



HAL
open science

Les digital natives vont-ils réinventer la banque ou la faire sauter ?

Maria Mercanti-Guérin

► **To cite this version:**

Maria Mercanti-Guérin. Les digital natives vont-ils réinventer la banque ou la faire sauter ?. Digital Natives et consommation sous la direction de Thomas Stenger et Joël Bree, EMS, 2015, 978-2-84769-743-8. 10.3917/ems.steng.2015.01.0253 . hal-02055191

HAL Id: hal-02055191

<https://hal.science/hal-02055191>

Submitted on 4 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.

Les *digital natives* vont-ils réinventer la banque ou la faire sauter ?

Maria Mercanti-Guérin

Résumé

Les *digital natives* représentent une cible incontournable pour les banques. Pourtant, elles rencontrent un certain nombre de difficultés à communiquer avec ce segment de clientèle et à le fidéliser. L'utilisation de stratégies fondées sur le mobile, les communautés et le *phygical* représente une voie intéressante d'adaptation aux besoins des *digital natives*. La création de produits bancaires numériques n'empêche pas ces derniers de créer de nouvelles formes de bancarisation et des modes de financement plus participatifs qui, à terme, pourraient menacer le système bancaire traditionnel.

Les *digital natives* vont-ils réinventer la banque ou la faire sauter ?

Introduction : les *digital natives*, une cible capitale pour les banques

Les praticiens et les chercheurs s'intéressent, de plus en plus, à la vision que les *digital natives* ont de la banque. La banque a toujours soigné son discours à l'égard des jeunes. En effet, la fidélité à une banque se construit extrêmement tôt. C'est pourquoi les banques ont développé des stratégies de proximité envers cette cible : discours publicitaire adapté, offres spécifiques, politique de stages et d'intégration à l'égard des jeunes de banlieue, présence sur les réseaux sociaux accrue... Parallèlement, les banques sont confrontées à une mutation radicale de leur marché ainsi qu'à des comportements nouveaux. Dès lors, se pose la question de l'évolution des relations qu'entretiennent les banques avec des jeunes qui, pour bien des aspects, développent des attentes différentes à l'égard du système bancaire. Nous traiterons donc au sein de ce chapitre des relations complexes qu'entretiennent les *digital natives* et la banque. Une première partie décrira les nouveaux usages et comportements que les *digital natives* développent à l'égard des banques. Certains usages sont en adéquation avec les offres des banques, d'autres en complète opposition. Dans une deuxième partie, nous présenterons les usages en adéquation avec les offres des banques et qui concernent essentiellement la mobilité et la numérisation de la relation. Le portable devient l'outil principal de communication du Digital Native avec sa banque (les services financiers mobiles concernent toute une palette de services comme le suivi des comptes, les alertes par SMS, les transferts de compte à compte, la numérisation des chèques *via* les caméras mobiles etc...). Les banques ont construit des stratégies de séduction des *digital natives* qui reposent sur une relation de plus en plus dématérialisée. Le mobile devient l'outil relationnel privilégié par les banques

dans leur communication avec les jeunes. L'utilisation des réseaux sociaux s'impose comme un axe central des opérations publicitaires et événementielles des banques. Enfin, le *physical* (nouveau terme qui réconcilie le parcours client digital et physique) ouvre des voies intéressantes de créativité commerciale.

Dans une troisième partie, nous nous interrogerons sur la banque du futur. L'apparition des monnaies virtuelles, la généralisation du *crowd funding* représentent des pistes de recherches intéressantes sur les nouvelles formes de monétisation et de crédit adoptées par les *digital natives* de demain. C'est également une mise en cause du système bancaire tel qu'il existe actuellement. Nous décrirons en conclusion les bonnes pratiques récemment développées par les banques qui les amènent, peu à peu, à mieux comprendre les *digital natives*.

1 Les *digital natives* : des relations difficiles avec la banque et l'argent

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 stratégies bancaires reflètent le souci du secteur d'adapter son discours aux codes et aux besoins de cette cible. Cette dernière se révèle de plus en plus difficile à conquérir et de moins en moins fidèle. Par ailleurs, cette génération privilégie la liberté de choix, l'autonomie et un contact avec la marque digitalisé et immédiat. Le *digital native* cherche une réponse instantanée à ses questions. Ainsi, les biens immatériels (abonnements, forfaits, cartes de fidélité) et le partage (co-consommation, co-location, co-voiturage, etc.) sont préférés à la propriété. Les efforts des banques vont devoir aller plus loin que le simple affichage de communications « parlant jeunes » ou de stratégies purement opportunistes¹.

1.1 Les *digital natives* : quels enjeux pour les banques ?

En effet, les *digital natives* constituent une population à forts enjeux pour les banques. On estime qu'ils représentent 17% de la population soit près de 11 millions de clients². Face à des segments captifs déjà bancarisés, les *digital natives* offrent un potentiel de conquête important.

¹ cf. Le rachat par le Crédit Agricole de la station Skyrock correspondant à la volonté de séduire les jeunes par la musique et l'humour.

² Fédération Bancaire Française, Chiffres-clés : le secteur bancaire français, <http://www.fbf.fr/fr/mieux-connaître-la-banque/chiffres/chiffres-cles/chiffres-cles---le-secteur-bancaire-francais>, [en ligne], page consultée le 01 octobre 2013.

Ils représentent l'avenir des investisseurs puisque l'on admet que leurs 50 à 200 euros de PNB moyen annuel seront multipliés par 10 à l'âge adulte. Néanmoins, ils se révèlent mobiles et infidèles⁴. Un jeune sur 4 a envisagé de quitter sa banque au cours des 12 derniers mois. Leur rentabilité à court terme est extrêmement faible. Par ailleurs, ce serait une erreur stratégique de considérer que la digitalisation de l'ensemble de l'offre pourrait répondre à leurs attentes. 80% souhaitent disposer d'un réseau physique. Ils utilisent le mail pour effectuer des opérations bancaires pour à peine 20% d'entre eux. A peine 14% ont adopté le mobile banking⁵ (contre 6% des 30-49 ans). Ces quelques chiffres montrent que la digitalisation des pratiques n'est pas totale. Ces pratiques sont plutôt à envisager sous l'angle multi-canal.

Selon le cabinet Extonconsulting⁶, les *digital natives* représentent un double enjeu pour les banques :

- } **Un enjeu de clientèle.** Cette dernière est difficile à fidéliser. Les coûts d'acquisition sont importants et les coûts d'attrition forts. Un jeune sur deux aura changé de banque à 29 ans alors que c'est la période où débutent réellement l'épargne et un revenu fixe.
- } **Un enjeu de recrutement.** 19% de la population bancaire est constituée de *digital natives*. Les ressources humaines des banques doivent adapter leur mode de management et leur politique de recrutement à une génération qui fonctionne en réseau et se révèle difficile à manager.

Face à ce double enjeu, les banques multiplient les initiatives de séduction mais leur présence sur les réseaux sociaux ou leurs campagnes « ciblées jeunes » ne peuvent résoudre un certain nombre de problèmes de fond :

1. Contrairement à leurs aînés, les jeunes sont multi-financiarisés et ce, dès l'âge de 26 ans pour 53% d'entre eux.

³ Revue Banque.fr, Profil des 16-29 ans, que veulent les jeunes clients, <http://www.revue-banque.fr/banque-detail-assurance/article/profil-des-16-29-ans-que-veulent-les-jeunes-client>, [en ligne], page consultée le 12 octobre 2013.

⁴ Ces observations sont issues de l'étude GENE-TIC: « Regard sur la première génération numérique. Les 18-24 ans, acteurs d'un changement radical de notre environnement socio-économique ». BVA s'est immergée pendant près de 3 mois, dans la vie d'une centaine de jeunes, âgés de 18 à 24 ans, répartis sur 8 régions et tous issus de la première génération numérique.

⁵ Utilisation des services bancaires *via* le mobile

⁶ Extonconsulting, Phygital and other digital challenges for retail banks, <http://www.extonconsulting.com/nos-publications/la-lettre-exton/inside-n-17/>, [en ligne], page consultée le 13 octobre 2013.

2. Les jeunes sont extrêmement sensibles aux conditions tarifaires. Le changement de banque est souvent dû à une insatisfaction au niveau des frais bancaires. Ils sont adeptes du tout gratuit de la culture numérique. Ils font le succès des comparateurs de prix bancaires comme choisirmabanque.com. Ce réflexe systématique de comparaison est relativement nouveau pour les banques.
3. Les *digital natives* ont des rapports difficiles avec leur conseiller bancaire (Nadiria et al. , 2009). 42% changent de banque du fait des mauvaises relations avec ce dernier, 31% à cause des mauvais conseils fournis. Ils ont besoin de confiance et de pédagogie et envisagent la relation d'égal à égal. Par ailleurs, ils remettent en cause l'ascendance traditionnelle du banquier face au client. La plupart attend de la banque une relation directe qui prenne en compte leurs difficultés financières spécifiques à leur tranche d'âge.
4. Cette cible est difficile à appréhender car soumise à des mutations majeures et continues tant sur le plan personnel (déménagement, installation en couple, premier achat immobilier éventuel...) que professionnel (premier emploi, mutation, expatriation...).
5. Enfin, les *digital natives* contribuent à accélérer l'intermédiation bancaire. Le succès de la start-up FinanceTesEtudes.com est révélateur de cette tendance. Cette entreprise propose aux étudiants de déposer leurs demandes de financement qui sont soumises à des banques partenaires. L'étudiant peut alors choisir la meilleure offre. Ce site va donc bien au-delà d'un comparateur de prix.

Les *digital natives* entretiennent des rapports difficiles avec l'argent. Selon l'Institut pour l'éducation financière du public ⁷ qui a mené une étude sur 800 adolescents sur leur attitude face à l'argent, 53% sont d'accord avec l'affirmation suivante : si l'argent n'existait pas, la vie serait plus facile. 57% acquiescent à la formule : j'ai peur à avoir du mal à gagner ma vie plus tard. 8 jeunes sur 10 affirment mettre de l'argent de côté mais 54% déclarent ne pas avoir assez d'argent pour se payer ce qu'ils souhaitent. L'autonomie financière ne semble pas être une valeur revendiquée. Quant à la perception du crédit, elle est extrêmement ambiguë (Sotiropoulos et d'Astous, 2013). Les *digital natives* évaluent de façon positive l'épargne et négative le crédit. Pourtant, ils comptent y recourir à 58% pour financer leurs études, à 35% pour « se payer des choses dont on a envie », à 27% pour s'offrir des vacances. L'éducation à

⁷ Institut pour l'éducation financière du public, Étude auprès des 15-20 ans, <http://www.lafinancepourtous.com/IMG/pdf/Etudejeunescomplete-IEFP.pdf>, [en ligne], page consultée le 15 octobre 2013.

l'argent semble déficiente. Les parents et les amis sont les premières sources d'information. Les banques n'arrivent qu'en troisième position. Pour 41% de l'échantillon, Internet est un moyen de s'informer sur la finance et l'économie. Pourtant ce dernier fait peur plus qu'il ne séduit. La finance est perçue comme un terme opaque, qui renvoie à un monde clos et extérieur. La Bourse, le CAC 40 sont des notions anxiogènes, liées à la dimension du jeu / du risque.

D'une façon générale, les *digital natives* ont un jugement qui peut se révéler sévère lorsque les banques les déçoivent. Le moindre incident client est sujet à insatisfaction forte. Par ailleurs, les communications bancaires ciblant les jeunes et adoptant leurs codes peinent à donner des images distinctives aux banques qui les utilisent.

Encadré

Quelle image les *digital natives* ont-ils des banques ?

Les *digital natives* semblent avoir une image plus positive des banques que leurs aînés⁸. Cette attitude globalement positive peut cacher de fortes disparités de perception. Dans le cadre d'une recherche portant sur l'image des banques en situation de crise, nous avons interrogés près de 500 jeunes étudiants âgés en moyenne de 22 ans sur leur vision de la banque. Cette étude a été réalisée sur la base de trois focus group 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 (Mercanti-Guérin, 2011).

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. 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 ». 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

⁸ Extonconsulting, Phygital and other digital challenges for retail banks, <http://www.extonconsulting.com/nos-publications/la-lettre-exton/inside-n-17/>, [en ligne], page consultée le 13 octobre 2013.

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 ».

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. 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. Les étudiants de l'échantillon des classes moyennes se sont dits peu concernés par cette problématique. Des verbatim 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.

Ces problèmes d'image amènent les banques à affiner leurs stratégies marketing et à mieux segmenter cette cible. Le CSA ⁹ distingue, au sein des *digital natives*, trois grands segments qui peuvent servir de socle à un marketing du déclenchement plus précis que celui généralement pratiqué :

-)} Les 15-18 ans sont à la recherche de contacts tangibles. Pour eux, les relations avec l'agence et le conseiller vont être primordiales. Quant aux médias à privilégier, la télévision et ses variantes (You Tube notamment) restent le média à privilégier.
-)} Les 19-21 ans sont décrits comme une cible décomplexée qui n'accorde que peu ou pas d'importance à l'objet, sa possession et sa conservation. Le média Internet et la dématérialisation de l'offre sont des axes majeurs de conquête de cette cible.

⁹ CSA, Hadopi, rapport d'étude : perceptions et pratiques de consommation des Digital Natives en matière de biens culturels dématérialisés –Etude qualitative, <http://www.hadopi.fr/sites/default/files/page/pdf/rapport-d-etude-digital-natives-janvier-2013.pdf>, [en ligne], page consultée le 20 septembre 2013.

- } Les 22-24 ans ont des attitudes mixtes. Ils peuvent être sensibles à la dématérialisation mais également à la consommation responsable.

Cette segmentation des *digital natives* se retrouve dans les recherches menées sur cette population. Néanmoins, les chercheurs distinguent généralement les *digital natives* des *digital immigrants* qui sont nés avant 1985. Cette distinction est importante quand il s'agit de concevoir une stratégie bancaire efficace. En effet, les *digital natives* se distinguent par :

- Un comportement multitâche qui leur permet de consulter leur compte bancaire à toute heure de la journée
- Une volonté de s'affranchir du papier (le relevé bancaire doit donc être numérisé et envoyé par mail, les virements peuvent se faire par un simple SMS)
- Une confiance dans Internet supérieure à celle des *digital immigrants*

McCormack et Williams (2009) montrent, notamment, à travers une recherche menée sur les *digital natives* britanniques que les sites bancaires sont considérés à 83% comme sûrs par cette cible, que 82% de cette cible se sert d'Internet pour consulter ses comptes et que 51% consultent ses comptes plus de deux fois par semaine. Ces indications permettent aux banques d'imaginer des stratégies dites d'immersion digitale dans lesquelles la géolocalisation, les offres adaptées à ce segment par l'utilisation de données comportementales détectées sur le Web, la présence sur You Tube et le développement d'applications mobile semblent incontournables.

Plus généralement, les banques cherchent à conquérir les *digital natives* en adoptant également leurs codes de communication. Les campagnes publicitaires les plus récentes cherchent à s'adapter aux valeurs de la cible et à les utiliser dans une optique virale.

1.2 Détournement de la communication bancaire : le grand jeu des *digital natives*

La communication bancaire a pour objectif d'améliorer l'image des banques en adoptant leurs codes et leurs univers. Parmi les *digital natives*, plusieurs segments distincts peuvent être repérés comme les lycéens, les étudiants, l'entrée dans la vie active. A chaque segment, l'offre de communication et ses formes sont modifiables.

Certaines banques construisent la relation à travers les parents (la Banque Postale) pour les 0-17 ans avant que ces derniers n'acquière une réelle autonomie. La Caisse d'Épargne a

réaffirmé son positionnement de conseil et d'accompagnement des jeunes adultes en mettant en place une application sur Facebook déclinée selon trois thématiques : la colocation, les vacances et le roadtrip. Conçue comme un « matchmaker » par l'agence Emakina¹⁰, cette application s'appuyait sur l'OpenGraph de Facebook pour analyser le degré d'affinité entre amis et faire « matcher » ou correspondre les profils similaires. Selon les résultats, le participant découvrait lequel de ses amis lui correspondait le plus pour faire une colocation, partir en vacances ou en roadtrip. Le jeu prenait la forme de trois quiz axés sur l'humour et le vécu des situations : petites vacances entre amis, Cool'ocation et sur les routes en combi. Grâce à un partenariat avec Airbnb, plateforme communautaire de voyage entre particuliers, la Caisse d'Epargne offrait à un groupe d'amis la possibilité de partir en voyage dans une villa de rêve. Les résultats ont permis d'augmenter de 20% le nombre de fans sur la page *Corporate* de la Caisse d'Epargne, d'enregistrer 15 000 partages de l'application et 100 000 visiteurs uniques sur le site.

Nous citerons également parmi les opérations les plus représentatives de cette tendance le lancement de la carte de crédit « NRJ Banque Pop » par la Banque Populaire. Cette dernière a adopté à cette occasion une nouvelle identité visuelle, celle des Lapins Crétins, jeu très en vogue chez les 12-28 ans. Avec le slogan « The Lapins Crétins crétinisent la banque », la Banque Populaire a délibérément choisi le second degré et la transgression. Cette communication reposait parallèlement sur un jeu-concours permettant de gagner la nouvelle console Nintendo Wii U. En mars 2013, 50.000 jeunes étaient porteurs de la carte NRJ Banque Pop. Le site dédié nrjbanquepop.fr permet d'animer la communauté de ce nouveau service qui recueillait en 2013 67000 fans sur Facebook et 775 abonnés sur Twitter.

Ce type de communication est dans la droite ligne de ce que l'ensemble du secteur bancaire pratique quand il s'agit de cibler les jeunes. Autre tendance, l'endorsement qui est très pratiqué avec l'utilisation de comiques comme Eric et Ramzy pour la BNP. Pour cette campagne, la viralité des contenus a été utilisée comme un levier particulièrement efficace sur les jeunes. La déclinaison du film TV via des formats courts viraux a été diffusée sur le site tapluskaentrer.com et sur les plates-formes de partage comme You Tube ou Daily Motion. Autre exemple, la Web Série intitulée « Mes Colocs » qui a permis à la BNP d'aborder la vie quotidienne des jeunes sous l'angle de l'humour.

¹⁰ Emakina, Caisse d'Epargne, campagne de notoriété, <http://www.emakina.fr/work/projects/projectDetail.cfm?projectId=454>, [en ligne], page consultée le 01 octobre.

Enfin, l'utilisation des podcasteurs¹¹ par des banques comme la Société Générale est une tentative intéressante d'approche des jeunes à travers leurs préoccupations quotidiennes en l'occurrence le passage du permis. Cette campagne a pris la forme d'un webfeuilleton en trois épisodes qui met en scène Hugo (hugotoutseul.fr), un jeune humoriste «2.0».

Cette stratégie n'est pas sans risque. A vouloir casser leur image institutionnelle, les banques s'exposent aux détournements de leurs publicités ce qui contribue à brouiller et dévaloriser leurs messages. Les parodies des publicités des grandes institutions bancaires font florès sur les réseaux sociaux. Certaines communications détournées ont plus de téléchargements¹² que les films viraux officiels des banques.

Conscientes de l'ampleur du phénomène, les banques essaient d'apporter une réponse organisationnelle à ce *buzz* négatif. Ainsi, elles ont mis en place des outils de surveillance des réseaux sociaux. Par ailleurs, des banques comme la Société Générale emploient plus d'une dizaine de *community managers* et forment l'ensemble de la hiérarchie aux règles de la communication sociale¹³.

1.3 De l'indépendance à la dépendance ou la difficile affirmation de soi

Ces difficultés à communiquer auprès de cette cible peuvent s'expliquer par les nouveaux comportements des *digital natives* en matière de constitution de leur patrimoine. Les *digital natives* aisés se détournent des banques traditionnelles pour la moitié d'entre eux et diversifient leurs investissements. Leurs choix sont moins traditionnels que ceux de leurs parents. Les voitures et l'achat de logements cèdent la place aux mises de fonds dans les start-ups d'industries qui les passionnent et les entreprises d'amis. Une étude menée par le cabinet Edelman¹⁴ montre que près de 30% des *digital natives* sont critiques à l'égard des choix d'investissement de leurs parents. Toutefois, ils ne se sentent pas plus experts qu'eux en matière d'investissements. Certains déplorent la vision encore tabou que leurs parents entretiennent avec l'argent et le manque de discussions familiales sur la richesse ou la gestion

¹¹ Le marketing s'intéresse de plus en plus aux podcasteurs. Des marques comme Crunch se sont appuyés sur des podcasteurs célèbres comme Norman pour améliorer leur image auprès des jeunes.

¹² La parodie « Cher Crédit Mutuel » du podcasteur Kenny a été téléchargée plus d'un million de fois sur YouTube.

¹³ Les Echos, La riposte des banques au buzz sur les réseaux sociaux, <http://business.lesechos.fr/directions-generales/numerique/0203141433759-la-riposte-des-banques-aux-buzz-sur-les-reseaux-sociaux-57158.php>, [en ligne], page consultée le 10 octobre 2013.

¹⁴ The 8095 Exchange: Millennials, Their Actions Surrounding Brands, and the Dynamics of Reverberation, <http://www.edelmanberland.com/documents/8095whitepaper.pdf>, [en ligne], page consultée le 01 octobre 2013.

de leurs biens. Ils nourrissent, par ailleurs, un complexe d'infériorité à l'égard de leur famille. Les clés de la réussite financière semblent avoir du mal à se transmettre même si les plus jeunes ressentent une pression importante de la part de leurs aînés concernant la réussite. La peur de perdre le patrimoine familial par de mauvais investissements est également très présente.

Edelman souligne que près de 59% des *digital natives* des classes supérieures travaillent avec un conseiller financier. Ce conseiller financier peut être celui de leurs parents. Néanmoins, ce segment de clientèle se décrit comme indépendant et maître de ses décisions. Il se déclare sensible à la capacité de son conseiller financier à être transparent, adaptatif et à savoir parler son langage. Il le voit comme la pièce centrale d'un réseau qui doit lui permettre d'établir des connexions intéressantes avec des investisseurs ou des entrepreneurs. La génération de Facebook et de LinkedIn recherche, avant tout, à s'inscrire dans une communauté. Ils sont peu sensibles aux risques pour 63% et attendent des retours sur investissements importants. Ils n'achètent pas des produits financiers calibrés mais des participations dans des entreprises auxquelles ils croient et qui reflètent leurs valeurs et, notamment, les valeurs communautaires et locales. Ils veulent pouvoir exercer un certain contrôle sur les entreprises choisies tout en ayant une confiance forte à l'égard de leurs pairs. Près de 70% des *digital natives* comptent sur leurs amis pour découvrir les nouvelles tendances et prendre les bonnes décisions. Ainsi, le contenu généré par les utilisateurs (UGC) est déterminant dans leur réflexion et ce, pour 84% des *digital natives*. Les médias sociaux et les blogs sont pris en compte dans leur décision pour 27%. Ils cherchent également des entrepreneurs en accord avec leurs valeurs : transparence, sens de l'adaptation, accord entre leur vie personnelle et professionnelle. Dès lors, l'univers bancaire leur apparaît comme trop stéréotypé en termes de placements financiers. Le conseiller bancaire est, également, moins écouté que le réseau d'amis.

1.4 Les comportements déviants des *digital natives* à l'égard du crédit : un problème pour les banques

Les usages en inadéquation avec les politiques des banques préfigurent des difficultés que le système bancaire va rencontrer avec cette cible. Elles concernent essentiellement le crédit et sa difficile maîtrise par les *digital natives* (Sotiropoulos et d'Astous., 2012) Ce manque de maîtrise serait dû à trois facteurs (Lukas et al., 2013).

1. L'attitude à l'égard de l'argent qui passe par un recours au crédit à la consommation

« désinhibé » et sans contrôle pour l'achat de « biens-plaisirs » notamment technologiques.

2. L'attitude ambiguë à l'égard de la banque en tant qu'institution vue comme une application mobile mais également comme des individus (les conseillers) devant développer empathie et aide tangible à l'égard du Digital Native. Dès lors, certaines recherches montrent que la zone de tolérance concernant la perception de la qualité est beaucoup plus restreinte chez les *digital natives* qui supporteraient mal ce qu'ils jugent comme des défauts de services par rapport à leurs attentes et, notamment, le manque d'empathie à leur égard.
3. La défiance à l'égard des nouvelles orientations RSE des banques. Ces orientations peuvent prendre deux formes, le financement et l'investissement durables, l'éducation à une consommation et donc un recours au crédit raisonné. Le financement par les banques de projets éco-responsables est jugé positivement, uniquement par les *digital natives* des classes supérieures. L'éducation à la gestion de son argent qui concerne de nombreux programmes réalisés en partenariat avec les institutions scolaires (Canada notamment) n'a pas encore débouché sur une réelle modification des comportements (Autiol et al., 2009).

L'apparition de comportements sociaux (consommer en communautés, exhiber ses achats sur Facebook) contribue à alourdir les crédits des Digital Native (Cumhur E., 2008). Des recherches récentes montrent que les réseaux sociaux ont une influence directe sur l'aggravation du surendettement des *digital natives*.

Face à ces comportements, les banques accélèrent leurs stratégies de séduction des *digital natives*. Elles reposent sur quatre axes :

1. Le mobile ainsi que les services et applications liés.
2. Les réseaux sociaux et les opérations de communication destinées à séduire les jeunes mais également à constituer des CRM représentatifs de la cible. Ces opérations s'appuient sur les tribus de jeunes consommateurs via la gamification des offres et la personnalisation des produits.
3. La digitalisation des agences et ses corollaires, la multi-canalité et l'utilisation de nouveaux concepts comme le *phygical*.
4. Les nouvelles stratégies de fidélisation fondées sur une recherche constante de proximité avec la cible.

2. Les stratégies de séduction des *digital natives* : mobilité, communautés, physical et proximité

Le paysage bancaire est en voie de digitalisation accélérée. Cette digitalisation devrait permettre de mieux répondre aux attentes des *digital natives*. Elle peut s'observer sur deux plans. D'une part, les pure players de la banque voient leur part de marché progresser régulièrement d'année en année ¹⁵. D'autre part, les banques disposant de réseaux physiques importants multiplient les offres digitales. Les agences offrent à leurs clients des interfaces numériques qui leur permettent de réduire les frais de personnel et de gestion. Elles s'organisent en e-agence. Elles ont également su proposer des services dématérialisés complémentaires à leurs services traditionnels. Ces deux modèles *Pure Players* et *Brick and mortar* ne sont pas en concurrence mais complémentaires. La plupart des banques disposent de réseaux digitaux : Société Générale avec Boursorama, Crédit Mutuel avec Fortuneo et Monabanq, Crédit Agricole avec BforBank. Néanmoins, il reste encore de la place pour une banque qui privilégie le contact direct. Même les *digital natives* ont besoin d'aller physiquement en agence pour rencontrer un conseiller. Leurs attentes portent donc sur une relation multi-canal qui permet de multiplier les points de contact : physique, par mobile, par chat, sur les réseaux sociaux...

2.1 Le mobile : l'outil central des banques des hyperconnectés

Les offres reposant sur le mobile se multiplient. Nous citerons les plus récentes comme l'application Soon d'Axa Banque. Soon se décline comme une offre bancaire 100% mobile ciblant les jeunes hyperconnectés. L'ouverture du compte peut se faire par Internet en quelques clics en entrant ses coordonnées et en téléchargeant les photos des pièces justificatives. Soon va bien au-delà d'un compte virtuel pour s'imposer comme un assistant personnel de gestion qui permet :

- de prendre en photos toutes les factures ou garanties et de les sauvegarder sur l'application

¹⁵ Les banques en ligne représentaient en 2013 à peine 3% du marché mais les habitudes de consultation de comptes via le Web concernent plus de 60% des clients et près de 50% pour les virements en ligne. « Par ailleurs, la banque est un des secteurs d'activité qui investit le plus dans les NTIC, après l'industrie : 16 % des dépenses informatiques dans le monde sont effectuées par les banques, avec 396 milliards de dollars d'investissement annuels. » (Source : Fédération Bancaire Française , Chiffres-clés : le secteur bancaire français, <http://www.fbf.fr/fr/mieux-connaître-la-banque/chiffres/chiffres-cles/chiffres-cles---le-secteur-bancaire-francais>, [en ligne], page consultée le 01 octobre.)

- de gérer son compte en flux tendus grâce à l'outil « Reste à dépenser ». Intégré à l'application, ce service anticipe les dépenses contraintes futures (impôts, loyers) et évalue exactement la réserve d'argent sur laquelle on peut compter
- d'inscrire ses projets dans l'application (voyages, achats importants) et d'aider au financement par un monitoring sage de son épargne
- d'utiliser le paiement sans contact via la carte Soon et de rattacher son compte à Paypal
- d'effectuer toutes les opérations classiques de virement par mobile où que l'on soit
- de disposer d'une carte Visa au design unique
- de pouvoir contacter un conseiller par chat

L'application dispose également d'une « couche sociale » en donnant la possibilité de partager avec ses amis les moments de consommation mémorables (photos de ses sorties au restaurant ou de l'achat de son dernier écran plat) ou de les rembourser par un simple mail.

Les caractéristiques de l'offre sont fidèles au principe de l'*Atawad (Any Time, Anywhere, Any Device)* qui décrit la consommation immédiate, sur n'importe quel outil comme la tablette, le mobile ou le portable, au moment que l'on choisit. La notion d'immédiateté se transmet par le nom « Soon » et son mode de lancement en bêta, réservé sur invitations aux inscrits par ordre d'inscription s'inspire des lancements des jeux vidéo. L'application est en voie constante d'amélioration et l'état d'avancement des tests de fonctionnalité est affiché sur la page d'accueil de l'offre. L'accroche publicitaire résume l'ambition de la marque : « Une révolution est en marche, une application d'un nouveau genre qui va changer votre relation avec votre argent à jamais ».

Car, au-delà de la révolution technologique, la marque désire éduquer la cible des *digital natives* à la gestion de l'argent. Celle-ci prend la forme de graphiques, tableaux et autres schémas permettant à l'utilisateur de monitorer son compte au mieux. Cette ambition pédagogique se veut proche de la cible grâce à l'utilisation de trois principes qui s'érigent en bonnes pratiques de la communication sur le Web :

- Le principe de la co-création avec le consommateur de l'offre-produit. Un blog est ouvert pour recueillir les avis sur les améliorations produit proposées
- Le principe de l'adoption des habitudes des internautes comme la possibilité de faire une recherche en langage naturel sur l'application pour retrouver une facture ou la date d'une sortie

- Le principe de l'emprunt des codes des réseaux sociaux sur laquelle la cible est présente. Ainsi, les recherches pourront se faire par l'utilisation de mots clé distingués par des *hashtags* (#) à la manière de Twitter

Plus radical a été le lancement d'une banque totalement mobile à destination des *digital natives*. La banque japonaise Jibun Bank (moi-même en Japonais) est issue d'une *joint-venture* entre la banque BTMU et KDDI, un opérateur télécom. Ce partenariat est, en soi, une innovation dans le domaine bancaire même si en France, certains partenariats entre banques et opérateurs commencent à apparaître. Cette banque a été lancée en 2008 après deux ans de réflexion, d'études et de tests. Il en est ressorti que pour conquérir les *digital natives*, la relation bancaire devait passer par un outil privilégié : celui du mobile. Jibun en a fait l'outil unique de la stratégie de conquête de la génération Y. Avec plus de 1,5 millions de clients en 2013, Jibun est un réel succès. Le mobile est devenu un outil de conquête mais aussi de fidélisation. Dans un pays où conquérir la cible jeune se révèle délicat tant le style de vie de ce segment est particulier, Jibun a réussi à séduire les moins de trente ans qui représente plus de 60% de ses clients. Le mobile est vu comme un outil « *full service* » qui permet d'ouvrir un compte, de consulter ses retraits, de payer sans contact, de faire des transferts. Il est un portefeuille électronique disposant d'applications de gestion graphiques. La banque est entièrement conçue autour du mobile. Ce dernier n'est pas vu comme une déclinaison ou un complément de l'offre bancaire mais l'avantage central de la banque. Un soin particulier a été porté à l'ergonomie et au tunnel de conversion. Chaque opération doit pouvoir se faire en un ou deux clics. Toute application est conçue de façon « *user friendly* » afin d'avoir une expérience utilisateur satisfaisante et surtout non limitée en termes d'horaires. Le nombre d'employés (environ 150) est très réduit et la rentabilité importante (Salmon, 2013). Autre initiative à l'égard des *digital natives* : la co-création d'applications mobile. En 2011, la direction de l'innovation de la fédération nationale du Crédit Agricole a lancé CA Store, une plate-forme Web mettant en relation des développeurs et des clients. Les clients remplissent un formulaire pour mettre en ligne leur idée d'application. Chaque idée est notée et commentée. Les développeurs appelés digiculteurs sont composés d'une vingtaine d'entreprises numériques extérieures. L'esprit *digital natives* est présent à toutes les étapes de création. Du côté du client mais aussi du côté des développeurs. Certains digiculteurs viennent de l'univers des jeux vidéo. Parmi eux, Tiki Move, une start-up, créatrice de Ma Tirelire, une application sur laquelle il est possible de se fixer des objectifs d'épargne et de remporter des

trophées. Cette mécanique est partageable sur Facebook, élément central dans la stratégie d'approche des *digital natives* par les banques.

2.2 Les réseaux sociaux, des plateformes de personnalisation et de gamification

Avec le slogan « Frank is about empowering you to do the things you want in your life. Be Frank, put your future in your hands. », Frank se positionne comme une institution bancaire totalement *digital natives*. Elle regroupe actuellement plus de 25.000 fans sur Facebook. « Frank a été créée par la banque singapourienne OCBC. Cette dernière a consacré 15 mois à étudier la psychologie, les comportements et les besoins bancaires des jeunes générations, pour aboutir à la création d'une toute nouvelle enseigne, Frank by OCBC, qui leur est exclusivement destinée »¹⁶. L'innovation réside dans la personnalisation des cartes de crédit et l'implantation d'agences bancaires à la manière d'un Apple Store. Les premières agences ont été installées sur des campus universitaires et conçues selon les boutiques de mode et plus spécifiquement des Apple Stores. Des ambassadeurs - clients sont mis en avant pour chaque agence. Ils sont représentatifs de la cible à savoir jeunes et urbains. Le site Internet a été construit selon une logique 2.0 et un focus sur la personnalisation des cartes de crédit. Des promotions sont mises en avant et concernent les achats faits sur Internet ou des achats d'accessoires informatiques.

Les cartes de crédit et de débit proposent un choix parmi une centaine de design différents et il est possible d'en changer à volonté. « Les porteurs de cartes bénéficient de promotions auprès des commerçants les plus populaires (en ligne ou "en dur"), et elles ont aussi la particularité de conférer, dans certains cas, des avantages supplémentaires aux achats groupés (entre amis) » (Bernard, 2011).

Cette personnalisation des cartes de crédit trouve un champ d'application grâce aux réseaux sociaux. Ainsi, la banque espagnole La Caixa a décidé d'ouvrir une boutique en ligne sur Facebook ou F-boutique. Au sein de cette boutique, le jeune client pourra commander une carte de crédit personnalisée utilisant un visuel parmi les photos enregistrées sur son profil. La Caixa invite le jeune à lui donner accès à son profil Facebook. A partir des informations recueillies, la banque va proposer des visuels les plus en adéquation avec le profil. Grâce à

¹⁶ Bernard P. (2011), C'est pas mon idée, Frank by OCBC, une banque pour les générations Y, <http://cestpasmonidee.blogspot.fr/2011/05/frank-by-ocbc-une-banque-pour-les.html>, [en ligne], page consultée le 20 octobre 2013 .

cette offre, cette dernière se constitue un CRM adapté et complet de cette nouvelle cible. Elle peut également identifier les amis du client et les affinités thématiques grâce aux « likes ». Cette utilisation des réseaux sociaux se couple de la possibilité de géolocaliser ses achats notamment grâce au réseau Foursquare. FourSquare propose à ses utilisateurs de lier leur carte, de débit ou de crédit, à leur compte sur le réseau social afin de bénéficier de promotions géolocalisés. La première opération a été réalisée avec Burger King¹⁷. Il est également possible de mobiliser ses amis pour obtenir un crédit. Lenddo est une plate-forme en ligne permettant à ses membres en Colombie et aux Philippines d'utiliser les réseaux sociaux comme Facebook, LinkedIn et Twitter afin de prouver leur solvabilité. L'emprunteur associe son compte ouvert sur cette plate-forme à ceux de ses réseaux sociaux. Il y invite ses proches et collègues. L'analyse de ce réseau et de ses interactions lui attribue un score de solvabilité.

Autre initiative pour se rapprocher de la cible des *digital natives*, la gamification des offres. Le procédé qui consiste à utiliser le jeu pour faire découvrir ou vendre des produits ou des services est de plus en plus utilisé. Il a fait son apparition dans le domaine bancaire de façon massive. La banque BBVA a obtenu le prix 2012 « Bank innovation » grâce à une mécanique axée sur le jeu. L'objectif était de développer les ventes croisées et de diminuer les taux d'attrition¹⁸. Dorénavant, dès que les clients identifient sur le site de la banque espagnole, ils sont invités à participer à l'opération sur un site dédié. Le jeu mis en ligne fonctionne sur la base de défis qu'il faut relever. Ces défis sont des opérations bancaires à réaliser qui leur permettent de gagner un badge et des points. Ces points leur permettent d'obtenir des cadeaux comme des places de cinéma, des musiques à télécharger ou des places pour les rencontres de la NBA. La banque s'installe dans un rapport à la fois physique et digital à l'égard des jeunes.

2.3 Le physical : le nouveau parcours client des *digital natives*

Dès lors, les *digital natives* évaluent leurs relations à l'égard du réseau bancaire sous un angle physical. Issu de la contraction du physique et du digital, cette nouvelle appréhension de la relation client prône une réflexion plus vaste que celle menée jusqu'alors sur la notion de point de contact et de parcours client. L'enjeu est d'appréhender la relation client à travers l'ensemble des canaux en comprenant quelle fonction est attachée à quel canal et surtout à

¹⁷ Le consommateur qui réalise un "check-in" dans un Burger King obtiendra une réduction de 1 USD pour toute dépense supérieure à 10 USD réglée avec la carte liée.

¹⁸ La moyenne des taux d'attrition bancaire est de 7% (source : Effie pub 2011). Il peut monter à plus de 20% pour les Digital Natives.

faire communiquer les canaux entre eux. Une des démarches les plus abouties en France est celle de la Caisse d'Épargne. Cette dernière est partie de deux constats.

Premier constat, les *digital natives* sont adeptes de solutions bancaires en ligne. Deuxième constat, les clients demandent de la digitalisation mais cette dernière est difficile à mettre en place et induit un grand nombre de ruptures dans le parcours client. 80% des internautes ¹⁹ qui commençaient à remplir un formulaire en ligne n'allaient pas au bout de leur démarche. La Caisse d'Épargne a donc créé un réseau d-e-agences qu'elle a tout d'abord testé sur les *digital natives*. En harmonisant l'ensemble des systèmes d'information de ses agences locales et en intégrant un outil de la gestion de la relation client, la Caisse d'Épargne a créé une structure digitale (monbanquierenligne) qui mixe points de contact sur Internet et points de contacts physiques. En effet, chacune des e-agence est située dans les mêmes locaux que l'agence en dur. Les premiers 35.000 clients de monbanquierenligne étaient des étudiants mobiles qui souhaitaient ne changer, ni de compte, ni de conseiller. *Via* une interface Web, ces derniers peuvent contacter leurs conseillers par différents outils comme l'application, Internet ou la visio-conférence avec des plages horaires élargies par rapport aux agences. Pour rester dans l'optique physique, il est désormais possible aux conseillers du réseau physique d'utiliser les mêmes outils de communication avec leurs clients.

L'objectif étant de proposer au client un parcours sans rupture, chaque conseiller est averti par une alerte sur son écran qu'un de ses clients est en train de remplir un formulaire. Il peut intervenir à chaque étape pour conseiller, orienter son client ou éviter l'abandon de l'opération. Un centre de préférences a été ouvert pour que le client puisse décrire comment et à quel rythme il veut être contacté. Un effort particulier a été réalisé sur le Middle Office, à savoir l'espace client consultable par le client, le conseiller ou le centre d'appel. Cet espace qui regroupe l'ensemble des devis ou simulations est appelé « transactionnel Internet ». Sa dénomination illustre la volonté d'améliorer la transaction par les canaux digitaux et d'une façon générale, le multicanal. La dématérialisation des signatures via un dispositif 3D Secure déjà exploité chez les e-commerçants permet de finaliser la conversion et de limiter les abandons d'opérations. Les enseignements tirés des tests effectués sur les *digital natives* préparent la banque à une meilleure gestion de sa transformation en banque 2.0.

¹⁹ <http://pro.01net.com/editorial/598405/la-caisse-depargne-rapproche-ses-conseillers-de-leurs-clients/>, La Caisse d'épargne rapproche ses conseillers de ses clients, Olivier Discazeaux, 04/07/2013

Ainsi, dans la continuité de sa stratégie relation client 2.0, BNP Paribas a lancé à Paris le *Digital Store*, le premier mur digital bancaire complet proposant une expérience client innovante. Ce mur est destiné à tester de nouveaux usages et de nouvelles technologies au sein des banques. *Via* une animation 3D projetée sur un mur de verre, le client accède aux produits et services de BNP Paribas. Il les découvre d'un simple geste de la main de façon virtuelle. Il peut y souscrire en flashant le QR code du produit mais également se faire aider par un conseiller présent dans le show-room.

Cette stratégie phyciale bancaire va encore plus loin dans l'intégration des réseaux sociaux. La prochaine étape sera de permettre au conseiller de dialoguer via les réseaux avec son client, de le voir physiquement puis d'interagir ensemble grâce à des applications collaboratives partagées pour finaliser son choix. Le parcours client en se complexifiant permet d'accélérer les mutations bancaires. Le ROPO (*research on line, purchase off line*) adopté par les *digital natives* s'impose pour tous les clients, dans la chaîne de valeur des banques mais également dans les problématiques de fidélisation et d'actions de proximité entreprises par les banques.

Malgré des efforts conséquents d'adaptation des réseaux, des produits et des communications aux souhaits des *digital natives*, les banques se heurtent à de nouveaux modes de financement alternatifs, plébiscités par les jeunes générations hyperconnectées. Le mobile est, par exemple, récupéré par les *digital natives* pour créer d'autres formes de systèmes bancaires plus axés sur la proximité des usages que sur les performances financières. Ces nouvelles alternatives sont, également, présentes sur les réseaux sociaux au sein desquels les communautés d'utilisateurs de produits bancaires participent aux nouvelles communications choisies par les banques mais également à l'émergence de banques alternatives.

3. Du financement communautaire à la redécouverte de l'épargne

Les *digital natives* ont des attitudes et perceptions forgées par le numérique qui introduisent un nouveau rapport à l'autre mais également à l'économie avec une préférence portée à l'usage plutôt qu'à la possession. L'immatériel et le partage émergent comme deux valeurs fondatrices de cette cible. Cette association de l'immatériel et du partage a donné naissance au *crowdfunding*.

3.1 Crowdfunding ou peer-to-peer : la nouvelle façon d'investir des digital natives

Ces nouvelles approches bancaires intègrent, en grande partie, le *Social Business* ou économie sociale portée par de nouvelles communautés popularisées par les *digital natives*. Les banques alternatives regroupées en Europe sous l'égide de la Fédération Européenne des Banques Ethiques et Alternatives souhaitent une gestion éthique des finances. Ce type de banques séduit des clientèles de jeunes aisés qui souhaitent investir dans de nouveaux secteurs comme l'agriculture biologique ou l'investissement social. Il en est de même pour le *crowdfunding*²⁰ ou le financement *peer-to-peer*. Même si ces formes de financement sont anciennes, leur portée a été décuplée par les réseaux sociaux et les plateformes collaboratives d'investissement et de prêt. Les exemples de tous les pays abondent. En Chine, Wokai.org est le premier service de micro-financement de particulier à particulier. Il connecte entre eux les contributeurs du monde entier pour financer des projets de développement dans les régions rurales. Il est fréquenté par de jeunes *digital natives* chinois soucieux d'investissements responsables. Billmonk permet de tenir ses comptes entre amis et de savoir qui doit combien à qui²¹. Sur Kiva il est possible de créer un groupe et réaliser une levée de fond à plusieurs pour financer un projet.

Kickstarter est une des plateformes de *crowdfunding* les plus connues au monde permettant aux entrepreneurs à la recherche de fonds de présenter leur projet lié à l'art, leurs objectifs et l'originalité de leur démarche. Les donateurs reçoivent en retour une compensation qui n'est pas financière si le projet arrive à récolter les fonds nécessaires. Une date de fin de financement est accolée à chaque projet.

Depuis 2009, plus de 5 millions de personnes ont financé près de 800 millions de dollars affectés à 51 000 projets. Sur le même modèle, s'est développé KissKissBankBank dont l'un des mentors est la Banque Postale. Si le fonctionnement de ces plateformes est fondé sur une rémunération symbolique des investisseurs, d'autres plateformes de financements collaboratifs rétrocèdent une partie des bénéfices des projets lancés. Le retour financier est une des contreparties possibles sur MyMajorCompany. Les projets qui en proposent sont indiqués par un bandeau orange « Retour financier ». Les grands acteurs du *crowdfunding* sont en passe de devenir des banques d'investissement à part entière qui ne développent plus uniquement le don contre don mais le prêt ou l'actionariat. La plupart ont été fondées par des *digital natives*. Parmi les plus connus, un des fondateurs de KissKissBankBank, Simon

²⁰ Le Crowdfunding est un financement collectif et participatif de projets soumis et tutorés via Internet.

²¹ Dumont J. (2009), Banque 2.0, Stratégie relationnelle sur Internet, <http://fr.slideshare.net/jeremydumont/banques-20>, [en ligne], page consultée le 20 octobre 2013.

Istolainen avait moins de 25 ans quand il a eu l'idée de créer un site de mécénat de jeunes artistes. Cette idée lui avait été soufflée par son travail de veille sur Internet. Les *digital natives* se retrouvent, également, en majorité parmi les investisseurs. Les moins de 30 ans représentent 50% des investisseurs de l'ensemble des plateformes de financement participatif françaises²². Les projets les plus prisés ne sont pas liés à la musique ou au cinéma mais aux nouvelles technologies et à l'énergie verte.

3.2 Les banques *nudges* des *digital natives*

La volonté de définir un nouveau rapport à l'argent s'inscrit dans la théorie du *nudge* (coup de pouce) qui a été popularisée par Richard H. Thaler et Cass R. Sunstein dans leur ouvrage, « *Nudge, la méthode douce pour inspirer la bonne décision*²³ ». Thaler et Sunstein (2008) travaillent sur l'économie du comportement et les meilleures façons d'amener les individus à choisir les bonnes options en matière de santé, d'argent ou de règles de vie. Le *nudge* se définit comme une approche philosophique de la gouvernance, publique ou privée et emprunte au marketing sa faculté à amener le consommateur à faire soi et à accepter une règle sans avoir l'impression qu'elle est une contrainte. Dès lors, ce courant repose, en grande partie, sur la pédagogie que la marque doit apporter au client. La banque se redéfinit à travers le *nudge* qui devient central dans la stratégie de responsabilisation des *digital natives* à l'égard de l'argent. Cette responsabilisation passe par l'élaboration d'outils adaptés aux styles de vie et de la cible et permettant une éducation à l'argent ludique et ergonomique.

Si Axa Banque en fait un axe déclaré de sa politique de conquête des *digital natives*, ces derniers sont en passe de créer des concurrents des banques traditionnelles. En s'appuyant sur la théorie du *nudge*, deux étudiants de Carnegie Mellon University, Josh Reich et Shamir Karkal ont conçu un produit bancaire reposant avant tout sur l'expérience client et le design du mobile. L'outil prime sur le produit bancaire. La banque doit se construire autour de l'application mobile et non l'inverse. Fort de cette idée, ces deux jeunes entrepreneurs ont lancé « Banksimple » en collaboration avec Alex Payne, le designer de Twitter. Banksimple s'appuie sur une banque fédérale mais cette dernière n'est qu'un partenaire de second rang et n'a aucune réelle participation dans la gestion de la marque.

²² Etude AdoctA, Crowdfunding, http://www.adocta.com/etudes-adocta/AdoctA_Etude_Crowdfunding_201310.pdf, [en ligne], consulté le 20 octobre 2013.

²³ Thaler R.H.et Sunstein C.R. (2008), *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press, Business & Economics.

Le positionnement de l'application est de faire de chaque point de contact client un moment unique de simplicité et d'appropriation. Un des objectifs de Banksimple est d'encourager l'épargne. L'épargne est, en effet, revalorisée et redécouverte par les théoriciens du *nudge*. Or, pour qu'il y ait épargne, il faut que celle-ci soit associée à du plaisir ou à de la gratification sociale. Elle ne doit jamais être contrainte. Il est donc possible de télécharger sur Banksimple l'image du produit de ses rêves (ordinateur, voyage) et de visualiser à chaque utilisation de son mobile une barre de progression de l'argent mis de côté. Autre incitation, lancer des concours d'épargne permettant de financer des fonds caritatifs.

Les *digital natives* sont donc en train de construire des réseaux bancaires concurrents des banques traditionnelles. Ce mouvement s'accompagne d'une dématérialisation de la monnaie et même d'une libéralisation de cette dernière. Le phénomène Bitcoin préfigure peut être la monnaie du Web que les *digital natives* pourraient plébisciter à l'avenir.

Paradoxalement, ces nouvelles aspirations amènent les banques à accélérer leur mutation. Une réelle réflexion est lancée sur l'avenir des agences bancaires. Leur densité est remise en cause par les habitudes des *digital natives*. Afin de les accompagner dans leur digitalisation, certaines banques réfléchissent à redéfinir leur réseau : agences moins nombreuses et, surtout, apportant une expérience client différente et innovante.

3.3 La RSE au secours des banques

Au-delà de l'amélioration de l'expérience client, une autre nécessité s'impose aux banques. Les discours de la marque bancaire doivent prendre en compte les difficultés économiques de cette cible et leur offrir des services en adéquation : aide à la recherche d'emploi, conseils dans la gestion de l'argent, premiers prix... La création d'une proximité et de l'attachement à la marque devient donc capitale. L'utilisation des communautés de *digital natives* ne doit pas s'arrêter à la communication. Elle doit être intégrée à l'ensemble des offres proposées aux jeunes sous différentes formes, différents produits d'appel, différents services. Les banques peuvent réaffirmer leur place dans la société grâce aux *digital natives* et se définir comme des acteurs majeurs d'une responsabilité sociale d'entreprise (RSE) innovante. Cette RSE repose en grande partie sur des produits et des services communautaires²⁴. Les conversations avec les jeunes doivent également empreintes de « respect » pour la cible. Après avoir pris conscience

²⁴ Les opérations communautaires à l'égard des *digital natives* se multiplient. La SNCF, la Banque Postale et Universal Music ont lancé Regliss, carte bleue facilitant l'achat de musique en ligne et des réductions sur les voyages en train. Cette carte destinée à développer l'autonomie financière et la responsabilisation est une carte prépayée qui intègre l'enfant dans la communauté de ceux qui possèdent une existence bancaire.

dans les années 2000, que la banque ne devait pas avoir un discours infantile à leur égard, les initiatives de dialogue se multiplient. La plus ambitieuse est celle de la Société Générale avec CITIZEN ACT, une plate-forme relayée sur Facebook qui propose aux étudiants d'« Inventer la Banque de demain ». Les services proposés touchent l'emploi et l'insertion professionnelle. Sur Badoo, le site dédié aux jeunes de la Banque Postale, une fonctionnalité partagée avec un partenaire « Région Job » permet aux jeunes de poster leurs petites annonces locales. Le Crédit Mutuel offre le même type de service avec la rubrique « Premiers emplois » intégrée à son site Corporate.

Conclusion : les *digital natives* veulent que la banque les aide à être des banquiers

Toutes ces évolutions exigent une modification de la façon dont la banque conçoit son métier (Campbell M., 1996). Comme nous l'avons vu, les *digital natives* sont une population difficile à toucher. Ils perçoivent les incidents clients comme des ruptures de contrat et leur attribuent une dimension presque affective. Ce n'est pas une population homogène et le média-planning doit être conçu en fonction de micro-cibles comportant de multiples critères de segmentation : entrée dans la vie active, âge perçu *versus* âge réel, catégorie socio-professionnelle, attitude par rapport aux nouvelles technologies. La capacité de persuasion de la publicité bancaire est altérée par son échec à trouver le ton juste. Son message est, par ailleurs, brouillé par des leaders d'opinion comme les *podcasteurs* très critiques à l'égard des banques. Enfin, de nouvelles générations de banquiers émergent. Ils ne sont pas issus du système bancaire traditionnel mais plutôt de l'univers des nouvelles technologies et conçoivent la banque, avant tout, comme un bouquet de services dont certains sont communautaires. Les banques, néanmoins, réalisent de véritables efforts d'adaptation tant au niveau de leurs offres que des valeurs qu'elles prônent. La banque de demain se dessine peu à peu sous l'impulsion des *digital natives*. Lorsque l'on demande aux étudiants d'imaginer la banque du future²⁵, ces derniers insistent sur :

1. La nécessité de transparence notamment dans les produits conçus pour eux et prenant en compte leurs besoins. Ces produits devront être des palettes de solutions personnalisées qu'ils pourront choisir en toute connaissance de cause grâce à des

²⁵ Bernard P. (2013), C'est pas mon idée !, Des étudiants imaginent la banque de 2020, [en ligne], <http://cestpasmonidee.blogspot.fr/2013/10/des-etudiants-imaginent-la-banque-de.html>, page consultée le 10 octobre 2013.

commerciaux formés pour réellement les conseiller et les former à la gestion de leur patrimoine.

2. L'impératif de gestion collaborative et de modèles coopératifs au sein de la gouvernance des banques (informations en continu, votes des investisseurs, finance participative, regroupements de clients pouvant gérer eux-mêmes au sein des banques des fonds propres spécialisés ...).
3. La séparation de la conception du produit financier et de sa distribution. Cet éclatement de la chaîne de valeur des banques devrait permettre une réelle liberté dans le choix des produits afin que ces produits ne soient plus artificiellement mis en avant (et vendus en force).

Ce changement radical du système bancaire est un préalable indispensable à une relation apaisée et confiante avec les *digital natives* de demain.

Bibliographie

Autiol M., Wilska T.A., Kaartinen R. et J. Lähteenmaa (2009), The use of small instant loans among young adults – a gateway to a consumer insolvency?, *International Journal of Consumer Studies*, p. 407-415.

Campbell M. (1996), Customers of the future, *Canadian Banker*, May/Jun96, Vol. 103, Edition 3.

Cumhur E. (2008), Factors Affecting the Probability of Credit Card Default and the Intention of Credit Use in Turkey, *International Research Journal of Finance and Economics*, n°18, p. 159 -171.

Lukas R.D., So-hyun J., Clinton G., Fischer J.L. et Lambert N. (2013), Debt Begets Debt: Examining Negative Credit Card Behaviors and Other Forms of Consumer Debt, *Journal of Financial Service Professionnal*, p. 72-84.

McCormack K., Poole B. (2009), Online banking habits and needs of digital natives, *Proceedings for the Northeast Region Sciences Institute*, p. 273-277.

Mercanti-Guérin M. (2011), Crise du secteur bancaire et portrait de la banque idéale, une étude menée auprès des jeunes consommateurs, *Revue des Sciences de Gestion*, 2011/3-4, 249-250, p. 57-64.

Nadiria H., Kandampullyb J. et Hussain K. (2009), Zone of tolerance for banks: a diagnostic model of service quality, *The Service Industries Journal*, Vol. 29, n° 11, November 2009, p. 1547-1564.

SalmonK. (2013), Phygital and other digital challenges for retail banks, *Efma*, July 2013

Sotiropoulos V., d'Astous A. (2012), Social Networks and Credit Card Overspending Among Young Adult Consumers, *the Journal of Consumer Affairs* , Autumn, p. 457-483.

Sotiropoulos V., d'Astous A. (2013), Attitudinal, Self-Efficacy, and Social Norms Determinants of Young Consumers' Propensity to Overspend on Credit Cards, *Journal of Consumer Policy*, Vol. 36, p.179-196.

Thaler R.H.et Sunstein C.R. (2008), *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*, Yale University Press, Business & Economics.