

# **La satisfaction client dans les banques : levier d'innovation et de pilotage de la performance et des risques**

## ***“Customer Satisfaction in Banks: A Lever for Innovation and Performance and Risk Management”***

**R. SANTENAC**

**Maître de Conférences Associé en Economie & Gestion, Université des Antilles, Cadre de Banque (Groupe CEPAC Antilles), Membre du laboratoire de recherche le CREDDI (Centre de Recherche en Economie et en Droit sur le Développement Insulaire)**

**Mots clés :** Satisfaction client – Risque organisationnel – Gouvernance bancaire – Pilotage stratégique – Régulation macroprudentielle – Performance bancaire.

### **Résumé**

« Ce que l'homme redoute le plus, c'est ce qui lui convient » (H.-F. Amiel, 1821-1881). Cette citation illustre la tension permanente entre désir, attente et perception, au fondement même du concept de satisfaction. Introduite dans les sciences comportementales par le psychologue Thomas Gordon à travers la recherche d'une relation dite « gagnant-gagnant », la satisfaction s'est progressivement imposée comme un construit central des sciences de gestion. Elle repose sur la comparaison entre les attentes initiales du client et la performance perçue de l'organisation, intégrant des dimensions cognitives, émotionnelles et temporelles. Longtemps cantonnée à une approche marketing, la satisfaction client est devenue un instrument structurant du pilotage stratégique, singulièrement dans le secteur bancaire. Celui-ci, historiquement gouverné par des dispositifs prudentiels centrés sur la maîtrise des risques financiers, d'activité et opérationnels, a intégré tardivement cette logique sous l'effet conjugué de la transformation numérique, de la concurrence des néo-banques et de l'évolution des comportements clients. Désormais, la satisfaction influence la performance économique, la fidélisation, la compétitivité et la pérennité des établissements financiers. Dans ce contexte, la question de son lien avec la performance financière, notamment à travers le produit net bancaire (PNB), constitue un enjeu central dont la portée demeure discutée dans la littérature comme dans les pratiques professionnelles. Cette montée en puissance soulève plusieurs interrogations théoriques. D'une part, la satisfaction client relève d'un construit instable et non homogène, marqué par la subjectivité des perceptions individuelles et par l'évolution des attentes. D'autre part, les dispositifs de mesure mobilisés — Customer Satisfaction Score (CSAT), Customer Effort Score (CES) et le Net Promoter Score (NPS) — confèrent une apparente objectivité statistique à un phénomène fondamentalement humain. L'atteinte d'un seuil de satisfaction généralement fixé à 80 % laisse subsister une zone structurelle d'insatisfaction, rendant illusoire toute perspective de satisfaction totale.

L'objectif de cet article est d'analyser dans quelle mesure la satisfaction client peut être appréhendée comme une innovation technique et cognitive au service du pilotage de la performance et des risques bancaires, en interrogeant sa contribution potentielle à la création de valeur financière. L'analyse mobilise un cadre théorique transversal articulant psychologie comportementale, théorie de

l'agence, rationalité limitée, droit bancaire — notamment l'article L.312-1-7 relatif à la mobilité bancaire — et approches conceptuelles de la satisfaisabilité.

Afin de confronter ces fondements conceptuels aux réalités organisationnelles, la recherche intègre une étude empirique exploratoire fondée sur une triangulation méthodologique combinant analyse d'indicateurs internes de satisfaction, entretiens semi-directifs menés auprès de collaborateurs bancaires et retours d'expérience clients.

Les résultats mettent en évidence l'existence d'un paradoxe de la satisfaction client. Si l'amélioration des indicateurs contribue à la création de valeur, la relation entre satisfaction, fidélité et rentabilité n'est ni linéaire ni systématique. Un client satisfait peut se détourner de son établissement, tandis qu'un client insatisfait, après un traitement efficace de sa réclamation, peut renforcer son engagement. Les observations empiriques confirment que les dispositifs d'évaluation influencent les pratiques organisationnelles et peuvent générer des effets stratégiques inattendus. La satisfaction apparaît ainsi comme un facteur ambivalent, à la fois créateur de valeur et générateur de risques — réputationnels, psychosociaux et stratégiques — insuffisamment intégrés aux cadres prudentiels existants.

En conclusion, la satisfaction client apparaît comme un levier de pilotage indispensable mais intrinsèquement incomplet. Son efficacité dépend de son intégration dans une approche systémique articulant performance, gouvernance et maîtrise des risques. Sur le plan managérial, l'étude souligne la nécessité de dépasser une lecture strictement métrique de la satisfaction afin d'en faire un véritable instrument de pilotage stratégique. La relation entre satisfaction client et produit net bancaire apparaît ainsi comme une question structurante, appelant des approfondissements empiriques complémentaires.

## Abstract

“What man fears most is what suits him best” (H.-F. Amiel, 1821–1881). This quotation highlights the persistent tension between desire, expectations, and perception, which lies at the core of the concept of satisfaction. Initially introduced in behavioral sciences by the psychologist Thomas Gordon through the notion of a “win-win” relationship, customer satisfaction has progressively emerged as a central construct in management sciences. It is based on the comparison between initial customer expectations and the perceived performance of the organization, integrating cognitive, emotional, and temporal dimensions.

Long confined to a marketing perspective, customer satisfaction has become a structuring instrument of strategic management, particularly in the banking sector. Historically governed by prudential frameworks focused on financial, operational, and activity risks, banks have only recently integrated customer satisfaction into their strategic models, under the combined effects of digital transformation, the rise of neobanks, and evolving customer behaviors. Customer satisfaction now influences economic performance, customer retention, competitiveness, and the long-term sustainability of financial institutions. In this context, the question of its relationship with financial performance, particularly through Net Banking Income (NBI), constitutes a central issue whose scope remains debated in both academic literature and professional practices.

This growing importance raises several major theoretical questions. On the one hand, customer satisfaction is an unstable and heterogeneous construct, shaped by subjective perceptions and continuously evolving expectations. On the other hand, measurement tools such as the Customer Satisfaction Score (CSAT), Customer Effort Score (CES), and especially the Net Promoter Score (NPS), provide an apparent statistical objectivity to what remains a fundamentally human phenomenon. The commonly accepted satisfaction threshold of around 80% still leaves a structural margin of dissatisfaction, making the idea of total satisfaction illusory.

The objective of this article is to analyze to what extent customer satisfaction can be considered both a technical and cognitive innovation supporting the management of performance and risks in the

banking sector, while questioning its potential contribution to financial value creation. The analysis relies on a transversal theoretical framework combining behavioral psychology, agency theory, bounded rationality, banking law — notably Article L.312-1-7 on banking mobility — and conceptual approaches related to satisfiability.

To confront these theoretical foundations with organizational realities, the study incorporates an exploratory empirical analysis based on a methodological triangulation combining internal satisfaction indicators, semi-structured interviews with banking professionals, and customer feedback.

The findings highlight the existence of a customer satisfaction paradox. While improvements in satisfaction indicators generally contribute to value creation, the relationship between satisfaction, loyalty, and profitability is neither linear nor systematic. A satisfied customer may still switch institutions, whereas a dissatisfied customer, following effective complaint handling, may develop stronger commitment. Empirical observations confirm that evaluation systems influence organizational practices and may generate unintended strategic effects. Customer satisfaction thus appears as an ambivalent factor, simultaneously creating value and generating new risks — reputational, psychosocial, and strategic — that remain insufficiently integrated into traditional prudential frameworks.

In conclusion, customer satisfaction emerges as an essential yet inherently incomplete management lever. Its effectiveness depends on its integration within a systemic approach combining performance, governance, and risk management. From a managerial perspective, the study emphasizes the need to move beyond a purely metric interpretation of satisfaction and to consider it as a strategic management tool. The relationship between customer satisfaction and Net Banking Income therefore remains a structuring question, calling for further empirical investigation.

## Introduction

Les établissements bancaires évoluent depuis plusieurs années dans un environnement marqué par une instabilité croissante, résultant de la transformation numérique, du durcissement des contraintes prudentielles, de l'intensification de la concurrence et de l'évolution rapide des comportements clients. Dans ce contexte, la recherche de performance ne peut plus se limiter aux seuls indicateurs financiers traditionnels. Elle s'inscrit désormais dans une logique multidimensionnelle, intégrant des variables comportementales, relationnelles et organisationnelles, parmi lesquelles la satisfaction client occupe une place centrale. Cette dernière n'est plus simplement perçue comme un outil opérationnel de mesure de la qualité de service, mais comme un levier stratégique influençant la performance globale et la pérennité des organisations financières.

Initialement issue des sciences comportementales, la notion de satisfaction trouve ses fondements dans les travaux de Thomas Gordon, qui l'envisageait comme la condition d'une relation équilibrée reposant sur une logique dite « gagnant-gagnant ». Transposée aux sciences de gestion, la satisfaction client est désormais utilisée pour évaluer la qualité de service et guider les décisions managériales. Elle repose sur la confrontation entre les attentes initiales des clients et la performance perçue de l'organisation, intégrant des dimensions cognitives, émotionnelles et temporelles.

Selon Philip Kotler, Kevin Lane Keller et Delphine Manceau<sup>1</sup> : « On peut définir la satisfaction comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue ». Cette définition met en évidence la complexité du construit, qui combine des aspects objectifs, mesurables, et des aspects subjectifs, liés aux perceptions individuelles et à l'évolution des attentes.

---

<sup>1</sup> KOTLER Philip, KELLER Kevin, MANCEAU Delphine, 2015, « *Marketing management* », Ed. Pearson, page 150.

À l'adage « le client est roi », il est désormais offert la possibilité de donner son avis et de noter tant l'organisation elle-même que ses outils ou les collaborateurs. Dans le secteur bancaire, cette conceptualisation s'est traduite par la diffusion de dispositifs de mesure standardisés tels que le Customer Satisfaction Score (CSAT), le Customer Effort Score (CES) et le Net Promoter Score (NPS). L'adoption de ces instruments a pour effet de conférer une apparente objectivité statistique à la satisfaction client et de positionner ce dernier comme un acteur central du pilotage stratégique. Toutefois, malgré cette standardisation, la satisfaction demeure un construit dynamique, dépendant de perceptions hétérogènes et d'attentes en constante évolution, ce qui rend illusoire la recherche d'une satisfaction totale. L'existence d'un seuil structurel d'insatisfaction, généralement estimé autour de 20 %, souligne la limite de tout pilotage exclusivement fondé sur ces indicateurs.

La généralisation des dispositifs de mesure modifie également les relations internes à l'organisation. Dans la relation bancaire traditionnelle, la théorie principal-agent considère le client comme le principal, qui délègue à la banque — l'agent — la gestion d'opérations financières réalisées en son nom et dans son intérêt. Cette relation repose sur une asymétrie informationnelle structurelle, l'agent disposant généralement d'un niveau d'expertise et d'information supérieur à celui du principal.

Toutefois, la généralisation des dispositifs de notation et d'évaluation de la satisfaction client tend à modifier l'équilibre de cette relation. Sans remettre en cause la structure théorique initiale, ces dispositifs confèrent au client un pouvoir d'influence accru sur les décisions organisationnelles. À travers l'évaluation post-expérience, le principal ne se limite plus à déléguer une fonction opérationnelle : il devient également un acteur capable d'orienter les pratiques managériales et les choix stratégiques de l'agent.

Ainsi, la satisfaction client introduit une dynamique relationnelle renouvelée, dans laquelle l'évaluation produite par le principal agit comme un mécanisme de régulation comportementale de l'agent. Cette évolution ne traduit pas une inversion du modèle principal-agent, mais plutôt une intensification du pouvoir de contrôle du principal, rendue possible par la diffusion des outils numériques de notation et par la valorisation croissante de l'expérience client dans le pilotage organisationnel.

Cette transformation n'est pas sans risques. Si la note de satisfaction constitue un levier stratégique, elle engendre également des vulnérabilités, particulièrement dans le secteur bancaire. Encadrés par les accords de Bâle I, II et III, les risques financiers se répartissent traditionnellement en trois catégories : risques d'activité, risques financiers et risques opérationnels. La question se pose dès lors de savoir si les risques et opportunités liés à la satisfaction client peuvent être intégrés dans ces compartiments existants ou s'ils justifient l'émergence d'un nouveau cadre de réflexion prudentielle. L'ampleur des données collectées, la standardisation des outils et la pression organisationnelle pour obtenir des indicateurs positifs peuvent générer des comportements opportunistes, des décisions inadéquates ou des biais dans l'interprétation des résultats, accentuant ainsi le risque opérationnel et stratégique.

Au-delà de la régulation, la dimension méthodologique de la satisfaction client mérite une attention particulière. Peut-elle être considérée comme un indicateur scientifique reposant sur des critères formalisables et mathématisables, ou relève-t-elle d'une démarche empirique fondée sur des perceptions subjectives ? Les tentatives de formalisation quantitative restent limitées, alors même que les outils standardisés s'appuient sur des logiques statistiques robustes. Cette tension entre empirisme et scientificité constitue un enjeu central pour l'évaluation et le pilotage de la performance.

Par ailleurs, la littérature souligne l'existence d'un paradoxe de la satisfaction client. Les relations entre satisfaction, fidélité et performance économique ne sont pas linéaires : un client satisfait n'est pas nécessairement fidèle, et un client initialement insatisfait peut développer un engagement durable après un traitement efficace de sa réclamation. Ces dynamiques non linéaires révèlent des

limites aux modèles contemporains de gouvernance bancaire et invitent à une réflexion approfondie sur l'usage stratégique de la satisfaction comme indicateur de pilotage.

Si les travaux académiques relatifs à la satisfaction client sont nombreux, ils demeurent largement fragmentés. Peu d'études articulent explicitement satisfaction, performance et gestion des risques, notamment dans le secteur bancaire. La dimension juridique, pourtant structurante — en particulier l'article L.312-1-7 du Code monétaire et financier relatif à la mobilité bancaire — reste marginalement mobilisée. De même, les tentatives de formalisation mathématique de la satisfaction demeurent limitées, alors même que les indicateurs mobilisés reposent sur des logiques quantitatives fortes.

Face à ces constats, le présent article vise à analyser la satisfaction client comme une innovation à la fois technique et cognitive susceptible d'influencer le pilotage de la performance et des risques dans le secteur bancaire. Il adopte une approche transversale combinant psychologie comportementale, sciences de gestion, droit bancaire et modélisation conceptuelle de la satisfaction afin d'évaluer ses apports, ses limites et ses paradoxes.

Au-delà de cette contribution théorique, l'article entend également mettre en évidence les implications managériales de la satisfaction client dans les organisations bancaires. L'étude montre que les dispositifs de mesure de la satisfaction ne constituent pas seulement des outils d'évaluation de la qualité de service, mais qu'ils participent à la transformation des pratiques de pilotage, des arbitrages organisationnels et des mécanismes de gouvernance. En analysant les interactions entre satisfaction, performance et gestion des risques, la recherche met en lumière les conditions dans lesquelles ces indicateurs peuvent devenir de véritables instruments de pilotage stratégique, tout en soulignant les dérives potentielles liées à une utilisation exclusivement métrique de la satisfaction.

Dans cette perspective, la recherche s'inscrit également dans une démarche empirique exploratoire visant à confronter les cadres conceptuels développés aux pratiques organisationnelles observées sur le terrain, afin d'en apprécier la portée opérationnelle et les effets concrets sur les dispositifs de pilotage bancaire.

L'article est structuré de la manière suivante. La première partie présente les fondements théoriques et l'évolution de la satisfaction client dans les sciences de gestion. La deuxième partie analyse les dispositifs de mesure et leurs implications managériales, notamment au regard des paradoxes identifiés dans la littérature. La troisième partie propose une formalisation conceptuelle de la satisfaction client et examine les risques associés à son usage stratégique, en particulier dans le secteur bancaire. La quatrième partie présente une illustration empirique fondée sur une étude exploratoire combinant analyse d'indicateurs internes, entretiens semi-directifs menés auprès de professionnels bancaires et retours d'expérience clients. Enfin, la cinquième partie discute les implications managériales et les perspectives de pilotage stratégique pour les établissements bancaires.

## **Titre 1 : Fondements théoriques de la satisfaction client**

Les organisations ont historiquement cherché à placer le client au cœur de la relation commerciale, considérant la qualité de cette relation comme un déterminant essentiel de leur performance. Toutefois, cette orientation, souvent érigée en principe managérial, n'a pas toujours produit les effets attendus. Les résultats observés demeurent contrastés et mettent en évidence les difficultés persistantes à concilier les exigences économiques de rentabilité avec les attentes croissantes des clients. La recherche d'un équilibre entre performance financière et satisfaction client apparaît ainsi comme une tension structurelle de la relation marchande, fréquemment perçue comme antinomique dans les modèles traditionnels de pilotage des organisations.

### *1.1) Genèse psychologique du concept de satisfaction*

La notion de relation dite « gagnant-gagnant » s'est progressivement imposée dans le monde des affaires comme un principe structurant des échanges économiques. Elle trouve toutefois son origine dans les travaux du psychologue Thomas Gordon<sup>2</sup>, qui proposa une alternative aux modes traditionnels de gestion des relations conflictuelles et des situations d'intérêts divergents. Dans cette perspective, chaque partie prenante cherche à préserver son propre intérêt tout en reconnaissant celui de l'autre, selon une logique d'équilibre relationnel fondée sur la coopération plutôt que sur l'opposition.

Cette approche fait écho à l'optimum de Vilfredo Pareto, selon lequel une situation est considérée comme optimale lorsqu'aucun acteur ne peut améliorer sa situation sans détériorer celle d'un autre. Néanmoins, à la différence d'une logique strictement économique, le modèle défendu par Thomas Gordon repose sur la recherche active d'un accord mutuellement bénéfique permettant l'accroissement simultané des gains de chaque partie. Cette vision ouvre la voie à des principes formalisables issus notamment de la théorie des jeux, dans lesquels la durabilité de la relation devient un élément central de création de valeur.

Ces fondements conceptuels se sont progressivement diffusés au sein des modèles organisationnels, contribuant à l'émergence du concept de satisfaction client dans les années 1970. Loin de constituer une notion floue ou exclusivement normative, la satisfaction client s'impose comme un processus complexe et multidimensionnel intégrant trois dimensions complémentaires : cognitive, émotionnelle et temporelle.

D'un point de vue cognitif, la satisfaction peut être appréhendée comme un jugement évaluatif portant sur la relation entretenue avec l'organisation. Elle résulte de la confrontation entre les attentes initiales du client et la performance perçue à l'issue de l'échange, qu'il s'agisse du produit, du service rendu ou de la considération accordée à ses besoins. Cette comparaison conduit à situer la performance perçue sur une échelle allant d'un niveau inférieur aux attentes à un niveau conforme, voire supérieur à celles-ci.

De cette approche découle l'identification de trois attributs fondamentaux de la satisfaction client. Elle est tout d'abord **subjective**, dans la mesure où elle repose sur la perception individuelle des attentes et de la performance reçue. Elle est ensuite **relative**, car deux clients exprimant des besoins similaires peuvent formuler des jugements distincts quant à la qualité du traitement qui leur a été réservé. Enfin, elle est **évolutive** : les attentes exprimées à un instant donné tendent à se transformer dans le temps, modifiant continuellement le niveau de satisfaction recherché.

Sur le plan affectif et comportemental, la satisfaction client revêt une double dimension, à la fois rationnelle et émotionnelle. D'une part, elle conditionne les comportements de réaction face à l'expérience vécue : un client insatisfait manifeste généralement son mécontentement de manière plus immédiate et plus marquée qu'un client satisfait n'exprime sa reconnaissance. Cette asymétrie explique l'importance accordée par les organisations à la gestion de l'insatisfaction, souvent perçue comme plus destructrice de valeur que la satisfaction n'en crée.

D'autre part, la satisfaction demeure étroitement liée aux mécanismes émotionnels propres à chaque individu. Elle dépend de ressentis psychologiques façonnés par des émotions positives — génératrices de bien-être et de plaisir — ou négatives, sources de frustration et d'émergence de nouveaux besoins. Dès lors, la relation satisfaction/insatisfaction ne saurait être appréhendée de manière strictement binaire. Elle s'inscrit davantage dans un continuum au sein duquel l'absence de satisfaction ne conduit pas nécessairement à l'insatisfaction.

Entre ces deux pôles existe une zone intermédiaire pouvant être qualifiée de degré d'acceptation, d'accommodation ou de résilience du client. Il appartient dès lors aux organisations d'intégrer

---

<sup>2</sup> Thomas GORDON (1918-2002), psychologue fondateur de la méthode « win-win »

simultanément ces différentes dimensions<sup>3</sup> afin d'identifier les seuils minimaux et maximaux de tolérance des clients. La compréhension fine de ces mécanismes constitue ainsi un levier potentiel de création de valeur et de retour sur investissement durable à long terme.

La mesure de la satisfaction client repose principalement sur des dispositifs d'enquête visant à évaluer l'expérience vécue lors d'un achat, d'un service ou d'une interaction relationnelle. Ces instruments cherchent à apprécier à la fois la satisfaction globale et le potentiel de fidélisation du client. Dans cette perspective, la satisfaction apparaît comme un jugement porté sur la performance d'un produit, d'un service ou d'une relation.

Toutefois, si la satisfaction constitue un outil de mesure largement mobilisé par les organisations, une interrogation centrale demeure : comment se forme la notation attribuée par le client et à quelles finalités managériales répond-elle réellement ? Cette question conduit à s'intéresser plus précisément aux mécanismes de formation de l'évaluation par le client, ainsi qu'aux paradoxes qu'elle peut engendrer dans les pratiques organisationnelles.

### 1.2) De la formation de l'évaluation par le client au paradoxe de la satisfaction

La satisfaction client suppose, en premier lieu, la capacité du client à exprimer son ressenti à l'égard de l'organisation. Cette expression s'opère à travers des dispositifs d'évaluation visant à traduire une expérience vécue en jugement mesurable. La mesure poursuit un double objectif : anticiper et orienter les actions d'amélioration, et identifier les signaux d'insatisfaction afin de mettre en œuvre des corrections adaptées. Elle constitue ainsi un instrument central du pilotage relationnel et stratégique.

Parmi les outils mobilisés, le Net Promoter Score (NPS) s'est imposé comme un indicateur de référence. Fondé sur une échelle de 0 à 10 mesurant la probabilité de recommandation, il distingue les clients promoteurs, passifs et détracteurs. Le score global résulte de l'écart entre la proportion de promoteurs et celle des détracteurs, reposant sur l'hypothèse selon laquelle la recommandation constitue une traduction comportementale de la satisfaction.

#### Figure 1 – Modélisation de la formation de la notation client

La formation de la notation repose sur la confrontation entre les attentes initiales et la performance perçue :

$$S_i = f(E_i, P_i)$$

Où :

- $E_i$  : attentes initiales du client  $i$
- $P_i$  : performance perçue
- $S_i$  : niveau de satisfaction exprimé

Ces formalismes sont de nature illustrative et non prédictive.

Lorsque  $P_i < E_i$ , l'expérience est perçue comme insatisfaisante ; lorsque  $P_i = E_i$ , elle correspond à un niveau d'acceptation ; enfin, lorsque  $P_i > E_i$ , elle génère une satisfaction positive. Cette relation souligne la dimension fondamentalement relative de la satisfaction.

#### Figure 2 – Continuum satisfaction – acceptation – insatisfaction :

Insatisfaction ↔ Acceptation / Résilience ↔ Satisfaction

La satisfaction ne relève donc pas d'une logique binaire mais d'un continuum. L'absence de satisfaction ne conduit pas nécessairement à l'insatisfaction, ce qui explique l'existence d'une zone

<sup>3</sup> KOTLER Philip, KELLER Kevin, MANCEAU Delphine, 2015, « Marketing management », Ed. Pearson, page. 150-151

intermédiaire d'acceptation ou de résilience, au sein de laquelle le client tolère une performance imparfaite sans rompre la relation.

La diffusion du NPS a profondément modifié le pilotage organisationnel. La performance relationnelle ne repose plus uniquement sur la qualité intrinsèque du service, mais sur la capacité à transformer les clients satisfaits en promoteurs. La satisfaction acquiert ainsi une fonction stratégique en matière de fidélisation, de croissance commerciale et de développement de la valeur. Ce mouvement s'accompagne d'un élargissement des dispositifs de mesure. Les organisations mobilisent désormais des indicateurs multiples intégrant la qualité du conseil, les délais de réponse, l'accessibilité multicanale ou encore la qualité de la relation humaine. La satisfaction apparaît ainsi comme un construit multidimensionnel.

Toutefois, un constat central s'impose : la satisfaction ne constitue pas un gage automatique de fidélité. Les relations entre satisfaction, intention de réachat et performance économique sont instables et non linéaires. Un client satisfait peut se détourner de l'organisation sous l'effet de la concurrence, de la recherche de nouveauté ou de la volatilité des préférences.

À l'inverse, un client initialement insatisfait peut développer un attachement renforcé à la suite d'un traitement efficace de sa réclamation. Ce mécanisme fonde le **paradoxe de la satisfaction**<sup>4</sup>, selon lequel la résolution réussie d'une expérience négative peut générer un engagement supérieur à celui issu d'une expérience simplement satisfaisante.

### Figure 3 – Le paradoxe de la satisfaction client :

Satisfaction élevée > Fidélité durable  
Insatisfaction + traitement efficace = Fidélité renforcée

La généralisation des dispositifs de notation numériques accentue cette complexité. Les plateformes digitales et moteurs de recherche confèrent aux évaluations une visibilité immédiate, transformant la satisfaction en variable potentiellement critique pour la réputation. Parallèlement, certains clients expriment leur insatisfaction par des comportements de sortie silencieuse, rejoignant la concurrence sans signal explicite.

Ces dynamiques invitent à dépasser une approche strictement rationnelle. La satisfaction s'inscrit dans une rationalité évolutive, intégrant des dimensions liées à l'expérimentation, à la comparaison et à la construction progressive des préférences. Elle ne peut être réduite à une simple fonction du bien-être au sens de Léon Walras<sup>5</sup>, ni aux logiques hiérarchiques de besoins telles que proposées par Abraham Maslow<sup>6</sup>.

Les comportements clients intègrent désormais des variables telles que la personnalisation, la transparence, la rapidité, la qualité relationnelle ou encore la capacité à générer un effet de surprise. La rationalité individuelle apparaît ainsi non linéaire et évolutive.

Dans cette perspective, permettre au client d'évaluer l'organisation revient à lui transférer une part du pouvoir décisionnel. L'évaluation influence les orientations stratégiques, les pratiques managériales et les modes de gouvernance. Si les dispositifs de mesure tendent à objectiver la satisfaction, celle-ci demeure partiellement subjective, notamment en raison de la dimension relationnelle incarnée par les collaborateurs.

Dès lors, fonder exclusivement le pilotage organisationnel sur la satisfaction client apparaît réducteur, voire risqué. D'autres variables doivent être intégrées : fidélisation effective, intention

<sup>4</sup> Karim Ben Slimane, Damien Chaney, Mars 2011, « *Don't stay so close to your customer : le paradoxe de la satisfaction client* », Décisions Marketing, N°63, pages 73-78

<sup>5</sup> BERAUD Alain, 2014, « *Le développement de la théorie de l'équilibre général, les apports d'Allais et de Hicks* », Revue Economique, Vol. 65, pages 125-158

<sup>6</sup> La pyramide de Maslow exprime l'évolution des besoins et la théorie de la motivation. Cette théorie a été conçue de manière empirique, à partir d'observation réalisée par Abraham MASLOW, psychologue.

d'achat, fréquence de consommation, dynamique concurrentielle ou encore traitement de l'information.

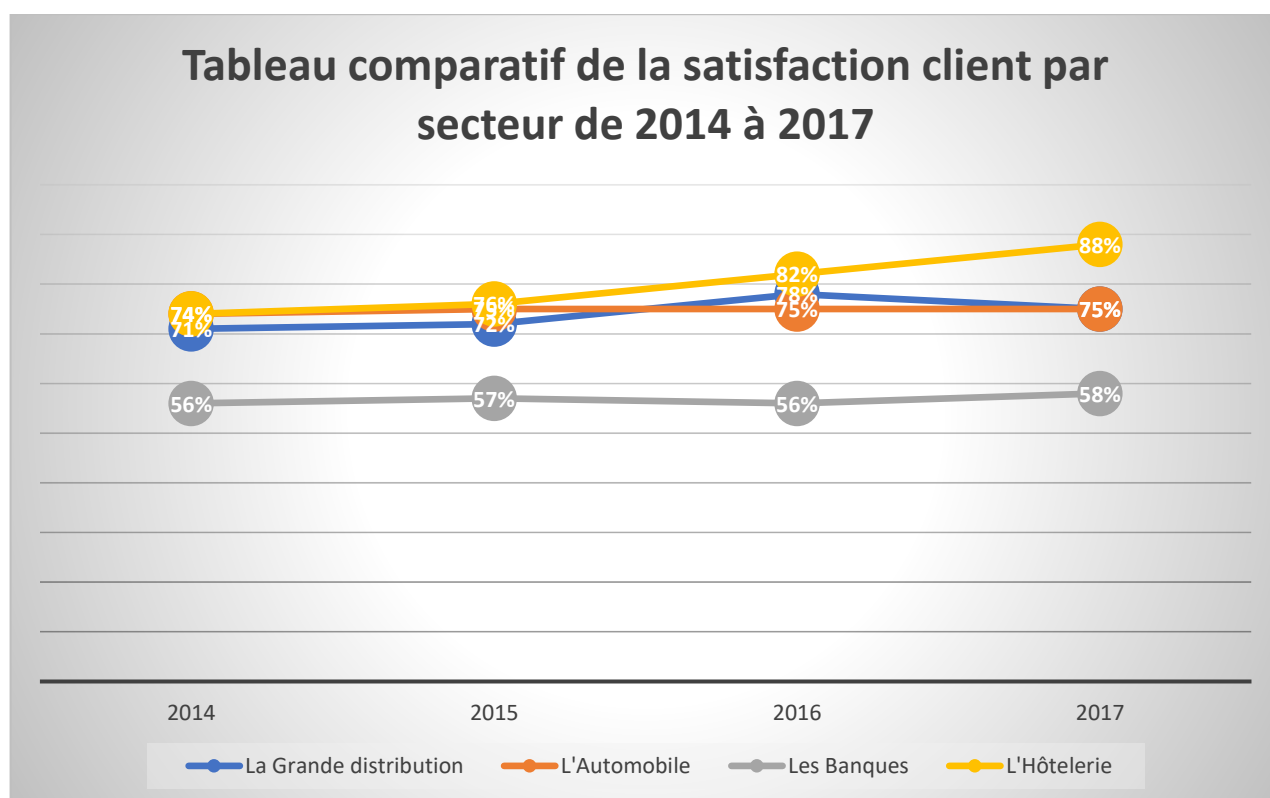
La généralisation des avis en ligne renforce encore cette transformation. Les individus sont incités à exprimer publiquement leurs jugements, notamment via les plateformes numériques, conférant à la satisfaction une dimension à la fois visible, diffuse et potentiellement disruptive.

Par ailleurs, l'intégration de la satisfaction client varie selon les secteurs d'activité. Si elle est historiquement structurante dans des domaines tels que l'hôtellerie, le secteur bancaire s'en est emparé plus tardivement, l'intégrant progressivement comme levier de pilotage stratégique, de compétitivité et de performance globale.

Dans ce cadre, la satisfaction client peut être interprétée comme un mécanisme d'apprentissage organisationnel, favorisant l'amélioration continue de la relation entre l'organisation, ses collaborateurs et ses clients. Toutefois, son intégration dans les dispositifs de pilotage soulève des interrogations quant à sa portée réelle, notamment dans un environnement bancaire marqué par des contraintes réglementaires, financières et relationnelles spécifiques.

Il convient dès lors d'examiner plus précisément la pertinence et l'impact de la satisfaction client en milieu bancaire, afin d'en apprécier les effets sur les dispositifs de pilotage et de performance.

**Figure 4 – Tableau comparatif de la satisfaction client par secteur**



*(Source : auteur, reconstitution à partir d'analyses sectorielles)*

Ces courbes mettent en évidence l'intégration progressive et désormais structurante de la problématique de la satisfaction client dans le secteur de l'hôtellerie ainsi que dans d'autres secteurs d'activité, tandis que le secteur bancaire apparaît historiquement en situation de retard relatif sur cette dimension. C'est dans ce contexte que les établissements bancaires se sont progressivement approprié cette thématique, en faisant de la satisfaction client un levier central de leurs dispositifs de pilotage stratégique, de compétitivité, de productivité et de performance globale. Cette évolution

s'inscrit dans une logique relationnelle fondée sur l'analyse des coûts associés à la relation de service, permettant aux clients — désormais fréquemment désignés comme « partenaires » — de participer à la construction d'une relation perçue comme équilibrée, dans le cadre d'un modèle de gouvernance inspiré des principes d'une gestion dite « gagnant-gagnant ».

La satisfaction client apparaît dès lors comme un mécanisme d'apprentissage collectif, permettant une amélioration conjointe de la relation entre l'organisation, ses salariés et ses clients. Cependant, si son intégration dans le pilotage stratégique s'avère séduisante, elle soulève également des questions cruciales quant à sa réelle portée et à son efficacité dans des contextes spécifiques. C'est particulièrement vrai dans le secteur bancaire, où les enjeux financiers, réglementaires et relationnels se conjuguent. Il devient alors nécessaire d'examiner plus en détail la pertinence et l'impact de la satisfaction client en milieu bancaire, afin de comprendre dans quelle mesure elle constitue un levier véritablement stratégique.

## **Titre II : Pertinence et impact de la satisfaction en milieu bancaire**

Alors que les établissements bancaires ont longtemps concentré leurs efforts sur les transformations numériques, sous l'effet du caractère profondément disruptif des innovations technologiques, techniques et logistiques, l'expérience client n'a que tardivement été intégrée comme un facteur stratégique majeur de création de valeur. Historiquement positionné sur une activité de services financiers caractérisée par de fortes barrières à l'entrée et une clientèle relativement captive, le secteur bancaire s'est trouvé confronté à une intensification brutale de la concurrence avec l'émergence des banques en ligne et, plus récemment, des néo-banques.

Cette recomposition concurrentielle a contraint les banques dites traditionnelles à réseaux à repenser en profondeur leurs modèles d'affaires, leurs modes de distribution ainsi que leurs orientations commerciales, en plaçant davantage les attentes et les usages des clients au cœur de leurs dispositifs organisationnels. Dans ce nouveau contexte, la satisfaction client s'est progressivement imposée comme un indicateur structurant du pilotage stratégique, mobilisé tant au niveau des instances dirigeantes que dans les processus opérationnels quotidiens. Elle constitue désormais un levier central pour le développement du portefeuille clients, la fidélisation et, plus largement, la soutenabilité de la performance bancaire.

### ***2.1) La complexité de l'expérience client bancaire***

Si le niveau de satisfaction observé dans le secteur bancaire en 2017 apparaissait inférieur à celui d'autres secteurs, cette situation s'explique en grande partie par l'intégration tardive du parcours client comme élément structurant de la relation commerciale et de la stratégie organisationnelle. Longtemps centrées sur la robustesse des produits financiers et la sécurisation des processus internes, les banques ont sous-estimé la dimension expérientielle de la relation de service, désormais centrale dans les économies de services.

À la différence de secteurs tels que l'automobile, la grande distribution ou les cafés-hôtels-restaurants, où la différenciation repose en partie sur des produits perçus comme distinctifs, le secteur bancaire se caractérise par une forte standardisation de l'offre. Encadrés par des contraintes réglementaires, les produits financiers présentent un degré élevé de similarité. Dans ce contexte, la différenciation concurrentielle repose principalement sur deux variables : la tarification et la qualité du service. Toutefois, la complexité du parcours client ne se limite pas à ces dimensions, mais réside dans la manière dont il est conçu, piloté et vécu.

Deux logiques du parcours client coexistent. La première, centrée sur le client, vise à réduire le nombre d'interactions, simplifier les parcours et limiter les frictions. La seconde relève d'une logique organisationnelle, fondée sur la multiplication des canaux — agences, plateformes numériques,

applications mobiles, centres de relation client — afin de faciliter l'accès au service. Leur coexistence génère une complexité accrue, nécessitant une orchestration cohérente des points de contact.

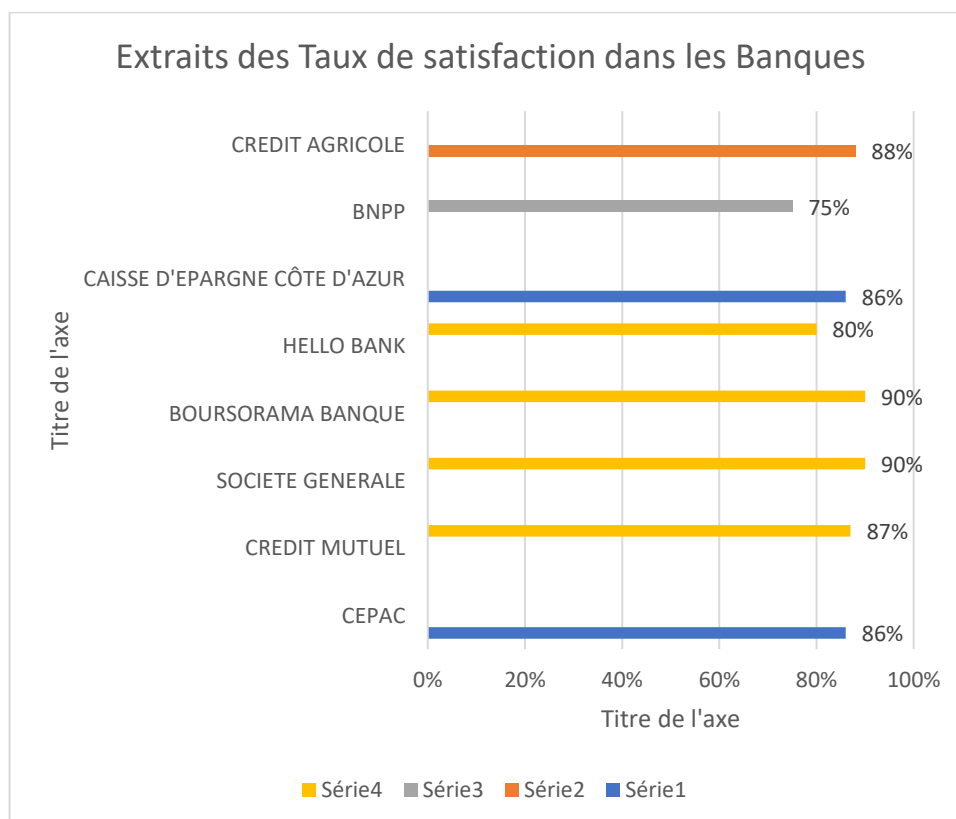
Les analyses sectorielles mettent en évidence un décalage persistant entre les attentes des clients et les réponses apportées par les établissements. Au-delà des produits financiers, la demande porte désormais sur des services à forte valeur ajoutée : accessibilité des dispositifs de réclamation, transparence informationnelle, accompagnement pédagogique, suivi de l'actualité économique ou participation à la conception des offres. Le parcours client ne peut ainsi être réduit à une succession d'actes transactionnels, mais doit être appréhendé comme un système relationnel intégrant des dimensions informationnelles, cognitives et émotionnelles.

Cette complexité est renforcée par la nécessité de transformer une offre standardisée en une expérience perçue comme personnalisée. La satisfaction repose alors sur la capacité à reconnaître l'individu dans sa singularité et à inscrire la relation dans une logique durable. La montée en puissance des néo-banques — caractérisées par la simplicité d'usage, la réactivité et une tarification compétitive — a accentué cette exigence et contraint les banques traditionnelles à repenser leurs modèles relationnels.

Parallèlement, les comportements clients ont évolué. Le client contemporain recherche davantage d'autonomie et manifeste une intolérance accrue aux délais. L'expérience est désormais évaluée non seulement au regard du résultat, mais aussi en fonction de la fluidité, de la rapidité et de la simplicité du parcours.

L'analyse des niveaux de satisfaction entre 2014 et 2022 met en évidence une amélioration significative, avec des taux compris entre 75 % et 90 %.

Présentation des taux de satisfaction dans les banques (extrait de source internet google) :



(Source : auteur, reconstitution à partir d'analyses sectorielles)

Ces résultats traduisent les efforts de modernisation engagés par les banques à réseaux et une convergence progressive avec les performances des néo-banques. Toutefois, ces niveaux élevés ne doivent pas masquer l'hétérogénéité des expériences ni la fragilité de ces équilibres.

Pour améliorer durablement la satisfaction, les banques s'appuient sur plusieurs leviers : expertise financière, diversité de l'offre et proximité relationnelle liée au maillage territorial. Ces atouts constituent des éléments différenciants face aux acteurs numériques. Néanmoins, la satisfaction ne peut être réduite à une évaluation strictement rationnelle ; elle résulte d'une interaction entre dimensions cognitives, affectives et contextuelles.

L'expérience client peut être appréhendée comme le résultat d'une interaction multidimensionnelle entre la performance perçue, la qualité du service, la fluidité du parcours, la charge émotionnelle associée à l'interaction et la temporalité de l'expérience. Cette approche souligne le caractère non linéaire et systémique de la satisfaction, dans laquelle l'amélioration d'un seul paramètre ne garantit pas une progression du niveau global perçu.

Ainsi, la complexité de l'expérience client bancaire réside moins dans la diversité des produits que dans l'interdépendance des dimensions relationnelles, technologiques et humaines. Elle justifie le recours à des dispositifs de pilotage intégrant simultanément performance opérationnelle, expérience vécue et maîtrise des risques, ouvrant la voie à l'analyse des innovations techniques mobilisées au service de la satisfaction client.

## **2.2) Les innovations techniques au service de la satisfaction**

Au cours de la dernière décennie, les établissements bancaires ont connu une accélération sans précédent des innovations technologiques, transformant profondément leurs modes de fonctionnement et leur relation à la clientèle. Ces évolutions ont permis une digitalisation massive des processus, offrant de nouvelles opportunités d'amélioration de l'expérience client tout en renforçant l'efficacité opérationnelle. L'innovation technologique ne constitue toutefois pas une finalité en soi, mais un levier de recomposition de la relation bancaire, désormais structurée autour de l'accessibilité, de l'instantanéité et de la personnalisation.

L'intégration de multiples canaux — plateformes internet, applications mobiles, centres d'appels, messageries instantanées — s'inscrit dans une logique omnicanale visant à améliorer le traitement des interactions. Cette approche poursuit un double objectif : accroître l'autonomie du client tout en renforçant la qualité de la relation. Dans ce cadre, le développement du self-care constitue un dispositif central, en transférant vers le client la réalisation d'opérations standardisées (consultation de comptes, gestion des moyens de paiement, opérations courantes). Ce mouvement permet de réduire les coûts de traitement tout en fluidifiant le parcours.

Les agents conversationnels (chatbots) occupent également une place croissante. Fondés sur des logiques d'automatisation et d'apprentissage progressif, ils permettent de traiter instantanément les demandes simples. L'automatisation de ces interactions libère les conseillers humains, désormais repositionnés sur des activités à forte valeur ajoutée, centrées sur le conseil, l'expertise et l'accompagnement.

À l'issue de ces parcours digitaux, les enquêtes de satisfaction constituent un maillon stratégique. Le client est invité à évaluer son expérience, produisant une donnée directement mobilisable dans les processus décisionnels. Cette évaluation répond à plusieurs objectifs : amélioration continue des services, renforcement de la réactivité organisationnelle, préservation de l'image institutionnelle et transformation de la relation client. La satisfaction devient ainsi un mécanisme d'apprentissage organisationnel, transformant des expériences individuelles en connaissances exploitables.

L'innovation bancaire prend dès lors une dimension systémique, à la fois technologique, organisationnelle et stratégique. Elle repose sur une articulation étroite entre performance technique et qualité relationnelle, soulignant la complémentarité entre l'humain et la technologie.

L'intelligence artificielle ne se substitue pas au conseiller, mais en augmente les capacités d'analyse et de décision, renforçant son rôle d'expert appuyé par la donnée.

Cette hybridation se traduit par le développement d'offres personnalisées couvrant l'ensemble du cycle de vie du client (épargne, crédit, assurance, placements). Les dispositifs innovants<sup>7</sup> — moteurs de recherche intelligents, FAQ dynamiques, services conversationnels continus, plateformes segmentées — permettent d'enrichir l'offre à partir des retours clients, tout en constituant un levier de différenciation concurrentielle.

La digitalisation permet également la réalisation en ligne d'opérations complexes, telles que les simulations de crédit, l'optimisation des remboursements ou la dématérialisation des échanges documentaires. Ces dispositifs sont généralement associés à des outils d'évaluation de la satisfaction, intégrés aux systèmes d'information décisionnels. La donnée de satisfaction devient ainsi un input stratégique du pilotage de la performance.

Toutefois, cette accumulation de données soulève une question centrale : dans quelle mesure ces informations peuvent-elles être considérées comme scientifiquement exploitables ? Les réponses collectées à grande échelle constituent-elles un matériau objectivable et réfutable au sens de la théorie poppérienne<sup>8</sup> de la connaissance ? La satisfaction, bien qu'exprimée sous forme d'indicateurs quantifiés, demeure un construit subjectif, dépendant du contexte, de la temporalité et des états émotionnels.

La satisfaction mesurée dans les environnements digitaux doit être envisagée comme un processus dynamique dépendant de l'évolution des attentes, de la performance perçue, de l'intensité des interactions et de la charge émotionnelle associée à l'expérience. Cette dynamique souligne que la satisfaction n'est pas un état figé, mais une construction évolutive influencée par le contexte et la temporalité.

Ainsi, si les innovations techniques constituent un levier majeur d'amélioration de la satisfaction client, elles génèrent simultanément de nouveaux risques — informationnels, réputationnels, organisationnels et décisionnels — encore insuffisamment intégrés dans les cadres traditionnels de pilotage bancaire. La satisfaction devient alors à la fois un indicateur de performance et un objet stratégique complexe, à l'interface entre rationalité instrumentale et comportementale.

Dès lors, si les innovations ont considérablement enrichi les dispositifs de mesure et de pilotage, leur généralisation soulève des interrogations quant à leur validité scientifique, leur portée transversale et les risques qu'elles induisent. Il devient nécessaire d'en examiner les fondements méthodologiques ainsi que les limites dans le contexte spécifique du secteur bancaire.

### **Titre III : Les effets et limites de la satisfaction client et de ses indicateurs**

Dans cette partie, la satisfaction client est appréhendée selon une double perspective. D'une part, il s'agit d'en interroger la nature en tant qu'objet de mesure à prétention scientifique ; d'autre part, d'examiner les effets potentiellement pervers induits par son usage croissant comme instrument central de pilotage de la performance. Cette approche permet de dépasser une lecture strictement opérationnelle afin d'en analyser les fondements méthodologiques, les limites analytiques et les implications managériales.

La mesure de la satisfaction repose principalement sur des enquêtes par questionnaires, relevant d'une approche quantitative fondée sur des principes d'échantillonnage et d'extrapolation statistique. Ces dispositifs visent à dégager des tendances agrégées du ressenti client et à identifier

---

<sup>7</sup> Ludivine Kasteleyn, 06/2020, « La satisfaction client dans le secteur banque : quels enjeux ? », [La satisfaction client dans le secteur de la banque : quels enjeux ? \(guest-suite.com\)](http://La.satisfaction.client.dans.le.secteur.de.la.banque.quels.enjeux.guest-suite.com)

<sup>8</sup> Karl POPPER, qui a mis en avant le fait subjectif et empirique qui doivent avoir une influence la connaissance scientifique et objective.

les axes d'amélioration prioritaires. Ils participent ainsi d'une logique de rationalisation de la relation client, en transformant des perceptions individuelles en indicateurs synthétiques mobilisables dans les processus décisionnels.

Toutefois, la portée scientifique de ces méthodes demeure étroitement dépendante de la qualité de l'échantillon et de son degré de représentativité. Au sein d'un portefeuille bancaire, la clientèle présente une forte hétérogénéité, tant sur le plan socio-économique que sur celui des usages, des attentes et des comportements relationnels.

Dans ce contexte, l'affirmation selon laquelle « 87 % des clients se déclarent satisfaits » constitue une information statistique utile, mais analytiquement limitée. Elle ne permet ni d'identifier précisément les déterminants de la satisfaction, ni d'en comprendre les objets, ni d'expliquer les mécanismes par lesquels elle influence les comportements futurs.

### 3.1) *La méthodologie scientifique de la satisfaction et sa portée transversale*

La mesure de la satisfaction client soulève une interrogation centrale : les réponses issues des questionnaires peuvent-elles être considérées comme objectivement représentatives du ressenti des individus et scientifiquement exploitables ? Derrière l'apparente simplicité des indicateurs chiffrés se dissimule une complexité méthodologique qui impose une analyse rigoureuse des résultats<sup>9</sup>. Les enquêtes de satisfaction ne constituent pas une fin en soi, mais des instruments d'aide à la décision, destinés à révéler des opportunités d'amélioration, sans se substituer au jugement managérial.

La méthodologie repose principalement sur des dispositifs quantitatifs fondés sur l'échantillonnage et l'extrapolation statistique, visant à transformer une perception individuelle en information agrégée. Toutefois, la validité des résultats dépend étroitement de la maîtrise des outils par les parties prenantes, condition nécessaire à une interprétation pertinente et à la limitation des biais décisionnels.

La collecte de l'information s'effectue via une pluralité de canaux — internet, téléphone, courrier, SMS, entretiens ou applications mobiles — chacun présentant des arbitrages entre volume et qualité des réponses. L'enjeu méthodologique réside dans l'équilibre entre représentativité statistique et profondeur analytique. Plus fondamentalement, la pertinence de la mesure dépend de l'objectif poursuivi : mesurer la fidélité, l'intention de recommandation, la qualité perçue ou l'effort client ne renvoie pas aux mêmes constructions.

Trois indicateurs principaux structurent aujourd'hui les pratiques.

**Le Customer Satisfaction Score (CSAT)** est l'outil le plus diffusé. Fondé sur un questionnaire court, il mesure la proportion de réponses positives rapportée au total des réponses. Dans le secteur bancaire, un seuil supérieur à 80 % est généralement considéré comme satisfaisant, traduisant implicitement l'existence d'une zone résiduelle d'insatisfaction.

**Le Net Promoter Score (NPS)** repose sur la probabilité de recommandation. Les clients sont classés en détracteurs (0 à 6), passifs (7 à 8) et promoteurs (9 à 10). Le score correspond à la différence entre la proportion de promoteurs et celle des détracteurs. Sa simplicité confère une lisibilité opérationnelle, mais repose sur une intention déclarative dont la traduction comportementale demeure incertaine.

**Le Customer Effort Score (CES)**<sup>10</sup> mesure le niveau d'effort fourni par le client pour obtenir satisfaction. Il repose sur l'hypothèse selon laquelle la réduction des frictions constitue un levier de fidélisation. Les échelles utilisées varient, produisant des scores reflétant la facilité ou la complexité de l'expérience.

<sup>9</sup> VIDEROT G. Harry, 10/2018, « Mesurer de la satisfaction clientèle par la méthode scientifique », Editions Universitaires Européennes.

<sup>10</sup> Issue de la revue *Havard Business Review*, parue en 2010.

L'usage combiné de ces indicateurs structure le pilotage de la relation client autour de deux objectifs : la fidélisation et la conquête. La fidélisation vise à stabiliser le portefeuille dans un contexte de mobilité accrue, tandis que la conquête compense les pertes liées aux événements de vie et à la concurrence.

Cette dynamique s'inscrit dans une asymétrie structurelle : les gains de parts de marché demeurent limités (1 à 2 points), alors que les pertes peuvent atteindre 4 à 5 points. Ce différentiel confère à la satisfaction un rôle déterminant dans la stabilisation du portefeuille et la sécurisation du Produit Net Bancaire. Plusieurs travaux montrent qu'une amélioration simultanée de la fidélisation et de la conquête de l'ordre de 5 % peut générer une hausse de rentabilité supérieure à 10 %, sous réserve d'une maîtrise des coûts.

À l'inverse, une dégradation de la satisfaction produit des effets cumulatifs : détérioration de l'image, amplification du bouche-à-oreille négatif, augmentation des détracteurs, fragilisation interne et perte de parts de marché. Une étude estimait ainsi qu'environ 12 % des clients bancaires insatisfaits envisagent un changement d'établissement, phénomène renforcé par le cadre réglementaire facilitant la mobilité bancaire.

Dans cette perspective, la satisfaction client apparaît comme un objet transversal, structurant les relations entre l'organisation et ses parties prenantes. Elle peut être appréhendée à travers une logique de satisfiabilité<sup>11</sup> : un système n'est équilibré que si l'ensemble des variables qui le composent est simultanément satisfait.

La satisfaction peut être interprétée comme un équilibre systémique reposant sur la cohérence simultanée de plusieurs variables organisationnelles. L'altération d'un seul de ces paramètres est susceptible de fragiliser l'ensemble du dispositif, ce qui souligne le caractère interdépendant et non compensatoire des déterminants de la satisfaction. La satisfaction n'est donc pas un état permanent, mais une construction dynamique dépendante de la temporalité, de la cohérence des variables mobilisées et de leur interaction systémique.

### **3.2) *Portée, limites et risques de la satisfaction dans les organisations bancaires***

La satisfaction client constitue aujourd'hui un levier stratégique central dans les organisations bancaires. Elle influence à la fois la fidélisation, l'attractivité commerciale, la performance financière et la réputation institutionnelle. Toutefois, sa portée n'est ni absolue ni universelle : si elle est mesurable et empiriquement observable, elle comporte des limites intrinsèques et génère des risques organisationnels et humains qu'il convient d'intégrer dans les dispositifs de pilotage.

#### ***3.2.1) Une transversalité disciplinaire et scientifique.***

La satisfaction client se caractérise par une forte transversalité. Elle mobilise le droit, la gestion, l'économie, la sociologie, la psychologie, la finance et les mathématiques, traduisant la complexité d'un objet situé à l'intersection des comportements individuels et des contraintes organisationnelles. D'un point de vue scientifique, elle relève d'une démarche empirique fondée sur l'observation, la mesure et la vérification. L'hypothèse d'une corrélation entre satisfaction et croissance du Produit Net Bancaire peut être testée à partir de données quantitatives et qualitatives. Toutefois, cette relation demeure réfutable. Le « paradoxe de la satisfaction » souligne qu'un niveau élevé de satisfaction ne garantit pas mécaniquement une performance économique supérieure.

La satisfaction doit ainsi être appréhendée comme un indicateur préventif plutôt que prédictif : elle informe sur des conditions favorables à la performance sans en constituer une garantie.

#### ***3.2.2) Portée stratégique de la satisfaction***

La satisfaction client remplit plusieurs fonctions stratégiques majeures.

---

<sup>11</sup> CORI René, 02/2021, « Logique mathématique », Ed. Science sup, Dunod.

Elle constitue d'abord un levier de fidélisation, en renforçant la rétention et en stabilisant les revenus dans un contexte de mobilité accrue. Elle agit également sur l'attractivité, en influençant la réputation et les mécanismes de recommandation dans un secteur fondé sur la confiance.

Elle participe ensuite à l'innovation et à l'amélioration continue, en permettant l'identification des dysfonctionnements et l'ajustement des parcours clients. Enfin, elle contribue au pilotage empirique de la performance, en offrant un cadre d'évaluation structuré à travers des indicateurs tels que CSAT, NPS ou CES.

### 3.2.3) *Limites empiriques et méthodologiques*

Malgré son intérêt, la satisfaction client présente des limites structurelles.

Elle est d'abord fondamentalement subjective : elle dépend des attentes, de l'état émotionnel et de l'expérience passée du client. Cette variabilité temporelle impose une lecture probabiliste des résultats.

Les outils de mesure présentent également des biais spécifiques. Le CSAT, par sa simplicité, peine à expliciter les causes profondes de l'insatisfaction. Le NPS repose sur une intention déclarative dont la traduction comportementale reste incertaine. Le CES dépend fortement de la perception individuelle de l'effort, rendant les comparaisons délicates.

Aucune de ces méthodes ne permet une objectivation complète du phénomène. La robustesse scientifique repose dès lors sur leur capacité à être continuellement discutées, ajustées et mises en perspective.

Dans une logique de formalisation, la relation entre satisfaction, fidélisation et performance peut être exprimée ainsi :

$$R = \alpha \cdot S + \beta \cdot F + \gamma \cdot C$$

Où :

- $R$  = rentabilité potentielle du client
- $S$  = score de satisfaction normalisé (CSAT, NPS ou CES)
- $F$  = probabilité de fidélisation (0 à 1)
- $C$  = contribution économique estimée du client
- $\alpha$ (alpha),  $\beta$ (beta),  $\gamma$ (gamma) = coefficients pondérés représentant l'influence relative de chaque facteur

Ce modèle met en évidence que la satisfaction n'est qu'une variable parmi d'autres. Un client satisfait mais faiblement contributif peut peser négativement sur la performance globale, tandis qu'un client modérément satisfait mais fortement rentable peut constituer un actif stratégique.

Il en résulte que la maximisation uniforme de la satisfaction peut engendrer des coûts disproportionnés et des arbitrages inefficients.

Par exemple, pour un client avec  $S=0,8$  (80 % de satisfaction),  $F=0,9$  et  $C=100\,000\text{€}$ , et des coefficients  $\alpha$ (alpha) = 0,5,  $\beta$ (beta) = 0,3,  $\gamma$ (gamma) = 0,2, la rentabilité estimée  $R$  reflète l'impact combiné de la satisfaction et de la fidélité sur la contribution économique. Ce type de modèle offre ainsi un outil d'aide à la décision pour prioriser les segments clients et calibrer les investissements dans la satisfaction.

Enfin, il est crucial de souligner que chercher à maximiser la satisfaction sur tous les segments peut générer des coûts disproportionnés. Les ressources mobilisées pour satisfaire des clients à faible contribution économique peuvent réduire la rentabilité globale. La satisfaction et la performance ne sont donc pas corrélées de manière strictement linéaire, et le modèle permet de visualiser cette nuance en intégrant des dimensions probabilistes et économiques.

Ainsi, cette approche combinant analyse empirique, modèle mathématique et interprétation stratégique fournit un cadre rigoureux pour comprendre les limites de la satisfaction client et orienter les décisions de manière scientifique et opérationnelle.

#### 3.2.4) Risques organisationnels et humains

L'usage intensif des indicateurs de satisfaction peut produire des effets contre-productifs.

Sur le plan interne, leur instrumentalisation dans les dispositifs d'évaluation peut générer des tensions, du stress et des phénomènes d'épuisement professionnel. Sur le plan stratégique, la recherche d'optimisation des scores peut conduire à des pratiques de sélection implicite de la clientèle, au détriment de l'équité et de l'image institutionnelle.

Par ailleurs, une dépendance excessive aux indicateurs quantitatifs peut orienter les décisions vers des actions visibles mais peu créatrices de valeur réelle.

#### 3.2.5) Dimension préventive et probabiliste

La satisfaction client s'inscrit dans une logique probabiliste. Elle ne permet pas de prédire avec certitude les comportements, mais d'identifier des conditions favorables ou défavorables.

Elle joue ainsi un rôle préventif : la maîtrise des déterminants de l'expérience client augmente la probabilité de satisfaction, sans jamais l'assurer pleinement. Cette incertitude constitue une caractéristique fondamentale de son statut scientifique.

#### 3.2.6) Synthèse et recommandations stratégiques

La satisfaction client doit être appréhendée comme un outil d'aide à la décision, et non comme une finalité.

Son intégration efficace suppose :

- une lecture scientifique fondée sur des hypothèses testables ;
- une allocation différenciée des ressources selon la valeur client ;
- une prise en compte des risques humains et organisationnels ;
- une remise en question continue des méthodes de mesure.

En définitive, la valeur stratégique de la satisfaction réside dans sa capacité à orienter l'action, à éclairer les arbitrages et à soutenir l'innovation, sans jamais se substituer au discernement managérial.

Elle constitue ainsi un levier d'équilibre entre rationalité analytique et complexité comportementale, dont la pertinence ne peut être pleinement appréciée qu'à l'épreuve des réalités organisationnelles, justifiant le recours à une validation empirique.

En définitive, la satisfaction client ne peut être considérée comme une fin en soi. Sa portée stratégique réside dans sa capacité à orienter des décisions éclairées, à anticiper les comportements et à guider les innovations. La valeur réelle réside dans l'équilibre entre mesure scientifique, pilotage stratégique et respect de la dimension humaine, offrant ainsi aux banques un levier différenciant dans un environnement concurrentiel et complexe.

Dans cette perspective, il apparaît nécessaire de confronter les cadres conceptuels développés aux réalités organisationnelles afin d'en apprécier la validité opérationnelle et les effets concrets sur les dispositifs de pilotage bancaire, ce qui justifie le recours à une analyse empirique.

### **Titre IV : Illustration empirique : étude exploratoire et enquête terrain**

Cette étude empirique, conduite auprès d'une trentaine de collaborateurs bancaires (conseillers clientèle, gestionnaires de patrimoine, chargés de clientèle professionnels et personnels d'encadrement), vise à analyser l'influence des indicateurs de satisfaction client sur les modes de

pilotage de l'activité et sur les dynamiques organisationnelles associées. Elle s'inscrit dans une logique d'opérationnalisation du modèle conceptuel développé précédemment, en confrontant les hypothèses théoriques aux pratiques observées. L'ensemble des données a été anonymisé et exploité dans un cadre strictement académique.

#### **4.1) *Le cadre méthodologique et la présentation du terrain d'étude***

##### **4.1.1) *Le cadre méthodologique***

Cette recherche examine la satisfaction client à la fois comme levier de performance et comme facteur potentiel de risque organisationnel. Elle repose sur une démarche empirique exploratoire inscrite dans une posture interprétativiste, centrée sur la compréhension des pratiques et des représentations des acteurs.

La démarche adoptée est abductive, fondée sur un aller-retour entre cadre théorique et observations empiriques. L'étude mobilise une approche qualitative par études de cas organisationnelles multiples, permettant d'appréhender la satisfaction dans ses dimensions opérationnelles, stratégiques et comportementales.

La collecte des données repose sur des entretiens semi-directifs menés auprès de collaborateurs exerçant des fonctions commerciales et managériales. Cette diversité permet de croiser les niveaux d'analyse et de renforcer la validité interne.

Le guide d'entretien est structuré autour de trois axes :

- l'usage opérationnel des indicateurs de satisfaction,
- leur impact sur les pratiques professionnelles,
- leurs limites et effets indirects.

Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale et d'une analyse thématique.

##### **4.1.2) *La présentation du terrain d'étude***

L'étude a été conduite au sein de plusieurs établissements bancaires de réseau à ancrage régional, caractérisés par un maillage territorial dense et une digitalisation progressive de la relation client.

Le dispositif repose sur une triangulation méthodologique.

Premièrement, une analyse descriptive d'indicateurs internes (CSAT, NPS, CES) a permis d'identifier les tendances du pilotage relationnel.

Deuxièmement, des entretiens semi-directifs auprès de collaborateurs ont permis d'analyser les représentations professionnelles et les transformations des pratiques.

Troisièmement, des entretiens exploratoires menés auprès de clients ont permis de confronter la vision organisationnelle aux expériences vécues.

Cette triangulation renforce la robustesse analytique en croisant données quantitatives descriptives et matériaux qualitatifs.

#### **4.2) *Les résultats empiriques et leur discussion***

##### **4.2.1) *Les résultats empiriques***

L'analyse empirique repose sur l'exploitation des réponses issues du questionnaire administré auprès de collaborateurs bancaires exerçant des fonctions commerciales et managériales. L'objectif était d'évaluer la perception opérationnelle des indicateurs de satisfaction et leur influence sur le pilotage de l'activité.

#### **Axe 1 — La satisfaction comme outil réel de pilotage**

Les indicateurs de satisfaction occupent désormais une place structurante dans le pilotage commercial. Les collaborateurs les mobilisent comme référentiel d'évaluation des pratiques et outil d'aide à la décision. Ils influencent la priorisation des actions commerciales, le traitement des réclamations et les stratégies de fidélisation.

La satisfaction apparaît ainsi comme un instrument de régulation organisationnelle, confirmant son intégration dans le pilotage global de la performance.

### **Axe 2 — Les paradoxes observés**

L'étude révèle plusieurs paradoxes.

L'amélioration des indicateurs ne garantit pas la fidélité effective. La recherche d'optimisation peut conduire à une standardisation des pratiques, en contradiction avec l'objectif de personnalisation. Certains collaborateurs développent des stratégies d'adaptation orientées vers l'amélioration des scores plutôt que vers celle de l'expérience réelle.

Des limites méthodologiques sont également identifiées :

- biais liés aux modalités de collecte,
- distorsions liées au profil des répondants,
- difficulté d'interprétation des évaluations subjectives.

Ces éléments confirment le caractère ambivalent des indicateurs de satisfaction.

### **Axe 3 — Les risques organisationnels**

La centralité de la satisfaction génère des risques.

Les répondants évoquent une pression accrue, une focalisation sur la performance mesurable et une tendance à la standardisation des interactions. Un décalage est également observé entre attentes réelles des clients et indicateurs utilisés.

La satisfaction apparaît ainsi comme un levier stratégique, mais également comme un facteur potentiel de vulnérabilité organisationnelle.

#### *4.2.2) Discussions*

Les résultats permettent de confronter le cadre théorique aux réalités opérationnelles.

Premièrement, la satisfaction client s'impose comme un instrument central du pilotage stratégique, traduisant l'évolution vers un modèle centré sur l'expérience client.

Deuxièmement, l'étude confirme le paradoxe de la satisfaction : si les indicateurs améliorent le service, ils peuvent également orienter les comportements vers des objectifs de court terme.

Troisièmement, les résultats soulignent la nécessité d'une approche intégrée, combinant mesures quantitatives et analyses qualitatives, afin de saisir la complexité des dynamiques relationnelles.

L'analyse confirme que la satisfaction est un construit multidimensionnel, résultant d'interactions entre attentes, performance perçue, dimension émotionnelle et temporalité. Elle met également en évidence l'existence d'une insatisfaction résiduelle structurelle, rendant illusoire toute optimisation totale.

Enfin, cette recherche présente des limites liées à la taille de l'échantillon et à son périmètre. Elle ouvre des perspectives pour des travaux quantitatifs élargis ou comparatifs.

## **Titre V : Implications et apports managériaux pour les établissements bancaires**

Les résultats de cette recherche invitent à reconsidérer la place de la satisfaction client dans les dispositifs de pilotage. Celle-ci ne peut être appréhendée comme un objectif autonome, mais comme un indicateur intégré dans un système plus large articulant performance économique, qualité relationnelle et gestion des risques.

Il apparaît nécessaire de dépasser une logique de maximisation des scores pour privilégier une approche équilibrée, fondée sur l'interprétation contextualisée des indicateurs. La satisfaction doit ainsi être mobilisée comme un outil d'éclairage de la décision, et non comme une finalité normative.

### ***5.1) Le pilotage de la satisfaction client et la gestion des risques organisationnels***

L'un des principaux apports de cette recherche réside dans la nécessité d'adopter une approche différenciée de la satisfaction client.

Les organisations bancaires doivent intégrer la valeur économique des clients dans l'analyse des indicateurs, afin d'éviter des allocations inefficaces de ressources. Une segmentation croisant satisfaction, rentabilité et potentiel de développement permet d'orienter les stratégies commerciales de manière plus pertinente.

Cette approche conduit à distinguer plusieurs profils :

- clients à forte valeur et fortement satisfaits (à fidéliser),
- clients satisfaits mais peu rentables (à rationaliser),
- clients insatisfaits à fort potentiel (à reconquérir),
- clients insatisfaits à faible valeur (à arbitrer).

L'utilisation des indicateurs de satisfaction nécessite un encadrement rigoureux afin de limiter les effets pervers identifiés.

Il convient notamment :

- d'éviter une utilisation exclusivement normative ou sanctionnante,
- de privilégier une lecture qualitative des résultats,
- d'intégrer des marges d'interprétation dans l'évaluation des collaborateurs.

L'objectif est de préserver un équilibre entre exigence de performance et soutenabilité organisationnelle, en limitant les risques de pression excessive et de comportements opportunistes.

### ***5.2) Les transformations des pratiques, gouvernance et arbitrages managériaux***

Les résultats confirment que la digitalisation et les dispositifs de mesure ne peuvent se substituer à la dimension humaine de la relation bancaire.

Les outils technologiques doivent être conçus comme des supports à la décision et à l'analyse, permettant aux conseillers de se recentrer sur des activités à forte valeur ajoutée. Cette complémentarité suppose un investissement dans les compétences relationnelles et analytiques des collaborateurs.

La satisfaction client peut constituer un levier d'apprentissage collectif, à condition d'être intégrée dans une logique dynamique.

Les organisations doivent favoriser :

- la remontée et le partage des retours clients,
- l'analyse des signaux faibles,
- l'adaptation continue des pratiques.

Dans cette perspective, la satisfaction devient un mécanisme d'ajustement stratégique, permettant d'aligner en permanence les offres, les processus et les attentes des clients.

Enfin, cette recherche met en évidence la nécessité d'un modèle de pilotage intégré articulant trois dimensions :

- **économique** (rentabilité, PNB),
- **relationnelle** (satisfaction, fidélisation),
- **organisationnelle** (conditions de travail, pratiques managériales).

L'enjeu pour les établissements bancaires réside dans leur capacité à arbitrer entre ces dimensions, afin d'éviter une sur-optimisation d'un indicateur au détriment de l'équilibre global.

En définitive, nous dirons que mieux réussir le pilotage de la satisfaction dépend donc des éléments suivants :

- Introduire la notion de satisfaction relative aux attentes du client, à l'image des hôtels 3 ou 5 étoiles.

- Montrer l'importance de segmenter les clients et les services pour identifier les vrais leviers de satisfaction et limiter les risques organisationnels (insatisfaction, churn, réputation).
- Souligner que la banque doit adopter une approche différenciée selon les segments clients et les types de services.
- Expliquer que, comme pour l'hôtellerie, les standards de qualité doivent être contextualisés, ce qui impacte la gouvernance, les priorités managériales et les arbitrages budgétaires.

## Conclusion générale

La satisfaction client s'est progressivement imposée comme un élément structurant du pilotage des organisations bancaires, dépassant son statut initial d'indicateur marketing pour devenir un levier stratégique central de la performance globale. L'analyse développée dans cet article met en évidence la complexité de ce construit, à la fois multidimensionnel, évolutif et profondément ancré dans les perceptions individuelles.

L'approche théorique mobilisée souligne que la satisfaction client ne peut être appréhendée selon une logique strictement rationnelle ou linéaire. Issue des sciences comportementales, elle repose sur une interaction dynamique entre attentes initiales, performance perçue, charge émotionnelle et temporalité de l'expérience. Cette combinaison confère à la satisfaction un caractère instable et relatif, rendant illusoire toute recherche d'optimisation absolue. L'existence d'une zone structurelle d'insatisfaction, irréductible, confirme les limites inhérentes aux dispositifs de mesure et invite à dépasser une lecture exclusivement quantitative.

L'un des apports majeurs de cette recherche réside dans la mise en évidence du paradoxe de la satisfaction client. Les résultats démontrent que la satisfaction ne constitue ni une condition suffisante ni une garantie de fidélité ou de performance économique. Un client satisfait peut se détourner de son établissement sous l'effet de facteurs exogènes, tandis qu'un client initialement insatisfait peut développer un engagement renforcé à la suite d'un traitement efficace de sa réclamation. Cette non-linéarité des comportements met en lumière les limites des modèles traditionnels de pilotage et questionne la pertinence d'une focalisation exclusive sur les indicateurs de satisfaction.

L'analyse des dispositifs de mesure — notamment CSAT, NPS et CES — révèle une tension persistante entre objectivation statistique et subjectivité des perceptions. Si ces outils participent à la structuration du pilotage relationnel, ils ne sauraient être assimilés à des instruments de mesure scientifique au sens strict. Leur validité demeure conditionnée par des biais méthodologiques, des effets de contexte et des logiques comportementales difficilement modélisables. La satisfaction apparaît ainsi comme un indicateur empirique à valeur heuristique, permettant d'éclairer la décision sans jamais la déterminer de manière certaine.

Par ailleurs, l'intégration croissante de la satisfaction client dans les dispositifs organisationnels produit des effets ambivalents. Si elle constitue un levier d'amélioration continue, d'innovation et de différenciation concurrentielle, elle peut également générer des effets pervers significatifs : standardisation des pratiques commerciales, pression accrue sur les collaborateurs, biais d'interprétation des données et dépendance excessive aux indicateurs quantitatifs. Ces dérives soulignent la nécessité d'un pilotage équilibré, articulant mesure quantitative, analyse qualitative et prise en compte des facteurs humains et organisationnels.

L'étude empirique réalisée confirme ces constats en mettant en évidence le rôle structurant des indicateurs de satisfaction dans les pratiques managériales bancaires. Elle révèle également les tensions opérationnelles associées à leur utilisation, notamment en matière d'interprétation des résultats, de priorisation des actions commerciales et de gestion des comportements des

collaborateurs. Ces résultats confirment que la satisfaction client constitue simultanément un levier de performance et un facteur potentiel de risque organisationnel.

Un apport original de cette recherche réside dans la comparaison implicite entre le secteur bancaire et d'autres industries de services, notamment l'hôtellerie. Contrairement à cette dernière, structurée autour de catégories explicites de niveau — telles que les systèmes d'étoiles — qui calibrent les attentes des clients en fonction du positionnement de l'offre, le secteur bancaire ne dispose pas de référentiel équivalent. Cette absence de hiérarchisation explicite tend à homogénéiser les attentes et à accroître le niveau d'exigence globale des clients. Dès lors, la satisfaction client devient un enjeu stratégique renforcé, conduisant les établissements bancaires soit à transformer leurs modèles d'affaires, soit à adapter leurs dispositifs de pilotage afin d'intégrer cette asymétrie structurelle dans la formation des jugements.

Les apports managériaux de cette recherche s'inscrivent dans cette perspective. Ils résident dans la nécessité de repositionner la satisfaction client non comme une finalité, mais comme un instrument d'aide à la décision intégré dans une approche systémique de la performance. Cela implique une différenciation des stratégies en fonction de la valeur des clients, une prise en compte explicite des risques organisationnels et humains, ainsi qu'une valorisation du rôle des collaborateurs dans la construction de l'expérience client. La satisfaction doit ainsi être appréhendée comme un processus dynamique d'apprentissage organisationnel, et non comme un objectif statique à atteindre.

En ce qui concerne le lien entre satisfaction client et évolution du PNB net bancaire, il apparaît que, malgré des intuitions parfois favorables à l'existence d'une corrélation positive, les données disponibles ne permettent pas encore d'établir un lien robuste et généralisable. La complexité des comportements clients, le paradoxe de la satisfaction et l'intervention de multiples paramètres — économiques, réglementaires, concurrentiels et internes à la banque — exigent une prudence extrême. Toute interprétation simpliste pourrait se révéler trompeuse. La question mérite donc un approfondissement rigoureux, afin d'identifier les mécanismes précis par lesquels la satisfaction pourrait influencer, ou non, la performance économique.

En définitive, la satisfaction client ne saurait être considérée comme un indicateur autosuffisant de performance. Elle constitue un signal complexe, à la fois révélateur et imparfait, dont la portée dépend de son articulation avec les autres dimensions de la gouvernance bancaire. Son intégration dans une approche globale combinant performance économique, maîtrise des risques et qualité relationnelle apparaît comme une condition essentielle à la résilience des organisations dans un environnement incertain et fortement concurrentiel.

Ainsi, loin de constituer une simple métrique, la satisfaction client s'impose comme un construit stratégique instable, dont la maîtrise ne réside pas dans sa maximisation, mais dans la capacité des organisations à en comprendre les limites, à en exploiter les enseignements et à intégrer les paradoxes au cœur même de leur modèle de pilotage.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages de références :

CHANDLER Alfred Dupont, 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*.

DURAND Xavier : « Oser le risque : Le management dans un monde incertain », 2021, Ed. Herman

HULL John, 2007, *Gestion des risques et institutions financières*, Pearson.

KEEN Steve, 2017, *Pouvons-nous éviter une autre crise financière*, Ed. Les liens qui libèrent, Préface de Gaël GIRAUD

KONINCKK Guy, TENEAU Gilles, *Résilience organisationnelle : Rebondir face aux turbulences*, Ed. De Boeck

KOTLER Philip, KELLER Kévin, MANCEAU Delphine, 2015, « *Marketing management* », Ed. Pearson, page 150

MINTZBERG Henry, 1998, *Structure et Dynamique des organisations*, Ed. Eyrolles.

RONCALLI Thierry, 2004, *La Gestion des Risques Financiers*, Ed. Economica.

SANTENAC René, 09/2014, « *La taille critique des banques françaises* », Ed. L'harmattan.

CORI René, 02/2021, « *Logique mathématique* », Ed. Science sup, Dunod.

VIDEROT G. Harry, 10/2018, « *Mesurer de la satisfaction clientèle par la méthode scientifique* », Editions Universitaires Européennes.

### Articles de références :

ALTINTAS GULSUN, 2020/1, « La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement », *Management & Avenir N°115, pages 113 à 133*

BEN SLIMANE Karim, Damien Chaney, Mars 2011, « Don't stay so close to your customer : le paradoxe de la satisfaction client », *Revue Décisions Marketing*, N°63, pages 73-78

BERAUD Alain, 2014, « *Le développement de la théorie de l'équilibre général, les apports d'Allais et de Hicks* », *Revue Economique*, Vol. 65, pages 125-158

CHARREAUX Gérard, 2005, « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports », *Revue d'économie industrielle, 4<sup>ème</sup> trimestre, numéro 112*.

COUPPEY Jezabel, 2000, « Vers un nouveau schéma de réglementation prudentielle : une contribution au débat », *Ed. Revue d'Economie Financière, N°56, Risques et Règles : financement éthique, p37-56, Association d'économie financière*.

HIKKEROVA Lubica, PUPION Pierre-Charles, SAHUT Jean-Michel, 2015/4, « Fidélisation et fidélité dans l'hôtellerie : une comparaison franco-slovaque », « *Management & Avenir* », N°78, pages 161-181 ;

LEPICARD Georges, 2010, « De la théorie du chaos a la théorie des systèmes complexes », « *Risques et Complexité* », sous la direction de NICOLAS Jean-Louis, Ed. L'Harmattan

MONGIN Philippe, 2002, « Le Principe de rationalité et l'unité des sciences sociales », *Revue Economique (Vol.53), p301 à 323*.