n° 14

Le formulaire « Le Client Mystérieux »

Le jour	L'heure	Le nom du Client Mystérieux	Le nom de la filiale bancaire
Le scénario utilisé			
Produit : La carte bancaire Libra		Produit : Le crédit pour l'entreprise	Produit : Le crédit individu

1=OUI (positif) ; 0=NON (négatif)

1. L'accueil du client

		Observations	
		OUI	NON
Le salut			
Le temps d'attente			
La présentation de l'employé bancaire			

2. La solution pour la demande du client

		Observations	
		OUI	NON
L'identification des besoins			
La présentation des produits bancaires			
Les réponses aux questions du client			

3. Les ventes croisées (cross selling)

		Observations	
		OUI	NON
Les efforts de l'employé pour bien comprendre le besoin			
La présentation des solutions auxiliaires			
La présentation des autres produits / services auxiliaires			

4. Gagner la confiance du client

Observations

	OUI	NON	
Vérifier que le client est satisfait par les réponses reçues			
Utiliser le nom du client pendant la discussion			
Prêter une grande attention au client			
Remercier le client			

5. Obtenir des recommandations

Observations

	OUI	NON	
Solliciter toutes les coordonnées du client			
Donner au client les coordonnées de l'employé bancaire			
Revenir vers le client par téléphone/ email pour bien suivre la décision du client			

6. Des aspects généraux

Observations

	OUI	NON	
Les matériaux de présentation sont bien adaptés			
De bonnes capacités de conversation et d'interaction humaine			
La création d'un cadre de conversation confortable et transparent			

7. L'image (l'aspect, la tonalité)

Observations

	OUI	NON	
L'aspect professionnel de l'employé			
Le contact visuel avec le client			
L'amabilité de l'employé bancaire			

Tout autre commentaire du Client Mystérieux
LIBRA BANK S.A.

Le PRESTATAIRE

Table des matières

SOMMAIRE	3
REMERCIEMENTS	6
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	7
L'APPROCHE DU SENS DANS LA PERSPECTIVE DES SCIENCES D'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION.....	13
<i>Introduction à la première partie</i>	<i>14</i>
CHAPITRE 1 : LES APPROCHES THÉORIQUES DES ASPECTS QUI INFLUENCENT LA PRODUCTION DU SENS DANS LES PRATIQUES BANCAIRES	16
<i>Les quatre dimensions de ce travail/ l'approche théorique et les aspects d'herméneutique.....</i>	<i>16</i>
<i>Définitions du sens</i>	<i>18</i>
L'approche de la perspective sémantique	18
La communication, à partir des mots vers la création du sens	21
Les liaisons entre le sens et les pratiques bancaires - La méthode et le problème phénoménologique de la coïncidence de l'intuition et de l'explicitation	24
Le sens des pratiques bancaires dans une situation pratique comportant déjà un sens ..	25
Quelques considérations théoriques sur la production de la perception.....	26
Les outils pour mesurer la production du sens.....	28
Les rapports entre le sens et la communication	29
Le sens de la perspective de la sémiotique	30
Le rôle de la codification et de la décodification dans la théorie de la communication .	34
<i>La méthodologie de la recherche</i>	<i>34</i>
Le rapport entre le client et les pratiques bancaires	36
<i>La formulation de la problématique</i>	<i>37</i>
La démonstration d'une affirmation par la réduction à l'absurde	37
Point d'interrogation sur la mesure du sens produit	38
La construction du sens au niveau du récepteur	40
CHAPITRE 2 : L'ANALYSE DE LA DIMENSION CONCEPTUELLE DE LA CIRCULATION DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION À L'INTÉRIEUR ET À L'EXTÉRIEUR D'UNE SOCIÉTÉ COMMERCIALE	45
<i>Approche théorique</i>	<i>45</i>
Un nouveau retour vers les fondamentaux de la communication	45
Les modèles de la communication et leur concentration dans la recherche	46
Le profilage du sens dans le paysage de la communication de masse	48
Plus de clarification dans les notions théoriques	49
Les premiers pas de la communication financière	54

La communication – une approche praxéologique	55
<i>Les encadrements pratiques</i>	60
Comprendre mieux le fonctionnement d'une banque commerciale.....	60
Introduction à l'étude de la communication financière.....	60
Le sens – à la confluence de la culture organisationnelle et les autres facteurs d'influence.....	62
L'encadrement concrète des modèles : L'interrogation sur la liaison entre le sens et la valeur commerciale	63
La fin de la domination de l'émetteur.....	64
L'orchestration de la communication	66
Les éléments de paradigme linguistique d'une approche pratique.....	66
La relation entre le contexte et la production du sens.....	67
Communication et sens dans le domaine bancaire	68
Le document bancaire et la relation document - sens	69
Le sens dans l'esprit des clients.....	71
Les points du contexte pratique où le sens se (dé)forme	72
Une autre perspective : l'hypothèse renversée.....	73
L'analyse de la communication comme processus entre la banque et ses clients	74
La dissonance cognitive dans les messages bancaires	75
La sémiotique de la publicité.....	75
La banque et son rôle de récepteur	76
Le retour, comme mesure des écarts.....	78
CHAPITRE 3 : L'IMPACT DES FACTEURS EXTERNES AU NIVEAU DES INDIVIDUS ET DES GROUPES DANS LA COMPRÉHENSION ET LA DISSÉMINATION DES INFORMATIONS	82
Les facteurs sociaux	82
La métamorphose du sens de la perspective sociologique.....	83
Équilibre et dynamique des groupes – les premières approches.....	86
Les synergies entre la culture du client et la production du sens	89
<i>Conclusions de la première partie</i>	94
LE SPÉCIFIQUE DE L'ENVIRONNEMENT DES SERVICES ET L'ENCADREMENT DES PRATIQUES BANCAIRES.....	96
<i>Introduction à la deuxième partie</i>	97
CHAPITRE 4 : LES ÉLÉMENTS BANCAIRES SPÉCIFIQUES QUI INFLUENCENT LA GENÈSE ET LA MANIFESTATION DU SENS DANS LA COMMUNICATION BANCAIRE	99
<i>La circulation des informations et les flux de communication dans les banques</i> .	99
La structure de communication d'une banque	99
Le système bancaire – ses dynamiques et flux	99
La circulation des flux d'informations.....	102

Les illusions de la communication organisationnelle	103
Le triangle : l'information, le document et la communication.....	106
La communication interne – les conditions pour qu'elle soit bien réalisée	108
Les rôles des documents dans le flux communicationnel	110
La communication externe	111
Les lieux de la création du sens dans les pratiques bancaires	113
Les structures bancaires – sources de pratiques bancaires et du sens	116
Le réseau bancaire en Roumanie. La structure de l'environnement bancaire – évolution et moments marquants	119
Le rôle de la banque commerciale	121
Comment fonctionne une banque commerciale ?	123
La structure organisationnelle de la banque.....	124
La structure et l'organigramme de la banque ou les premiers filtres du sens	125
L'environnement bancaire et ses profonds changements.....	127
Un aperçu actuel du système bancaire en Roumanie - la situation et la structure.....	129
<i>Les acteurs principaux - Les émetteurs et les récepteurs</i>	<i>130</i>
Le contexte concret de la base du sens	130
Le rôle du client dans le fonctionnement des banques.....	133
L'expérience du consommateur et le sens	135
Argumentatif de l'approche exhaustive	137
<i>Les principaux facteurs d'influence</i>	<i>137</i>
Les facteurs qui influencent la production du sens bancaire.....	137
Les nouveaux stimuli communicationnels – les messages de la Banque Centrale.....	139
La surveillance bancaire vs la confiance des clients.....	140
Les autres facteurs de la structure bancaire qui influencent la production du sens.....	141
D'autres facteurs : Les outils marketing filtrés par le prisme du sens	142
Les barrières dans la production du sens	143
Les points de la rupture du sens dans le contexte bancaire	145
CHAPITRE 5 : LES PRATIQUES BANCAIRES – TRANSPOSÉES SOUS LA FORME	
MATÉRIELLE DES INFORMATIONS RÉUNIES EN FLUX COMMUNICATIONNELS DANS LE	
DOMAINE BANCAIRE.....	147
<i>Typologies et caractéristiques des pratiques bancaires</i>	<i>147</i>
La typologie des pratiques bancaires	147
Le lien entre l'information et la communication	148
Les caractéristiques des services et leur impact sur le processus de la production du sens	151
Les pratiques bancaires – l'objet de l'observation.....	153
<i>Le contexte concret de la manifestation des pratiques bancaires</i>	<i>156</i>
Les éléments à la base des pratiques bancaires.....	156

Le nouveau paradigme	158
CHAPITRE 6 : LES MOUVEMENTS ET LES MÉTAMORPHOSES DU SENS SUR LE CIRCUIT COMMUNICATIONNEL.....	159
L'intégration des concepts théoriques dans le contexte pratique.....	159
Les changements survenus dans la psychologie des banques.....	159
La problématique du risque bancaire et son interférence dans le contexte de la production du sens.....	162
Un nouveau point de la rupture du sens.....	163
<i>Les challenges de l'avenir</i>	164
<i>Conclusions de la deuxième partie</i>	167
LES ENJEUX RÉCENTS DANS LA PRODUCTION DU SENS DANS LES PRATIQUES BANCAIRES – RECHERCHE ET CONSTATATION.....	169
<i>Introduction à la troisième partie</i>	170
CHAPITRE 7 : LES CONTRAINTES IMPOSÉES À L'ENVIRONNEMENT BANCAIRE PAR L'APPARITION DE LA CRISE	173
<i>La conceptualisation de la crise – approches et définitions</i>	173
<i>Les changements au niveau procédural et leurs effets au niveau de la production du sens dans les documents bancaires</i>	174
Les réalités de la crise de la perspective communicationnelle – dans le monde et en Roumanie	174
La globalité de la crise - une de ses principales spécificités	177
Le lien entre les aspects communicationnels et les autres composants de la crise.....	177
La réalité de la crise de la perspective des banques commerciales	179
L'approche sociologique sur le changement social généré par la crise économique ...	181
Créer la différence par les pratiques quotidiennes. Petite introduction sur le service clientèle	183
Les pratiques pour créer la différence dans le service clientèle	186
CHAPITRE 8 : LE CHANGEMENT DES PERCEPTIONS AU NIVEAU DES RÉCEPTEURS ET LES NOUVEAUX MÉDIAS	188
« <i>Les nouveaux</i> » récepteurs	188
Un regard vers les consommateurs roumains, dans la perspective de la mondialisation	188
La mise en forme d'un concept abstrait pour mesurer l'intangible.....	190
La forme matérielle de la production du sens	192
Un regard sur la communication bancaire pour les clients	192
La notion de la satisfaction – de la projection théorique à la pratique quotidienne	194

La notion de la gestion de la clientèle (CRM) pour les banques et ses liens avec le sens	203
Pourquoi l'activité CRM dans les banques ?	203
L'expérience du consommateur avec la banque – son voyage bancaire	206
<i>Les moyens caractéristiques du nouveau contexte</i>	<i>214</i>
Les services et les produits bancaires – la représentation du sens tant dans sa forme que dans son contenu	214
Une source du sens surprenante.....	217
Les plaintes des clients – pourquoi sont-elles une source inédite de sens ?.....	218
Observation sur la gestion des réclamations et des suggestions chez Libra Bank	220
La variété des canaux pour la transmission du sens.....	224
Les manifestations du sens sur les nouveaux canaux	225
Les nouveaux challenges. Les spécificités de la communication et l'impact sur le sens	226
Une synthèse des spécificités du comportement dans l'environnement en ligne.....	227
Les manières de créer le sens dans l'environnement digital	229
La banque digitale	231
Les tactiques utilisées pour construire le sens dans l'environnement digital, pour les pratiques quotidiennes	235
Les lieux d'interaction.....	238
Le mouvement « intégration » - ses effets sur le sens	242
L'environnement digital – un élément distinctif dans l'approche communicationnelle.	
Point d'interrogation sur la construction et la réception du sens	247
 CHAPITRE 9 : LA RÉPONSE DE LA BANQUE EN SA QUALITÉ DE FOURNISSEUR DU SENS .. 251	
<i>Le corpus</i>	<i>251</i>
L'encadrement et la description du corpus	255
<i>Les résultats de la recherche. L'expression pratique de la production du sens dans le cadre d'une expérience des services bancaires</i>	<i>257</i>
Les positionnements de chaque interlocuteur - la banque et le client - à la recherche du sens.....	257
La stratégie de Libra Bank. Son positionnement	260
Les interrogations de Libra Bank sur ses clients	262
La stratégie de Libra Bank, mise en place par ses pratiques bancaires	264
Les pratiques bancaires associées à l'image projetée	265
Le concept publicitaire – symbole et vecteur dans la production du sens.....	267
Les messages écrits	270
<i>Les influences sur le sens du document bancaire et sur le type de langage</i>	<i>273</i>
Le langage injonctif.....	273
Les rôles et les interactions des langages informatiques, descriptifs et explicatifs	276

<i>La propagation du sens et ses déviations</i>	280
La nouvelle image de Libra Bank dans l'esprit des interlocuteurs	280
Le sens quotidien.....	285
Le sens porté sur le terrain.....	286
Les vecteurs directs du sens vers le client ou une perspective commerciale sur le sens	287
Le sens chez Libra Bank : la succursale bancaire.....	290
Les tactiques Libra Bank pour mesurer les retours et la perception du client, dans la perspective de la production du sens	297
<i>Point d'interrogation sur les ruptures du sens</i>	304
L'approche pratique de l'esprit collectif.....	304
Les points d'interaction dans la construction de l'expérience du client.....	308
Plus d'outils pour mesurer l'intangible.....	312
La production du sens – un enjeu réel ou une stratégie de marketing ?.....	319
À la recherche des causes de la production/rupture du sens	322
Le sens par rapport à l'expérience du destinataire final dans sa relation avec l'entreprise	327
<i>Conclusions de la troisième partie</i>	329
CONCLUSIONS : LE SENS – L'EXPRESSION DE L'INTANGIBLE DANS LES PRATIQUES QUOTIDIENNES	331
BIBLIOGRAPHIE	336
ANNEXES	348
TABLE DES MATIÈRES	374
TABLE DES FIGURES	380

Table des figures

Figure 1 : Les facteurs qui influencent le comportement du consommateur	42
Figure 2 : Le schéma du comportement structuré de l'individu qui décide d'une action.....	56
Figure 3 : Exemple du comportement de l'entreprise bancaire.....	58
Figure 4: Étude réalisée par l'Institut Roumain pour l'évaluation et les stratégies (IRES), Biz revue April, 2011.....	90
Figure 5 : La représentation simpliste des flux communicationnels perpétués et multidirectionnels dans l'activité d'une banque	103
Figure 6 : Le carré magique	112
Figure 7 : L'évolution des créances non-performantes en Roumanie	115
Figure 8 : Le processus décisionnel d'achat pour les services bancaires	135
Figure 9 : Une immersion dans le modèle fondamental du processus de la communication	146
Figure 10 : Le modèle fondamental du processus de la communication.....	150
Figure 11 : Le modèle de Barthes, La liaison entre la dénotation, la connotation et le symbole.....	154
Figure 12 : La représentation graphique de la liaison entre la perception et la satisfaction des clients vers les services / les produits de l'entreprise.....	186
Figure 13 : Synthèse des conclusions suite à une étude auprès des clients sur leur degré de satisfaction dans la relation avec la banque	198
Figure 14 : Les mesures sur la loyauté des clients pour la banque Libra Bank.....	198

Figure 15 : Les conclusions de l'étude qualitative sur la signification de l'argent pour les clients.....	200
Figure 16 : Synthèse des réponses des clients Libra Bank sur les éléments qui comptent vraiment dans leurs vies quotidiennes.....	201
Figure 17 : Les attentes des clients sur l'attitude des employés bancaires (sondage Libra Bank).....	202
Figure 18 : The Gaps model on service quality, developed by Parasuraman et al. (1985).	205
Figure 19 : Les plus importants critères pour le choix d'une banque en 2001, en Roumanie.....	207
Figure 20 : Les plus importants critères pour le choix d'une banque en 2005, en Roumanie.....	208
Figure 21 : Les résultats de l'étude « La satisfaction des clients » réalisée pendant les premiers mois de 2008, sur un échantillon de 462 clients Libra Bank, représenté tant par des individus que par des entreprises et professions libérales.	210
Figure 22 : Les critères qui déterminent une perception positive sur la banque en 2010	211
Figure 23 : L'évolution des réclamations des clients pendant deux ans consécutifs	222
Figure 24 : La situation des réclamations des clients. Synthèse du rapport : les problèmes techniques vs. les erreurs humaines	223
Figure 25 : L'illustration de la tentative de générer l'action des visiteurs en ligne pour les transformer en clients – par exemple par le service « Internet Banking »	230

Figure 26 : L'illustration de la tentative de produire du sens vers les utilisateurs, en remplaçant la terminologie bancaire par des mots du langage quotidien des clients	231
Figure 27 : L'étude sur la réticence des clients à utiliser les services en ligne (surtout dans la période de début de ces services).....	233
Figure 28 : L'enjeu de Libra Bank : être présente de manière pionnière dans l'environnement digital.....	234
Figure 29 : L'illustration de la production du sens par la construction de la confiance des utilisateurs. Un exemple sur la réponse prompte de la banque aux demandes de ses clients. (Vous l'avez demandé ! Nous l'avons fait !)	237
Figure 30 : L'illustration de la forme simple, orientée vers l'action et l'utilité d'une page de l'application « Internet Banking » – avec peu de textes, images ou couleurs	240
Figure 31 : Le profil Facebook de la banque	244
Figure 32 : L'offre de la banque exposée sur Facebook	245
Figure 33 : Un regard informel sur Libra Bank, par son compte Facebook.....	246
Figure 34 : Le nouveau logo Libra Bank qui exprime l'intérêt de la banque vers l'environnement digital.....	248
Figure 35 : Les points de contact entre la banque et son destinataire (le client), où le sens se manifeste	253
Figure 36 : La classification des besoins des médecins	259
Figure 37 : L'identité initiale de Libra Bank, une expression de la promesse de la marque	264
Figure 38 : Les points de contact entre la banque et ses interlocuteurs	265

Figure 39 : L'aspect esthétique extérieur et intérieur des succursales Libra Bank	266
Figure 40 : Les symboles choisis par Libra Bank, pour créer la différence dans son expression.....	269
Figure 41 : Le positionnement, renforcé par le message écrit, à côté du visuel.....	272
Figure 42 : Création publicitaire pour stimuler les dépôts bancaires personnalisés pour les médecins.....	274
Figure 43 : L'information présente sur le site web de la banque sur le réseau des succursales Libra Bank au niveau national	277
Figure 44 : Les informations affichées sur la prévention des risques associés aux cartes bancaires	278
Figure 45 : Le taux d'adhésion aux associations faites entre les symboles visuels et les professions libérales	283
Figure 46 : L'organigramme des succursales bancaires Libra Bank	291
Figure 47 : Les éléments clés identifiés par Libra Bank, qui influencent la perception du client dans les succursales de la banque.....	296
Figure 48 : Les éléments pour lesquels les clients ont choisi Libra Bank.....	301
Figure 49 : Les réponses des clients à la question « Selon vous, le personnel de la succursale répond-il à vos demandes de manière professionnelle ? ».....	302
Figure 50 : La représentation graphique des réponses à la question « Quel est votre degré de satisfaction en ce qui concerne la manière dont les services/produits de Libra Bank ont répondu à vos attentes ? »	303
Figure 51 : Le modèle de la matrice pour la construction des nouvelles stratégies, selon Philip Kotler	306

Figure 52 : Les sources pour la production/la rupture du sens dans les interactions des consommateurs avec la banque.....	309
Figure 53 : Le schéma simplifié du processus de communication entre la banque et ses clients, en soulignant le rôle clé du support du message.....	310
Figure 54 : Le classement général des succursales sur les 7 critères (sur 4 trimestres)	313
Figure 55 : Les dimensions du sens, d'une double perspective : de la banque et du client.....	324

TITRE : La production du sens dans les pratiques bancaires. Aspects de l'industrie bancaire aux croisements des acquis scientifiques, des logiques économiques et des perceptions publiques

RÉSUMÉ : Ce projet de recherche s'inscrit dans la thématique de l'analyse et du diagnostic de l'industrie bancaire et suit la production du sens dans les pratiques bancaires, sur trois axes : l'information, le document bancaire et la communication. L'objet de la recherche est défini par les pratiques d'information et de la communication bancaire interne et externe. Ce projet se propose de mobiliser les outils, les enseignements et les perspectives interdisciplinaires qu'offrent les sciences de l'information et de la communication (SIC) en recourant aux acquis des champs de recherche comme la philosophie, les sciences du langage, l'économie, et bien sûr, la sociologie. Mes observations, faites sur une méthodologie de recherche participative, sont structurées en vue d'un double objectif. D'abord, la recherche se propose de s'intégrer aux efforts faits pour mieux valoriser la communication, dans le but de se concentrer sur l'aspect du sens. Ensuite, le deuxième objectif est de révéler les pratiques innovantes de l'information et de la communication que les banques ont mises en place afin de répondre aux besoins des clients, pour s'adapter aux nouvelles pressions économiques.

MOTS CLÉS : pratique bancaire, production du sens, document, entreprise commerciale, client, flux d'information, communication, services, risque, crise

TITLE: Making sense for the banking practices. Aspects of the banking industry at the crossing of scientific knowledge, economic logics and public perceptions

EXECUTIVE SUMMARY: This research project belongs to the thematic of the analysis and diagnosis for the banking industry and follows the creation of meaning in banking practices, by targeting mainly the next three areas: information, bank document and communication. The object of the research consists in the banking practice (formal or non-formal) engaged either internally and externally. This project aims to mobilize tools, lessons and interdisciplinary perspectives offered by the information and communication science (ICS) and to converge also the achievements of research fields such as philosophy, languages, economy or sociology sciences. My observations, based on the participative research methodology, are structured for a double purpose. First, the research targets to join the previous efforts to emphasize the communication's role, by focusing on the meaning's creation. The second objective is to reveal the innovative information and communication practice that banks have implemented to meet customer's needs and to adapt to the new economic pressures.

KEYWORDS: banking practice, sense-making, banking document, company, customer, information's flow, banking communication, services, risk, crisis