
**Communication organisationnelle interpersonnelle et performance relationnelle :
analyse des interactions gestionnaire-client dans les banques commerciales
ivoiriennes**

N'DA Yao Jean-Claude

Enseignant -Chercheur, Université Alassane Ouattara

Bouaké- Côte d'Ivoire

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21793680>

ABSTRACT

Dans un environnement bancaire marqué par la digitalisation des services et l'intensification de la concurrence, la qualité de la relation entre gestionnaire de compte et client constitue un enjeu stratégique pour les établissements financiers. En Côte d'Ivoire, des banques telles que la Société Ivoirienne de Banque, la Société Générale Côte d'Ivoire et NSIA Banque Côte d'Ivoire investissent dans la modernisation de leurs services, mais la dimension relationnelle demeure déterminante dans la construction de la confiance. Cet article analyse l'influence de la communication organisationnelle interpersonnelle du gestionnaire de compte sur la qualité de la relation client. La problématique centrale est la suivante : comment les pratiques communicationnelles des gestionnaires contribuent-elles à la confiance, à la satisfaction et à la fidélisation des clients dans les banques commerciales ivoiriennes ? L'étude s'appuie sur les apports théoriques de la communication organisationnelle, du marketing relationnel et de la théorie de l'asymétrie d'information. La méthodologie adoptée est mixte, combinant une enquête par questionnaire auprès de clients et des entretiens semi-directifs avec des gestionnaires de compte. Les résultats montrent que la clarté de l'information, l'écoute active et la transparence constituent des déterminants majeurs de la performance relationnelle. En revanche, les insuffisances communicationnelles renforcent la perception d'opacité et fragilisent la confiance organisationnelle. Cette recherche contribue à l'enrichissement des travaux en communication organisationnelle dans le contexte africain et propose des recommandations managériales pour l'amélioration des pratiques relationnelles en milieu bancaire.

Mots-clés : communication organisationnelle, communication interpersonnelle, relation client, confiance, banques commerciales ivoiriennes

In a banking environment characterized by the digitalization of services and increased competition, the quality of the relationship between account managers and clients is a strategic issue for financial institutions. In Côte d'Ivoire, banks such as Société Ivoirienne de Banque, Société Générale Côte d'Ivoire, and NSIA Banque Côte d'Ivoire are investing in modernizing their services, but the relational dimension remains crucial in building trust. This article analyzes the influence of interpersonal organizational communication by account managers on the quality of the client relationship. The central question is: how do account managers' communication practices contribute to

customer trust, satisfaction, and loyalty in Ivorian commercial banks ? The study draws on the theoretical frameworks of organizational communication, relationship marketing, and information asymmetry theory. The methodology adopted is mixed, combining a customer questionnaire survey with semi-structured interviews with account managers. The results show that clarity of information, active listening, and transparency are major determinants of relationship performance. Conversely, communication deficiencies reinforce the perception of opacity and undermine organizational trust. This research contributes to the body of work on organizational communication in the African context and offers managerial recommendations for improving relationship practices in the banking sector.

Keywords : organizational communication, interpersonal communication, customer relations, trust, ivorian commercial banks

1. INTRODUCTION

Le secteur bancaire connaît depuis plusieurs années des mutations profondes sous l'effet de la transformation numérique, de l'évolution des attentes des clients et de l'intensification de la concurrence entre les établissements financiers. En Côte d'Ivoire, comme dans de nombreux pays africains, les banques investissent massivement dans la digitalisation de leurs services afin d'améliorer leur efficacité opérationnelle et d'offrir une meilleure expérience client. Toutefois, si les innovations technologiques facilitent l'accès aux services bancaires, elles ne sauraient se substituer totalement à la qualité des interactions humaines. Dans les activités de services, où la relation constitue une composante essentielle de la valeur créée, la communication demeure un facteur stratégique de différenciation, de création de confiance et de fidélisation (Grönroos, 1994 ; Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972). La communication organisationnelle dépasse la simple transmission d'informations. Elle participe à la construction du sens, à la coordination des acteurs et à la légitimation de l'action collective. Pour Bernard Miège (1995), elle constitue un processus stratégique par lequel les organisations produisent de la cohérence et organisent les interactions avec leurs différentes parties prenantes. Dans la même perspective, Alex Mucchielli (2006) considère que la communication organisationnelle représente un mécanisme de régulation sociale favorisant la coopération, la mobilisation des acteurs et la qualité des relations professionnelles. Dominique Wolton (1998) rappelle également que communiquer ne consiste pas uniquement à transmettre un message, mais à construire une compréhension mutuelle entre des acteurs porteurs d'intérêts, de représentations et de logiques parfois divergents. Cette approche rejoint celle de Nicole d'Almeida (2001), selon laquelle la communication contribue à la construction de l'identité organisationnelle et au renforcement de la confiance entre l'organisation et ses publics. Dans le secteur bancaire, cette dimension revêt une importance particulière puisque le gestionnaire de compte constitue l'interlocuteur privilégié entre l'institution financière et le client. À travers son écoute, sa disponibilité, son empathie, sa réactivité et sa capacité à expliquer des produits souvent complexes, il véhicule l'image de la banque tout en favorisant la création d'une relation de confiance. Comme le souligne Grönroos (1994), la qualité perçue d'un service dépend autant de sa qualité technique que de la qualité fonctionnelle des interactions entre les employés et les clients. Cette approche est également cohérente avec les travaux de Mucchielli (2006), pour lesquels la qualité relationnelle repose sur les processus de communication qui structurent les échanges sociaux. La relation bancaire demeure par ailleurs caractérisée par une forte asymétrie

d'information. Les établissements financiers disposent généralement d'une expertise technique largement supérieure à celle de leurs clients concernant les produits d'épargne, les crédits, les placements ou encore les conditions tarifaires. Cette asymétrie peut générer des incompréhensions, une perception d'opacité ainsi qu'une diminution de la confiance lorsque l'information n'est pas communiquée de manière claire, transparente et adaptée aux besoins des usagers. Les travaux fondateurs d'Akerlof (1970) montrent que les asymétries informationnelles constituent une source majeure d'incertitude dans les échanges économiques. Dans une perspective organisationnelle, Crozier et Friedberg (1977) démontrent que la maîtrise de l'information représente une ressource de pouvoir susceptible d'influencer les relations entre les acteurs. Dès lors, une communication transparente apparaît comme un facteur essentiel de réduction des incertitudes et de consolidation de la relation bancaire. Les approches du marketing relationnel confirment également le rôle central de la communication dans la performance des organisations de services. Morgan et Hunt (1994) montrent que la confiance et l'engagement constituent les principaux déterminants des relations durables entre l'entreprise et ses partenaires. De leur côté, Moorman, Deshpandé et Zaltman (1993) soulignent que la qualité des échanges favorise le développement de relations de coopération pérennes. Plus récemment, les recherches de Payne et Frow (2017) mettent en évidence que la gestion de la relation client demeure indissociable d'une communication personnalisée, cohérente et créatrice de valeur, y compris dans des environnements fortement digitalisés. Malgré l'abondance des recherches consacrées à la qualité des services bancaires, à la satisfaction des clients ou encore à la transformation numérique des institutions financières, les travaux portant spécifiquement sur la communication organisationnelle interpersonnelle entre les gestionnaires de compte et leurs clients demeurent relativement peu développés dans le contexte des banques commerciales ivoiriennes. Cette insuffisance est d'autant plus marquée que les études existantes privilégient généralement les dimensions technologiques ou commerciales au détriment des processus communicationnels qui structurent la relation de service. Cette lacune scientifique justifie pleinement l'intérêt de la présente recherche. La question centrale de cette étude est la suivante : Comment la communication organisationnelle interpersonnelle du gestionnaire de compte influence-t-elle la qualité de la relation client dans les banques commerciales ivoiriennes ?

L'objectif général consiste à analyser l'influence des pratiques communicationnelles des gestionnaires de compte sur la performance relationnelle dans les banques commerciales ivoiriennes. Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les principales pratiques de communication interpersonnelle mises en œuvre, d'évaluer la perception qu'en ont les clients et d'examiner leur influence sur la confiance, la satisfaction et la fidélisation. Cette recherche s'inscrit dans le champ de la communication organisationnelle en mobilisant les apports de la théorie de la communication organisationnelle, du marketing relationnel et de la théorie de l'asymétrie d'information. Elle adopte une méthodologie mixte combinant une enquête quantitative auprès des clients et des entretiens semi-directifs réalisés avec des gestionnaires de compte. Sur le plan scientifique, elle contribue à enrichir les connaissances relatives aux pratiques communicationnelles dans le contexte bancaire africain en articulant les approches de la communication et du management des services. Sur le plan managérial, elle propose des pistes d'amélioration susceptibles de renforcer la confiance, la fidélisation de la clientèle et, plus largement, la performance relationnelle des banques commerciales ivoiriennes.

2. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

2. 1 CADRE THEORIQUE

La présente recherche s'inscrit dans le champ de la communication organisationnelle et mobilise principalement trois ancrages théoriques : la théorie de la communication organisationnelle, le marketing relationnel et la théorie de l'asymétrie d'information. La communication organisationnelle renvoie à l'ensemble des processus par lesquels une organisation construit du sens, coordonne ses actions et interagit avec ses parties prenantes internes et externes. Dans le contexte bancaire, la communication interpersonnelle entre le gestionnaire de compte et le client constitue une forme spécifique de communication organisationnelle externe. Le gestionnaire n'agit pas en son nom propre, mais en tant que représentant de l'institution. Ses pratiques discursives, son attitude relationnelle et sa capacité explicative traduisent la culture organisationnelle et influencent directement la perception que le client se fait de la banque. Ainsi, la qualité de l'échange interpersonnel devient un indicateur de performance relationnelle. Le marketing relationnel complète cette perspective en mettant l'accent sur la construction de relations durables fondées sur la confiance, la satisfaction et l'engagement mutuel. Dans un environnement bancaire fortement concurrentiel, la fidélisation des clients repose moins sur la simple offre de produits que sur la qualité de la relation entretenue avec eux. La communication devient alors un outil stratégique permettant de renforcer l'attachement du client à l'organisation. Enfin, la théorie de l'asymétrie d'information permet d'éclairer les tensions potentielles dans la relation bancaire. Le gestionnaire détient une expertise technique et une maîtrise des mécanismes financiers que le client ne possède pas toujours. Cette inégalité informationnelle peut générer incompréhensions et méfiance si elle n'est pas compensée par une communication claire, transparente et pédagogique. La réduction de l'asymétrie d'information par des pratiques communicationnelles adaptées apparaît donc comme un facteur clé de consolidation de la confiance organisationnelle. À l'intersection de ces trois approches, la communication interpersonnelle du gestionnaire est envisagée comme un levier stratégique de performance relationnelle, susceptible d'influencer la confiance, la satisfaction et la fidélisation des clients.

2. 2 CADRE METHODOLOGIQUE

Cette recherche adopte une approche méthodologique mixte combinant une enquête quantitative auprès de clients bancaires et une approche qualitative par entretiens semi-directifs avec des gestionnaires de compte. L'étude quantitative a été menée auprès d'un échantillon de 180 clients issus de banques commerciales ivoiriennes, notamment la Société Ivoirienne de Banque (SIB), la Société Générale Côte d'Ivoire (SGCI) et NSIA Banque Côte d'Ivoire. Les répondants ont été sélectionnés selon un échantillonnage raisonné, en tenant compte de leur ancienneté dans la banque (minimum un an). Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire structuré comportant des échelles de Likert à cinq points mesurant la clarté de l'information, l'écoute active, la disponibilité du gestionnaire, la transparence perçue, la confiance et la satisfaction. Afin de mieux caractériser l'échantillon étudié et d'apprécier sa pertinence au regard des objectifs de recherche, un profil sociodémographique des répondants a été établi. Celui-ci porte sur le sexe et l'ancienneté de la relation bancaire, deux variables susceptibles d'influencer les perceptions de la qualité de la communication interpersonnelle entre le gestionnaire et le client. L'approche qualitative a consisté en la réalisation de dix

entretiens semi-directifs avec des gestionnaires de compte afin de comprendre leurs pratiques communicationnelles et leurs perceptions des attentes des clients. Les données qualitatives ont été analysées suivant une analyse thématique, tandis que les données quantitatives ont fait l'objet de statistiques descriptives et d'analyses de corrélation afin d'examiner les relations entre les variables communicationnelles et la performance relationnelle. Avant d'examiner les variables relatives à la communication organisationnelle interpersonnelle et à la performance relationnelle, il apparaît nécessaire de présenter les principales caractéristiques des clients ayant participé à l'enquête. Le tableau n°1 présente la répartition des répondants selon le sexe et l'ancienneté de leur relation avec leur banque.

Tableau n°1 présentant le profil des répondants (clients des banques sélectionnées pour l'étude)

Variabes	Modalités	%
Sexe	Homme	58
Sexe	Femme	42
Ancienneté bancaire	1-3 ans	36
Ancienneté bancaire	4-7ans	41
Ancienneté bancaire	+7 ans	23

Source : Notre enquête, 2026

Tableau n°1 indique que les hommes représentent 58 % des répondants contre 42 % de femmes, traduisant une légère prédominance masculine tout en assurant une représentation satisfaisante des deux sexes. Concernant l'ancienneté bancaire, 41 % des répondants sont clients depuis quatre à sept ans, 36 % depuis un à trois ans et 23 % depuis plus de sept ans. Ainsi, 64 % des enquêtés entretiennent une relation bancaire d'au moins quatre ans, leur conférant une expérience suffisante pour évaluer la qualité des interactions avec leur gestionnaire de compte. Ce profil est pertinent au regard de la théorie de la communication organisationnelle, selon laquelle les interactions répétées favorisent la construction de relations de confiance et de compréhension mutuelle (Watzlawick, Beavin et Jackson, 1972). Il rejoint également le modèle du marketing relationnel de Morgan et Hunt (1994), qui souligne le rôle de la confiance et de l'engagement dans la pérennité des relations entre l'organisation et ses clients. Enfin, conformément à la théorie de l'asymétrie d'information d'Akerlof (1970), une relation bancaire durable contribue à réduire les incertitudes informationnelles grâce à une communication plus transparente et personnalisée. Ces caractéristiques renforcent ainsi la pertinence et la crédibilité des analyses portant sur la communication interpersonnelle et la performance relationnelle.

3. RÉSULTATS

Cette section présente les principaux résultats issus de l'enquête réalisée auprès des clients des banques commerciales ivoiriennes. Les données sont organisées autour de quatre dimensions correspondant aux objectifs spécifiques de l'étude : la qualité de la communication interpersonnelle perçue par les clients, les effets de cette communication sur la confiance accordée à la banque, son rôle dans la réduction de l'asymétrie d'information ainsi que sa contribution à la performance relationnelle. Les résultats sont présentés sous forme de tableaux statistiques, puis analysés à la lumière des cadres théoriques mobilisés.

3. 1. QUALITÉ DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE PERÇUE PAR LES CLIENTS

La qualité des interactions entre les gestionnaires et les clients constitue un indicateur essentiel de l'efficacité de la communication organisationnelle interpersonnelle. L'analyse de cette dimension permet d'apprécier le niveau de satisfaction des clients à l'égard des échanges entretenus avec leur interlocuteur bancaire. Le tableau n° 2 présente la répartition des répondants selon leur appréciation de la qualité des interactions gestionnaire-client.

Tableau n°2 illustrant l'appréciation de la qualité des interactions gestionnaire-client

Variables observées	Effectif	%
Très satisfaisante	56	31,1
Satisfaisante	72	40
Moyennement satisfaisante	34	18,9
Peu satisfaisante	12	6,7
Insatisfaisante	6	3,3
Total	180	100

Source : Notre enquête, 2026

Les résultats montrent que 71,1 % des répondants jugent satisfaisante ou très satisfaisante la qualité des échanges avec leur gestionnaire bancaire. Cette tendance traduit une perception globalement positive de la communication interpersonnelle au sein des banques commerciales ivoiriennes.

Selon la théorie de la communication organisationnelle, la qualité des interactions entre les acteurs constitue un facteur essentiel de coordination, de compréhension mutuelle et d'efficacité organisationnelle. Pour Kreps (1990), la communication organisationnelle favorise la circulation de l'information et renforce les relations entre les parties prenantes. Ces résultats indiquent ainsi que les pratiques communicationnelles observées contribuent à l'établissement d'un climat relationnel favorable entre les banques et leurs clients.

3.2. EFFETS DE LA COMMUNICATION SUR LA CONFIANCE DES CLIENTS

La confiance représente un déterminant majeur de la qualité des relations entre une banque et sa clientèle. Cette section examine dans quelle mesure la communication du gestionnaire influence la confiance que les clients accordent à leur établissement bancaire. Les résultats correspondants sont présentés dans le tableau n° 3.

Tableau n°3 relatif à l'influence de la communication du gestionnaire sur la confiance accordée à la banque

Niveau d'influence	Effectif	%
Très forte influence	67	37,2
Forte influence	58	32,2
Influence moyenne	33	18,3
Faible influence	15	8,3
Aucune influence	7	4
Total	180	100

Source : Notre enquête, 2026

Près de 69,4 % des clients estiment que la communication du gestionnaire influence fortement ou très fortement leur confiance envers l'établissement bancaire.

Ces résultats rejoignent les postulats du marketing relationnel selon lesquels la confiance représente l'un des principaux déterminants de la fidélisation du client. Pour Morgan et Hunt (1994), la confiance et l'engagement constituent les variables fondamentales du succès des relations durables entre une organisation et ses clients. La communication interpersonnelle apparaît ainsi comme un mécanisme de construction de la confiance relationnelle dans le contexte bancaire.

3.3. COMMUNICATION ET RÉDUCTION DE L'ASYMÉTRIE D'INFORMATION

Dans les services bancaires, une communication claire et accessible contribue à améliorer la compréhension des produits et services proposés. Cette section évalue la perception des clients quant à leur niveau de compréhension après les échanges avec leur gestionnaire. Le tableau n° 4 présente la distribution des réponses recueillies.

Tableau n°4 exposant le niveau de compréhension des produits bancaires après les échanges avec le gestionnaire

Niveau de compréhension	Effectif	%
Très bonne compréhension	49	27,2
Bonne compréhension	73	40,6
Compréhension moyenne	38	21,1
Faible compréhension	14	7,8
Très faible compréhension	6	3,3
Total	180	100

Source : Données de notre enquête, 2026

Les résultats indiquent que 67,8 % des clients déclarent comprendre correctement les produits et services bancaires après leurs échanges avec leur gestionnaire.

Cette situation peut être interprétée à travers la théorie de l'asymétrie d'information développée par Akerlof (1970). Dans les services financiers, les institutions disposent généralement d'informations plus importantes que les clients. Une communication claire et interactive permet alors de réduire ce déséquilibre informationnel et de faciliter la prise de décision du client. Les résultats suggèrent que les gestionnaires jouent un rôle important de médiation informationnelle.

3.4. COMMUNICATION INTERPERSONNELLE ET PERFORMANCE RELATIONNELLE

La performance relationnelle constitue l'une des principales retombées attendues d'une communication interpersonnelle efficace. Cette dernière section analyse la perception des clients concernant l'impact des échanges avec leur gestionnaire sur la qualité de leur relation avec la banque. Les résultats sont présentés dans le tableau n° 5.

Tableau n°5 portant sur la perception de l'impact de la communication sur la qualité de la relation bancaire

Impact perçu	Effectif	%
Très élevé	62	34,4
Élevé	68	37,8

Moyen	29	16,1
Faible	15	8,3
Très faible	6	3,4
Total	180	100

Source : Données de notre enquête, 2026

Plus de 72 % des répondants considèrent que la communication interpersonnelle contribue fortement à la qualité de leur relation avec la banque.

Ces résultats corroborent les travaux de Grönroos (1994) qui montrent que la qualité des interactions constitue un élément central de la performance relationnelle dans les services. La relation bancaire ne repose donc pas uniquement sur les produits financiers proposés mais également sur la qualité des échanges humains entre gestionnaires et clients.

3.5. PERCEPTIONS DES GESTIONNAIRES SUR LA COMMUNICATION ET LA RELATION CLIENT

L'analyse des entretiens semi-directifs menés auprès des gestionnaires de compte des banques commerciales ivoiriennes met en évidence l'importance stratégique de la communication interpersonnelle dans la gestion de la relation client. Les répondants considèrent unanimement que la qualité des échanges avec les clients constitue un facteur déterminant de la confiance, de la satisfaction et de la fidélisation. Selon eux, le rôle du gestionnaire ne se limite plus à la commercialisation des produits bancaires ; il consiste également à accompagner, conseiller et rassurer le client tout au long de son parcours bancaire. Les discours recueillis révèlent que l'écoute active, la disponibilité et la réactivité sont les principales compétences communicationnelles mobilisées dans les interactions quotidiennes. Les gestionnaires soulignent que les clients apprécient particulièrement les échanges personnalisés et les réponses rapides à leurs préoccupations. À cet égard, un enquêté affirme : « Un client qui se sent écouté et compris est plus enclin à maintenir sa relation avec la banque et à souscrire à d'autres produits. » Par ailleurs, les gestionnaires reconnaissent que la confiance constitue le principal indicateur de la performance relationnelle. Cette confiance se construit progressivement à travers la régularité des contacts, le respect des engagements et la transparence des informations fournies. Plusieurs participants estiment que la fidélité du client dépend largement de la qualité de la relation humaine instaurée. Comme l'indique l'un d'eux : « Les produits bancaires sont souvent similaires d'une banque à l'autre ; ce qui fait la différence, c'est la qualité de la relation entre le gestionnaire et son client. »

Les entretiens mettent également en lumière l'existence d'une asymétrie informationnelle entre les gestionnaires et les clients. Les participants reconnaissent que la technicité de certains produits financiers rend parfois leur compréhension difficile pour les clients. Cette situation les conduit à adopter des stratégies de simplification du discours, d'explication détaillée des conditions contractuelles et de reformulation afin de s'assurer de la bonne compréhension des informations transmises.

Un gestionnaire déclare ainsi : « Nous devons traduire les termes techniques dans un langage accessible afin que le client puisse prendre une décision éclairée. »

Enfin, les gestionnaires interrogés considèrent que la digitalisation des services bancaires modifie les modes d'interaction sans pour autant remplacer la communication humaine. Si les outils numériques facilitent les échanges et le suivi des dossiers, ils estiment que les rencontres physiques et les contacts personnalisés demeurent indispensables pour développer une relation durable avec les clients.

Ces résultats montrent que la performance relationnelle dans les banques commerciales ivoiriennes repose essentiellement sur une communication interpersonnelle fondée sur l'écoute, la proximité, la confiance et la transparence. Ils confirment les postulats de la théorie de la communication organisationnelle, du marketing relationnel et de la théorie de l'asymétrie de l'information, qui soulignent respectivement le rôle central des interactions humaines, de la confiance relationnelle et du partage de l'information dans la construction de relations durables entre l'organisation et ses parties prenantes.

4. DISCUSSION

Les résultats de cette étude mettent en évidence le rôle déterminant de la communication organisationnelle interpersonnelle dans la performance relationnelle des banques commerciales ivoiriennes. Ils montrent que la qualité des interactions entre les gestionnaires de compte et les clients influence positivement la satisfaction, la confiance, la compréhension des produits financiers ainsi que la qualité globale de la relation bancaire. Ces résultats confirment les fondements théoriques mobilisés tout en s'inscrivant dans les évolutions récentes des recherches en communication organisationnelle et en marketing relationnel. Premièrement, la forte proportion de répondants jugeant satisfaisantes les interactions avec leur gestionnaire confirme que la communication constitue un facteur essentiel de création de valeur dans les organisations de services. Si cette observation rejoint les analyses de Kreps (1990), elle est également cohérente avec les travaux plus récents de Men (2021), selon lesquels une communication transparente, interactive et centrée sur les besoins des parties prenantes favorise la qualité des relations organisationnelles et améliore la perception de la crédibilité institutionnelle. Dans le contexte bancaire ivoirien, cette qualité communicationnelle apparaît comme un levier de différenciation dans un environnement où les produits financiers deviennent de plus en plus standardisés. Deuxièmement, les résultats confirment que la communication interpersonnelle constitue un puissant mécanisme de construction de la confiance. Cette conclusion prolonge la théorie de l'engagement-confiance développée par Morgan et Hunt (1994), tout en rejoignant les analyses contemporaines de Payne, Frow et Eggert (2020), qui montrent que la confiance demeure le principal déterminant des relations durables dans les services financiers, même dans un contexte marqué par la digitalisation. Les résultats obtenus suggèrent ainsi que les technologies numériques ne remplacent pas la relation humaine mais renforcent plutôt la nécessité d'une communication personnalisée et crédible. Troisièmement, l'étude montre que la communication contribue significativement à réduire les asymétries d'information entre les banques et leurs clients. Cette observation confirme les postulats d'Akerlof (1970), mais trouve également un prolongement dans les recherches récentes consacrées à la transparence organisationnelle. Selon Rawlins (2022), une communication claire, compréhensible et

accessible réduit les incertitudes, améliore la perception d'équité et favorise des décisions plus éclairées des usagers. Dans les banques commerciales ivoiriennes, les gestionnaires de compte apparaissent ainsi comme des médiateurs informationnels dont la capacité pédagogique contribue à limiter les incompréhensions relatives aux produits financiers.

Quatrièmement, les résultats montrent que la performance relationnelle repose largement sur la qualité des interactions humaines. Cette conclusion confirme les travaux de Grönroos (1994) tout en s'inscrivant dans les recherches récentes sur la logique dominante du service, selon lesquelles la valeur est co-construite à travers les interactions entre l'organisation et ses clients (Vargo & Lusch, 2017). Les échanges entre gestionnaires et clients ne constituent donc pas une simple transmission d'informations mais participent à la création d'une expérience relationnelle susceptible d'améliorer durablement la fidélisation. Par ailleurs, les résultats obtenus rejoignent plusieurs études empiriques récentes menées dans le secteur bancaire. Ainsi, Nguyen, Nguyen et Nguyen (2022) montrent que la qualité de la communication influence directement la satisfaction et la fidélité des clients des banques commerciales. De même, les travaux de Wamba-Taguimdje, Fosso Wamba, Kala Kamdjoug et Tchatchouang Wanko (2020) soulignent que, malgré l'automatisation croissante des services, les interactions humaines demeurent essentielles dans la création de confiance et de valeur relationnelle, particulièrement dans les économies émergentes. Toutefois, certains résultats invitent à nuancer ces observations. En effet, près de 29 % des répondants évaluent seulement de manière moyenne ou faible la qualité des interactions avec leur gestionnaire. Cette proportion révèle que les pratiques communicationnelles demeurent perfectibles. Elle suggère que la performance relationnelle dépend non seulement des compétences techniques des gestionnaires, mais également de leurs compétences communicationnelles, émotionnelles et relationnelles. Cette interprétation rejoint les travaux de Lemon et Verhoef (2016), qui montrent que l'expérience client résulte d'un ensemble cohérent d'interactions vécues tout au long du parcours relationnel. Enfin, cette recherche apporte une contribution empirique originale aux études africaines en communication organisationnelle. Alors que les travaux consacrés au secteur bancaire en Afrique subsaharienne portent principalement sur la qualité des services ou la digitalisation, cette étude met en évidence le rôle spécifique de la communication interpersonnelle dans la construction de la confiance et de la performance relationnelle. Elle montre que, dans le contexte ivoirien, la proximité relationnelle, l'écoute active, la transparence et la disponibilité du gestionnaire demeurent des ressources stratégiques permettant de renforcer la fidélisation de la clientèle. Ces résultats conduisent à recommander que les banques commerciales ivoiriennes investissent davantage dans le développement des compétences communicationnelles de leurs gestionnaires. Des programmes de formation continue portant sur l'écoute active, l'intelligence émotionnelle, la communication persuasive, la gestion des situations conflictuelles et la pédagogie financière permettraient d'améliorer durablement la qualité des interactions et, par conséquent, la performance relationnelle des établissements bancaires.

5. CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'influence de la communication organisationnelle interpersonnelle sur la performance relationnelle entre les gestionnaires de compte et les clients des banques commerciales ivoiriennes. Les résultats mettent en évidence que la qualité des interactions, caractérisée notamment

par la clarté des informations, l'écoute active, la disponibilité et la transparence du gestionnaire, constitue un facteur déterminant de la confiance, de la satisfaction et de la qualité de la relation bancaire. Les analyses montrent que la majorité des clients interrogés perçoivent positivement les échanges avec leur gestionnaire et considèrent que ceux-ci contribuent significativement à une meilleure compréhension des produits bancaires, à la réduction de l'asymétrie d'information et au renforcement de leur confiance envers leur établissement financier. Ces résultats confirment les postulats de la communication organisationnelle, du marketing relationnel et de la théorie de l'asymétrie d'information, qui reconnaissent la communication comme un levier essentiel de performance organisationnelle et relationnelle. Toutefois, cette recherche présente certaines limites. L'étude a été réalisée auprès d'un nombre limité de banques commerciales et repose principalement sur les perceptions des clients, ce qui ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur bancaire ivoirien. De plus, la nature transversale de l'enquête ne permet pas d'apprécier l'évolution de la relation gestionnaire-client dans le temps. Ces limites ouvrent des perspectives de recherche intéressantes. Des travaux futurs pourraient élargir l'échantillon à d'autres établissements financiers, intégrer des analyses longitudinales ou comparer les effets de la communication interpersonnelle dans les banques traditionnelles et les banques digitales. Il serait également pertinent d'examiner l'influence des technologies numériques et de l'intelligence artificielle sur la qualité des interactions entre les banques et leurs clients. En définitive, cette recherche montre que, malgré la transformation numérique du secteur bancaire, la communication interpersonnelle demeure un facteur stratégique de différenciation. Le développement des compétences communicationnelles des gestionnaires de compte apparaît ainsi comme un levier majeur pour renforcer durablement la confiance, la fidélisation de la clientèle et la performance relationnelle des banques commerciales ivoiriennes.

RÉFÉRENCES

- [1] G. A. (1970). *The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism*. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
<https://doi.org/10.2307/1879431>
- [2] Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris : Éditions du Seuil.
- [3] D'Almeida, N. (2001). *Les promesses de la communication*. Paris : Presses Universitaires de France.
- [4] Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing : Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
<https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- [5] Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication : Theory and Practice* (2nd ed.). New York : Longman.
- [6] Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- [7] Men, L. R. (2021). *Excellence in Internal Communication Management*. New York : Business Expert Press.

- [8] Miège, B. (1995). *La pensée communicationnelle*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- [9] Moorman, C., Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101. <https://doi.org/10.2307/1252059>
- [10] Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- [11] Mucchielli, A. (2006). *Étude des communications : approches constructivistes* (7e éd.). Paris : Armand Colin.
- [12] Nguyen, T. T., Nguyen, H. T., & Nguyen, P. T. (2022). Communication quality, customer satisfaction and customer loyalty in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 40(5), 1025-1043.
- [13] Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing : Looking back, looking forward. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11-15. <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
- [14] Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2020). The customer value proposition : Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 956-975. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00734-x>
- [15] Rawlins, B. L. (2022). *Measuring Organizational Transparency: Toward Improved Stakeholder Relationships*. New York : Routledge.
- [16] Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- [17] Wamba-Taguimdje, S. L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). Influence of artificial intelligence on firm performance : The business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893-1924. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411>
- [18] Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil.
- [19] Wolton, D. (1998). *Penser la communication*. Paris : Flammarion.