

# **Les banques doivent-elles avoir peur du Web 2.0 ?**

**Mathieu Paquerot**

**Maître de Conférences Université de La Rochelle**

**CEREGE LR-MOS EA 1722**

**Anne Queffelec**

**CEREGE LR-MOS EA 1722**

***Université de La Rochelle, ESC La Rochelle***

***Isabelle Sueur***

**Maître de Conférences Université de La Rochelle**

**CEREGE LR-MOS EA 1722**

**[isabelle.sueur@univ-lr.fr](mailto:isabelle.sueur@univ-lr.fr)**

***Institut de Gestion - 39 rue de Vaux de Foletier 17024 La Rochelle  
Cedex 1***

## **Résumé**

L'évolution du web 1.0 au web 2.0 est marquée par le passage d'un média de diffusion du type one to one à une plate-forme permettant l'échange de contenus de type many to many. La démocratisation de l'accès à Internet a été suivie par la démocratisation des producteurs de contenus, en cela aidée par la mise à disposition d'outils de plus en plus simples à utiliser. Les entreprises peinent à appréhender ces nouveaux espaces de communication car elles ont en partie perdu la maîtrise du contenu. Les outils générés par le web 2.0 (forums, blogs, réseaux sociaux, communautés...) sont à la fois sources d'opportunités extraordinaires et vecteurs de risques importants. Les banques utilisent très peu ces outils de communication avec leur clientèle de particuliers. Dans une première partie nous détaillerons les outils issus du web 2.0 en mettant en lumière leurs avantages et leurs limites. Nous verrons aussi la manière dont les banques peuvent les exploiter. Puis nous analyserons les risques inhérents à l'utilisation de ces nouveaux outils de communication, notamment en termes de réduction d'asymétrie d'informations et de compétences. Les notions d'équité, de pouvoir de négociation et d'accroissement des conflits viendront éclairer notre réflexion.

**Mots clés** : banque, Web 2.0, clientèle particulière, fidélisation

# Les banques doivent-elles avoir peur du Web 2.0 ?

## Résumé

L'évolution du web 1.0 au web 2.0 est marquée par le passage d'un média de diffusion du type one to one à une plate-forme permettant l'échange de contenus de type many to many. La démocratisation de l'accès à Internet a été suivie par la démocratisation des producteurs de contenus, en cela aidée par la mise à disposition d'outils de plus en plus simples à utiliser. Les entreprises peinent à appréhender ces nouveaux espaces de communication car elles ont en partie perdu la maîtrise du contenu. Les outils générés par le web 2.0 (forums, blogs, réseaux sociaux, communautés...) sont à la fois sources d'opportunités extraordinaires et vecteurs de risques importants. Les banques utilisent très peu ces outils de communication avec leur clientèle de particuliers. Dans une première partie nous détaillerons les outils issus du web 2.0 en mettant en lumière leurs avantages et leurs limites. Nous verrons aussi la manière dont les banques peuvent les exploiter. Puis nous analyserons les risques inhérents à l'utilisation de ces nouveaux outils de communication, notamment en termes de réduction d'asymétrie d'informations et de compétences. Les notions d'équité, de pouvoir de négociation et d'accroissement des conflits viendront éclairer notre réflexion.

**Mots clés :** banque, Web 2.0, clientèle de particuliers, fidélisation

## INTRODUCTION

Les marques de produits de grande consommation découvrent les nouveaux espaces de communication offerts par le Web. De plus en plus de managers sont convaincus que l'ère numérique va transformer l'identité des marques et que les changements à venir sont largement sous-estimés (Simon Clift, CMO, Unilever Marketing Week, 17 juin 2009). Néanmoins l'importance des audiences potentielles des media sociaux (La marque Nutella compte par exemple plusieurs millions de fans sur le réseau Facebook) nécessite une longue période d'observation et de réflexion avant d'entamer des actions précises. Ces difficultés, combinées à la nature spécifique des produits bancaires d'une part, et aux conditions de transaction d'autre part (qui dépendent largement de la situation personnelle du client : âge, patrimoine, projet, revenus...), peuvent expliquer la frilosité des banques par rapport à ces nouveaux espaces de communication interactifs offerts par le Web 2.0. La difficulté pour les banques, face à des outils favorisant la transparence, et sans censure réelle sur la nature des questions qui pourraient être posées par des clients sur des forums ou des réseaux, consiste à gérer le degré d'information communicable au client. Il est important d'éviter de donner des explications trop précises sur les raisons qui ont fait que tel prêt a été accordé à M. Y et refusé à M. X. Ou encore que M. Y a bénéficié de meilleures conditions pour une même transaction que M. Z. Les caractéristiques du client influencent fortement les transactions, différenciant bien là le secteur bancaire de nombreux biens et services de grande consommation. La réduction de l'asymétrie d'information résultant du développement du web 2.0 est susceptible d'engendrer un développement des conflits entre clients et enseignes bancaires. Les cadres théoriques de l'agence et des coûts de transaction sont parfaitement adaptés à cette situation d'accroissement des conflits liée à une diminution de l'asymétrie d'information entre les partenaires.

Une étude récente parue en Mai 2009 dans ABA Banking Journal (Cocheo, 2009) et réalisée en ligne auprès de 100 banques de toute taille révèle que 62% des répondants n'utilisent pas les médias sociaux et ne prévoient pas de les utiliser dans les prochaines années. Seul 22 % d'entre eux prévoient d'utiliser de tels médias en 2009. Pourtant, Le dernier Baromètre Banque, Finance, Assurance et Crédit en Ligne (Médiamétrie/Netratings, FEVAD - mars 2009) souligne le rôle fondamental d'Internet pour la « *gestion, la recherche d'informations, et la souscription de produits bancaires, financiers, d'assurances et de crédit* ».

La prudence des banquiers pour le Web 2.0 est sans doute liée aux nombreuses questions que soulèvent ces nouvelles formes de communication. Dans une première partie, nous montrons que le Web 2.0 présente un intérêt certain pour le domaine bancaire. Nous nous attachons ensuite à expliquer qu'il peut également être une source de risques importants et que des réflexions sur les changements sont nécessaires au sein des organisations. L'interactivité avec les clients particuliers et entre eux peut constituer une petite révolution pour le domaine bancaire et la gestion de la relation client.

## **1. LES BANQUES ET LE WEB 2.0 : QUELLES OPPORTUNITES ?**

Le canal web est aujourd'hui incontournable pour toute entreprise, quelle que soit sa taille. Les banques ont très vite pris le virage du web 1.0 en proposant des portails très documentés, permettant aux clients d'accéder facilement à leurs comptes et de réaliser des opérations courantes. Mais le passage au web 2.0, qui marque une vraie révolution tant sur le plan technique que sur le plan relationnel, semble beaucoup plus laborieux. Cette version évoluée de la Toile propose des outils que les banques s'approprient encore difficilement malgré les opportunités variées qu'ils représentent. Peut-être les banques ne sont-elles pas en mesure aujourd'hui de percevoir l'utilité de ces outils ?

### **1.1. LES NOUVEAUX OUTILS DU WEB**

Les opportunités offertes par le Web 2.0 reposent d'une part sur l'évolution des technologies et des outils disponibles et d'autre part sur l'appropriation qu'en ont fait les utilisateurs d'Internet.

#### **1.1.1. Du web 1.0 au Web 2.0**

L'évolution du Web 1.0 au web 2.0 est liée à une progression technologique et à un contenu qui se veut de plus en plus riche et ouvert. Très simplement, cela se caractérise par le passage d'une vision « one to many » à celle du « many to many ». Dans le web 1.0, chaque site était créé individuellement, l'internaute naviguant de l'un à l'autre sans autre forme d'interconnectivité. Le web 2.0 apporte une nouvelle idée : la construction en commun d'une structure composée de matériaux apportés par chacun. Concrètement, Wikipedia, Youtube, Flickr, Dailymotion sont les principales réussites du Web 2.0. Des outils et protocoles ont été mis en place pour permettre son développement. On peut construire un blog collaboratif en syndiquant et remixant les actualités. On peut alors considérer les sites se revendiquant du web 2.0 comme des plateformes destinées à accueillir des contenus de la part des utilisateurs, qui deviennent alors des « webacteurs », contributeurs à part entière.

On parle aussi d'amélioration de l'expérience utilisateur dans la mesure où le Web 2.0 combine une amélioration de l'interface utilisateur, des architectures plus flexibles, des protocoles de communication plus ouverts et surtout une interopérabilité plus poussée. Le web 2.0 peut se développer grâce à la diffusion d'améliorations technologiques, ergonomiques et sémantiques.

Les banques sont évidemment toutes présentes sur le Web. Mais la navigation nous permet de constater que les enseignes restent clairement dans une optique web 1.0, c'est-à-dire distillent une information conséquente, proposent des simulations de prêts, offrent la consultation des comptes à distance... mais aucun des sites consultés<sup>1</sup> ne propose d'espace issu du web 2.0. Cependant, la Caisse d'Épargne propose un lien direct sur son site [www.espritrunning.com](http://www.espritrunning.com), qui fonctionne selon le principe d'un site communautaire avec création d'un profil, possibilité de nouer un dialogue avec les autres internautes, d'annoter des articles... Dans un esprit similaire, la Société Générale et son site [www.paramourdurugby.com](http://www.paramourdurugby.com) propose aux internautes de créer leur blog autour de leur passion pour le rugby. Mais nous sommes loin des problématiques strictes de la banque.

L'utilisation optimale des possibilités du web 2.0 suppose le maniement de toute la palette des outils qui sont nés des caractéristiques de cette évolution.

### **1.1.2. Les outils du web 2.0**

L'efficacité des différents outils du web 2.0 pour les banques dépend aussi du fait que ces outils sont issus de sources internes, c'est-à-dire à l'initiative des établissements, ou externes, donc impulsés par des clients ou des tiers. La maîtrise des espaces est bien évidemment complète dans le premier cas : un modérateur peut intervenir sur les posts trop partisans ou négatifs, le blogueur « maison » décide unilatéralement du contenu, le directeur de l'agence virtuelle oriente sa politique, le créateur d'une communauté peut poser son veto à l'admission d'un membre.

Ces nouveaux outils autorisent de nouvelles pratiques publicitaires et marketing.

---

<sup>1</sup> [www.caisse-epargne.fr](http://www.caisse-epargne.fr)  
[www.bnpparibas.net](http://www.bnpparibas.net)  
[www.particuliers.societegenerale.fr](http://www.particuliers.societegenerale.fr)  
[www.credit-agricole.fr](http://www.credit-agricole.fr)  
[www.labanquepostale.fr](http://www.labanquepostale.fr)  
[www.banquepopulaire.fr](http://www.banquepopulaire.fr)  
[www.cic.fr](http://www.cic.fr)

### Encadré 1 : Big Brother is watching you

Google, avec les Google Ads a été précurseur en affichant des publicités en relation avec les mots clés recherchés par l'internaute. Ainsi, en cherchant « crédit automobile », des liens vers SOFINCO, la Société Générale... s'affichent.

Plus finement, et de façon un peu plus intrusive, Google Mail scanne les contenus des emails et affiche automatiquement, lors de la lecture du message, à droite de l'écran des liens vers des sites en relation avec des mots contenus dans le corps du message.

Par exemple, un message à propos d'un crédit automobile récent fait ressortir une publicité pour meilleures-offres-prets.com, creditclubfinances.fr, boursorama.com, etc.

En novembre 2007 Facebook a lancé officiellement la mise en service de son programme spécifique de publicité numérique SocialAds.

L'annonceur propose à la régie une publicité et une cible suivant différents critères (sexe, âge, localisation géographique, niveau d'étude...) et Facebook sélectionne dans sa base de 140 millions d'utilisateurs les profils correspondant, qui recevront chacun une publicité ainsi très ciblée.

On pourrait imaginer que l'étape suivante consiste à faire de même, non plus sur des emails, mais sur des forums de discussion, et en temps réel sur des chats.

Le tableau 1 présente les outils les plus courants du Web 2.0, leur utilisation possible par les banques ainsi que les avantages et inconvénients de chaque outil.

Tableau 1 : Les outils du Web 2.0

Outil	Utilisation possible par les banques	Avantages	Inconvénients et limites
Forums : Espaces virtuels de discussion	-Diffusion d'informations  -Conseils  -Recrutement de nouveaux clients	-Possibilité d'intervenir via le modérateur (pour la gestion d'un forum par la marque)  -Proximité ressentie par le consommateur	-Définition des responsabilités floue  -Circulation d'informations erronées  -Dénigrement marketing par les concurrents (troll)
Blogs : A l'image d'un journal de bord ou journal intime, un individu y délivre un contenu. Commentaires possibles des lecteurs	-Diffusion d'informations spécialisées	-Possibilité d'orienter les débats en choisissant les thématiques	-Visibilité

Chat : messagerie instantanée avec plusieurs interlocuteurs.	-Entretien à distance avec un conseiller de clientèle	-Réactivité -Gain de temps -Gain en structure -Possibilité d'externaliser le service	-Disposer de l'information immédiatement  -Disposer des ressources
Réseaux sociaux : sites internet permettant à l'internaute de s'inscrire et de renseigner un profil. L'intérêt est de pouvoir créer et gérer une liste de contacts	-Recrutement de clients (cartes co-brandées)  -Recrutement de collaborateurs  -Buzz marketing	-Possibilité de créer sa page et de distiller des informations exclusives  -« Personnification » de la marque	-Risque de piratage
Communautés : groupes de personnes qui interagissent entre elles, partagent et utilisent des informations liées à des centres d'intérêt, caractéristiques ou activités professionnelles communes.	-Fidélisation	-Possibilité de faire du marketing viral ou tribal  -Proximité de valeurs entre la marque et les consommateurs	-Risque de boycott  -Désinformation  -Sabotage par les concurrents
Mondes virtuels : mondes créés artificiellement par un programme informatique et hébergeant une communauté d'utilisateurs pouvant s'y déplacer et y interagir sous forme d'avatars	-Vitrine virtuelle	-Possibilité d'avoir une présence « physique » via une agence  -	-Visibilité réduite  -l'effet de mode est passé
Wikis : logiciel à la fois système de composition de pages web, outil de travail collaboratif et espace de discussions. L'ensemble des utilisateurs peut modifier les pages ou les enrichir	-Construction de base de savoirs, de FAQ,... par les clients et pour les clients	-Création de connaissances collectives  -Intérêt commercial	-Contrôle de l'information  -Mobilisation de ressources en interne
Tags : étiquettes. Choies et attribuées librement par les internautes ; mots clés qui permettent de définir, classer puis rechercher des documents, des favoris, des images.	-Orientation des clients sur le site de la banque  -Organisation de l'information	-Circulation de l'information  -Corrélation avec d'autres thèmes	-Choix des mots-clés essentiel  -Visibilité réduite
FAQ : (Frequently Asked Questions) document régulièrement mis à jour, regroupant les réponses aux questions posées	-Gain de temps sur des réponses aux questions les plus fréquentes avec possibilité de faire rédiger en partie les réponses par les clients (avec une validation par un professionnel).	-Contrôle de l'information  -information complète  -vise l'exhaustivité	
Flux RSS : fichier texte particulier dont le contenu est produit automatiquement en	-Diffusion de l'information et des	-Circulation, pertinence et mise à	-

fonction des mises à jour d'un site Web	offres promotionnelles	jour de l'information	
Widgets : petit programme servant surtout de support de publicité mais apportant une information immédiate et variée	-Affichage des mouvements sur les comptes en temps réel  -Cours de bourse	-Présence permanente à l'esprit du client  -Diffusion d'informations choisies en temps réel  -Valeur ajoutée de certaines fonctions	-Pertinence de l'information  -Outil très répandu actuellement.

L'appropriation de ces outils par les banques peut prendre du temps. Il faut garder présent à l'esprit que le simple email n'est pas encore adopté par toutes les banques. Elles ne permettent pas nécessairement encore à leurs conseillers de communiquer avec leurs clients par email (l'un des outils de base du Web 1.0), pour des raisons de responsabilité juridique notamment. Pourtant les opportunités offertes par le Web 2.0 sont bien réelles.

Selon Markess International, les principaux enjeux en matière de relation client sont relatifs à la fidélisation pour 41% des entreprises, la détection, la prospection, l'acquisition de clients pour 25%, et la connaissance des attentes des clients pour 14%<sup>2</sup>.

Le Web 2.0 offre de des opportunités intéressantes pour atteindre ces objectifs et devenir proactif dans le développement de la qualité relationnelle dont les fondements sont la confiance, la satisfaction et l'engagement.

## 1.2. DEVELOPPER LA FIDELITE DU CLIENT

Les définitions de la fidélité des clients sont nombreuses. Il existe néanmoins un consensus sur le fait que la véritable fidélité, si elle se manifeste par un comportement d'achat récurrent, doit s'accompagner d'une attitude favorable, du désir développer la relation dans le temps et de la capacité à résister au chant de la concurrence. Oliver (1997, 392) définit ainsi la fidélité comme « un engagement profond d'acheter de nouveau un produit ou service qu'il préfère, de manière répétitive dans le futur, en dépit des influences situationnelles et des efforts marketing susceptible d'induire un changement de comportement ». Les facteurs susceptibles

---

<sup>2</sup> Enquête réalisée de juillet à septembre 2007, au travers de 200 interviews de responsables et décisionnaires au sein d'organisations privées et publiques de plus de 10 employés et d'entretiens auprès de 40 prestataires et citée par Relation Client Magazine N°72 - 01/12/2007 - Jérôme Pouponnot « Le CRM dynamisé par les technologies web et mobiles ».



d'expliquer l'engagement du client sont multiples et peuvent être contingents de différents éléments comme le secteur d'activité, le degré d'implication du client, son expérience... Les antécédents de la fidélité sont de nature affective (engagement affectif, attachement à la marque - Lacoeuilhe, 2000, Thompson et al., 2005) ou cognitive (La confiance par exemple). Il paraît raisonnable de supposer que dans le domaine bancaire, la fidélité des clients repose plutôt sur des bases rationnelles qu'affectives. En ce sens, la satisfaction, ainsi que les concepts clés identifiés par Morgan et Hunt (1994) que sont la confiance et l'engagement, nous semblent pouvoir constituer des leviers d'action intéressants dans le secteur bancaire. Néanmoins, si l'utilisation du web 2.0 en vue du développement de communautés/tribus telles que conçues dans l'approche postmoderne (une passion partagée, une histoire et des rites, voir par exemple Cova, 2006) n'est pas réaliste dans le domaine bancaire, les possibilités qu'il offre ne doivent pas être sous-estimées. On peut imaginer l'émergence, via des chats et autres forums, de prescripteurs qui, n'étant pas les conseillers commerciaux de la banque seraient perçus comme plus légitimes car plus indépendants, moins intéressés que l'enseigne bancaire. Les enseignes ont aussi intérêt à interioriser les sites potentiellement critiques pour mieux les gérer et les utiliser afin d'améliorer l'éventail des services offerts. C'est aussi évidemment un moyen de maintenir des moments de contact entre la banque et ses clients, moments choisis par le client, et en dehors d'un épisode de transaction (Encadré 2). Ceci pourra contribuer au renforcement des dimensions crédibilité, intégrité, et bienveillance de la confiance du client (Gurviez et Korchia, 2002). Par ailleurs, les clients qui s'expriment, qui fournissent des conseils, entrent dans une réelle logique d'échange ce qui peut renforcer la dimension affective de leur engagement. On peut même s'interroger sur la capacité de telles pratiques à développer la dimension sociale de la satisfaction retirée de la relation.

Le marketing relationnel est le fait d'attirer, de maintenir et de renforcer les relations avec le client (Berry 1983, p 25). Les outils présentés dans le tableau 1 peuvent largement contribuer à atteindre ces objectifs. En particulier, ils peuvent très directement influencer trois des marchés identifiés par Christopher, Payne et Ballantyne (1991) dans leur conception du marketing relationnel. Il s'agit :

1/ du marché des clients actuels et potentiels,

2/ du marché de référence, (recommandations des clients),

3/ du marché d'influence (analystes financiers, groupes de consommateurs, presse, Etat et actionnaires).

Les incidences des forums, des blogs, etc sur les marchés de référence et les marchés d'influence ne sont pas encore clairement mesurées, cependant le développement important de ces outils sur le Net laisse penser que leur impact sur l'engagement des clients peut être significatif. En effet, si on se réfère à la définition de l'engagement proposée par Kiesler (1971), citée par Lichtlé et Plichon (2008), l'engagement de l'individu s'accroît avec son activité. L'activité déployée par un internaute au sein d'un espace social mis à sa disposition par son enseigne bancaire devrait donc naturellement conduire au renforcement de son engagement.

#### Encadré 2 : Diversifier les occasions de contact au-delà de l'aspect transactionnel

Le web 2.0 permet aux banques d'élargir les thèmes de communication pour se rapprocher de leurs clients. Le site d'HSBC est à cet égard assez révélateur de cette tendance. Il s'inscrit clairement dans une logique de dialogue et d'échange. Son nom révèle une promesse claire : <http://www.votrepointdevue.fr>, et le site invite dès sa première page les internautes à s'exprimer : « Chez HSBC nous pensons que la confrontation des points de vue enrichit le monde et le fait avancer. Nous avons donc créé cet espace de dialogue où chacun est libre d'exprimer son point de vue et de le confronter à celui des autres. ». Les thèmes abordés ne sont pas en lien avec la banque mais avec la société, l'écologie, etc

La Caisse d'Epargne (<http://suggestions.beneficesfutur.fr/>) a opté pour la même stratégie de communication pour collecter l'avis des internautes sur le développement durable. Le site est organisé autour de 4 thèmes (La responsabilité d'une banque dans la société, la relation commerciale de la banque avec ses clients, la banque et l'environnement, la banque et les nouvelles formes d'économie). Les internautes peuvent, sur chacune de ces thématiques proposer une idée et réagir sur les idées proposées par d'autres. Par ailleurs La Caisse d'Epargne réagit aux idées des internautes.

Ces deux exemples illustrent comment le web 2.0 permet à la banque de communiquer sur ses valeurs, de mieux connaître ses clients et de collecter des idées. En élargissant les centres d'intérêt partagés, les enseignes peuvent se différencier via le développement d'une proximité affective avec leur clientèle. Ceci est d'autant plus important que l'offre de produits, par nature réglementée, ne permet la différenciation entre enseignes.

### 1.2.1. La production collective de savoirs par les clients

Le web 2.0 est ainsi que nous l'avons expliqué une source importante d'interaction, de communication et d'activisme.

Dans cette perspective, les clients échangent leurs expériences, se conseillent entre eux, profitent de l'expertise de certains dans des domaines spécifiques et produisent collectivement un savoir dans de nombreux domaines. On voit ainsi apparaître des wikis sur des sujets spécialisés tels que la finance, l'épargne. Ainsi, le site [www.wiki.jepargne-utile.com](http://www.wiki.jepargne-utile.com) constitue une bonne illustration de ce que peut apporter le Web 2.0 aux internautes. Conçu sur le modèle de Wikipédia, ce site entend informer les internautes sur la Finance Utile. Ces derniers peuvent enrichir le contenu, tout comme des contributeurs plus institutionnels tels que des sociétés de gestion (Sarasin, Dexia, Natixis) ou des experts (Novethic ou Quantalys).

Les banques doivent intervenir dans cet apprentissage collectif et mettre en avant leur expertise pour se différencier des concurrents. Il serait en effet paradoxal que les clients bancaires ne puissent pas échanger avec les opérateurs bancaires pour améliorer leur connaissance des produits et des services.

En faisant montre de pédagogie sur ces sites et en favorisant leur création (notamment sur leur portail), elles pourraient améliorer leur légitimité auprès des clients et accroître leur capital confiance. La confrontation avec les avis des clients pourrait renforcer la validité de leurs arguments et de leurs propositions tout en leur permettant de se réappropriier le conseil. Ceci devrait améliorer la qualité relationnelle perçue par le client.

Finalement, la participation du client, dans le secteur de la banque de détail, nous semble pouvoir relever des conceptions suivantes (d'après Cova et Ezan 2008) :

- Lead user : le consommateur actif peut être à la source d'innovations liées à la prestation de service plus qu'aux produits qui par nature sont réglementés. Par exemple, les clients pourraient, via un espace communautaire, décider des thèmes sur lesquels ils souhaitent bénéficier de l'expertise de la banque : placements boursiers, transmission de patrimoine ou encore gestion de la dépendance, etc.
- Rencontre de service : Si les clients peuvent aujourd'hui choisir une carte bancaire qui leur ressemble (cartes affinitaires), ils pourront, dans un futur proche, opter de plus en

plus facilement pour une carte complètement personnalisée (par exemple avec la photo de leur animal de compagnie favori !<sup>3</sup>).

- **Expérience de consommation.** : Le client actif sur un blog ou un forum peut se sentir valorisé et retirer du plaisir de cette activité. L'argent étant un sujet sérieux et valorisant certains clients n'hésiteront pas à faire bénéficier les autres de leur expertise. Ils pourront en tirer une valorisation 1/ via la reconnaissance de leurs pairs et 2/ pour les plus experts au travers d'une éventuelle monétisation de leur savoir. Par exemple sur le site [www.boursorama.com](http://www.boursorama.com), les boursosStars sont les contributeurs qui ont obtenu les meilleures évaluations de leurs messages par les autres internautes.
- **Consumer empowerment.** : Le développement de l'expertise du client plaide pour un accroissement de son autonomie vis-à-vis du conseiller. Par conséquent ce dernier a intérêt à améliorer sa pratique professionnelle, de façon à développer la dépendance du client.

Carù et Cova (2008) résument bien la situation : « Aux compétences développées par le cumul d'expériences quotidiennes avec un produit ou un service s'ajoute un ensemble de connaissances quasi-théoriques accessibles grâce à la multiplication des technologies de l'information, avec au premier chef, Internet et le Web 2.0. L'expérience du consommateur est ainsi de moins en moins une imposition de l'entreprise et du marché et de plus en plus une co-création entre le consommateur et le fournisseur »

### **1.3. DES EXEMPLES D'UTILISATION POSSIBLE DU WEB 2.0 PAR LES BANQUES**

Les possibilités offertes par le Web 2.0 sont larges et encore relativement inexploitées par les banques en France. Afin d'illustrer notre propos, nous présentons deux exemples d'utilisations du web 2.0.

#### **1.3.1. Le marketing viral**

Le web 2.0 est un outil formidable pour le développement du marketing viral. Les tags et la diffusion de l'information sur les réseaux sociaux ou via les blogs présentent un grand nombre d'avantages pour un coût relativement modeste.

Curieusement, les banques sont relativement absentes dans cette discipline, même lorsqu'elles utilisent l'humour dans leurs campagnes de publicité classiques ou qu'elles souhaitent toucher

---

<sup>3</sup> Revue Banque, novembre 2008, n° 707, dossier Cobranding, 30-54.

une clientèle jeune particulièrement sensible à ce type de communication susceptible de « dédramatiser » l'image des banques.

**Encadré 3 : Un exemple d'utilisation du marketing viral par BNP Paribas**

BNP Paribas (2007) a utilisé le marketing viral pour sa campagne de publicité tapluskaentrer avec Eric et Ramzi à destination d'une clientèle jeune. L'objectif de la campagne était de dédramatiser l'image de la banque auprès des jeunes. Des vidéos des publicités ont été postées sur le site Dailymotion et Youtube. Les deux humoristes ont réalisé plusieurs vidéos déposées sur ces mêmes sites dans un style très décalé en phase avec la clientèle jeune. Globalement, ces vidéos ont été vues entre 1500 et 4500 fois et plus de 500 000 fois pour le bêtisier de la publicité, ce qui ne constitue pas un véritable succès en termes de buzz ([www.tapluskaentrer.com](http://www.tapluskaentrer.com), [www.youtube.com](http://www.youtube.com), [www.dailymotion.com](http://www.dailymotion.com) ).

Le principe même de cette technique repose sur la libre circulation de l'information. On compte sur les interactions de la communauté pour en assurer la diffusion. Mais si l'enseigne est à l'initiative de la campagne, il n'est pas aisé pour elle d'en maîtriser le cheminement. Lancée au mauvais moment, auprès de la mauvaise cible ou dans un contexte inopportun, le résultat obtenu peut être tout à fait contraire à celui escompté. Le détournement du message peut se faire soit par les internautes eux-mêmes, jugeant parfois le message déplacé, soit par les concurrents, qui saisissent l'occasion d'orchestrer une opération de dénigrement en détournant le message initial.

**1.3.2. Les cartes co-brandées : une application au marketing des réseaux sociaux**

Les réseaux sociaux regorgent d'informations précieuses sur les passions et les goûts de leurs participants. Sur des espaces tels que Flickr, Facebook,... les internautes affichent des informations personnelles qu'ils refuseraient sans doute de dévoiler dans des enquêtes marketing. L'utilisation de cette information précieuse fait aujourd'hui l'objet d'une attention particulière des marketeurs. Les cartes co-brandées constituent une opportunité à cet égard.

Les banques peuvent prospector les clients avec une démarche très ciblée en fonction des hobbies qu'ils affichent sur leur profil ou des « groupes » constitués sur les réseaux sociaux. Il est d'ailleurs possible de réaliser cette récolte de fichier dans l'anonymat le plus total en créant un faux profil d'internaute pour récupérer les adresses mail des prospects auxquelles seuls les contacts directs ont accès.

Ces informations peuvent également permettre de fidéliser les clients en proposant des avantages et une communication directement liés à leurs centres d'intérêt ainsi identifiés.

**Encadré 4 : La Société Générale fait sa pelote...**

Ainsi, en février 2009, la Société Générale proposait pour 12 €/an aux supporters du club de rugby Biarritz Olympique Pays Basque une carte bleue Visa ou Visa premier leur offrant des tarifs préférentiels dans la boutique du club. Dans le même temps, la banque proposait un service équivalent aux passionnés de pelote basque, en partenariat avec la fédération française de pelote basque. Les détenteurs résidant au Pays Basque se sont vu offrir deux places pour les demi-finales du Master du Pays Basque ou du Pau Master Etorki. Ils ont bénéficié également de 15% de réduction pour les finales.

L'accès aux données comportementales issues des réseaux sociaux (ou des communautés) doit cependant se faire avec prudence. Une utilisation abusive et une sollicitation excessive pourraient engendrer de fortes réactions de rejet de la part des membres.

Nous avons donc vu que le web 2.0 offre de multiples opportunités aux banques. L'esprit ouvert, collaboratif, favorable à la libre circulation de l'information et caractérisé par des relations fortes et rapides entre les internautes peut tout à fait servir les objectifs des enseignes. Mais ces mêmes avantages, qui sont des processus finalement assez difficiles à canaliser, peuvent très rapidement se transformer en risques. Si la banque peut donner l'impulsion (en créant un forum, en investissant les réseaux sociaux, en animant un blog), son outil peut rapidement être détourné et se retourner contre elle. Cela explique partiellement leur utilisation timorée de ces nouvelles formes de communication. En outre l'utilisation de ces outils nécessite de développer de nouvelles compétences pour les conseillers afin qu'ils puissent intervenir sur ces espaces de communication. Former les conseiller et réorganiser leur temps de travail implique une réflexion organisationnelle importante. Le défi majeur dans cette perspective est de retrouver l'instantanéité (caractéristique du Web 2.0) dans la relation bancaire. Des considérations techniques doivent également être prises en compte selon la nature des outils utilisés (Visioconférence, voix sur IP, etc.)

## **2. LES RISQUES LIÉS AU WEB 2.0**

Le Web 2.0 risque de bouleverser les relations de pouvoir entre les banques et leurs clients. Nous allons tenter d'analyser ce phénomène en nous appuyant sur la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) et la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985). Ce cadre

théorique est en effet particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit d'analyser les relations de dépendance entre les acteurs et les différents conflits résultants de la diminution d'asymétrie d'information.

### 2.1. DU ONE TO MANY AU MANY TO MANY

Les banques développent classiquement avec leurs clients une communication de type one to many. Ce schéma présente quelques avantages pour la banque car le fait de maintenir le client dans un isolement lui permet de garder en partie le pouvoir dans la relation commerciale.

Dans la stratégie classique de *Voice or Exit* (Hirschman 1970), une voix isolée est toujours moins puissante et l'option de sortie n'est pas toujours possible pour les clients compte tenu des coûts de transaction liés à un changement d'enseigne (frais divers de clôture de compte, temps passé à faire les formalités, ...) (Des Garets, Sueur, Paquerot 2009). Cet accroissement des coûts de sortie est une stratégie classique d'enracinement et permet au partenaire qui en bénéficie d'accroître son pouvoir de façon illégitime par rapport à ses performances (Paquerot 1996).

Le Web 2.0, en facilitant le recours à la médiatisation et en permettant l'agrégation des « voix » augmente le pouvoir de la contestation et le coûts des conflits avec les clients à travers, par exemple, l'organisation et la structuration des associations de clients ou la mobilisation accrue de moyens juridiques (action organisée des clients contre la banque) ou de moyens de communication permettant d'attaquer la réputation de la banque (newsletters aux clients, blogs, sites internet, réseaux sociaux, etc.).

Au schéma classique du *Voice or Exit*, dans lequel la sanction du client envers la banque se traduit par « un vote avec les pieds » du premier en cas de conflit ou d'insatisfaction par rapport au second, s'ajoute une autre forme de sanction entraînant un coût en termes de réputation pour l'enseigne grâce à la médiatisation du conflit sur les espaces communautaires du Web 2.0.

Le client n'est plus isolé dans sa relation avec l'entreprise, il peut se retrouver au sein d'une communauté de clients, collectant collectivement de l'information (ce qui en réduit considérablement le coût) et en négociation permanente avec la banque. Dans une relation one to many, les clients sont isolés les uns des autres. L'asymétrie d'information est donc plus importante, même si elle peut être relativisée par la concurrence et un accès de plus en plus facilité aux conditions de transaction, à travers les courtiers en ligne notamment

(meilleurtaux.com,...) pour une opération particulière (un prêt, un placement,...) ou encore par le développement de la multibancarisation.

Cependant, les échanges entre les clients d'une même banque, des clients de plusieurs banques ou encore des clients d'une même banque mais multibancarisés compliquent le travail des conseillers.

## **2.2. LA REDUCTION DE L'ASYMETRIE D'INFORMATION**

Dans une relation d'agence classique, le pouvoir de l'une des parties au contrat dépend largement des connaissances spécifiques dont elle dispose et du degré de dépendance de l'autre partie par rapport à ces connaissances ou savoir-faire. En la matière, le conseiller bancaire est supposé avoir plus d'informations « utiles » et plus de compétences que ses clients. Le Web 2.0 peut remettre ces avantages en cause.

### **2.2.1. L'avantage informationnel des banques**

Les banques disposent d'une meilleure information que les clients sur les caractéristiques techniques des produits, le système financier et les différentes transactions possibles.

La grande variété des produits, leur complexité, ... favorisent cette asymétrie d'information entre le client et la banque et procure à cette dernière un avantage dans la négociation. Elle justifie également le rôle des conseillers auprès des clients.

Cependant, les échanges entre les individus sur les espaces communautaires du Web 2.0 vont améliorer la quantité et la qualité de l'information disponible et du fait des interactions entre les internautes vont permettre aux participants de se poser plus de questions sur la transaction qu'ils souhaitent réaliser. Ce processus permet d'améliorer globalement la décision. Les études sur le Social banking montrent par ailleurs que la participation des usagers à des forums ou à des réseaux sociaux traitant des problématiques bancaires peut améliorer la qualité de leurs décisions financières et bancaires.

"La sagesse des foules" (Surowiecki 2004) légitime l'intérêt de la variété des opinions pour améliorer les processus de décision.

Cette recherche d'informations extérieures peut avoir des effets importants sur les conditions de négociations auprès des banques, car elle réduit l'asymétrie d'information entre le client et la banque et favorise la concurrence sur les conditions de réalisation des transactions. Les avis "professionnels" des conseillers bancaires peuvent être mis à mal par ce processus.



### **2.2.2. Réduction de l'asymétrie des compétences**

En moyenne le client est moins bien formé que les conseillers bancaires aux transactions financières. La notion de conseiller bancaire rappelle aux clients que la banque a une expertise dans le domaine et qu'elle doit le conseiller pour prendre les meilleures décisions. Cet écart de compétence augmente l'asymétrie d'information entre la banque et le client et peut constituer une source d'opportunisme pour les opérateurs bancaires. Ces situations de dépendance envers les ressources ont été largement étudiées dans la littérature (Crozier (1963), Pfeffer (1981) Pfeffer et Salancik (1978)).

Les outils du Web 2.0 peuvent permettre aux clients de réduire cette asymétrie des compétences. En effet, les compétences collectives peuvent compenser l'écart de compétences individuelles entre le client et le conseiller. Les échanges sur les forums avec d'autres clients, la recherche d'informations supplémentaires, l'amélioration du questionnement par rapport à la transaction peuvent aider des consommateurs novices à comparer les offres des enseignes et à bénéficier d'un gain de compétences grâce aux bases de connaissances qu'apportent le Web 2.0.

La compétence des conseillers peut être largement remise en cause dans cette perspective, car ils peuvent se trouver confrontés régulièrement à des « communautés d'experts » désintéressées mais efficaces.

Il faut noter que le métier de conseiller bancaire a beaucoup évolué au cours des dernières années : une gamme de produits complexe (200 à 600), un portefeuille de clients important (600 à 1000 par conseiller particulier), un temps de travail essentiellement consacré à la prospection et à la vente et un système d'incitation fondés sur des objectifs de court terme plutôt que de long terme (des Garets, Paquerot et Sueur 2009) . Le fait que les "conseillers" soient devenus des vendeurs de services bancaires ou autres (gaz, téléphonie, assurance, vidéosurveillance, voyages,...) n'améliore pas leur crédibilité auprès de la clientèle. L'augmentation de leurs portefeuilles de produits et de clients implique une diminution globale de leur expertise par rapport aux services et de leur capacité à proposer des solutions personnalisées.

### **2.2.3. Le problème de l'équité**

La réduction de l'asymétrie d'information et de compétence peut avoir une incidence importante sur l'équité perçue par les clients. En l'absence d'équité perçue il ne peut y avoir de confiance donc de transaction bancaire.

Deux dimensions doivent être prises en compte lorsque l'on parle d'équité. Il s'agit de l'équité par rapport à soi-même (ce que je donne vs ce que je reçois) et de l'équité par rapport au référent (que donne untel ? que reçoit-il en contrepartie ?) (Adams, 1963, 1965).

#### L'équité par rapport à soi-même :

La première forme d'équité suppose que l'agent va faire une estimation subjective du traitement qui lui est accordé par rapport à sa situation particulière. Cette estimation peut prendre en compte différents éléments tels que :

- Sa propre situation au moment de la transaction (besoin urgent, dépendance, ...)
- Ses qualités (situation de faiblesse, handicap, caractéristiques particulières par rapport à l'autre partie en transaction - client porteur d'une carte de fidélité haut de gamme par exemple, ...)

Une situation (relation, transaction) sera perçue comme équitable par le client si ce qu'il obtient par rapport à ce qu'il a engagé est proportionnel à ce que l'entreprise obtient par rapport à ce qu'elle a engagé. Il ressort de cette définition qu'il y aura sentiment d'iniquité si le traitement réservé à une des parties au contrat, compte tenu d'une situation de faiblesse particulière, fait l'objet d'un abus de pouvoir du co-contractant.

#### L'équité par rapport aux autres :

L'équité par rapport aux autres suppose que l'agent compare sa situation à celles d'autres personnes. Un client fidèle ou qui se perçoit comme tel en raison de sa régularité de consommation du service, de son ancienneté ou des attributs que l'entreprise lui aura fournis (une carte de fidélité par exemple) va donc comparer sa situation à celle des autres clients à un moment donné.

Le web 2.0 favorise les comparaisons et la recherche d'information par les clients qui vont pouvoir évaluer la qualité des transactions réalisées avec la banque par rapport à leur situation et par rapport aux autres.

Cette comparaison va notamment permettre d'évaluer la pertinence des préconisations des conseillers et peut également perturber la confiance envers l'enseigne. Cette situation n'est pas sans avoir de graves répercussions sur la fidélisation du client et son attachement à l'enseigne.

Elle entraîne par ailleurs une évolution importante du pouvoir de négociation entre le client et la banque.

### **2.3. L'ÉVOLUTION DU POUVOIR DE NÉGOCIATION**

Les banques risquent de perdre le monopole du conseil aux clients en matière bancaire pour plusieurs raisons.

Aujourd'hui, il est généralement nécessaire de prendre rendez-vous avec son conseiller, de plus en plus souvent par téléphone et via un centre d'appel (donc un intermédiaire supplémentaire) facturant la communication à la minute (0.12€ à 0.34€ euro la minute pour LCL par exemple). Au coût financier de la transaction se rajoute un coût en termes de temps et une contrainte en termes d'espace (nécessité de se déplacer en agence). L'instantanéité est de plus en plus absente de la relation bancaire, ce qui est paradoxal quand le Web permet une disponibilité permanente du nombre de services.

L'interactivité avec d'autres usagers bancaires ou clients à travers notamment les forums ou les blogs peut être plus rapide, moins coûteuse et surtout plus variée.

Il y a une plus grande disponibilité des "conseillers extérieurs" avec parfois la possibilité d'avoir un conseil plus personnalisé. Il peut donc être plus facile d'obtenir un conseil sur une transaction bancaire sur Internet qu'auprès de son conseiller. Cette économie de coût de transaction associée à une plus grande variété des avis peut largement remettre en cause la légitimité des conseillers et de leurs préconisations.

La réduction de l'asymétrie d'information peut finalement conduire à une réduction de la légitimité des conseillers.

#### **2.3.1. Une réduction des marges d'opportunisme**

La réduction de l'asymétrie d'information et de l'asymétrie des compétences a pour effet principal une réduction des marges d'opportunismes des banques concernant un certain nombre de transactions, telles que les tarifications automatiques de certaines opérations (frais de tenue de compte, carte bleue, frais sur découvert,...) ou les conditions d'opérations plus importantes (prêts, placements,...).

La participation à des réseaux sociaux peut notamment inciter les clients à rechercher des informations sur les propositions des banques concurrentes ou à utiliser plus abondamment des comparateurs de prix, des courtiers,...

Ces différents échanges sur le Web 2.0 permettent aux clients d'accroître leur contrôle sur les propositions de la banque et réduisent par ailleurs considérablement les coûts de collecte de l'information. Ces coûts ne sont pas nuls, car l'internaute doit passer du temps à chercher l'information et doit investir dans les réseaux sociaux. Mais il bénéficie d'une information plus large et des interactions et conseils d'autres clients bancaires pour mieux apprécier la qualité des services ou des propositions de sa banque.

Dans cette perspective, le Web 2.0 offre aux internautes une information plus accessible, une réduction des coûts de transaction favorisant la mise en concurrence des offres bancaires et un accroissement de leur pouvoir de négociation.

L'originalité des propositions et leurs copies rapides par les concurrents, associée à un benchmarking permanent des clients en temps réel ne vont pas faciliter le travail des marketeurs.

### **2.3.2. L'exposition « médiatique » de la banque sur les réseaux sociaux**

Certaines transactions ou tarifications jugées particulièrement inéquitables par les clients peuvent également faire l'objet d'une publicité désastreuse pour la réputation de la banque sur Internet (forums, blogs, réseaux sociaux, etc.).

Cette communication parfaitement informelle peut prendre rapidement de l'ampleur et être reprise de façon plus structurée par les médias classiques. Les concurrents peuvent également tirer parti de cette situation pour conquérir les clients insatisfaits ou choqués par les comportements opportunistes de leur opérateur bancaire.

Ce risque d'exposition permanent sur Internet<sup>4</sup> est important car il peut réduire considérablement le capital « confiance » d'une enseigne bancaire et ruiner sa réputation. La confiance est un élément essentiel dans la relation bancaire et la crise bancaire récente a montré combien ce capital est fragile et sensible à la rumeur. La préservation de la e-

---

<sup>4</sup> Un journal économique a mis récemment en parallèle la médiatisation d'un conflit lié à des licenciements (en mesurant notamment le nombre de fois où l'événement est cité sous Google) et les indemnités de départ des salariés. Les exemples sont assez éloquentes :

Continental : 306 000 citations sous Google, 50 000 euros et jusqu'à 45 mois de salaire brut,

Caterpillar 106 000 occurrences, 24 mois de salaire,

La confection de l'Alloeu, 1360 citations, 6 mois de salaire pour 20 ans de maison.

Source : Challenge N°172, du 11 au 17 juin 2009, « Les salariés de Continental ont obtenu au moins 50 000 euros de prime. Un conflit médiatisé vaut cher », P36.

réputation de la banque va nécessiter une véritable réflexion stratégique sur les espaces de communication d'une part et la gestion de la relation avec des clients de mieux en mieux informés et de plus en plus compétents d'autre part.

Cette nouvelle médiatisation n'est finalement qu'un des nouveaux outils permettant aux clients d'accroître leur pouvoir de négociation. Plusieurs autres moyens commencent à émerger doucement du Web 2.0 :

- Le lobbying et les groupes de pression
- L'accroissement de la mise en concurrence (comparateurs de prix, courtiers en ligne,...)
- La suppression de l'intermédiation (avec le développement de transactions (prêts et placements) entre particuliers. (Zopa, Prosper Marketplace, etc).

L'exemple d'HSBC est assez révélateur de ces nouveaux pouvoirs dont disposent les clients à travers le Web 2.0.

Encadré 5 : Quand un réseau social fait plier une banque (The Guardian, 25 août 2007)<sup>5</sup>

En juin 2007, la banque HSBC Londres impose des pénalités sur les comptes des étudiants à découvert (9,9% d'intérêts). Le syndicat étudiant NUS (National Union of Students) ouvre alors un groupe sur Facebook, intitulé « *Stop The Great HSBC Graduate Rip-off* » pour rassembler les étudiants et dénoncer ce changement de politique de HSBC. Plus de 4500 étudiants britanniques se sont ralliés au mouvement et des dizaines de groupes Facebook similaires ont vu le jour, appelant au boycott de HSBC. La presse a relayé le message, comme The Guardian ou BBC News. Devant cette cyber-levée de boucliers, la banque est finalement revenue sur sa position et a fait savoir qu'elle ne maintiendrait pas une décision provoquant une telle ire parmi la jeunesse cliente de ses agences.

#### 2.4. L'ACCROISSEMENT DES CONFLITS

La réduction de l'asymétrie d'information entre la banque et ses clients et le fait de pouvoir comparer plus facilement les conditions de transaction peut accroître le nombre de conflits entre les usagers et les opérateurs bancaires.

Le canal internet permet un accès 7/7 et 24/24 en processus asynchrone (e-mail, forums, etc) et une exposition publique des griefs contre la banque auprès d'autres consommateurs

<sup>5</sup> [www.guardian.co.uk/money/2007/aug/25/moneysupplement.studentfinance](http://www.guardian.co.uk/money/2007/aug/25/moneysupplement.studentfinance)

pouvant éventuellement modifier le rapport de force entre l'opérateur bancaire et le client insatisfait.

**Encadré 6 : La contestation s'organise sur Facebook**

Un ancien banquier a ainsi créé sur Facebook le « Groupe de ceux qui ne veulent plus se faire arnaquer par les banques ». Son objectif est de monter un groupe de pression, de dénoncer certaines pratiques des banques envers les clients les plus fragiles et de faire circuler des informations.

Source : <http://www.facebook.com/group.php?gid=72738934730&ref=search>.

Il faut cependant accepter le fait que certains de ces conflits puissent avoir pour origine des biais importants et ne pas être totalement légitimes.

#### **2.4.1. Les conflits liés à la rationalité limitée des clients**

La principale difficulté des banques réside dans la réduction de l'asymétrie d'information entre leurs clients d'une part, et leurs clients et les clients d'autres banques, qui peuvent réaliser des comparaisons des prestations de services et de leurs coûts librement sur les différents espaces interactifs du web 2.0. (Cf. les sites conversationnels sur lesquels les clients peuvent échanger des informations sur le montant des frais bancaires ou les conditions d'utilisation des services.)

Ces échanges entre les clients du secteur bancaire présentent cependant plusieurs biais importants<sup>6</sup> :

- d'une part les conditions de tarification et d'accès aux services dépendent en partie de la situation personnelle et professionnelle des clients et notamment de leur niveau de risque perçu par la banque. Une comparaison simpliste, réalisée par les clients sur des critères erronés ou une information incomplète peut donc être fortement biaisée dans ce type de processus.
- D'autre part, les conditions globales offertes aux clients (offres packagées par exemple) ne peuvent pas être analysées séparément. Les meilleures conditions faites sur un service peuvent être compensées par une tarification plus élevée sur un autre.

#### **2.4.2. Les biais comportementaux**

Certains conflits peuvent résulter de biais comportementaux des clients.

---

<sup>6</sup> Pour une étude plus approfondie des biais comportementaux on pourra se référer à Charreaux (2005).

Ces biais comportementaux sont liés à des attitudes des acteurs qui peuvent être renforcées par les conflits liés à leur rationalité limitée. Des attitudes systématiquement négatives des clients par rapport à leur banque peuvent trouver à travers le Web 2.0 un espace d'expression et de contestation ou d'activisme.

La dernière crise bancaire et ses conséquences sur l'économie peuvent renforcer ces biais comportementaux et les attitudes négatives des clients.

Les biais d'ancrage peuvent également renforcer ce phénomène.

### **2.4.3. Le biais d'ancrage**

En l'espace d'une dizaine d'années, les banques sont passées d'un système apparemment gratuit à un système payant, dans lequel de nombreux services sont facturés au client. Cette nouvelle tarification des services packagés ou non fait l'objet de nombreuses critiques de la part des clients et des associations. Les clients contestent la légitimité de cette tarification en se basant sur un argument historique, la plupart de ces services étant gratuits quelques années auparavant.

Ce biais d'ancrage est par ailleurs renforcé par le fait que ce passage du service gratuit au service payant dans le domaine bancaire est en parfaite opposition avec ce qui se passe sur Internet, pour lequel le modèle « gratuit » légal (freeware, presse en ligne, recherche d'information, gratuité de certains espaces d'expression tels que les blogs ou la création de sites internet, etc.) ou illégal (téléchargement de musiques, films, Peer to Peer) se développe abondamment dans de nombreux secteurs d'activités.

### **2.4.4. Les sujets sensibles en termes de communication**

Ces différents biais peuvent rendre plus épineux le problème des échanges entre les clients sur la tarification, un sujet qui sera abordé inévitablement sur les forums, les chats ou les blogs des clients internautes.

Ce sujet est d'autant plus difficile que les banques ont limité l'interactivité avec leurs clients pour mieux tarifier automatiquement un certain nombre de services. Prendre rendez-vous avec son conseiller pour lui faire retirer des frais devient particulièrement difficile, voire coûteux quand il s'agit de passer par des numéros surtaxés.

Si des échanges entre les clients et la banque ont lieu sur la tarification, il est plus que probable qu'ils débouchent sur des demandes « groupées » d'annulation de frais divers, source non négligeable de profit pour les institutions bancaires.

Il faut noter que ces comparaisons entre clients sur des forums initiés par une banque spécifique peuvent également déboucher sur des comparaisons de tarifs et de services entre les banques, car de nombreux clients sont multi-bancarisés et disposent en conséquence d'une information leur permettant de comparer les banques et d'orienter leurs transactions en fonction des avantages comparatifs des enseignes entre elles.

Si ce type de clients se met à faire du prosélytisme sur les forums, ils risquent de faire perdre beaucoup d'argent aux banques en renforçant notamment la concurrence grâce à une comparaison très pointue (service par service ou transaction par transaction). En la matière le benchmarking des clients va être qualitatif (prestations, personnalisation, reconnaissance, efficacité,...) et quantitatif (tarifications, délais, ...).

## **2.5. L'ACCROISSEMENT DES COÛTS DE DEDOUANEMENT**

Les réseaux sociaux peuvent contribuer à modifier fortement les relations entre les banques et leurs clients. L'accroissement des conflits a pour conséquence immédiate une augmentation considérable des coûts de dédouanement pour les banques. Rappelons que dans une relation d'agence liant un principal (un donneur d'ordre) et un agent, devant agir pour le compte et dans l'intérêt du principal, les coûts de dédouanement sont des coûts supportés par les parties au contrat pour montrer leur absence d'opportunisme dans la relation.

Pour tenter de maîtriser la « médiatisation » possible de leurs transactions avec leurs clients sur le Web 2.0, les banques vont devoir mettre en place un certain nombre de procédures permettant de justifier de leur équité par rapport aux clients et éviter ainsi que des clients isolés et mécontents ne se transforment en une communauté organisée et médiatisée.

Ces coûts de dédouanement peuvent prendre plusieurs formes :

- Une communication plus intensive sur les conditions de transaction ;
- La formation des clients à certains outils pour mieux les aguerrir face aux opérations financières ;
- La création de procédures d'arbitrage faisant intervenir des associations de consommateurs,...



- La création d'espaces d'expression (blogs, forums, réseaux sociaux,...) pour leurs clients ;
- ...

Dans le cas présent, les banques vont devoir fournir de plus en plus de signaux aux clients pour prouver leur intégrité. Toute transaction litigieuse avec un client peut aboutir à une explication publique sur des espaces « internet » pour éviter qu'un conflit avec un individu ne se transforme en un conflit avec une communauté de clients épaulée par des associations de consommateurs ou des cabinets juridiques impatientes de proposer leurs services pour se faire connaître ou faire fortune<sup>7</sup>.

## CONCLUSION

Même si le Web 2.0 présente des risques importants pour les banques et plus généralement les entreprises, il est certain que celles-ci devront franchir le cap et intégrer d'une manière ou d'une autre l'interactivité avec le client et entre les clients à travers ces nouveaux outils.

Plusieurs raisons vont les pousser à agir :

- la demande des clients eux-mêmes ;
- l'émergence de nouvelles organisations (PtoP, etc.) capables éventuellement de concurrencer les acteurs traditionnels ;
- les avancées technologiques qui vont rendre les acteurs de plus en plus communicants (notamment avec le développement des fonctionnalités des téléphones portables).

Il est donc impératif que les banques sachent anticiper ces différentes tendances et restent proactives dans leur relation avec le client. Sinon, elles devront subir les inconvénients de l'interactivité du Web 2.0 sans bénéficier des avantages potentiels en termes de connaissance des clients, de proximité et de développement d'un capital confiance nécessaire à la fidélisation de la clientèle et au développement de l'activité bancaire.

Le Web 2.0 suppose plus de transparence envers le client, tant sur la disponibilité des services que sur leur tarification. Un challenge de taille pour le secteur bancaire qui a profité de

---

<sup>7</sup> Cf. ce qui se passe régulièrement avec les laboratoires pharmaceutiques aux Etats-Unis où des cabinets juridiques spécialisés organisent régulièrement la collecte d'information auprès des patients sur les effets secondaires des médicaments afin de mettre en œuvre des « class Action ». Il faut par ailleurs noter que cette forme de recours juridique collectif a été récemment autorisée en France.

l'automatisation du service pour réduire les possibilités de contestations des clients devant une facturation rendue aussi automatique qu'inévitable.

Organiser les espaces internes de communication peut avoir du sens pour éviter que les clients ne trouvent systématiquement ces espaces ailleurs. Un investissement dans ces "outils internes" pourrait permettre aux banques de mieux canaliser les débats et de faire des réponses plus organisées et plus constructives aux remarques de leurs usagers.

On pourrait ainsi imaginer que les espaces clients hébergés par les banques puissent fournir un certain nombre d'outils et de connaissances permettant à celles-ci de se réappropriier le conseil. La création dans ces espaces « maîtrisés » de forums ou de blogs spécialisés (Epargne Retraite, Succession, Placements, ...) et la possibilité pour les clients de tagger les articles qui les intéressent et de s'abonner à des flux RSS ou d'utiliser des widgets dans leur espace client permettraient à ces derniers de bénéficier des conseils de la banque et des échanges avec les autres usagers de l'enseigne.

La difficulté principale consiste à utiliser les informations disponibles sur ces espaces (notamment les espaces conversationnels) pour enrichir les bases de données clients, car elles sont complexes à traiter et à synthétiser. Le Web 2.0 peut enrichir la relation bancaire grâce aux expériences collectives développées entre la banque et les clients. Le développement « d'espaces d'expertise » tels que des forums sur les placements ou la bourse peuvent contribuer à améliorer la qualité des conseils et de l'expertise de la banque en lui permettant de dédier des ressources très spécialisées pour conseiller les clients.

Cette organisation pourrait supposer à terme de scinder le conseil (qui utiliserait les outils du Web 2.0) et la vente qui pourrait être faite principalement en agence. Une telle proposition suppose une réorganisation importante des banques et nécessite de repenser l'articulation entre cette plateforme d'expertise et les commerciaux.

Il est cependant probable que le développement de l'expertise du client grâce au Web 2.0, assistée ou non par la banque, va contribuer au développement de la multi-bancarisation d'une part, le client bénéficiant d'une meilleure information sur les tarifs pour chaque opération (emprunt, placement, carte bancaire, assurances,...) et à l'érosion des marges pour les opérateurs bancaires d'autre part.

## **Bibliographie**

Adams J.S. (1963), *Toward an understanding of inequity*, Journal of abnormal and social psychology, vol. 67, 5, p. 422.

Adams J.S. (1965), *Inequity in social exchange*, in L. Berkowitz, Advances in experimental social psychology, Academic press, New York, vol. 2, p. 267.

Berry L. L. (1983), *Relationship Marketing, Emerging Perspectives on Services Marketing*, Ed. Berry,

Carù A. et Cova B. (2008), *Le consommateur interpassif : nouvel avatar postmoderne ?*, Actes du 7ème congrès des tendances du marketing, Venise, Janvier 2008.

Charreaux G. (2005), *Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale ». Une réflexion exploratoire*, Revue Française de Gestion, Vol 31/157- pp.215-238

Christopher M., Payne A. F. T. et Ballantyne D. (1991), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Cocheo S. (2009), *Banks wade into new media stream*; ABA Banking Journal; May2009, Vol. 101 Issue 5, p14-29.

Cova B. (2006), *Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : l'exemple de My Nutella The Community*, Décisions Marketing, 42, avril-Juin, 53-62.

Cova B. et Ezan P. (2008), *Le consommateur-collaborateur : activités, attentes et impacts. Le cas du passionné de Warhammer*, Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, 13 novembre 2008

Crozier. M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil.

des Garets V., Paquerot M. & Sueur I. (2009), « L'approche relationnelle dans les banques : mythe ou réalité ? », Revue Française de Gestion, 35 (191), 123-138.

Geyskens I. et Steenkamp J.B. (2000), *Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships*, Journal of Retailing, 76, 1, 11-32.

Gurviez P. et Korchia M. (2002), *Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque*, Recherche et Applications en Marketing, 17, 3, 41 – 61.

Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jensen M.C et Meckling W.H (1976), *Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics ,Vol 3, p 305-350.

Lacoeuilhe J. (2000), *L'attachement à la marque : proposition d'une échelle de mesure*, Recherche et Applications Marketing, 15 (4), 61-77.

Lichtlé M. C. et Plichon V. (2008), Mieux comprendre la fidélité des consommateurs, Recherche et Applications en Marketing, 23 (4), 121-141.

Lombart D. (2008), *Le village numérique mondial : la deuxième vie des réseaux*, Odile Jacob, p.127

Morgan R. M. et Hunt S.D. (1994), *The commitment-trust theory of relationship marketing*, Journal of Marketing, Vol. 58, pp.20-38.

Oliver R. L. (1997), *Satisfaction : A Behavioral Perspective on the Consumer*, Mc Graw Hill.

Paquerot M.(1996), *L'enracinement des dirigeants et ses effets* ; Revue Française de Gestion ; N°111 ; Novembre-Décembre ; pp 212-225.

Pfeffer J. et Salancik G.R., (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspectives*, New York, Harper Row.

Pfeffer J. ( 1981), *Power in Organizations*, Harper Business, p. 3.

Pfeffer J. (1982), *Organizations and organization theory*, Ballinger Publishing Company.

Shostack and Upah, AMA, p.25-28, 1983.

Surowiecki J. (2004), *La sagesse des foules*, JC Lattès,

Thompson M, MacInnis D. J., et Park C. W., (2005), *Les liens attachants : mesurer la force de l'attachement émotionnel des consommateurs à la marque*, Recherche et Applications en Marketing, 20 (1), 79-98.

Williamson O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press New York