



HAL
open science

Banques et Réseaux Sociaux. L'intégration des réseaux dans la stratégie marketing d'une banque

Jean-Baptiste Dalle

► **To cite this version:**

Jean-Baptiste Dalle. Banques et Réseaux Sociaux. L'intégration des réseaux dans la stratégie marketing d'une banque. Gestion et management. 2015. dumas-01270497

HAL Id: dumas-01270497

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270497>

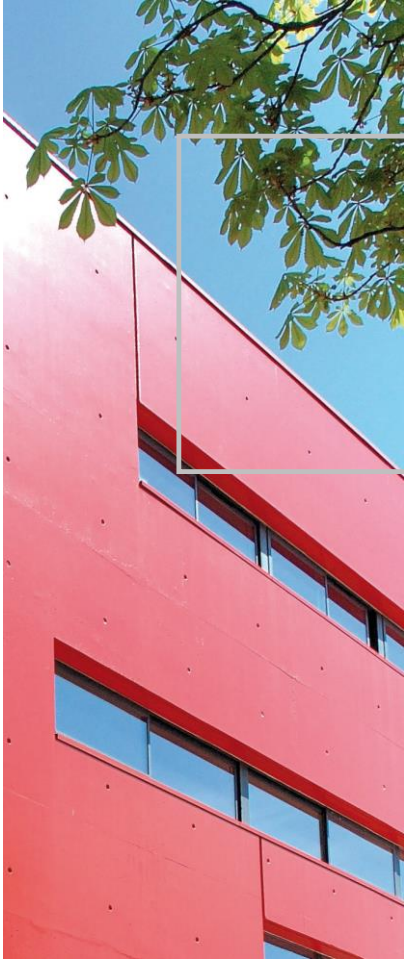
Submitted on 16 Mar 2016

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage

Banques et Réseaux Sociaux

L'intégration des réseaux dans la stratégie marketing d'une banque

GRENOBLE
l'IAE



CAISSE D'ÉPARGNE
RHÔNE ALPES

Présenté par : **DALLE Jean-Baptiste**

Nom de l'entreprise : Caisse d'Épargne
Rhône Alpes

Tuteur entreprise : **CHABERT Guilaine**

Tuteur universitaire : **HELME-GUIZON Agnès**

Master 1 Professionnel
Master Marketing
2014 - 2015



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

DALE Jean-Baptiste

DATE, SIGNATURE

26/06/2015
Dale

L'AUTEUR

Je soussigné(e) Jean-Baptiste DALLE.....

Courriel pérenne : /

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS
(Diffusion sur le web et accessibilité libre et universelle)

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Grenoble....., le 26/06/2015.....

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

bon pour accord
Dalle

www.iae-grenoble.fr

REMERCIEMENTS

Je souhaite remercier Mme Agnès HELME-GUIZON, ma tutrice universitaire au cours de mon stage, qui a su me guider dans la réalisation de ce mémoire. Ses conseils éclairés m'ont permis de déterminer la problématique et la structure de ce mémoire afin de répondre aux exigences académiques.

Je tiens à remercier ma tutrice en entreprise, Mme Guilaine CHABERT, pour le temps qu'elle a su m'accorder afin de m'épauler dans la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également tous les collaborateurs de la Caisse D'Épargne Rhône Alpes avec qui j'ai eu la chance de travailler au cours de mon stage et en particulier l'équipe des Canaux Distants. Merci Loïc de m'avoir soutenu et apporté une expertise professionnelle sur ce sujet.

Je voudrais également remercier M Nicolas LEMARCHAND, responsable projet Communication Digitale de la Caisse d'Épargne, ainsi que le Community Manager de la Caisse d'Épargne pour leurs informations concernant la stratégie du groupe.

Merci à Lola, Sandrine et Gilles pour leur soutien sans faille durant la rédaction de ce mémoire.

SOMMAIRE

AUTORISATION DE DIFFUSION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
REMERCIEMENTS	6
AVANT-PROPOS	6
INTRODUCTION	7
LES RESEAUX SOCIAUX : UN LEVIER ESSENTIEL POUR LA STRATEGIE MARKETING DES BANQUES	9
I. Les réseaux sociaux comme média.....	11
II. Les réseaux sociaux comme support de communautés virtuelles.....	14
III. vers une amélioration du parcours client grâce aux réseaux sociaux	16
LES RESEAUX SOCIAUX : DES OUTILS EN DEVELOPPEMENT	19
I. Les stratégies utilisées sur les réseaux sociaux.....	20
II. Le rôle du Community Manager sur les réseaux sociaux.....	24
III. L'utilisation des influenceurs sur les réseaux sociaux.....	27
LES FREINS A L'INTEGRATION DES RESEAUX SOCIAUX.....	31
I. Des freins liés à l'organisation des banques	32
II. Des freins liés à la nature des banques.....	34
III. Des freins liés à la gestion de la réputation sur Internet	36
CONCLUSION.....	39
BIBLIOGRAPHIE	40
SITOGRAPHIE	42
TABLES DES FIGURES	43

AVANT-PROPOS

Ce mémoire fait suite à un stage de 3 mois réalisé au sein de la Caisse d'Épargne Rhône Alpes, dans le département Canaux Distants. Ce département est rattaché à la Direction du développement de la Banque de Détail et se situe à Grenoble, rue Hébert.

«La passion est l'essence des médias sociaux»

Jay Baer,
Auteur de *Youtility*

INTRODUCTION

Si pour John Barnes, un réseau social est un « ensemble d'entités sociales telles que des individus ou des organisations sociales reliées entre elles par des liens créés lors des interactions sociales » (Barnes, traduit par Grange, 2013)¹, le développement exponentiel d'internet ces 10 dernières années a sensiblement modifié cette notion. Le web 2.0 apporte la notion de médias sociaux au World Wide Web. Ainsi, le Web Social ajoute une dimension virtuelle au réseau social dans sa forme la plus traditionnelle. Les médias sociaux sont des sites internet ou des applications dont le contenu est créé ou animé par les utilisateurs. Cette virtualisation des réseaux sociaux modifie ainsi les comportements des individus par rapport aux communautés physiques. Des particularités telles que la prise d'identités multiples, l'anonymat ou une certaine désinhibition viennent en complément des réseaux traditionnels. En 2015, 25 ans après la naissance du World Wide Web, les réseaux sociaux virtuels sont devenus bien plus que des sites internet ou des applications ayant pour seul but la mise en relation d'individus partageant des centres d'intérêt communs. Ces plateformes voient leur nombre d'utilisateurs grandir de jours en jours. Facebook, Twitter, Youtube et Google + sont aujourd'hui les médias sociaux comptant le plus d'utilisateurs actifs. L'entreprise américaine Facebook est particulièrement représentative de cette mutation des réseaux sociaux. En tant que premier réseau mondial (1 441 millions d'utilisateurs en 2015 dont 28 millions d'utilisateurs mensuels en France)², Facebook est considéré comme un média à part entière. Ainsi, 20,3% des entreprises possédant un site internet possèdent également un page Facebook. Parmi les 383 établissements bancaires en France en 2015, nombreux sont ceux qui possèdent au moins une page sur Facebook. Ainsi, les plus grands groupes bancaires français dont la Société Générale, le Crédit Agricole, BNP Paribas et le groupe BPCE sont présents sur Facebook. La Caisse d'Epargne (appartenant au groupe BPCE) est présente sur divers réseaux sociaux, tels que Facebook ou Twitter.

Les banques opèrent sur un marché dense et très concurrentiel. Ce secteur d'activité est l'un des premiers secteurs économiques privés en France en 2015. Tous les supports de communication sont ainsi utilisés par les banques afin de promouvoir leurs produits ou services. Les banques sont donc amenées à utiliser les réseaux sociaux de différentes manières dans leurs activités. Il peut s'agir de

¹ John A. Barnes et Jean Grange (2013), Classes sociales et réseaux dans une île de Norvège, *Réseaux* 2013/6, 82, 209-237

² Chiffres Réseaux Sociaux – 2015, dernière mise à jour le 17 Juin 2015, Disponible sur : <http://www.blogdumoderateur.com/chiffres-reseaux-sociaux> (consulté le 20 juin 2015)

recruter des prospects ou de fidéliser les clients. L'ensemble des actions ainsi menées peut différer d'une banque à une autre, selon la stratégie adoptée.

Bien que les réseaux sociaux relèvent traditionnellement du domaine de la communication, leur utilisation par les banques peut aujourd'hui faire appel à l'ensemble des éléments constituant le mix marketing, comme le prix, le produit et la distribution. Ils peuvent être utilisés dans un objectif de création de valeur et être source de satisfaction. Ces deux éléments servant de définition au marketing. Les réseaux sociaux sont des éléments de communication dans un rôle de conquête ou de support pour de nouveaux produits. L'exemple du Livret À Connecter³ illustre parfaitement cette transformation d'un produit bancaire. Avec ce service, les parents pourront créer une tirelire virtuelle reliée à un livret classique et concevoir un espace personnalisé autour de leur enfant. Les parents pourront poster sur les réseaux sociaux un lien permettant l'alimentation de cette tirelire par des invités.

Considérer les utilisateurs de réseaux sociaux comme une audience potentielle majeure amène à s'interroger sur le rôle des réseaux sociaux dans les stratégies marketing des banques. Ainsi, quels sont les enjeux, les modalités et les difficultés pour une banque à intégrer les réseaux sociaux dans leur stratégie marketing ?

L'analyse des réseaux sociaux comme levier essentiel dans la stratégie marketing des banques constituera notre premier axe de réflexion. Ensuite, nous analyserons les outils mis à disposition des banques pour mettre en place de telles stratégies. Enfin, l'étude des freins relatifs aux stratégies des banques sur les réseaux sociaux sera abordée.

³ CHOCRON, Véronique. Les Caisses d'Épargne créent le livret A connecté. *Les Échos* [en ligne]. 16/06/2015 [Consulté le 25/06/2015]. Disponible sur : <http://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/021137852185-les-caisses-depargne-creent-le-livret-a-connecte-1128724.php>

LES RESEAUX SOCIAUX : UN LEVIER ESSENTIEL POUR LA
STRATEGIE MARKETING DES BANQUES

Quand une entreprise décide de promouvoir un produit ou une marque en utilisant les réseaux sociaux, les trois leviers de la communication sont activés : conatif, cognitif et affectif.

Les réseaux sociaux constituent une source d'informations non négligeables pour les entreprises. En 2015, 1,44 milliard de personnes sont présentes sur Facebook et 1 milliard d'utilisateurs actifs sur Twitter dans le monde⁴. Ces utilisateurs représentent autant de clients à prendre en compte ou de prospects à capter. Cependant, une entreprise ne doit pas être présente sur les réseaux sociaux seulement dans un objectif d'alignement sur les stratégies de ses concurrents. Il faut que cette stratégie soit en adéquation avec la stratégie de communication mise en place. L'intégration des réseaux sociaux dans la stratégie marketing d'une entreprise doit être effectuée de façon précise. Nous pouvons envisager les réseaux sociaux de deux manières différentes. L'une est de voir les réseaux sociaux comme un média. La seconde est de les considérer par rapport aux interactions qu'ils permettent en créant des communautés.

Dans le cas des banques, une présence sur les réseaux sociaux est indispensable de par la nature de leurs activités, mais également par rapport aux attentes de leurs clients. Les banques tendent vers une digitalisation de leurs services. Ainsi en 2014, selon une étude réalisée par le CSA⁵ 7% des français étaient clients d'une banque en ligne. De plus, 50% des clients prennent contact avec leur banque via leurs smartphones. A l'heure où les banques misent sur une forte présence sur Internet, les réseaux sociaux apparaissent comme un support à mettre en avant dans leur stratégie marketing. La Caisse d'Épargne a compris l'importance de ces enjeux et essaye de combler l'avance prise par ses concurrents en matière de digital. La transformation du site internet www.caisse-epargne.fr, mis en ligne en automne 2015, illustre cette volonté. Ce site a pour fonction principale le développement du commerce en ligne (ou e-commerce). Ainsi, certains produits pourront être souscrits via le portail internet. Une stratégie sur les réseaux sociaux a été mise en place en complément, afin d'aboutir à une digitalisation complète du parcours client. Cette stratégie a deux objectifs principaux : faire connaître les nouveaux services de la Caisse d'Épargne et promouvoir les ventes des produits.

⁴ Tauzin Alexi, Combien d'utilisateurs des réseaux sociaux en France de Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Snapchat, youtube, Google+, Pinterest, WhatsApp, Video. Alexitauzin.com, dernière mise à jour en mai 2015, Disponible sur : <http://www.alexitauzin.com/2013/04/combien-dutilisateurs-de-facebook.html> (consulté le 25 Juin 2015)

⁵ HOOFT Richard, Menacées par les géants du web, les banques doivent s'engager pleinement dans le digital. Les Échos [en ligne]. 29/10/2014 [Consulté le 25/06/2015]. Disponible sur : <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-116901-menacees-par-les-geants-du-web-les-banques-doivent-sengager-pleinement-dans-le-digital-1058765.php>

I. LES RESEAUX SOCIAUX COMME MEDIA

Sur les réseaux sociaux, le principe de Paréto ne peut pas être appliqué. Ce principe nous apprend que 80% des effets sont provoqués par 20% des causes. Sur les réseaux sociaux, 80% des ventes ne sont pas réalisées par 20% du trafic total, comme on pourrait s'y attendre. Une loi différente doit être appliquée : la loi des 90 / 9 / 1%. Selon ce principe, 90% des internautes sont des spectateurs, c'est-à-dire qu'ils ne vont sur les réseaux sociaux que pour regarder ce qui s'y passe. Seuls 9% des internautes réagissent sur des contenus, ils commentent donc conversent. Seulement 1% des internautes produisent du contenu qu'ils diffusent, donc ils s'engagent. L'engagement sur les réseaux peut se définir comme la propension des utilisateurs à interagir avec une marque.

En 2012, l'agence Inaativ⁶ a proposé neuf niveaux d'engagement sur Facebook :

- La masse : l'ensemble des utilisateurs de Facebook
- Les inactifs : les utilisateurs ayant aimé la page Facebook d'une entreprise mais qui n'y sont jamais revenus. Les inactifs représenteraient 98% des fans d'une page Facebook
- Les passifs : les utilisateurs visitant la page Facebook de l'entreprise mais qui n'interagissent pas
- Les cliqueurs : les interactions de ces utilisateurs avec la marque se limitent à aimer des publications
- Les partageurs : les utilisateurs qui relayent les informations de la marque
- Les commentateurs : les utilisateurs qui discutent avec la marque
- Les contributeurs : les utilisateurs qui fournissent du contenu à la page de la marque
- Les animateurs : les utilisateurs qui fournissent du contenu et participent régulièrement à des discussions de manière approfondie
- Les ambassadeurs : les utilisateurs qui défendent la marque et la recommandent de façon active

De ces niveaux d'engagement, nous pouvons dégager les catégories d'utilisateurs les plus importants à cibler lorsque l'on veut mettre en place une stratégie de communication sur les réseaux sociaux. Les plus importants sont évidemment les ambassadeurs, qui permettent à la fois de diffuser les messages à une audience supplémentaire mais également d'animer la communauté de la marque. Les partageurs et les commentateurs sont également à considérer. Les premiers diffusent le message de la marque. Les seconds permettent d'apporter de la valeur à la communauté. Par

⁶ E-marketing.fr, le blog. Les 9 niveaux d'engagement sur Facebook. 12 mars 2012. Disponible sur : <http://blog.e-marketing.fr/les-9-niveaux-dengagement-sur-facebook> (consulté le 25 juin 2015)

extension, les commentateurs peuvent apporter de la valeur ajoutée au service proposé lorsque leurs remarques sont pertinentes et utilisables.

A. *Les réseaux sociaux, moteurs du partage de l'information*

L'un des premiers objectifs d'une stratégie marketing utilisant les réseaux sociaux est de partager des informations avec les clients ou prospects. La théorie du Petit Monde⁷ (Milgram, 1967) explique que chaque individu peut être relié à n'importe quel autre individu à travers une chaîne de relations individuelles ne dépassant pas cinq autres maillons. Avec l'essor des réseaux sociaux, le degré de séparation n'est plus de 6 maillons mais de 4,74. Cette théorie a été reprise dans les travaux de Granovetter dans le cadre de la diffusion d'informations. Les relations entre chaque maillon peuvent être qualifiées selon leur force. Granovetter définit la force d'une relation comme une « combinaison du temps, de l'intensité émotionnelle et des services réciproques qui caractérisent la relation »⁸. La force d'une relation permet de définir deux catégories de liens : les liens forts et les liens faibles. Les liens forts correspondent aux relations que l'on a avec sa famille et ses amis proches. Les liens faibles sont l'ensemble des autres relations que l'on développe, il s'agit d'un réseau plus étendu. De plus, les individus profiteraient davantage des liens faibles que des forts. Ainsi, l'information serait transmise de manière plus efficace quand elle emprunte des liens faibles. En effet, selon Bakshy, les réseaux sociaux permettent de capter des informations qui seraient restées inconnues sans les contacts de nos réseaux. Les médias sociaux permettent d'étendre son réseau de manière simple et rapide. Ainsi, la plupart des liens entre les personnes sur les réseaux sociaux sont des liens faibles. Il paraît nécessaire pour les banques de se situer sur les réseaux sociaux afin de partager de l'information sur un produit ou une marque de manière efficace. Les réseaux sociaux apparaissent ainsi comme un support très efficace de partage d'informations, car essentiellement composés de liens faibles. Dans le secteur bancaire, ces informations sont principalement liées aux services proposés. Un nouveau mode de paiement ou un nouveau taux de crédit sont des informations susceptibles d'être diffusées sur les réseaux sociaux. Une des préoccupations principales des clients est la transparence vis à vis de leur banque. Les informations transmises par le biais des réseaux sociaux peuvent dès lors remplir cette fonction. De plus, communiquer de manière efficace sur les réseaux sociaux peut être une façon d'augmenter sa visibilité sur Internet. Être visible sur Internet permet à une banque d'augmenter sa notoriété, qu'elle soit spontanée ou assistée.

Les réseaux sociaux permettent de visualiser les interactions entre les utilisateurs. Cela permet de réaliser une segmentation très précise de la population. L'analyse des réseaux sociaux peut

⁷ Milgram, S, "The Small World Problem", *Psychology Today*, 2, 60-67

⁸ Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of sociology*, 78, 6, 1360-1390.

conduire une segmentation à partir des points d'intérêt des individus. La segmentation permet une adaptation des actions et du discours diffusés pour une cible déterminée. Cela permet ainsi de délivrer le bon message, au bon moment et à la bonne personne.

B. Les réseaux sociaux, moteurs des ventes en ligne

Les réseaux sociaux peuvent également servir de vitrine aux banques afin de promouvoir leurs produits. En effet, 91 % des clients de banques consultent leurs comptes en ligne et 82% réalisent des opérations en ligne. De plus, Internet est le canal de prédilection des clients pour consulter leurs comptes et réaliser des opérations simples. A la Caisse d'Épargne Rhône Alpes, 92% des visiteurs du site www.caisse-epargne.fr l'utilisent pour consulter leurs comptes. Cependant, seulement 45,3% des clients ont un accès à Direct Ecureuil Internet (DEI). Ce service permet la consultation des comptes mais également de réaliser des opérations courantes, comme des virements. Seul 22% des clients sont considérés comme des utilisateurs actifs de cet outil. Un utilisateur est considéré comme actif s'il se connecte au moins une fois par mois. Les utilisateurs consultant leurs comptes grâce aux applications de la caisse d'épargne (Caisse d'Épargne et Howizi) ne sont pas intégrés à ces statistiques. Dans l'ensemble, l'utilisation d'Internet par les clients des banques semblent alors acquis. Dans de telles conditions, l'intégration des réseaux sociaux dans un parcours client digitalisé paraît opportune. Cette intégration peut être plus évidente que d'autres sur certains marchés.

Le marché des jeunes, par le potentiel qu'il représente, est très important pour les banques. En quelques années, les jeunes changent de statut. D'adolescents, ils deviennent jeunes actifs. Ces changements impliquent des modifications de leurs besoins en produits bancaires, qu'il s'agisse de financer des études ou l'achat d'une voiture. Nous pouvons définir la cible *jeunes* comme la tranche des 16-29 ans. Bien qu'attachés à la banque de leurs parents, 45%⁹ de la cible *jeunes* se disent prêts à changer de banque si les offres concurrentes sont plus intéressantes. Pour 73%, le choix d'une banque pourrait se faire selon les offres « spéciales jeune » proposées sur le marché. La concurrence se fait ainsi par différenciation par les produits et par les prix. De plus, 84% des 18/29 utilisent Facebook et 37% utilisent Twitter. Il est également bon de noter que 53% de cette catégorie d'âges utilisent le réseau social Instagram. Ainsi, les jeunes sont les plus grands utilisateurs de réseaux sociaux. Il est alors pertinent d'utiliser les réseaux sociaux afin de communiquer avec eux. Selon une étude menée par Netbooster et Axance, les jeunes constituent une des audiences les plus réceptives. Cependant, la publicité online est la moins aimée de tous supports de communications disponibles. Cela peut s'expliquer par le manque d'interactivité de ce support. Les internautes attendent justement d'Internet une possibilité de communiquer. Les réseaux sociaux, dont l'interactivité est

⁹ Julien A. et Marot A. (2012), Marketing de la banque et de l'assurance, Dunod

l'un des moteurs, peuvent permettre de contourner cet inconvénient. Ainsi, une campagne de communication ciblant les jeunes et utilisant les réseaux sociaux semble pertinente. Cependant, pour être efficace, cette communication nécessite une maîtrise des codes et des techniques propres à ce média. On ne communique pas de la même façon à la télévision que sur les réseaux sociaux. La stratégie adoptée doit alors être précisément définie et adaptée aux réseaux sociaux.

II. LES RESEAUX SOCIAUX COMME SUPPORT DE COMMUNAUTES VIRTUELLES

Une communauté en ligne peut être définie comme un « agrégat social qui émerge du Net lorsqu'un nombre suffisant de personnes mènent des discussions publiques assez durables pour former des réseaux interpersonnelles dans le cyberspace » selon Rheingold¹⁰. Selon Armstrong et Hagel¹¹, il existe quatre types de communautés en ligne : les communautés de relations, les communautés de fantaisie, les communautés de transaction et les communautés d'intérêt. Les communautés en ligne sont des zones d'échanges et de création de valeur pour chacun des membres. Dans le secteur bancaire, les communautés de transaction (lieu de ventes de produits), les communautés d'intérêt (relatives à un thème donné) et les communautés de relations (communautés de conseils ou de soutiens) peuvent être développées.

A. Les communautés, levier de l'affection à la marque

Lorsqu'une banque développe une communauté virtuelle autour d'elle, l'un des objectifs est d'augmenter l'affection à la marque. Une communauté, ayant pour moteur les échanges entre les membres, permet de créer avec les consommateurs une relation durable. De plus, une communauté virtuelle permet aux marques de partager avec les membres de leurs communautés des informations sur des thèmes qui les intéressent. Ces informations, lorsqu'elles suscitent de l'intérêt de la part des consommateurs, peut mener à une augmentation de l'affection portée à la marque. Les réseaux sociaux sont des outils efficaces comme support de ces communautés.

Les communautés en ligne permettent un échange entre une entreprise et ses consommateurs. Elles permettent un accès direct aux consommateurs. Cela permet entre autres une meilleure connaissance du consommateur. Autoriser les consommateurs à laisser des avis concernant leur banque sur les réseaux sociaux a plusieurs avantages. Le premier est à destination des clients, pour

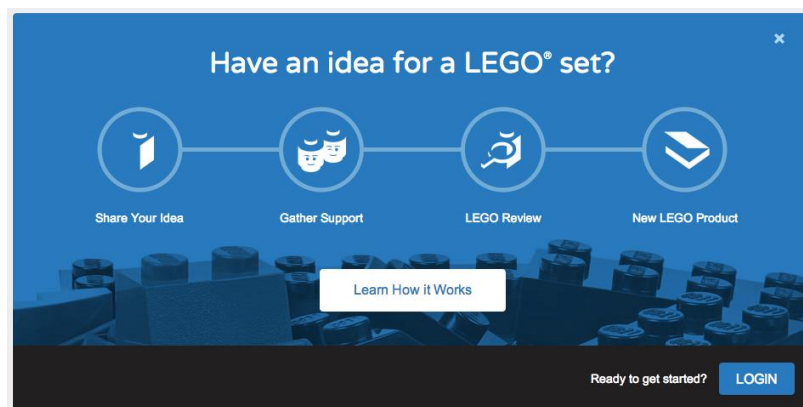
¹⁰ Rheingold, H (1993), *The virtual Community : Homesteading on the Electronic Frontier*, Harper Perennial Paperback

¹¹ Armstrong A. et Hagel, J. (1996) *The real value of on-line communities*, *Harvard Business Review*, 74,3, 134-141

qui il est important de consulter les avis, négatifs ou positifs, avant de choisir une banque. Le second permet de montrer aux consommateurs que leur banque est à leur écoute. Ce facteur peut influencer, de manière positive, la fidélisation et l'affection à la marque. Les réseaux sociaux, au travers des échanges entre les utilisateurs et les marques, permettent une création de valeur ajoutée. Cette conséquence est directement bénéfique pour les consommateurs et pour les marques.

B. Les communautés, source de création pour la marque

Les communautés en ligne peuvent également devenir un lieu de création pour les consommateurs. L'entreprise de jouet Lego a ainsi développé son propre réseau social en créant une communauté autour de ses produits. Sur cette plateforme, chaque utilisateur peut proposer une création réalisée avec les briques de l'entreprise danoise qui sera ensuite partagée. Les créations ayant reçues plus de 10 000 « encouragements » (semblables aux *likes* sur Facebook) sont ensuite évaluées par Lego avant d'être éventuellement commercialisées.



Bien qu'il semble plus facile d'utiliser une stratégie de co-création dans le domaine des produits, elle peut représenter un enjeu important pour les entreprises de services et dans le cas qui nous intéresse les banques. La co-création prend tout son sens lorsqu'il s'agit de développer des services complémentaires au cœur des métiers des banques. Nous pouvons penser notamment au développement d'applications, de services mobiles ou de nouveaux concepts d'agences. Plus qu'une simple étude des attentes de consommateurs, il s'agit ici d'utiliser les idées fournies par les clients. BNP Paribas a lancé, via Facebook, une application (BNP Paribas Ideas) avec pour objectif de générer des idées innovantes au sein de sa communauté. Cette application permet également aux consommateurs de tester des services en avant-première. L'application LAB de la Société Générale fonctionne sur le même principe. Les utilisateurs peuvent suggérer des modifications à réaliser sur de nouveaux services mobiles en les testant.



Cette stratégie a des répercussions sur l'expérience client. Les consommateurs peuvent constater que leurs avis sont importants car pris en compte. Ils peuvent retirer de ces échanges une certaine valorisation personnelle. L'affection à la marque de la part d'un consommateur investi du rôle de co-créateur peut ainsi augmenter. Pour les entreprises, la co-création permet de recueillir de nombreuses informations sur leurs clients et sur leurs attentes. Cela permet alors l'émergence de services les plus adaptés au marché.

III. VERS UNE AMÉLIORATION DU PARCOURS CLIENT GRÂCE AUX RESEAUX SOCIAUX

A. Les réseaux sociaux transforment la relation client

L'interactivité et les échanges sont au cœur des réseaux sociaux. Ces derniers permettent ainsi un dialogue rapide entre une entreprise et ses consommateurs. De plus, selon une étude de l'institut Deloitte¹², 44% des clients de banque utilisent internet pour s'informer et demander conseil. Cela en fait le canal le plus utilisé pour cette fonction. Pour les banques, déplacer le service de relation client vers les réseaux sociaux permet de diminuer les flux vers les interlocuteurs plus classiques, comme le Centre de Relation Client (CRC). La majorité des questions posées au compte Twitter SAV de la Caisse d'Épargne (@CaissEpargneSAV) peut être traitée rapidement. Environ 80%¹³ des interrogations de la part des clients sont traitées directement par le Community Manager. Il s'agit souvent de questions récurrentes pouvant trouver des réponses simples. Les Centres de Relation Client peuvent ainsi se

¹² Deloitte, Relations banques et clients, Avril 2014. Disponible sur : http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/services-financiers/publications/Deloitte_EtudeRelationsBanquesClients4_0414.pdf (page consultée le 25/06/2015)

¹³ Source interne

consacrer sur des problèmes nécessitant plus de ressources et gagner en efficacité quant aux traitements des demandes. Les réseaux sociaux permettent ainsi d'augmenter la réactivité des banques par rapport au service client. Un échange sur Twitter permet une réponse rapide à un problème simple. Si le problème ne peut pas être résolu directement, la demande peut être transmise directement au service en charge de la relation client de la banque.

Pour les clients, un SAV sur les réseaux sociaux permet de répondre à un besoin de recevoir une réponse rapide et personnalisée. Cette prise de contact peut être perçue comme une relation privilégiée avec sa banque. Les réseaux sociaux sont utilisés par les clients quand ils veulent contacter le Service Après-Vente de leurs banques de manière simple. Le chemin traditionnel, bien que souvent plus complet pour des questions complexes, est également plus long.

Facebook permet aux banques de créer sur leur page une application permettant le SAV. Que ce soit une page dédiée (Cerise de Groupama) ou une application à l'intérieure de la page (SAV Caisse D'Épargne), les utilisateurs des réseaux sociaux peuvent interagir avec un *Community Manager* qui répond à leurs questions. Si les réponses sont rapides, elles ne peuvent cependant pas résoudre les problèmes complexes.

L'enjeu pour la Caisse d'Épargne Rhône Alpes d'utiliser de tels outils est la régionalisation. La Caisse d'Épargne Rhône Alpes peut prendre des libertés par rapport à la stratégie sur les médias sociaux du groupe BPCE et choisir de mettre en place sa propre plateforme de relation client via les réseaux sociaux. Si ce choix est fait, il faut éviter les doublons et montrer qu'un SAV sur les réseaux sociaux spécifiques à la Caisse d'Épargne Rhône Alpes est pertinent. Les clients qui utilisent les outils digitaux dans leur relation bancaire, mettent la place de l'humain au centre de leurs préoccupations. Une présence sur les réseaux sociaux de la part de la Caisse d'Épargne Rhône Alpes irait dans ce sens. Si les réseaux sociaux peuvent être perçus comme une perte de la dimension humaine dans la relation client, des interlocuteurs opérant dans les régions peuvent atténuer cette perception. L'éloignement ressenti lors de l'utilisation des réseaux peut ainsi être compensé par la présence d'interlocuteurs plus proches, car localisés en Rhône Alpes.

B. Les réseaux sociaux, des outils pour les consommateurs

Les réseaux sociaux peuvent également être utilisés comme outil pour les consommateurs. En effet, il est possible d'ajouter des applications sur les pages Facebook d'entreprises. Grâce à ces applications, il devient possible pour les clients de consulter leurs comptes directement sur Facebook. Le groupe BPCE, par le biais de sa filiale S-Money a développé une fonctionnalité sur Twitter afin de permettre le paiement entre utilisateurs. Les applications sont nombreuses, comme la création d'une cagnotte ou le don à une aide humanitaire. Dès lors, les réseaux sociaux ne doivent

plus être considérés uniquement comme des supports de communications mais doivent prendre en considération l'intégralité du parcours du client. Les réseaux sociaux peuvent ainsi modifier la distribution des produits bancaires.

LES RESEAUX SOCIAUX : DES OUTILS EN DEVELOPPEMENT

I. LES STRATEGIES UTILISEES SUR LES RESEAUX SOCIAUX

Plusieurs stratégies peuvent être mises en place sur les réseaux sociaux. Le choix peut se faire en fonction du budget (certaines stratégies étant plus coûteuses que d'autres) ou par l'objectif visé (augmentation de la notoriété ou augmentation des ventes). Ces stratégies ne sont toutefois pas opposées et peuvent être déployées de façon complémentaire.

A. Les réseaux sociaux pour promouvoir un produit

La première stratégie que nous évoquerons est une stratégie visant à pousser les produits vers les internautes. Deux solutions peuvent alors être envisagées. La première a un coût relativement faible car ne faisant pas intervenir un prestataire externe. Les supports de communication sont alors réalisés en interne. Cette solution consiste à publier une annonce commerciale par le biais d'un compte sur les réseaux sociaux. Cela peut prendre la forme d'une publication sur Facebook, d'un tweet sur Tweeter ou d'une photographie sur Instagram. Dans son utilisation la plus classique, ce moyen de communication n'est pas segmentant. En effet, tout le monde est exposé au même message publicitaire car publié dans un espace public. Ce type de communication n'est pas intrusif pour les utilisateurs car il faut au préalable demander l'autorisation des personnes ciblées. On appelle cela le permissive Marketing. Pour voir les publications publiées par la Caisse d'Epargne sur son fil d'actualité, il faut avant tout accepter de faire partie de la communauté Caisse D'Epargne en cliquant sur le bouton « j'aime » sur la page. Ce raisonnement est transposable à Twitter, où il est nécessaire de suivre le compte pour obtenir des informations. Bien que simple à mettre en place et au coût réduit, cette méthode se heurte à une difficulté de taille : le manque de ciblage de la campagne publicitaire. Les banques doivent également être capables de s'adapter et de changer leurs façons de communiquer selon le canal utilisé.

Dès lors, une autre méthode peut être mise en place. On parle alors de publications sponsorisées. Ces publications permettent de cibler les utilisateurs selon leurs données et s'affichent lorsque l'utilisateur correspond au ciblage déterminé. Ces publications sont visibles sur la TimeLine des utilisateurs même si la page Facebook, les comptes Twitter ou Instagram¹⁴ ne sont pas suivis. Cependant, ce ciblage est payant. A l'instar du référencement payant sur Google (Google AdWords), la facturation est effectuée au Coût par Clic (l'annonceur paye un certain montant à chaque clic d'un utilisateur sur la publication) ou au Coût par Mille (coût pour mille impressions – pour mille fois où la publication est visible). Dans le domaine bancaire, l'utilisation de publications sponsorisées permet

¹⁴ Au moment de la rédaction de ce mémoire, les publications sponsorisées sur Instagram viennent juste d'être développées. Seules quelques entreprises françaises ont la possibilité de communiquer grâce à des photographies ou vidéos sponsorisées.

de mettre en avant un service en ciblant au bon moment le bon segment. Les banques doivent cependant être capables de s'adapter et de changer leurs façons de communiquer. Chaque réseau social possédant leurs propres codes de communication. Les photos publiées sur Instagram doivent ainsi posséder un certain attrait artistique. Ce réseau social doit représenter pour le secteur bancaire une occasion de fédérer une communauté, en particulier chez les jeunes.



Figure 1 Exemple de publications sponsorisées

Une variante de cette méthode est actuellement utilisée par la caisse d'épargne dans le cadre de sa campagne Jeune 2015. Cette variante utilise des « Black Post ». Cette méthode permet de créer des segments ultra ciblés. En effet, la campagne display varie d'un utilisateur à un autre selon leur profil. Par exemple, une personne aimant des pages relatives au cinéma (Allociné, les cahiers du cinéma, etc.) bénéficiera d'une campagne personnalisée. Bien que le message à communiquer reste le même, le visuel peut être différent, en étant orienté vers le cinéma. Ce micro ciblage peut être fait selon les centres d'intérêt des utilisateurs mais également selon leur parcours académique (ne cibler que les élèves ou anciens élèves de grandes écoles) ou plus personnel (ne cibler que les jeunes mamans par exemple). Cependant, ce genre de publications coûte très cher. L'ensemble de la stratégie digitale doit être pensé pour optimiser au mieux ce type de campagne.

B. Les réseaux sociaux pour fédérer une communauté

Lorsqu'une banque décide de créer une communauté virtuelle, il existe deux stratégies possibles. La première est de créer un univers relatif à l'imaginaire de la marque. La seconde est de créer des micro communautés.

Une communauté virtuelle créée par une banque a pour objectif la création d'affection par rapport à la marque. L'idée est cette fois, non plus de pousser un produit vers les utilisateurs, mais de créer un univers autour de la marque. Cofidis ou la Banque Postale ont décidé de créer des pages

Facebook indépendantes de celles de leur marque (« C'est quoi les bayes » / « ça fait du bien »¹⁵) afin de créer un univers différent du secteur bancaire. Nous pouvons remarquer, après une étude des taux d'engagement des différentes publications que j'ai réalisé au cours de mon stage, que le contenu ne mettant pas en avant directement un produit génère un engagement plus élevé. L'engagement, peut ainsi être un témoin de la notoriété de la marque mais peut également mener à une conversion des leads en visites sur le site ou en vente directe. Au cours de cette même étude, j'ai pu remarquer que les deux supports générant le plus d'engagement sont les images et les vidéos. Cette dernière solution est intéressante car permet de croiser les utilisateurs de différents réseaux sociaux, que sont Facebook, Twitter et Youtube. Ainsi, la création d'éléments permettant la création d'un univers est un levier de fédération d'une communauté.

Dès lors, nous pouvons mettre en avant des stratégies de Brand Content. Ce terme désigne des contenus produits par une marque dans un objectif de communication publicitaire et d'image. Sur les réseaux sociaux, différentes tendances se dégagent de la culture de marque applicable au secteur bancaire. Parmi elles, nous pouvons citer le Branded Entertainment, le Brand Journalisme et le Brand Storytelling.

Le Branded Entertainment ou marketing du divertissement consiste à rendre la communication plus divertissante et interactive. Le Branded Entertainment peut prendre la forme de films, de webséries, d'évènements sportifs ou de jeux vidéo. La Société Générale a ainsi réalisé une web série du nom de Juke My Life dans le cadre de sa campagne Jeunes en 2015.

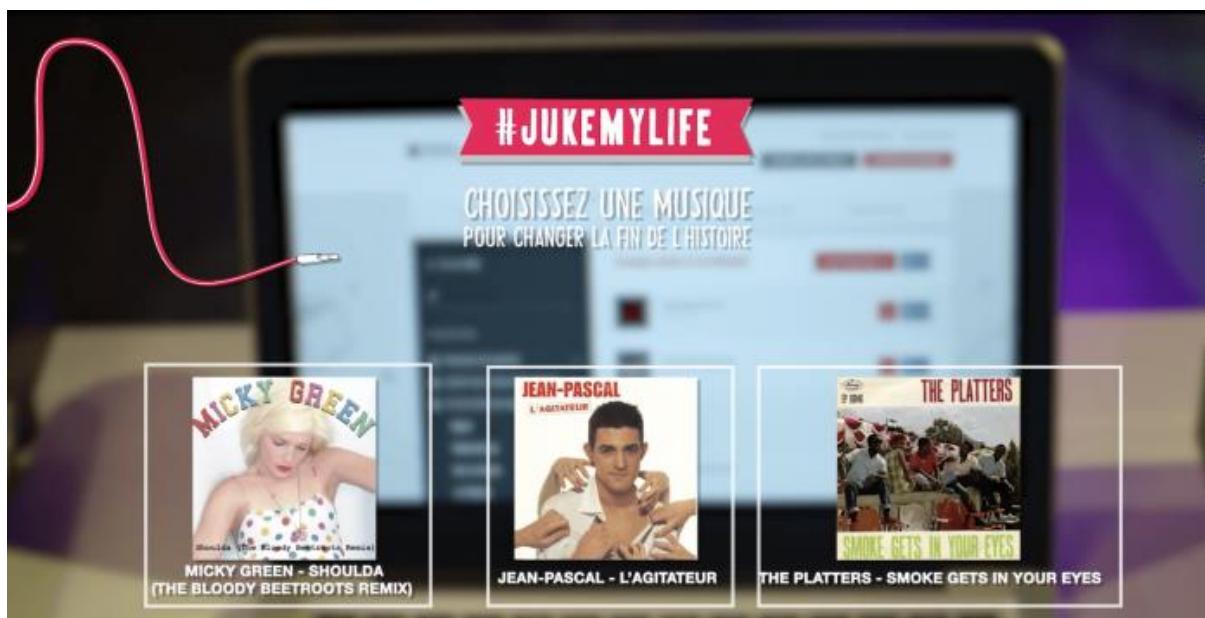


Figure 2 Juke My Life, extrait d'une vidéo

¹⁵ Ces pages sont disponibles sur : <https://www.facebook.com/labanquepostale.jeunes> et <https://www.facebook.com/cafaitdubien>

Un second outil du Brand content est le brand journalisme (ou journalisme appliqué aux marques). Cette technique consiste à diffuser des informations pouvant être en lien ou non avec son secteur d'activité. La Caisse d'Épargne Rhône Alpes a mis en ligne courant 2015 un site internet (www.caissedepargnerhonealpes.fr) pouvant se rapprocher d'une stratégie de journalisme appliqué aux marques. Ce site permet par exemple de consulter des articles sur l'actualité de la Caisse d'Épargne ou sur le thème de l'économie mais également des articles évoquant la culture ou le sport. Cependant, ces articles ne sont pas partagés sur les réseaux sociaux de la Caisse d'Épargne Rhône Alpes. Ainsi, le brand journalisme n'est pas utilisé sur les réseaux sociaux de manière efficace de la part de la Caisse d'Épargne Rhône Alpes. La portée de ces articles est limitée car ils ne sont pas diffusés ailleurs que sur ce site internet. Le brand journalisme peut également être utilisé dans le secteur bancaire dans le but de prodiguer des conseils aux clients. Les clients attendent d'une banque qu'elle les accompagne tout au long de leur vie. Une présence sur les réseaux sociaux où des conseils relatifs aux produits bancaires sont apportés peut être une occasion d'améliorer la satisfaction client ainsi que son expérience de consommation.



Figure 3 Extrait du site www.caissedepargnerhonealpes.fr

Enfin, le Brand Storytelling peut être utilisé par les banques dans une stratégie de Brand Content. Le Brand Storytelling consiste à raconter une histoire autour de la marque. Cette histoire doit jouer sur les émotions du consommateur. Une application au domaine bancaire pourrait être la mise en scène de la création d'un produit bancaire. Cette stratégie pourrait être utilisée lors de la campagne de lancement du Livret À Connecter. L'histoire pourrait être centrée sur l'évolution du livret au cours de la vie d'un enfant. Une page Facebook au nom du livret serait créée et il y partagerait les moments forts de la vie de l'enfant qu'il accompagne (la naissance, les premiers pas, les premiers jours d'écoles, etc.).

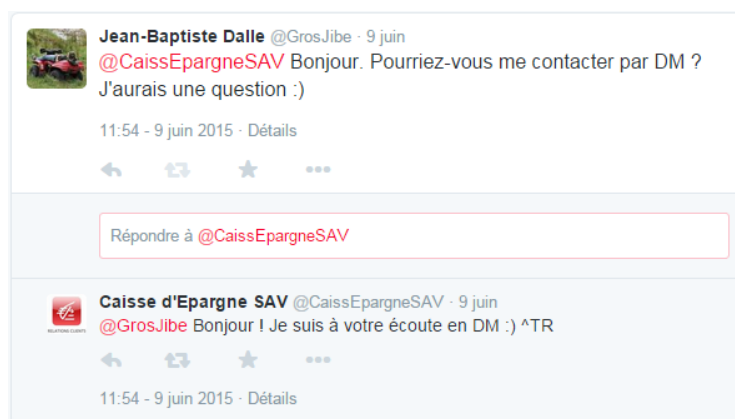
Une seconde stratégie concernant l'échange au sein de communautés virtuelles est la création de micro communautés. L'objectif de cette stratégie consiste à cibler au maximum en créant des

communautés sur un thème très précis ou en ne ciblant qu'un petit nombre de personnes. Pour les banques, ces micro communautés peuvent regrouper des experts de la bourse. Dans le cadre de la communication autour du lancement du Livret À Connecter, nous pourrions imaginer une communauté de futurs parents. L'intérêt d'une telle communauté serait la promotion de services complémentaires aux Livret A Connecté.

C. Développer la relation client grâce aux réseaux sociaux

La mise en place d'un service client sur les réseaux sociaux constitue un enjeu pour les banques. Cependant, le choix du média social doit être fait de manière pertinente. Ainsi, un SAV sur Youtube n'a que peu d'intérêt. Néanmoins, les réseaux sociaux basés sur le partage de vidéos peuvent être des supports de SAV efficace. En 2014, La Banque Postale a créé un compte SAV sur Vine. Vine est un réseau social de partages de vidéos de courte durée (6 secondes). Les clients peuvent ainsi poser des questions à leur banque en se filmant. La pertinence d'un tel support pour développer du SAV vient essentiellement de la volonté de la Banque Postale d'être perçue comme une banque usant des nouveaux moyens de communication offerts par Internet. Une plateforme comme Twitter, où l'échange d'informations est à la base du service, paraît également pertinent.

Les banques utilisant Twitter comme complément au SAV traditionnel promettent souvent un délai de réponses court (pour la Caisse d'Épargne, ce délai est de 30 minutes).



Dans de telles conditions, un rôle de gestion de ces communautés ou de ces outils paraît évident. Au sein des entreprises, cette tâche incombe au Community Manager.

II. LE RÔLE DU COMMUNITY MANAGER SUR LES RESEAUX SOCIAUX

À la création de la notion de Community Manager, la principale mission de ce dernier était l'animation et la modération d'un espace d'échanges public. Dit autrement, un Community Manager publiait sur les différents réseaux sociaux et répondait aux utilisateurs. Aujourd'hui, une mission de

conquête s'ajoute à ces tâches. Cette fonction est ainsi spécifique aux réseaux sociaux, en tant qu'espace d'échanges entre utilisateurs.

Le Community Manager a pour rôle de construire les modalités de la présence en ligne d'une entreprise. En effet, une entreprise doit bâtir son identité numérique plutôt que de laisser les autres le faire à sa place afin de garder le contrôle sur son image. Le rôle du Community Manager est de respecter ses conditions afin d'assurer la bonne présence de la marque sur les réseaux sociaux.

A. L'animation des réseaux

Le community Manager doit animer ses communautés en respectant la stratégie de communication mise en place au préalable. Pour fédérer une ou plusieurs communautés, le community manager doit créer de l'animation envers elle. Cette animation doit ajouter de la valeur à la communauté ou inciter les utilisateurs à en créer. Le community Manager doit, par exemple, mettre en ligne une publication sur un événement ponctuel ou effectuer un Live Tweet, c'est-à-dire commenter un événement en direct grâce à Twitter. Si cet événement est organisé par l'entreprise, cela permet d'étendre la portée communicationnelle de ce dernier. La réactivité du Community Manager est également importante. Il n'est pas rare qu'un Community Manager commente, le plus souvent en le détournant et en se l'appropriant, un événement rapidement après qu'il ait eu lieu. Dès lors, la question de la disponibilité du Community Manager doit être abordée. Actuellement, les Community Manager des banques ne travaillent ni le soir ni le week-end. Dans le futur, cette fonction pourrait bien être organisée de façon à ce qu'un Community Manager soit disponible à tout moment du jour et de la nuit.

B. La modération des réseaux

Le Community Manager a également un rôle de modérateur vis-à-vis des informations partagées par les membres de la communauté dont il s'occupe. Eviter les débordements paraît évident. Le rôle de modérateur est important afin que l'espace public dont dispose les utilisateurs reste un terrain d'échanges utilisable pour tous. Sans modération, il est fortement possible que peu d'échanges aient lieu. Cependant, modération ne veut pas dire censure. Internet est perçu pour de nombreux internautes comme un espace de liberté. Pratiquer la censure sur un commentaire négatif va à l'encontre de cet esprit. Par ailleurs, réagir rapidement et intelligemment à ce même commentaire peut être bénéfique à la marque. Les consommateurs ont davantage confiance en une entreprise « humanisée ». C'est à dire une entreprise fait des erreurs, les reconnaît et cherche des solutions. De plus, supprimer un commentaire ou interdire la possibilité de commenter, va contre les valeurs d'échanges des réseaux sociaux. Cela peut également déplacer le mécontentement vers d'autres supports et aggraver la nature des réclamations. Les banques utilisent souvent sur les réseaux

sociaux des chartes d'utilisation. Cette charte fixe les règles à respecter avant d'interagir sur les espaces gérés par les marques. Dans cette fonction de modérateur, le Community Manager doit se munir d'outils permettant de surveiller l'activité de ses communautés. Ainsi, un outil comme Hootsuite permet la gestion de tous les comptes de réseaux sociaux en même temps. Il permet également de mesurer la visibilité d'une marque sur les réseaux sociaux. Ainsi, le Community Manager peut intervenir lorsque des échanges ont lieu au sujet d'une banque, sans aucune mention vers l'un de ses comptes. Modération signifie également répondre aux questions des utilisateurs. Même s'il existe des applications ou comptes dédiés au SAV, le community Manager doit s'efforcer de répondre au mieux à une question posée sur n'importe quel support de la marque. Une solution à adopter peut être le renvoi vers un espace de SAV dédié. Ces réponses peuvent avoir différents tons, selon la ligne éditoriale de l'espace à animer. En effet, il est très important qu'il existe une homogénéité entre toutes les interventions d'un Community Manager. Trouver et développer une ligne éditoriale originale peut permettre de se démarquer de la concurrence. De plus, la personne à qui la réponse est faite a son importance. Les réponses ne peuvent pas être les mêmes pour une personne ayant 15 000 followers sur Twitter et celle en ayant 30. En effet, même si il ne s'agit pas d'un influenceur sur le marché concerné, il s'agit d'une personne ayant quand même une force de communication importante grâce à son réseau.

C. *La conquête sur les réseaux sociaux*

Le Community Manager doit également avoir un rôle de conquête de prospects. Une technique, nous venant des start-up, peut être utilisée. Il s'agit du Growth Hacking. Plus qu'une technique, il s'agit avant tout d'un état d'esprit. Le Growth Hacking est une démarche marketing où l'unique objectif est la croissance et en utilisant des outils non conventionnels. L'exemple le plus connu de Growth Hacking¹⁶ est la stratégie utilisée par le service de messagerie Hotmail a mis en place juste après sa création. Chaque email émis se voyait ajouter en signature « *PS : I Love You. Get Your Free Email at Hotmail* » pointant vers un formulaire d'inscription au service. Grâce à cette simple signature, Hotmail a connu une croissance de 3 000 utilisateurs par jour, atteignant le nombre d'1 million d'utilisateur en 6 mois. Sur Twitter, le Growth Hacking peut être mis en place en suivant le plus de personnes possibles. L'idée est ici d'être vu par le plus d'utilisateurs possibles, même si uniquement un petit nombre de personnes interagiront à leur tour avec la marque. Pour des banques, le Growth Hacking peut permettre d'augmenter de manière significative le nombre de visites sur ses sites Internet ou le nombre d'applications téléchargées. Ces visites peuvent ensuite être converties en vente.

¹⁶ Grant François, Qu'est-ce que le Growth Hacking ? ToiledeFond.net [en ligne]. 13/10/2013 [Consulté le 25/06/2015]. Disponible sur : <http://toiledefond.net/quest-ce-growth-hacking/>

D. Le Community Manager d'une banque

Dans le secteur bancaire, le rôle du Community Manager prend tout son sens. Animer une communauté autour d'un thème relatif aux produits bancaires demande de grandes capacités de création. Les actualités concernant ce secteur sont également nombreuses. Il incombe alors au Community Manager de pouvoir réagir rapidement et de manière intéressante afin de créer de la valeur pour la communauté dont il s'occupe. Un Community Manager du secteur bancaire doit également avoir de grandes connaissances sur les problèmes pouvant être rencontrés par les clients. Si le SAV sur les réseaux sociaux est correctement effectué, cela peut améliorer la relation client. Les clients peuvent ainsi se sentir plus satisfait par leur banque, augmentant par la même occasion l'attachement à la marque et la fidélité.

Un Community Manager doit également avoir une grande connaissance du marché sur lequel il évolue. Une veille continue doit être mise en place. Cette veille doit avoir différents objectifs. Le premier est la recherche perpétuelle d'informations pouvant être diffusées à la communauté. Un autre objectif pourrait être la recherche d'actualités pouvant être réutilisées pour générer du buzz. Enfin, une veille concurrentielle doit également être effectuée. Les réseaux sociaux, et plus généralement Internet, ont comme caractéristique d'évoluer à une grande vitesse. Comprendre les stratégies des concurrents, leurs nouvelles pratiques permet de s'adapter afin de toujours garder un avantage concurrentiel sur ces derniers. Des outils de veille peuvent être utilisés afin de simplifier cette activité. La Caisse d'Épargne Rhône Alpes utilisera à partir de 2015 le logiciel Data Observer afin de réaliser cette veille.

III. L'UTILISATION DES INFLUENCEURS SUR LES RESEAUX SOCIAUX

Les réseaux sociaux permettent de toucher une audience qui ne serait pas accessible avec une autre forme de communication. En utilisant des relais parmi la communauté, le message est adressé de manière différente. Cette technique est le penchant numérique du bouche à oreilles. Il est bon de rappeler qu'un avis de consommateur sur un produit est important lors du processus d'achat. Ces relais sont appelés des influenceurs sur les réseaux sociaux. Les influenceurs sont des personnes considérées comme des experts dans un ou plusieurs domaines précis. Ces influenceurs ont constitué de grande communauté autour d'eux. Ces communautés peuvent être atteintes dans un objectif marketing. La portée des publications d'une entreprise se voit alors multipliée. Les influenceurs sont essentiellement présents sur Twitter¹⁷ (99% d'entre eux). En effet, ce réseau social permet d'avoir

¹⁷ Florian P., Le marketing d'influence ou comment décupler votre exposition grâce aux influenceurs . Markentive.fr [en ligne]. 28/01/2014 [Consulté le 25/06/2015]. Disponible sur :

une plus grande influence sur sa communauté que les autres médias. Nous pouvons classer les influenceurs en plusieurs catégories :

- Les sentinelles : extrêmement réactifs, ces influenceurs sont en quête permanente d'actualités ; ils diffusent de manière active des informations à leur communauté
- Les créateurs : ils possèdent déjà une certaine notoriété sur Internet et ils sont capables d'analyser les informations qu'ils diffusent ; leurs interventions sont plus rares mais très suivies
- Les experts et évaluateurs : ils ont une notoriété dans une communauté de référence ; ils sont amenés à tester et à noter des produits
- Les flingueurs : ils se définissent grâce au ton qu'ils emploient, leur charisme et leur force de conviction. Leurs avis peuvent avoir un réel impact sur leur communauté
- Les blogueurs historiques : ils animent un blog, possèdent un réseau vaste et une notoriété forte sur le web ; ils possèdent une capacité d'amplification de l'information significative

Les influenceurs doivent être identifiés selon des critères qualitatifs et quantitatifs. Une approche qualitative consiste à analyser la zone d'influence sur le marché ciblé, la nature de la communauté et la qualité de l'influence. Ce dernier point peut être calculé grâce à des scores. Le score le plus connu est le Klout. Allant de 0 à 100, ce score permet de mesurer l'influence d'une personne sur Twitter. Cependant, ce score est remis en cause, en partie à cause de son manque de transparence. D'autres scores existent comme le Peer Index ou le Kred. Ces scores ne suffisent pas à caractériser les influenceurs dans le secteur de la banque. Il faut également quantifier la communauté de l'influenceur. Une approche quantitative se base sur le taux d'engagement moyen pour chaque intervention de l'influenceur, le nombre de personnes faisant partie de sa communauté et la fréquence de ses publications. De nombreux outils permettent d'identifier et de contacter des influenceurs, comme par exemple le site Traackr.

Pour contacter des influenceurs, il faut comprendre l'influence qu'ils peuvent avoir sur sa communauté. Il faut ainsi déterminer les intérêts qu'aurait un influenceur par rapport au produit ou à la marque sur lesquels on cherche à communiquer.

Dans le secteur bancaire, il existe deux types de communautés d'influenceurs sur Twitter. La première est constituée de médias d'informations, que ce soit généralistes, économiques, spécialisées ou des chaînes d'informations. Ces comptes médias sont les plus visibles, en termes d'audience, sur Twitter. La seconde catégorie d'influenceurs sur les réseaux sociaux est composée de

spécialistes. Il s'agit de particuliers, passionnés et experts du secteur bancaire. Ils peuvent faire partie d'une entreprise bancaire, être indépendant ou avoir un site ou blog spécialisé dans le secteur.

































Name	Localisation	Score	Ranking	Mentions	Following	Followers	Klout	Tweets	Listes
 Les Echos	paris	270	 10	27	353	422 942	79	102 459	4 537
 La Tribune	paris	72	 9	8	548	86 350	69	26 451	1 884
 Le Figaro	france	50	 10	5	394	1 232 024	92	158 093	9 738
 Le JDD	levallois-per	45	 9	5	770	74 533	65	73 827	1 021
 itele	france	40	 10	4	1 681	336 054	81	124 416	3 418
 Mediapart	paris	40	 10	4	1 412	991 930	NA	39 015	7 370
 Le Monde	paris	40	 10	4	290	3 472 627	96	121 532	25 673
 Challenges	paris, france	36	 9	4	293	86 510	71	22 771	1 670
 FRANCE 24 Français	paris	20	 10	2	1 350	690 794	72	71 991	3 775
 France Inter	paris	20	 10	2	4 373	702 465	86	36 548	6 008
 france tv info	paris	18	 9	2	84	88 784	79	104 202	1 406
 cadremploi.fr	paris, france	16	 8	2	850	25 671	NA	10 288	733
 France Bleu	france	16	 8	2	870	31 701	85	40 733	600
 L'Express	paris	10	 10	1	691	738 307	NA	49 220	6 136
 BFMTV	france	10	 10	1	307	1 020 300	79	95 770	5 257
 FRANCE 24	paris, france	10	 10	1	386	1 379 248	90	151 502	6 826

Figure 4 Les influenceurs de la banque. source: Digimind

Les influenceurs peuvent être utilisés de différentes façons. Parfois, il s'agira d'un contrat semblable à celui d'une égérie dans la communication classique. Il peut également s'agir d'avantages en nature contre la possibilité d'essayer un produit ou un accès privilégié à un évènement particulier. Cette méthode se rapproche du placement de produits mais avec une notion d'avis consommateur en plus. Dans le secteur bancaire, il semble plus judicieux de se focaliser sur des experts en banque, partageant des analyses sur le secteur. Un avis d'expert à un poids plus important chez les consommateurs. Lorsque la campagne cible un segment particulier, l'influenceur peut ne pas être expert dans le domaine mais posséder une communauté importante, composée essentiellement de la cible recherchée. Ainsi, lors de la campagne Jeune du CiC en 2015, des vidéos présentées par Norman ont été réalisées. Ce Youtubeur (personne réalisant des vidéos diffusées sur Youtube) est l'un des plus influents en France. En effet, son compte Youtube totalise plus de 6 millions d'abonnés en 2015. Bien que Norman ne soit pas reconnu comme un expert dans le secteur bancaire, il possède une grande notoriété chez la cible visée par cette campagne, à savoir les jeunes. Pour adapter cette stratégie à la Caisse d'Épargne Rhône Alpes, nous pourrions imaginer, dans le cadre du lancement du Livret À Connecté, l'utilisation d'influenceurs. Contacter des bloggeuses influentes dans le domaine de la maternité peut se révéler pertinent. Ainsi, ces influenceurs pourraient présenter ce nouveau

service à leur communauté. Ici, ne pouvant pas essayer de produits, ces influenceurs pourraient être motivés par une rémunération financière.

LES FREINS A L'INTEGRATION DES RESEAUX SOCIAUX

I. DES FREINS LIÉS À L'ORGANISATION DES BANQUES

Il existe aujourd'hui dans certaines banques un manque de culture digitale de la part des collaborateurs mais également de la part des clients.

Aujourd'hui, à la Caisse d'Épargne Rhône Alpes, les collaborateurs utilisent peu les outils digitaux et, dans l'ensemble, ne se sentent que peu concernés par le digital. Bien que de nombreux outils existent, peu de collaborateurs les utilisent à leur plein potentiel. Habitué à une utilisation du papier au cours de leur activité, le passage au numérique les déstabilisent souvent. La mauvaise utilisation des outils de vente à distance est ainsi présente chez les conseillers bancaires. Cette méthode dématérialisée permettant la vente de produits bancaires est nouvelle pour les collaborateurs. Une vente effectuée via un canal distant est ainsi vue comme une menace. Pourtant, lorsqu'une vente est réalisée de la part d'un client présent dans leur portefeuille, cette dernière est prise en compte dans leurs objectifs commerciaux. Ainsi, de nombreux freins au digital existent au sein des agences bancaires, en grande partie à cause d'une méconnaissance des outils digitaux disponibles. Cette méconnaissance se retrouve également côté client. Comme nous avons pu le voir, le nombre de clients consultant leurs comptes sur Internet reste assez faible à la Caisse d'Épargne Rhône Alpes.

Afin de pallier à ce problème, un projet est en cours à la CERA afin de sensibiliser les collaborateurs à la culture digitale. J'ai eu l'occasion au cours de mon stage de participer à ce chantier, faisant partie d'une volonté de transformation digitale de la part de la Caisse d'Épargne Rhône Alpes sous la forme d'un projet appelé #TousConnectés. Plusieurs modules ont ainsi été créés afin de couvrir toutes les problématiques liées au digital. Cette formation, d'une durée de 6 mois, a une place très importante dans la transformation digitale de la Caisse d'Épargne Rhône Alpes. J'ai pu participer à l'élaboration d'un module centré sur les réseaux sociaux ainsi qu'un module sur les risques liés au digital. Le premier objectif de ce module est d'améliorer les compétences digitales des collaborateurs. Le second objectif est de transmettre cette culture digitale aux clients de la Caisse d'Épargne Rhône Alpes afin de les inciter à utiliser les outils numériques mis à leur disposition. Les réseaux sociaux sont pris en compte dans ce projet. Les bonnes pratiques et les enjeux des réseaux sociaux sont ainsi transmis aux collaborateurs.

Dans point de vue organisationnel, nous pouvons également remarquer le manque d'un département entièrement consacré au digital au sein de la Caisse d'Épargne Rhône Alpes. Actuellement, les différentes actions menées sont prises en charge par plusieurs services. Ces services, qu'il s'agisse de la communication commerciale, de la communication institutionnelle, du marketing ou des canaux distants, n'ont pas les mêmes objectifs. Dès lors, nous pouvons mettre en

pratique une théorie évoquée pour la première fois par Jensen et Meckling : la théorie de l'agence. Cette théorie montre qu'il existe des divergences d'intérêts personnels entre le principal (la personne en charge) et l'agent (qui réalise un certain nombre de services au nom du principal). Ces divergences peuvent également entraîner des comportements déviants, affectant la productivité de l'entreprise. Ainsi, les intérêts des différents services ne vont pas toujours dans le même sens. Ici, nous pouvons identifier le service Communication Institutionnelle comme le principal de cette relation. C'est en effet ce service qui possède les accès aux différents réseaux sociaux. Cela peut poser des problèmes dans la mesure où chaque service doit donner son aval avant toutes actions. Dans les faits, le service Communication institutionnelle gère les différents comptes de la CERA sur les réseaux sociaux. Cependant, c'est la communication commerciale qui crée le plan de communication (de la création au média planning). Le service canaux distants quant à lui est le service qui possède une grande partie des connaissances relatives au Web ainsi qu'une expertise des réseaux sociaux. La communication entre ces services peut être difficile lorsque les intérêts ne sont pas les mêmes. Cet inconvénient pourrait être évité avec la création d'un département digital, regroupant des personnes issues de ces différents services. De plus, il faut prendre en compte un sens de la hiérarchie verticale stricte dans un grand groupe comme la Caisse d'Épargne. Nous pouvons noter une différence avec les grands acteurs du web qui aujourd'hui fonctionnent essentiellement sous un système d'une hiérarchie horizontale, favorisant les échanges entre les collaborateurs. Une grande partie des entreprises du digital opérant dans la Silicon Valley fonctionnent sur ce système. Le géant américain Google en est un bon exemple.

A cela, s'ajoute la grande réglementation du secteur bancaire. A la caisse d'épargne, avant toute communication externe, une validation de la part du département conformité doit être effectuée. Courant Juin 2015, une bannière a été retirée de la page Facebook de la Caisse d'Épargne car elle ne respectait pas les attentes du service conformité. Les décisions prises par le service conformité ne sont que rarement immédiates. Cela est un problème dans la mesure où une stratégie sur les réseaux sociaux demande une grande réactivité de la part de ceux qui la mettent en place. Deux solutions pourraient être mises en place afin d'augmenter la réactivité sur les réseaux sociaux. La première est de mettre en place, lors de l'élaboration de la stratégie sur les réseaux sociaux, un cadre de conformité délimitant les actions possibles par les Community Manager. Une autre solution est d'intégrer le service conformité en amont de la stratégie à mettre en place. Cette intégration permettrait d'éviter une étape de validation avant la mise en ligne des publications.

II. DES FREINS LIES A LA NATURE DES BANQUES

Il est difficile de créer et d'animer une communauté autour d'un thème relatif à la banque. Les membres d'une communauté doivent ainsi être un minimum intéressés par le thème proposé.

Dans la grande distribution, les entreprises essaient de créer un univers à partir de l'imaginaire de la marque. Cependant, ce principe est plus difficile à mettre en place dans le secteur bancaire. En effet, les produits bancaires ne s'y prêtent pas vraiment. Il est difficile d'animer une page, de créer un univers à partir d'un livret A par exemple. Pourtant, certaines banques arrivent à créer un univers autour de l'imaginaire d'un thème. C'est le cas par exemple de BNP Paribas et de sa page Facebook « We Are Tennis », créée à l'occasion du tournoi de Roland Garros. La Caisse d'Épargne Rhône a également expérimenté cette technique par le biais d'un site ayant pour thème de la montagne (« Montagne Nouvelle Définition »). Cependant, il n'existe pas aujourd'hui de prolongements de ce site sur les réseaux sociaux, ce qui peut sembler regrettable au vu du contenu diffusé sur ce site.



Figure 5 : Page Facebook de "We are Tennis"



Figure 6 Page d'accueil du site "La Montagne Nouvelle Définition"

L'opinion publique a globalement une mauvaise image des banques. Ainsi, éviter d'être présent sur les réseaux sociaux ou limiter sa présence peut être vu comme une peur de donner une tribune publique aux consommateurs mécontents. Cette frilosité de la part des banques est compréhensible mais montre également une mauvaise compréhension de ces nouveaux supports de communication que sont les réseaux sociaux. Si les réclamations publiques sont gérées de la bonne manière, cela peut être un atout pour la banque.

De par la nature confidentielle des données que les banques manipulent, il existe une certaine frilosité de la part des banques de s'investir pleinement dans le digital. Dans le cas des réseaux sociaux, une confidentialité vis-à-vis des clients doit être respectée. Une opération de SAV se poursuit souvent via une messagerie privée au bout d'un certain point. En effet, afin de répondre efficacement à un problème client, le Community Manager en charge de ces problèmes doit pouvoir avoir des informations précises sur le compte du client. Comme par exemple son numéro de client ou son numéro de compte. Ces informations ne peuvent pas être partagées sur un espace public pour des raisons de sécurité. Cette condition fait perdre un peu d'intérêt à l'utilisation de réseaux sociaux par les banques. En effet, les autres utilisateurs ne peuvent pas avoir un historique des problèmes rencontrés par d'autres clients. Juger de l'efficacité d'un SAV sur les réseaux sociaux dans ces conditions ne peut se faire qu'en le pratiquant. Cependant, la mise en place de Foire Aux Questions sur les réseaux sociaux permet de modérer ce point négatif.

Comme nous l'avons précédemment évoqué, le secteur bancaire est un marché très concurrentiel. En plus des établissements bancaires traditionnels, nous pouvons constater l'émergence d'acteurs opérant sur d'autres secteurs ayant pour lien le digital. Ces entreprises, fortes de leurs expériences dans le digital, s'approprient plus facilement les codes des réseaux sociaux.

Ces nouveaux acteurs mettent bien souvent les réseaux sociaux au cœur de leur activité financière. Ainsi, Apple, Facebook ou Google se lancent sur le marché du paiement entre particuliers et du service bancaire. Avant de toucher le secteur bancaire, cette évolution a eu lieu sur le secteur du transport. Ainsi, une entreprise comme Uber, née de l'économie digitale, a bouleversé le marché du transport à la personne en France en 2011. Selon une étude d'Emergence Capital¹⁸, le secteur de la finance est l'un des secteurs ayant une très forte propension à être perturbé par des entreprises venant du digital. Parmi ces nouveaux acteurs, nous retrouvons des réseaux sociaux. Facebook a annoncé en 2015 lors de sa conférence annuelle F8 un système de paiement entre particuliers grâce à l'application Facebook Messenger. Snapchat, un réseau social basé sur l'échange de messages,

¹⁸ Deniaud C., Les banques, face à leur transformation digitale, risquent-elles se de faire ubériser ? cedricdeniaud.com [en ligne]. 30/03/2014 [Consulté le 25/06/2015]. Disponible sur : <http://www.cedricdeniaud.com/banques-transformation-digitale-uberiser/>

photos ou vidéos éphémères, a lancé en novembre 2014 une fonctionnalité (SnapCash) permettant le transfert d'argent entre particulier. L'objectif pour ces deux entreprises est de développer d'autres services bancaires autour de leurs applications. Les réseaux sociaux ne sont pas les seuls à vouloir pénétrer le marché bancaire. Des entreprises comme Apple ou Google mettent en place des stratégies d'extension de marque. Grâce à leurs pratiques marchandes, ces deux entreprises possèdent déjà dans leurs bases de données les informations de paiement de leurs consommateurs. Ainsi, il est possible de transférer de l'argent préalablement placé sur un Google Wallet (système d'argent dématérialisé de Google, ressemblant à Paypal) par email. L'argument principal de ces entreprises est un coût moins élevé par rapport aux autres moyens de paiement. Apple compte également investir ce marché grâce au Apple Pay. Cette solution permettra de régler ses achats chez les commerçants grâce à un appareil Apple (Iphone ou Apple Watch). Il existe également des concurrents sur le marché du financement des entreprises et de l'économie, métier historique des banques. Des plateformes de financement participatif (ou crowdfunding) permettent à des entrepreneurs de financer leur projet sans passer par l'intermédiaire des banques. En effet, ce sont des particuliers qui donnent de l'argent à ces entrepreneurs. Il existe différentes plateformes de crowdfunding ciblant différents types de projets ou d'investisseurs. Il existe des sites de crowdfunding généraliste (comme Ulule), d'autres spécialisés dans le financement d'objets culturels comme des films (onesttouscoprod) ou spécialisés dans le prêt pour les particuliers (prêt-dunion). Certaines banques ont su tisser des partenariats avec des plateformes de crowdfunding, comme La Banque Postale avec Kisskissbankbank ou même monter une structure de crowdfunding indépendante (comme Proximea).

III. DES FREINS LIES A LA GESTION DE LA REPUTATION SUR INTERNET

L'e-reputation peut se définir comme la réputation sur Internet. L'e-réputation est pour Fillias et Villeneuve¹⁹, « l'image véhiculée par une marque sur tous les types de supports numériques ». Pour David Reguer²⁰, c'est « également la composante numérique de la réputation ». La notion de réputation englobe d'avantage d'éléments que celle d'image de marque. Si l'image de marque se limite à la façon dont une entreprise est perçue sur un marché donné, la réputation renvoi à des questionnements sur le fonctionnement de l'entreprise, comme des questionnements sociétaux.

¹⁹ Fillias E. et Villeneuve A., Définition d'E-Réputation, e-reputation.org [en ligne]. 10/06/2009 [Consulté le 25/06/2015]. Disponible sur : <http://e-reputation.org/definition-e-reputation-105>

²⁰ REGUER D. (2011), E-réputation, Vottem, Dunod

Si, comme nous l'avons vu, les réseaux sociaux permettent une transmission rapide des informations, ils permettent également une transmission rapide de témoignages négatifs. Ainsi, gérer la façon dont les consommateurs parlent de l'entreprise devient important. Il faut cependant faire attention à la façon de gérer des remarques ou réclamations. En effet, alors qu'il est nécessaire de répondre à ce genre de commentaires sur les comptes appartenant à l'entreprise, il est plus délicat d'intervenir sur un support extérieur à l'entreprise. Il est possible aujourd'hui avec les outils dont nous disposons de suivre en temps réel la réputation d'une entreprise et cela sur l'ensemble du web. Pourtant, il faut savoir intervenir au bon moment et au bon endroit. En effet, si une banque vient se défendre sur le blog d'une cliente au sujet d'un post très violent, cela peut être perçu comme une intrusion dans une discussion privée (bien qu'Internet soit un espace public). Il est de coutume d'essayer de régler le problème de façon plus discrète, en s'adressant directement à la personne a des remarques à faire plutôt que de commenter. Ces principes sont appliqués par la Caisse d'Épargne Rhône Alpes.

Sur les réseaux sociaux, il est aisé de faire un faux pas de communication. Une campagne de communication mal ciblée, mal réalisée ou ne répondant pas aux attentes de la cible, sont autant de raisons de créer un effet d'effervescence négatif autour de la marque. Appelé Bad Buzz, cette mauvaise publicité peut grandement entacher la réputation d'une entreprise. Nous pouvons mettre en évidence trois types de bad buzz différents. Le premier est dû à une erreur de communication de la part de l'entreprise. Cela peut-être une erreur dans le ciblage ou une erreur dans la réalisation de la campagne. Ce Bad Buzz témoigne souvent d'une mauvaise intégration du fonctionnement des réseaux sociaux dans la stratégie de communication. Nous pouvons prendre en exemple une publication de la Caisse d'Épargne Auvergne-Limousin en 2014, illustrant l'intérêt d'une Garantie des accidents de la vie grâce à une photographie d'un écureuil dans une situation embarrassante. Cette publication de mauvais gout a provoqué de vives réactions de la part des internautes et des utilisateurs de réseaux sociaux.



Figure 7 : Publication de la Caisse d'Épargne Auvergne Limousin

Il faut également savoir gérer un Bad Buzz ne venant pas directement d'une campagne de communication de l'entreprise. Un client ayant un minimum d'influence sur les réseaux sociaux qui se plaint de son conseiller bancaire peut entraîner un effet de propagation vers d'autres utilisateurs. Afin d'éviter ce type de mauvaise publicité, les banques doivent être à la fois proactives et réactives. Elles doivent ainsi être capables de repérer les communautés à risque ou des arguments pouvant être utilisé en critique lors de la conception d'une stratégie sur les réseaux sociaux. Les banques doivent également être capables de réagir rapidement et de façon pertinente. Selon l'ampleur du buzz ou sa nature, différentes solutions doivent être mises en place.

Certaines entreprises décident de générer autour d'elles un buzz négatif volontairement. Cette stratégie peut être mise en place lorsque l'on considère que, sur les réseaux sociaux, l'effervescence autour d'une marque, qu'elle soit positive ou négative, est un atout. La gestion de ce Bad Buzz est ainsi plus facile car planifiée. Cependant, un bad buzz volontaire détecté par les utilisateurs peut avoir des conséquences néfastes sur la réputation d'une entreprise car mal vue.

CONCLUSION

Choisir d'intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie marketing est un choix pertinent pour les banques.

Les réseaux sociaux sont un outil très efficace de communication pour les banques. Ils permettent également une amélioration de l'expérience client grâce aux nouvelles fonctionnalités offertes par le numérique. Lorsque l'on cible un segment « jeunes », les réseaux sociaux se révèlent être un levier particulièrement efficient.

De nombreuses stratégies sont actuellement en place sur les réseaux sociaux. Les techniques relatives à l'animation d'une communauté ou la mise en avant d'un produit ont évolué en même temps que les réseaux sociaux. De nombreuses stratégies ayant portées leurs fruits doivent servir d'inspiration pour toute banque souhaitant intégrer les réseaux sociaux dans sa stratégie marketing. Nous pouvons noter l'émergence de tendances, tels que le Growth Hacking ou l'utilisation des influenceurs.

Les banques, de par leur organisation ou la nature du marché sur lesquelles elles évoluent, rencontrent des difficultés à intégrer les réseaux sociaux dans leur stratégie. Cependant, des changements plus ou moins radicaux peuvent être effectués afin d'utiliser les réseaux sociaux à leur plein potentiel.

Dans un objectif d'amélioration du parcours client, les réseaux sociaux représentent un outil digital pertinent pour les banques. Le développement de nouvelles façons de consommer des services bancaires peut compléter cet outil. Ainsi, le réaménagement des points de vente est un enjeu important pour les banques. La transformation digitale se doit effectivement de passer par les agences physiques.

BIBLIOGRAPHIE

Articles de périodiques :

- Brassier, P. (2008, Mai). Les commerciaux et les réseaux sociaux : vers de nouveaux outils de management des ventes. *Management & Avenir*, 16, 140-154.
- Cardon, D. (2011). Réseaux sociaux de l'Internet. *Communications*, 88, 141-148.
- Castellano S., (2013, Septembre). Une analyse de l'e-réputation par analogie ou contraste avec la réputation : une approche par les émédias sociaux. *Revue française du marketing(n° 243), Adetem*, p. 35-51.
- DE LASSUS, C. (2011). L'enjeu du Community Management en sélectif. La démarche de Shiseido en France. *Décisions Marketing*, 62, 69 -72.
- Deighton J., F. P. (s.d.). Médias sociaux et entreprise, une route pleine de défis. Commentaires invités. *Recherche et Applications en Marketing*, 3, 26, 117-124.
- Galibert, O. (2014). Approche communicationnelle et organisationnelle des enjeux du Community Manager. *Communication & Organisation*, 46, 265 - 278.
- John A. Barnes et Jean Grange (2013), Classes sociales et réseaux dans une île de Norvège, *Réseaux* 2013/6, 82, 209-237
- Mercanti-Guérin, M. (2010). Analyse des réseaux sociaux et communautés en ligne : quelles applications en marketing ?, *Management & Avenir*, 132-153.
- Mercanti-Guérin, M. (2010). Facebook, un nouvel outil de campagne : Analyse des réseaux sociaux et marketing politique. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 242, 17-28.
- Vernette E., T.-D. E. (2012). Le repérage marketing des influenceurs dans les réseaux sociaux. *Décisions Marketing*, 67, 5-7.
- Viot, C. (2010). "Toi aussi, deviens mon ami", Intégrer le Web 2.0 dans sa stratégie de communication. *Décisions Marketing*, 58, 77-82.
- Vo Thanh T., M. M. (2013). Comprendre les décisions d'achat dans les médias sociaux : le cas du e-tourisme. *Gestion*, 1, 38, 30-38 .
- Volle, P. (2012). Le Web 2.0 et les réseaux sociaux. Nouvel outil de relation client du marketing grand public. *Décisions Marketing*, 65, 85 - 89.

Articles de périodiques en anglais:

- Armstrong A. et Hagel, J. (1996) The real value of on-line communities, *Harvard Business Review*, 74,3 , 134-141

Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of sociology*, 78,6,1360-1380.

Hajli, N. (2013). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56, 387-404.

Milgram, S, "The Small World Problem", *Psychology Today*, 2, 60-67

Rheingold, H (1993), *The virtual Community : Homesteading on the Electronic Frontier*, Harper Perennial Paperback

Tuten T., A. W. (2013). Before and beyond the social moment of engagement : perspectives on the negative utilities of social media marketing. *Gestion 2000*, 30, 3, 69-76.

Ouvrages :

Armstrong G. et Kotler P. (2010), *Principes de marketing*, Paris, Pearson

Balagué C. et Fayon D (2012), *Facebook, Twitter et les autres ... intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise*, Paris, Pearson

Eouzan G, Dupuis J et Michalon C (2014), *Webmarketing*, Eni Editions

Julien A. et Marot A (2012), *Marketing de la banque et de l'assurance*, Dunod

Reguer D. (2011), *E-réputation*, Paris Dunod

SITOGRAPHIE

Sites WEB

Conseils Marketing [en ligne] Disponible sur : <http://www.conseilsmarketing.com/> (Page consultée le 25/06/2015)

Deloitte, Deloitte France [en ligne] Disponible sur : <http://www2.deloitte.com/fr/fr.html> (Page consultée le 25/06/2015)

Digimind, [En ligne] Disponible sur : <http://www.digimind.com/fr/> (Page consultée le 25/06/2015)

DWB, Digital World Business [en ligne] Disponible sur : <http://www.digitalworldbusiness.fr/> (Page consultée le 25/06/2015)

E-reputation.org [en ligne] Disponible sur : <http://e-reputation.org/> (Page consultée le 25/06/2015)

Les Echos, [En ligne] Disponible sur : <http://www.lesechos.fr> (Page consultée le 25/06/2015)

Markentive [en ligne] Disponible sur : <http://www.markentive.fr/> (Page consultée le 25/06/2015)

Le site du contenu [en ligne] Disponible sur : <http://www.lesiteducontenu.com/> (Page consultée le 25/06/2015)

Patrice Bernard, C'est pas mon idée ! [en ligne] Disponible sur : <http://cestpasmonidee.blogspot.fr/> (Page consultée le 25/06/2015)

Petit Web [en ligne] Disponible sur : <http://www.petitweb.fr/> (Page consultée le 25/06/2015)

Régions Job, Le blog du modérateur. [En ligne] Disponible sur : <http://www.blogdumoderateur.com/> (Page consultée le 25/06/2015)

La Tribune, [En ligne] Disponible sur : <http://www.latribune.fr/> (Page consultée le 25/06/2015)

Webmarketing conseil [en ligne] Disponible sur : <http://www.webmarketing-conseil.fr/> (Page consultée le 25/06/2015)

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 EXEMPEL DE PUBLICATIONS SPONSORISEES	21
FIGURE 2 JUKE MY LIFE, EXTRAIT D'UNE VIDEO.....	22
FIGURE 3 EXTRAIT DU SITE WWW.CAISSEDEPARGNERHONEALPES.FR	23
FIGURE 4 LES INFLUENCEURS DE LA BANQUE. SOURCE: DIGIMIND.....	29
FIGURE 5 : PAGE FACEBOOK DE "WE ARE TENNIS"	34
FIGURE 6 PAGE D'ACCUEIL DU SITE "LA MONTAGNE NOUVELLE DEFINITION"	34
FIGURE 7 : PUBLICATION DE LA CAISSE D'ÉPARGNE AUVERGNE LIMOUSIN	38

RÉSUMÉ

Les réseaux sociaux sont aujourd'hui utilisés par de nombreuses entreprises, le secteur bancaire compris. L'objectif de ce mémoire est de montrer en quoi l'intégration des réseaux sociaux dans la stratégie marketing d'une banque peut se révéler pertinente. Les enjeux de cette intégration sont explicités, les modalités en lien avec l'utilisation de ces outils sont clarifiées et les difficultés montrées.

Ce mémoire a pour objectif de mettre en avant les bonnes pratiques à utiliser sur les réseaux sociaux ainsi de proposer des préconisations.

MOTS CLÉS : banque, marketing, réseaux sociaux, stratégie, préconisations