

L'individualisation de la relation client sur Internet : un élément préalable à tout nouveau modèle économique

Jean-François NOTEBAERT
Maître de Conférences
IUT de Dijon – Université de Bourgogne
Bd docteur Petitjean
21000 Dijon
CERMAB (Centre de Recherche en Marketing de Bourgogne)
Mail : notebaertjf@iut-dijon.u-bourgogne.fr
Tél. : 06 84 35 08 04

Djamchid ASSADI
Professeur permanent
Docteur en stratégie et communication commerciale (université Paris – Dauphine).
Département Marketing
CEREN (Centre de Recherche)
Groupe ESC Dijon Bourgogne
dassadi@escdijon.eu

Laurence ATTUEL-MENDES
Docteur en droit
Professeur permanent de droit
Groupe ESC Dijon Bourgogne
Département Gestion Droit Finance
lattuel-mendes@escdijon.com

Résumé :

L'objectif de l'article est d'évaluer la qualité de la personnalisation du service client des banques françaises, conventionnelles et virtuelles, sur leurs sites web pour définir si elle contribue à un nouveau modèle économique. L'analyse d'une grille d'observation de différents sites montre qu'ils sont encore largement utilisés par les banques universelles conventionnelles comme un moyen d'externaliser des services à faible valeur ajoutée en faisant participer le client au processus de servuction.

Ainsi, loin des théories indiquant que la relation physique dans les agences bancaires s'efface au profit d'un lien individualisé sur Internet, il est démontré que le Web est plutôt conçu comme un moyen permettant de réduire le personnel d'accueil au guichet mais en aucune manière pour remplacer la force de vente et le contact direct. Par contre, cette stratégie laisse une place à des banques en ligne telle que Monobanq qui utilisent Internet à la fois comme un canal de communication et comme un canal de commercialisation.

Mots clés : Internet, CRM, secteur bancaire, multicanal, modèle économique

L'individualisation de la relation client sur Internet : un élément préalable à tout nouveau modèle économique

Résumé :

L'objectif de l'article est d'évaluer la qualité de la personnalisation du service client des banques françaises, conventionnelles et virtuelles, sur leurs sites Web pour définir si elle contribue à un nouveau modèle économique. L'analyse d'une grille d'observation de différents sites montre qu'ils sont encore largement utilisés par les banques universelles conventionnelles comme un moyen d'externaliser des services à faible valeur ajoutée en faisant participer le client au processus de servuction.

Ainsi, loin des théories indiquant que la relation physique dans les agences bancaires s'efface au profit d'un lien individualisé sur Internet, il est démontré que le Web est plutôt conçu comme un moyen permettant de réduire le personnel d'accueil au guichet mais en aucune manière pour remplacer la force de vente et le contact direct. Par contre, cette stratégie laisse une place à des banques en ligne telle que Monobanq qui utilisent Internet à la fois comme un canal de communication et comme un canal de commercialisation.

Mots clés : Internet, CRM, secteur bancaire, multicanal, modèle économique

Introduction :

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. Certains secteurs, comme celui du tourisme par exemple, voient les ventes sur le Web dépasser les ventes en magasin.

Dans le milieu bancaire, de prime abord, cette logique semble respectée. En effet, Internet a permis :

- le développement d'un marketing direct peu onéreux ;
- la personnalisation de la relation dans l'objectif de fidéliser la clientèle ;
- l'élaboration et le renseignement de bases de données afin de rendre les interactions plus pertinentes.

Par ailleurs, les barrières horaires, contraignantes par nature, sont profondément modifiées. Le client peut, lorsqu'il le désire, rentrer en contact avec sa banque, faire des virements, consulter ses comptes, prendre rendez-vous avec un conseiller, s'informer sur des nouveaux produits bancaires, etc....

Ainsi, nous assisterions à un transfert du pouvoir du consommateur en matière de stratégie de canaux de distribution dans le domaine bancaire (Colombelle, Savard, Perrien, 2004). L'asymétrie d'information, facteur d'incertitude sur Internet (Pavlou, 2003), serait en grande partie effacée. Remplaçant les salariés dans le processus de servuction (Eiglier et Langeard, 1987), les consommateurs prendraient le pouvoir et l'interaction entre l'homme et la machine remplacerait le traditionnel face à face entre le client et son conseiller.

Internet participerait donc à un nouveau modèle économique, où le personnel front office délaisse une partie de son pouvoir au profit de l'internaute, devenu spécialiste et à ce titre autonome.

Cependant, cette affirmation semble être quelque peu hâtive, même si de nombreux ouvrages et articles affirment qu'Internet apporte une révolution dans la relation entreprise/client.

En effet, l'opportunité de construire de nouvelles relations en ligne avec le consommateur ne semble pas réellement engagée. Il est impossible pour l'instant d'entrer en contact avec son conseiller à l'aide d'une webcam dans les grandes banques universelles¹ ou même généralement d'avoir un entretien par mail « en direct » avec lui.

¹ La banque universelle est une structure bancaire qui propose 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.

L'objet de cet article sera donc de faire le point concernant la relation client entre une banque conventionnelle ou virtuelle et les internautes, de définir si la règle juridique peut être perçue comme une contrainte ou une opportunité afin de conclure de manière objective sur l'existence réelle ou non d'un nouveau modèle économique délaissant le rôle du vendeur au profit du client.

1. L'individualisation de la relation client sur Internet

Dans le processus de servuction², la fidélisation passe par l'élaboration d'une relation d'apprentissage entre l'entreprise et son client, permettant de satisfaire les besoins individuels de ce dernier. Dans cette optique, la banque s'oriente vers le multicanal (Filser, 2001, Helfer et Michel 2006, Belvaux, 2006) afin d'offrir une partie de ses services en ligne (Saïdane, 2006).

En effet, sur Internet, les interfaces banques/clients permettent d'adapter l'offre, selon les besoins du consommateur : demande de chèquiers, d'un RIB, d'un rendez-vous, d'informations sur des produits bancaires ou d'assurance...

Par ailleurs, l'établissement peut gérer ses bases de données, les enrichir afin de répondre aux besoins individuels des internautes, dans le cadre d'une stratégie one to one (Peppers et Martha, 1998). Mais s'agit-il d'un véritable marketing relationnel, engageant l'entreprise et ses clients sur une nouvelle forme de relation à long terme ?

Un sérieux doute s'insinue. Même si une enseigne adopte une stratégie de personnalisation en ligne en orientant l'internaute vers certaines offres, selon un profil déterminé à l'avance, une telle stratégie ne donnera pas lieu à un marketing relationnel suscitant un attachement au sens d'une proximité psychologique, apte à créer et à développer une relation de confiance. Il peut s'agir tout simplement d'une stratégie one to one (personnalisation de l'offre), se substituant au relationnel interpersonnel où l'entreprise s'adapte à chaque client (tableau 1).

² Nous ne reviendrons pas ici sur les spécificités du marketing des services - dues à son intangibilité, sa périssabilité, son caractère indivisible et variable - analysées par Eiglier, Langeard (1987, 1997) et reprises maintes fois dans différents ouvrages et articles.

Tableau 1 : Convergences et divergences entre CRM et one to one

	Convergences	Divergences	Conséquences sur le type de lien
CRM	La relation entre la clientèle et l'entreprise est étudiée. Un échange à long terme est recherché.	La dimension sociale de la consommation est prise en compte.	Echange mêlant relation marchande et non-marchande.
One to one		Individualisation (réelle ou non) de la relation à la clientèle afin d'obtenir une offre compétitive.	Echange reposant sur une relation marchande et un rapport gagnant/gagnant.

Sans création d'un lien de confiance entre l'entreprise et ses clients, encourageant ces derniers à être « attachés » à l'entreprise, il n'y a pas réellement de marketing relationnel. La relation peut par contre perdurer dans le cadre d'un échange gagnant/gagnant.

Plusieurs types de contacts commerciaux, humanisés ou non, peuvent se développer lors d'une relation entre un établissement bancaire et ses clients (tableau 2).

Tableau 2 : création de lien en banque et réponse marketing

	Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Lien marchand	Stratégie transactionnelle dépourvue de lien social et fondée sur un échange purement contractuel. (Ex. : retrait d'argent à un DAB)	Stratégie one to one tournée uniquement vers un lien marchand mais axée sur le long terme. (Ex. : gestion d'une base de données dans l'objectif de mettre en place des campagnes de e-mailing, SMS, MMS, phoning, mailing...)
Lien social	Stratégie de proximité développée à court terme et dans un but purement transactionnel. (Ex. : Contact avec un guichetier pour une opération classique, retrait d'argent, RIB...)	Stratégie CRM établie à partir d'une relation continue et enrichie avec le client, pendant mais aussi en dehors des moments d'achat dont l'objectif est de construire des relations privilégiées avec chacun des clients. (Ex. : Créer une communication privilégiée entre l'entreprise et ses clients en communiquant avec lui par téléphone, sur Internet, sur le lieu de vente...)

La stratégie Internet des banques ne cherche pas actuellement à créer une proximité psychologique avec le consommateur et les échanges développés sont purement d'origine pécuniaire. Une typologie des formes de l'échange peut être proposée (tableau 3) :

Tableau 3 : typologie des formes de l'échange

Forme de l'échange	Conséquence sur la relation	Stratégie marketing
Echange marchand	Relation uniquement pécuniaire	Marketing transactionnel
Echange mêlant marchand et non-marchand	Relation pécuniaire et non-pécuniaire : création d'un habillage social	Marketing relationnel
Echange non-Marchand	Relation non-pécuniaire	En dehors du champ marketing

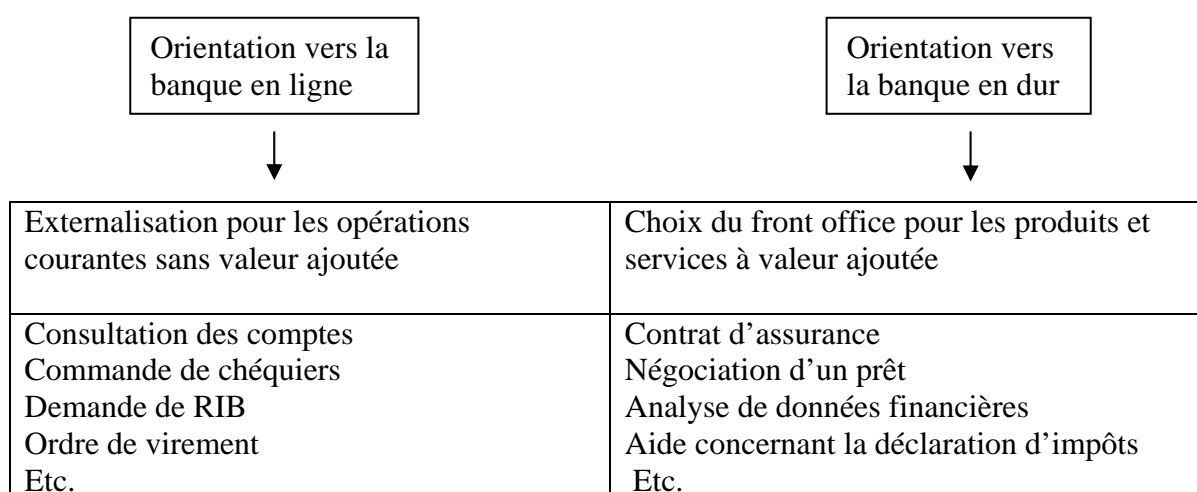
Pour aller plus loin qu'un échange purement marchand, un véritable dialogue devrait être mis en place. Ainsi, il faudrait développer du lien social et laisser une place à la négociation afin de s'orienter vers une customisation de masse (Abidi, 2004), où le client composerait ou modifierait les offres en ligne, joindrait directement un conseiller, etc.

Différents vecteurs de communication pourraient être mis en place sur le site afin de créer une véritable relation, comme un agent virtuel conversationnel (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. Cependant, cette personnalisation n'est pas établie.

Ainsi, le e-banking actuel est plus proche d'une extrapolation des services offerts sur le défunt minitel et ne répond pas à une véritable stratégie CRM. Bien que le rattachement physique à une agence ne soit plus nécessaire pour les clients s'ils désirent effectuer des opérations courantes à faible valeur ajoutée, les opérations de vente et de suivi de clientèle restent toujours dévolues à une gestion front office classique.

Globalement, la répartition des tâches est encore bien distincte. Elle peut être illustrée par le biais du schéma suivant :

Schéma 1 : gestion externalisée versus intégrée



Ainsi, la relation banque/client reste relativement stable et ne met en place aucun phénomène perturbant le contrôle des entreprises sur le canal de distribution. Le transfert hors agence des transactions courantes est mis en place depuis bien longtemps via les plates-formes téléphoniques, les DAB-GAB, ou auparavant le minitel mais il vient d'aboutir à un processus de nature industriel de banque en libre service grâce à Internet. C'est uniquement là où se situe la nouveauté, mais les questions qu'elle suscite sont nombreuses et incontournables.

Pour quelles raisons les banques ne vont-elles pas plus loin dans la relation client sur Internet dès lors qu'il s'agit de produits et surtout de services plus sophistiqués offrant une moindre standardisation ?

Est-ce une question de coût, la peur de perdre l'asymétrie d'information en faveur du vendeur, des problèmes juridiques issus d'une négociation à distance, un manque de dynamisme, des difficultés managériales de la force de vente ?

Les réponses à ces questions permettront de définir si un nouveau modèle économique³ se met en place au dépend d'une partie de la force de vente.

2. Le cadre juridique de la relation : un élément incontournable

Le XXIème siècle a ouvert l'ère des possibles pour la gestion de la relation client. Les innovations technologiques ont transformé en profondeur le secteur bancaire (Rapport de la Cour de cassation, 2005, "Innovation technologique et droit bancaire"), en particulier le terrain des services financiers, qui y est propice en raison de leur nature immatérielle. Devant l'avancée de ces innovations le droit a dû faire preuve d'adaptation en créant un cadre juridique qui régit les rapports dématérialisés en matière de commercialisation à distance et plus particulièrement s'agissant des services bancaires.

La matière du commerce électronique n'a pas été épargnée par l'inflation législative des dernières années : directive de 1997 puis ordonnance de 2001 en ce qui concerne la vente à distance, loi de 2000 sur l'écrit électronique, et, plus largement sur les contrats électroniques, LCEN⁴ de 2004. Néanmoins, les sites web financiers n'étaient soumis à aucune réglementation homogène destinée à protéger les internautes avant l'édiction de la directive européenne 2002/65/CE transposée par l'ordonnance du 6 juin 2005 relative à la commercialisation à distance de services financiers auprès des consommateurs.

³ L'analyse du modèle économique se fera sous l'angle des quatre piliers définis par Assadi (2004, p.30) : « L'avantage, qui est spécifique pour le client ; les activités nécessaires pour la fabrication et la communication dudit avantage ; le support technologique nécessaire dans la chaîne de valeur ; les types de revenus. »

⁴ Loi n° 2004-575 du 21 juin 2004 pour la confiance dans l'économie numérique.

L'enjeu est pourtant de taille dans la mesure où la chaîne d'opérations juridiques peut être totalement dématérialisée : l'offre peut être placée sur un site web, puis le contrat signé par signature électronique et enfin le paiement s'effectue par des moyens électroniques. Il n'est ainsi plus nécessaire aujourd'hui d'être lié par une convention conclue sur un support papier pour pouvoir accéder aux services financiers dématérialisés, le contrat initial peut être conclu électroniquement (Rapport de la Cour de cassation, 2005)⁵.

L'existence de règles spéciales invite à déterminer comment le droit interagit avec le développement économique des services bancaires en ligne. En ce qui concerne le service client, il est légitime de se demander si la règle propre à la fourniture de services financiers à distance a une influence ou si, au contraire, elle ne diffère que légèrement des règles générales applicables aux contrats à distance. Afin de répondre à cette interrogation, il convient d'exposer les obligations et problèmes communs à tout contrat passé par voie électronique avant de mettre en exergue les spécificités propres aux contrats bancaires à distance.

2.1 Les obligations et problèmes inhérents à tout contrat électronique

La dématérialisation des opérations juridiques, notamment celle des services bancaires, a pour corollaire un renforcement du formalisme. Il est désormais inscrit dans différents codes ayant des vocations plus ou moins larges.

2.1.1 Dans le Code civil

Dans le Code civil, l'art. 1369-4 C. civ. impose la mise à disposition de conditions contractuelles susceptibles d'être reproduites ou conservées, l'explication de la marche à suivre afin de conclure un contrat par voie électronique et surtout la possibilité d'identifier des éventuelles erreurs de saisie et de procéder à toute correction utile. Étant donnée la généralité du champ d'application de ce code, tous les contrats passés par voie électronique sont concernés par ce texte d'ordre public. L'insertion de telles dispositions semble entériner une infériorité structurelle de la partie acceptante dans sa relation avec le professionnel offrant (Lequette, 2002).

⁵ Cependant la Banque Kolb exige d'être inscrit dans ses livres de comptes avant de pouvoir devenir titulaire d'un forfait de compte en ligne. On peut également noter qu'à l'inverse, le fait de conclure un certain type de convention papier ouvre automatiquement l'accès aux services en ligne. C'est notamment le cas pour le forfait Satellis de la Caisse d'épargne et pour le contrat Esprit libre de la BNP Paribas.

Malgré les précautions prises, un doute s'élève quant aux garanties de fiabilité et de conservation qu'offrent les technologies de l'information. Il n'est pas certain qu'elles soient équivalentes à celles de l'écrit papier (Penneau, 2002). Ceci explique certainement pourquoi les banques insèrent dans leur convention de compte une convention sur la preuve, dans laquelle, la plupart du temps, elles se désignent comme dépositaires du support valant preuve des transactions effectuées sur leur site. Une autre difficulté ressort du risque constitué par la particularité technologique du support contractuel. À cet égard, les banques qui proposent des services en ligne prévoient systématiquement une clause d'exclusion du risque technique ou informatique (Banque Palatine, Banque Kolb, AXA banque, ING Direct...). Il est inutile de préciser que les deux difficultés que nous venons d'évoquer ne se retrouvent pas dans les relations hors ligne.

2.1.2 Dans les autres codes

Autre exigence formelle, il existe une obligation pour toute personne immatriculée d'indiquer sur son site internet la mention RCS suivi du nom de la ville où se trouve le greffe où l'entreprise est immatriculée, le tout sous peine d'être condamnée à une amende de 750 €(art. 29 du décret n° 2007-750 du 9 mai 2007 modifiant l'art. R 123-235 C. com.). Il faut également mentionner d'autres données, comme une adresse de courrier électronique (Manara, 2007), ce qui rend plus aisée la relation client.

Enfin, les dispositions générales de l'art. L 111-1 du Code de la consommation selon lesquelles le professionnel doit informer le consommateur, avant la conclusion du contrat, des caractéristiques essentielles du bien ou du service sont applicables aux contrats électroniques. Elles sont complétées par les articles L 121-16 et s. du Code de la consommation relatifs aux contrats à distance, mais dont le champ d'application exclut expressément les services financiers. En substance, ces dispositions édictent une obligation d'information complétée par un droit de rétractation. Leur contenu et durée diffèrent cependant quelque peu des règles spécifiques à la commercialisation à distance des services financiers.

Tableau 4 : Comparaison des contrats bancaires ou non en ligne et hors ligne

Type de contrat	Source	Délai de rétractation	Contenu de l'information due
Contrat bancaire hors ligne	Art. L 312-1-1 CMF	Néant	Conditions générales
Contrat bancaire en ligne	Art. L 343-1 CMF	14 jours	Identité du fournisseur, conditions générales (produit, tarif), existence du droit de rétractation
Contrat non bancaire en ligne	Art. L 121-18 C. conso	7 jours	Identité du fournisseur, frais de livraison, modalités de paiement, existence du droit de rétractation, durée de validité (offre, prix), coût de la technique de communication, durée minimale du contrat

2.2 Les obligations spécifiques aux contrats bancaires en ligne

2.2.1 Le champ d'application des contrats bancaires à distance

Les obligations des banques proposant des services bancaires en ligne sont récapitulées notamment aux articles L 121-20-8 et s. C. conso. Des dispositions reprenant avec adaptation les mêmes principes se retrouvent dans d'autres codes. Même insérées dans le Code des marchés financiers, les dispositions relatives aux services financiers à distance ne concernent que les consommateurs (art. L 343-1 CMF, reprenant les articles L 121-20-8 et s. C. conso.). Théoriquement, les dispositions dérogatoires édictées ne s'imposent en conséquence pas aux professionnels, c'est-à-dire ceux qui contractent pour des opérations en lien avec leur activité professionnelle ou commerciale (art. 2 d. de la directive européenne de 2002). Cette distinction pourrait aboutir à créer une différenciation juridique des marchés des professionnels et des particuliers, qui n'existe cependant pas en pratique, après observation attentive des sites des banques.

Les dispositions envisagées ne concernent que les contrats bancaires à distance, c'est-à-dire ceux qui utilisent exclusivement une ou plusieurs techniques de communication à distance jusqu'à, et y compris, la conclusion du contrat. Si le contrat est finalement signé en agence, la législation spéciale ne s'appliquera pas. La question se pose également si un service de visio-conférence est prévu, comme sur le site de Monabanq. Dans ce cas, on se rapproche de la présence physique des deux parties. La législation protectrice s'applique cependant vraisemblablement. Deux arguments peuvent être avancés à cet égard : celui de la solution retenue à propos des contrats conclus par téléphone et celui de l'article 2 e. de la directive de 2002, qui définit la technique de communication à distance comme "tout moyen qui, sans qu'il

y ait présence physique et simultanée du fournisseur et du consommateur, peut être utilisé pour la commercialisation à distance d'un service entre les parties".

Le schéma de protection du consommateur exposé au risque bancaire diffère sensiblement du schéma classique consumériste qui consiste à instaurer une information précontractuelle obligatoire suivie d'une procédure de consolidation du consentement. Il prévoit en effet une phase supplémentaire de confirmation de l'acceptation qui se traduit, en pratique, par un nouvel écran récapitulant l'opération effectuée et suivi, pour le premier contrat conclu en matière bancaire, de l'envoi d'un contrat papier signé à la banque proposant le service en ligne.

2.2.2 Le contenu des obligations contractuelles

Un délai de rétractation de 14 jours calendaires est également édicté sauf exceptions (L 121-20-12 C. conso.). Il fait l'objet de critiques des professionnels et de la doctrine qui trouve, dans la jurisprudence, l'illustration d'une instrumentalisation du droit de la consommation par des consommateurs avertis de ses arcanes et dont on ne comprend plus très bien pourquoi ils seraient protégés (Rapport de la cour de cassation 2005). L'utilité du service client se révèle alors dans la tentative qu'il pourra effectuer de retenir le contractant sur le départ. Le problème ne se trouve pas au contraire lorsque les services bancaires s'effectuent hors ligne, puisque aucun délai de rétractation n'est alors offert au consommateur.

S'agissant de l'obligation d'information, l'objectif n'est pas de créer à la charge du fournisseur une obligation plus lourde que celle qu'il assume quand il est en présence physique du consommateur mais de s'assurer que cette information ne soit pas restreinte par l'utilisation de techniques de communication à distance (Patureau, 2006). L'information en ligne recoupe ainsi celle due en vertu de l'art. L 312-1-1 CMF, qui prévoit la rédaction d'une convention de compte écrite. Elle doit en outre recouvrir l'identification du fournisseur, des produits bancaires proposés ainsi que leurs éventuels risques, leur tarification, l'existence du droit de rétractation, la loi applicable (L 121-20-10 C. conso.) et la transmission des conditions contractuelles par écrit ou tout autre support durable avant tout engagement (L 121-20-11 C. conso.). La liste exhaustive des informations dues par le fournisseur se trouve à l'article R 121-2-1 du code de la consommation (qui prévoit notamment au 1° l'indication du numéro d'immatriculation au RCS).

Cette obligation d'information relative à l'identité du fournisseur satisfait l'obligation posée par la directive sur le commerce électronique selon laquelle les États membres doivent prévoir dans leur législation que les services de la société de l'information rendent possible un accès facile, direct et permanent à certaines informations. Même si cet objectif n'est pas indiqué expressément dans l'ordonnance de 2005, le nom du prestataire, l'adresse géographique où le prestataire est établi, les coordonnées permettant de contacter le prestataire rapidement et de communiquer directement et effectivement avec lui, y compris son adresse de courrier électronique, sont des informations recouvertes par l'exigence de l'article L 343-1 CMF. La réglementation édictée s'est ainsi mise au service des besoins des clients en réponse aux critiques fréquentes des destinataires des services de la société de l'information de ne pas disposer de coordonnées leur permettant d'obtenir un interlocuteur (SAV, service client, service d'expédition...) à même de leur fournir un complément d'information ou de recevoir une réclamation (Le forum des droits sur l'Internet, 2004, premier rapport de l'observatoire de la Cyber-Consommation, mars 2004, p. 8).

Les enjeux pratiques du service client sont dès lors mis en exergue même si l'énumération des obligations légales d'information semble ne pas spécialement le toucher. En réalité, sa place demeure centrale puisque même si la forme est respectée, elle est insuffisante pour protéger efficacement le consommateur si elle ne s'accompagne pas d'un véritable conseil (Davo, 2004). Certes, la plupart des opérations réalisées via internet correspondent à de très simples opérations, sans valeur ajoutée, qui ne nécessitent par conséquent pas de conseil spécifique. Le contenu des services bancaires en ligne correspond en effet grosso modo au contenu du service bancaire de base qui est défini par l'article D 312-5 CMF. Néanmoins, des sites (CEBFC, BNP Paribas) proposent des crédits à la consommation en ligne. La fonction de conseil va alors être sollicitée et souligner l'utilité et l'importance du service client. Cet aphorisme prend alors tout son sens : "pour protéger le consommateur, informer est nécessaire mais n'est certainement pas suffisant" (Davo, 2004).

Analyser le droit sous l'angle de contrainte ou d'opportunité ne se révèle pas inopérant. En effet, "si les appréciations juridiques ne peuvent être déterminantes du succès ou de l'insuccès des procédés, leur influence peut être grande sur les décisions de ceux qui innovent dès lors qu'elles contribuent à dissiper des inquiétudes ou éviter de complications" (Leclercq, 2001). Le cadre juridique de la relation bancaire sur Internet est bien un facteur aux contours assez rigides, mais finalement sans grande innovation au regard du carcan classique des relations bancaires.

3. Le « contact client » sur Internet

Le cadre juridique n'étant pas une barrière au développement d'une relation client approfondie sur Internet, le contact client virtuel sera étudié. Mesurer la qualité du service est important au niveau de l'offre bancaire, et de nombreuses enquêtes sur la satisfaction du client sont administrées sur tous les domaines d'activités proposés (Marukel et Yulinsky, 2005).

Ainsi, le fonctionnement de l'hyperlien « contactez-nous », première rubrique permettant d'entrer en contact avec une banque sur Internet sera analysé et permettra de définir si une individualisation de la relation est proposée sur le Web.

3.1 Le protocole expérimental

Encadré 1 : le protocole expérimental

Pour exposer l'attitude conative des banques en ce qui concerne la qualité du « service client » sur leurs sites Web, la méthode d'observation qui permet de visualiser une situation et de décrire un phénomène a été choisie (Evrard, Pras et Roux, 1993 ; pp 23-24, 128-129).

La méthode est focalisée et standardisée en ce sens qu'elle s'appuie sur l'observation du fonctionnement de l'hyperlien « contactez-nous » et sur la grille d'observation présentée en annexe qui contribuera à définir si les visiteurs des sites bancaires peuvent facilement trouver l'hyperlien « contactez-nous ». Dans l'affirmative, il sera étudié si les internautes peuvent commodément contacter la banque en question par courriel sans passer par des étapes de filtrage ou être obligés de fournir des données personnelles surtout lorsqu'elles ne sont pas nécessairement liées ni à l'objet du message du visiteur, ni au traitement du message.

Au niveau du choix des banques étudiées, une segmentation distinguant les banques multicanal employant une stratégie click and mortar et les banques pure player a été effectuée. L'objectif est de rechercher si une variance peut être apportée entre les principales banques conventionnelles universelles habituées au contact client dans les enseignes « en dur » et les banques virtuelles obligées d'intégrer dans leur stratégie commerciale la difficulté de ne pas pouvoir proposer une relation physique mais uniquement des canaux virtuels.

Tableau 5 : les banques sélectionnées

Stratégie multicanal	Stratégie pure player
Crédit Agricole BNP Paribas Société Générale HSBC Caisse d'épargne Le Crédit Lyonnais Crédit Mutuel Banque Populaire Banque Postale	ING Banque directe Monabanq e-LCL

3.2 Les résultats de l'étude

Le plan de notre grille d'observation sera repris et les deux types de banques « conventionnelles » et « pure player » seront comparés.

3.2.1 Est-il facile de trouver « le contact en ligne » ?

Pour tous les sites, click and mortar et all click, la terminologie de l'hyperlien permettant d'entrer en relation avec une banque reprend le terme contact avec simplement quelques différences comme : contactez-nous, contacts, contacter un conseiller... Cette terminologie est donc largement standardisée.

Par ailleurs, toutes les banques étudiées avaient un hyperlien permettant d'envoyer un mail.

Par contre, si pour les banques « pure player », tous les hyperliens étaient situés au dessus du fold⁶ et donc visibles dès l'ouverture de la page, ce n'était pas le cas pour tous les sites des banques universelles conventionnelles (7 sur 9).

Par ailleurs, cinq banques click and mortar sur neuf ne proposaient qu'un lien « contactez-nous » sur la page d'accueil, ce qui n'était pas le cas pour les e-banques (3 sur 4 offraient cette possibilité à plusieurs endroits).

Au niveau de la visibilité du contact, l'hyperlien se distingue de l'environnement global du site pour les banques all click au niveau des couleurs, de la forme ou des caractères. Ce qui n'est pas le cas pour toutes les banques conventionnelles, sur les pages d'accueil comme sur les autres pages, bien qu'il soit généralement intégré dans le menu récurrent des sites.

Ainsi, le contact par mail est favorisé par les banques en lignes car l'hyperlien contactez-nous est plus visible.

⁶ "Above The Fold" ou Au-dessus du pli : se rapporte à la pièce de l'écran où un utilisateur ne doit pas faire défiler pour voir le contenu. C'est une référence aux journaux où la partie supérieure de la page est au-dessus du pli.

Enfin, bien que cela paraisse surprenant, peu de banques conventionnelles ou même pure player prévoient un lien privilégié via le Web pour les visiteurs internationaux. Pourtant, la distance avec « les visiteurs internationaux » justifierait sans doute une relation commerciale adaptée. Le tableau suivant résume les principales données évoquées ci-dessus :

Tableau 6 : résultats sur la facilité ou non de trouver le « contact en ligne »

Questions	Banques click and mortar	Banques pure player
Quels sont les mots ou l'expression qui intitulent l'hyperlien « contactez-nous » ? (Parfois, plusieurs terminologies existent sur une même page)	Contactez-nous : 6 Contactez un conseiller : 2 Contacts : 2 Les points de contacts : 1	Contactez-nous : 1 Contactez un conseiller : 1 Contacts : 2
Y a-t-il un hyperlien (courriel) « contactez-nous » sur la page d'accueil ?	Oui : 9 Non : 0	Oui : 4 Non : 0
S'il y a un hyperlien « contactez-nous » sur la page d'accueil, où est-il ?	Côté gauche : 2 Côté droit : 6 Centre : 1 (2 sont en dessous du fold)	Côté gauche : 1 Côté droit : 1 Centre : 2 (Tous situés au dessus du fold)
Y a-t-il d'autres hyperliens possibles, que celui « contactez-nous » pour contacter le site visité sur la page d'accueil ?	Oui : 3 Non : 5	Oui : 2 Non : 2
L'hyperlien « contactez-nous » est-il intégré dans le menu récurrent du site ?	Oui : 8 Non : 1	Oui : 3 Non : 1
L'hyperlien « contactez-nous » se distingue-t-il du contexte environnant sur la page d'accueil ?	Oui : 5 Non : 4	Oui : 3 Non : 1
L'hyperlien « contactez-nous » se distingue-t-il du contexte environnant sur d'autres pages ?	Oui : 6 Non : 3	Oui : 4 Non : 0
Existe-t-il des options de contact conventionnelles spécifiques (téléphone, fax, adresse postale, etc.) pour les visiteurs internationaux ?	Oui : 7 Non : 2	Oui : 1 Non : 3

3.2.2 Une stratégie multicanal est-elle développée ?

Au niveau de la stratégie multicanal, un contact téléphonique est systématiquement proposé par les banques en ligne soit sur la page d'accueil (pour 2 banques), soit sur les autres pages du site. Ce qui n'est pas le cas pour toutes les autres banques universelles, alors qu'elles disposent de plateformes téléphoniques. D'autres possibilités de contacts comme le courrier, une visioconférence (pour Monabanq) ou encore le Minitel sont proposées par les e-banques, ce qui semble logique au regard de leur stratégie de distribution.

A contrario, les banques traditionnelles privilégient encore le contact physique, car leurs sites Internet proposent très souvent une relation commerciale en agence.

Par ailleurs, le fait que la banque en ligne e-LCL propose des rendez-vous en agence atteste que les relations commerciales physiques sont en premier lieu recherchées, dès lors qu'une structure bancaire « en dur » existe. D'où une interrogation légitime sur le fait que la relation bancaire sur Internet constitue un nouveau modèle économique pour les banques conventionnelles.

Tableau 6 : résultats sur la stratégie multicanal

Questions	Banques click and mortar	Banques pure player
Y a-t-il d'autres modes de contact dans le site ? (Stratégie multicanal hors ligne recherchée)	Oui : 3 Non : 6	Oui : 4 Non : 0
Le site oriente-t-il l'internaute vers un rendez-vous physique ? (Stratégie click and mortar recherchée)	Oui : 7 Non : 2	Oui : 1 (e-LCL) Non : 3

3.2.3 Le processus pour envoyer un courriel est-il convivial ?

Comme le laissaient présager les résultats précédents issus de la grille d'observation, la convivialité n'est pas recherchée dans le processus d'envoi d'un e-mail à une banque conventionnelle. Les étapes à franchir sont nombreuses. Dans la majorité des cas, plus de cinq filtres sont nécessaires avant que l'internaute ne puisse arriver sur la page proposant d'envoyer un courriel. Ensuite, « le parcours du combattant continue » car dans huit cas sur neuf, il y a au moins cinq informations obligatoires à donner avant d'envoyer le courrier électronique (nom, prénom, civilité, e-mail, adresse, téléphone du domicile, téléphone portable, titre...). Ainsi, un filtrage est demandé par quasiment toutes les banques universelles pratiquant une stratégie click and mortar. Par contre, cette tendance est inversée pour les banques en ligne. Majoritairement, il n'y a pas de filtres et des informations obligatoires ne sont demandées que par la banque e-LCL. Cette dernière peut donc être considérée comme un avatar de la banque conventionnelle le LCL.

Tableau 7 : la convivialité de la relation bancaire en ligne

Questions	Banques click and mortar	Banques pure player
Y a-t-il « un filtrage par sujet » pour pouvoir envoyer un courriel via l'hyperlien « contactez-nous » ?	Oui : 9 Non : 0	Oui : 1 (e-LCL) Non : 3
Si, oui, combien de sujets de filtrage existe-il ?	Un : 1 Deux : 0 Trois : 1 Quatre : 2 Cinq : 5	Un : 0 Deux : 0 Trois : 1 (e-LCL) Quatre : 0 Cinq : 0
Combien d'informations sont obligatoires avant d'envoyer un courriel ?	Une : 1 Deux : 0 Trois : 0 Quatre : 0 Cinq et plus : 8	Une : 0 Deux : 0 Trois : 0 Quatre : 0 Cinq et plus : 1
Y a-t-il un lien ou une section de FAQ juste avant la section d'entrée d'email ?	Oui : 3 Non : 6	Oui : 1 Non : 3

3.2.4 La question de la présence d'une communication intrusive ?

Les banques classiques utilisent Internet comme un canal de communication et pour externaliser une partie de la production de services peu rentables. C'est pourquoi cette communication intrusive est parfois présente, même si elle peut favoriser une résistance de la part du consommateur (Notebaert, 2007).

Pour les banques pure player, ce n'est pas le cas, car Internet est un canal de communication et de distribution c'est-à-dire de commercialisation. Toute communication intrusive, comme dans un magasin, pourrait faire fuir le consommateur.

Tableau 8 : la présence d'une communication intrusive

Questions	Banques click and mortar	Banques pure player
Y a-t-il des offres promotionnelles à côté de l'hyperlien « contactez-nous » ?	Oui : 3 Non : 6	Oui : 0 Non : 4
Si oui, vous devez cocher les offres qui vous intéressent ou elles sont déjà cochées ?	A cocher : 3 Déjà cocher : 0	

3.2.5 L'hyperlien "contactez-nous" fonctionne-t-il bien ?

Pour l'ensemble des sites, l'hyperlien fonctionne sans aucun problème et aucun format spécifique n'est demandé. Par contre, une seule banque conventionnelle indique le délai de réponse (48 heures), ce qui est le cas de la moitié des banques en ligne (entre 48 et 72 heures).

Tableau 9 : le fonctionnement du lien « contactez-nous »

Questions	Banques click and mortar	Banques pure player
L'hyperlien "contactez-nous" a-t-il fonctionné ?	Oui : 9 Non : 0	Oui : 4 Non : 0
Si « oui », le temps d'attente concernant la réponse est-il énoncé ?	Oui : 1 Non : 8	Oui : 2 Non : 2
Faut-il un format d'E-mail spécifique tel Outlook pour envoyer un courriel ?	Oui : 0 Non : 9	Oui : 0 Non : 4
Y a-t-il un lien « politique de confidentialité » à côté de la section d'entrée de données de l'hyperlien « contactez-nous » ?	Oui : 4 Non : 5	Oui : 2 Non : 2

Conclusion : Internet n'a pas remplacé la relation physique conseiller/client.

Avec la généralisation d'Internet, les clients ont désormais la capacité de s'informer plus rapidement, de comparer les prix et la qualité des services financiers proposés par les banques en ligne. Cependant, face au développement d'une multi-bancarisation de la clientèle, accompagnée d'une concurrence acharnée entre les établissements bancaires, Internet est encore perçu par les banques universelles comme un moyen d'externaliser une partie de la production des opérations courantes à faible valeur ajoutée. Parallèlement à une mise à disposition de « murs d'argents » dans de nombreuses agences où les clients peuvent faire des virements, retirer des espèces, déposer leurs chèques..., l'objectif d'Internet ou des plates formes multimédias est de laisser plus de temps aux équipes commerciales en agence.

Ainsi, pour l'internaute, la possibilité de rentrer en contact avec une agence bancaire grâce à l'hyperlien « contactez-nous » n'est pas facilement utilisable dans les grandes banques universelles. Loin d'être un facteur favorisant une individualisation de la relation entre la banque et ses clients, Internet demeure un mode de gestion externalisée de services et il ne peut être considéré comme un moyen de commercialisation.

Pourtant, aux Etats-Unis près de 35 millions de foyers gèrent leurs finances en ligne. Un enjeu stratégique de taille semble dès lors se dessiner. Soit les banques universelles choisissent de se lancer vers une individualisation de la relation client sur Internet et s'orientent vers un nouveau modèle économique, soit elles restent tournées essentiellement vers une relation avec la clientèle dans les agences physiques, au risque de voir de nouvelles structures bancaires pure player animer le marché de la commercialisation des produits bancaires en ligne.

Dès lors, une étude des attentes de la clientèle française, permettant de définir si les internautes désirent utiliser le Web pour des services moins standardisés, pourrait indiquer si l'arbitrage multicanal imposé par les banques répond aux besoins des consommateurs.

Bibliographie :

Abidi A. (2004), Customisation versus Personnalisation sur Internet : une étude qualitative des perceptions des cyber-consommateurs, *journée nantaise du e-marketing*, CD-ROM.

Assadi D. (2004), *Les 7 modèles économiques d'Internet – Pour vendre sur Internet en gagnant de l'argent*, Gualino éditeur.

Belvaux B. (2006), Du e-commerce au multicanal, les différentes implications d'Internet dans le processus d'achat du consommateur, *Revue Française du Marketing*, 209, 4, 49-70.

Davo H. (2004), "Formalisme bancaire et protection du consommateur", in *Mélanges en l'honneur de Jean Calais Auloy, Etudes de droit de la consommation*, Dalloz, 329-338.

Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, Paris, Mc Graw-Hill.

Eiglier P., Langeard E. et Mathieu V. (1997) *Le marketing des services*, Encyclopédie de Gestion, Paris, Economica.

Evrard, Pras, Roux, (1993), *Market, Etudes et recherches en marketing*, Fondements, Méthodes, Nathan,

Filser M. (2001), Commerce en magasin et e-commerce : les apports des modèles de choix du point de vente, *Actes du 4ème Colloque Etienne Thil*, La Rochelle, CD-ROM.

Helfer J.-P. et Michel G. (2006), La stratégie de contacts multicanal : opportunité, risques et facteurs clés de succès, *Décisions Marketing*, 41, 33-41.

Leclercq P. (2001), "Les titres dématérialisés de paiement et de crédit", in *Mélanges Catala "Le droit privé à la fin du XXè. Siècle"*, Litec, 685-798.

Lequette Y. (2002), Quelques remarques à propos du projet de Code civil européen de M. Von Bar, *D.*, chr., p. 2002.

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 de Marketing*, 205, 5, 41-70.

Manara C. (2007), Mentions légales d'un site Web : gare aux contraventions!, consultable sur www.journaldunet.com

Marukel N. et C. M. Yulinsky (2005), *The McKinsey Quarterly*, n°1.

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*, 5, 205, 71-90.

Patureau N. (2006), Sécurité juridique et commercialisation à distance de services financiers auprès des consommateurs : l'ordonnance n° 2005-648, *RLDA*, 29-35

Pavlou P. (2003), Consumer acceptance of electronics commerce: integrating trust and risk with the technology acceptance model, *International Journal of electronic commerce*, 7, 3, 101-134.

Penneau A. (2002), Le décret n° 2001-272 du 30 mars 2001, D., chr., p. 2065.

Peppers D. et Martha R. (1998), Le one to one : Valorisez votre capital-client, Editions d'Organisations.

Säïdane D., (2006), *La nouvelle banque - métiers et stratégies*, Edition Revue Banque.

Wang Liz C., Baker J., Wagner Judy A, Wakefield K. (2007), Can a Retail Web Site Be Social ?, *Journal of Marketing*, 71 ,July, 143–157.

Annexe 1 : grille d'observation

I. Identité de la compagnie

1. Quelle est l'identité du propriétaire du site observé ?

Nom de la banque :		
Stratégie de distribution		

II. Est-il facile de trouver « le contact en ligne » ?

2. Quels sont les mots ou l'expression qui intitulent l'hyperlien « contactez-nous » ?

Contactez- nous		Service client		Envoyez un message	
-----------------	--	----------------	--	--------------------	--

Autre (indiquez):

3. Y a-t-il un hyperlien (courriel) « contactez-nous » sur la page d'accueil ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

4. S'il y a un hyperlien « contactez-nous » sur la page d'accueil, où est-il ?

	Côté gauche	Center	Côté droit
Au-dessus du fold			
Au-dessous du fold			
Au-dessus et au-dessous du fold			

5. Y a-t-il d'autres hyperliens possibles, que celui « contactez-nous » pour contacter le site visité sur la page d'accueil ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

Si oui, lesquels ?

6. L'hyperlien « contactez-nous » est-il intégré dans le menu récurrent du site ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

7. Si oui, à quel endroit ?

	Côté gauche	Center	Côté droit
Au-dessus du fold ⁷			
Au-dessous du fold			
Au-dessus et au-dessous du fold			

8. L'hyperlien « contactez-nous » se distingue-t-il du contexte environnant ?

	Oui	Non
Sur la page d'accueil		
Sur d'autres pages		

Si oui, indiquez comment (par exemple, en termes de taille de police, couleur etc.) :

9. Existe-t-il des options de contact conventionnelles spécifiques (téléphone, fax, adresse postale, etc.) pour les visiteurs internationaux ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

III Une relation multicanal est-elle recherchée ?

10. Y a-t-il d'autres modes de contact dans le site ?

	Téléphone	Fax	Adresse postale	Autres
Page d'accueil				
Autres pages				

11. Le site oriente-t-il l'internaute vers un rendez-vous physique ?

Oui	
Non	

12. Où se trouvent exactement les coordonnées des contacts hors-ligne ?

Le menu du haut	
Le menu principal	
Au milieu du corps de texte	

Si autres, précisez :

IV. Le processus pour envoyer un courriel est-il convivial ?

13. Y a-t-il « un filtrage par sujet » pour pouvoir envoyer un courriel via l'hyperlien « contactez-nous » ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

14. Si, oui, combien de sujets de filtrage existe-il ?

1		2		3		4		5+	
---	--	---	--	---	--	---	--	----	--

15. Quels types d'informations sont exigés avant de pouvoir envoyer un courriel ?

Nom		Prénom		Age		Sexe		Titre		Profession	
Email		Adresse		Téléphone (travail)		Téléphone (domicile)		Portable		Etes-vous client ?	
Comment êtes-vous arrivé sur notre page d'accueil ?											
Par quel moyen souhaitez-vous recevoir notre réponse?											

16. Combien d'informations sont obligatoires avant d'envoyer un courriel ?

1		2		3		4		5+	
---	--	---	--	---	--	---	--	----	--

17. Y a-t-il un lien ou une section de FAQ juste avant la section d'entrée d'email?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

V Présence ou absence d'une communication intrusive ?

18. Y a-t-il des offres promotionnelles ou à côté de l'hyperlien « contactez-nous » ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

19. Si oui, devez-vous cocher les offres qui vous intéressent ou sont-elles déjà cochées ?

A cocher		Déjà cochée	
----------	--	-------------	--

VI. L'hyperlien "contactez-nous" fonctionne-t-il bien ?

20. L'hyperlien "contactez-nous" a-t-il fonctionné?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

21. Si « oui », le temps d'attente concernant la réponse est-il énoncé ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

22. Faut-il un format d'E-mail spécifique tel Outlook pour envoyer un courriel ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--

23. Y a-t-il un lien « politique de confidentialité » à côté de la section d'entrée de donnée de l'hyperlien « contactez-nous » ?

Oui		Non	
-----	--	-----	--