



**HAL**  
open science

## Crise du secteur bancaire et portrait de la banque idéale

Maria Mercanti-Guérin

► **To cite this version:**

Maria Mercanti-Guérin. Crise du secteur bancaire et portrait de la banque idéale. La Revue des Sciences de Gestion, 2011, 249-250 (3), pp.57. <hal-02054373>

**HAL Id: hal-02054373**

**<https://hal.science/hal-02054373v1>**

Submitted on 1 Mar 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# COMMUNICATION

## III<sup>ème</sup> Colloque du DEUST Travail Social

**Existe-t-il des alternatives à la banque capitaliste ?  
ou « Raiffensen réveille-toi, ils sont devenus fous ! »**

**Maria Mercanti-Guérin**

Maître de conférences  
Conservatoire national des arts et métiers  
Chaire Etudes et stratégies commerciales  
40 rue des Jeûneurs  
75002 Paris

Tél : 01 46 64 06 62 Mail : [maria.guerin@laposte.net](mailto:maria.guerin@laposte.net)

## **Crise du secteur bancaire et portrait de la banque idéale : une étude menée auprès des jeunes consommateurs**

### **Résumé**

L'objectif de cet article est d'évaluer l'influence de la perception de la gestion de la crise sur la communication bancaire. Deux études ont été réalisées sur un échantillon de jeunes adultes. La perception du management de crise est mesurée à travers deux dimensions : la justification et les actions correctives. Le résultat des analyses confirmatoires indique que la perception du management de crise est en partie déterminée par l'implication, l'image de la marque, la confiance (interpersonnelle, relationnelle et institutionnelle) et l'attitude à l'égard de l'argent.

Mots clé : communication bancaire, perception du management de crise, confiance

### **Abstract**

The purpose of this article is to measure crisis management perception on banking communication. Two surveys were conducted on a sample of young people. In our model, crisis management perception is determined by two dimensions : justification and corrective actions. The result of confirmatory factor analyses indicates that crisis management perception is in part driven by consumers' involvement, brand image, trust (interpersonal, relational and institutional), and money attitudes. Implication of the findings for advertising practice and crisis communication strategies are discussed.

Key words : banking communication, crisis management perception, trust

## **Crise du secteur bancaire et portrait de la banque idéale : une étude menée auprès des jeunes consommateurs**

Les 18-25 ans sont une cible privilégiée des banques. Cette population a des besoins bien spécifiques : financement des études, installation dans la vie active. Les communications bancaires reflètent le souci du secteur d'adapter son discours aux codes et aux besoins de cette cible. Parallèlement, et malgré les sommes investies, les annonceurs s'interrogent sur l'efficacité de leur communication. Adopter le langage de la cible permet un meilleur agrément mais cette stratégie de communication est de plus en plus remise en cause car elle aboutirait à une « décrédibilisation » du discours des banques et un affaiblissement de leur image institutionnelle fondée sur la confiance et l'expertise. La crise financière et bancaire observée depuis septembre 2008 complexifie encore les relations des banques et de leurs clients. Le dernier observatoire BVA montre que les jeunes sont plus inquiets pour leur banque que la moyenne de la population. Les autorités financières ont mis en place une série de mesures et une communication de crise destinées à rassurer les épargnants. Mais parallèlement, les banques continuent à utiliser, dans leur grande majorité, les films publicitaires conçus avant la crise. La gestion de la crise du secteur bancaire a mis en exergue un certain nombre de points conflictuels entre l'image que les banques souhaitent donner d'elles et la perception réelle de ces institutions. Tout se passe comme si les banques souhaitaient éviter la responsabilité sociétale qui est la leur (affaire des *subprimes*, comportement des traders, frilosité en matière de financement des PME...) et n'abordent, que très peu, cette thématique dans leur communication. Dans ce contexte, de nombreuses questions se posent. Comment est perçue la gestion de crise mise en place par le secteur bancaire<sup>1</sup> ? Les jeunes sont-ils sensibles aux affaires et scandales bancaires de ces dernières années ? Deux études qualitative et quantitative ont été réalisées auprès d'un échantillon de plus de 600 jeunes adultes et portaient sur leur perception de la gestion de la crise du secteur bancaire d'une part, et sur leurs aspirations en matière de services bancaires, d'autre part. Les résultats obtenus permettent :

- D'évaluer à travers un certain nombre de verbatim la perception de la gestion de la crise par le secteur bancaire
- De cerner l'image des principales banques françaises et ce, sur deux dimensions, la dimension proximité et la dimension modernité

---

<sup>1</sup> Le cas du secteur bancaire est particulièrement emblématique de la difficulté à laquelle sont confrontés certains secteurs dont l'activité repose essentiellement sur la confiance.

- De recueillir, à travers les entretiens qualitatifs menés, les aspirations des jeunes consommateurs à l'égard de leur banque et de dresser le portrait de la banque idéale pour cette cible

Des implications d'ordre théorique et managérial reviennent sur l'importance des différentes formes de confiance (institutionnelle, interpersonnelle, relationnelle), la force de l'image et l'attitude face à l'argent. Ces variables expliquent pour une large part la plus ou moins bonne perception du secteur par la cible étudiée.

## **1. Les crises sur les marques : influences sur le comportement du consommateur, gestion de crise et spécificités du secteur bancaire**

Les banques ont traversé une série de crises dont l'influence sur le comportement du consommateur mérite d'être précisée. Cette série de crises est d'autant plus problématique que la confiance est un élément central de la relation entre les banques et leurs clients. La littérature étudie l'effet des crises sur la marque mais également l'efficacité des différentes stratégies de gestion de crise. Il en ressort que la crise peut être une crise liée à un produit défectueux mais également une crise touchant aux valeurs de la marque (perception de sa sincérité voire même de sa bienveillance à l'égard de la société). Par ailleurs, la crise peut toucher un secteur entier sans qu'aucune marque puisse réellement se différencier des autres.

### **1.1. Définition et effets de la crise sur la marque**

Christian Michon et Sophie Changeur (2003) proposent une synthèse des effets sur le comportement du consommateur des crises sur les marques. En s'appuyant sur les travaux de Niraj Dawar et Man M. Pillutla (2000), ils définissent la crise sur les marques comme « un événement négatif soudain et subit ayant de graves conséquences sur la relation entre la marque et le consommateur ». Ils distinguent les crises sur les produits (liées à des dysfonctionnements entraînant des problèmes de qualité et d'innocuité du produit) des crises touchant les valeurs de la marque et affectant son image *corporate* : manquement à sa responsabilité sociale, manque d'honnêteté, parti pris ... Ses multiples influences sur la santé des marques touchent à la fois l'intention d'achat mais également des dimensions plus cognitives et affectives liées à l'image de la marque et de ses différentes composantes (confiance notamment). En outre, les auteurs insistent sur l'importance de la perception de la crise auprès des consommateurs : niveau de risque perçu, évaluation de la plus ou moins bonne gestion de la crise. Un certain nombre de variables modératrices accroît l'impact de la crise sur la marque. Ces variables pourraient être de nature situationnelle (nature de la crise,

contexte de la crise, gestion de la crise), psychologique (implication) et liées à la relation marque-consommateur (force de l'image de marque, proximité, familiarité).

## **1.2. Gestion de crise et communication**

Niraj Dawar et Man M. Pillutla (2000) s'interrogent sur les effets de gestion de crise sur la communication. Ils reprennent les conclusions de la littérature qui montre que l'utilisation d'un produit en lien avec les attentes des consommateurs exerce une influence plus importante sur ce dernier qu'une simple exposition publicitaire. Utiliser le produit de manière régulière protège la marque des effets de la crise plus sûrement qu'une campagne publicitaire. La familiarité et l'attachement à la marque seraient plus forts chez les clients de la marque que chez les non-possesseurs même si ces derniers sont soumis de la part de cette marque à des campagnes publicitaires intensives. Néanmoins, la publicité permettrait de limiter les effets négatifs d'une mauvaise expérience-produit.

Les auteurs étudient également l'influence d'une bonne gestion de crise sur l'acceptation du message publicitaire. Ils mettent en évidence que lors d'une crise, les possesseurs de la marque concernée sont plus sensibles aux réponses de la marque qu'au risque perçu lié à l'utilisation de cette dernière. Au contraire, les non-possesseurs sont plus inquiets des risques liés à l'utilisation d'un produit défectueux qu'à la façon dont la marque répond à la crise. Par ailleurs, les différentes stratégies de gestion de crise n'ont pas le même impact chez les clients et chez les non-clients. Les auteurs distinguent deux niveaux de responsabilité (responsabilité de la marque ou responsabilité du secteur). Les résultats de leur recherche montrent que le traitement de la crise peut être différenciée selon les segments de clientèle. Ainsi, les clients fidèles attendent que la marque s'excuse et affronte la crise. D'une façon générale, la fidélité protège la marque des crises en atténuant ses effets. Par contre, face à des consommateurs occasionnels, gérer la crise devient une nécessité. Les auteurs distinguent trois types de stratégies possibles<sup>2</sup> et montrent que quelque soit la stratégie employée, la dégradation de l'image est faible chez les consommateurs de la marque. En cas de mauvais traitement de la crise, les non-consommateurs de la marque ont une vision négative de cette dernière. Seule la stratégie dite de l'excuse permet de préserver l'image de la marque chez ces derniers. Par ailleurs, lorsque la marque n'est pas responsable de la crise (crise concernant des entreprises du même secteur) mais met en place un traitement pertinent de la crise, cette dernière voit son

---

<sup>2</sup> La stratégie de l'excuse consiste à faire paraître des annonces dans lesquelles la marque reconnaît ses torts, s'excuse et rappelle le produit défectueux. La stratégie de l'information consiste à faire paraître des annonces dans lesquelles la marque informe le consommateur que le produit est défectueux mais ne propose ni excuse ni rappel. La stratégie du silence consiste à laisser la parole aux médias et à ne prendre aucune disposition permettant de traiter la crise.

capital marque s'améliorer chez ses clients, ces derniers considérant qu'elle fait preuve d'altruisme en affrontant un problème qui ne la concerne pas directement.

En outre, les auteurs soulignent la nécessité de prendre en compte le temps de réponse, les raisons de la crise (internes ou extérieures), la nature de la crise (temporaire ou chronique), l'implication des parties prenantes (experts notamment). En résumé, les stratégies de communication choisies pour répondre à la crise sont décrites dans la littérature comme comportant cinq voies possibles :

- Le déni : la crise est niée par les responsables de la marque grâce à un discours très construit reposant sur des chiffres ou tout autre élément pouvant accréditer l'idée que la crise est une construction médiatique qui ne repose sur aucun fondement.
- La minimisation de sa responsabilité : la crise est ,en quelque sorte, externalisée. Elle est présentée comme due à des éléments extérieurs à l'entreprise ou au secteur.
- La justification : la crise est décrite comme inéluctable et causée par des facteurs difficiles à gérer pour l'entreprise.
- La mise en place d'actions correctives : la crise est analysée et une série d'actions corrective est mise en place et médiatisée.
- La diversion : la crise est remplacée par une autre crise plus « gérable » ou un évènement positif pour la marque et le secteur sur lequel la communication s'appuie.

La stratégie consistant à mettre en place des actions correctives pour traiter les symptômes de la crise et éviter qu'elle ne se reproduise est la voie la plus génératrice de confiance entre l'organisation et son public. Elle donne également l'impression que l'entreprise tient la crise sous contrôle et en maîtrise les effets.

Pour conclure, la gestion de la crise apparaît dépendante du niveau de confiance liant la marque et son consommateur avant que la crise n'advienne. Le niveau de réputation de la marque est déterminant dans le succès ou l'échec du management de la crise. En s'appuyant sur l'effet de halo, John K. Christiansen et Morten T. Vendelo (2003) montrent qu'une bonne relation entre le consommateur et la marque avant la crise facilite l'acceptation par le consommateur de nouvelles informations sur la marque (même si celles-ci sont négatives) et accroît la confiance mise dans la gestion de la crise. La confiance, l'image de la marque apparaissent donc comme des antécédents incontournables de la perception que les consommateurs ont des modes de traitement de la crise par les marques. L'étude de ces variables doit être replacé dans le contexte spécifique du secteur bancaire.

### **1.3. Relations liant le client à sa banque : image de la marque, formes de confiance et valeurs**

Les relations liant le client à sa banque sont principalement axées sur l'image des banques auprès des consommateurs ainsi que les différentes formes de confiance observées à l'égard du secteur bancaire. Par ailleurs, la perception particulière que le consommateur a de l'argent et les valeurs associées à cette perception ont une influence significative sur l'image des banques.

#### **1.3.1. Image des banques et différenciation**

Christophe Sempels et Olivier Zanin (2004) montrent à travers une étude empirique réalisée sur des banques belges que l'image des banques souffre d'une faible différenciation. Ces résultats reposent sur l'identification d'associations fortes, positives et dominantes représentatives de l'image de marque de trois banques. Ils mettent en avant la difficulté des dirigeants à concevoir des stratégies de marque efficaces, les attributs les plus cités étant liés à l'organisation (confiance, solidité) au détriment des attributs liés aux services ou aux personnes. Lorsqu'ils interrogent les consommateurs belges sur leur banque idéale, ces derniers mentionnent en premier les explications personnelles, la confiance, une banque qui chercherait réellement à résoudre les problèmes de ses clients, la sympathie, la sécurité. Ces items très liés à la relation personnelle et à la proximité sont cités avant l'aspect technologique et modernité mais également avant des considérations plus stratégiques comme le fait que le centre décisionnel soit situé en Belgique.

#### **1.3.2. Formes de confiance : relationnelle, institutionnelle et interpersonnelle**

Denis Belisle et Line Ricard (2002) étudient l'approche relationnelle à travers ses différentes dimensions (orientation à long terme, équité, adaptabilité de la banque et du client, confiance, communication continue) dans le contexte des services bancaires. Ils montrent que l'approche relationnelle induit une forme de confiance dans la durée entre le client et sa banque, garante de la rentabilité de chacune des transactions. En outre, elle permet de diminuer « la vulnérabilité et l'incertitude perçues par l'acheteur dans son expérience de consommation » (Berry L., 1995 cité par Belisle D. et Ricard L., 2002). Faten Ochi (2006) reprend la conceptualisation de la confiance dans une optique à la fois utilitaire et affective. Il distingue trois dimensions (citées également par Gurviez P. et Korchia M., 2002) pour chaque type de confiance (la compétence, l'honnêteté et la bienveillance) et insiste sur l'impact de la confiance interpersonnelle dans la relation client/banque (supérieur à celui de la confiance

institutionnelle). Enfin, une dernière forme de confiance est fréquemment abordée lorsqu'il s'agit de marketing bancaire, il s'agit de la confiance institutionnelle.

| Confiance relationnelle   | Confiance interpersonnelle  | Confiance institutionnelle   |
|---|---|--|
| Orientation à long terme , relation d'échange sur une longue période permettant de maximiser de part et d'autre les profits de la relation. | Relation inter-individuelle client-conseiller, mutuelle et réciproque. Elle évolue en fonction de la longueur de la relation et est plus forte pour le client lorsque ce dernier est en situation de vulnérabilité. | Relation client-institution bancaire prenant en compte la crédibilité de la banque, les expériences passées, la réputation, la taille et l'expertise de l'établissement. |

**Tableau 1 : Les trois formes de confiance à l'égard du secteur bancaire mentionnées par la littérature**

### 1.3.3. Attitude à l'égard de l'argent et perception du secteur bancaire

Par ailleurs, certains auteurs soulignent l'importance de la thématique de l'argent dans le marketing bancaire. Abdennabi Aboulaarab (2006) l'étudie sous l'angle des valeurs en s'appuyant sur l'échelle de Thomas Tang (1992) ou *Money Ethic Scale*. Il montre que l'argent peut être perçu comme symbole de succès ou objet de mal. Sa gestion est influencée par les valeurs dites d'harmonie sociale (souci d'égalité, monde en paix...). Ces dernières ont une influence négative sur la perception de la gestion de l'argent. Elles incitent à une gestion prudente et renforcent la sévérité des jugements à l'égard de cette gestion (impression qu'ont les sujets que « leur argent est mal géré »).

## 2. Méthodologie de la recherche

Deux études qualitative et quantitative ont été menées sur plusieurs échantillons de jeunes adultes durant le mois d'octobre 2008<sup>3</sup> et mai 2009. Les deux études ont permis d'interroger plus de 600 individus.

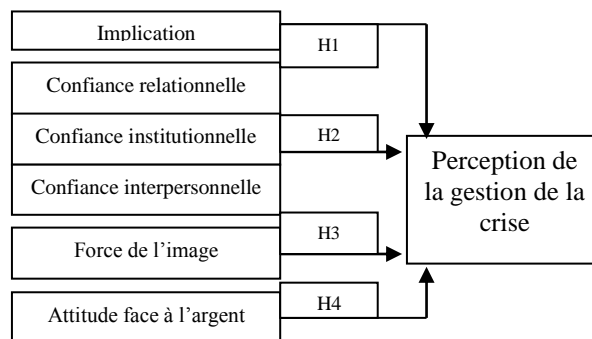
Les objectifs de l'étude qualitative étaient de :

- Cerner l'image du secteur bancaire auprès des jeunes en période de crise
- Détailler le type de relations que les jeunes entretiennent avec leur banque

<sup>3</sup> Ce mois correspond au renflouement de la banque Dexia par les autorités européennes, au sauvetage de la banque allemande Hypo et aux premières difficultés des Caisses d'épargne. La crise est perçue comme une crise des systèmes bancaires américains puis européens.

- Définir leurs aspirations en matière de financement et de gestion de l'argent

Les objectifs de l'étude quantitative étaient de dresser un modèle explicatif de la perception de la gestion de la crise bancaire par les jeunes consommateurs. En nous fondant sur la littérature, nous avons choisi de retenir un certain nombre de variables explicatives en lien avec notre objet de recherche : la confiance à l'égard de la marque, la force de l'image de marque, l'implication à l'égard des produits financiers et l'attitude face à l'argent.



**Schéma 1 : conceptualisation de la perception de la gestion de crise**

Concernant les variables explicatives d'une plus ou moins bonne perception de la gestion de la crise, il apparaît que la confiance est un élément central de la relation client/banque mais qu'il existe différentes formes de confiance. Nous ferons l'hypothèse que la confiance relationnelle (a), interpersonnelle (b) et institutionnelle (c) sont des antécédents de la perception de la gestion de la crise (**H2 a, b, c**) et qu'elles ont une influence positive sur cette dernière. L'implication par rapport aux produits financiers (**H1**) et la force de l'image de marque permettraient une meilleure perception de la gestion de la crise (**H3**). Par contre, l'attitude à l'égard de l'argent mesurée sous l'angle des valeurs aurait une influence négative sur la perception de la gestion de la crise en accroissant la sévérité du consommateur à l'égard des autorités bancaires coupables de manque de prudence dans la gestion de l'argent (**H4**).

### 2.1. L'étude qualitative

L'étude qualitative avait pour objectif principal de faire un état des lieux de l'image du secteur bancaire auprès des jeunes. Dans un premier temps, elle a été réalisée sur la base de trois *focus group* d'environ 15 personnes chacun et portait sur les thématiques suivantes : la perception générale du secteur bancaire, la communication faite auprès des jeunes, les avis sur les dirigeants, les modes de gestion des banques et la responsabilité sociétale des banques.

La perception générale du secteur bancaire apparaît comme floue et plutôt négative. Les mots d'abus, détournement, manque de confiance, prise de risque inconsidérée sont fréquemment

cités. Par ailleurs, les relations banque/clients sont perçues comme peu équitables<sup>4</sup>. Le problème des agios est souvent évoqué. La communication bancaire est jugée extrêmement intensive voire intrusive. Elle apparaît « *peu sincère* » et « *artificielle* ». Les efforts faits pour la rapprocher des jeunes la décrédibilisent. « *C'est pas sérieux pour une banque, ce genre de pub* ». Quant à l'image des dirigeants, ces derniers sont qualifiés « *d'inconnus* », bénéficiant de « *parachutes dorés* », « *peu honnêtes* ». Paradoxalement, ces jeunes consommateurs sont attachés à leur agence bancaire. Cet attachement est néanmoins dépendant du moindre incident. La perte de confiance est immédiate lorsque la gestion de l'incident n'est pas prise en compte. « *J'ai pas été écouté ; ils ont rien voulu savoir.* ». Toute gestion « *automatique* » est mal perçue, « *C'est les machines qui gèrent, pas les hommes* » ou encore « *Le banquier n'est pas à l'écoute du client mais de ses objectifs* ».

D'une façon générale, les jeunes consommateurs se plaignent des coûts des prêts étudiants et de leur condition d'attribution, de la gestion des découverts jugée peu humaine, des frais bancaires perçus comme injustes et onéreux. Le choix de la banque est, avant tout, un choix parental, qu'ils ne remettent pas en question puisque « *toutes les banques se ressemblent* ». Ce constat ne les dispense pas d'adopter une démarche très consumériste : comparaison des différentes offres, conditions de prêts même si la coupure avec la banque familiale est relativement rare, les parents étant perçus comme une caution auprès des établissements bancaires. Dans un second temps, nous avons fait réagir nos répondants à des documents issus de certains blogs prônant l'économie solidaire.

## Le classement des banques

| Banques françaises    | Risques environnementaux et sociaux |
|-----------------------|-------------------------------------|
| La Nef                | »» Impacts positifs                 |
| Crédit Coopératif     |                                     |
| La Banque Postale     | »» Risques faibles à modérés        |
| Banque Populaire      |                                     |
| Caisse d'Épargne      |                                     |
| Crédit Mutuel - CIC   |                                     |
| Crédit Agricole - LCL | »» Risques maximum                  |
| Société Générale      |                                     |
| BNP Paribas           |                                     |

**Savez-vous ce qui se cache derrière les offres "spécial étudiants" des banques?** Les banques se décarcassent pour vous mettre la main dessus dès aujourd'hui, et vous garder ensuite comme client le plus longtemps possible. Leur but : que vous leur confiez votre argent, qu'elles iront investir dans diverses entreprises pour augmenter leurs profits. Mais savez-vous dans quoi investit votre banque? Nous vous proposons de répondre à cette question fondamentale dont on ne vous parle jamais en agence : **que fait MA banque avec MON argent?**

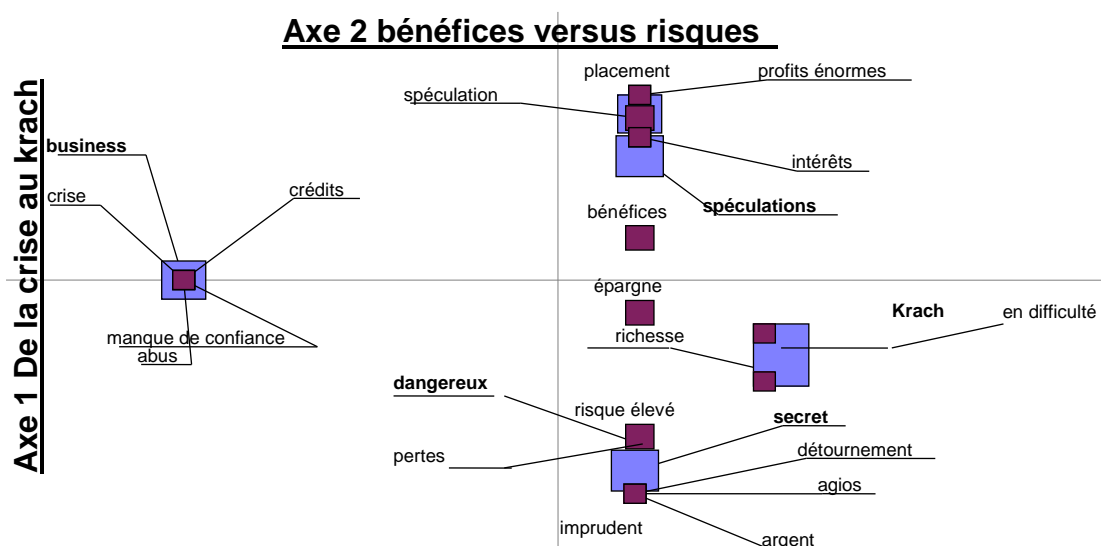
A l'occasion de la sortie du guide "[Environnement : Comment choisir ma banque?](#)", les Amis de la Terre ont analysé les impacts environnementaux et sociaux des activités des grandes banques françaises et en ont tiré le classement suivant, en fonction des risques induits par ces activités.

### Extrait tiré du blog « les amis de la terre », Etudiants comment bien choisir votre banque ?

<sup>4</sup> On notera un sentiment d'injustice fort des étudiants de l'Université face à ceux des Grandes Ecoles. « *A eux, on prête et pas à nous* » (Verbatim)

Il apparaît que les investissements peu éthiques réalisés par certaines banques (projets pétroliers, gaziers, nucléaires, centrales à charbon, mines d'or, d'uranium...) ont une faible influence sur le choix de la banque de notre échantillon. Ce constat va à l'encontre de la littérature puisque certains auteurs comme Gildas Barbot (2010) montre que, présenter des informations sur les produits financiers responsables (ou investissements socialement responsables, IRS), incite à souscrire à ce type de produits et à s'interroger sur le financement éthique. Les différents échantillons se sont dits peu concernés par cette problématique. Des verbatims tels que « *les banques solidaires, c'est pas pour moi* » ou « *plus tard quand ça ira mieux financièrement* » ou encore « *ma banque, elle doit être près de chez moi, c'est pas une abstraction* » ou « *moi ce qui m'intéresse c'est mon crédit voiture* » illustrent la relative désimplication des jeunes adultes par rapport à cette problématique.

Par ailleurs, l'analyse lexicale de la gestion de la crise montre l'existence de deux axes : un axe qui oppose les bénéfiques des banques aux risques perçus, un axe qui oppose une vision modérée de la gravité de la crise à une vision extrême (la crise est alors vue comme un krach mettant en difficulté l'ensemble du secteur). Cette crise du secteur bancaire présente la particularité d'être à la fois une crise sur les produits<sup>5</sup> (crédits, produits dérivés) et une crise affectant les valeurs (irresponsabilité sociale, malhonnêteté).



**Schéma 2 : analyse lexicale<sup>6</sup> de la perception de la gestion de crise**

<sup>5</sup> Christian Michon et Sophie Changeur (2003) distinguent deux types de crise, celles liées aux produits et celles liées aux valeurs de la marque. Elles sont rarement concomitantes et liées.

<sup>6</sup> Analyse réalisée sur Sphinx Lexica

Enfin, le portrait de la banque idéale a permis de vérifier l'émergence de certaines dimensions en cohérence avec l'étude de Christophe Sempels et Olivier Zanin (2004). L'écoute apparaît comme une valeur centrale (écoute du client, personnalisation de la relation). En outre la banque idéale doit être une banque aidant l'entreprise. La banque doit pouvoir investir dans des projets associatifs, de jeunes PME. Elle doit être un acteur local, un support réel du tissu économique.

La technologie bancaire doit être conçue pour faciliter les transactions. Le mobile est vu comme le premier instrument relationnel d'une banque moderne (consultation voire ouverture de compte, moyen de paiements par mobile, alertes SMS etc...). L'esprit partenariat est souvent cité. « *Une vraie banque, elle investit sur vous* ». L'engagement à long terme (des études au premier appartement) est un axe fort de développement.

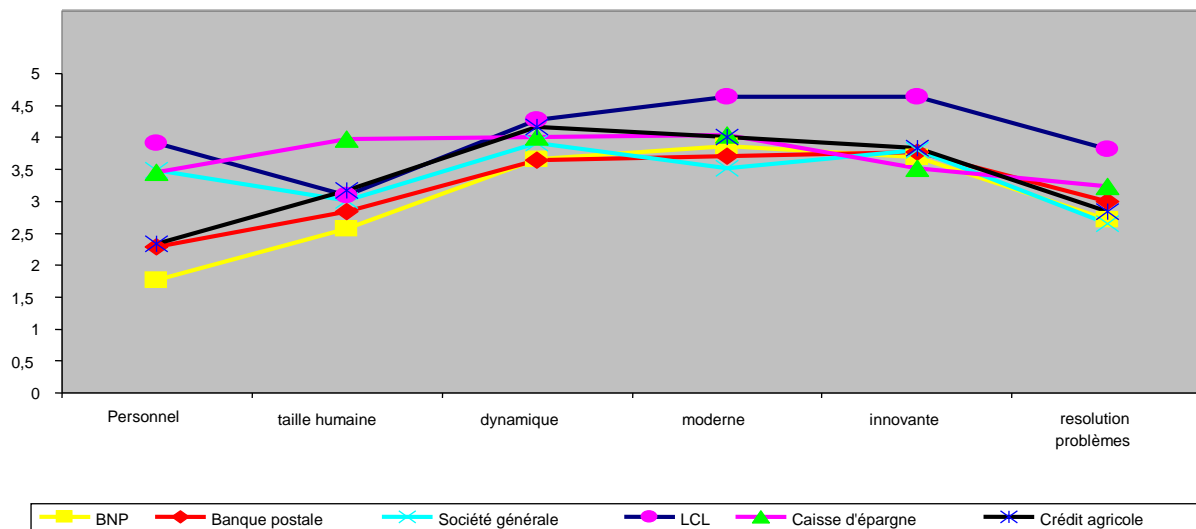
## 2.2. L'étude quantitative

L'étude quantitative a été réalisée en deux étapes. La première étape a été consacrée à l'épuration des échelles de mesure des différentes variables du modèle conceptuel (n=176). La seconde étape correspond à l'analyse confirmatoire. L'échantillon constitué de jeunes adultes (n=449, âge moyen de 22 ans) était composé de 59% d'hommes et 41% de femmes. Les répondants sont, en moyenne, depuis 10 ans clients de leur banque, ce qui illustre l'importance du premier compte ouvert enfant. Pour 69%, la banque est principalement utilisée pour la gestion d'un compte. 25% y ont souscrit des produits d'épargne. A peine 3% sont titulaires d'un crédit. La palette de produits bancaires utilisés est donc particulièrement étroite pour cette cible. Par ailleurs, la banque choisie<sup>7</sup> est majoritairement la banque des parents (59,9%). L'opérationnalisation des variables est détaillée dans le tableau de synthèse suivant. Les échelles utilisées sont mentionnées pour chaque variable. Notre variable centrale, la perception de la gestion de crise, est mesurée à partir de l'échelle de Yi-Hui Huang (2005) qui distingue quatre dimensions. Ces dimensions sont la forme de réponse à la crise (active, temporaire, durable), la stratégie de communication (diversion, excuse, justification, concession), le déni et les facteurs organisationnels (sociétés privées, exportateurs). Notre travail d'adaptation de cette échelle nous a amené à conserver uniquement deux dimensions : la dimension **justification** (items : les banques en général disent qu'elles ont toujours essayé de faire au mieux pour l'économie, promettent d'indemniser les épargnants, affirment que le secteur bancaire n'est qu'une victime parmi d'autres, mettent en avant tout ce qui peut être bon dans leur bilan) et la dimension **actions correctives** (items : réactualisent les informations

---

<sup>7</sup> 29,9% évoquent la proximité avec le domicile, 4% ont choisi leur banque en fonction des produits proposés, 6% parce que c'était la banque d'un ami.

qu'elles donnent au consommateur concernant l'évolution de la crise, promettent de prendre des mesures pour éviter que cela se reproduise dans le futur, apportent des réponses concrètes à la crise). Nous insistons sur le fait que cette échelle mesure les réactions du secteur bancaire à la crise et non les stratégies individuelles de chaque banque. En effet, il est apparu dans l'enquête qualitative que les consommateurs n'effectuaient pas de distinction entre les différents acteurs du secteur. La mesure de la force de l'image s'appuie sur les travaux de Christophe Sempels et Olivier Zanin (2004) effectuée sur le secteur bancaire. Les auteurs ont suivi deux étapes distinctes : la mesure de la force des associations puis de leur valence. La première étape a consisté à générer à partir d'une phase qualitative 34 associations fortes constitutives de l'image de marque de trois banques. A partir de ce corpus, nous avons sélectionné les associations fortement associées aux banques des répondants à travers une analyse factorielle. Parallèlement, nous avons mesuré la valence de chaque association<sup>8</sup> afin de disposer d'une échelle prenant en compte les associations fortes et leur appréciation par les répondants. Deux dimensions ont été retenues : la dimension proximité et la dimension modernité.



**Schéma 3 : Force des associations des principales banques des répondants**

<sup>8</sup> La force des associations était mesurée sur une échelle de 1 à 5. Pour chaque association, il était demandé aux répondants si pour eux, c'était plutôt positif, négatif ou neutre pour la banque d'avoir cette image. La notation s'effectuait de -2 à 2. Le recodage de la valence des associations et le produit forcexvalence nous a permis d'évaluer la force de l'image de chaque banque en tenant compte à la fois de la spécificité et de l'appréciation plus ou moins positive de chaque association pour les répondants.

Il est à noter qu'aucune banque ne dispose d'une image véritablement spécifique. Seule LCL apparaît relativement mieux notée que ses concurrentes sur certains items.

| Variable                                      | Echelle                 | Dimensions                        | Valeurs propres | % de variances expliquées | $\rho$ de Jöreskog | $\alpha$ de Cronbach |                 | $\rho$ de validité convergente <sup>9</sup> | Chi-Deux, ddl     | GFI AGFI       | NFI IFI        |
|---|-------------------------|-----------------------------------|-----------------|---------------------------|--------------------|----------------------|-----------------|---|-------------------|----------------|----------------|
|   |                         |                                   |                 |                           |                    |                      |                 |   |                   |                |                |
| Confiance relationnelle                       | Belisle et Ricard, 2002 | Fiabilité Suivi                   | 2.644<br>1.329  | 79.458                    | 0.75               | 0.874<br>0.507       | Global<br>0.669 | 0.54  |                   |                |                |
| Confiance institutionnelle                    | Ochi, 2006              | Une dimension                     | 2.770           | 69.246                    | 0.858              | 0.849                |                 | 0.608                                       | 13.362,2<br>0.001 | 0.985<br>0.925 | 0.983<br>0.986 |
| Confiance interpersonnelle                    | Ochi, 2006              | Une dimension                     | 2.601           | 65.033                    | 0.817              | 0.812                |                 | 0.534                                       | 9.272,2<br>0.010  | 0.990<br>0.950 | 0.986<br>0.989 |
| Implication à l'égard des produits financiers | Strazzieri, 1994        | Une dimension                     | 3.042           | 76.041                    | 0.884              | 0.894                |                 | 0.669                                       | 2.6, 1<br>0.000   | 0.997<br>0.971 | 0.998<br>0.999 |
| Force de l'image                              | Sempels et Zanin, 2004  | Proximité Modernité               | 1.824<br>2.365  | 69.808                    | 0.660<br>0.854     | 0.654<br>0.853       | Global<br>0.543 | 0.441<br>0.662                              | 32.10, 8<br>0.000 | 0.977<br>0.939 | 0.963<br>0.972 |
| Attitude face à l'argent                      | Tang, 1992              | Une dimension                     | 1.447           | 72.3                      |                    | 0.606                |                 |   |                   |                |                |
| Perception de la gestion de crise             | Huang, 2005             | Justification Actions correctives | 2.794<br>2.253  | 63.099                    | 0.745<br>0.638     | 0.742<br>0.691       | Global<br>0.656 | 0.587<br>0.346                              | 2.947,2<br>0.229  | 0.976<br>0.777 | 0.973<br>0.975 |

**Tableau 2 : Synthèse des différentes échelles utilisées dans le cadre de cette recherche et de leurs qualités psychométriques**

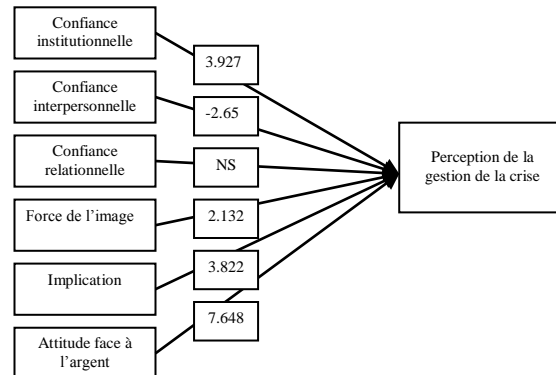
<sup>9</sup> Pour chaque échelle présentant plusieurs dimensions, ont été vérifiées la validité convergente (T de Student >1.96 liant chaque item au concept) et la validité discriminante ( $r^2 < \rho_{vc}$ ). Les études utilisées sont mentionnées pour chaque variable. Les fiabilités et validités de trait sont également détaillées ( $\rho$  de Jöreskog et  $\rho$  de Fornell et Larcker,  $\alpha$  de Cronbach). La qualité de chaque modèle de mesure s'appuie sur la vérification d'indices dits absolus (Chi-deux, GFI et AGFI) et d'indices incrémentaux (NFI, IFI) et a été vérifiée dans la mesure des contraintes fixées par le logiciel Amos (plus de 2 items par dimension). Seuls les résultats de l'analyse confirmatoire sont présentés dans le tableau. L'épuration des échelles a été effectuée à travers l'analyse du test Kaiser, Meyer et Oklin, celle des valeurs propres et variances expliquées pour chaque dimension et la contribution sur les axes de chaque item conservé.

| <b>Principaux items utilisés dans la mesure des différentes formes de confiance (avant épuration)</b>              | <b>Principaux items utilisés dans la mesure de la perception de la crise (avant épuration)</b>   |
|--|--|
| Ma banque prend soin des intérêts de ses clients   | Admettent qu'elles se sont trompées  |
| Ma banque est toujours bienveillante envers ses clients  | Promettent de changer de stratégie   |
| Les engagements de ma banque sont tout à fait crédibles  | Promettent d'indemniser les épargnants   |
| Ma banque tient toujours ses engagements   | Donnent des informations précises : exemple comment investir en période de crise ?               |
| Je ne doute pas de l'honnêteté de ma banque  | S'excusent des problèmes causés  |
| Mon banquier est une excellente source d'informations précises   | Promettent de prendre des mesures pour éviter que cela se reproduise dans le futur               |
| Je sens que mon banquier est de mon côté   | Disent que la crise n'est pas si grave que ça  |
| Mon banquier a souvent fait l'impossible pour m'aider  | Disent que le secteur bancaire n'en est qu'une des victimes parmi d'autres                       |
| Mon banquier est sincère avec moi  | Mettent en avant tout ce qui peut être bon dans leur bilan                                       |
| Mon banquier se soucie de mes intérêts   | Attaquent ceux qui disent du mal d'eux   |
| Mon banquier est comme un ami  | Présentent les faits de façon plus favorables qu'ils le sont                                     |
| Si mon banquier promet de faire quelque chose pour moi, il le fait dans les délais                                 | Essaient de faire diversion  |
| Cette banque consacre autant d'énergie que moi dans la relation que nous avons ensemble                            | Comparent la crise actuelle aux crises précédentes selon eux plus graves                         |
| De façon générale, ma banque investit autant d'efforts que moi dans la relation                                    | Nient les accusations de mauvaise gestion dont ils font l'objet                                  |
| J'ai une confiance absolue dans l'exactitude des informations qui me sont transmises par ma banque                 | Apportent des réponses concrètes à la crise  |
| Ma banque a toute ma confiance   | Ont vite réagi face à la crise   |
| Je considère ma banque comme étant vraiment fiable   | Réactualisent les informations qu'ils donnent au consommateur concernant l'évolution de la crise |
| Mon conseiller financier entre fréquemment en contact avec moi au cours de l'année                                 | Disent que le secteur n'a pas les moyens de combattre la crise                                   |
| Ma banque maintient une bonne communication avec moi au cours de l'année   | Disent qu'ils ont toujours essayé de faire au mieux pour l'économie                              |
| Ma banque m'informe sur les différents produits disponibles et sur les divers services offerts au cours de l'année | Disent que ce qui est arrivé n'est pas de leur faute   |
| Ma banque fait un suivi auprès de moi au cours de l'année  |  |

**Tableau 3 : principaux items des échelles de confiance et de perception de la crise**

### 3. Résultats

Les variables explicatives de la gestion de crise ainsi que les liens significatifs (*t* de Student) entre ces variables et la perception de la gestion de crise sont résumées dans le schéma suivant.



**Schéma 4 : antécédents de la perception de la gestion de crise**

Plus l'implication par rapport aux produits financiers, la force de l'image et la confiance institutionnelle sont fortes, plus la perception de la gestion de la crise est bonne (**H2 c, H1, H3 validées**). Par contre, le lien confiance relationnelle – perception de la gestion de crise n'est pas significatif (**H2 a non validée**). La dimension « Suivi » retenue après épuration de l'échelle semble avoir peu de rapport avec la gestion de la crise. Les items « Mon conseiller financier entre fréquemment en contact avec moi au cours de l'année » ou « Ma banque fait un suivi auprès de moi au cours de l'année » apparaissent être utilisés pour une gestion quotidienne qui s'accorde mal avec le caractère exceptionnel de la crise. Le client ne ferait pas de rapport immédiat entre la relation vécue avec son conseiller en agence et la gestion de la crise qui est de l'ordre de l'institution. Cette hypothèse est confirmée par le lien négatif existant entre confiance interpersonnelle et perception de la gestion de la crise (**H2b non validée**). A l'extrême, plus le consommateur place sa confiance dans son conseiller (mon banquier fait souvent l'impossible pour m'aider, mon banquier est souvent de mon côté...), plus son évaluation de la gestion de la crise par le secteur bancaire est sévère. Il existerait une image dichotomique entre le discours du secteur bancaire perçu comme extrêmement maîtrisé et le discours du personnel de l'agence ressenti comme plus franc et libre. Enfin, l'extrême mauvaise image des dirigeants des banques relevée dans l'enquête qualitative pourrait expliquer cette corrélation négative. L'intégration de cette donnée comme variable intermédiaire entre la confiance interpersonnelle et la perception de la gestion de la crise

pourrait constituer une piste de recherche future. Par ailleurs, une attitude face à l'argent positive exerce une influence favorable sur la perception de la gestion de la crise (**H4 non validée**). Ce résultat contraire à notre hypothèse de départ peut s'expliquer par le fait que les causes de la crise peuvent être perçues comme dues à des imprudences dans la gestion de l'argent (mises en exergue dans l'étude qualitative) mais que la gestion de la crise elle-même est plutôt prudente (intervention de l'Etat, diminution des crédits, discours rassurant des dirigeants, garanties...).

## **Conclusion**

Ce travail à caractère exploratoire mériterait un certain nombre d'approfondissements tant dans la validation de l'échelle de mesure de la perception de la gestion de crise que de l'intégration de variables telles que le risque perçu. Il met néanmoins en exergue la difficulté rencontrée par le secteur à satisfaire sa jeune clientèle d'une part, et à réparer les incidences négatives de la crise sur l'image des banques d'autre part. Enfin, il met en évidence la distinction faite par les jeunes consommateurs entre le conseiller qui gère leurs comptes et les dirigeants des banques. Trois thématiques peuvent faire l'objet de recherches futures.

La première thématique concerne les investissements socialement responsables. Gildas Barbot (2010) montre que les experts ont moins besoin de communication sur ce type de produits pour investir que les non experts. La réticence décelée chez les jeunes consommateurs pour ce type de produits est, peut être due, outre la notion d'expertise, à une relative inadaptation de ces produits aux préoccupations immédiates de cette cible.

La deuxième thématique a trait à l'effet de la technologie sur les relations clients. Denis Bélisle et Line Ricard (2002) soulignent que la littérature est divergente sur le sujet. Pour certains auteurs, la technologie a pour effet d'éloigner le client de son institution financière et affaiblit sa relation avec sa banque. Par ailleurs, les barrières à la sortie (changement de banque) diminuent grâce à la technologie qui rend possible les comparaisons entre banques. La banque virtuelle est, incontestablement, une demande des jeunes consommateurs. Pour Denis Beslisle et Line Ricard (2002), il n'y aurait pas de relation entre l'utilisateur de la technologie et la croissance ou la diminution de la confiance relationnelle. Néanmoins, il conviendrait de vérifier sur la cible des jeunes adultes si cette meilleure prise en compte de la technologie ne permettrait pas une amélioration de la proximité perçue avec le monde bancaire.

La troisième thématique est liée à la perception de l'argent comme valeur sociétale. Nous avons vu que, plus les jeunes consommateurs ont une attitude favorable à l'égard de l'argent, plus leur perception de la gestion de la crise est bonne. Abdennabi Aboulaarab (2006) analyse l'argent selon trois dimensions : une dimension affective (bien/mal), une dimension cognitive (symbole de succès et de réussite), une dimension comportementale (qui a trait à la gestion de l'argent). Nous avons traité essentiellement de la dimension affective. Un travail plus approfondi sur cette variable permettrait de mieux comprendre quelles valeurs les jeunes d'aujourd'hui donnent au concept de richesse et quelle influence cela peut-avoir sur leurs relations avec leur banque.

La dernière thématique est liée à la notion de boycott. Assimilée à une manifestation de résistance du consommateur, le boycott des banques est abordé sur les réseaux sociaux notamment *Facebook*. Les pages créées pour se plaindre des banques regroupent des centaines de jeunes consommateurs mais ces derniers sont les premiers à reconnaître que « *pour l'instant ils n'ont pas le choix* ». La banque capitaliste a encore de beaux jours devant elle.

#### **Bibliographie:**

Aboulaarab Abdennabi, Système de valeur et attitude à l'égard de l'argent : élaboration théorique et application empirique, *Actes du XXII Congrès de l'Association Française de Marketing*, 2006, Nantes.

Gildas Barbot, Et s'il suffisait de modifier la présentation des placements financiers pour encourager l'investissement socialement responsable ?, *Actes du XXVI Congrès de l'Association Française de Marketing*, 2010, Le Mans Angers.

Belisle Denis et Ricard Line, L'impact du degré d'utilisation des technologies bancaires libre-service sur la perception des jeunes consommateurs du niveau relationnel de leur banque, *Actes du XVIII Congrès de l'Association Française de Marketing*, 2002, Lille, p. 517-534.

Berry Leonard, Relationship marketing of services, growing interest, emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1995, vol. 23, p. 226-245.

Christiansen John. K. et Vendelo Morten. T., The role of reputation building in international R&D project collaboration, *Corporate Reputation Review*, 2003, vol. 5, p. 304-329.

Dawar Niraj et Pillutla Man. M., Impact of product-harm crises on brand equity: the moderating role of consumer expectations, *Journal of Marketing Research*, 2000, vol. 37, p. 215-226.

Gurviez Patricia et Korchia Michaël, Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 2002, n° 17, p. 41-59.

Huang Yi-Hui, Factors affecting relational outcomes in corporate crises: from organizational reputation and crisis communicative strategy to form of crisis response, *International Communication Association*, 2005, p. 1-60.

Michon Christian et Changeur Sophie, Une étude des réactions des consommateurs face aux crises sur les marques, *Actes du Congrès Tendances du Marketing*, 2003, Novembre, Venise, Italie.

Ochi Faten, Confiance institutionnelle et confiance interpersonnelle dans l'orientation long terme : le cas de la banque tunisienne, *Actes du XXII Congrès de l'Association Française de Marketing*, 2006, Nantes.

Sempels Christophe et Zanin Olivier, Analyse de l'image de marque dans le domaine bancaire : étude empirique, *Actes du XX Congrès de l'Association Française de Marketing*, 2004, Saint-Malo.

Strazzieri Alain, Mesurer l'implication durable vis à vis d'un produit indépendamment du risqué perçu, *Recherche et Applications en Marketing*, 1994, vol. 9, p. 73-91.

Tang Thomas Li-Ping, The meaning of money revisited, *Journal of Organizational Behavior*, 2002, vol.13, p. 197-202.