



Cahier de recherche

**Jean-François NOTEBAERT.
Laurence ATTUEL-MENDES**

LA RÉSISTANCE DU CLIENT BANCAIRE FRANÇAIS FACE À LA GESTION DE LA RELATION CLIENT SUR INTERNET

Papier présenté au 2^{ième} Colloque sur le Management relationnel et
Collaboration, Actes du 77^e Congrès de l'Association Canadienne-Française
pour l'Avancement des Sciences (ACFAS), mai 2009, Université d'Ottawa,
Ottawa, Canada.

Visitez aussi le site internet 2^{ième} Colloque sur le Management relationnel et
Collaboration <http://www.relationnel.uqam.ca/>

Premier auteur :

Jean-François NOTEBAERT, Maître de Conférences, IUT de Dijon – Université de Bourgogne, Bd
docteur Petitjean, 21000 DIJON, LEG-CERMAB (Centre de Recherche en Marketing de Bourgogne)
CNRS UMR 5818 Tel : +(33) 684 350 804 notebaertjf@iut-dijon.u-bourgogne.fr

Co-auteur :

Laurence ATTUEL-MENDES, Professeur associé - Docteur en droit (Université Paris II-Panthéon-
Assas), Groupe ESC Dijon Bourgogne, 29 rue Sambin 21000 DIJON, Département Gestion Droit
Finance, CEREN (Centre de Recherche sur les ENtreprises) laurence.attuel-mendes@escdijon.eu



Cet article s'inscrit dans le cadre du projet NACRE (New Approaches
to Consumer Resistance) soutenu par l'ANR (Agence Nationale de la Recherche).

La résistance du client bancaire français face à la gestion de la relation client sur Internet

Résumé :

Le marketing bancaire développe depuis plusieurs années une gestion de la relation client en dehors des agences bancaires et ce phénomène s'amplifie aujourd'hui avec Internet. Le client devient un acteur principal dans la production du service bancaire, les agences externalisant sur le Web des transactions courantes. Par ailleurs, les banques françaises utilisent couramment les outils du Web 2.0 afin de permettre aux internautes d'échanger sur des blogs ou des T'chats. L'article, après avoir fait le point sur les différentes stratégies relationnelles mises en place entre les banques et leurs clients sur le Web, étudiera les éventuelles résistances du consommateur dans le cadre de la relation individualisée et du Web 2.0.

Introduction :

Le marketing bancaire développe depuis plusieurs années une gestion de la relation client en dehors des agences bancaires. En France, cette tendance a débuté avec le Minitel dans les années 1980, puis s'est élargie avec « les murs d'argent » (guichets automatiques) situés à l'extérieur des agences où le consommateur peut effectuer ses retraits, étudier ses dernières opérations, remettre ses chèques,...

Avec Internet, ce phénomène s'amplifie et la gestion de la relation client s'effectue de plus en plus à distance (Colombel et al., 2004). À ce titre, le client peut devenir un acteur principal dans la production du service bancaire, car les agences externalisent sur Internet de nombreuses transactions courantes. La consultation des comptes, les ordres de virements, les demandes de chèquiers, etc. sont bien souvent gérés par l'internaute sans qu'aucune relation interpersonnelle ne soit instaurée avec sa banque. Par ailleurs, afin de répondre aux besoins de socialisation de leurs clients, certaines banques utilisent les outils du Web 2.0 leur permettant d'échanger sur des forums ou des T'chats (clavardages). La perte de contact direct avec la clientèle en agence pourrait donc être compensée par la possibilité offerte aux consommateurs d'établir du lien, entre eux, sur le site Web des banques.

Bien que la relation client soit essentielle au développement d'une stratégie relationnelle, les banques ont surtout utilisé le Web pour réduire leurs coûts d'opération issus du contact client en agence

physique. Cette nouvelle gestion du contact client, passant du face à face à une relation à distance, modifie radicalement la manière d'envisager le consommateur. Ce dernier, petit à petit, change de statut en devenant non plus un simple client mais aussi un collaborateur de sa banque sur Internet dans la mesure où il remplace les salariés pour coproduire le service (Dujarier, 2008).

Dans une première partie, nous ferons le point sur les différentes stratégies relationnelles mises en place entre les banques et leurs clients sur le Web, en y intégrant les contraintes juridiques. Puis, dans une seconde partie, nous étudierons les éventuelles résistances du consommateur face à cette stratégie d'externalisation de certaines opérations bancaires et à la mise en place de réseaux sociaux.

Les différentes stratégies relationnelles bancaires sur Internet confrontées aux contraintes juridiques françaises

En multipliant les contacts clients sur Internet, les banques espèrent réduire leurs coûts de production de service et s'engagent soit dans une relation individualisée, soit dans une relation communautaire où l'échange entre les clients est recherché.

- **Les chiffres clés de la relation bancaire hors agence**

Dans le domaine des services, l'engouement pour l'utilisation d'Internet comme outil d'information pour le consommateur, de communication et de parrainage (Louis, 2005) pour l'entreprise mais aussi comme canal de distribution ne cesse de progresser. Dans le milieu bancaire cette logique semble respectée. En effet, même si la France compte 26.000 agences bancaires soit une agence pour 25.000 habitants, la dématérialisation de la relation bancaire est une réalité. En mai 2008, un million de particuliers ont un compte dans une banque en ligne, ce qui reste infime par rapport aux soixante millions dans les agences bancaires classiques. Néanmoins, on estime à 15 millions le nombre de français qui utilisent le service internet de leur banque en 2008, soit un français sur quatre, avec une perspective d'évolution à 22 millions en 2013 (Cabinet Forrester Research). On constate donc une nette orientation des clients vers Internet, ce qui a pour corollaire une perte de trafic de la clientèle en agence. En effet, alors que 44% des français se rendaient régulièrement dans leur agence bancaire en 1999, ils n'étaient plus que 35% en 2006 (Rapport 2007 de la Fédération Bancaire Française : "le

secteur bancaire en chiffres"). Selon une étude réalisée par Capgemini en décembre 2007, les banques européennes prévoient de réaliser d'ici 2011, un tiers de leur vente par Internet, contre un sixième actuellement. La France devrait toutefois rester en deçà de ces perspectives puisque selon cette étude, les banquiers français espèrent vendre 12 à 22% de leurs produits financiers en ligne. Cette évolution de la relation client est notamment due à la profonde modification des barrières horaires qu'Internet offre aux consommateurs. Le public des internautes ne peut donc pas être laissé de côté dans l'analyse du marketing de la relation entre une banque et sa clientèle.

- **Le marketing individualisé dans la relation bancaire : quand le client devient un collaborateur**

La relation bancaire sur Internet peut être individualisée dans le cadre d'une co-production du service. A ce titre, il devient un co-producteur et peut être assimilé à un collaborateur de l'entreprise (Dujarier, 2008). En effet, le Web semble avoir permis le développement d'un marketing direct peu onéreux, une certaine personnalisation de la relation dans l'objectif de fidéliser la clientèle, l'élaboration et l'actualisation de bases de données afin de rendre les interactions plus pertinentes (Notebaert et. al., 2008). La réalité de l'offre bancaire française en ligne reste néanmoins limitée dans la mesure où le client ne peut en pratique que faire des opérations à faible valeur ajoutée : virements, consultation de compte, information sur les nouveaux produits bancaires, etc.... pour toutes les autres opérations, telles que la négociation de crédit, il est orienté vers les agences physiques (voir tableau 1).

Tableau 1 : Synthèse de la relation client des dix premières banques françaises universelles

	Relation multi-canal grâce au courriel et au téléphone (fixe et portable)	Possibilité d'effectuer des opérations courantes en ligne	Possibilité d'obtenir un crédit en ligne	Marketing communautaire (clavardage ou forum afin de tisser des liens entre les clients)
OUI	Pour toutes les banques françaises de l'échantillon	Pour toutes les banques françaises de l'échantillon	Banque Populaire Crédit Agricole Crédit Mutuel Société Générale HSBC (solution multi-canal, réponse par téléphone) CIC (solution multi-canal, réponse par téléphone ou E-mail)	Le Crédit Lyonnais BNP Paribas Crédit Agricole Société Générale Crédit Mutuel Caisse d'Epargne HSBC
NON			BNP Paribas Caisse d'Epargne Le Crédit Lyonnais Banque Postale	Banque Populaire CIC Banque Postale
ANALYSE	Toutes les banques utilisent une stratégie multi-canal pour prendre un rendez-vous, prévenir le client d'un découvert, etc.	Toutes les banques externalisent les opérations courantes sur Internet. Les clients deviennent des collaborateurs mais aucune relation interpersonnelle n'est développée.	Aucune négociation en ligne ne peut être effectuée, d'où une relation client très restreinte.	Le Web 2.0 est développé par une majorité de banques françaises retenues dans l'échantillon, laissant aux internautes la prise en main de la relation client.

Ainsi, les banques universelles qui proposent l'ensemble des produits et services financiers comme les dépôts, les prêts à court et long terme, l'assurance, l'ingénierie financière, les services propres à une banque d'affaires, la gestion de patrimoine, etc., ne semblent pas s'engager totalement dans une stratégie de personnalisation de la relation client en ligne. Il s'agit plus simplement d'une stratégie de délégation d'une partie des services à la charge du client se substituant à une relation physique en agence.

Cependant, la stratégie Internet de ces banques n'est pas de chercher actuellement à créer une confiance d'ordre interpersonnelle avec le consommateur, axée sur la relation client, bien qu'elle soit jugée comme la plus importante dans la relation bancaire (Gatfaoui, 2007), mais plutôt d'ordre institutionnel. C'est pourquoi il n'y a pas de véritable dialogue entre l'agence bancaire et ses clients alors que différents vecteurs de communication pourraient être mis en place sur le site afin de créer une véritable relation, comme un agent virtuel conversationnel qui peut répondre aux questions des

internauts (Notebaert, 2005 ; Wang et al., 2007) ou encore un contact avec son conseiller à l'aide d'outils largement répandus comme l'échange de mail ou la webcam.

Les banques françaises ayant un réseau d'agences emploient une stratégie essentiellement click and mortar en privilégiant le contact physique et en proposant quasi-systématiquement une relation commerciale classique en agence. L'accent est mis sur la mission de conseil et de négociation en agence physique. Les banques françaises universelles n'utilisent donc pas pleinement le potentiel du Web pour développer une stratégie relationnelle efficace leur permettant d'avoir un positionnement propre.

Ainsi, dans le processus de fabrication de services, appelé processus de servuction (Eiglier et al., 1997), la relation client est avant tout à l'avantage des banques, ces dernières utilisant Internet principalement pour externaliser une partie de leurs services à faible valeur ajoutée. Si les clients « collaborateurs » en retirent des avantages certains au niveau de la praticité de la gestion courante de leurs comptes bancaires, ils peuvent être conscients de participer avant tout au modèle économique des banques. En effet, ces dernières cherchent surtout à rentabiliser leur relation client sur Internet et ne s'orientent pas vers une valorisation de la relation client, capable de créer un lien social. Ceci est préjudiciable car la création d'un lien social sur Internet, entre une enseigne et son client, permet d'augmenter sa satisfaction, sa confiance et ses intentions comportementales envers l'entreprise (Notebaert, 2007 ; Wang, 2007). Ainsi, bien que fortement rentable d'un point de vue pécuniaire, le capital relationnel entre la banque et ses clients sur Internet ne permet pas de dégager un avantage concurrentiel significatif et durable, toutes les banques françaises proposant les mêmes services.

En revanche, les banques présentes uniquement sur Internet (pure player), en raison de leur absence de réseau physique en soutien – même si on constate actuellement une propension à l'ouverture d'agences par ces banques (ING par exemple) – proposent une multitude de formes de contacts comme le courrier, le Minitel (en France), le téléphone, voire une visioconférence. C'est sans doute pour cette raison que les banques universelles françaises développent, depuis quelques mois, des outils du marketing communautaire, c'est-à-dire axé sur le lien tissé entre les consommateurs. Il s'agit très certainement de compenser le manque de relation entre les agences et leurs clients sur Internet par la création de liens entre les clients.

- **Le marketing communautaire dans la relation bancaire : quand le client devient un prescripteur**

Cette démarche s'inscrit dans le mouvement d'effervescence des réseaux sociaux. À l'heure actuelle, 57 % des foyers français avec enfants visitent des réseaux sociaux au moins une fois par mois (source : enquête européenne de l'European Interactive Advertising Association, juin 2008). Le premier réseau social en France est Skyrock avec 24,12% de taux de couverture. Cependant, chaque pays a ses préférences, ainsi Facebook est le réseau social le plus actif au Canada, alors qu'il s'agit de Myspace aux USA.

L'utilisation d'une stratégie du marketing communautaire ne s'oppose pas à celle du marketing personnalisé. Au contraire, elle désire la compléter. De nombreuses banques françaises ont intégré des T'chats ou des forums sur leur site Internet. Par exemple, la Société Générale organise des t'chats sur des sujets aussi différents que : la découverte des métiers de la banque, la banque à distance, les fins de mois difficiles, le financement de projets... D'autres, comme la Caisse d'Épargne ont offert la possibilité de créer des avatars (agents virtuels) dans un monde virtuel. La cible visée est les jeunes. Chaque internaute peut créer un avatar présentant un projet, et celui recueillant le plus grand nombre de votes pourra être aidé par la banque pour réaliser son projet. Ainsi, les deux stratégies, individualisée et communautaire, sont expressément mixées sur le site de la Caisse d'Épargne où, sur une même page Web, l'internaute est invité à intégrer une communauté en ligne et à établir des relations commerciales.

L'objectif est de faire communiquer les clients entre eux afin de développer une attitude favorable envers l'enseigne et une confiance accrue. L'internaute, grâce au réseau, s'approprie les outils nécessaires à la diffusion de son propre message. La création de ce réseau peut, en conséquence, être aussi une source de menace pour les banques si l'internaute détourne le service proposé pour critiquer les enseignes mettant en place ces outils ou, plus grave, s'il véhicule des messages vulgaires ou discriminants, susceptibles d'engendrer des conséquences juridiques.

Deux principaux problèmes juridiques sont ainsi soulevés en France lorsqu'une banque décide de proposer ses services en ligne, celui de la formation du contrat bancaire, qui correspond au marketing

individualisé, et celui de la responsabilité consécutive au contenu posté sur le site, qui répond au marketing communautaire.

- **Les contraintes juridiques de la relation client sur Internet en France**

Des règles spécifiques encadrent l'univers virtuel, notamment l'ordonnance du 6 juin 2005 relative à la commercialisation à distance des services financiers auprès des consommateurs. Tous les mécanismes classiques de protection du consentement du consommateur sont utilisés pour verrouiller la relation client en ligne. Ainsi, l'information est plus complète et adaptée à la relation sur Internet et le délai de rétractation concernant un contrat à distance est rallongé à 14 jours au lieu de 7. Néanmoins, cette exigence réglementaire supplémentaire ne constitue aucunement un frein insurmontable au développement des relations individualisées en ligne. Elle ne participe qu'à l'alourdissement des obligations des banquiers. Ainsi, le manque de relation sur Internet entre les banques et leurs clients ne peut être justifié pour des raisons juridiques.

Par contre, au niveau du marketing communautaire, l'ère du Web 2.0 a inauguré de nouveaux problèmes juridiques. L'établissement bancaire n'est plus l'unique créateur de contenu, le client peut tenir un rôle central, ce qui soulève des questions de responsabilité civile ou pénale, puisque le contenu d'un site Internet bancaire peut porter atteinte aux droits des tiers et causer des dommages à autrui. À ce titre, si le marketing communautaire est susceptible d'enrichir la relation entre la banque et ses clients, elle peut s'avérer problématique.

Le régime de la responsabilité est fortement inspiré d'une loi américaine de 1998, la Digital Millennium Copyright Act, qui concerne exclusivement les droits d'auteur, mais qui a été suivie par une directive européenne au champ d'application plus vaste, ensuite transposée en France dans la loi du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique (LCEN).

Les risques juridiques reposent sur deux acteurs, l'éditeur et l'hébergeur. L'éditeur est responsable de toute publication en ligne. L'hébergeur est irresponsable pour les contenus qu'il stocke en raison de son impossibilité de contrôler les informations mises en ligne par ses utilisateurs. Néanmoins, sa responsabilité peut être engagée s'il n'a pas retiré le contenu illicite après en avoir pris connaissance, de lui-même ou par notification (Hardouin, 2007).

Pour le web 2.0, une certaine insécurité subsiste dans la mesure où la règle juridique n'est pas encore figée. On aurait pu penser que seul l'internaute auteur du contenu litigieux – en tant qu'éditeur – devait en être responsable, puisque l'hébergeur – le site bancaire – n'intervient pas dans sa rédaction. Cependant, depuis une décision de justice du 13 juillet 2007, l'hébergeur a une obligation générale de surveillance sur les contenus en ligne et ce rapprochement vers le statut d'éditeur est périlleux pour les banques.

Ainsi, les frontières entre les différents acteurs du Web sont en train de voler en éclat (Barbry, 2007) et le législateur français veut réagir en rénovant le statut d'hébergeur en particulier quand il est actif, ce qui est le cas des sites collaboratifs (Rapport Assemblée Nationale 2008). En définitive, il n'y a pas d'obstacle juridique rédhibitoire à l'apport de contenu des utilisateurs sur les sites des banques. Deux correctifs au risque juridique sont envisageables :

- Soit attendre la réforme législative, mais cela laisse le champ libre à la concurrence.
- Soit prôner des solutions d'autorégulation (Thoumyre, 2007) en prenant l'initiative d'insérer des clauses limitatives de responsabilité mettant en avant des règles de bonne conduite préalables à tout dépôt de contenu sur le site bancaire, ce qui permet de se positionner sur la création de réseaux sociaux.

Si ce deuxième correctif est envisageable pour développer une relation client, les consommateurs sont cependant moins fidèles à leur banque qu'auparavant.

- **Le paradoxe de la relation client sur les sites bancaires français**

Un paradoxe semble découler de la stratégie relationnelle des banques françaises universelles envers leurs clients. Ceux-ci sont de moins en moins fidèles et 61 % des Français trouvent qu'il est facile de changer de banque en 2007 (enquête IFOP de décembre 2007). En effet, la mobilité est bien présente car en 2007, 9 % des Français ont ouvert un compte dans une nouvelle banque et 6 % ont changé de banque(s), (source : Fédération Bancaire Française). Par ailleurs, dès 2002, plus de la moitié des consommateurs français sont multi-bancarisés (53%), en 2008, ils sont plus de 60%. En moyenne, un client place ses produits bancaires auprès de 2,6 banques.

En fait, les clients restent relativement fidèles à leur banque principale même s'ils consomment en parallèle d'autres produits financiers ailleurs; la clôture des comptes à vue et comptes sur livret (Codevi, LEP, livret A, livret bleu...) étant gratuite depuis le 1er janvier 2005. 29% des français seulement ont un compte chèques dans plusieurs agences (source : Fédération française des banques).

Face à cette multi-bancarisation, les banques ne saisissent pas l'opportunité de créer de véritables relations individuelles sur Internet, néanmoins elles laissent cette relation s'établir entre les clients grâce à leur site. L'avantage financier de l'externalisation de la relation client est certain pour les banques, puisque les solutions retenues permettent une présence très succincte sur la toile au niveau du personnel mobilisé. Les clients deviennent des collaborateurs pour toutes les opérations courantes, et à ce titre ils remplacent les agents d'accueil présents auparavant dans les agences bancaires. De plus, ils deviennent aussi des prescripteurs et des conseillers pour les autres clients grâce aux T'chats et aux forums. Mais cette logique économique, laissant de plus en plus de place au consommateur dans le processus de servuction, risque à terme d'être mal perçue par le client. Aussi, une résistance envers ces stratégies de relation client se développe-t-elle peut-être ?

Une enquête qualitative nous permettra de répondre à cette interrogation.

La relation client sur le Web : une réelle opportunité pour le consommateur ou le développement d'une résistance envers les banques ?

Les services bancaires en ligne doivent développer la satisfaction et la confiance des clients dans la relation proposée. Sans cela, une résistance se développera face à l'utilisation des services à distance.

- **La résistance du consommateur face au service bancaire à distance**

De nombreux exemples nous prouvent qu'une résistance, individuelle ou collective (Penaloza et Price, 1993 ; Roux, 2007) se développe face aux offres de services des entreprises (Munos, 2004) ou aux communications intrusives développées sur Internet ou la téléphonie mobile. Par exemple, dans le cadre de campagnes d'éco-blanchiment, l'argument écologique est largement utilisé pour vanter des produits en réalité polluants. Cette stratégie de communication rencontre une résistance individuelle et

collective de la part des consommateurs qui utilisent largement Internet pour discréditer les entreprises incriminées (Notebaert, 2009).

Dans le domaine bancaire, les mauvais résultats de nombreux établissements engendrent une crise économique profonde qui risque de créer une méfiance des clients à l'encontre de leur banque.

La résistance des individus face à la gestion en ligne de leurs comptes ou du marketing communautaire peut être caractérisée par deux formes différentes :

- Soit le refus d'utiliser les services proposés sur le site Internet, il s'agit alors d'une résistance au niveau comportemental découlant d'une attitude négative envers le service proposé.
- Soit l'acceptation d'utiliser les services en ligne mais sans forcément se laisser convaincre par le discours des banques annonçant un réel avantage pour l'internaute.

Encadré 1 : A propos de l'étude

La méthodologie s'appuie sur la mise en place de deux entretiens de groupes composés d'internautes utilisant les services bancaires en ligne. Trois raisons ont joué en faveur de cette méthode (Evrard et al., 2000) :

- Le groupe permet de désinhiber les répondants face à un sujet touchant leur relation avec leur banquier et donc leur argent :
- Le groupe apporte une expérience vécue plus riche et plus variée que des entretiens individuels.
- Les discussions permettent la mise en commun et l'échange d'informations.

Chaque groupe était composé de huit membres comprenant quatre hommes et quatre femmes âgés de 19 à 73 ans pour le premier et de 21 à 68 ans pour le second. Les individus ne se connaissaient pas et les groupes étaient constitués de manière homogène concernant l'utilisation des sites bancaires afin de répondre aux conditions d'efficacité de ce type d'entretien (Evrard et al., 2000). En effet, ils utilisaient tous ce service à distance. L'étude des entretiens s'effectuera sous l'angle d'analyses thématiques issues de différents verbatims (Ganassali, 2008).

• Résistance et gestion individualisée du client collaborateur

Globalement, la gestion externalisée transformant le client en collaborateur crée à la fois une adhésion mais aussi une certaine résistance. L'adhésion provient de la flexibilité offerte au client. En effet, l'avantage de la banque à distance se révèle pratique car accessible à tout moment. Par ailleurs, contrairement aux distributeurs de billets où le consommateur est parfois pressé par les autres clients, faire le travail à domicile permet de gérer son temps et de prendre son temps. Même si cela demande un peu d'expérience et d'expertise, comme pour le travail de tout salarié. L'adhésion prend appui sur deux raisons principales : éviter le contact physique et maîtriser la relation.

La banque à distance permet d'éviter le contact avec son banquier

Pour plusieurs répondants (7 sur 16), Internet leur permet de ne plus se rendre en agence.

Verbatims : Eviter le contact physique
Si j'ai des codes d'accès Internet, c'est pour ne pas aller en agence. C'est pratique, même pour les oppositions. Tout est fait à distance.
Je ne passe par mon agence que pour faire des dépôts de chèques et d'espèces.
Je vais sur Internet plusieurs fois par semaine pour consulter mes différents comptes. Le service marche toujours et n'est jamais lent ou perturbé. Cela m'évite de perdre du temps et de faire la queue dans mon agence.
Je suis satisfait du service de virement qui est gratuit et qui évite de se déplacer. A la Société Générale on peut même faire des prêts à la consommation en ligne. Ma mère l'a testé, ça peut dépanner.
Pouvoir consulter ses comptes de chez soi est un réel avantage car il est parfois difficile de se déplacer à l'agence.
Je trouve cela utile car ça permet de connaître le solde du compte sans aller à la banque ou au distributeur.
Internet me permet de ne pas aller en agence. La relation est très limitée voire nulle étant donné qu'elle se fait par le biais d'Internet.

La banque à distance permet de maîtriser la relation avec sa banque

Maîtriser sa relation avec sa banque est un élément saillant de la relation à distance. Elle passe par trois éléments : la maîtrise des rendez-vous, le travail de vérification, l'acquisition d'une meilleure expertise.

La maîtrise de l'agenda est présente, plusieurs verbatims illustrent cette volonté.

Verbatims : La maîtrise des rendez-vous
J'aime avoir un lien me permettant de contacter directement l'agence et pouvoir être appelé à une date ou un horaire qui me convienne et pour prendre un rendez-vous.
J'utilise exclusivement la consultation des comptes en ligne et la partie virement, occasionnellement la commande de chèquiers et l'impression de RIB. Les autres services ne correspondent pas à mon profil mais par contre, cela me permet d'être rappelé et d'avoir un rendez-vous quand je veux.
C'est très facile de pouvoir consulter ses comptes à tout moment. Cela évite de se déplacer à la banque pour faire une consultation de solde à partir du distributeur automatique. De plus le libellé des opérations est indiqué. En plus, on peut prendre par Internet un rendez-vous en agence.
J'ai la possibilité d'être rappelé par un conseiller et d'avoir des devis de différents produits bancaires.
Sur le site, je peux déposer mon numéro de téléphone pour qu'il me rappelle pour prendre un rendez-vous.

De plus, le client devenant un collaborateur, il effectue aussi un travail de vérification non seulement sur les opérations qu'il a menées, mais aussi sur les opérations effectuées en agence. Nous voyons donc une relation mortar and click (en magasin puis sur Internet) s'instituer, le travail effectué en agence par les salariés étant parfois vérifié sur Internet par le client.

Verbatims : Le travail de vérification
J'y vais régulièrement, après chaque achat ou dans les moments précédents l'arrivée d'argent. Consulter les soldes du compte permet de connaître les paiements passés ou la prise en compte d'entrée d'argent.
Je consulte mes comptes en ligne au moins deux fois par semaine, pour voir mes revenus mes débits et mes crédits et pour voir si j'ai été payée, si les virements que je dois recevoir sont arrivés.
Je consulte mon compte en ligne, en moyenne deux fois par jour. Une fois le matin et une fois le soir, car je ne sais pas quand est actualisé la mise en ligne.
Je vais voir mon compte sur Internet pour vérifier si les opérations financières effectuées en agence ont bien été enregistrées.
Il est indispensable de pouvoir suivre l'évolution de nos soldes afin de ne pas avoir de mauvaises surprises et se faire une idée précise de notre situation bancaire. La banque n'envoie un relevé que tous les mois, c'est insuffisant.
J'utilise Internet occasionnellement pour des consultations de soldes, des éditions de RIB et pour voir si les opérations ont été enregistrées.

Enfin, Internet permet aux clients des banques d'accéder à des connaissances et d'acquérir de l'expertise. Cela semble bel et bien leur donner une impression d'être plus fort face à sa banque, de ne plus subir l'asymétrie d'information favorable aux vendeurs. Comme pour tout autre achat de biens ou de services, Internet permet aux clients de devenir des experts.

Verbatims : L'acquisition d'une expertise
J'utilise les différents outils mis à ma disposition présentant les différents produits ou les simulateurs. Je peux faire ma simulation de prêt, c'est pas mal car ça me permet de préparer mon rendez-vous.
Ma banque se fait toujours piéger. Tout d'abord avec les subprimes, après avec les erreurs d'un trader qui a fait n'importe quoi, et maintenant avec l'affaire Madoff elle a encore perdu 450 millions de dollars. Si je vais voir mon conseiller, il doit me vendre ce qu'on lui dit. Je préfère me renseigner moi-même et choisir tranquillement. Après seulement je vais le voir.
Quand j'ai voulu acheter une crêpière, je me suis renseignée sur Internet. Après je suis allée chez Boulanger, j'ai décrit mon produit et la vendeuse a dû aller sur le site intranet pour voir la référence et sur Internet pour me confirmer des renseignements que j'avais déjà. À Darty, on m'a même dit que le produit n'existait pas. Avec mon banquier c'est pareil, quand je le vois il doit chercher pour me renseigner, il n'a pas l'air de bien connaître ce que j'ai vu sur le site Internet de la banque.
Sur Internet, il est possible de préparer ses emprunts, mais le passage par la banque est obligatoire pour le valider.

Toutefois, la résistance n'est pas absente de ce travail à distance effectué par le client. Pour de nombreux internautes, il y a à la fois une satisfaction à utiliser les services en ligne mais aussi un rejet qui provient de trois phénomènes.

La difficulté à utiliser Internet

Pour le client collaborateur, la gestion du compte à distance nécessite une formation ce qui peut soulever des difficultés. Comme l'indique Munos (2004), « les servuctions à distance laissent encore un goût amer aux clients, obligeant ces derniers à se soumettre à une véritable formation spécialisée en TIC ».

Verbatims : Difficultés à utiliser Internet
À première vue, le site est brouillon et la première fois pour se connecter ce fut un réel calvaire. Le site est assez impersonnel et froid.
Il est impossible d'avoir un conseiller en ligne. La foire aux questions est assez vague, et ne couvre pas l'ensemble des domaines.
La multiplication des codes d'accès entre les différentes agences fait que c'est parfois compliqué. Il y a trop de publicité et l'ergonomie du site est très mauvaise.
Je vais juste en agence pour être certain d'avoir bien compris, car il faut savoir lire entre les lignes.

Le prix

Le prix est un facteur de résistance réel. De très nombreuses personnes ont trouvé anormal de payer le service au prix fixé.

Verbatims : La résistance face à la tarification
Le forfait est payant alors qu'on fait le travail à leur place.
Les frais de gestion des comptes sur Internet sont exorbitants.
Le service devient payant après 25 ans, 5€ par mois alors que ce service ne leur coûte rien. Il leur rapporte même puisqu'ils suppriment les emplois de guichetier et minimisent les postes de conseillers financiers.
Le pire dans tout ça, c'est que dès qu'on a un souci avec notre carte bleue ou un chéquier c'est la galère. Il faut appeler et payer, rien ne peut être réglé sur Internet alors qu'on paye ce service.

Le manque de contact physique avec l'agence

Pour certains consommateurs, le manque de contact physique souhaité par la banque est un frein à cette relation à distance. Ce n'est pas pour autant qu'il ne la trouve pas pratique.

Verbatims : La résistance face au manque de contact client
Selon nous, il n'y a aucun conseil donné. Internet n'est qu'un outil d'information qui permet de consulter ses comptes mais qui ne permet pas une relation personnalisée avec les personnes présentes à l'agence.
Pour toute consultation autre que la consultation des comptes, je ne me sers pas du site Internet et je préfère avoir une relation physique avec le banquier en agence.
Pour moi, la relation avec Internet me semble insuffisante.
Avec Internet, on peut ouvrir des comptes en ligne mais je préfère discuter avec mon conseiller. Il y a plusieurs types de comptes chèques, de cartes bleues. Il y a trois types de cartes bleues. Je dois voir mon conseiller.

- **La résistance au marketing communautaire des banques**

Alors que l'individualisation de la relation bancaire à distance se révèle pratique et utile pour les consommateurs de notre échantillon, leur résistance à utiliser les T'chats et les forums est très présente. Au cours des deux entretiens de groupe, il n'y a pas eu de consommateur désirant utiliser ce service tel qu'il est proposé. La résistance se situe à trois niveaux :

- l'inefficacité des informations trouvées ;

- le manque de fiabilité ;
- le refus de faire le travail de conseiller financier.

Les sites bancaires désirent développer des réseaux afin de créer du lien entre les clients mais ces derniers ne trouvent pas forcément les informations qui les intéressent. La frustration face à ce service est certaine pour certains consommateurs, car, bien qu'ils ne soient pas opposés à ce service développant des réseaux sociaux, ils le considèrent comme inefficace en ce qui concerne les informations trouvées.

Verbatims : L'inefficacité des informations trouvées
Pour ce qui concerne les forums et T'chats, ce service pourrait être utile si on pouvait questionner les internautes sur les conditions qu'ils ont dû réunir pour se faire accorder un crédit bancaire.
Ce serait intéressant si on pouvait voir les taux d'intérêts et les conditions d'obtention des prêts des autres clients.
Les T'chats et les forums seraient assez pratiques si je pouvais les utiliser pour demander des conseils aux autres clients de la banque, chacun ayant sa propre expérience en matière de prêts, de crédits, de taux d'intérêts mais c'est pas possible.
Je ne vois pas de raison d'utiliser les forums des sites de banque. Je n'en ai pas l'utilité.
Nous n'avons aucune relation communautaire concernant notre gestion bancaire. Les T'chats et les forums ne marchent pas en France car l'argent et le salaire restent quelque chose de très intime, de personnel. Par exemple, si je vous demande votre salaire, est-ce que sans gêne vous pourriez me le dire ? Je ne vois pas l'utilité d'échanger avec d'autres internautes sauf si c'est pour éviter des arnaques, faire des économies et on ne peut pas le faire sur le site Internet de ma banque.

Par ailleurs, le manque de fiabilité pour un sujet aussi sérieux que la gestion d'un compte bancaire provoque aussi une résistance importante.

Verbatims : Le manque de fiabilité
En ce qui concerne la fiabilité des informations dans un forum ou un T'chat, nous ne sommes jamais sûr de l'internaute qui nous parle. Qui sait, l'internaute qui se cache derrière son PC est peut-être quelqu'un faisant partie intégrante du Crédit Mutuel.
Je ne vois pas l'intérêt de cet espace communautaire, c'est sûrement un produit marketing qui va permettre à la Caisse d'Epargne de s'immiscer dans la vie privée pour mieux cerner les besoins des jeunes. Je dirai que c'est une alternative pour entre guillemets espionner. Le site communautaire fait penser à un jeu vidéo, ou un espace de détente.
Sur le site du LCL, il n'y a pas de T'chat direct entre clients et conseillers clientèle. En tant que cliente chez LCL je serais plus intéressée par un T'chat qui me mettrait en relation avec un conseiller, auquel je pourrais m'adresser en cas de besoin, mais pas avec des clients.
Sur le site ecureuil.fr, la Caisse d'Epargne a voulu créer un monde virtuel essentiellement destiné aux jeunes en utilisant les codes de la jeunesse mais en tombant dans le stéréotype. L'entreprise a voulu insérer tous les sujets à la mode les mangas, les films, les T'chats. C'est pour cela que nous n'utilisons pas ce site, selon nous il apparaît comme un site commercial enrobé de codes amadonnant les jeunes.

Enfin, une certaine gêne semble se dessiner. Si, dans une relation individualisée, le client veut bien collaborer pour en retirer certains bénéfices, il n'est pas forcément d'accord pour user de son temps à conseiller d'autres clients.

Verbatims : Le refus d'effectuer le travail du banquier pour les autres clients
Mon envie d'utiliser les T'chats est quasi inexistante. Cela ne me pose pas de soucis particuliers car si j'ai besoin d'informations particulières, j'appelle directement ma banque. Ce n'est pas aux autres clients de m'informer.
Les intérêts sont limités. Je ne vais pas aller sur le forum d'une banque qui sera à mon avis un peu trop austère et pas assez " fun ". C'est le rôle du conseiller de nous aider, si on se met à laisser faire ça aux particuliers.
<u>Je n'ai pas envie de créer des liens et de devoir informer les autres clients sur leur site pour le moment.</u>
Je n'ai pas envie de créer une conversation sur un site bancaire mais les onglets actualités, dossiers conseils, info pratiques sont bien vus. Je ne vois aucun intérêt à la présence de T'chats ou de forums sur un site bancaire, c'est au conseiller ou au guichetier de renseigner les clients

- **Implications managériales**

Consécutivement à notre étude qualitative, nous pouvons indiquer que les clients se sentent poussés à utiliser Internet en ce qui concerne la relation individualisée : par les banques, d'abord, afin d'externaliser une partie de leur production ; par eux-mêmes, ensuite, car ils ont ainsi l'impression de mieux gérer la relation avec leurs banques. En revanche, la résistance à utiliser le marketing communautaire est réellement importante. Le manque de contact direct en agence ne semble, par conséquent, pas pouvoir être compensé par la possibilité offerte aux consommateurs d'établir un lien entre eux sur les T'chats ou les forums des sites bancaires.

La gestion à distance de la relation doit donc se faire avec beaucoup de réflexion de la part des banques. Plusieurs risques sont à étudier. La prestation de service, sans aucun contact physique, apprend au client à ne plus avoir besoin de son conseiller. Cette autonomie peut même lui procurer le sentiment d'acquérir une expertise supérieure. Ainsi, la relation en agence risque d'être profondément modifiée. Cette gestion autonome du service bancaire par le client, induite par Internet, permet de ne plus subir la pression du conseiller commercial et apporte donc un certain confort au consommateur. Cette recherche de tranquillité, issue du « guichet à domicile » prouve qu'il y a une vraie méfiance envers les banques. La façon de fixer les objectifs aux conseillers commerciaux et la pression exercée sur eux seraient donc palpables par les clients qui la subiraient aussi en dernier ressort en agence. Enfin, les clients n'ont pas envie de développer des réseaux sociaux car cette situation leur paraît quelque peu inadaptée, sans valeur. Pire encore, si le secteur bancaire n'est pas le seul à avoir

industrialisé sa relation client et à l'avoir externalisée, il est par contre le seul à faire payer ses clients pour ce service sur Internet. Alors que le remplacement du guichetier par l'internaute a été possible, lui demander d'être un prescripteur et un conseiller semble aller trop loin. Le client accepte de travailler pour consommer, de payer ses outils de production (ordinateur, connexion à Internet...), mais il n'est pas prêt à travailler pour aider les autres clients dans un cadre communautaire où son expression est largement encadrée.

La relation client dans le domaine bancaire semble donc être à la croisée de deux chemins :

- Soit les banques continuent d'externaliser une partie de leur production sur les clients et jouent sur l'échange relationnel avant tout dans les agences physiques. La rapidité et l'efficacité du service offert sur Internet peuvent dès lors être suffisantes pour satisfaire une partie de la clientèle en ce qui concerne les opérations routinières et transactionnelles. Mais, l'accueil en agence doit alors être plus réfléchi au niveau des heures d'ouverture, des conseils donnés et de la relation client en général. Il s'agit d'aboutir à un enrichissement de la relation client en agence, non plus seulement au profit des banques comme cela peut être ressenti depuis la crise financière, mais aussi dans le cadre d'une relation gagnant-gagnant.
- Soit elles se lancent réellement dans un marketing relationnel sur Internet et une véritable gestion de la relation client doit être développée. Des investissements conséquents sont alors nécessaires au niveau du front office en raison de la force de vente qui doit être mobilisée pour répondre aux échanges de mails en direct avec les consommateurs et aux conversations via Webcams par exemple. D'autres investissements deviennent indispensables au niveau du back office pour traiter administrativement les demandes des clients et conserver des services innovants et à jour. Cette gestion de la relation client sur Internet implique une formation spécifique du personnel et des coûts qui peuvent être difficilement maîtrisables. La perte de trafic engendrée en agence pourrait néanmoins être compensée par un marketing relationnel axé sur des relations durables sur Internet permettant de créer de la confiance et de fidéliser la clientèle.

Conclusion :

Intégrer Internet à une gestion durable de la relation client s'avère difficile. Des conflits entre les canaux de distribution naissent de la coexistence de lieux de commercialisation virtuels et physiques. Ceci est vrai pour les banques mais aussi pour d'autres domaines économiques comme celui de la grande distribution ou bien encore du tourisme. Penser qu'Internet, parce qu'il s'agit d'un média interactif, serait capable de créer naturellement et automatiquement des relations durables serait une erreur. Pour qu'elle soit durable, cette relation doit être soutenue, entretenue, valorisée. De simples opérations répétitives sur les sites bancaires ne peuvent aboutir à une fidélisation de la clientèle. Par ailleurs, laisser aux seuls clients le soin d'établir des relations grâce au Web 2.0 s'avère être un pari risqué.

Cette étude démontre par ailleurs que les contraintes juridiques sont loin d'être rédhibitoires et que des solutions d'autorégulation peuvent être prônées afin de développer une utilisation sans risque des outils du Web 2.0 en matière de services bancaires. Les clients français sont encore très largement frileux dans l'utilisation de ces nouveaux outils dans la mesure où ils les perçoivent comme une forme d'exploitation de leur temps au service des autres. La communication relative à ces nouvelles stratégies bancaires doit par conséquent être réétudiée.

Les résultats de l'étude qualitative offrent de nombreuses pistes de réflexion. Une analyse de l'attitude des salariés du secteur bancaire face à cette relation à distance semblerait particulièrement utile dans la mesure où cette stratégie a des répercussions sur leur salaire voire, dans les années à venir, sur leur emploi.

Bibliographie :

- Barbry E. (2007), « Web 2.0: Nothing changes...but everything is different », *Communications & Strategies*, n° 65, 1st quarter 2007, p. 91.
- Cabinet Forrester Research (2008), « Les opération bancaires en ligne pour 2008-2013 », étude publiée le 18/02/2008.
- Capgemini (2007), « L'impact d'Internet sur le comportement d'achat des produits et services financiers », étude publiée en octobre 2007.
- Colombel L., Savard M., Perrien J. (2004), « Une analyse de l'utilisation du canal Internet dans le processus d'acquisition d'un produit financier : le cas des consommateurs canadiens », *Actes des 9^{ème} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, France, p. 2-16.
- Dujarier M.-A. (2008), *Le travail du consommateur. De Mc Do à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Editions La Découverte.
- Eiglier P., Langeard E. et Mathieu V. (1997), « Le marketing des services », *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Economica, p. 1937-1948.
- Evrard, Y., Pras B. et Roux E. (2000), *Market. Etudes et Recherches en marketing*, Paris, Dunod.
- Ganassali S. (2008), « Faire parler les mots : vers un cadre méthodologique pour l'analyse thématique des réponses aux questions ouvertes », *Décisions Marketing*, n° 51, p. 55-67.
- Gatfaoui S. (2007), « Comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance », *Décisions Marketing*, n° 46, p. 91-104.
- Hardouin R. (2007), « Observations sur les nouvelles obligations prétorienne des hébergeurs, à propos de l'affaire « Google vidéo », TGI Paris 19/10/2007 », *Juriscom.net*, 8/11/2007
- Louis D. (2005), « Le parrainage sur Internet : mode de fonctionnement et influence de la similarité perçue entre l'entité parrainée et le parrain », *Revue Française du Marketing*, vol. 205, n° 5, p. 41-70.
- Munos A. (2004), « TIC, multi canal et firmes de service : petit recueil des troubles marketing à l'usage de leurs managers », *Revue Française de Marketing*, n°199, p. 109-124.
- Munos A. (2005), « Prospective des services dans la distribution », *dans Commerce et Distribution : Perspectives et Services*, sous la direction de Badot O., Benoun M. et la collaboration de Fehri S., Editions Economica, p. 251-272.

- Notebaert J.-F. (2005), « L'interface homme-machine en commerce électronique : vers une création de lien social comme outil de positionnement stratégique », *Revue Française du Marketing*, vol. 205, n° 5, p. 71-90.
- Notebaert J.-F. (2007), « La création d'une relation via Internet : un changement d'attitude des internautes propre à orienter la stratégie des entreprises », *Colloque de l'ACFAS*, Trois-Rivières, Québec, Canada, CD-ROM.
- Notebaert J.-F., Assadi D., Attuel-Mendès L. (2008), « L'individualisation de la relation client sur Internet : une analyse comparative du service client en ligne des banques françaises », *Revue Management et Avenir*, n° 16, p. 176-192.
- Notebaert J.-F. (2009), « L'éco-blanchiment : une stratégie à risque face à la résistance des consommateurs », *Décisions Marketing*, n° 53, p. 71-74.
- Penaloza L. et Price L. (1993), « Consumer Resistance: A Conceptual Overview, Advances in Consumer Research », *Advances in Consumer Research*, n° 20, p. 123-128.
- Rapport Assemblée Nationale, n° 627 des Députés Jean Dionis du Séjour et Corinne Erhel sur l'application de la LCEN, 16 avril 2008.
- Rapport de la Fédération Bancaire Française (2007), « le secteur bancaire en chiffres ».
- Roux D. (2007), « La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 4, p. 59-80.
- Thoumyre L. (2007), « Affaire eBay c/ DWC : quand le statut d'hébergeur n'empêche pas de réguler », *Juriscom.net*, 24/11/2007.
- Wang L.C., Baker J., Wagner J.A. et Wakefield K. (2007), « Can a retail web site be social? », *Journal of Marketing*, n° 71, p. 143-157.