

# L'impact d'un changement organisationnel sur les salariés et les clients

## Une application au milieu bancaire

**Sabine Reydet, Laurence Carsana**

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION 2020/3 N° 288**, PAGES 61 À 82  
ÉDITIONS **JLE**

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746249240

DOI 10.3166/rfg.2020.00413

Date de mise en ligne : 25/09/2020

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2020-3-page-61?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour JLE.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

**SABINE REYDET**  
**LAURENCE CARSANA**

Univ. Grenoble Alpes, CNRS, Grenoble INP,  
CERAG



# L'impact d'un changement organisationnel sur les salariés et les clients

## Une application au milieu bancaire

*Cette recherche étudie un changement organisationnel bancaire avec un double apport. Le premier réside dans l'approche longitudinale du processus de diffusion. Le second concerne la mesure de ses impacts sur les salariés (tensions de rôles) et les clients (qualité de la relation). Les résultats des études menées mettent en avant d'une part, la nécessité d'un travail institutionnel pour finaliser le changement. D'autre part, la modification des rôles des conseillers entraîne une meilleure satisfaction, crédibilité perçue et intention de visite en agence des clients.*

Comme partout en Europe, l'environnement bancaire français est en pleine mutation. Dans la zone euro, le nombre de points de vente est passé de 176 000 à 156 000 entre 2011 et 2015, soit une baisse de plus de 11 %<sup>1</sup>. Un phénomène que l'on retrouve dans l'ensemble des pays, sauf en France, où la diminution n'est que de 2,2 % sur la période considérée<sup>2</sup>. Cette exception risque de ne pas durer, car les tendances comportementales sont sans appel : les clients fréquentent de moins en moins les agences bancaires et réalisent une bonne partie des opérations courantes *via* les outils digitaux<sup>3</sup>. Dans le même temps, le développement des banques en ligne s'accélère et de nouveaux concurrents se positionnent (comme les néo banques : N-26, C-ZAM, Orange Bank)<sup>4</sup>. Une question centrale se pose alors pour les banques traditionnelles : faut-il fermer des agences pour pérenniser le modèle économique ou faut-il repenser son rôle dans l'organisation commerciale ? Certaines ont fait le choix de la première option et d'ici 2020, de nombreuses fermetures sont annoncées (c'est le cas notamment pour la Société générale ou BNP Paribas). D'autres groupes ont choisi de repenser leur modèle organisationnel pour préserver le maillage géographique et l'emploi. C'est le cas par exemple, du Crédit agricole Sud Rhône Alpes qui a modifié son organisation commerciale en proposant des agences ouvertes avec des conseillers experts dans un domaine et travaillant en *open space*. Si

les entreprises doivent évoluer en permanence pour rester compétitives (Fielder, 2010), l'ampleur du changement peut avoir des conséquences importantes pour les salariés. Le changement peut être de nature stratégique, managériale et/ou opératoire, et sa diffusion, plus ou moins imposée, planifiée ou négociée, peut entraîner des tensions chez les salariés (Pichault, 2015). Pour comprendre l'émergence et la diffusion d'un changement organisationnel proposé par une grande banque mutualiste française, nous nous appuyons sur les travaux intégrateurs de Pichault (2015). Nous cherchons à comprendre l'émergence éventuelle de tensions de rôles chez les collaborateurs et faisons le lien avec la littérature sur les tensions de rôles, qui peuvent s'exprimer sous forme de conflits de rôles, d'ambiguïtés de rôles et de surcharge de travail (Kahn *et al.*, 1964 ; Djabi et Perrot, 2016). Le premier intérêt de cette recherche est d'identifier les tensions de rôles émergentes durant les différentes phases de diffusion du changement et les moyens pour les réduire.

Le second intérêt de cette recherche sera de prolonger l'exploration des conséquences d'un changement organisationnel en externe. Si des tensions de rôles apparaissent tout au long du processus de diffusion du changement, la relation avec les clients pourrait s'en trouver affectée. Cette recherche mesurera l'impact d'un tel changement sur la confiance perçue du client, sa satisfaction ou encore son comportement

1. Chiffres issus d'une étude parue sur le site cbanque.com du 24 mai 2017 ; <https://www.cbanque.com/actu/62941/agences-bancaires-exception-francaise-peut-elle-durer>

2. *Op.cit.*

3. Tendances issues d'une enquête du site inbanque.com du 22/02/2016 ; <https://www.inbanque.com/etude-les-francais-la-banque-en-ligne-usages-nouveaux-modeles-focus-sur-les-jeunes>

4. Voir l'article du site lesechos.fr du 04/07/2017 <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-171629-les-banques-traditionnelles-a-lheure-de-luberisation-du-secteur-bancaire>

comme le suggère la littérature en marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994).

L'objectif de cet article est de répondre à la problématique suivante : comment diffuser et faire accepter un changement organisationnel en interne (en réduisant notamment les tensions de rôles émergentes) et mesurer l'impact de ce changement sur la relation client ? Ce double regard interne et externe est un point fort de cette recherche, il permet de voir si des modifications substantielles dans l'organisation du travail des conseillers se ressentent dans les perceptions des clients. Cette recherche s'inscrit dans une démarche transversale liant la littérature en management et la littérature marketing. L'approche choisie vise à mettre en perspective les points de vue des collaborateurs et des clients, piliers de la relation commerciale. Les collaborateurs sont interrogés sur les tensions de rôle qui ont pu émerger suite au changement organisationnel mis en place ; les clients évaluent les conséquences du changement sur la qualité de la relation avec leurs conseillers. Cette double investigation, même si elle porte sur des éléments d'appréciation différents, permet de comprendre l'impact d'un changement organisationnel de manière globale.

Nous avons eu l'opportunité d'étudier un processus de changement initié par une grande banque mutualiste française fin 2012 et les conséquences sur la relation client. Cette banque a modifié son organisation commerciale, en valorisant une approche collective du client et en spécialisant les collaborateurs sur un univers de besoins. La diffusion de cette nouvelle organisation s'est faite progressivement jusqu'en 2018, sur l'ensemble des agences de la région Sud Rhône Alpes. Durant trois mois, nous avons

interrogé les différentes personnes concernées par les changements, que ce soit en interne (deux membres de la direction générale (DG) et une cinquantaine de collaborateurs) et en externe (157 clients), afin de mesurer le vécu du changement organisationnel par les conseillers et les conséquences sur la relation client.

L'article s'appuie, dans un premier temps, sur l'étude du lien entre l'émergence et la diffusion du changement organisationnel et les tensions de rôles émergentes. Les résultats d'une étude qualitative, depuis l'apparition des tensions suscitées par la modification des rôles organisationnels, jusqu'aux actions correctrices pour permettre au changement de s'installer sont présentés. Dans un deuxième temps, nous abordons les conséquences relationnelles de ce changement d'un point de vue externe, notamment dans sa capacité à susciter une confiance plus importante auprès des clients. Les résultats de l'étude quantitative sont présentés et nous terminons par les implications managériales et les limites de ce travail.

## **I – CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET TENSIONS DE RÔLE**

### **1. Du changement organisationnel à la possible émergence de tensions de rôles**

La littérature sur le changement organisationnel est importante et nous nous focalisons avant tout sur les finalités de celui-ci : s'agit-il d'une transformation au niveau organisationnel, culturel, GRH, ou encore technologique ? (Pichault, 2015). Le changement peut se situer à un niveau

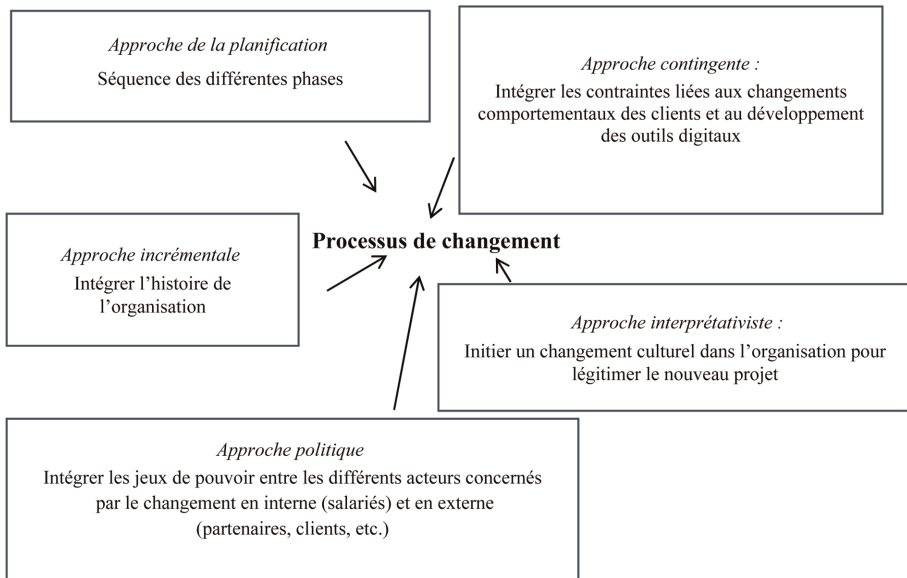
stratégique, managérial et/ou opératoire, ce qui en détermine son ampleur (Pichault, 2015). La banque de détail en France est un secteur « de plus en plus complexe et imprévisible... et en proie à des mutations fréquentes » (Errotabehere, 2018, p. 45). Globalement, les réflexions menées au sein des principales banques de détail se focalisent sur deux volets. Le premier concerne l'évolution du métier de conseiller. Celle-ci met en valeur les notions de « conseil » et « d'expertise » pour améliorer la différenciation par rapport aux banques en ligne, et redonner de la valeur ajoutée à la relation client<sup>5</sup>. Nous sommes ici dans une considération managériale du changement, où de nouvelles orientations peuvent être choisies en termes d'affectation des ressources et de gestion du personnel (Pichault, 2015). Le second volet concerne la place à donner aux outils digitaux. Ils sont omniprésents et obligent les banques à revoir leurs services et la manière de les proposer aux clients. Cet aspect rejoint le niveau opératoire du changement proposé par Pichault (2015), dans lequel des évolutions, notamment technologiques, peuvent affecter la vie quotidienne de l'organisation. Ces réflexions illustrent la situation dans laquelle se trouve une banque mutualiste française, dont le défi concurrentiel est « de faire évoluer le rapport qu'elle entretient vis-à-vis de ses métiers et de ses clients », ce qui implique « un changement de culture à faire accepter par l'ensemble des collaborateurs au sein de l'entreprise » (Errotabehere, 2018, p. 48). Quelle que soit la nature du changement, la difficulté pour l'organisation sera de le

diffuser auprès des collaborateurs pour susciter leur adhésion. Pour cela, le débat et les interactions semblent nécessaires, afin d'agrèger les rôles de chaque membre de l'entreprise dans le but de former un ensemble organisationnel cohérent (Jaujard, 2011). Les processus de changement organisationnel relèvent de différentes approches dans l'entreprise. Pichault (2015) les recense et propose d'utiliser « leur complémentarité en vue d'offrir une appréhension globale des processus de changement » (Pichault, 2015, p. 68). Chaque approche présente des informations nécessaires pour appréhender les situations complexes traversées par les organisations. Pour Pichault (2015), l'approche temporelle tient compte de l'histoire de l'organisation, l'approche contingente intègre les contraintes environnementales comme une concurrence forte et/ou les développements technologiques. L'approche interprétativiste aide à donner un sens commun au changement, tout en prenant en compte les intérêts de chaque acteur (approche politique). Enfin, l'approche de la planification aide à séquencer le changement pour mieux le diffuser. Appliquées au cas de la banque mutualiste française étudiée, ces différentes approches sont représentées dans la figure 1.

Tout au long du processus, qui suppose différentes phases temporelles faites d'interactions, des tensions apparaîtront. La notion de tension de rôle n'est pas nouvelle mais a été affinée progressivement (voir notamment Djabi et Perrot, 2016). Elle regroupe les conflits de rôles, les ambiguïtés de rôles et la surcharge de travail. Les conflits de rôles peuvent prendre quatre

5. Tendances issues d'un dossier de la *Revue Banque* de mai 2016 (n° 796). <http://www.revue-banque.fr/revue-banque/numero-796>

**Figure 1** – Le contexte du processus de changement appliqué au cas d'une banque mutualiste française



Source : adapté de Pichault (2015) et Errotabehere (2018).

formes distinctes : le conflit de rôle inter-émetteurs (l'individu fait face à des attentes incompatibles de la part de plusieurs émetteurs), le conflit de rôle intra-émetteur (l'individu fait face à des attentes incompatibles de la part d'un seul émetteur), le conflit de rôle inter-rôles (l'individu doit tenir plusieurs rôles qu'il perçoit comme incompatibles, comme notamment le conflit famille-travail) et le conflit de rôle personnel (l'individu doit faire face à des attentes incompatibles avec ses propres valeurs et sa perception du rôle). L'ambiguïté de rôle se définit au travers de deux facettes : l'ambiguïté de rôle objective liée à la tâche elle-même (contenu de poste, responsabilités, etc.) et l'ambiguïté de rôle subjective liée aux aspects socio-émotionnels (Djabi et Perrot, 2016).

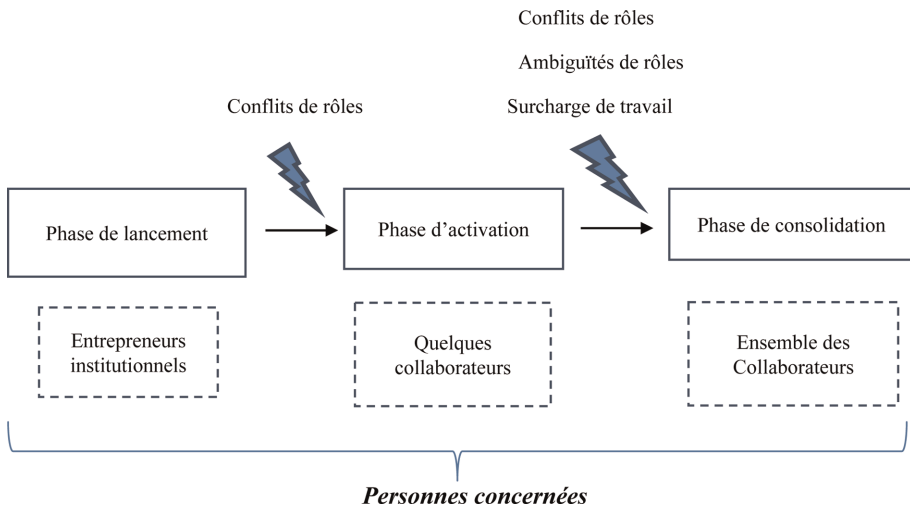
Ces tensions de rôles peuvent avoir des conséquences négatives tant pour l'organisation (absentéisme, impact sur la performance) que pour les collaborateurs. L'approche globale de Pichault (2015) montre que le processus de changement traversera des périodes de turbulences, pendant lesquelles des tensions pourront apparaître comme, par exemple, si le changement s'inscrit dans un contexte hostile (approche contingente) ou lors de rapports de force et de pouvoir entre les acteurs concernés par le changement (approche politique). Cependant, ces tensions peuvent s'amplifier ou se réduire dans le temps. Djabi et Parrot (2016) soulignent l'intérêt de les étudier de manière longitudinale et c'est dans cette perspective dynamique de la gestion du changement

que se place cette recherche, en explorant la diffusion du changement au sein de l'organisation pour mieux cerner les réactions des différents acteurs concernés.

## **2. La diffusion du changement organisationnel doit réduire les tensions de rôles**

Le changement se propage selon différentes phases (Vas, 2005) : une phase de lancement, qui correspond au démarrage du projet, une phase d'activation c'est-à-dire la mise en œuvre du projet dans son contexte et une dernière phase de consolidation qui installe le changement dans la vie organisationnelle. Ces différentes phases doivent permettre l'installation du changement et son acceptation en interne, notamment par les collaborateurs. Dans la phase de lancement, une personne, voire un petit groupe de travail à l'initiative du changement, présente aux collègues le projet, et montre qu'il est nécessaire et constructif. Ces personnes leaders, devront faire preuve de persuasion pour convaincre du bien-fondé du changement. Elles sont appelées « entrepreneurs institutionnels » par DiMaggio (1988), et sont les personnes ressources pour diffuser et faire accepter le changement. La finalité est l'adhésion au changement proposé comme étant la meilleure alternative à une situation donnée, afin qu'il puisse ensuite être proposé aux autres collaborateurs. Des conflits de rôles pourront surgir, notamment si le nouveau projet entraîne des demandes incompatibles de la part des différents acteurs concernés par le changement. Ensuite, la phase d'activation entraînera la participation d'un groupe plus important de personnes, pour diffuser le changement à l'ensemble des salariés

concernés. Pendant cette phase, chaque acteur pourra agir pour ou contre la diffusion du changement. Lawrence et Suddaby (2006) proposent ainsi d'étudier les actions pour faire accepter et légitimer le changement, comme aider, motiver, former et informer les acteurs. Cette phase peut prendre du temps, et nous pouvons supposer que les tensions de rôles seront importantes au fur et à mesure que les collaborateurs expérimentent le changement. La mise en place de nouvelles pratiques organisationnelles devraient entraîner des conflits de rôles, notamment dans la relation entre collègues, mais également dans la réalisation des nouvelles tâches. Des ambiguïtés de rôles pourront également apparaître si le périmètre et le contenu des métiers des salariés ont été modifiés. La dernière phase de consolidation pourra susciter également des tensions diverses chez les collègues (peur de l'inconnu, perte de contrôle et de stabilité, etc.). La surcharge de travail devrait apparaître dans la phase d'activation. En effet, les salariés doivent assimiler de nouvelles pratiques organisationnelles tout en maîtrisant leur temps de travail. Cette surcharge pourra peut-être s'estomper pendant la phase de consolidation, une fois un temps d'adaptation passé (figure 2). Pour l'organisation, il est important d'identifier les tensions de rôles liées à un changement organisationnel pendant les différentes phases de sa diffusion pour initier les actions correctrices pour les réduire. Pour illustrer cette situation, une étude qualitative a été menée suite à la mise en place d'un changement organisationnel important (niveaux managérial et opératoire) dans une grande banque mutualiste française.

**Figure 2** – Diffusion d'un changement et apparition des différentes tensions de rôles

## II – ÉTUDE QUALITATIVE : DIFFUSION DU CHANGEMENT ET TENSIONS EN INTERNE

### 1. Contexte et méthodologie de l'étude qualitative

La banque étudiée a mis en place un changement majeur. Elle a choisi de réagir face à des évolutions contextuelles majeures que sont l'accentuation de la pression concurrentielle (apparition de nouveaux concurrents) et le développement des outils digitaux (consommateurs plus connectés). La combinaison de ces deux facteurs a entraîné une modification significative des comportements des clients et la nécessité d'adapter les offres de produits et de services. La banque étudiée s'est adaptée au contexte concurrentiel intégrant une dimension contingente à son processus de changement (Pichault, 2015). De plus, l'entreprise a décidé de repenser son organisation commerciale pour proposer une approche client différente, basée sur une

gestion collective du portefeuille clients et une expertise sectorielle (épargne, assurance, habitat) des collaborateurs pour une plus grande valeur ajoutée. Ce changement remet en cause les pratiques commerciales antérieures qui valorisaient plutôt la performance individuelle et redéfinit les métiers des collaborateurs. Nous sommes dans le cas d'un changement de niveau managérial (nouvelle relation commerciale) et opératoire (intégration forte des outils digitaux dans la proposition commerciale), comme proposé par Pichault (2015). C'est un choix de différenciation fort qui valorise « l'excellence collective dans l'approche client » (document interne). Il a été initié fin 2012 et déployé pour un terme fin 2018. Dans cette nouvelle organisation commerciale, l'agence physique devient un lieu de rencontre à forte valeur ajoutée, entre un client qui a des besoins potentiels et des conseillers spécialisés dans un univers de besoins. Le nouveau modèle organisationnel fait apparaître deux métiers.

Le premier est celui de responsable clientèle, qui devient responsable du portefeuille clients et qui va le répartir vers les collaborateurs les plus compétents pour traiter les demandes des clients. Ces collaborateurs deviennent alors des spécialistes dans une des quatre familles de besoins. Le nouveau modèle organisationnel met l'accent sur un portefeuille clients partagé et géré par l'équipe commerciale (plus de conseiller attiré). Chaque collaborateur doit maîtriser un socle d'activités bancaires de base en plus de sa spécialité. Un nouvel espace de travail est également proposé aux collaborateurs, qui devront travailler en équipe et expérimenter un nouveau rôle de spécialiste ou de responsable clientèle, ce qui pourra générer pour certains, des tensions plus ou moins fortes. Pour identifier les tensions émergentes et comprendre comment les réduire, nous

avons privilégié une approche qualitative. Nous avons adopté une démarche déductive, visant à faire émerger les catégories présentes (ici les tensions de rôles) les plus importantes parmi l'ensemble des verbatim (David, 1999).

## 2. Résultats de l'étude qualitative

### *Une phase de lancement concertée mais dirigée par les entrepreneurs institutionnels*

La phase de lancement, première phase du processus de diffusion identifiée par Vas (2005), a été initiée par la DG de la caisse régionale concernée. Cette dernière était à l'origine de la conception du modèle. En 2012, une équipe restreinte a travaillé sur le

---

## MÉTHODOLOGIE

---

Nous procédons à une étude qualitative. Des entretiens semi-directifs individuels ont été menés, d'une durée variant entre 35 et 50 minutes. Une fois retranscrit, le corpus a fait l'objet d'une analyse de contenu, d'une analyse verticale (par entretien) et d'une analyse horizontale (croisement des entretiens). Les agences visitées sont différentes en taille, en implantation géographique, ainsi que dans leur date de basculement dans le nouveau modèle (certaines agences visitées venaient juste de changer de modèle, d'autres avaient changé de modèle depuis quelques mois). Les 10 agences visitées se répartissent ainsi :

- 5 en zone urbaine dont 3 agences de plus de 10 salariés ;
- 5 en zone rurale dont 1 agence de plus de 10 salariés.

Des collaborateurs occupant des postes différents ont été interrogés. L'échantillon final se compose de 57 personnes :

- 2 membres de la direction (1 membre de la DG et 1 membre du pôle logistique de développement) ;
- 36 spécialistes (habitat, épargne, assurances, banque au quotidien) et 19 managers.

Nous avons codé les verbatim en fonction des tensions de rôles (conflits, ambiguïté et surcharge de travail), puis identifié les catégories émergentes, en rapprochant les segments de texte des catégories préétablies par la théorie utilisée (Point et Voynnet-Fourboul, 2006).

---

concept (1 personne de la DG, 1 personne du pôle logistique, 1 personne du service marketing, 1 personne des RH), et ces individus peuvent être considérés comme des « entrepreneurs institutionnels » (DiMaggio, 1988). Cette équipe très restreinte a du présenter le contenu du projet de changement. Nous sommes ici dans la dimension de planification du processus global de changement (Pichault, 2015). Cependant, la décision n'a pas été prise de manière unilatérale, et une grande attention a été portée aux réactions des autres acteurs concernés, tant externes qu'internes. Ont été consultés, en externe, des élus locaux et quelques clients et en interne, les syndicats, et les directeurs de caisses locales. Les remarques issues de ces consultations ont été prises en compte :

« Les syndicats ont été très clairs. Ils ont exigé des garanties comme quoi il n'y aurait pas de suppression de postes, et sur le fait que les nouveaux métiers devaient avoir des pesées salariales identiques aux anciens postes. On s'est engagé là-dessus. » (responsable du développement logistique du projet).

« On a lancé des enquêtes clients, on leur a fait visiter la première agence juste avant l'ouverture. On les a associés du début de notre réflexion à la fin, jusqu'à l'ouverture finale. On a exposé le concept devant tous les présidents de caisses locales qui ont visité l'agence en avant-première, pour voir leurs réactions. On a eu beaucoup de critiques qui nous ont fait progresser. » (DG adjoint).

Nous sommes ici dans la dimension politique du processus de changement où chaque acteur fait valoir ses intérêts (Pichault, 2015). Les syndicats maintiennent encore une pression constante quant à

l'évolution des postes et des salaires dans la nouvelle organisation, et des réunions ont lieu régulièrement à ce sujet.

Cette première phase a permis de présenter le projet en montrant son intérêt à chaque acteur concerné afin d'obtenir leur adhésion. La phase suivante, d'activation s'est faite en deux temps entre 2013 et 2014 : un premier test sur une agence pilote choisie en fonction de sa position géographique stratégique (en centre-ville), et de son flux (dans une rue passante et commerçante). Ensuite, un deuxième test a eu lieu sur huit agences choisies en fonction de leur position géographique (zone urbaine *versus* zone rurale), de leur taille (grande *versus* moyenne *versus* petite agence) et en fonction de la structure socio-économique et démographique de leur clientèle. La phase d'activation a consisté à promouvoir le projet en interne pour favoriser son appropriation.

### *Les tensions de rôles émergentes des phases d'activation et de consolidation*

Durant la phase d'activation, le modèle organisationnel proposé qui promeut l'expertise des collaborateurs, s'est heurté assez rapidement à des tensions de rôles (tableau 1). Le nombre d'occurrences indique l'importance de ces tensions pour les collaborateurs interrogés.

La phase d'activation illustre surtout la dimension politique du processus global de changement (Pichault, 2015). Les jeux des acteurs atteignent leur paroxysme. Les résultats suggèrent que le nouveau modèle organisationnel remet en cause la relation traditionnelle que les collaborateurs bancaires entretiennent avec leurs clients. La tension de rôle la plus importante concerne

**Tableau 1** – L'importance des différentes tensions de rôles émergentes

Tensions de rôles	Exemples de verbatim
<b>Conflits de rôles</b>	
<i>Conflit interémetteur</i> : cité par 48 collaborateurs L'approche client	« Il va falloir s'habituer à ne plus avoir nos clients habituels » (Mme C, spécialiste) « Ce ne sont plus nos clients mais ceux de l'agence, c'est pas simple » (Mme R., spécialiste) « Le client est perdu, et nous aussi » (Mme V., spécialiste)
<i>Conflit personne-rôle</i> : cité par 44 collaborateurs Le travail en espace collaboratif	« Ça change complètement la façon de travailler, c'est difficile » (Mme R., spécialiste) ; « Au début, il y avait tellement de bruit que je n'entendais même pas ce que me disait le client » (M. S., spécialiste) ; « Je n'ai plus vraiment de place, je suis au milieu des collaborateurs, c'est dur » (M. R., manager)
<b>Ambiguïtés de rôles</b>	
<i>Objective</i> (liée à la tâche) : citée par 40 collaborateurs La définition des postes	« Il y a des choses que tout le monde peut faire, pas juste le spécialiste » (Mme F, spécialiste) « On nous présente des postes, mais on ne sait pas trop ce qu'il y a derrière » (Mme F., conseillère clientèle) « Sur notre badge, c'est marqué responsable clientèle, on a une certaine pression surtout face au client » (Mme B., responsable clientèle)
<i>Subjective</i> (émotionnelle) : citée par 32 collaborateurs L'évaluation de la performance	« Déjà qu'on nous demande beaucoup de changements, il faut qu'on soit sûr de ne pas être perdant au niveau du salaire » (M. R., conseiller clientèle) « On nous dit qu'il faut travailler en équipe, mais on ne sait pas trop comment cela va être pris en compte dans le salaire » (M. D., chargé de clientèle particulier)
<i>Surcharge de travail</i> : cité par 37 collaborateurs La gestion du temps	« Pour l'instant, je navigue à vue » (M. D., responsable clientèle) « On ne sait pas vraiment où on va » (Mme R., spécialiste)

le conflit de rôles inter-émetteur, où des attentes conflictuelles ont été exprimées par plusieurs émetteurs (Kahn *et al.*, 1964 ; Djabi et Perrot, 2016). Les clients sont gérés par une équipe et changeront d'interlocuteur

en fonction de leurs besoins, ce qui peut être difficile à assimiler pour eux dans un premier temps. Les conseillers doivent également s'échanger des informations sur les clients qui ne font plus partie d'un

quelconque portefeuille. Il y a alors une perte de repères pour les clients comme pour les collaborateurs. On passe d'une relation commerciale bilatérale à une relation commerciale collégiale et globale. C'est certainement la tension la plus difficile à réduire, car elle est durable. En effet, pour rendre légitime le nouveau projet, le modèle bancaire traditionnel devra être modifié. Il s'agit ici de la dimension interprétativiste du processus de changement (Pichault, 2015). La DG met en place des actions pour rendre visible le nouveau modèle : « nous organisons régulièrement des visites des agences pour montrer le nouveau modèle, nous faisons témoigner des clients satisfaits et des collaborateurs impliqués comme ambassadeurs de cette nouvelle approche commerciale ». L'objectif de la DG est de convaincre que la nouvelle organisation commerciale améliore la relation client, ce qui est difficile à court terme pour les agences nouvellement transformées. Néanmoins, la DG admet : « nous savons qu'un temps d'adaptation est nécessaire, et c'est durant ce laps de temps qu'il faut redoubler de vigilance envers les clients et accompagner les collaborateurs pour qu'ils soient plus efficaces collectivement qu'individuellement ». Du temps devra être dégagé pour permettre aux salariés de travailler ensemble. De même, les logiciels de suivi seront enrichis pour mieux intégrer les nouvelles données sur le client (ex : comportement digital, évolution de ses projets, etc.). Réduire ce conflit de rôle est sans doute le plus difficile pour la banque, car les craintes des collaborateurs sont concrètes et s'expriment immédiatement sur le terrain face aux clients. Le soutien de la DG est primordial pour insuffler de nouvelles pratiques collaboratives mais cela suppose une « proximité culturelle » de la part de la

hiérarchie (Errotabehere, 2018, p. 287). Cette dernière doit être encore plus à l'écoute de ses collaborateurs, de leurs doutes et interrogations, pour que le nouveau modèle favorise et renforce leur sentiment d'identification organisationnelle (Bénet et Ventolini, 2019). Nos verbatim rejoignent les résultats de ces auteurs en insistant sur l'importance de la DG pour « donner du sens aux principes coopératifs » (Bénet et Ventolini, 2019, p. 20).

Un conflit personne-rôle apparaît également concernant l'organisation de l'espace collaboratif. Les salariés doivent accepter de travailler côte à côte (et non plus dans des bureaux). Pour réduire ces conflits forts des aménagements importants ont dû être mis en place, comme l'illustrent les verbatim du DG adjoint :

« On nous a demandé des casques pour avoir moins de bruit, on les a fournis. Pour réduire la promiscuité et respecter la confidentialité demandée par les collaborateurs, on a fait installer des vitres pour séparer les bureaux qui étaient face à face. »  
 « On a mis en place des agendas à remplir en ligne pour tous les collaborateurs pour les aider à organiser leur temps et leurs priorités. »

Nos résultats pointent l'importance de réduire l'inconfort généré par les nouvelles conditions de travail des collaborateurs. Ils rejoignent les travaux de Reilly (2008) et d'Oswick *et al.* (2005), qui montrent que la prise en compte des craintes des collaborateurs ainsi que leur association dans la gestion du changement pourraient alors favoriser une mise en œuvre réussie en réduisant leur stress.

Concernant les ambiguïtés de rôles, elles sont apparues au travers du décalage entre l'information disponible et l'information

requis pour l'exercice du rôle. On retrouve dans nos résultats les deux dimensions objective et subjective (Kahn *et al.*, 1964). L'aspect objectif concerne les nouveaux métiers comme le responsable clientèle et les spécialistes (qui doit faire quoi ?). Les collaborateurs ne parviennent pas à délimiter concrètement leurs nouveaux postes. La répartition des rôles de chacun n'est manifestement pas claire, même si des books présentant les différents métiers ont été distribués à tous les collaborateurs en phase d'activation. L'aspect subjectif de l'ambiguïté de rôle s'est exprimé à travers l'épineuse question de l'évaluation de la performance. L'ancien modèle organisationnel favorisait la prise en compte des résultats individuels, alors que le nouveau valorise les résultats collectifs de toute l'agence. Certains collaborateurs peuvent alors ressentir de l'injustice en estimant que leur investissement personnel n'est pas suffisamment considéré (exemple : « quoi que je fasse au niveau individuel, ce sont les performances de l'agence qui sont regardées », Mr L, spécialiste). Ces ambiguïtés de rôle ont freiné l'acceptation du modèle et contraint la DG à trouver des outils d'information pour rassurer les collaborateurs et les aider à mieux appréhender leurs nouveaux rôles et à se les approprier (extraits de verbatim du DG adjoint) :

« On a organisé plus de formations pour les collaborateurs pour délimiter les nouveaux métiers et confronter les pratiques. On a aussi augmenté le nombre de réunions dans les agences pour que tous les collaborateurs puissent échanger sur les clients. »

« On a mis en ligne des fiches d'aide pour les nouveaux postes. On a organisé des boîtes à idées pour que chacun s'exprime sur la nouvelle organisation et se l'approprie. »

Nos résultats militent pour une aide active de la part des entrepreneurs institutionnels à l'ensemble des collaborateurs pour faire accepter le changement et réduire les ambiguïtés émergentes. Ils rejoignent les travaux de Bordia *et al.* (2004), qui montrent l'importance pour une organisation de communiquer sur le changement, de l'expliquer aux salariés pour réduire l'incertitude quant à ses conséquences.

Nos résultats montrent également que ces tensions sont très fortes dans les agences qui viennent d'enclencher le processus de changement et qu'elles tendent à s'estomper au bout de trois-quatre mois, notamment pour les conflits personne-rôle et la surcharge de travail. Nous sommes alors dans la phase de consolidation (Vas, 2005). Les collaborateurs s'approprient le modèle et s'installent dans leurs nouveaux rôles en anticipant mieux les contraintes temporelles. Les conflits interémetteurs et les ambiguïtés de rôles objectives semblent plus durables, car les nouveaux métiers sont complexes et les interrelations nombreuses.

Ces changements organisationnels auront une incidence sur les clients qui seront gérés collectivement. Dans ce contexte, mesurer le ressenti des clients afin d'évaluer l'impact des modifications organisationnelles sur leurs réactions attitudeles et comportementales est nécessaire. Pour répondre au second objectif de cette recherche, une étude quantitative a été menée auprès des clients de différentes agences expérimentant le changement.

### III – LES CONSÉQUENCES DU CHANGEMENT EN EXTERNE

Dans le domaine bancaire, le besoin d'interaction avec le conseiller reste central

pour le client qui devra être rassuré surtout pour souscrire des produits complexes (Dalla Pozza *et al.*, 2017). L'obtention d'une relation client optimale nécessite aussi d'avoir un management à l'écoute des collaborateurs. Si le manager devient un coach qui s'occupe bien de ses collaborateurs, ces derniers s'occuperont bien de leurs clients (Dalla Pozza et Texier, 2017). Dans un contexte de changement organisationnel et en présence de tensions de rôles, cette relation client optimale peut être plus difficile à obtenir même si le nouveau modèle organisationnel étudié valorise l'expertise du collaborateur et devrait proposer une véritable valeur ajoutée au client. Ce modèle suit les évolutions concurrentielles du secteur bancaire. Le développement et l'intégration dans les agences des nouvelles technologies, des offres de plus en plus ciblées, ou encore un suivi personnalisé sont autant d'éléments censés améliorer la dimension relationnelle du secteur bancaire (Des Garets *et al.*, 2009).

La qualité des interactions entre le vendeur et le client repose sur une relation de confiance (Crosby *et al.*, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Swan *et al.*, 1999 ; Bergeron *et al.*, 2003). Si le client estime que le vendeur est fiable alors il aura confiance (Crosby *et al.*, 1990). La confiance peut être appréhendée selon trois dimensions : la présomption de compétence ou crédibilité (maîtrise d'un savoir-faire, savoir répondre aux attentes techniques du client), la présomption d'honnêteté ou intégrité, qui consiste à promettre ce qui sera tenu, et enfin la bienveillance ou capacité à prendre en compte l'intérêt des clients (Hess, 1995 ; Frisou, 2000 ; Gurviez et Korchia, 2002). Le changement organisationnel proposé par

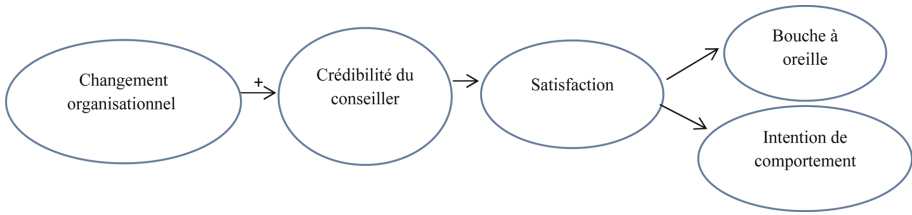
la banque repose principalement sur la recherche d'une amélioration de la dimension d'expertise de ses conseillers. En effet, dans l'ancienne organisation, un conseiller répondait à tout type de questions (épargne, financement, etc.) alors que dans la nouvelle, un conseiller sera affecté à un domaine d'expertise. Il proposera un conseil personnalisé et technique au client dans son domaine de compétences. Le conseiller, de par son degré d'expertise élevé, devrait alors être perçu comme fiable par le client. Dans ce nouveau modèle, la dimension de la confiance impactée par les modifications organisationnelles est celle de la crédibilité conduisant à l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1.** *Le changement organisationnel aura un effet positif sur la dimension de crédibilité du conseiller.*

Plusieurs auteurs ont montré que la confiance du client influence aussi son niveau de satisfaction (Crosby *et al.*, 1990 ; Geyskens *et al.*, 1999 ; Johnson *et al.*, 2003 ; Ramsey et Sohi, 1997). De plus, des clients satisfaits ont tendance à parler positivement et à recommander l'entreprise (Bettencourt, 1997 ; Dabholkar, 1995 ; Maxham et Netemeyer, 2002). Ainsi en améliorant la crédibilité des conseillers, la banque espère améliorer la satisfaction de ses clients afin que ceux-ci promeuvent leur agence. Ce qui nous conduit à formuler l'hypothèse 2 :

**Hypothèse 2.** *La crédibilité du conseiller et la satisfaction sont deux médiateurs de la relation entre le changement organisationnel et le bouche-à-oreille.*

Enfin, lors d'une rencontre de vente, la satisfaction du client vis-à-vis du conseiller influence positivement son intention de réachat (Bergeron *et al.*, 2008). En cherchant à

**Figure 3** – Les conséquences externes du changement organisationnel étudié

améliorer la satisfaction des clients grâce aux relations avec leurs conseillers, la banque espère aussi une modification du comportement. Elle espère voir ses clients venir plus souvent en agence et souscrire à plus de produits et être source de recommandation auprès de personnes tierces, conduisant à l'hypothèse suivante et au schéma global suivant (figure 3).

**Hypothèse 3.** *La crédibilité du conseiller ainsi que la satisfaction sont deux médiateurs de la relation entre le changement organisationnel et l'intention de comportement.*

### 1. Étude quantitative réalisée

Pour ce modèle, une approche quantitative a été menée environ trois mois après le changement d'organisation alors que certaines tensions de rôles pouvaient encore subsister en interne. Cette approche nous a permis d'approfondir le lien entre la dimension de crédibilité de la confiance mise en avant par le nouveau modèle, et certaines variables du marketing relationnel (satisfaction, bouche-à-oreille et intention de comportement).

### 2. Impact du changement organisationnel

Les résultats montrent tout d'abord un impact significatif positif direct du

changement organisationnel sur la crédibilité du conseiller ( $\beta = 0,11$ ,  $p = 0,04$ ) et la satisfaction ( $\beta = 0,14$ ,  $p = 0,00$ ) (tableau 2). L'impact de la modification d'organisation commerciale est quasi identique sur la crédibilité et la satisfaction (valeurs des coefficients  $\beta$  proches). La collecte de données réalisée environ 3 mois après la mise en place du nouveau modèle organisationnel montre que celui-ci a bien conduit à une augmentation de la crédibilité perçue du conseiller, dont la compétence métier est reconnue par les clients interrogés. De plus, cette nouvelle organisation commerciale, plus collective et spécialisée conduit à une meilleure satisfaction client.

En revanche, le changement organisationnel n'a pas d'impact direct sur le bouche-à-oreille ( $p > 0,05$ ). Néanmoins, le changement a un effet significatif indirect positif sur le bouche-à-oreille *via* la crédibilité du conseiller et la satisfaction ( $\beta = 0,03$ ) (tableau 2). Ainsi, la nouvelle organisation commerciale fait que les clients perçoivent l'expertise accrue de leurs conseillers et sont plus satisfaits, ce qui les incite à en parler autour d'eux et à plus recommander leur agence bancaire. Cet effet reste cependant limité ( $\beta = 0,03$ ).

Le changement organisationnel a aussi un effet direct significatif positif sur l'intention de comportement ( $\beta = 0,12$ ,  $p = 0,04$ ) (tableau 3). Cet effet ( $\beta = 0,12$ ) est aussi

---

## MÉTHODOLOGIE

---

Un plan d'expérience de type après avec groupe de contrôle a été mis en place pour la collecte des données. Nous avons interrogé 157 répondants, 82 pour le groupe de contrôle (ancienne organisation commerciale) et 75 pour le groupe test (nouvelle organisation commerciale). Le groupe de contrôle était composé de 2 agences ayant une ancienne organisation commerciale et le groupe test de 2 agences avec la nouvelle organisation commerciale (organisation mise en place depuis 3-4 mois).

Afin d'étudier l'impact du changement organisationnel sur la relation avec les conseillers, la population cible de cette étude est composée des clients se rendant en agence pour rencontrer leur conseiller. Les hommes et les femmes sont identiquement représentés (respectivement 49 % et 51 %). Concernant l'âge, la majorité des répondants ont entre 34 et 54 ans (50,3 %) et près des trois quarts sont clients de leur agence depuis plus de 5 ans. Il n'y a pas de différences significatives de profil entre les 2 groupes, les répartitions homme/femme en termes d'âge et d'ancienneté de la relation client sont identiques (tests du khi-2 avec  $p > 0,05$ ).

*Les questionnaires* ont été administrés en face-à-face dans les agences retenues. Les répondants ont évalué la crédibilité de leur conseiller, leur satisfaction envers le conseiller ainsi que leur intention de recommander leur banque (bouche-à-oreille) et leur intention de comportement vis-à-vis de leur agence sur des échelles de Likert en 5 points (1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord).

### *Mesure des concepts :*

- La crédibilité du conseiller : 3 items de mesure adaptés de la dimension de crédibilité de l'échelle de Gurviez et Korchia (2002) ont été retenus. La fiabilité de l'échelle est bonne ( $\alpha = 0,86$ ).
- La satisfaction à l'égard du conseiller : 3 items ont été créés pour l'occasion (Indiquez votre degré de satisfaction envers : la relation avec votre conseiller ; la compétence de votre conseiller ; l'écoute de votre conseiller). La fiabilité est bonne ( $\alpha = 0,92$ ).
- Le bouche-à-oreille positif : 2 items adaptés de l'échelle de Zeithaml *et al.* (1996) ont été utilisés avec une bonne fiabilité ( $\alpha = 0,72$ ). (Je recommanderais le CA à d'autres personnes ; Il m'arrive de parler positivement du CA à d'autres personnes).
- L'intention de comportement : 2 items (je pense venir plus souvent dans mon agence ; je pense souscrire d'autres produits ou services dans mon agence) créés pour cette collecte ont une fiabilité correcte ( $\alpha = 0,70$ ).

Les échelles de mesure des concepts étant de bonne qualité, un score global a ensuite été calculé par concept pour chaque répondant.

Les hypothèses ont été testées sur SPSS avec la macro PROCESS par un modèle de médiation (modèle 6) avec bootstrap (nombre de réplifications = 5 000) préconisé par Preacher et Hayes (2008).

---

**Tableau 2** – Effets directs et indirects du changement organisationnel sur la crédibilité du conseiller, la satisfaction et le bouche-à-oreille

Changement organisationnel (X)	Effet direct					
	B	Écart type	T	P	LLCI	ULCI
X → Crédibilité	0,11	0,05	2,08	0,04*	0,006	0,22**
X → Satisfaction	0,14	0,05	3,00	0,00*	0,05	0,24**
X → BAO	0,04	0,04	0,82	0,41	-0,05	0,13
Crédibilité → Satisfaction	0,67	0,07	9,43	0,00*	0,53	0,81**
Crédibilité → BAO	0,34	0,08	4,13	0,00*	0,18	0,51**
Satisfaction → BAO	0,47	0,07	6,31	0,41	-0,05	0,13
	Effet indirect					
	B	Écart type	LLCI	ULCI		
X → Crédibilité → Satisfaction → BAO	0,03	0,02	0,00	0,08**		

\*  $p < 0,05$  ; \*\* 0 exclu de l'intervalle LLCI et ULCI.

fort que celui sur la crédibilité ( $\beta = 0,11$ ) ou la satisfaction ( $\beta = 0,14$ ). Ainsi, la nouvelle organisation commerciale permet bien d'améliorer la relation client. Les clients des agences reconnaissent l'expertise des conseillers, en sont satisfaits, et ont l'intention de venir plus souvent en agence pour les rencontrer. Les conflits et ambiguïtés de rôles qui peuvent subsister en interne ne semblent pas peser sur la relation client.

De même, un effet indirect positif du changement organisationnel sur l'intention de comportement *via* la crédibilité et la satisfaction existe ( $\beta = 0,03$ ) (tableau 3). Ce dernier reste faible mais il indique que la nouvelle organisation commerciale permet

aux clients de trouver leurs conseillers plus experts, ils sont satisfaits de la relation client, ce qui leur donne envie de revenir plus souvent en agence. La crédibilité du conseiller et la satisfaction sont donc deux médiateurs de la relation entre changement organisationnel et bouche-à-oreille, d'une part et intention de comportement, d'autre part.

Au bout de quelques mois et bien que certaines tensions de rôles subsistent encore en interne, le changement organisationnel a un effet positif sur les clients qui sont globalement plus satisfaits de la relation avec leur conseiller expert et plus fidèles (intention de revenir plus souvent et bouche-à-oreille positif).

**Tableau 3** – Effets directs et indirects du changement organisationnel sur la crédibilité du conseiller, la satisfaction et l'intention de comportement

Changement organisationnel (X)	Effet direct					
	B	Écart type	T	P	LLCI	ULCI
X → Crédibilité	0,11	0,05	2,08	0,04*	0,006	0,22**
X → Satisfaction	0,14	0,05	3,00	0,00*	0,05	0,24**
X → Intention de comportement (IC)	0,12	0,05	2,09	0,04*	0,006	0,23**
Crédibilité → Satisfaction	0,67	0,07	9,43	0,00*	0,53	0,81**
Crédibilité → IC	0,31	0,10	3,10	0,00*	0,11	0,51**
Satisfaction → IC	0,53	0,09	5,86	0,00*	0,35	0,71**
	Effet indirect					
	B	Écart type	LLCI		ULCI	
X → Crédibilité → Satisfaction → IC	0,03	0,02	0,00		0,08**	

\*  $p < 0,05$ , \*\* 0 exclu de l'intervalle LLCI et ULCI.

#### IV – CONTRIBUTIONS, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

##### 1. Contributions et implications managériales

Cette recherche avait pour objectif d'étudier le processus de diffusion d'un changement organisationnel au niveau managérial et opératoire, proposé par une grande banque mutualiste française. Les apports de ce travail résident avant tout dans le double regard sur le ressenti de salariés (apparition des tensions de rôles) ET des clients (en termes de qualité de la relation) concernés par ce changement. L'approche longitudinale de cette étude présente un intérêt certain pour comprendre en profondeur l'émergence et la durée des différentes tensions de rôles. L'étude

qualitative a montré l'importance d'un travail d'information et d'accompagnement de tous les acteurs pour mener le changement à son terme. La phase de lancement s'est déroulée de manière concertée mais dirigée par les entrepreneurs institutionnels. Ces derniers ont implanté le changement de manière politique (Pichault, 2015) en impliquant les acteurs externes et internes en leur donnant des garanties fortes sur la préservation de l'emploi notamment. La phase d'activation a été plus difficile car des tensions sont apparues sous la forme de conflits de rôles, d'ambiguïtés de rôles et de surcharge de travail, confirmant l'idée que ces tensions sont particulièrement vivaces dans un contexte de concurrence accrue et de transformation organisationnelle (Djabi et Perrot, 2016).

Le conflit de rôles le plus important concerne le conflit intermédiaire lié à l'approche client. Le modèle organisationnel proposé redéfinit la relation avec le client qui est géré de manière collective. Les collaborateurs doivent modifier la façon dont ils envisagent leur métier, rejoignant ainsi la dimension interprétativiste du changement (Pichault, 2015), ce qui suppose un travail important de communication et de conviction.

Le second conflit de rôles concerne le conflit personne-rôle avec le travail en espace collaboratif. Les difficultés des collaborateurs à s'approprier ce nouvel espace, et à le gérer tout en maîtrisant le temps de travail sont sources de stress et d'angoisse. À l'heure actuelle, des améliorations sont encore effectuées au sein de l'espace collaboratif pour réduire l'inconfort comme l'ajout d'espaces de rangement des dossiers, un coin silence dans lequel les collaborateurs peuvent s'isoler, etc. Nos résultats montrent que les conflits de rôles tendent à se réduire au bout de quelques mois, surtout dans la gestion de l'espace collaboratif. Les résultats quantitatifs confirment cette tendance car les clients sont satisfaits de la nouvelle organisation commerciale, ils perçoivent leurs conseillers comme de véritables experts et semblent enclins à revenir plus souvent en agence.

L'ambiguïté de rôle principale qui est apparue dans cette phase de diffusion concerne la définition des postes, qui n'est pas claire pour les salariés. Les métiers ont été redéfinis, certains sont nouveaux, modifiant les relations interpersonnelles. Il est important d'associer très tôt les collaborateurs pour délimiter ensemble leur quotidien et faciliter l'appropriation de leur métier. Cette ambiguïté a pu perdurer dans certaines agences. Si l'ambiguïté subjective commence à se

réduire, notamment grâce à des réunions régulières avec les syndicats et des réunions internes pour expliquer et décortiquer le système d'évaluation et de rémunération des salariés, l'ambiguïté objective qui demeure, et touche à la délimitation claire des postes. À l'heure actuelle, la DG continue ses efforts pour réduire cette tension (documents à disposition sur l'intranet, actualisation des fiches de postes et formations des collaborateurs).

Ces développements rejoignent les travaux de Bordia *et al.* (2004), qui montrent l'importance pour une organisation de communiquer sur le changement, de l'expliquer aux salariés pour réduire l'incertitude quant à ses conséquences. La DG a un rôle important à jouer pour aider les collaborateurs à comprendre le changement et à lui donner un véritable sens (Van Den Heuvel *et al.*, 2013), pour devenir une norme tenue pour acquise par tous les collaborateurs (Huault et Leca, 2009). La DG doit aider à construire une identité organisationnelle forte, positive et partagée par tous, notamment en valorisant les notions de « proximité relationnelle » (Bénet et Ventolini, 2019). Dans la même logique, la surcharge de travail s'est surtout concentrée sur la gestion du temps, qui est extrêmement difficile pour les collaborateurs interrogés, surtout en début de la phase d'activation. Des plannings sont proposés aux collaborateurs pour mieux appréhender leurs tâches quotidiennes et là encore, l'amélioration se fait sentir au bout de quelques mois. La DG doit s'appuyer sur les managers. Ces derniers ont un rôle primordial pour aider leurs collaborateurs dans ces apprentissages, ils doivent être de véritable coach, qui impulsent une nouvelle dynamique et l'accompagnent au quotidien, ils doivent être des « facteurs de transformation

**Tableau 4** – Synthèse des recommandations suite au changement organisationnel

	<b>Exemples d'actions à mener</b>
Actions à mener en interne (informer et engager)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Publications mettant en valeur le nouveau modèle ou pour informer sur les nouveaux métiers : journaux internes, intranet, documents de présentation.</li> <li>– Mener des entretiens de suivi ; développer les réunions entre salariés pour favoriser les échanges de pratiques et lever les doutes et avec les représentants syndicaux pour expliquer et détailler le système d'évaluation et de rémunération des salariés.</li> <li>– Gestion des ressources humaines : proposer des formations sur les nouveaux métiers, actualiser et enrichir les fiches de postes.</li> </ul>
Actions à mener en externe (informer sur la nouvelle organisation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Relation presse : communiqués de presse et invitations de journalistes dans les nouvelles agences.</li> <li>– Publications sur les réseaux sociaux : témoignages clients et collaborateurs.</li> <li>– Campagne d'e-mailing auprès des clients.</li> <li>– Réunions d'information des clients, journées « portes ouvertes » dans les agences, organisation d'évènements de présentation des nouvelles équipes aux clients.</li> </ul>

de l'organisation » (Guilmot, 2016, p. 41) pour accompagner le changement.

Bien que certaines tensions de rôles subsistent en interne, d'un point de vue externe, nos résultats montrent que les clients adhèrent au modèle organisationnel proposé. Pour eux, le conseiller bancaire est perçu comme crédible, leur satisfaction est améliorée et leur intention de revenir et leur propension à recommander leur banque sont plus fortes. Il semblerait que ce nouveau modèle organisationnel permette de construire une relation à long terme avec le client et de le fidéliser durablement. Les clients interrogés perçoivent une véritable valeur ajoutée dans leur relation qui pourra s'avérer un véritable atout concurrentiel pour les collaborateurs, notamment face aux banques en ligne, mais également face aux autres banques traditionnelles. Cette organisation pourra s'avérer être un élément différenciant susceptible d'attirer de nouveaux clients, mais également de nouveaux

collaborateurs intéressés par ce nouveau mode de travail et cette nouvelle culture d'entreprise. La banque étudiée doit utiliser ce point fort pour renforcer sa marque employeur, en interne pour motiver ses collaborateurs et en externe, pour attirer de nouveaux collaborateurs. Une synthèse des différentes recommandations est présentée dans le tableau suivant (tableau 4).

## 2. Limites et voies de recherche

Néanmoins, cette recherche présente des limites qui sont autant de voies de recherche prometteuses. La première limite concerne les échantillons. En interne, tous les avis n'ont pas pu/voulu s'exprimer, et nous pouvons supposer que seuls les collaborateurs les plus complaisants se sont exprimés. Néanmoins, les entretiens se sont déroulés de manière très libre et de nombreuses critiques ont pu être formulées sans contrainte. Il conviendrait d'étudier les

effets d'un tel changement sur les salariés après quelques mois pour voir si les tensions se sont apaisées, mais également pour étudier la poursuite du travail institutionnel. En externe, les résultats mériteraient d'être répliqués en intégrant d'autres variables relationnelles telles que l'engagement envers l'entreprise, la durée de la relation client. Il serait également intéressant de voir l'impact de variables socio-démographiques (telles que l'âge, la profession ou encore le lieu d'habitation) sur la perception d'un tel changement. Comparer le choix organisationnel effectué par la banque étudiée aux choix faits par les autres caisses régionales pourrait aussi être judicieux afin de comparer les stratégies de résistance et

d'adhésion des salariés. Enfin, pour évaluer l'impact durable d'un tel changement sur les clients, mesurer les changements sur l'image de la banque serait une piste intéressante, pour voir s'il s'agit véritablement d'un avantage concurrentiel. De manière plus générale, il serait intéressant de se tourner vers les autres entreprises du secteur, banques ou cabinets d'assurance, pour étudier leurs choix organisationnels et leurs conséquences internes et externes. Il serait intéressant de voir si finalement, le changement organisationnel ne serait pas devenu la norme dans un secteur financier soumis à des bouleversements récurrents, tant technologiques, économiques qu'humains.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Bénet N. et Ventolini S. (2019). « L'identification organisationnelle au sein des banques coopératives », *Revue française de gestion*, vol. 45, n° 280, p. 9-27.
- Bergeron J., Ricard L. et Perrien J. (2003). "Determinants of commercial clients' loyalty in the banking industry", *Canadian Journal of Administrative Science*, vol. 20, n° 2, p. 107-121.
- Bettencourt L. (1997). "Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery", *Journal of Retailing*, vol. 73, n° 3, p. 383-406.
- Bordia P., Hobman E., Jones E., Gallois C. et Callan V.J. (2004). "Uncertainty during organizational change: Is it all about control?", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 13, n° 3, p. 345-365.
- Crosby L., Evans K. et Crowles D. (1990). "Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 3, p. 68-91.
- Dabholkar P. (1995). "The convergence of customer satisfaction and service quality evaluations with increasing customer patronage", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 8, p. 32-43.
- Dalla Pozza I., Heitz-Spahn S. et Texier L. (2017). "Generation Y multichannel behaviour for complex services: The need for human contact embodied through a distance relationship", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 25, n° 3, p. 226-239.
- Dalla Pozza I. et Texier L. (2017). « Vers un nouveau concept de proximité dans la relation conseiller-client: le cas de la banque et de l'assurance », *Gestion 2000*, vol. 34, n° 1-2, p. 141-156.

- David A. (1999). « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Conférence de l'AIMS*, mai, p. 1-23.
- Des Garets V., Paquerot M. et Sueur I. (2009). « L'approche relationnelle dans les banques », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 191, p. 123-138.
- Djabi M. et Perrot S. (2016). « Tensions de rôles : proposition d'une grille d'analyse », *Management International*, vol. 21, n° 1, p. 140-148.
- DiMaggio P. (1988). "Interest and agency in institutional theory", *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, L.G. Zucker (Ed.), Ballinger, Cambridge, MA, p. 3-21.
- Errotabehere M. (2018). *L'étude d'un processus d'innovation au travers de la théorie des capacités dynamiques : le cas d'une banque régionale de détail, le Crédit Agricole d'Aquitaine*, thèse de doctorat, Université de Pau et des Pays de l'Adour.
- Frisou J. (2000). « Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 1, p. 63-80.
- Geyskens I., Steenkamp J.-B. et Nirmalya S. (1999). "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n° 2, p. 223-238.
- Guilmot N. (2016). « Les paradoxes comme source de résistance au changement », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 258, p. 29-44.
- Gurviez P. et Korchia M. (2002). « Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 3, p. 41-61.
- Hess J. (1995). "Construction and assessment of a scale to measure consumer trust", *Conference AMA Educators', Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Eds B.B. Stern et G.M. Zinkhan, vol. 6, p. 20-25.
- Huault I. et Leca B. (2009). « Pouvoir : une analyse par les institutions », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 193, p. 133-149.
- Jaujard F. (2011). « La transition de rôle, concept opératoire de gestion du changement », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 214, p. 29-44.
- Johnson J., Barksdale H. et Boles J. (2003). "Factors associated with customer willingness to refer leads to salespeople", *Journal of Business Research*, vol. 56, n° 3, p. 257-263.
- Kahn R., Wolfe D., Quinn R., Snoek J. et Rosenthal R. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, John Wiley, Oxford, England.
- Lauwrence T.B. et Suddaby R. (2006). "Institutions and institutional work", *Handbook of Organization Studies*, Clegg S., Hardy C., Nord W. et Lawrence T.B. (Eds.), SAGE, London, p. 215-254.
- Maxham J. et Netemeyer R. (2002). "Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent", *Journal of Retailing*, vol. 78, n° 4, p. 239-252.

- Morgan R. et Hunt S. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 7, p. 20-38.
- Oswick C., Grant D., Michelson G. et Wailes N. (2005). "Looking forwards: Discursive directions in organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 18, n° 4, p. 383-390.
- Pichault F. (2015). *Gestion du changement : vers un management polyphonique*, 2<sup>e</sup> édition, De Boeck.
- Point S. et Voynnet-Fourboul C. (2006). « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 4, p. 61-78.
- Preacher K. et Hayes A. (2008). "SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models", *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, vol. 36, n° 4, p. 717-731.
- Ramsey R. et Sohi R. (1997). "Listening to your customers: The impact of perceived advisor listening behavior on relationship outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n° 2, p. 127-137.
- Reilly A.H. (2008). "The role of human resource development competencies in facilitating effective crisis communication", *Advances in Developing Human Resources*, vol. 10, n° 3, p. 331-351.
- Swan J., Bowers M. et Richardson L. (1999). "Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature", *Journal of Business Research*, vol. 44, n° 2, p. 93-107.
- Van Den Heuvel F.P., Langen P.W., Donselaar K.H. et Fransoo J.C. (2013). "Adapting to change: The value of change information and meaning-making", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 83, n° 1, p. 11-21.
- Vas A. (2005). « La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations », *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 155, p. 135-151.
- Zeithaml V., Berry L. et Parasuraman A. (1996). "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, vol. 60, p. 31-46.