

Marketing bancaire et génération Y : ne se trompe-t-on pas de stratégies ?

JUSTINE BERA, Université Catholique de Lille (FLSEG).

CAMILLE DELCHAMBRE, Université Catholique de Lille (FLSEG).

PAULINE GOLEBSKI, Université Catholique de Lille (FLSEG).

CHRISTIAN BEN LAKHDAR, Université Catholique de Lille (FLSEG), ISTC Strategies & Communication.

Abstract :

Faced with the multichannel banking services, mainly physical versus online banking agency, we test the preferences of customers in case they have to make a major banking operation. This experiment, made from a panel of 300 individuals issue from the Generation Y, allows us, after having used a multinomial logit regression, to establish two important policy conclusions. The first is that banks must effectively implement the relational marketing strategy: young customers clearly prefer physical agency to online banking, all things being equal. The second is that this generation of customer is susceptible, whatever is said, to hierarchy: they more likely go to "branch manager" than to the "customer service representative" compared to online banking for important banking operations, and especially when agency's employees are men.

Key-words :

Banking marketing, Generation Y, Authority, Trust.

Résumé :

Face à l'offre multicanale bancaire, principalement agence physique versus banque en ligne, nous testons les préférences de clients dans le cas où ils auraient une opération bancaire importante à réaliser. Cette expérimentation, faite auprès d'un panel d'environ 300 individus caractéristiques de la génération Y, nous permet, après régression d'un logit multinomial, d'établir deux conclusions stratégiques importantes. La première est que le marketing relationnel se doit d'être efficacement mis en place par les banques : les jeunes clients préférant clairement l'agence physique à la banque en ligne, toutes choses égales par ailleurs. La seconde est que cette génération de client est sensible, quoiqu'on en dise, à la hiérarchie : elle se tourne plus volontiers vers le « directeur d'agence » que vers le « conseiller clientèle » par comparaison à la banque en ligne pour les opérations bancaires importantes à leurs yeux, et ceux d'autant plus que ces employés sont des hommes.

Mots-clés :

Marketing bancaire, Génération Y, Autorité, Confiance.

MARKETING BANCAIRE ET GÉNÉRATION Y : NE SE TROMPE-T-ON PAS DE STRATÉGIES ?

1. Introduction

Dans les stratégies marketing mises en place dans le secteur bancaire, un (double) paradoxe pourrait émerger.

D'un côté, face à une exigence prudentielle toujours plus grande et à l'augmentation de l'intensité concurrentielle, les acteurs du secteur bancaire évoluent, non seulement dans leur modèle d'affaire mais aussi dans leur modèle marketing et commercial. On retrouve *a priori* deux stratégies communes aux acteurs du secteur bancaire répondant à ces challenges : l'une repose fortement sur le développement de la banque en ligne alors même que les performances de ces dernières sont à nuancer (Sahut et Lantz, 2011) ; l'autre s'attacherait au développement d'un marketing relationnel, c'est-à-dire de relations de proximité entre la banque et son client, bien que cette stratégie soit apparemment très fortement remise en question dans sa véritable intention d'implémentation (Des Garets, Paquerot et Sueur, 2009).

D'un autre côté, la clientèle, elle-même, évolue. La génération née entre 1981 et 2000 – la génération Y (Strauss et Howe, 2000) – présente des caractéristiques dont il faut tenir compte pour l'instauration de relations commerciales efficaces. L'innovation technologique continue est au cœur de la communication et de la recherche d'information de cette génération. Outre ce rapport à la technologie, elle présenterait des caractéristiques en tant que consommateur inédites : consommation à la demande, choix sans frontières, forte activité de comparaison et donc de mise en concurrence. Personnellement, elle est ambitieuse, elle est confiante en elle, elle n'a pas peur de l'autorité bien qu'elle la respecte (Dejoux et Wechtler, 2011).

La confrontation de ces deux mouvements interroge les stratégies commerciales bancaires d'aujourd'hui et plus précisément l'offre multicanale bancaire face au comportement de consommation de ce nouvel individu. Dit autrement, alors que la stratégie de banque en ligne semble correspondre à la génération Y, nous investiguons plus en profondeur son comportement de consommation de produits bancaires en opposant banque en ligne et marketing relationnel tout en tenant compte du rapport à l'autorité que cette nouvelle génération présente.

Afin de répondre à cette problématique, nous avons soumis un peu moins de 300 étudiants de l'Université Catholique de Lille âgés de 18 ans en moyenne à une expérience dont le design contrôle non seulement du rapport à l'autorité mais aussi de son comportement de consommation bancaire. Plus précisément, deux questionnaires exactement identiques ont été soumis à deux promotions d'étudiants similaires dans leurs caractéristiques individuelles. Ce questionnaire présentait néanmoins une différence : sur l'un, des photos représentant un directeur et un conseiller bancaire étaient apposées ; sur l'autre ces mêmes photos représentaient une directrice et une conseillère bancaire. Ainsi, en plus de tester l'offre bancaire multicanale (la banque en ligne), sont testées l'autorité et la hiérarchie approximées par le titre et le sexe du vendeur de produits et services bancaires.

Nos principaux résultats sont de deux ordres. D'une part, l'autorité hiérarchique reste une composante du choix du canal d'offre : lorsque les individus ont un acte d'achat bancaire qu'il juge important à réaliser, ils se tournent plus volontiers vers le (la) directeur(trice) de leur agence que vers leur conseiller(ère) ou la banque en ligne. Ceci

est d'autant plus vrai que l'individu en question est un homme et qu'il possède déjà plusieurs produits bancaires. Les offres commerciales bancaires (en ligne versus agence) sont davantage mises en concurrence que dans l'agence opèrent une directrice et une conseillère. Dit autrement, lorsque dans l'agence ce sont des hommes qui y travaillent (un directeur et un conseiller), les individus délaissent plus volontiers la banque en ligne pour réaliser le placement d'une somme importante (à leurs yeux) d'argent.

Au final, les consommateurs issus de la génération Y sont enclins à privilégier le relationnel humain lorsqu'ils ont un acte d'achat bancaire conséquent à réaliser. Sensible néanmoins à l'autorité et la hiérarchie, il en appelle plutôt au directeur qu'au conseiller. Ceci est d'autant plus vrai que l'individu est un homme, déjà en possession de plusieurs produits bancaires et plus âgé que la moyenne de notre population.

La suite de ce document se présente comme suit. La section deux présente une rapide revue de la littérature sur les relations vendeur-acheteur. La section 3 détaille notre expérimentation et les caractéristiques individuelles de la population étudiée. Nos résultats économétriques sont commentés dans une section 4. Finalement, une dernière section vient discuter notre expérience et conclure cet article.

2. De l'autorité et de la confiance dans la relation acheteur-vendeur

De nombreuses études ont été menées sur la relation acheteur-vendeur, et plus spécifiquement sur les conditions d'un relationnel favorisant l'acte d'achat (Voir Morgan et Hunt, 1999 pour une revue de littérature). La confiance, l'échange (autre que l'échange commercial en tant que tel) et la fidélité des deux protagonistes sont des variables significatives d'une relation acheteur-vendeur propice à la satisfaction du consommateur (Kennedy, Ferrell et Thorne Leclair, 2001 ; Morgan et Hunt, 1994, 1999 ; Swan, Bowers et Richardson, 1999) et donc favorable au ré-achat et au bouche à oreille positif (Ladhari, 2005).

Parmi ces facteurs d'influence, il en est un directement issu de la célèbre expérience de Stanley Milgram menée entre 1960 et 1963 sur l'autorité, l'obéissance et la soumission. Alors que Milgram (1994) montrait que la plupart des individus se soumettent volontiers à une autorité qu'ils jugent légitime, Morgan et Hunt (1999) montrent que l'autorité hiérarchique (ou les attributs symboliques de l'autorité hiérarchique comme le grade ou la dénomination du métier de vendeur par exemple) est un facteur complémentaire de la satisfaction des consommateurs dans la relation acheteur-vendeur.

Ce point est important puisque d'une part, ce facteur d'autorité n'a, à notre connaissance, pas été testé dans des relations acheteurs-vendeurs de produits bancaires et d'autre part car il prend toute son importance dans des secteurs commerciaux utilisant de plus en plus la distance comme stratégie commerciale, entendue comme la banque en ligne. Le design de notre stratégie empirique se doit donc de prendre en compte le facteur d'autorité.

3. Stratégie empirique

Afin d'investiguer le lien entre génération Y et offre multicanale de produits bancaires, tout en tenant compte du facteur d'autorité dans cette relation commerciale, une expérimentation par questionnaire auto-administré a été réalisée en septembre 2013 auprès d'un peu moins de 300 étudiants de l'Université Catholique de Lille. Deux promotions d'étudiants de première année ont ainsi été soumises, au même moment mais dans deux

amphithéâtres distincts, à un questionnaire dont les items les interrogeaient sur leur rapport à la Banque et à leur consommation de services bancaires en plus des questions traditionnelles relatives à leurs caractéristiques socio-démographiques. La spécificité du design d'enquête réside dans le fait qu'une différence était insérée dans le questionnaire : un bras d'enquêté se retrouvait soumis à un questionnaire où des photos de directeur d'agence et de conseiller bancaire étaient apposées alors que pour l'autre bras d'expérimentation, ces photos représentaient une directrice d'agence et une conseillère bancaire.

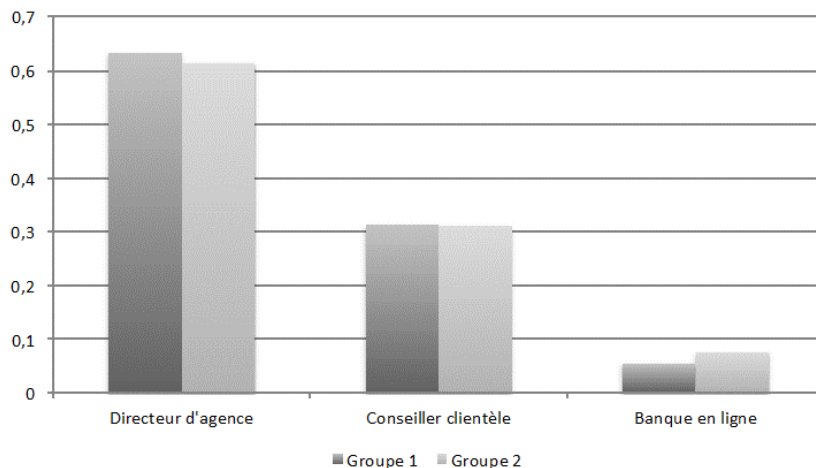
Une question spécifique permettant de jauger de l'offre multicanale en plus de l'autorité hiérarchique était introduite dans le questionnaire. A la question : « Vous venez d'hériter d'une grosse somme d'argent, vers qui vous dirigez-vous pour effectuer un placement ? », les individus, en fonction du bras d'expérimentation dans lequel ils se trouvaient, avaient le choix de répondre – Votre directeur(trice) d'agence ; Votre conseiller(ère) bancaire ; Votre banque en ligne. A travers cette question, c'est donc bien l'offre multicanale qui est testée : agence physique versus banque en ligne ; et l'autorité hiérarchique à travers non seulement le sexe de l'employé mais aussi son grade hiérarchique.

Les deux groupes d'étudiants composés de 131 étudiants pour l'un et de 160 pour l'autre présentent les caractéristiques comme indiquées dans le tableau 1. Ils ne diffèrent statistiquement pas au seuil communément admis. Ils sont en moyenne composés légèrement plus d'homme que de femme, ont environ 18 ans. Ils sont clients en moyenne d'un peu plus d'une banque (1,37 et 1,4) et disposent pour la plupart de 1 à 3 produits bancaires (non reproduits ici). (1)

Tableau 1. Statistiques descriptives

	Groupe 1			Groupe 2		
	Sexe	Age	Banque	Sexe	Age	Banque
N	131	131	130	160	159	160
Min	0	16	0	0	17	0
Max	1	22	3	1	26	3
Moy.	0,47	18,05	1,37	0,425	18,17	1,4
Ecart-type	0,5	0,8	0,59	0,49	0,96	0,64

Graphique 1. Choix de consultation en cas de placement bancaire à effectuer (en%).



Relativement à la question du choix du canal d'offre, le graphique 2 nous montre que lorsqu'un individu doit effectuer un choix important en matière de placement bancaire il va plus facilement se tourner vers le directeur d'agence que vers sa conseillère ou sa banque en ligne ; et ce dans les deux groupes de notre expérimentation. Ce premier résultat montre que l'agence physique prime toujours sur la banque en ligne et que la relation hiérarchique semble opérante : la dénomination hiérarchique influence les individus dans leur choix puisque plus de 60% de notre panel va se tourner vers le directeur d'agence.

Ce résultat, bien que déjà intéressant, ne suffit pas pour comprendre un peu plus la concurrence des canaux d'offre et le rôle de l'autorité hiérarchique auprès de la génération Y. Il nous faut alors mobiliser des procédures économétriques plus sophistiquées.

4. Résultats Économétriques

Nous mettons en œuvre un logit multinomial (Greene, 1993) où nous cherchons à expliquer la réponse des individus à la question soulevée plus haut en fonction de différentes variables, à savoir le sexe de l'individu, son âge, sa place dans la fratrie (en l'occurrence ici, le fait qu'il soit l'aîné ou non (2), le nombre de banque dont il est client ainsi que le sexe de son actuel conseiller bancaire (3).

Le tableau 2 présente les résultats des régressions multinomiales sous forme de ratios des risques relatifs, plus lisibles que les simples coefficients des régressions multinomiales.

Tableau 2. Régressions logistiques multinomiales (ratios des risques relatifs).

	Groupe 1			Groupe 2		
	Ratio des risques relatifs	z	p	Ratio des risques relatifs	z	p
Directeur d'agence	<i>(Base Outcome)</i>			<i>(Base Outcome)</i>		
Conseiller clientèle						
Sexe	0,33***	-2,47	0,01	0,51	-1,52	0,13
Age	0,99	-0,18	0,86	1,03	0,94	0,35
Aîné	0,5	-1,54	0,12	0,85	-0,39	0,70
Banques	1,25	0,6	0,55	0,55*	-1,73	0,08
Sexe Conseiller	0,62	-1,06	0,29	0,67	-1,00	0,32
Banque en ligne						
Sexe	0,00	0,74	0,46	9,11***	2,5	0,01
Age	0,54	-0,93	0,35	0,82***	-2,96	0,00
Aîné	1,39	0,37	0,71	1,95	0,89	0,37
Banques	1,23	0,32	0,75	1,4	0,66	0,51
Sexe Conseiller	0,88	-0,13	0,89	0,09**	-2,16	0,03
N	117			131		
Wald Chi2	29,98			39,99		
Prob > Chi2	0,00			0,00		

*** P>z à 1%, ** à 5%, * à 10%

Rappelons que le groupe 1 était soumis à des photos représentant une directrice d'agence et une conseillère clientèle alors que le groupe 2 était lui confronté à des photos de directeur et conseiller clientèle. Une rapide comparaison des résultats obtenus pour les deux groupes laisse entrevoir que le choix entre banque en ligne, conseiller ou directeur est plus prégnant lorsque le conseiller ou le directeur sont des hommes que des femmes. En effet, le groupe 2 semble mettre davantage en concurrence les canaux marketing que le groupe 1, laissant à penser une certaine équivalence de service entre la directrice, la conseillère et la banque en ligne.

Spécifiquement pour le groupe 1 confronté aux photos féminines : lorsque l'individu est un homme, les chances qu'il choisisse la conseillère clientèle représentent 33% de celles qu'il choisisse la directrice d'agence. C'est-à-dire qu'être un homme diminue les chances de 64% de choisir la conseillère clientèle par rapport à la directrice d'agence. Par conséquent, lorsque l'individu est une femme, les chances qu'elle choisisse la conseillère clientèle sont 3,03 fois plus élevées ($1/0,33$) que de choisir le directeur.

Spécifiquement pour le groupe 2 confronté aux photos masculines : être client d'une banque supplémentaire fait un peu moins que doubler la probabilité qu'il choisisse le directeur plutôt que le conseiller bancaire ($1/0,55=1,8$). De la même façon, le fait d'être plus vieux d'un an conduit à multiplier par ($1/0,82$) 1,22 la probabilité de se retourner vers le directeur plutôt que vers la banque en ligne. Lorsque l'individu est une femme, les chances d'avoir choisi la banque en ligne ne sont que 0,1 fois ($1/9,11$) plus élevées que celles d'avoir choisi le directeur d'agence. Pour les individus dont le conseiller clientèle est une femme, les chances d'avoir choisi la banque en ligne sont ($1/0,09$) 11 fois plus élevées que celles d'avoir choisi le directeur d'agence.

5. Conclusion

De notre expérimentation, qui comporte naturellement des biais et limites qu'il faudra dans le futur dépasser (taille de l'échantillon, prise en compte du revenu des individus...), nous pouvons en tirer deux conclusions importantes. La première est que la stratégie de marketing relationnelle est d'autant plus en concurrence, ou même en opposition à la banque en ligne, dès l'instant où les employés de l'agence physique sont des femmes (qu'elles soient conseillères ou directrices même si le titre hiérarchique impacte favorablement le lien entre client et banque). Dit autrement, même pour des opérations bancaires qu'ils jugent importantes (confère le flou de notre question : une grosse somme d'argent... qui laisse la place à l'interprétation subjective), les clients ne choisissent significativement pas plus entre l'agence et la banque en ligne lorsque les employés sont des femmes. Ce dernier résultat est d'autant plus vrai que le client est un homme.

La banque en ligne est aussi concurrencée dans son utilisation par la hiérarchie : la génération Y, bien qu'en totale adéquation avec les technologies connectées, reste sujette à l'autorité. Elle préfère le directeur d'agence à la banque en ligne en cas de grosse opération bancaire à effectuer.

En termes de stratégies commerciales bancaires, au vu de nos résultats, nous ne pouvons que recommander la mise en œuvre d'un marketing relationnel véritable, de déployer des stratégies de ressources humaines basées sur la mixité homme-femme dans les agences (préférentiellement de nommer des femmes directrices), voire finalement de s'interroger sur l'efficacité des nominations hiérarchiques via la perception qu'en ont les clients.

- (1) D'autres variables ayant potentiellement de l'importance pour notre étude ont été testées comme la place dans la fratrie par exemple. Aucune différence significative n'existe entre les deux bras de notre expérimentation.
- (2) Nous avons testé deux configurations de données sur cette variable, l'une où les enfants uniques sont considérés comme des aînés, l'autre non : il n'y a pas de différence entre ces deux modèles.



BERA J., DELCHAMBRE C., GOLEBSKI P., BEN LAKHDAR C. 2014, Marketing bancaire et génération Y : ne se trompe-t-on pas de stratégies ?, Revue Internationale de Management et de Stratégie, (6:3), www.revue-rms.fr, VA Press

- (3) Cette dernière variable permet de contrôler de l'influence du sexe du conseiller que les individus ont sur leur réponse à notre question. On pourrait en effet s'attendre à ce qu'avec une conseillère conduite à plus répondre conseillère pour les individus soumis au questionnaire « directrice et conseillère ». Et inversement.

Références

Dejoux C., Wechtler H. 2011, Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management, *Management & Avenir*, 43, 227-238.

Des Garets V., Paquerot M., Sueur I. 2009, L'approche relationnelle dans les banques : mythe ou réalité ? *Revue Française de Gestion*, 191, 123-138.

Greene W. S. 1993. *Econometric Analysis*. 5^{ème} édition, Prentice Hall.

Kennedy M. S., Ferrell L. K., Thorne Leclair D. 2001, Consumers' trust of salesperson and manufacturer : an empirical study, *Journal of Business Research*, 51, 73-86.

Ladhari R. 2005 La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences, *La Revue de l'Université de Moncton*, 36(2), 171-201.

Milgram S. 1994, *La soumission à l'autorité : un point de vue expérimental*. 2^{ème} édition, Calmann-Lévy.

Sahut J.-M., Lantz J.-S. 2011, Quel business model et quelle performance pour les banques par Internet? *Management & Avenir*, 42, 232-246.

Swan J. E., Bowers M. R., Richardson L. D. 1999, Customer trust in the salesperson: An integrative review and meta-analysis of the empirical literature, *Journal of Business Research*, 44, 93-107.