

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES  
SCIENCES DE GESTION.**

**Département des Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin de Cycle  
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

**Option : Marketing**

**Thème**

**Le diagnostic des pratiques marketing dans les banques  
en Algérie**

**Réalisé par :**

Mr. HAMADI Saâdi

Mr. DIB Sadek

**Encadreur :**

Mr. MHANAOUI

**Co-encadreur :**

Dr. HADDAD

**Devant le jury composé de :**

Mr. OTMANI

Mlle. GUIDDIR

**Année universitaire 2012-2013**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A la mémoire de mes deux grandes mères et à mes deux grands pères, que Dieu vous accueille dans ses vastes paradis.*

*A mes chers parents, ensemble vous avez su m'encourager et me soutenir tout au long de mes études, que Dieu vous garde pour moi.*

*A ma chère sœur.*

*A mes deux frères.*

*A toute ma famille et mes amis.*

*Saadi*



*Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail :*

*A la mémoire de mon père, que Dieu t'accueille dans ses vastes paradis.*

*A celle qui a beaucoup souffert pour que je puisse arriver à ce que je suis aujourd'hui, à toi ma chères mère.*

*A ma chère sœur et son mari.*

*A toute ma famille et mes amis.*



*Sadek*



## *Remerciements :*

*Nous tenons d'abord à exprimer nos remerciements les plus sincères et les plus profonds au bon Dieu le tout puissant pour le courage, la patience et la santé qu'il nous a donné pour suivre nos études.*

*Nous tenons à exprimer toutes nos gratitudees et remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail en particulier, Mr MHANAOUI qui a accepté de nous encadrer et Mr HADDAD pour son soutien et ses conseils.*

*Respect et reconnaissance à tous nos enseignants.*

**Sommaire :**

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : Du marketing des services au marketing bancaire</b> .....	05
<b>Section 1 : Généralités sur les services</b> .....	05
<b>Section 2 : Le marketing des services</b> .....	13
<b>Section 3 : Notions sur le secteur et le marketing bancaire</b> .....	28
<b>Chapitre II: Les pratiques marketing dans les banques</b> .....	41
<b>Section 1 : Les études du marché bancaire</b> .....	41
<b>Section 2 : la planification marketing dans les banques</b> .....	60
<b>Section 3 : Le CRM bancaire</b> .....	79
<b>Chapitre III : La pratique marketing au sein des banques en Algérie</b> .....	90
<b>Conclusion générale</b> .....	126
<b>Bibliographie</b>	
<b>Liste des tableaux et figures</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

---

---

**Introduction générale :**

A l'ère de la mondialisation, de la déréglementation et de la libéralisation financière, les entreprises bancaires, à l'instar des autres secteurs de services (télécommunication, transport, tourisme, grandes distribution,...), ont été soumises à une évolution profonde et spectaculaire, tant du point de vue des structures que de celui des statuts et de la réglementation, de tendance à s'intégrer, de plus en plus, dans un environnement concurrentiel accru.

Dès lors, la recherche de la baisse des coûts et de l'amélioration de la performance globale a accéléré l'industrialisation des activités bancaires, d'une part, et obligé les banques à réorienter leurs stratégies et améliorer leur compétitivité au profit de la clientèle, d'autre part. Ces entreprises sont alors contraintes à innover sans arrêt afin de garder leur existence et de maintenir leurs avantages concurrentiels. Ainsi, l'acquisition, la diffusion des nouvelles connaissances et surtout la gouvernance de la qualité des services qu'elles offrent sont des enjeux fondamentaux à l'épreuve de la transformation des activités qu'elles exercent.

La présente étude a pour objectif de faire un diagnostic sur les pratiques marketing dans les banques en Algérie, ces dernières, suite aux différentes réformes entreprises dès le début des années 1990, ont conduit à l'émergence d'un véritable marché bancaire en Algérie. Depuis, ces banques évoluent, de plus en plus, dans un contexte de concurrence entre les banques publiques elles-mêmes, d'une part, et de présence des investisseurs étrangers qui commencent à prendre part sur le marché bancaire algérien, d'autre part. De ce fait, la survie de ces banques est conditionnée par l'amélioration de la qualité des services offerts ainsi que la prise en considération d'une stratégie de fidélisation qui s'inscrit justement dans le cadre des nouvelles politiques de gouvernance des relations bancaires avec la clientèle.

Nous allons tenter d'expliquer, à travers une étude de terrain par le biais d'un questionnaire adressé aux dirigeants des banques localisées au niveau de la wilaya de Béjaïa, le degré de l'intégration de l'action marketing dans les stratégies de gouvernance de la qualité des services au sein des banques en Algérie.

L'objectif de cette étude est de tester empiriquement, dans le cas des banques en Algérie, le degré de l'intégration de la fonction marketing par ces dernières, la démarche marketing adoptée, dans ce sens, on va tenter de déterminer l'état des lieux de la relation banque/client et enfin, les efforts fournis par les banquiers afin d'améliorer la qualité des services offerts.

La modernisation des banques en Algérie progresse rapidement bien que leurs investissements énormes augmentent considérablement le coût de leurs opérations. En outre, l'amélioration des services aux clients et l'introduction des nouveaux produits bancaires sont encore plus onéreux, ceci mené ces banques à mettre en place des stratégies et des plans marketing.

Le message dans tout cela est que les banques doivent désormais revoir et réviser leurs stratégies de base, de canaux, de politique, de procédures et d'organisation, afin de tirer avantage des opportunités qu'offrent l'économie en réseau. Les nouvelles stratégies et pratiques marketings.

L'intérêt de la planification marketing cherche d'une part à satisfaire les besoins des clients, en analysant les politiques de marketing mix, c'est ce qu'on appelle le marketing opérationnel et d'autre part d'analyser la clientèle et le marché dans le cadre du marketing stratégique.

Dans ce sens, la fidélisation de la clientèle bancaire est aujourd'hui au cœur des nouvelles stratégies de la banque. Ainsi, et partant du principe que le client n'est désormais plus un acquis du fait de l'importance de la concurrence sur le marché qui lui permet de choisir le mieux, il s'agit non seulement de répondre aux besoins et aux attentes de la clientèle potentielle, mais aussi d'accroître la valeur relationnelle entre le client et sa banque et ce, en multipliant les points de contacts, la qualité de ceux-ci ainsi que de créer une véritable intimité qui va bien au delà du simple principe de proximité. Il s'agit plus particulièrement, de proposer une offre adéquate afin de répondre au mieux et au meilleur moment aux attentes des clients. Il s'agira alors de mener une véritable politique de fidélisation de la clientèle qui peut être plus rentable pour l'entreprise bancaire et dirigera à l'instauration d'une relation personnalisée avec ses clients. C'est dans ce sens là, que le marketing relationnel intervient dans le monde de la banque en vue de développer son image de marque et ce, à travers son rôle en tant que technique indispensable pour se rapprocher et fidéliser sa clientèle qui devient, de plus en plus, hétérogène, exigeante, mieux formée et informée.

Au cours de notre étude, on va essayer de répondre à la problématique suivante :

✓ **A quel niveau la pratique marketing est assurée dans les banques en Algérie?**

Afin de répondre a cette problématique, certaines questions doivent être posées :

- ✓ **L'état d'esprit marketing, est-il instauré au sein des banques en Algérie ?**
- ✓ **Les banques en Algérie, ont-elles intégré la fonction marketing ?**
- ✓ **Les banques en Algérie, adoptent-elles une démarche de marketing ?**

Le nouveau contexte concurrentiel a visiblement stimulé le renouvellement de la conception des métiers de la banque, ses pratiques et son image. La structure concurrentielle du marché bancaire n'est pas le seul défi que doivent relever aujourd'hui les banques en Algérie. L'évolution de la technologie implique autant de mutations que les métiers de la banque. Non seulement, le contexte technologique international est très différent, de même le contexte monétaire et financier européen et mondial a radicalement évolué. Bien évidemment, depuis 1990, les évolutions réglementaires et la spécialisation des banques poussent le système vers la banque industrielle.

En Algérie, la présence des banques étrangères augmente plus cette concurrence, d'ailleurs, l'apparition de nombreux établissements financiers aggrave la concurrence pour la recherche des ressources financières, ce qui nous amène à supposer que :

- L'état d'esprit marketing est instauré au sein des banques en Algérie.
- Les banques en Algérie ont intégré la fonction marketing .
- Les banques en Algérie adoptent une démarche marketing.

Dans le cadre de notre étude, nous avons opté pour une analyse exploratoire consistant en une enquête de terrain, par questionnaire, qui a pour objectif de recueillir des informations sur le degré de l'utilisation des stratégies marketing par les banques en Algérie, et ce, à travers un échantillon de

banques (agences bancaires) choisi de l'espace bancaire de la Wilaya de Bejaia que nous avons utilisé comme intermédiaires avec les directions générales de leurs réseaux.

Après avoir rappelé la méthodologie de l'analyse, les résultats de l'enquête seront présentés autour de trois axes essentiels :

- Déterminer l'état d'esprit et l'intégration de la fonction marketing par les banques en Algérie.
- Le degré de l'intégration des stratégies marketing dans les politiques générales des banques en Algérie et l'état des lieux de la relation banque/client.
- Le contrôle de cette pratique par les banques en Algérie.

Afin d'aborder le thème choisi, affirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une méthode déductive, c'est-à-dire que nous partons du général pour aboutir au particulier.

De ce fait, nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

Au cours du 1er chapitre on va présenter des généralités sur le marketing des services et en particulier, le marketing bancaire;

Le 2ème chapitre porte sur les pratiques marketing dans les banques en général, dont on va tenter de présenter la démarche complète adoptée par ces dernières ;

Enfin, le dernier chapitre est consacré à notre enquête ou on présentera la démarche méthodologique suivie et en dernier lieu la présentation et l'analyse des résultats obtenus.



Il est essentiel de comprendre les spécificités des services et leurs implications pour la politique marketing, avant de nous intéresser aux problèmes marketing qui les caractérisent, on va présenter dans ce premier chapitre les spécificités et les déterminants de la qualité des services et en dernier lieu on va présenter des généralités sur le secteur et le marketing bancaire.

<b>Section 1</b>	<b>Généralités sur les services</b>
------------------	-------------------------------------

### 1-1) La notion et les spécificités des services :

**1-1-1) définition d'un service :** « Un service est une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique. »<sup>1</sup>

**1-1-2) Les spécificités des services**<sup>2</sup> : Les services présentent quatre caractéristiques majeures influençant l'élaboration des actions marketing qui leur sont destinées :

#### 1-1-2-1) L'intangibilité :

Les services sont intangibles. On ne peut les voir, les toucher, les sentir, les goûter ou les entendre avant de les acheter.

La notion d'intangibilité recouvre en réalité deux dimensions : **une dimension physique** (l'impossibilité de voir et de toucher le service) et **une dimension mentale** (la difficulté de se faire une idée sur le service et de l'imaginer).

Pour réduire son incertitude, l'acheteur cherche activement des signes démontrant la qualité du service. Il attache une signification à tout ce qu'il voit : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information, les logos et les prix.

La mission du prestataire de service est donc de favoriser la confiance du client en « accroissant la tangibilité du service ». Alors que le chef de produit doit ajouter une valeur imaginaire à son produit, le responsable d'un service doit concrétiser une offre abstraite.

Les principaux outils utilisés dans cet objectif sont le contexte de réalisation du service et sa communication, que ce soit la propreté, la rapidité ou la prise en compte personnalisée des besoins. Les entreprises de service disposent de nombreux moyens pour tangibiliser leurs prestations :

- ✓ **Les locaux** communiquent une certaine image de la prestation et favorisent son bon déroulement. **Dans une banque, par exemple**, des entrées multiples et des postes d'accueil multifonctions facilitent le service et évitent la queue, tandis que le décor et l'ambiance sonore influencent la perception du client.
- ✓ **Le personnel** doit sembler tout entier occupé à répondre aux clients. Les tenues jouent un rôle important pour permettre à ces derniers d'identifier les employés et les rattacher à certains attributs souhaités.
- ✓ **L'équipement** : Pour **une banque** : il doit être moderne et montrer qu'il s'agit d'une entreprise à la pointe du progrès ; les guichets automatiques, les distributeurs et les bornes interactives contribuent à donner cette image de modernité, tout en libérant du temps de contact pour que le personnel se consacre au conseil et semble plus disponible.

(1) KOTLER Philip et autres, « *Marketing management* », 12<sup>ème</sup> édition .Publi-Union, Paris, 2006, P 462.

(2) KOTLER Philip et autres, Opcit, P 465.

✓ **Les outils de communication :** Les brochures doivent être claires et engageantes, les photos appropriées. Toute la documentation doit exprimer le souci d'image de l'entreprise. Les logos et les symboles sont également un moyen de communiquer sur la nature du service. Les tarifs doivent être clairement expliqués à chaque occasion.

**Carbone et Haeckel** conseillent d'accroître la tangibilité du service en réfléchissant sur l'expérience du client : les entreprises doivent définir précisément la manière dont elles souhaitent que les clients vivent leur expérience de consommation ; elles doivent ensuite concevoir un ensemble d'indices de performance et de contexte cohérents avec l'expérience souhaitée. **Dans une banque, par exemple**, le fait que l'employé au guichet donne le montant exact d'argent liquide demandé est un indice de performance, alors que sa tenue vestimentaire est un indice de contexte. Les indices de contexte peuvent être humains ou mécaniques. Les indices prévus par l'entreprise doivent être présentés dans un projet d'expérience.

### **1-1-2-2) L'indivisibilité :**

Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé. On ne peut, comme dans le cas des produits tangibles, concevoir, fabriquer, puis commercialiser en autant d'actions séparées. Si le service comporte une prestation humaine, la personne fait partie intégrante du service.

Parce que le client est présent pendant la fabrication du service, l'interaction entre prestataire et client constitue un élément-clé du marketing des services. C'est pourquoi le marketing des services intègre une dimension de marketing interne.

Les interactions entre les clients eux-mêmes jouent également un rôle important dans l'expérience vécue par chacun d'entre eux. Pour les musées par exemple, certains visitent en restant soudés à leurs compagnons avec qui ils discutent l'essentiel du temps ; d'autres combinent des moments en groupe avec des moments individuels de contemplation des œuvres ; d'autres encore privilégient la visite en solitaire car ils souhaitent profiter au maximum d'une expérience privée ; d'autres, enfin, visitent seuls mais cherchent à s'associer à d'autres visiteurs. Les compagnons avec lesquels se fait la visite et les interactions avec eux jouent donc un rôle essentiel sur la nature de l'expérience vécue. De même, la dimension sociale est primordiale dans les attentes à l'égard d'un séjour sportif, qu'il s'agisse de nouer de nouvelles relations ou de s'affirmer socialement.

### **1-1-2-3) La variabilité :**

Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation, les entreprises de service peuvent améliorer le contrôle de qualité de plusieurs manières :

- ✓ Investir dans un personnel qualifié et lui faire suivre des formations afin d'harmoniser le niveau du service rendu.
- ✓ Codifier le processus de prestation et les étapes qui le composent.
- ✓ Mesurer la satisfaction des clients. Les enquêtes de satisfaction généralisées, la collecte des lettres de réclamation, les boîtes à idées, la visite chez les concurrents sont autant de méthodes efficaces.

### **1-1-2-4) La périssabilité :**

Les services ne se stockent pas. Toute place non vendue dans un avion ou un théâtre est perdue à jamais. La périssabilité d'un service n'est pas problématique si la demande est stable.

Quand elle fluctue, elle pose en revanche des questions sur l'ampleur des prestations à fournir, comme pour les transports en commun, insuffisants aux heures de pointe, suréquipés le reste du temps.

Plusieurs stratégies permettent de synchroniser l'offre et la demande dans le domaine des services. Du côté de la demande :

- ✓ Proposer des tarifs différents afin de faire basculer une partie de la demande aux heures creuses.
- ✓ Offrir des prestations complémentaires aux heures creuses.
- ✓ Proposer des services supplémentaires afin d'occuper la clientèle en attente.
- ✓ Prendre des réservations pour favoriser la planification de la demande, comme le font les hôtels, les restaurants et les médecins.
- ✓ Commercialiser au dernier moment les places non vendues à un prix très avantageux.

### **1-2) Les problématiques de régulation de l'offre et la communication dans les services :<sup>1</sup>**

On constate ici deux problèmes particulièrement sensibles, liés aux spécificités des services. Le premier, qui résulte de l'impossibilité de stocker les services, porte sur la régulation de l'offre. Le second, qui tient à l'intangibilité des services, approfondit la communication des services :

#### **1-2-1) La régulation de l'offre :**

Puisqu'on ne peut pas stocker les services, on risque d'être fréquemment en décalage avec la demande, la capacité de production de service peut être insuffisante aux moments de pointe. On perd des clients, donc de l'argent.

À l'inverse, la capacité de production peut être trop importante. On perd de l'argent parce qu'il faut supporter des coûts fixes trop élevés. La régulation de l'offre et de la demande passe d'abord par une bonne connaissance du marché pour définir la capacité et la politique de prix convenables pour ne pas être systématiquement en sur ou en sous capacité. Une régulation très fine peut générer un supplément de revenu substantiel.

#### **1-2-1-1) La régulation par l'adaptation des capacités de production :**

Les sociétés de service font souvent appel à du personnel temporaire pour répondre à des pics de demande. En contrepartie, elles risquent de diminuer la qualité de service en faisant appel à ce personnel temporaire, parfois moins bien formé et moins bien intégré à l'entreprise.

**1-2-1-2) La régulation de la demande par une stimulation marketing (publicité, offres spéciales...)** : Ce type de régulation consiste à faire de la publicité et à promouvoir l'offre au moment de l'année où la demande est la plus réduite. On utilise souvent les promotions sur les prix.

#### **1-2-1-3) La régulation par la tarification :**

On rappellera ici que lorsque les capacités de production sont relativement fixes et qu'on ne peut pas stocker les produits, l'entreprise cherche à maximiser sa production en faisant varier les prix. La variation des prix a pour objectif de remplir les capacités de production en période basse et d'accroître la marge unitaire en période haute.

On retrouve de façon plus rudimentaire le principe du yield management dans la politique tarifaire qui prévoit différents niveaux de tarifs en fonction du moment de la journée ou de l'année.

**1-2-1-4) La régulation par d'autres méthodes non exclusivement liées à la tarification :** Ces méthodes peuvent être très diverses, par exemple :

- ✓ Avoir un système performant de réservations pour anticiper la demande le plus en avance possible.
- ✓ Favoriser, voire rendre obligatoire les réservations.

(1) LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., « *MERCATOR : Théories et nouvelles pratiques du marketing* », 9ème édition, DUNOB, Paris, 2009, P. 986.

À partir d'études statistiques, estimer avec précision les no show (pourcentage de clients ayant réservé et ne se présentant pas).

- ✓ Limiter les no show en faisant payer d'avance ou en s'assurant une garantie de paiement (cartes de crédit, par exemple).
- ✓ Pratiquer la surréservation ou sur-booking. Cela consiste à faire plus de réservations qu'il n'y a de places. C'est une politique dangereuse si on ne sait pas bien prévoir le nombre de no show. Il faut donc prévoir des solutions de remplacement (par exemple, placer les clients en surnombre dans un hôtel concurrent de même catégorie) ou indemniser les clients refusés. Dans tous les cas, l'image de marque en pâtit.

## 1-2-2) La communication des services :<sup>1</sup>

### 1-2-2-1) L'affirmation des marques de service :

Les marques étant d'abord une forme de garantie pour le client, elles ont une fonction majeure à jouer dans les services qui, du fait de leur intangibilité, sont difficiles à évaluer avant leur consommation.

On assiste donc à l'émergence ou à l'affirmation de grandes marques de service, telles que les marques de télécommunication, d'informatique, de services sur Internet, de télévision, etc.

### 1-2-2-2) Les axes de communication des services :

➤ **Le discours « service »** : expliquer le service et mettre en avant ses atouts.

Ce type de communication fait souvent une place importante à une large information sur les caractéristiques du service. Comme la composante immatérielle des services n'est pas toujours facile à illustrer, on est fréquemment tenté de communiquer surtout sur les éléments tangibles du service, ce qui ne met pas toujours en valeur des éléments moins visibles mais plus importants.

Le discours « service » devrait mettre en valeur les services différenciateurs et non pas les services de base qui sont banalisés. Pourtant, on voit encore telle banque dire qu'elle fait de la banque ou tel transporteur proclamer qu'il fait du transport !

➤ **Le discours « clients », ou « testimonial »** :

Il met en scène les clients du service ; il fait appel à leurs témoignages ; il les flatte : « vous êtes unique » ; « vous êtes exigeant » ; vous êtes professionnels », etc.

➤ **Le discours entreprise, ou discours corporate** :

C'est une communication institutionnelle qui valorise l'entreprise prestataire :

### La mise en avant du personnel en contact :

On présente des personnages affables et qui promettent un service toujours exceptionnel. Cette approche est intéressante compte tenu de l'importance de la relation entre le personnel et la clientèle.

Son rôle est tout autant externe qu'interne en ce sens que la publicité valorise le rôle des employés. La contrepartie de ce type de communication est qu'elle peut courir le risque d'être contestée par le personnel.

On cite souvent, à cet égard, une publicité « historique » de la BNP qui montrait un de ses agents de comptoir déclarant : « Votre argent m'intéresse ». Elle avait provoqué de vives réactions en interne et avait dû être arrêtée.

(1) LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., Opcit, P.988.

**Les valeurs de l'entreprise :**

Trois thèmes sont principalement utilisés :

- ✓ La compétence de l'entreprise démontrée par la maîtrise de son métier, par son expérience, sa taille, ses performances, etc.
- ✓ La proximité physique et psychologique : « Je vous connais », « Je sais me mettre à votre écoute », « Je sais dialoguer avec vous ». Le slogan longtemps utilisé par le Crédit agricole « Le bon sens près de chez vous » appartient à ce registre.
- ✓ La philosophie de l'entreprise. On met en avant les valeurs fondamentales de la firme. Ainsi, le Crédit Mutuel communique sur la nécessité de s'entraider.

**L'engagement de l'entreprise :**

- ✓ L'entreprise s'oblige : ce thème a donné lieu à des campagnes qui ont marqué la communication de certaines entreprises : « À nous de vous faire préférer le train » (SNCF) ; « Nous vous devons plus que la lumière » (EDF), etc.
- ✓ L'entreprise apporte des garanties formelles : « Je suis certifié norme ISO... » ; « Le contrat de confiance. Si vous trouvez moins cher, on vous rembourse la différence » (Darty) ; « Si les délais ne sont pas respectés, on vous rembourse ou on vous paie une indemnité » (EDF), etc.

**1-2-2-3) Les cibles, les lieux et les moments de la communication :**

La communication des services diffère de la communication des biens sur quatre points principaux :

- ✓ Elle est très importante au moment de la prestation alors que l'essentiel de la communication des biens ne se fait pas au moment de la consommation mais avant ;
- ✓ La communication interne est décisive pour mobiliser le personnel en contact et ceux qui leur apportent le soutien matériel nécessaire ;
- ✓ Comme il est fréquent que les entreprises distribuent elles-mêmes leurs services, elles ont donc souvent la possibilité de mieux maîtriser leur communication sur les points de vente par rapport à leurs homologues producteurs de biens tangibles qui passent par des distributeurs indépendants.
- ✓ Plus encore que pour les biens, la communication s'exprime de façon non traditionnelle : uniforme du personnel, entretien et aménagement des locaux, symboles tangibles de service, etc.

**1-2-2-4) Les vecteurs de la communication des services :**

Les entreprises de service sont parmi les plus gros annonceurs. La distribution, une activité de services, est le premier secteur annonceur en publicité médias et, compte tenu de l'importance de ses dépenses hors-médias, le premier secteur investisseur en communication, toutes formes comprises.

Les mix de communication sont très variables selon la nature des services. Ils sont de façon générale plus diversifiés que pour les biens de grande consommation car ils font largement appel aux moyens du hors-médias. Une des explications tient à l'importance de la communication corporate dans les services. On met en avant les ressources d'une entreprise, les compétences de son personnel. La communication corporate fait appel à la publicité médias mais aussi au sponsoring, au mécénat, à la communication événementielle et aux relations publiques.

Une autre explication tient au développement du marketing relationnel pour les services et notamment à l'usage du marketing direct offline ou on line. Enfin, une troisième raison réside dans l'importance des réseaux dans les services. **Une banque**, une compagnie d'assurance, un distributeur, un loueur de voitures, une société de travail temporaire... doivent avoir une politique de communication « à double étage » :

- ✓ Une communication nationale et internationale pour la promotion de la marque corporate : la publicité médias et le sponsoring y jouent souvent un rôle important.

✓ Une communication locale pour créer du trafic vers l'implantation locale : les magasins d'une chaîne de distribution, les guichets d'**une banque**, les agents ou les bureaux d'une compagnie d'assurance... La publicité s'accompagne ici de marketing direct, d'édition (journal d'entreprise), de sponsoring local (parrainage d'un club de sport, participation à de multiples manifestations locales : la course cycliste, la fête des écoles...), cadeaux publicitaires...

Enfin, on rappellera que la communication décisive, en matière de services, est celle du personnel en contact avec les clients. Si l'on comptait le coût de ce personnel (même une part seulement) dans les budgets de communication des entreprises de service, elles seraient largement les premiers investisseurs en communication.

### **1-3) La qualité des services :<sup>1</sup>**

L'une des stratégies marketing majeures, dans le domaine des services, est de garantir un niveau de qualité suffisant. Les clients développent certaines attentes vis-à-vis du service offert en fonction de leurs expériences d'achat antérieures, du bouche-à-oreille et de la publicité. Ils comparent le service perçu avec le service attendu et sont satisfaits si leur perception est comparable ou supérieure à leurs attentes. Une entreprise se doit donc d'abord de connaître les attentes et souhaits des clients en matière de qualité (**que veulent-ils ? quand ? où ? et sous quelle forme ?**). Une fois les souhaits analysés, il n'est pas nécessaire de les prendre tous en charge. Le coût occasionné serait peut-être supérieur au bénéfice attendu. Il convient plutôt de choisir les niveaux de satisfaction que l'on s'efforcera d'atteindre et de les communiquer tant au client qu'au personnel.

#### **1-3-1) Le modèle de déterminants de la qualité perçue dans les services :<sup>2</sup>**

**1-3-1-1) Parasuraman, Zeithaml et Berry** ont élaboré le **modèle SERVQUAL** qui recense les principaux écueils en matière de gestion de la qualité de service. Il est représenté à la figure 1 ; **Cinq zones de difficultés apparaissent:**

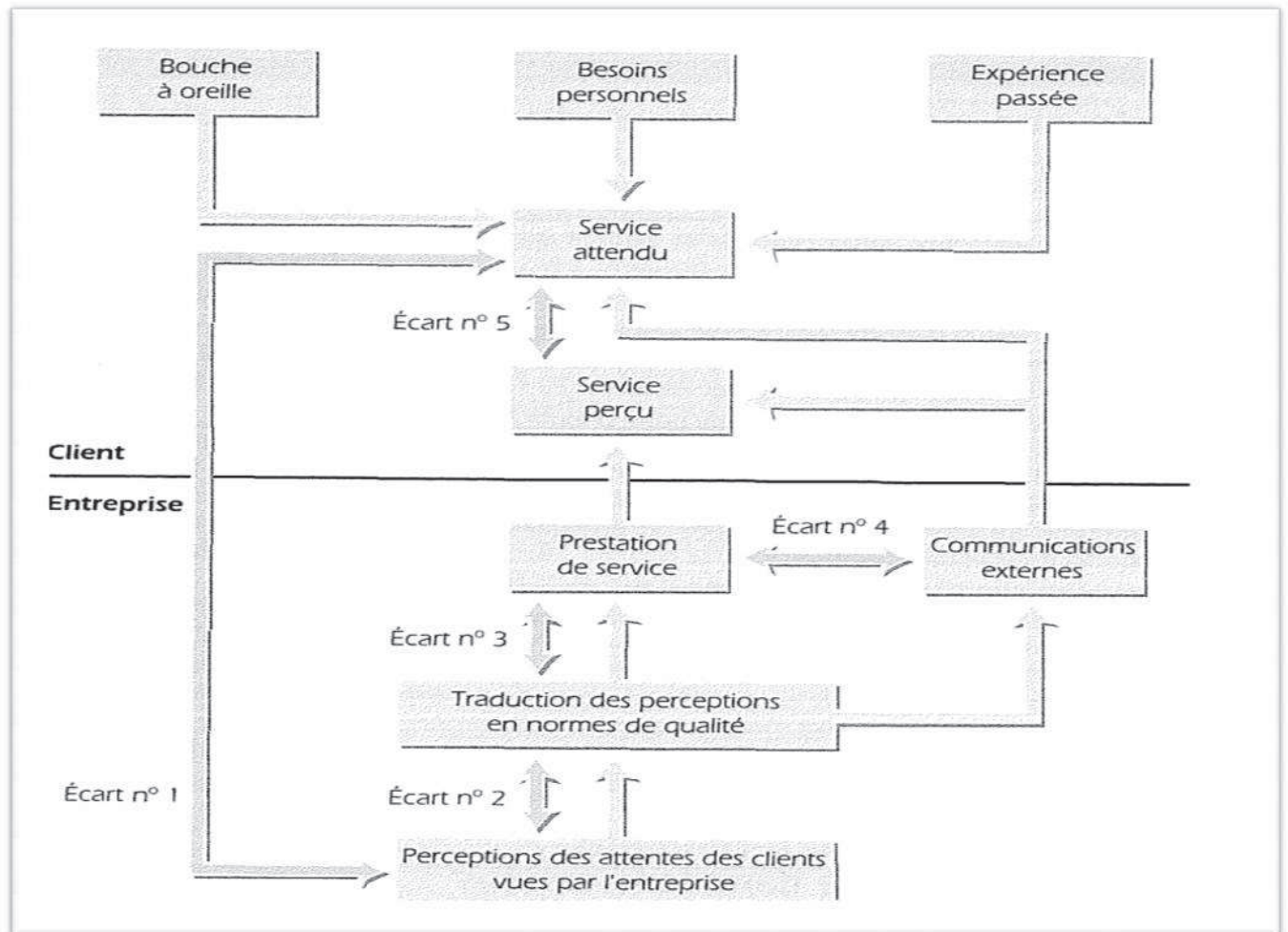
---

(1) KOTLER Philip et autres, Opcit, P.476.

(2) KOTLER Philip et autres, Opcit, P.477.



Figure 01 : le modèle SERVQUAL (service quality) :



Source : KOTLER Philip et autres, « Marketing management », 12<sup>ème</sup> édition .Publi-Union, Paris, 2006, P.478.

➤ **L'écart (1) entre les perceptions de l'entreprise et celles des clients :** L'entreprise ne perçoit pas toujours ce que les consommateurs attendent ni la manière dont ils jugent la qualité des services proposés.

➤ **L'écart (2) entre les perceptions de l'entreprise et les normes de qualité :** L'entreprise peut fixer des normes floues ou inadéquates. Par exemple, il ne sert à rien de dire que l'on va répondre à tous les coups de téléphone avant la cinquième sonnerie si l'on ne dispose pas du standard téléphonique nécessaire.

➤ **L'écart (3) entre les normes de qualité et les prestations effectives :** Les prestations de service peuvent être handicapées par de nombreux facteurs : un personnel mal préparé ou surchargé, des pannes d'équipement, parfois des directives contradictoires. Dans **certaines banques** par exemple, les normes de productivité qui poussent à l'efficacité maximum du personnel entrent en conflit avec les souhaits du marketing pour un contact courtois et amical avec chaque client.

➤ **L'écart (4) entre la prestation et les communications externes :** Les attentes des clients sont influencées par les promesses faites dans la publicité.

➤ **L'écart (5) entre le service perçu et le service attendu :** Cet écart résulte de tous les écarts précédents et détermine la qualité perçue du service. D'autres travaux ont été plus loin dans l'analyse des perceptions et des attentes des clients, en montrant que ces attentes évoluent au cours du temps en fonction de la perception des clients sur ce que la prestation sera (en fonction de leurs expériences passées) et de ce qu'elle devrait être (en fonction de leurs besoins). A cela, s'ajoutent

parfois les effets pervers de la fidélité, les clients jugeant progressivement normale une prestation originale ou de qualité parce qu'ils s'y sont habitués.

**1-3-1-2) Les mêmes chercheurs ont élaboré une liste des déterminants de la qualité qui semble relativement indépendante du domaine d'activité considéré. Par ordre d'importance, il s'agit de :**<sup>1</sup>

- ✓ **La fiabilité :** La prestation de service doit être complète et correspondre aux promesses réalisées.
- ✓ **La capacité de réaction :** Le personnel doit réagir rapidement et efficacement à toute requête ou problème du client.
- ✓ **La compétence et la confiance :** Le personnel doit avoir les connaissances nécessaires pour assurer la prestation de service et inspirer confiance.
- ✓ **Le souci du client :** Le personnel doit porter attention aux besoins de la clientèle.
- ✓ **La matérialisation de qualité :** Les produits attachés au service (équipements, matériels de présentation, outils de communication) doivent correspondre au niveau de qualité annoncé.

En matière de service public, les choses sont parfois quelque peu différentes. La qualité perçue par les usagers peut être affectée par d'autres critères parce qu'ils réagissent non seulement en tant qu'utilisateurs de la prestation mais également en tant que citoyens. Pour les prestations de la Caisse d'allocations familiales, par exemple, la qualité perçue est liée à des facteurs tels que la transparence de l'information fournie aux usagers sur la gestion de leur dossier, la justice perçue des critères, la gestion des réclamations et l'écoute des usagers. Ces critères diffèrent de ceux qu'ont identifiés les créateurs de SERVQUAL, qui en revanche s'appliquent bien aux services publics de nature commerciale.

**1-3-2) Les meilleures pratiques de gestion de la qualité de service :**<sup>2</sup>

L'analyse de sociétés de service performantes révèle qu'elles partagent une certaine pratique de la qualité autour de quelques éléments-clés :

- ✓ **Un concept clair :** Des sociétés performantes en matière de qualité sont obsédées par leurs clients. Elles savent qui elles ciblent et ce que ces clients recherchent. Elles ont élaboré leur stratégie marketing autour de la réponse à ces attentes.
- ✓ **Une implication forte de la direction générale :** Des sociétés comme Walt Disney, Fédéral Express ou Hilton croient depuis longtemps à la qualité. Leur direction est très attentive à ce que les normes soient respectées, avant même les objectifs financiers. Cette préoccupation est particulièrement présente pour les sociétés organisées en franchise (Accor, McDonald's, etc.).
- ✓ **Un niveau de normes élevées :** Les sociétés performantes se donnent des standards élevés. Chez **City Bank**, par exemple, on a fixé pour objectif au personnel de répondre aux appels téléphoniques en moins de 10 secondes et aux lettres sous 48 heures. Une société de service peut se différencier sur trois facteurs : **la fiabilité** (des délais, des livraisons...) ; **la souplesse** (dans le traitement des urgences et des demandes spécifiques) ; et **la capacité d'innovation**.

---

(1) KOTLER Philip et autres, Opcit, P.479.

(2) KOTLER Philip et autres, Opcit, P.479.



Certains spécialistes de la distribution insistent sur l'importance d'investir dans la qualité des processus de livraison et la performance du service, à leurs yeux plus importantes que la publicité pour la construction de l'image.

✓ **Des technologies permettant le self-service :** Comme pour les biens tangibles, la praticité des services est un élément essentiel aux yeux des clients. Les guichets automatiques de banque (**GAB**), les distributeurs automatiques de banque (**DAB**), les stations-service en libre-service, les automates d'enregistrement des passagers dans les aéroports, l'achat sur Internet et la définition des caractéristiques de certains produits sur Internet se substituent à de nombreuses interactions en face-à-face. Ces prestations automatisées n'améliorent pas toutes la qualité du service, mais elles accroissent sa fiabilité et sa rapidité.

✓ **Un suivi systématique des performances :** Les sociétés de service tenant le haut du pavé procèdent à un suivi régulier de leurs performances, comparées à celles de leurs concurrents. Elles font des enquêtes de satisfaction, audient les services fournis, et emploient des « **clients mystères** » chargés de se faire passer pour des clients normaux afin de sonder la réalité. On peut également demander à un échantillon de consommateurs d'indiquer leurs réactions aux différentes prestations de service, tant sous l'angle de l'importance que de la performance.

✓ **Un système de prise en charge des réclamations :** La quasi-totalité des entreprises de service performantes ont mis en place des mécanismes de traitement des réclamations des clients. En moyenne, un client fait part de son expérience de consommation à trois personnes lorsqu'il en est satisfait et à onze personnes en cas d'insatisfaction. Il est donc essentiel de bien traiter les réclamations pour limiter le **bouche-à-oreille** négatif, d'autant qu'un client dont la réclamation a été bien traitée devient souvent un fervent défenseur de l'entreprise. Certaines firmes cherchent même à encourager les réclamations afin d'identifier les clients mécontents et de les reconquérir.

✓ **La satisfaction du personnel en même temps que la clientèle :** Les meilleures sociétés de service ont compris que la satisfaction de la clientèle passe par celle du personnel, compte tenu du rôle de celui-ci dans la prestation de service. Elles s'efforcent donc de maintenir une atmosphère chaleureuse en récompensant les efforts accomplis. Elles leur offrent des perspectives d'évolution de carrière et leur proposent régulièrement des formations. Elles mesurent le niveau de satisfaction de leurs employés.

## Section 2

## Le marketing des services

**2-1) Les stratégies marketing applicables dans les services** <sup>1</sup> Le marketing des services a longtemps été moins développé que le marketing des produits de grande consommation. Le faible intérêt des sociétés de service pour le marketing s'explique aisément : il s'agit souvent de petites entreprises (coiffeurs, cordonniers), et certaines activités n'ont pas le droit de faire du marketing (notaires, médecins, avocats). Cependant, c'est de moins en moins vrai et les activités de services mettent en œuvre un marketing de plus en plus performant. **Les banques** et les compagnies d'assurance investissent aujourd'hui beaucoup dans le marketing, de même que les compagnies aériennes, les hôtels, les restaurants, et les sociétés de tourisme et de loisirs. Même les services publics, considérant désormais qu'ils ont des clients et non plus des usagers, cherchent à améliorer leur interface client en modernisant les lieux d'accueil, en accroissant la fiabilité du service, en sensibilisant le personnel en contact avec la clientèle, voire en pratiquant la discrimination tarifaire.

(1) KOTLER Philip et autres, Opcit, P.470.

Le marketing des services se caractérise par plusieurs spécificités : l'importance de la relation avec les clients, la multiplicité des éléments à prendre en compte, notamment le rôle du marketing interne et interactif, ainsi que la notion d'expérience. Le poids de la qualité perçue et ses déterminants, eux aussi essentiels :

**2-1-1) L'évolution de la relation client :**<sup>1</sup> La relation avec le client est particulièrement importante dans les services. Cependant, toutes les entreprises de service n'ont pas investi dans ce domaine. Les clients se plaignent souvent d'être mal informés par les prestataires ; d'attendre longtemps avant d'être servis ; d'un personnel peu à l'écoute, peu aimable, peu formé. Ils dénoncent un mauvais accueil téléphonique lorsqu'ils contactent leur fournisseur ; des services d'accueil téléphonique automatisés qui les font longuement attendre avant éventuellement d'entrer en contact avec un opérateur, et ce à un coût prohibitif ; et l'absence de réponse lorsqu'ils choisissent l'e-mail. En outre, certaines enquêtes montrent que cela ne s'est pas amélioré depuis dix ans.

Certaines entreprises ont mis en place un traitement individualisé des clients en fonction de leur profil : elles ne traitent pas mal tous leurs clients ; elles disposent de données individualisées qui leur permettent de repérer les bons clients et de les choyer. Les bases de données extensives permettent un traitement personnalisé des clients, avec un bon service pour ceux qui génèrent une forte rentabilité, des tarifs plus élevés et un long délai d'attente pour les autres.

Si de telles pratiques répondent à des impératifs de rentabilité et à une logique de segmentation, elles sont toutefois dangereuses : elles peuvent provoquer un bouche-à-oreille négatif et détériorer la réputation de l'entreprise ; elles négligent le fait qu'un client peu rentable aujourd'hui peut le devenir par la suite. Si l'on souhaite différencier le service, il faut également différencier les messages publicitaires pour ne pas provoquer d'attentes excessives chez les clients qui ne bénéficieront pas d'un traitement privilégié. Les outils de communication **one to one** permettent de personnaliser la communication publicitaire tout autant que la prestation de service.

Autre évolution, les clients ont des attentes de plus en plus précises sur les services accompagnant les produits et demandent que ces services soient vendus séparément, avec un prix distinct pour chaque prestation. Ils apprécient d'avoir un seul interlocuteur et non pas un prestataire pour la livraison, un autre pour le service après-vente, etc.

**2-1-2) Les facteurs à prendre en compte dans le marketing des services :**<sup>2</sup>

Une activité de service est assez difficile à gérer dans l'optique marketing classique : contrairement au produit standardisé, la qualité du service rendu dépend pour une large part de facteurs liés au processus de production. Ainsi, lorsqu'un client se rend dans **une agence bancaire** pour obtenir un prêt, il rencontre sur place d'autres clients venus pour le même ou d'autres services ; il voit un environnement composé d'un bâtiment, d'un décor intérieur, d'un mobilier, etc ; il entre en contact avec le personnel de la banque. Dans les coulisses, tout un système d'organisation et de production soutient la partie visible du service rendu. Ainsi, les rencontres de service constituent des interactions complexes résultant de plusieurs facteurs. C'est pourquoi il est particulièrement important d'adopter une optique holiste.

---

(1) KOTLER Philip et autres, Opcit, P.472.

(2) KOTLER Philip et autres, Opcit, P.473.

Keaveney a identifié plus de 800 points critiques susceptibles d'inciter les clients à changer de prestataire, et qui peuvent être regroupées en huit catégories<sup>1</sup> :

**Tableau 1** : Les facteurs incitant les clients à changer de prestataire de service:

<p><b>Prix</b>            Prix élevé            Hausse de prix            Prix injuste            Prix décevant de service</p>
<p><b>Manque de praticité</b>            Lieu/horaires            Délai d'attente pour un rendez-vous Délai d'attente pour le service</p>
<p><b>Service défaillant</b>            Erreurs dans le service Erreurs de facturation Catastrophe            Interaction défaillante avec le personnel            Manque d'attention envers le client Manque de politesse Manque d'écoute Incompétence</p>
<p><b>Manque de réactivité après un service défaillant</b>            Réaction négative            Absence de réaction            Réaction réticente</p>
<p><b>Concurrence</b>            Meilleur service trouvé ailleurs</p>
<p><b>Problèmes éthiques</b>            Tricherie            Vente forcée            Insécurité            Conflit d'intérêt</p>
<p><b>Changement de fournisseur involontaire</b>            Déménagement du client            Fermeture du fournisseur</p>

Source : KOTLER Philip et autres, *Opcit*, P.475.

Le marketing des services exige en conséquence trois types de marketing : <sup>2</sup> externe, interne et interactif :

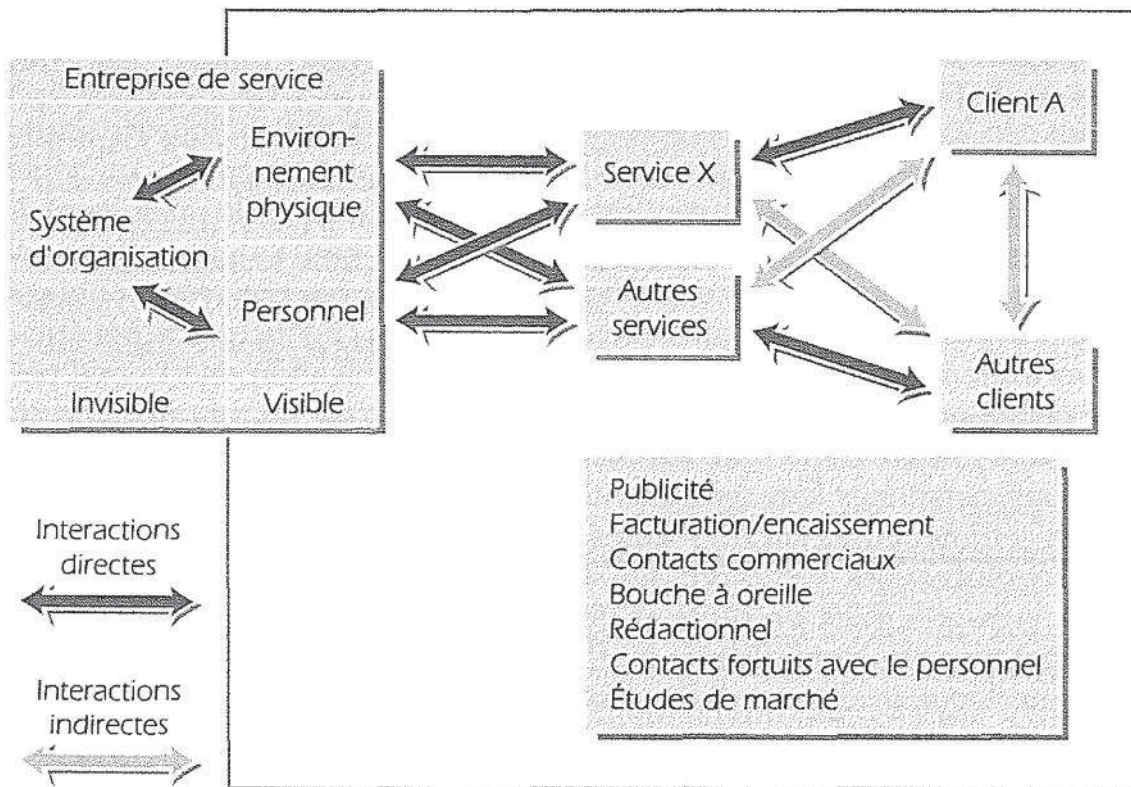
✓ **Le marketing externe** décrit le travail classique de préparation du service, de fixation des prix, de distribution et de communication.

✓ **Le marketing interne** signifie que l'entreprise doit former et motiver l'ensemble de son personnel dans l'optique de la satisfaction du client. Il ne suffit donc pas de créer un département marketing spécifique ; il faut « mobiliser l'ensemble de l'entreprise à la pratique du marketing ».

(1) KOTLER Philip et autres, *Opcit*, P.473.

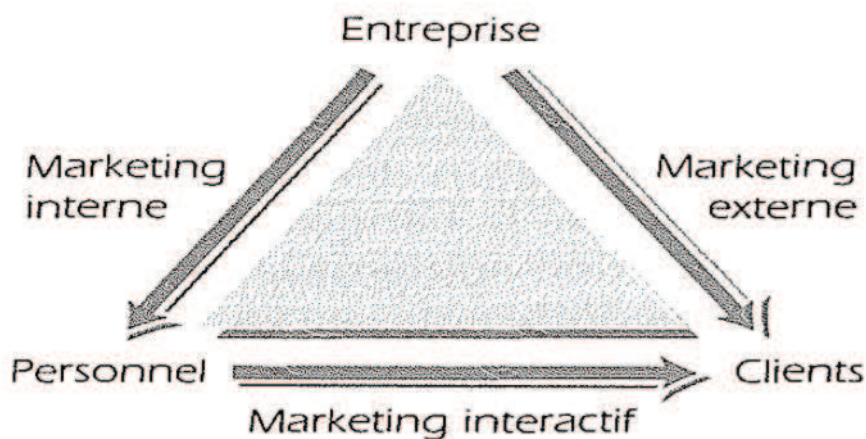
(2) KOTLER Philip et autres, *Opcit*, P.473

Figure 2 : l'organisation de l'entreprise de service dans une optique marketing :



Source : KOTLER Philip Bernard et autres, *Opcit*, P.474.

Figure 3 : Typologie du marketing dans une entreprise de service :



Source: KOTLER Philip et autres, *Opcit*, P.474.

✓ **Le marketing interactif** souligne que la qualité perçue du service est étroitement liée à l'interaction acheteur/vendeur. Le client ne juge pas seulement la qualité technique du service (l'opération chirurgicale a-t-elle réussi ?), mais également sa qualité fonctionnelle (le chirurgien inspirait-il confiance ?). C'est là que réside la faiblesse des services trop standardisés : si l'on gagne en productivité, on perd en qualité de contact avec le client, ce qui peut nuire à la qualité perçue.



### 2-1-3) La notion d'expérience :<sup>1</sup>

Pour de nombreux services, en effet, la satisfaction du client n'est pas tant liée au résultat final de la prestation qu'au vécu pendant cette prestation. L'expérience est composée d'émotions et de sensations que le responsable marketing peut anticiper et provoquer.

Le rôle de l'expérience est particulièrement important afin d'appréhender les activités culturelles, de tourisme et de loisirs, souvent conçues pour procurer des émotions aux visiteurs. La vente de produits dérivés, telles les oreilles de Mickey dans les parcs Disney, est alors un moyen de concrétiser le vécu de l'expérience et de s'en souvenir a posteriori. Aujourd'hui, de nombreux sites de loisirs sont élaborés autour d'un concept de simulation d'une réalité éloignée, ancienne ou purement imaginaire.

Ces concepts correspondent à ce que l'on appelle « l'hyperréaliste », c'est-à-dire ce qui se situe au-delà de la réalité, dans le cadre de situations où l'artificiel prime. Parfois, le décor copie la réalité mais il peut s'agir également de récréer un univers totalement imaginaire, fondé sur des mythes ou des fictions.

De tels sites touristiques et de loisirs reposent sur l'attrait du spectaculaire et sur la quête de nostalgie. Ils répondent aux attentes d'évasion et à la recherche d'expériences inattendues ou extraordinaires, de sensations nouvelles, qui caractérisent notre époque. L'authenticité ne joue aucun rôle dans ces prestations, bien au contraire. Réel et illusion sont mélangés et confondus.

**2-2) La gestion des marques de service :**<sup>2</sup> La gestion des marques concerne tout autant les produits tangibles que les services. Leur rôle est peut-être même renforcé par l'immatérialité de la prestation, qui rend le service parfois difficile à évaluer pour le client et accroît l'importance de l'élément fédérateur que constitue la marque. Tout comme dans les produits de grande consommation, certaines entreprises de service n'hésitent pas à faire coexister plusieurs marques sur une même catégorie de produit.

#### 2-2-1) La différenciation :

Les entreprises de service se plaignent souvent de la difficulté à différencier leur offre face à la concurrence. La déréglementation de plusieurs secteurs (télécommunications, transports, énergie, **banque**) a renforcé la concurrence par les prix. Si les consommateurs perçoivent les services offerts comme relativement homogènes, ils s'intéressent moins au fournisseur et davantage au prix. Pour sortir d'une telle spirale, les entreprises de service doivent différencier leur **image** et leur **offre**.

On peut parvenir à se différencier en ajoutant des innovations au service rendu, soit sur le cœur de la prestation, soit sur des éléments complémentaires.

**L'internet** est souvent utilisé pour ajouter certaines fonctionnalités au service, comme l'accessibilité immédiate et gratuite à certaines informations ou à certaines transactions. A l'inverse, certains services se différencient des services automatisés et fondés sur le web en ajoutant à leur prestation une dimension humaine. Le principal problème dans cette approche est la difficulté de se protéger contre l'imitation. Seul un courant continu d'innovation permet d'y parvenir<sup>2</sup>.

---

(1) KOTLER Philip et autres, Opcit, P.475.

(2) KOTLER Philip et autres, Opcit, P.481.

On peut également se différencier à travers **la rapidité et la qualité** avec laquelle le service est rendu. La différenciation par la qualité peut reposer sur la fiabilité du service rendu, en limitant les erreurs et les variations de qualité, ou sur la capacité de réaction à des urgences ou à des questions des clients. Ces axes reposent sur des facteurs organisationnels souvent difficiles à imiter pour les concurrents.

### **2-2-2) Les stratégies de marque dans les services :<sup>1</sup>**

Le caractère intangible des services affecte les stratégies de marque employées. Le choix des éléments constituant la marque requièrent une attention particulière. D'où l'importance de disposer d'un nom de marque facile à mémoriser, à compléter et à renforcer par les autres composants de la marque : le logo, les symboles, la signalétique, les aspects matériels entourant la prestation et les slogans. Ces éléments permettent de rendre plus concrets le service et les bénéfices-clés qui lui sont associés.

Dans les services, **nom d'entreprise** et **nom de marque** sont souvent similaires. En conséquence, **l'image** est souvent fortement influencée par la perception de l'entreprise dans son ensemble, sa crédibilité, la compétence de son personnel, la confiance et la sympathie qu'il inspire. Communication de marque et communication institutionnelle sont étroitement liées. Cela n'empêche pas la création d'un portefeuille de marques s'adressant à des cibles distinctes avec un positionnement différent. Souvent le nom de l'entreprise est associé avec un nom de marque fille évoquant le positionnement choisi.

### **2-3) La dimension organisationnelle du marketing des services :<sup>2</sup>**

#### **2-3-1) Le concept de servuction et son utilisation :**

##### **2-3-1-1) Qu'est-ce que la servuction ?**

Le concept de servuction est très simple dans son principe : « la servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service. »<sup>3</sup>

On doit donc distinguer dans la prestation de service, d'une part la servuction qui concerne le système d'organisation du service, et d'autre part le produit lui-même qui est proposé aux clients. Le concept de servuction a été conçu par deux auteurs français, Pierre Eiglier et Eric Langeard, puis a été développé en associant dans des publications postérieures deux auteurs anglo-saxons, Christopher Lovelock et James Bateson. Il permet de mettre au clair les différentes interactions qui rendent possible la prestation de service.

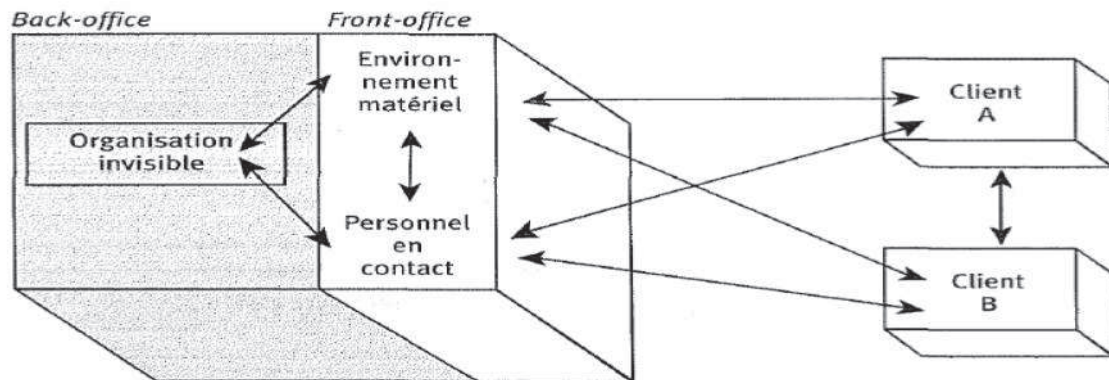
---

(1) KOTLER Philip et autres, Opcit, P.483.

(2) LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., Opcit, P.994.

(3) LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., Opcit, P.994

La figure 4 : une représentation simplifiée du modèle de servuction :



Source : LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., *Opcit*, P.994

➤ **L'interaction entre le client et le personnel en contact :** Une première interaction est celle qui existe entre le client et le personnel en contact. Sans client, il n'y a pas de service, et comme on l'a indiqué précédemment, le personnel en contact joue généralement un rôle très important dans la production de service. On doit distinguer les services à fort contact (par exemple coiffeur, formateur, etc.) des services à faible contact (assurance, Internet, banque...) qui ont chacun leur problématique.

➤ **L'interaction entre le client, le personnel en contact et l'environnement matériel :** Cependant le client n'est pas seulement en contact avec le personnel ; l'un et l'autre sont généralement en interaction avec un environnement matériel qui est celui du point de vente : agencement, décor, localisation, etc. Dans cet environnement, le « **support physique** » du service - c'est-à-dire : « tous les objets et équipements qui sont mis à la disposition du salarié ou du client pour permettre la réalisation du service »<sup>1</sup> est particulièrement important. On peut penser ici à la billetterie automatique de **l'agence bancaire**, à l'équipement informatique qui permet à l'agent de voyage de réserver un billet d'avion...ect

On a donc ici une relation triangulaire entre le client, le personnel en contact et les éléments matériels du service.

➤ **Le rôle de l'organisation interne :** L'interaction entre ces trois éléments du service n'est cependant généralement possible que grâce à un système d'organisation interne. Il faut entendre par là toute la partie de l'organisation cachée au client : la stratégie d'entreprise, le management, la structure organisationnelle et ses différents départements fonctionnels (finance, marketing, gestion des ressources humaines, etc.), les procédures, etc.

Si le client est uniquement en contact avec la partie visible de l'entreprise (le personnel en contact, l'environnement et le support physique), toute la partie immergée de l'organisation est décisive dans le processus de production de service. La formation et l'encadrement du personnel en contact, les procédures qu'il doit suivre, les moyens matériels qu'il a à sa disposition, l'agencement du lieu de vente, les produits qu'il vend sont déterminés par cette partie cachée de l'organisation, qui a donc une influence indirecte, mais déterminante, sur les clients.

(1) LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., *Opcit*, P.995.

La qualité de la prestation finale au client dépendra pour une large part de la bonne interaction entre les parties visibles et invisibles de l'organisation.

Le niveau opérationnel du système d'organisation interne a été appelé **back-office** pour le distinguer du niveau opérationnel visible par les clients, le **front-office** où a lieu l'interaction entre le personnel en contact et les clients. Ainsi, dans **une agence bancaire**, le personnel qui gère les tâches administratives et le personnel commercial. Dans certaines entreprises, la distinction entre les deux personnels est fortement marquée, alors que dans d'autres, le personnel occupe alternativement l'une et l'autre fonction.

➤ **Les interactions entre clients :**

Un dernier élément est celui de l'interaction des clients entre eux. Il peut paraître étonnant, au premier abord, d'intégrer cette interaction dans le système de servuction de l'entreprise. Pourtant, il s'agit d'un élément de la prestation de service qui influence le comportement ou l'attitude des clients et qui peut, dans une certaine mesure, être contrôlé par l'entreprise.

Certaines entreprises peuvent faire des interactions entre clients un aspect clé de leur politique marketing. Les stratégies visant à créer et développer de véritables communautés de clients en sont une illustration, de même, grâce à Internet, que la création de formes d'aide en ligne - qui complètent ou se substituent au SAV de l'entreprise. Dans certains cas, des interactions entre clients, loin d'être contrôlées, peuvent avoir un effet négatif sur la perception du service.

**2-3-1-2) Utiliser le modèle de servuction :**

L'intérêt du modèle de servuction est de mettre clairement en évidence les différents acteurs de la prestation de service et leurs interactions. Il souligne le fait qu'un service est un processus, ce qui le distingue fondamentalement d'un bien matériel en ce sens qu'il est indissociable de l'organisation qui le produit.

✓ **Définir la structure du système d'interactions :**

Le concept de servuction permet de penser le système de service dans sa globalité. Pour concevoir une servuction, il faut définir très clairement les résultats à atteindre, les éléments en interaction (quels types de clients, de personnel, de support physique), et les types d'interactions. Il s'agit donc dans un premier temps de définir la structure du système d'interactions.

Il est souvent utile de réaliser un diagramme ou un tableau qui, sur la base d'un concept de service, établit dans un modèle à trois entrées les différents types d'interactions prévisibles entre les clients, le personnel en contact et le support de service. On remontera ensuite vers le système d'organisation interne apte à optimiser ces interactions.

✓ **Adapter les servuctions aux segments de clients :**

Pierre Eiglier et Eric Langeard soulignent que la servuction implique la spécialisation, c'est-à-dire la nécessité de segmenter la clientèle.

Selon ces auteurs, les entreprises doivent définir plusieurs types de servuction. Chacun des segments de clientèle doit être traité par une servuction particulière et ils ne doivent pas être mélangés dans ce processus. L'expérience montre cependant que des servuctions peuvent être conçues avec une certaine flexibilité pour servir différents types de clients par les mêmes canaux, si cette flexibilité est bien sûr anticipée.



✓ **Définir la capacité de servuction :**

Outre la conception globale de la servuction et la spécialisation, il faut définir à l'avance la capacité de servuction. On établira ainsi la taille, le nombre d'unités de service, le temps requis pour délivrer le service, le nombre de clients qui peut être géré. Il s'agit là d'une des décisions les plus importantes que prennent les responsables d'entreprises, car les services ne se stockant pas, la gestion des flux est souvent délicate. La définition de la capacité de servuction se traduit souvent par la gestion des files d'attente, qui a donné lieu à beaucoup d'études et de recherches.

✓ **Définir la couverture géographique du service :** Une quatrième décision porte sur la couverture géographique du service. La plupart des entreprises de service desservent le marché à partir d'unités locales : **agences bancaires**, restaurants et hôtels, salles de cinéma, services de location, etc. Cela signifie que l'entreprise de service est souvent une entreprise en réseau, dont l'une des tâches principales est la gestion des sites de production de service.

L'éparpillement des unités locales pose non seulement des problèmes de coût et de logistique, mais également de gestion et de contrôle des opérations. Les possibilités d'économie d'échelle sont souvent problématiques. L'organisation d'un réseau implique également de prendre un certain nombre de décisions stratégiques, telles que :

Les unités locales seront-elles gérées en franchise, en partenariat, en pleine propriété par l'entreprise de service ?

Privilégiera-t-on la centralisation des opérations ou une gestion décentralisée ?

Favorisera-t-on la standardisation des opérations ou à l'inverse une localisation qui permet des adaptations au contexte local ?

✓ **Définir la politique technologique :**

Une cinquième décision porte sur **la place** et l'utilisation de la technologie dans la servuction. Par technologie, il ne faut pas seulement entendre les matériels (ordinateurs, machines automatiques, etc.), mais également deux autres éléments : **l'information** (données, gestion des données, conversion en information utilisable...) et **les méthodes** (développement de nouvelles machines, de nouveaux processus et façons de travailler liés à la technologie). Ces trois dimensions de la technologie sont liées, les avancées de l'une influençant les autres. La technologie et son utilisation peuvent constituer un avantage compétitif décisif pour les entreprises.

**2-3-2) Une méthode d'organisation du service autour du parcours du client « le blueprinting » :**<sup>1</sup>

Alors que le concept de servuction souligne l'importance des interactions pour la réalisation d'un service, elles sont d'autant plus difficiles à assurer que les entreprises sont généralement organisées en « silos ». Chacun s'y occupe d'un domaine d'activité spécifique : par exemple le marketing conçoit le produit, la direction informatique le système d'information de support, la direction des ventes délivre le produit auprès des clients, le service après-vente traite des problèmes d'installation ou de réclamations, etc. Il est extrêmement rare de trouver des entreprises ayant un « responsable de l'expérience du client » par ligne de produit, qui, comme un chef de produit dans les entreprises de biens de grande consommation, assure la coordination des différentes parties de l'organisation.

(1) LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., Opcit, P.1000.

Or le client vit pour sa part une expérience d'ensemble, de l'information qu'il reçoit sur un produit jusqu'au service après-vente : ce qu'il achète c'est l'ensemble des actions et réactions de l'entreprise qui constituent la prestation de service. Il existe donc un décalage entre l'expérience du client et ses attentes en termes de cohérence et de constance du service et le mode d'organisation de l'entreprise qui tend à traiter isolément chaque étape du « parcours du client » (customer journey).

Un outil particulièrement utile pour aider à surmonter cette difficulté organisationnelle est le schéma directeur d'un service, plus communément appelé par son terme anglais service blueprint. Blueprinting désigne la mise en œuvre de l'outil.

**2-3-2-1) Le principe du blueprinting :** La technique du blueprinting a été conçue et promue par le chercheur américain G. Lynn Shostack afin d'aider les entreprises à améliorer un service existant ou à concevoir de façon opérationnelle un nouveau service.

Son principe directeur est d'analyser ou de concevoir le service en partant du parcours du client et non des modes de fonctionnement internes à l'organisation.

**Le travail de blueprinting passe par quelques étapes clés :**

✓ **Identifier le service et les clients :** Plus la prestation étudiée est large, plus le schéma sera étendu et complexe. On peut commencer par un schéma général, qui sera séquence ensuite en cas de besoin, mais si la prestation de service est très différente en fonction des types de client, il vaut mieux réaliser plusieurs fois l'exercice, par segment de client. Le client en question peut être aussi bien un client externe qu'interne.

✓ **Identifier des actions clefs que le client entreprend au long de son parcours :** Il est indispensable de commencer la démarche d'analyse par les actions du client pour dessiner le blueprint, car c'est à partir de l'expérience du client qu'il faut évaluer ou concevoir l'ensemble de la prestation.

✓ **Indiquer les éléments tangibles perçus le client à chaque étape :** La tangibilisation du service, on l'a déjà souligné, est très importante dans la formation de la perception du client. Relever l'ensemble de ces éléments permet de les prendre en compte dans le travail de réflexion.

✓ **Identifier à chaque étape les interactions entre le client et le personnel en contact ou les interfaces technologiques :** Ce sont autant de moments cruciaux dans l'expérience que le client a du service. Pour une compagnie aérienne, cela peut être par exemple le personnel ou le kiosque d'enregistrement à l'aéroport quand le client vient se faire enregistrer.

✓ **Identifier les interactions non visibles entre le client et le personnel en contact ou les interfaces :** On a franchi ici la ligne de visibilité : l'interaction se produit par la voix ou l'écrit. Ce sera par exemple un centre d'appels, un envoi de fax ou d'email. Il est utile de distinguer les étapes 4 et 5 car un aspect important de l'étape 4 a trait à l'expérience physique et visuelle du client : attitude du personnel en contact ou design et ergonomie d'un site Web par exemple, alors que l'étape 5, si elle porte toujours sur des interactions, est plus simple et fonctionnelle.

- ✓ **En déduire les processus internes de support qui permettent au personnel ou aux interfaces en contact d'interagir efficacement avec les clients, et qui permettent de réaliser la prestation :**

Il est important, pour l'étude des services existants, d'analyser le parcours du client et les interactions tels qu'ils se produisent en réalité et non tels qu'ils devraient se produire en théorie. On remarquera que les interactions entre clients ne sont pas intégrées dans cet outil d'analyse qui se concentre sur l'interaction entre les clients et l'entreprise.

### **2-3-2-2) L'utilisation du blueprinting :<sup>1</sup>**

En se focalisant sur le parcours du client, cet exercice aide à renverser la perspective habituelle des entreprises, qui part des process internes pour définir l'offre. Le blueprint permet de voir le service avec les yeux du client dans une démarche « orientée vers le client ». Ce schéma directeur souligne l'interdépendance des différents départements de l'entreprise et l'importance d'une bonne coordination pour délivrer un service de qualité. À ce titre, l'exercice prend vraiment son sens quand il est réalisé en équipe avec des représentants de chacune des fonctions de l'entreprise concernées par le parcours du client. C'est autant un outil de réflexion que de pédagogie.

Le travail de blueprinting prend tout son intérêt quand on cherche à identifier ce que les Anglo-Saxons appellent de façon imagée les **OTSU** (Opportunities To Screw Up) qu'on pourrait traduire en français par les **OUPS** (Opportunités Uniques de Plantage Sévère). On se demandera à quelle étape et pour quelle interaction, la probabilité est la plus forte qu'un problème survienne.

Peut-il être corrigé par anticipation ou peut-on prévoir une procédure efficace de traitement a posteriori de l'incident s'il se produit ? Par exemple, si on sait que la mise en place d'un service est nécessairement longue, que prévoit-on pour l'expliquer aux clients, l'aider à avoir un bon niveau d'anticipation, réduire l'anxiété ou l'insatisfaction liées à l'attente ?

Une approche complémentaire consiste à rechercher des « opportunités d'émerveillement ». Il s'agit de se demander si, à une ou plusieurs étapes du parcours du client, on peut le surprendre en lui offrant plus qu'il n'attend, en délivrant plus que la promesse qu'on a faite. Ce sont ces moments qui marquent un client et qui donnent au service une image d'excellence.

Le blueprint permet d'analyser pour agir. L'exercice doit donc non seulement conduire à mieux comprendre, mais également à dégager des idées et des recommandations qu'il s'agira ensuite de mettre en œuvre. Il faut donc relever les idées, suggestions, commentaires instructifs qui ne manquent pas de jaillir des discussions lors des travaux collectifs.

Un autre aspect important du blueprint est son pouvoir de communication. La plupart des collaborateurs d'une entreprise n'ont pas toujours une vision d'ensemble des interactions internes et externes qui concourent à délivrer la prestation de service et leur importance pour l'expérience du client. Le schéma directif, une fois élaboré, pourra être présenté et discuté avec tous les membres

des départements concernés afin que chacun comprenne son rôle et sa contribution dans l'ensemble. C'est donc à la fois un outil de collaboration et d'information.

---

(1) LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., *Opcit*, P.1002.

Enfin, le responsable marketing d'une entreprise de service, même s'il n'a pas la responsabilité de coordonner l'action des départements internes, peut prendre l'initiative de cet exercice collectif pour enclencher une dynamique de collaboration. Cette démarche peut être particulièrement utile pour améliorer la qualité d'un service ou pour préparer le lancement d'une offre.

### **2-3-3) L'importance du personnel en contact : distinguer les services à fort et faible contact « high touch / low touch »<sup>1</sup> :**

Certains services requièrent des interactions directes et fortes entre les personnel en contact et les clients (**high touch**), alors que d'autres fonctionnent selon le principe du **self-service** ou de l'interaction entre les clients et une interface électronique, comme les services par Internet (**low touch**). Il peut également arriver que des services commencent par des interactions fortes avec le personnel en contact lors de la vente, d'une inscription ou de la mise en place d'une prestation et se poursuivent par des interactions low touch (par exemple l'abonnement à un fournisseur d'accès à Internet).

Chacun de ces deux grands types de service, high touch et low touch, ont des problématiques propres :

#### **2-3-3-1) Les services à forte interaction avec le personnel en contact :<sup>2</sup>**

Un courant de recherche important s'est développé pour étudier les entreprises de service où le personnel en contact joue un rôle important. Quelques-uns des résultats de ces recherches sont les suivants :

➤ **Les frontières de l'entreprise de service avec l'extérieur sont poreuses :**

Dans les services, la frontière entre l'organisation et son environnement est particulièrement perméable, ce qui se traduit par le fait que des processus et des phénomènes internes à l'organisation sont perceptibles par les clients, ce qui influence leur évaluation du service.

➤ **Le personnel en contact, qui a un rôle frontière entre l'organisation et la clientèle va être le principal vecteur de diffusion de ce climat interne à l'égard des clients :**

C'est généralement à travers le comportement du personnel que le client perçoit les changements ou l'ambiance sur le lieu de travail.

Un personnel en contact démotivé, stressé ou insatisfait aura une influence négative sur la perception du service par le client soit parce que le personnel en contact n'aura pas un comportement adapté pour servir au mieux le client, soit parce que le client percevra de façon explicite ou implicite les tensions à l'intérieur de l'unité de service.

➤ **La satisfaction des salariés dans leur travail est la résultante de beaucoup de phénomènes, qui sont liés à leur personnalité, à leur passé, mais également à ce qui se passe sur leur lieu de travail :**

La gestion du personnel a une forte influence sur la satisfaction et la motivation des salariés. Le marketing des services est ainsi étroitement lié à la gestion des ressources humaines.

(1) LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., Opcit, P.1004.

(2) LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., Opcit, P.1005.

**2-3-3-2) Les services à faible interaction avec le personnel en contact :**

Dans ce type de services, les interactions avec le personnel en contact sont quasiment inexistantes ou ponctuelles et espacées dans le temps. Parfois, elles ne se produisent qu'au moment de la vente, de la souscription du contrat, de l'installation. Les services en ligne, la banque à distance, la vente à distance, les télécommunications, l'assurance sont quelques exemples de ce type de service.

Ces prestations à faible interaction humaine, ayant des coûts de personnel plus faibles, sont souvent aussi des prestations à prix réduits. Un autre avantage de ces services automatisés est de satisfaire le besoin d'autonomie d'une partie de la clientèle pour qui ces procédures relèvent de la routine.

**Les services à faible interaction avec le personnel en contact peuvent cependant soulever trois types de difficulté spécifiques :**

- Les prestations peuvent être mal adaptées à certains clients, qui ne sauront ou n'aimeront pas utiliser les interfaces automatiques. L'entreprise peut assumer cette situation en segmentant son marché et en éradiquant de ses cibles ce type de clientèle. Elle peut aussi adopter une politique multicanale qui permet à ces récalcitrants d'utiliser les canaux plus traditionnels ;
- L'automatisation rend d'autant plus critique le traitement des incidents et les moments d'interaction humaine. Le client, face à une erreur ou une interface mal conçue, doit pouvoir contacter une personne en recours pour ne pas rester bloqué dans un processus défaillant. Dans les services low touch, les moments d'interaction humaine sont d'autant plus importants qu'ils sont rares ;
- si l'automatisation est bonne pour la réduction de coûts, elle ne l'est pas pour développer et nourrir une relation avec les clients. Les services à faible intensité de contact comme les assurances, ou à interface automatiques comme les sites Web, instaurent des interactions distantes et souvent froides qui ne favorisent pas la fidélisation des clients. Un programme relationnel peut créer de nouvelles opportunités d'interaction là où elles font défaut et différentes tactiques existent pour recréer du lien sur Internet.

**2-3-4) La place et le rôle de la fonction marketing dans l'entreprise de service : <sup>1</sup>****2-3-4-1) Le département marketing ne peut pas jouer le même rôle dans une entreprise de service et dans une entreprise qui fabrique des biens :**

Une large part de l'activité d'un département marketing dans les entreprises qui fabriquent des biens, tourne autour du produit : conception, gestion de la gamme, tarification, communication, distribution... Ces actions s'appuient bien entendu sur une connaissance approfondie des clients et des concurrents.

Les départements marketing des entreprises de service ont fréquemment une activité similaire : étude des clientèles et gestion des produits. Cependant la transposition dans les entreprises de service de ce mode de fonctionnement, peut soulever des difficultés importantes. En effet, dans les services, l'offre n'est pas seulement constituée par les produits, mais également par la servuction.

---

(1) LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., Opcit, P.1009.

**2-3-4-2) La fonction marketing au sein d'une entreprise de service doit intégrer, dans son action et son organisation, les contraintes spécifiques de la servuction :**

La tâche du département marketing est de mieux comprendre les clients en s'appuyant sur des études de marché, de concevoir et gérer le marketing-mix associé au produit.

Comme dans les services, le produit n'a de réalité qu'au niveau opérationnel, parce qu'il va être présenté, délivré, voire produit, par le personnel en contact avec les clients. La mise en œuvre de la politique marketing a besoin de la participation effective du niveau opérationnel et de la collaboration du personnel en contact.

**➤ Le personnel en contact est une source fondamentale d'information et de retour d'expérience :**

La connaissance du client ne se limite pas seulement à des études de marché, elle s'acquiert également par l'expérience d'un contact continu avec les clients. La relation entre le niveau opérationnel et le département marketing ne peut donc pas uniquement se réaliser de haut en bas, mais doit également aller de bas en haut.

Le personnel en contact et son encadrement sont des sources très précieuses pour donner des informations de première main sur les clients et la servuction actuels de l'entreprise. Ces informations ne se substituent pas aux études de marché (qui fournissent des renseignements sur le marché et pas seulement sur les clients actuels, et qui ont une nature plus objective), mais elles en constituent un complément indispensable.

**➤ Le département marketing doit mener une double politique « marketing des produits et marketing interne » :**

Le marketing des produits doit s'accompagner d'un marketing interne, qui consiste d'une part à interroger le niveau opérationnel sur ses besoins et son expérience de terrain, et d'autre part à expliquer, promouvoir et faire partager la politique marketing adoptée.

L'importance du personnel en contact, comme source d'information et dans la qualité du service délivré, justifie qu'il fasse l'objet de l'attention soutenue du marketing. Il en va de même pour le public des responsables hiérarchiques locaux, qui dirigent les opérations au niveau régional : même dans les entreprises centralisées où ils ne sont pas décisionnaires, leur contribution est déterminante pour définir une politique qui a un sens opérationnel.

Le département marketing doit non seulement se soucier de vendre ses produits aux clients, mais également de les « vendre » en interne : expliquer, argumenter, convaincre. Ce rôle se retrouve du reste dans les entreprises fabriquant des biens, le département marketing « vendant » les nouveaux produits à la force de vente.

**➤ La place de la fonction marketing dans l'organisation :**

La place du département marketing dans les entreprises de service est loin de faire l'objet d'un consensus parmi les spécialistes, car les entreprises de service ont des organisations très différentes : la fonction d'un département marketing varie selon que l'entreprise est monosite ou multisites, que l'offre est standard ou sur mesure, que le contact entre le client et le personnel est intense ou occasionnel, etc.

Les fonctions du marketing peuvent être centralisées dans un département qui travaillera étroitement avec la direction générale pour la définition de la stratégie marketing de l'entreprise



(quels segments de clientèle, avec quel type de servuction et de produits et quelle couverture géographique) et collaborera avec les opérationnels pour définir et ajuster la servuction et les caractéristiques des produits.

Dans une autre configuration, seules certaines fonctions du marketing sont centralisées (études de marché, études du personnel, stratégie marketing et politique générale de produit...), alors que les autres fonctions du marketing sont décentralisées et localisées pour servir de support aux services opérationnels (études de marché locales, politique tarifaire locale, communication locale, plan local d'actions commerciales...).

➤ **Les trois rôles du département marketing dans une entreprise de service :**

On peut résumer le rôle du département marketing dans une entreprise de service en disant qu'il consiste à :

- ✓ Prendre en charge les fonctions traditionnelles de connaissance du marché et de gestion des 4 P ;
- ✓ Nourrir sa connaissance du marché et améliorer la politique de produit en interrogeant le personnel en contact et les responsables opérationnels locaux ;
- ✓ Assurer un rôle d'assistance, de conseil et d'animation auprès des différents départements et aux différentes unités opérationnelles pour leur permettre de mieux servir leurs clients et de mieux faire face à leur concurrence locale. Le département marketing a ainsi deux types de clients : les clients de l'entreprise et « les clients internes », c'est-à-dire les unités opérationnelles qu'il sert.

**2-3-4-3) Au-delà du département marketing, l'orientation vers les clients :<sup>1</sup>**

Que la fonction marketing ne doive pas se limiter au département marketing a été particulièrement souligné dans ce qu'on appelle l'école « nordique » des services.

**Gummesson** écrit «qu'il existe une très grande interdépendance entre les départements traditionnels d'une entreprise de service - la production, la livraison, le personnel, l'administration, la finance, etc. - et le marketing. Par conséquent, il est plus approprié de parler de management orienté vers le marché que d'employer le label traditionnel de marketing management dans les entreprises de service ».

**Grönroos** indique pour sa part que « la façon dont le responsable d'**agence bancaire**, le guichetier, le salarié de l'agence de voyage, le standardiste, le guide de tourisme, le coiffeur ou le serveur traite les clients, ce qu'il dit et la façon dont il se comporte, est décisif pour le service que perçoit le client. Chaque salarié d'une entreprise de service agit par conséquent comme un vendeur et est impliqué dans l'effort de communication de l'entreprise [...]. Dans une entreprise de service, pratiquement chaque salarié appartient au "département marketing"».

Qu'une entreprise soit orientée vers les clients ou non ne dépend pas seulement de son département marketing. La fonction marketing, qui consiste à comprendre les besoins des clients pour les satisfaire mieux que les concurrents, n'est pas seulement la tâche des spécialistes de la politique des 4 P.

Le marketing dans l'entreprise de service dépend donc à la fois d'une politique marketing au sens restreint du terme dans laquelle le département marketing joue un rôle important et d'une orientation vers les clients qui implique l'ensemble de l'organisation.

(1) LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., Opcit, P.1012.

Le département marketing n'est qu'un des rouages de cette orientation. Tous les autres départements de l'entreprise participent à des titres variés au processus de création du service et ils doivent chercher de quelle façon ils peuvent optimiser le service final qui sera rendu au client. La direction générale, pour sa part, a un rôle majeur dans la définition, renonciation et la réalisation de cette orientation, à travers la politique qu'elle conduit et les valeurs qu'elle communique.

**Section 3****Notions sur le secteur et le marketing bancaire****3-1) Notion sur la banque :**

**3-1-1) Définition de la banque :** « La banque est une institution financière assurant par création monétaire, une grande partie du financement de l'économie grâce à des prêts variés, adaptés aux besoins des emprunteurs. Les banques assurent également la circulation de la monnaie scripturale »<sup>1</sup>

La fonction fondamentale de la banque (commerciale) est l'intermédiation entre les déposants et les emprunteurs (l'intermédiation financière), et entre créanciers et débiteurs pour ce qui est des transferts de fonds (intermédiation dans la gestion des moyens de paiement) ; le banquier est un intermédiaire entre tireur et bénéficiaire d'un montant transféré.

Par opposition, on appelle désintermédiation toute possibilité de réaliser des opérations hors circuits bancaires, le marché financier par exemple.

**3-1-2) L'activité bancaire :** L'activité de banque consiste à collecter des fonds qui, mobilisés sous des formes variables (par l'octroi d'un prêt par exemple) permettent le financement de l'activité économique.

Les banques englobent la réception des fonds publics, et les mettent à la disposition de la clientèle, ainsi que la gestion des moyens de paiement. Les fonds recueillis sont affectés à la conduite d'opérations de crédit, elles-mêmes génératrices de nouveaux dépôts par le supplément de monnaie qu'elles sont amenées à créer :

Les banques sont au centre du processus de création monétaire.

Les banques jouent un rôle particulièrement important puisqu'elles assurent la majeure partie de la création de monnaie, principalement par l'octroi de crédits à leur clientèle, mais aussi l'acquisition de devises.

Nombreuses, les activités des banques de dépôts se divisent entre les services aux particuliers, les activités de crédit et les services effectués pour le compte de l'Etat ou pour celui des émetteurs de valeurs mobilières : <sup>2</sup>

Les services rendus aux particuliers sont le plus souvent rendus gratuitement en contrepartie du dépôt de fonds non rémunérés. Ils comprennent toutes les activités ayant trait à la gestion des comptes de dépôts (règlement et encaissement des chèques, recouvrement des factures exécution des ordres de virement, gestion des règlements par carte bancaire et carte de crédit... etc.)

L'octroi de crédits, aux entreprises comme aux particuliers, est la principale source de profit pour les banques : celle-ci consentent des découverts, des avances, des prêts et pratique également l'escompte d'effets de commerce.

(1) BIALES M., « Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains », Edition FOUCHER, Paris, 1999, P.50.

(2) CHEHRIT K., « Techniques et pratiques bancaires », Edition Grand Alger Livres, Alger, 2003, P.25.



Les services effectués pour le compte de l'Etat comprennent le placement des emprunts de l'Etat notamment les bons du trésor.

Pour obtenir la monnaie qui leur est nécessaire dans leurs opérations de création monétaire, les banques de second rang se refinancent auprès de la banque du premier rang.

Avec le passage d'une économie d'endettement où les banques financent l'activité économique à une économie de marchés financiers où les marchés des capitaux jouent un rôle essentiel, les institutions bancaires ont du, notamment dans les années 80, redéfinir leur activité, principalement en développant leurs concours aux entreprises par l'acquisition de titres et en se procurant des ressources par l'émission de titres et en se procurant des ressources par l'émission des titres sur les marchés de capitaux.

### **3-1-3) Le circuit bancaire :<sup>1</sup>**

L'activité des banques consiste, en fait, à transformer des dépôts en crédits, ce qui explique leur rôle déterminant dans le processus de création monétaire.

Deux types de dépôts peuvent être effectués auprès des banques :

Des dépôts à vue : le retrait ne nécessite pas de préavis (c'est le cas des comptes chèques, des comptes sur livrets, des comptes spéciaux et des comptes courants des entreprises commerciales)

Des dépôts à terme : ils ne peuvent faire l'objet d'un retrait qu'à échéance fixe (un retrait anticipé reste néanmoins possible, tout en entraînant la perte de certains avantages liés au dépôt à terme, en particulier une réduction du taux d'intérêts)

A partir de ces dépôts, la banque dispose de fonds qu'elle peut utiliser librement, à condition d'être toujours en mesure de les restituer si le déposant le demande.

Pour ce faire, elle est tenue de respecter un certain rapport entre ces services de monnaie et les prêts qu'elle consent, rapport que l'on appelle son coefficient de liquidité. Cette exigence de solvabilité des établissements de crédits est renforcée par le mécanisme dit des réserves obligatoires que chaque banque doit constituer auprès de sa banque centrale.

En effet, par sa seule volonté, son client pourra utiliser des moyens de paiement auxquels ne correspond aucun dépôt, ce qui revient à créer de la monnaie. En revanche, lorsque le client remboursera la banque, il y aura destruction de monnaie. Si l'économie est en situation de croissance, le montant de la monnaie détruite restera inférieur à la création réalisée, et il y aura gonflement de la masse monétaire.

Le même phénomène s'observe lorsqu'une banque achète des devises à l'étranger (elle crée de la monnaie nationale en contrepartie) ou lorsqu'elle consent des avances au trésor public, le banquier de l'Etat. Dans le cadre d'un tel système, on empêche les banques de créer indéfiniment de la monnaie : le montant autorisé à créer dépendra donc, en dernière analyse, de leur capacité réelle de remboursement.

### **3-1-4) Le rôle de la banque :<sup>2</sup>**

Dans une économie moderne, la majorité des échanges des biens se fait par l'intermédiaire de la banque. Chaque agent économique : état, entreprise, particulier, peut détenir à certains moments, une quantité de monnaie supérieure à ses besoins. Cependant, en d'autres cas, il vient à en manquer pour faire face à ses dépenses de trésors et d'équipement.

(1) LUC B-R., « *Principes de techniques bancaires* », Edition DUNOD, Paris, 2006, P.32.

(2) CHEHRIT K., *Opcit*, P.63.

**3-1-5) Les clients de la banque :**

Le marché de la banque se subdivise en trois grands segments de clientèle : les particuliers, les professionnels et les entreprises ;  
La relation entre la banque et les clients particuliers a évolué depuis 1990 ;  
Dans le passé, l'octroi de crédit était réservé aux entreprises industrielles ;  
Les banques de dépôts ne s'intéressaient pas au particulier ;

**3-1-5-1) Clients particuliers : <sup>1</sup>**

Un particulier est une personne physique qui exprime des besoins bancaires en dehors de toute activité professionnelle, à titre personnel et privé.

**a) Caractéristiques des clients particuliers :**

Ces caractéristiques permettent l'identification des clients particuliers et de distinguer l'intérêt qu'apporte ces clients à la banque :

**b) Identification des clients particuliers :**

Les informations suivantes distinguent les personnes physiques :

L'état civil : nom, prénom, date et lieu de naissance, nationalité, adresse, état marital, profession, ...

Le patrimoine : actif et passif ;

La capacité civile : majeur, mineur, incapable.

**c) Intérêt des clients particuliers pour la banque :**

Forte rentabilité du marché des particuliers pour la banque :

Ressources non rémunérées ;

Source de commissions ;

Division et répartition des risques.

**d) Besoins des clients particuliers :**

Les besoins du particulier découlent de l'excédent ou du déficit de son budget :

**➤ Budget du particulier :**

Le budget du particulier sert à couvrir des dépenses mensuelles ou régulières ;

Il est constitué de l'ensemble de ses revenus (salaire ou pension retraite) ;

Les préoccupations quotidiennes du particulier s'expriment sous la forme de besoins bancaires ;

➤ **Le budget peut être :** Déficitaire, les charges à financer dépassent les rentrées d'argent du particulier. Ou bien excédentaire, les ressources du particulier sont supérieures à ses besoins; Équilibré.

**➤ Besoins de base du particulier :**

Besoin de sécurité : déposer, gérer et disposer des fonds que le particulier possède en toute sécurité (ouverture de compte) ; prémunir contre tout risque de dépenses imprévues (accidents, maladie, protection de la famille, ...) ;

Besoin de commodité : utilisation facile des fonds déposés sur le compte bancaire (moyens de paiement) ;

**Besoin de placement :** épargner pour les mauvais jours et rentabiliser l'épargne (produits monétaires, produits financiers) ;

(1) DESCAMP C. et SOICHOT J., « *Economie et gestion de la banque* », Edition BANQUE, Paris, 1979, P.66.

**Besoin de crédit :** pour satisfaire les désirs de consommation, le particulier peut contracter un emprunt à court terme, moyenne ou longue échéance de remboursement.

### **3-1-5-2) Clients professionnels :**

Un professionnel est un entrepreneur ayant une affaire personnelle et travaillant pour son propre compte. Il se définit par son activité professionnelle exercée dans un but lucratif.

#### **a) Identification des professionnels :**

Les clients professionnels s'identifient généralement grâce à :

L'appartenance à une activité professionnelle.

La recherche d'un profit.

La séparation entre patrimoine personnel et patrimoine professionnel.

La variabilité du revenu en fonction de la nature de l'activité (avocat, artiste, médecin, prestataire immobiliers,...)

#### **b) Besoins et attentes des professionnels :**

##### **Les besoins :**

- ✓ Faiblesses des données statistiques ;
- ✓ Un marché important appelé à croître ;
- ✓ Une diversification des besoins ;
- ✓ Leur activité nécessite une large compétence et de connaissance (comptable, juridique, fiscale et financière) ;

##### **Les attentes :**

- ✓ Une qualité de service
- ✓ Une démarche de proximité (banque à distance,...) ;
- ✓ Une gestion personnalisée (mise en place de structure dédiée à ces clients) ;
- ✓ Un allègement des formalités administratives ;
- ✓ Accès facile aux différents financements ;
- ✓ Assistance en cas de difficultés ;

### **3-1-5-3) Clientèle des entreprises :**

C'est une activité d'une personne ou d'un groupe de personnes qui travaillent pour fournir des biens ou des services à des clients, l'objectif des entreprises est de satisfaire ses clients pour gagner de l'argent.

#### **a) Caractéristiques des entreprises :** On distingue :

- ✓ Les entreprises fonctionnent dans un cadre prédéterminé par la loi.
- ✓ Possibilité d'avoir une entreprise à titre personnel.
- ✓ Constitution d'une personne morale sous forme de société.
- ✓ Le marché de l'entreprise est le marché traditionnel des banques.

#### **b) Les besoins des entreprises : Sont partagés en deux catégories :**

- ✓ **Services rendus par la banque :** ce sont des services similaires à ceux offerts aux particuliers et aux professionnels.

- ✓ **Concours financiers** : crédits d'exploitation (crédit de trésorerie, crédit de mobilisation), crédits d'investissement (crédit à moyen terme, crédit à long terme, marché financier), crédit bail, crédits extérieurs (crédit fournisseur, crédit acheteur).

### 3-2) Généralité sur le marketing bancaire :

#### 3-2-1) Concept du marketing bancaire :

##### Définition du marketing et le marketing bancaire :

Le marketing est une démarche venant de la manière dont les méthodes sont préparées, orientées, mises en œuvre, coordonnées et contrôlées. Quelque soient les tendances, nous partageons l'idée que ces techniques permettent à l'entreprise de mieux connaître, s'adapter et conquérir des marchés.

**Bernard KRIEFF** définit le marketing comme « la conquête et l'analyse scientifique profitables des marchés ».<sup>2</sup>

**Michel BADO**C définit le marketing bancaire comme « un état d'esprit destiné à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives de la banque vers la satisfaction de la clientèle ».<sup>1</sup>

D'après ces définitions on constate que le marketing est basé sur la conquête du marché visé, dans le but d'améliorer la rentabilité de l'entreprise.

#### 3-2-2) L'émergence du marketing bancaire :<sup>3</sup>

En réalité, pendant longtemps, la gestion de la banque a reposé sur trois piliers : la fonction commerciale, la fonction financière et comptable, la réglementation d'usage. La fonction informatique est venue compléter ces trois piliers.

Jusqu'à ces dernières années, la profession bancaire a ressentie la nécessité de pratiquer la démarche marketing, car elle se trouve doublement orientée vers la clientèle à la fois comme apporteur de capitaux ( marché de ressources ) et débouché nécessaire à sa production ( marché des emplois).

A partir des années 90, le marketing paraissait alors intégré à la démarche bancaire et comme dans toute autre entreprise, il n'avait plus à être considéré comme « effet de mode » mais s'inscrivait dans une nécessaire démarche stratégique.

La libéralisation de l'activité bancaire, a suscité la répartition des banques en trois volets distincts (banques d'affaires, banques de crédit long et moyen terme et banques de dépôts). Parmi les quatre volets du marketing, seule la politique de communication semble être utilisée. Et pour mieux comprendre l'application du marketing bancaire, diverses voies peuvent être explorées par rapport aux autres champs aussi divers du Marketing ; certains auteurs se sont investis à lever la voile sur cette conception.

(1) BADO C Michel, « *Marketing Management Pour les Sociétés Financières* », Editions d'ORGANISATION, Paris, 1997, P.28.

(2) KRIEFF B., « *Marketing* », Edition DUNOB, Paris, 1984, P.06.

(3) DESMICH F., « *Pratique de L'activité bancaire* », Edition DUNOB, Paris, 2004, P.03.

### 3-2-3) L'évolution du marketing bancaire : <sup>1</sup>

L'évolution des banques européennes vers une intégration du marketing au sein de leur structure a commencé au début des années 70. A partir de cette date, le concept a été étendu à d'autres secteurs d'activités, et c'est ainsi que l'on a progressivement parlé de marketing industriel, de marketing des achats, de marketing des services et de marketing bancaire qui feront l'objet de notre étude.

Cette discipline était apparue aux USA, à partir de 1970 années de la création de l'Association Américaine de Marketing Bancaire « The Bank Marketing Association ». Elle se limite seulement à stimuler les échanges d'idées d'information parmi les responsables de la publicité bancaire.

Dans la majorité des cas, la crise de 1929, a eu des effets néfastes sur l'économie jusqu'à 1933. Durant cette période, plusieurs banques américaines firent faillite et disparurent. Le temps de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale n'était pas propice au développement de l'esprit et d'une politique marketing. Ce n'est qu'après cette guerre que le retour à l'expansion allait permettre aux banques de découvrir le marketing, par la conquête de nouveaux marchés, celui des particuliers (les banques n'accordaient alors d'importance qu'aux entreprises).

Selon **P. Komer** <sup>2</sup>, le marketing bancaire est passé par 5 étapes successives :

- ❖ Publicité
- ❖ Amabilité=sourire
- ❖ Innovation
- ❖ Positionnement
- ❖ Analyse, planification, contrôle

En Europe, le marketing bancaire est apparu dans les années soixante. Les banques eurent alors à faire face à une concurrence accrue sur le plan de l'épargne, des mesures marketing furent adaptées : la distribution des primes ou cadeaux par des experts en promotion et agents de publicité fut la première action marketing pour une nouvelle clientèle.

Cette étape fut ferme, parce qu'elle n'est pas suffisante, il leur fallait élargir leur conception marketing pour plaire aux clients, d'où la nécessité d'introduire dans les banques une ambiance plus chaleureuse par le sourire et la formation de banquiers, afin d'apporter une marge supplémentaire.

(1) BELLANGER S., « *Initiation à la mercatique bancaire, banque et marketing* », Edition BANQUE, Paris, 1977, P.19.

(2) KOMER P., « *Rapport sur l'évolution du marketing bancaire* », Conférence E.F.M.A, juin 1977, P.06.

Ce fut la seconde étape qui s'annula du fait de la prolifération d'actions semblables par la concurrence, il fallait à présent penser aux clients en terme de besoin à la demande. Les banques proposaient de nouveaux services pour répondre à la demande ; ce fut la 3<sup>ème</sup> étape.<sup>1</sup>

Dans certains cas, il arrive que plusieurs banques innovent, souvent et fassent de la publicité en même temps. Ce fut la situation génératrice de la 4<sup>ème</sup> étape : le positionnement. Pour se différencier les banques doivent choisir en se positionnant sur le marché. En réalité, cette conception de positionnement marketing, dépasse celle de la création d'une image. Il est à cet égard, nécessaire que l'image soit souvent façonnée à partir d'un logo.

Malgré un logo riche en signification, la clientèle ne fait pas toujours la différence fondamentale entre établissement ; bien que le positionnement peut-être considéré comme une information permettant un choix plus judicieux de la part du client suivant ses besoins. La mise en place d'un système d'analyse de planification et de contrôle constitue la dernière étape de développement du marketing bancaire.

La banque se dote alors d'un véritable département marketing composé de plusieurs entités :

- Un service de recherche et de prévision : sa fonction, la réalisation des études nécessaires à la mise en œuvre des plans d'actions marketing.
- Un service de planning, qui a pour tâche de centraliser les propositions de la direction générale, puis d'élaborer et de redonner la mise en œuvre du plan marketing au niveau de l'unité ou du siège.
- Un service de communication externe, chargé de l'élaboration des campagnes publicitaires institutionnelles, et enfin une équipe de chefs de marché et de produits dont les activités correspondent aux différents segments de clientèle.

Ces responsables sont, pour les secteurs d'activité qui les concernant à la fois des hommes d'analyse, de planning, d'assistance et de communication.

### **3-2-4) L'extension du marketing bancaire : <sup>2</sup>**

A l'heure actuelle, les banques accordent une grande importance au client, car il est le bénéficiaire des services, s'il était absent, l'acte d'échange ne pourra pas s'accomplir, et le service ne verra pas le jour. Il est par excellence l'élément primordial de la fonction marketing et pour répondre aux besoins de la clientèle la fonction marketing doit intégrer le concept de marketing management.

Le marketing management constitue une évolution souhaitable du marketing de la banque, il se préoccupe d'avantage de la définition des orientations stratégiques, de l'adaptation des structures et des mentalités, de l'assistance méthodologique et technique aux réseaux nationaux et internationaux sa réalisation repose sur trois piliers : stratégique, organisationnel, et opérationnel.

#### **a) Le marketing stratégique :**

Le but du marketing stratégique est d'éviter de prendre des décisions opérationnelles au hasard sans réflexion préalable. De nombreuses erreurs, peuvent être commises dans une transaction au niveau des clients, alors par une réflexion stratégique préalable, la banque vise à éviter les nombreuses erreurs perpétrées par des actions marketing conçues de manière désordonnée.

(1) TOURNOIS N., « *Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* », Edition MASSON, Paris, 1989, P.75.

(2) BADO M., « *Rénover le marketing bancaire, Banque Stratégie* », N°216, juin 2004., P.34.

Le marketing stratégique, est d'abord un instrument de contrôle, et de prévoyance, dans le but d'apporter aux responsables un éclairage suffisant pour qu'ils puissent décider auprès de leurs clientèles. Le marketing stratégique ne concerne pas seulement la direction générale ou régionale, mais aussi les agences opérationnelles décentralisées.

**b) Le marketing organisationnel :** La réussite du marketing organisationnel repose sur la capacité à mobiliser l'ensemble des collaborateurs des banques. Cette vision est d'autant plus nécessaire si le choix de l'établissement s'oriente vers une politique de distribution multicanaux.

**c) Le marketing opérationnel :** Le rôle du marketing management dans sa phase opérationnelle, consiste avant tout à améliorer et développer progressivement les moyens physiques d'action, dans le seul but être à jour avec les impératifs de gestion technologique qui sera en compétition à l'échelle mondiale.<sup>1</sup>

Ce changement est difficile à assumer, car il ne peut se réaliser à terme. Le succès des banques, quelle que soient leurs tailles, ne peut avoir lieu, sans l'adhésion de la clientèle aux propositions des produits et services présentés. Ceci ne peut se faire sans la mise en place d'une politique de distribution adéquate. Pour le responsable, la mobilisation du personnel et l'attraction des clients réclament l'engagement d'une importante politique d'information et de communication interne et externe.

### 3-2-5) Spécificités du marketing bancaire : <sup>2</sup>

Si le marketing est avant tout un état d'esprit, destiné à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives de la banque vers la satisfaction de la clientèle, il ne doit pas réaliser ce désir au détriment de l'intérêt de l'entreprise. En particulier des deux impératifs fondamentaux que sont sa rentabilité et le maintien ou l'amélioration de son image. C'est pourquoi nous nous limitons pour notre part à définir le marketing tout simplement comme :

**« L'art de satisfaire ses clients, tout en faisant plaisir à son patron »**

**a) Spécificités du marketing bancaire :** De par la nature de son activité versée dans la servuction, la banque a des spécificités, ses méthodes doivent intégrer un certain nombre de données qui sont comme suit :

- Comme le marketing des achats, il s'agit en amont pour collecter les ressources auprès des fournisseurs de capitaux. Ces ressources seront transformées pour être distribuées en aval auprès de la clientèle bancaire.
- Comme le marketing industriel, le marketing bancaire traite avec des entreprises, cible auprès de laquelle la banque collecte et distribue des capitaux.
- Comme dans le cas du marketing des produits de grande consommation, les banques gèrent une gamme de produits qui sont destinés à une clientèle de particuliers donc à une population très nombreuse.

(1) BADOUC Michel, « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Opcit, P.36.

(2) GOLVAN Y., « Dictionnaire Marketing Bancaire Assurance », Edition BANQUE, Paris, 1990, P.85.



Ajoutons à ces spécificités des caractéristiques intrinsèques qui influencent d'une manière directe le marché de la profession et de ce fait le marketing bancaire marqué par : <sup>1</sup>

- La forte réglementation étatique et interprofessionnelle (la banque n'est pas maîtresse de son offre, ni de ses prix entre autre l'influence de la politique des gouvernements »
- La notion du risque est très forte (manipulation de l'argent.
- La position de la banque demeure forte pour vendre (crédit), mais faible pour acheter (ressources)
- Le manque de protection à l'innovation (pas de brevet possible entraînant une certaine difficulté pour différencier ces produits de façon durable)
- Le degré de culture du client, lorsqu'il s'agit des particuliers, demeure souvent faible face à l'aspect abstrait de certains services bancaires.
- L'existence d'une relation permanente entre la banque et ses clients (contacts aux agences)

En dehors de leurs spécificités et de leurs caractéristiques, les institutions bancaires ont deux fois besoins de faire du marketing en raison de leur position doublement orientée vers deux marchés différents : le marché des ressources de capitaux et le marché des emplois destinés aux particuliers et aux entreprises.

### **3-3) L'espace marketing de la banque : <sup>2</sup>**

Le rôle du marketing n'est pas de décider mais d'éclairer les états-majors et les opérationnels pour qu'ils prennent de bonnes décisions.

L'espace marketing, comme le montre le schéma 1, est limité par trois contraintes :

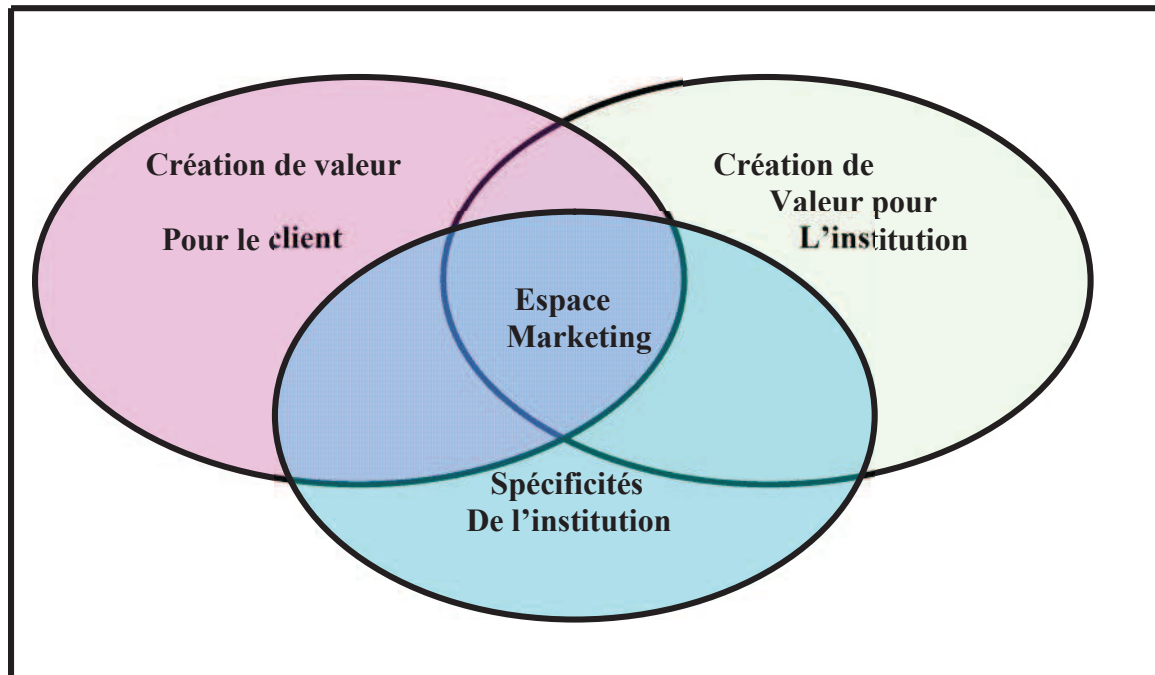
- ✓ La création de valeur pour le client, à partir des ses besoins et attentes.
- ✓ La création de valeur pour la banque.
- ✓ Les spécificités de l'institution.

---

(1) BADOUC Michel, « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Opcit, P.28.

(2) BADOUC Michel, « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Opcit, P.31.



**Schéma 5** :L'espace marketing de la banque:

*Source* : BADOUC M., « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Opcit, P.32.

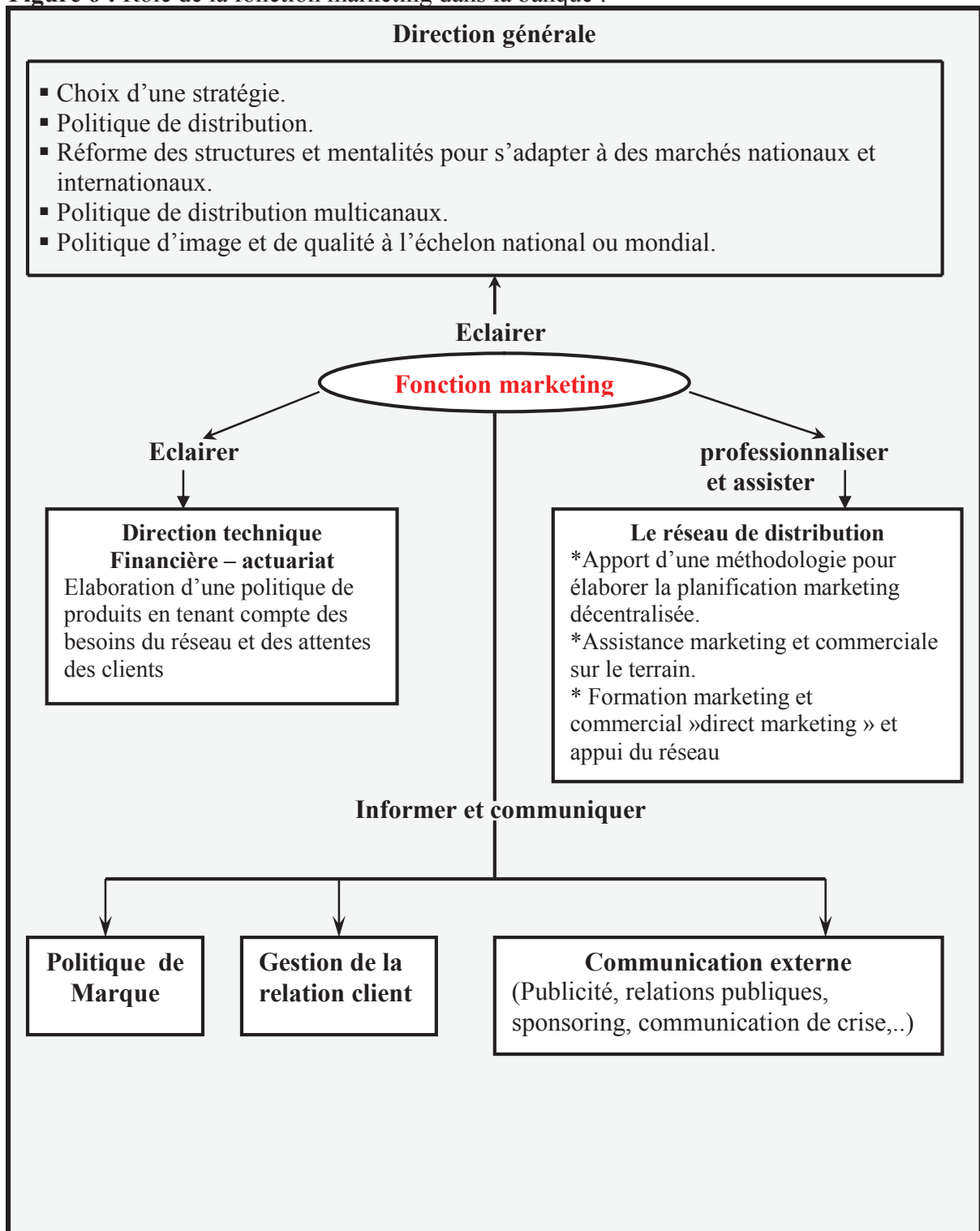
Toutes dérives préconisant des solutions en dehors de cet espace peuvent être préjudiciables à l'avenir de l'institution qui s'y engage même si elles se traduisent parfois en profits à court terme.

Les deux premières contraintes (création de valeur pour le client et l'institution) constituent les fondements du marketing théorique. La troisième, qui oblige les préconisations à s'adapter aux réalités de l'entreprise, conduit vers un marketing réaliste ou encore un « marketing du possible ».

### 3-4) Rôle de la fonction marketing dans la banque :

La tâche fonctionnelle du marketing consiste à :

**Figure 6 : Rôle de la fonction marketing dans la banque :**



*Source : BADO M., « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Opcit P.39.*

La figure précédente représente le rôle attribué à la fonction marketing dans une banque. Il recouvre un ensemble de tâches fonctionnelles (éclairage, assistance, conseil) et opérationnelles :

- Eclairer, à partir de la planification marketing à terme, la direction générale sur les multiples choix de développement à l'échelon national et international. Parmi ces choix

s'intègrent les politiques de distribution multicanaux, d'information commerciale des réseaux, de diversification, d'innovation, d'image, de qualité, de gestion de la relation client et distribution...

- Présenter certaines réformes de structures et de mentalités, nécessaire pour rapprocher l'institution des clients (décentralisation ; création de chefs de produit, marché, distribution; formation du personnel à la démarche marketing...)
- Eclairer les directions financières ou de l'actuariat sur l'élaboration d'une politique de produit et service, adaptée au besoin du marché.
- Aider le réseau de distribution à s'adapter à son marché (élaboration de méthodologies permettant une planification marketing décentralisée, assistance marketing et commerciale sur le terrain, formation de correspondants marketing...)
- L'assistance comprend bien souvent la création d'un outil de marketing direct émanant des centres d'appel destiné à appuyer les actions commerciales des réseaux.

**En dehors de son rôle fonctionnel, la fonction marketing au siège se voit parfois confier certaines tâches de nature plus opérationnelle telles que :**

- La mise en œuvre d'une politique de GRC (Gestion de la relation client) : création de bases de données marketing, fidélisation, développement du marketing relationnel à partir d'Internet ou de centre d'appel,...
- L'élaboration d'une politique de GRD (Gestion de la relation distribution) constitue un complément indispensable de cette politique.
- La politique de création et de gestion de l'image de marque à l'échelon nationale et international. Elle implique une réflexion importante sur les notions de qualité et d'entreprise durable.
- La communication externe (publicité, sponsoring, relations commerciales...) et parfois la communication de crise permettant de faire face à l'avènement de risques majeurs.

L'activité bancaire, même si elle apparaît comme "oligopole", est concurrentielle. A l'intérieure, les banques se concurrencent pour la recherche de leur matière première ce qui les incite à bien connaître leur marché et de mettre en place des stratégies fondées sur la pertinence et la fiabilité de l'information. Au cours de ce chapitre, nous on va présenter les différentes pratiques marketing de la banque, l'adaptation de cette dernière à son environnement commercial et ses sources d'information marketing.

Nous verrons également les principales composantes du marché bancaire ainsi que les différentes stratégies mises en place par les (la segmentation, le ciblage et le positionnement) et évidemment les outils d'action de la banque (le mix marketing). En dernier lieu, on va présenter les différents critères de la relation banque/client, ses enjeux et ses outils.

<b>Section 1</b>	<b>Les études du marché bancaire</b>
------------------	--------------------------------------

**1-1) Le Marché des produits bancaires :** La notion d'échange nous conduit à celle de marché, c'est le noyau où les uns et les autres satisfont leur besoins et désirs.

**Définition :** Le dictionnaire de l'Académie des sciences commerciales donne à la notion de marché plusieurs sens dont il convient de retenir les deux suivantes :

« Le marché est l'ensemble des transactions effectuées dans une aire géographique déterminée, l'ensemble des clients et des acheteurs présentant de l'importance pour l'entreprise ».<sup>1</sup>

« Le Marché désigne encore l'ensemble des opérations d'échange effectives ou possibles portant sur un objet ou un service déterminé. Il s'applique alors aussi bien aux opérations elles-mêmes qu'au lieu et au temps ou elles se produisent »<sup>2</sup>

On remarque d'après ces trois définitions que les transactions commerciales sont dues à la diversité des besoins, des attentes des clients, ce qui constitue une incitation à la segmentation du marché.

**1-1-1) La composition du marché bancaire :**

La notion de marché dans sa signification marketing fait allusion à l'ensemble des individus et des organisations qui sont des clients potentiels ou réels de l'entreprise, et ce d'après une classification établie par **F. BOUQUEREL** cependant il est composé comme suit :<sup>3</sup>

- **les non consommateurs absolus :** pour la période considérée, ne pouvant s'intéresser au produit ou service pour des raisons profondes, qu'elles soient d'ordre moral, psychologique ou autre.
- **Les non consommateurs relatifs :** ne consommant pas dans l'immédiat. Les raisons sont généralement moins graves que dans le premier cas dû peut-être à une ignorance de l'existence du produit ou du service.
- **Le marché potentiel :** pouvant être estimé en considérant les consommateurs actuels et non consommateurs relatifs qu'il est possible de rallier moyennant de bonnes actions marketing.

La banque doit surveiller deux marchés, le marché des ressources de capitaux et le marché des emplois qui sont destinés aux particuliers et aux entreprises, c'est à dire ceux qui désirent l'argent (amont) et ceux qui désirent emprunter (aval).

(1) EVRARD Y., « Market, Etude et recherche marketing », Edition NATHAN, Paris, 1993, P.08.

(2) POLY J. et ROCHE J., « Précis d'économie politique », Tome 1, Edition DUNOD, Paris, 1966, P.159.

(3) BOUQUEREL F., « l'étude de marché au service de l'entreprise », Edition PUF, Paris, 1974, P.77.

**1-1-2) Les spécificités du marché des produits bancaires :**

La spécificité du marché des produits bancaires peut s'appréhender en considérant l'offre puis la demande de produits qui se manifeste sur le marché.

**1-1-3) Les produits et services bancaires :** D'après PHILIP KOTLER ; « le produit correspond à toute entité susceptible de satisfaire un besoin ou un désir ».<sup>1</sup>

Par contre « le service est l'ensemble de prestations auxquelles le client s'attend, au delà du produit ou de service de base, en fonction du prix, de l'image et de réputation en cours »<sup>2</sup>

Réaliser un produit ou service satisfaisant le besoin des clients, implique qu'on maîtrise du point de vue de la qualité toutes les activités à mettre en œuvre qui coopèrent à la création ou le maintien du service.

Il est donc, nécessaire de distinguer les produits des fonctions qu'ils remplissent, car l'élément clé d'un produit réside dans ce service qu'il rend, et c'est ce service que le responsable marketing cherche à promouvoir ; d'autant plus, les produits bancaires permettent de collecter des ressources qui lui donnent la possibilité d'accorder des crédits.

Les banques ont découvert l'intérêt de regroupement des produits et services en « package », c'est-à-dire, en un seul produit, ce qui a favorisé la multiplication des innovations : livrets d'épargne-logement, livret avenir...etc., dans ce cas, l'utilisation d'un produit de base nécessite de procéder à plusieurs services comme nous montre ce qui suit :

Le compte de dépôt à vue avec chéquier nécessite le relevé de compte, l'autorisation de découvert, la garantie de paiement de chèque, le prélèvement automatique et la carte de crédit permettant l'accès aux distributeurs automatiques de banque (D.A.B) ou le guichet automatique de banque (G.A.B).

**1-1-3-1) Les caractéristiques des produits bancaires :**

- ✓ Ils sont proposés directement à la clientèle ; la relation producteur consommateur est directe (aucun intermédiaire). Ses circuits (le réseau d'agences) sont gérés par la banque. De ce fait, il y'a une concordance totale pour le client entre l'image de la banque et l'image de l'agence.
- ✓ Les produits bancaires sont des produits immatériels qui s'apparentent à la prestation de service : ils ne sont pas sujets à l'usure matérielle et assez peu à l'obsolescence, leur vieillissement est très lent et certains produits sont aussi anciens que les banques elles-mêmes.
- ✓ Ils peuvent faire l'objet d'une différenciation ; différencier un produit pour une entreprise c'est le rendre différent des produits similaires pour son design, emballage etc. En matière bancaire, les produits eux-mêmes peuvent être différenciés soit par des appellations différentes d'une banque à l'autre soit, par la mise en évidence d'une qualité intrinsèque (rentabilité, souplesse, souplesse d'utilisation).
- ✓ Les produits sont conditionnés par un cadre juridique et réglementaire ; la réglementation bancaire ou fiscale confère souvent aux produits des caractéristiques dont ils ne sont pas maîtres.

(1) KOTLER Philip et autres, « *Marketing management* », 8ème édition .Publi-Union, Paris, 1994, P.08.

(2) HOROVITZ J., « *La qualité de service* », Edition INTER, Paris, 1987, P.08.

**1-1-3-2) Le cycle de vie d'un produit bancaire :** <sup>1</sup> On distingue trois phases dans la vie d'un produit bancaire ;

➤ **Phase de lancement :**

Cette phase sera relativement brève, dans le temps, car une fois le produit nouveau est lancé sur le marché à l'initiative d'une banque, il sera rapidement imité par les concurrents. Lorsque la phase de lancement d'un produit est achevée, la qualité des produits ne se détériore pas, si les énergies ou les procédures de traitement sont mobilisés pour le lancement d'un nouveau produit (rhabillage).

➤ **Phase de maturité :**

Cette phase est assez longue, dans le temps. Le produit a acquis une notoriété suffisante. Son taux d'utilisation se stabilise ou croît légèrement par paliers en fonction des actions publicitaires de la relance entreprise. Chaque banque lutte pour le maintien de sa part de marché.

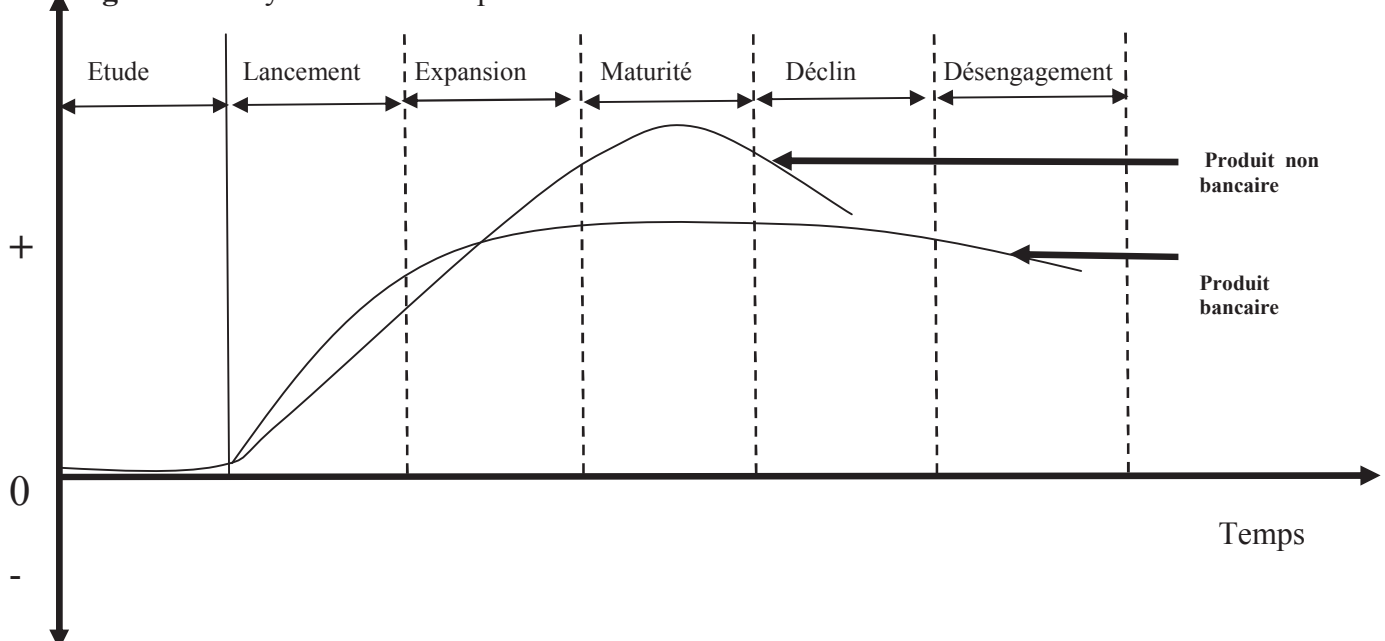
➤ **Phase de déclin :**

Cette phase est la plus longue de toutes, et s'étend sur une dizaine d'années. L'obsolescence gagne progressivement le produit en raison de l'émergence d'un nouveau produit, mais n'entraîne pas pour autant son élimination.

Les produits disparaissent, car ils sont remplacés par d'autres présentant davantage de qualités, du fait de progrès techniques réalisés dans la banque.

Notons que certains produits en phase de déclin peuvent faire l'objet d'une opération de relance, grâce à un habillage adéquat, sauf qu'un modificatif de la législation ou de la réglementation peut décider la suppression du produit ou en altérer les caractéristiques.

**Figure 7 :** le cycle de vie d'un produit bancaire :



Source : MARTORY B. et DUPUY Y., « Economie d'entreprise », Edition NATHAN, Paris, 1993, P.126.

**La notion de cycle de vie d'un produit bancaire et d'un produit non Bancaire :** <sup>2</sup> Le cycle de vie traduit les évolutions au cours du temps de vente et la rentabilité générés par le produit.

(1) MARTORY B. et DUPUY Y., « Economie d'entreprise », Edition NATHAN, Paris, 1993, P.126.

(2) BELLANGER R., Opcit, P.117.



Le cycle de vie d'un produit comme le chèque, le virement ou l'escompte se présente tout à fait comme celui du graphique par rapport au cycle de vie d'un produit non bancaire qui lui passe par quatre phases : lancement, expansion, maturité, déclin.

A chacune de ces phases correspondent des caractéristiques spécifiques, de vente, de marché, de rentabilité. Il est important de savoir situer les produits pour voir dans quelle mesure ils contribuent à la rentabilité de la banque.

Le lancement d'un nouveau produit nécessite des ressources importantes qui pourront être rentabilisées plus tard. Les phases 01, 02 et même 03 sont donc très souvent déficitaires. On comprend dès lors que le lancement d'un produit nouveau doit être planifié suffisamment tôt.

#### **1-1-4) L'offre et la demande de produits bancaires :**

Toutefois, la spécificité du marché des produits bancaires peut s'appréhender en considérant l'offre puis la demande qui constituent les composantes du marché bancaire. Quant au « produit-banque » la banque étant elle-même considérée comme un produit. La banque doit être considérée comme ayant un rôle primordial dans l'évolution économique du pays.

C'est une plaque tournante, le point de passage des préoccupations concernant l'argent. C'est « L'intermédiaire » entre l'offre et la demande, et à cet égard, un agent d'équilibre, qui nous pousse à étudier les particularités de l'offre et la demande bancaires.

##### **1-1-4-1) L'offre de produits bancaires :**

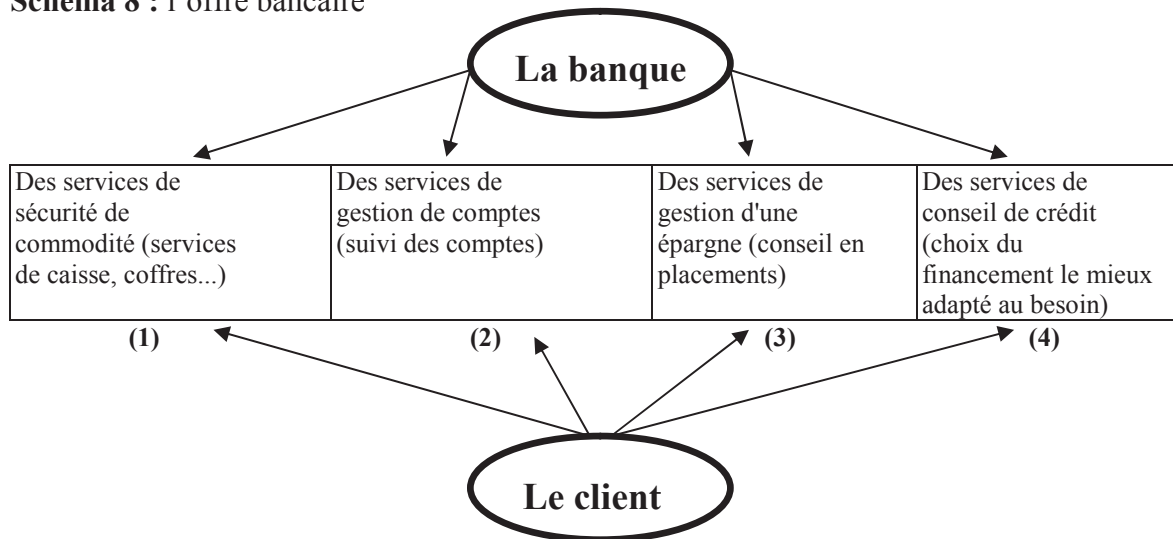
Sachant que les banques sont des entreprises multi-productrices, elles proposent à leurs clients une gamme étendue de produits. Les produits bancaires dans une optique marketing sont définis au sens large, et concernent toute l'offre de la banque à sa clientèle.

Un compte sur livret, un crédit à moyen terme, ou à long terme, l'encaissement d'un chèque sont autant de produits bancaires. Il importe donc d'identifier chaque produit et de préciser ses principales caractéristiques. La spécificité du marché bancaire est due aux caractéristiques particulières que présentent les produits bancaires :

- Les produits bancaires sont immatériels et s'apparentent à la prestation de service.
- Les produits bancaires peuvent faire l'objet d'une différenciation.
- Les produits bancaires sont conditionnés par un cadre juridique et réglementaire et les banques ne sont pas maîtresses de cette caractéristique.

L'offre bancaire peut se décomposer comme suit :

Schéma 8 : l'offre bancaire



Source : TOURNOIS N., « le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », Edition MASSON, Paris, 1989, P.71.

On note que :

- ✓ La concurrence est vive sur le marché de l'épargne.
- ✓ Le client est généralement multi bancarisé. Il a « sa banque d'épargne », « sa banque de disponibilité et services divers » et « sa banque –conseil ».<sup>1</sup>

**La stratégie de l'offre :** En ce qui concerne la stratégie de l'offre, plusieurs options sont offertes à la banque :

- Soit concentrer son effort sur le « compte » pour obtenir des dépôts supplémentaire pour les emplois,
- Soit différencier les services « gestion de compte », (prélèvement annuel) permettant de rendre plus ou moins captif le client ;
- Soit diversifier les services « épargne et investissement » qui apportent également des ressources.

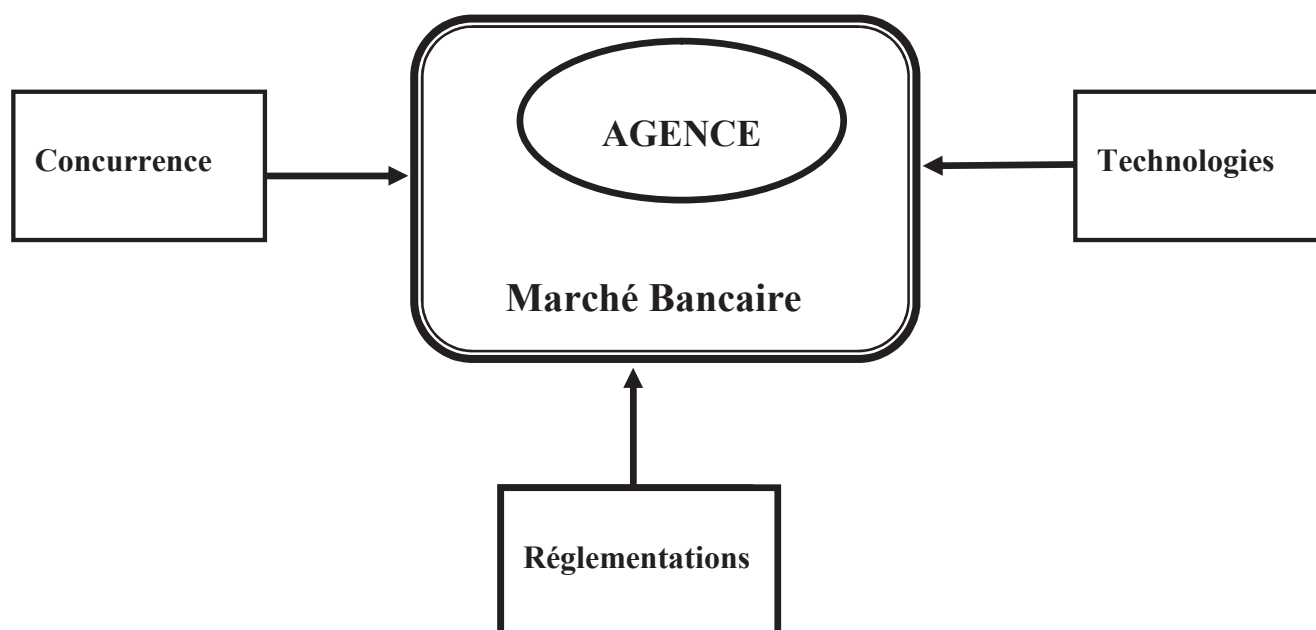
**1-1-4-2) La demande de produits bancaires :** La Spécificité de la demande des produits bancaires est due à plusieurs données :

- **L'atomicité de la demande des produits bancaires :** Les demandeurs de produits bancaires sont différents bien que leurs besoins se multiplient. Dans toute action marketing on doit en tenir compte, parce que l'inadéquation des produits bancaires avec les besoins des clients conduit à une mauvaise qualité de prestation, ce qui peut ruiner l'image de marque de la banque et par conséquent la fuite de ses clients potentiels.
- **La stabilité et l'irrationalité de la demande :** La stabilité de la demande est due à la stabilité de la relation produit-client et de la notion client/banque ; la demande d'un produit entraîne celle d'un autre produit, par exemple, les comptes et le plan d'épargne logement sont une demande d'épargne et une demande de crédit. En plus, la demande est irrationnelle puisque tous les produits bancaires se rapportent à « l'argent » et le comportement des clients est souvent irrationnel en cette matière.

(1) TOURNOIS N., Opcit, P.71.

- **Les facteurs d'environnement commercial de la banque :** Le comportement d'une banque vis-à-vis de ses clients dans un marché, peut être expliqué par trois (3) facteurs fondamentaux schématisés comme suit :

**Schéma 9 :** Les facteurs de l'environnement commercial de la banque



Source : schématisé par nous-mêmes.

➤ **La concurrence :**

La concurrence, à l'évidence, est un facteur d'environnement qui exerce une action très directe sur l'activité bancaire. Cependant, la banque tient ses concurrents à distance, par ses innovations financières, l'offre de services, la qualité de ses produits, son image de marque ; tous ces éléments permettent à la banque de faire pression sur les concurrents et de se positionner sur le marché. La connaissance de la concurrence devient une nécessité aussi importante que celle du marché et de la clientèle.

En effet, l'environnement, le marché, la concurrence, la réglementation, la technologie, et la banque, ne peuvent être considérés comme indépendants les uns des autres car elles sont interdépendance. Face aux influences émises par ces acteurs, la banque prend en considération l'ensemble des forces ayant une influence sur le jeu concurrentiel à l'intérieur du secteur. La connaissance des forces concurrentielles engendre deux attitudes :

- ✓ Se protéger de l'action de ces forces.
- ✓ Tenter d'agir sur l'action de ces forces.

La formulation d'une stratégie face à la concurrence implique, selon **M.E.Porter**, une mise en relation de l'entreprise avec son environnement, pour apprécier sa position vis-à-vis de la concurrence. Les concurrents d'un secteur agissent dans le but d'accroître leur position.

Parfois le fait d'entrevoir des possibilités d'améliorer sa position déclenche l'action de l'autre destinée à le contrer. « Dans tout secteur, la concurrence pousse toujours le taux de rendement du capital investi vers le taux de rendement du secteur »<sup>1</sup>

(1) PORTER M., « *Choix stratégiques et Concurrence* », Edition ECONOMICA, Paris, 1982, P.05.

De nombreux modèles d'analyse concurrentielle ont été créés, ayant pour but d'aider les dirigeants à faire des choix stratégiques élaborés par des cabinets de conseil réputés, qui servent comme support à l'analyse et de cadre conceptuel.

Pour **M. Badoc**, l'évaluation de la concurrence et une problématique marketing pour devenir le meilleur, car la survie d'une entreprise dépend de sa capacité à être plus en avance soit dans la technologie, soit dans l'offre du produit soit dans la recherche d'une nouvelle clientèle. Alors la connaissance de la concurrence devient une nécessité aussi importante que celle du marché et de la clientèle.<sup>1</sup>

Les sociétés financières qui réussissent, selon **M. Badoc**, sur la durée sont celles qui sont plus clairvoyantes, commencent à s'équiper de bureaux d'analyse de la concurrence, et savent à chaque fois mettre en place l'organisation humaine capable de s'adapter en permanence aux conditions du marché et de l'environnement.

### **L'ensemble des études sur la concurrence permet à la société financière :**

- ✓ De voir venir le danger à temps avant qu'il ne soit trop tard ;
- ✓ De perfectionner le choix des stratégies, du positionnement, des cibles, des objectifs, afin de le rendre adaptable aux attentes du marché.
- ✓ D'éviter de prendre du retard dans l'amélioration de l'organisation et des moyens et en particulier : l'offre de produit et services, tarification, distribution, la gestion de la relation client et le marketing sur internet.

L'intérêt ici est d'évaluer la concurrence en terme de menace et d'opportunités, et comparer ses résultats à ceux de l'agence et donc se positionner sur le marché. Donc il faut collecter le maximum de renseignements sur la concurrence de la place et surtout sur :<sup>2</sup>

- ✓ Les implantations (les projets) ;
- ✓ Les horaires d'ouvertures ;
- ✓ Les effectifs ;
- ✓ L'image des chefs d'agences ;
- ✓ L'aménagement de locaux,.... ;

### ➤ **La réglementation :**

La réglementation du système bancaire, est élaborée à plusieurs niveaux : national et international.<sup>3</sup> Les testes adoptés au niveau international sont le résultat d'une coopération interétatique dans le cadre d'instances comme le G10. Les dispositions les plus importantes sont élaborées dans le cadre du comité de Bale dont la (BRI) assure le secrétariat. Ou encore la recapitalisation des banques.

La Banque des règlements internationaux (BRI) édicte des normes prudentielles pour tous les établissements ; elles doivent être respectées. La recapitalisation des grandes banques permet une mise à niveau avec ses normes et la mise en place de plus grandes capacités de financement.

Au niveau national, La banque est régie, par ailleurs, au niveau de son développement par des lois et des décrets qui réglementent la nature de son activité : liberté pour un établissement financier de réaliser ou non toutes sortes d'opérations bancaires, d'étendre son réseau, libertés d'ouverture de nouveaux guichets...etc. La banque, donc joue un rôle économique particulier ; son développement incessant ne pouvait donc se faire qu'a l'intérieur des règles contraintes que lui dicte l'état.

(1) BADO M., «*Rénover le marketing bancaire, Banque Stratégie* », Opcit, P.96.

(2) GOLVAN Y., «*Marketing bancaire et planification* », Edition BANQUE, Paris, 1979, P.66.

(3) DESCAMPS C. et SOICHOT J., «*Economie et gestion de la banque* », Editions EMS, Paris, 2002, P.46.

➤ **La technologie :**

A nouvelles technologies, nouveaux comportements : la banque à distance, « en réseau », les clients, que ce soit dans leurs vie professionnelle ou privée, se sont trouvés profondément bouleversés.<sup>1</sup>

Ce bouleversement technologique a du être, le véritable facteur d'environnement. La banque a connu ainsi de véritables mutations ; à titre d'exemple : la technologie a donné naissance à des nouveaux produits :

- ✓ Les cartes bancaires;
- ✓ Les distributeurs automatiques de billet;
- ✓ La banque à domicile;
- ✓ Les terminaux points de vente;
- ✓ Le développement dans le domaine de télécommunication (les services à distances);
- ✓ L'informatique, qui a modifié en profondeur les techniques traditionnelles de la banque, en développant la capacité de traitement des opérations bancaires, ce qui l'amène à élargir le champ des services qu'elle peut rendre à la clientèle dans l'objectif recherché. La mise en œuvre de ces nouvelles technologies peut être un facteur de réussite d'une nouvelle relation avec les clients.

### 1-1-5) Le couple produit-Marché :<sup>2</sup>

Dans son expression simple, le mécanisme de l'offre et de la demande, base essentielle de toute économie, s'articule sur l'existence d'un besoin (demande) juxtaposant une offre d'un article, produit ou service, capable de satisfaire un besoin matérialiserait de ce fait un couple « article – acheteur ». Ce regroupement conduit à parler de couple produit-marché.

La notion couple produit, relève d'un processus de segmentation, ce processus a pour objectif de définir des sous ensembles d'activités en fonction des marchés, des concurrents, et de la technologie.

La politique de produits et services doit alors s'adapter aux besoins de chaque segment du marché. Une telle initiative peut consister en l'élaboration d'une gamme de produits et de services ou encore en véritable « packages ».

La notion de « package » consiste à un regroupement de produits ou services de la banque ou de l'assurance dans un ensemble auquel le client est obligé d'adhérer en totalité. Par cette composition, l'institution s'efforce de plaire au client en lui proposant un ensemble de produits qui répondent à ses besoins (marché cible), et de rentabiliser sa proportion grâce à une judicieuse combinaison des éléments constituant le « package ».

La BARCLAYS offre un ensemble de services spéciaux à destination des jeunes mariés (crédits à taux réduits, gratuité des services bancaires durant un an, absence de commissions sur les devises et chèques de voyage pour le voyage de noces..).

**1-2) Les études du Marché bancaire :** Les études marketing sont nées du besoin croissant des entreprises de connaître de manière fiable, l'évolution de la demande du marché afin de mieux adapter leurs produits. Elles constituent l'outil d'information privilégié de la stratégie de l'entreprise.

(1) ALAIN B. et KHAMES D. «*Le multicanal au service de la relation clients* », Edition d'ORGANISATION, Paris, 2004, P.09.

(2) BADOCH Michel, «*Marketing Management Pour les Sociétés Financières* », Opcit, P.206.

Réaliser une étude c'est opérer en trois temps :

- aller chercher l'information à sa source,
- Analyser et traiter cette information,
- Transmettre à l'entreprise les résultats et recommandations qui lui permettront de prendre les meilleures décisions.

Les études marketing servent à répondre aux questions que se pose l'entreprise, sur ses produits et sur ses marchés, l'enjeu des études est doublement important. Il s'agit :

- D'oxygéner la dynamique interne de l'entreprise (création, réflexion, action, contrôle).
- De suivre et de guider l'évolution du produit et de son marché.

La décision d'entreprendre une étude amène les hommes de marketing à une réflexion commune sur la stratégie de leur entreprise, à l'issue d'une étude, et à partir des résultats qui sont communiqués, l'entreprise redéfinit ses orientations et élabore son plan d'action.<sup>1</sup>

C'est pourquoi, l'enjeu des études marketing est de permettre à l'entreprise à la fois :

- ✓ De suivre son produit et son marché par l'analyse régulière du positionnement du produit et attentes de la cible,
- ✓ De guider l'évolution de celui-ci en mettant à jours les facteurs particuliers sur lesquels l'entreprise doit agir pour atteindre ses objectifs (renovation du packages, élargissement des canaux de distribution...)

Afin de pouvoir s'adapter aux besoins de ses publics et les influencer, une entreprise doit d'abord bien les connaître tel est l'objet de l'étude de marché, qui constitue le fondement de toutes les décisions de marketing.

On définit les études de marché comme les diverses activités organisées de collecte et d'analyse d'informations, relatives aux marchés et plus généralement aux publics dont dépend l'entreprise et ce, dans le but de servir de base aux décisions marketing et d'en minimiser les risques, en partant d'une méthode scientifique pour assurer l'objectivité des informations, leurs pertinences, et leurs fiabilité.

**1-2-1) Les objectifs des études de marché : L'analyse de macro-environnement :** étude de l'environnement économique, juridique, technologique et socioculturel.

- **La description du marché :** sa taille, sa répartition entre différentes catégories de consommateurs, sa répartition entre les différents types de produits ainsi que l'évolution de ses éléments.
- **L'étude des consommateurs :** leurs catégories, leurs motivations, leurs attitudes, leurs comportements, leurs fréquences d'achats, leurs attentes ainsi que leurs processus de choix.
- **L'étude de la distribution :** elle comprend la stratégie de distribution et voir le comportement des consommateurs par rapport aux canaux de distributions aussi les avantages et les inconvénients qu'ils présentent.
- **L'étude de la concurrence :** identifier puis analyser leurs stratégies, leurs politiques commerciales, leurs produits, etc.

---

(1) DANON Agnès et DEMAUX Selva, « *Le guide pratique des études de marché* », Edition CLET, Paris, 1988, P.27.



**1-2-2) La procédure des études :** La pratique de l'étude de marché est relativement récente dans le secteur bancaire .Selon « Eckart Van Hoover »les banques doivent avoir quatre ordre de préoccupation :<sup>1</sup>

- ✓ Déterminer les catégories professionnelles et sociales à fin de pouvoir orienter les efforts d'exploitation dans la direction la plus profitable pour la banque.
- ✓ Rechercher les motivations.
- ✓ Surveiller l'évolution de la part de la banque dans l'ensemble du marché, et les cause de son déclin.
- ✓ Fixer annuellement des objectifs basés sur une étude prospective.

Une étude bien amenée doit impérativement s'articuler autour de cinq phases : la définition du problème, le plan de l'étude, la collecte d'informations, l'analyse des résultats, la présentation des résultats :<sup>2</sup>

- **La définition du problème :** la première phase d'une étude consiste à définir le problème à traiter de la manière la plus complété possible, répondre à la question : a quoi va servir l'étude ?

- **Le plan de l'étude :** la phase de définition du problème devait aboutir à l'élaboration d'une charte d'objectif très précise .il doit en particulier choisir une méthode de recueil de données, un instrument de recherche. Il repose sur le sondage, l'interview, d'échantillonnage.

- **La collecte d'information :** la collecte d'information est la phase la plus délicate de part son coût élevé elle sujette aux subjectivités et aux erreurs. Il existe d'innombrable méthodes de recueil et d'analyse de l'information seul les objectifs de recherches pourront la définir.

**1-3) Connaissance du marché bancaire :** La connaissance du marché global ou local constitue un élément fondamental dans l'élaboration d'un plan marketing. Les informations sont destinées à :

- Evaluer quantitativement et qualitativement la clientèle actuelle et potentielle de la banque.
- Identifier les segments du marché susceptibles de l'intéresser.
- Connaître les besoins, goûts, motivations des clientèles appartenant à ces segments.<sup>3</sup>

**1-3-1) Analyse quantitative globale du marché :** L'analyse quantitative repose sur un ensemble d'études économiques et économétriques réalisé à titre collectif ou individuel. Les études quantitatives apportent habituellement aux banques des informations sur :

- Le nombre et la composition de la clientèle des particuliers dans chaque pays. Répartition par âge, catégorie socioprofessionnelle, revenus, habit,... Elles peuvent aussi être proposées au niveau des différentes régions on îlots de populations.
- Des indices globaux ou locaux de possession de produits financiers.
- Des indices prospectifs d'évolution des marchés, produits et services intéressant la banque.
- Le nombre d'entreprise, dans chaque pays ou région, leur classification, un répertoire de leurs dirigeants. Des renseignements sur leurs activités, mais aussi le niveau de risque présenté.
- Des données diverses concernant l'économie du pays.

(1) HARRARI J.-C., « *Marketing bancaire, Marketing financier* » ; Edition ECONOMICA, paris, 1974, P.77.

(2) KOTLER Philip et autres, « *Marketing management* », 8ème édition, Opcit, P.461.

(3) GOLVAN Y., « *Marketing bancaire et planification* », Edition BANQUE, Paris, 1985, P.63.

**1-3-2) Analyse qualitative globale du marché :** L'analyse qualitative fournit des informations sur les attitudes, goûts, besoins, attentes, motivations,...des consommateurs envers les institutions, leurs produits et services, la compétence de leur distribution et de leur force de vente,...la connaissance qualitative procure d'importants renseignements sur la perception des différentes marques d'enseignes bancaire :

- Caractéristiques propres aux populations analysées quant à leurs attitudes, besoins, attentes envers les banques.
- Caractéristiques propres du milieu industriel (grandes entreprises, PME, professionnels...). Analyse des principaux besoins. Evaluation de leurs attitudes envers les enseignes, mais aussi les produits et services proposés.
- Analyse dans les entreprises des processus de décision d'adhésion à une banque et d'achat des produits ou services.
- Motivation des prescripteurs pour apporter des clients à la banque.

**Les principales stratégies qui doivent être mis en œuvre concernent à la fois des actions sur l'organisation et sur les relations avec l'environnement de la banque. Six facteurs clés ont été recensés :**<sup>1</sup>

- ✓ **L'empathie** : recouvre les notions de convivialité, de confiance, de respect mutuel et d'ouverture. Ce critère permet de mesurer la qualité d'écoute du banquier aussi bien face à ses clients que face à ses collaborateurs, comme il correspond aussi d'anticiper les besoins.
- ✓ **Le sur-mesure** : traduit la priorité donnée à la notion de clients plutôt qu'à celle de marchés. La pérennité de relation banque-client passe par la création d'un climat de confiance né d'une connaissance approfondie de chaque client, au-delà du concept plus anonyme et plus global de cible, de segment ou de marchés.
- ✓ **L'attrait du produit** : est aussi un principe important ; les banques performantes sont celles qui ont su offrir des produits et services dont la vocation est d'anticiper les besoins.  
La politique de produit pratiquée par les banques a trop souvent privilégié le développement de produits ou services sans véritable prise en compte des attentes réelles du marché.
- ✓ **la relation qualité-productivité** : la qualité contribue à terme à réduire les coûts et à créer un supplément de valeur, mais ce critère doit être évalué à partir de la perception de la clientèle. Cette perception est indispensable à l'instauration d'une relation banque-client durable et profitable.
- ✓ **Le contrôle de gestion** : au-delà d'un simple constat comptable, il doit prendre en compte le contrôle dynamique des objectifs.
- ✓ **La relation performance récompense** : se manifeste sous forme de permis d'encouragement et de promotions. Ce système permet aussi de gratifier ceux qui ont contribué au respect des objectifs et des principes stratégiques.

Tels sont les critères que la banque doit commencer à appliquer et à mettre en œuvre, de même qu'une stratégie d'ensemble.

**1-3-3) Analyse de la concurrence :** Une bonne connaissance de la concurrence a sa place dans la première partie du plan marketing. Elle conduit à raisonner, non seulement à partir du marché, mais également du pouvoir compétitif des « confrères ».

L'analyse comprend à la fois un recensement des caractéristiques essentielles des principaux concurrentes, mais aussi une évaluation de leur pouvoir compétitif.

(1) ZOLLINGER M. et LAMARQUE E., « Marketing et stratégie de la banque », Edition DUNOD, Paris, 1999, P.136.

Les études permettent à chaque enseigne de comparer ses propres forces et faiblesses avec celles des principaux concurrents.

Lorsque le nombre de concurrents est très important, ce qui est souvent le cas dans ce secteur d'activité, une sélection limitée de cinq à dix, peut s'opérer préalablement. Les trois critères retenus pour cette sélection sont habituellement : <sup>1</sup>

- Les concurrents avec lesquels l'enseigne est la plus multi bancarisée. Par conséquent, ceux qui travaillent également avec ses clients.
- Les concurrents estimés les plus dangereux actuellement et pour le futur par les dirigeants et surtout par les commerciaux.
- Les concurrents jugés comme les plus vulnérables à court terme, qui permettront une conquête facile de leur clientèle.

**1-4) Système d'information bancaire :** Dans le marketing bancaire, l'information est un ingrédient essentiel, c'est le point de départ de toute action marketing pour renseigner le client sous une forme qui confère un maximum d'attrait à une banque donnée. La détermination des sources d'information permettant de recueillir les renseignements désirés. Elles peuvent être structurées d'une manière pérenne dans les BDDM (Base de données marketing) ou être obtenues de façon occasionnelle en fonction des besoins.

La banque, grâce à la masse des données qu'elle peut recueillir, peut fournir à celui qui l'interroge des renseignements plus circonstanciés regroupés autour des critères fondamentaux : activité, crédit, paiement, signature. <sup>2</sup> A cet égard, comme le fait remarquer un dirigeant « pour être utilisées efficacement les informations doivent être convenablement réparties et ne pas se contenter d'être accessibles, mais attrayantes et pertinentes. En d'autres termes, la présentation des informations et le contenant sont aussi importants que le contenu ». <sup>3</sup>

**1-4-1) Les sources d'information pour la banque :** <sup>4</sup> « Qui détient l'information détient le pouvoir », cette phrase devenu célèbre ne concerne pas la politique « politicienne », mais également celle de l'entreprise, la politique d'information est à l'entreprise ce que sont les renseignements généraux à une armée. Le but de la politique d'information n'est pas d'apporter un maximum d'informations, mais bien au contraire de recueillir et de sélectionner les renseignements utiles aux décideurs pour l'élaboration du plan marketing.

Toutefois son rôle va bien au-delà de la préparation de la planification. Chaque fois qu'une décision est à prendre, la politique d'information doit éclairer le décideur afin de limiter son risque, lors des actions concernant les politiques de produit, de prix, de distribution, de vente, de communication ainsi à prévoir en amont les conséquences de ces actions. Elle doit suivre en aval la régularité des résultats obtenus afin de prendre des décisions correctrices si nécessaire.

La politique d'information passe impérativement par une démarche logique :

- ✓ la détermination des objectifs.
- ✓ la formulation claire des renseignements pour atteindre ces objectifs.
- ✓ l'établissement d'une liste exhaustive des renseignements recherchés.
- ✓ la présélection des informations en fonction des problèmes à résoudre.
- ✓ la détermination des ressources d'informations.
- ✓ la collecte des données et l'étude critique de leur validité.

(1) PORTER M., Opcit, P.06.

(2) CELCE G., « *L'entreprise et la banque* », Edition DUNOB, Paris, 1983, P.18.

(3) BADOE M., « *Rénover le marketing bancaire, Banque Stratégie* », Opcit, P.68.

(4) BADOE M., « *Marketing Management Pour les Sociétés Financières* », Opcit, P.166.

De ce fait, et pour connaître et surveiller son marché, les décisions stratégiques, politique et tactique l'entreprise doit avoir et disposer de plusieurs données. Collectées auprès de différentes sources d'informations correspondant aux produits et au marché étudié.

On distingue deux sources d'informations dans la banque:

#### 1-4-1-1) Les sources d'informations internes :

Un fichier de clientèle est une liste regroupant l'ensemble des clients de la banque et un certain nombre de renseignements relatifs à chaque client. Ces renseignements sont exclusivement orientés vers l'action commerciale. Chaque fichier doit synthétiser de façon adéquate les relations du client avec la banque.

Le fichier de la clientèle comprend le nom, l'adresse, la profession, l'âge, du client, et les différents produits qu'il utilise, la date et le rythme d'utilisation de ces produits.

Cependant, le fichier de la clientèle est bien entendu informatisé et s'intègre dans **le système d'information** de gestion de la banque. Toutefois, la simplicité de la définition ci-dessus ne doit pas dissimuler les nombreuses difficultés incombant à la constitution d'un fichier de clientèle :

- ✓ L'harmonisation des informations ;
- ✓ La sélection des informations ;
- ✓ Modification des données relatives aux clients existants.

Dans les rapports, entre la banque et le client, on distingue trois types d'informations :

- **La micro-information** : il s'agit des caractéristiques du client, de son identité, de ses habitudes. Stockées en machine elle permet de personnaliser la relation et de l'intégrer dans une histoire partagée.
- **La macro-information** : il s'agit de l'information nécessaire à la compréhension du portefeuille et à la conception et au développement des nouveaux produits.
- **La méso-information** : il s'agit des informations générales qui contribuent à la constitution d'un langage commun.
- **Les panels** : le panel est un échantillon de personnes qui sont interrogées de façon périodique au sujet de leur comportement. Un échantillon peut être réalisé à partir du « fichier client », le panel peut rassembler 1000 à 2000 particuliers.

#### 1-4-1-2) Les sources d'informations externes :

Il existe plusieurs informations externes disponibles pour une banque ou une entreprise d'assurance nous citons :

Les informations secondaires : sont l'ensemble des informations externes que l'entreprise peut obtenir gratuitement ou à faible coût des organismes généraux d'informations (organisme gouvernementaux, syndicat professionnels, revues spécialisées et autre).

L'avantage que présentent ses sources est caractérisé par leur faible coût, la rapidité d'obtention de données, l'exclusivité de renseignement par fois difficile à obtenir par une étude de marché. Néanmoins il faut prendre cette source avec précaution.

Le recueil et le traitement de l'information constituent une base essentielle pour l'élaboration d'une politique marketing dans la banque.

**1-4-2) Types d'information bancaire :**<sup>1</sup> L'information bancaire peut être regroupée selon deux axes différents :

- L'information qualitative.
- L'information quantitative.

**1-4-2-1) L'information qualitative :** Il s'agit d'expliquer le comportement du client ; ce sont des informations subjectives qui doivent préciser les contours du marché comme entité vivante sous l'angle d'une personnalité morale du marché-cible.

C'est au niveau psychologique qu'il est possible de détecter de véritables structures de clientèle, ayant une réelle importance et sur lesquelles, il est possible d'agir. Les clients confient leurs fonds à la banque, demandent des services dont elle se charge à fournir un large éventail de services à leur disposition ; dans ce cas, le banquier noue avec les clients un tissu de relations pour connaître la personnalité de son partenaire dont peut dépendre l'étendue de son risque.

Cet aspect subjectif du risque pourra être limité par les conseils que le banquier sera en mesure de prodiguer aux responsables, notamment dans les domaines : juridiques, fiscaux, monétaires et financiers dont les données lui sont familières. C'est ainsi que, le banquier peut recueillir les informations suivantes :<sup>2</sup>

- ✓ L'équilibre travail /loisirs ;
- ✓ Le rapport entre modernisme et tradition ;
- ✓ L'image de marque des produits et services bancaires ;
- ✓ Les habitudes horaires de la population ;
- ✓ Le point de la religion ou des croyances.

La connaissance qualitative fournit aussi des informations sur les attitudes goûts, besoins, attentes, motivations.....des consommateurs envers les institutions, leurs produits et services, la qualité de leur distribution et s'adapter a ses besoins.<sup>3</sup>

**1-4-2-2) L'information quantitative :**

On a vu que les informations qualitatives permettent au banquier de mieux percevoir, au delà des seuls documents comptables, la qualité du marché en tant que sujet vivant. Les informations quantitatives doivent lui permettre de compléter ces documents par des précisions chiffrées appelées " information technique ". En terme du marketing bancaire, le banquier doit collecter et analyser les données suivantes :

- ✓ Le taux de possession des différents produits ;
- ✓ Le nombre de jours débiteurs ;
- ✓ Le nombre d'opérations (débitrices / créditrices) ;
- ✓ Le nombre de retraits ;
- ✓ Le taux annuel d'ouverture de comptes ;
- ✓ Les revenus des ménages par catégorie socio-professionnelle, et la taille des entreprises ;
- ✓ Le taux de croisement et de déperdition de la clientèle ;
- ✓ Déterminer par une note chiffrée, le degré de risque que présente le client aux yeux du banquier ;
- ✓ Répartition de la clientèle par degré d'intérêt ;
- ✓ Les soldes moyens par produit et par segment de marché ;
- ✓ Les conditions tarifaires et leur développement ;

---

(1) HARRARI J.-C., *Opcit*, P.20.

(2) LEVASSEUR M. et QUITART A., « *Finance* », Edition ECONOMICA, Paris, 1990, P.35.

(3) BADO M., « *Marketing Management Pour les Sociétés Financières* », *Opcit*, P.58.

- ✓ L'évolution de la part des différents budgets ;
- ✓ Le nombre de clients utilisant le service bancaire ;
- ✓ Le nombre d'écritures par agent ;
- ✓ Le nombre de contacts avec les clients ;
- ✓ Le nombre des concurrents ;
- ✓ Montant des intérêts (débiteurs / créditeurs) annuels.

Ces informations offrent au banquier l'apport incontestable de clignotant, utilise comme élément d'octroi ou de refus automatique du crédit, et lui facilitant une sélection rapide des clients. Nous accordons une importance particulière à l'élaboration d'un fichier client qui présente une spécificité en ce qui concerne le marketing bancaire comme support d'information.

**1-4-3) Les fiches clients :** Le but de ce moyen, consiste à apporter en permanence aux dirigeants et aux opérationnels des réponses pertinentes et rapides aux questions qu'ils se posent.<sup>1</sup> Donc, les banques doivent disposer d'un fichier client de tout premier ordre. Le fichier de leur compte de dépôt ou de leur compte d'épargne ou des titulaires de tout autre produit. Le fichier client ne doit pas se borner à lister les clients ; au contraire, il doit contenir des informations commerciales que certains auteurs l'appellent « fiche commerciale ».

De ce fait, il faut qu'un fichier commercial puisse donner non seulement des informations ponctuelles sur tel client, au fur à mesure des besoins, mais aussi des informations plus globales constituant de véritables études de marché permanent et qui sont :

- Historique des clients ; évolution de la collecte individuelle classée par ordre de liquidité croissante ;
- Evolution des transferts individuels.

**A quoi peut servir un fichier commercial ?** Cet instrument peut remplir dans une optique marketing un nombre de fonctions :

- ✓ Il facilite la connaissance des clients, de leurs caractéristiques et de leurs comportements.
- ✓ Il permet d'envoyer des messages, des documents d'information, à même de faciliter la prospection et l'animation; d'ailleurs, il s'articule autour des autres modes de communication.
- ✓ Le fichier client débouche sur l'analyse systématique des clients de telle sorte, qu'il permet d'évaluer et de contrôler l'action commerciale et de prévoir l'évolution des clients.
- ✓ La connaissance quantitative du marché des clients.

### **1-5) Les stratégies marketing de la banque :**

#### **1-5-1) Les différents niveaux de la stratégie marketing pour la banque :<sup>2</sup>**

##### **a) Le niveau stratégique :**

Il peut orienter l'entreprise à prendre des choix prioritaires à long terme, à partir des éléments de différenciation, par exemple, une décision sur une segmentation géographique, ou bien le choix de type de client (clientèle G.E., P.M.E., professionnelle, particuliers).

##### **b) Le niveau organisationnel :**

Il oriente les structures afin de mieux répondre aux attentes des catégories définies comme cible dans le cadre de la stratégie de développement.

(1) BADOUC Michel, « Marketing Management Pour les Sociétés Financières », OpCit, P.54.

(2) BADOUC Michel, « Réinventer le marketing bancaire, Banque Stratégie », OpCit, P.76.



Le but de ce niveau est de séparer l'activité de la banque du métier du banquier. Par exemple d'une organisation géographique à remplacer par une structure orientée vers des segments de clients. Citibank fut la première banque dans le monde à reconfigurer son organisation. Depuis de très nombreuses banques réorganisent leurs structures relatives à la segmentation des marchés ou des canaux de distributions.

**c) Le niveau opérationnel :**

Il conduit à l'adaptation de l'ensemble des politiques marketing et commerciales aux segments-cibles intéressant l'institution. Le tableau qui suit montre une expérience d'adaptation des politiques de distribution et d'offre de produits et services aux catégories de segmentations considérées comme prioritaires dans une grande banque européenne.

**1-5-2) La stratégie de segmentation en marketing bancaire :**<sup>1</sup> Le processus de la segmentation consiste à repérer des groupes de clients homogènes du point de vue de la banque, et cherche à découper l'ensemble des clients potentiels en groupe plus réduits de telle sorte que les individus d'un même groupe aient des caractéristiques du moins très proches.

➤ **La segmentation des clients :**

La segmentation permet une analyse plus détaillée de la clientèle et des comportements, et permet aussi d'apporter des réponses pertinentes dans trois domaines :

- ✓ Le choix des offres à envoyer aux clients (produits, services, « packages », messages,...),
- ✓ Ciblage précis des destinataires (clients les plus intéressés par l'offre, ceux qui ont plus de probabilité de répondre...),
- ✓ L'orientation d'actions concrètes vers les cibles choisies (« mailing », téléphone, prise de rendez-vous, contact guichet...).

➤ **La segmentation dans le marketing management :**

Le développement de la segmentation permet aux banques d'améliorer leur politique marketing et commerciale dans différents domaines en particulier :

- ✓ Le suivi de la clientèle dans le temps réel ;
- ✓ La prise en compte de l'évolution des comportements de la clientèle ;
- ✓ La mise en place des stratégies d'amélioration des prestations ;
- ✓ La détection de la clientèle potentielle par des stratégies de surveillance ;

---

(1) EVRARD Y., Opcit, P.8.

## 1-5-2-1) Adaptation des politiques marketing à la segmentation des marchés bancaires :

Tableau 2 : adaptation des politiques marketings par segment de clients :

	Particuliers			Entreprises		
	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Segment 1	Segment 2	Segment 3
<b>Segments De marché</b>	Clientèle peu rentable à faible potentialité	Clientèle moyenne à potentialité intéressante	Clientèle haut de gamme	PME ayant un besoin global en matière de gestion (financière, risque,...)	PME ayant un besoin de compétences spécifiques en matière de produits financiers, de management de risque.	Entreprises, collectivités et associations de tailles importantes
<b>Marketing, Distribution Vente</b>	Carte d'accès aux automates (internes et externes) DAB, GAB, TPV, SMS  Vente directe  Ventes par Téléphone  Ventes sur catalogue diversification  Supermarchés Cartes grandes publiques	Agence traditionnelle  Agence (partie automate, partie conseil).  Vente à domicile  Internet  Marketing direct en liaison avec le réseau (spécifique banque assurance)  Carte Supermarché	AGP (agences gestion de patrimoine)  Banque à domicile Reliée aux AGP  Service conseil dans une agence centrale  Internet Agence partagées haut de gamme  Marketing direct avec un point de vente haut de gamme	Agences traditionnelles  Démarcheurs sièges spécialisés par segment de marché.  Agences spécialisées pour PME.  Marketing direct (Business to Business).  Banques Internet reliées à la PME.	Siège national et régional.  Démarcheurs spécialisés par produit ou technique (technicocommerciaux).  Marketing direct.  Banques Internet reliées au siège de la PME.	Siège.  Interlocuteurs spécifiques technicocommerciaux spécialisés par produit ou technique.  Banques Internet reliées au siège
<b>Marketing Produit /service</b>	« prêt a port » diversifié (extrabancaire, banque et assurance). Approche à partir de produits standardisés	« Mesure industrielle ». Approche globale. Vente de « packages »	« Sur mesure ». Approche globale. Carte VIP.	Approche financières et en « risque management » globales. Conseils diversifiés.	Approche technique spécifique. Ventes d'expertise technique et outils de management adaptés. Conseil et formation tech.	Approche spécifique. Vente de conseil technique et d'outils spécifiques.

Source : BADOUC Michel, «Rénover le marketing bancaire, Banque Stratégie », Opcit, P.76.

Nous avons ainsi tenté d'apporter une vision nouvelle de la pratique traditionnelle des banques qui consiste à servir l'ensemble de la clientèle à partir d'une distribution uniforme. L'évolution des produits et services bancaires qui fait la différence, n'empêche pas les directions régionales de s'engager dans une profonde reconfiguration des réseaux bancaires pour mieux les adapter aux segments de marché pour leur développement au cours des prochaines années.

### 1-5-2-2) Les critères de segmentation du marché bancaire :

Traditionnellement, trois types de critères de segmentation empruntés au domaine général du marketing peuvent être utilisés à cet égard :

**Critères géographiques (géotypes et ilotypes) :** Ils ont pour but de savoir où se situent les clients appartenant aux cibles que l'institution veut sensibiliser, et quelles sont leurs : <sup>1</sup>

- Adresse,
- Numéros de téléphone ;
- Région ;
- Zone d'habitat ;
- Climat ;
- Importance de la commune ;
- Résidants ou non résidants, citadins, ruraux ;
- Une firme nationale, multinationale, régionale.

**Critères sociodémographiques :** Ces critères expliquent davantage le comportement et les besoins des prestations bancaires qui sont :

- Age ;
- Sexe ;
- Taille du foyer ;
- Situation familiale ;
- Niveau d'instruction ;
- Religion ;
- Race ;
- Nationalité.

**Critères psychologiques comportementaux :**

- Personnalité ;
- Style de vie ;
- Motivation ;
- Statuts d'utilisateur (accumulateur ou jouisseur)
- Fidélisation à la banque ;
- Sensibilité aux efforts marketing, (publicité & service après vente...etc.).

D'autres critères de segmentation spécifiques en marketing bancaire peuvent s'ajouter :

- La taille des entreprises : G.E, P.M.E,...etc. ;
- La nature du produit recherché : crédit ou dépôt.

**1-5-2-3) Le choix des clients cible :** Eclairé par la segmentation des marchés et guidé par les objectifs précédemment déterminés, le choix des clientèles cibles consiste à sélectionner des sous-groupes de la population ou des entreprises, clients ou prospects auprès desquelles la banque désire avoir une action spécifique. Le choix des cibles prioritaires n'empêche évidemment pas une banque d'avoir une action secondaire par les autres sous-groupes. Ainsi définie, la cible marketing peut consister en un ou plusieurs sous-ensembles du marché des acheteurs des produits non utilisateurs

(1) BADOUC Michel, «*Rénover le marketing bancaire, Banque Stratégie* », Opcit, 2004, P.81.

c'est-à-dire d'intermédiaires participant directement à l'acte d'achat, mais dans le but d'une utilisation différée par un tiers.

**Exemple** : Parents, pour les enfants dans le cadre d'un livre d'épargne.

Seule la sélection d'un créneau précis de développement, reposant sur des cibles bien définies permet à une banque petite ou moyenne d'égaliser sur ces marchés.

S'il est difficilement concevable pour une grande banque de limiter sa politique à un seul marché, la définition de cibles n'en demeure pas moins un choix indispensable.

Après avoir soigneusement procédé au choix d'objectifs et de cibles prioritaires, la banque peut s'intéresser à la détermination éventuelle de sous objectifs assignés à chaque cible en particulier. Il s'agit, en fait, d'un éclatement des objectifs généraux par production.

**1-5-3) La stratégie de positionnement en marketing bancaire** : <sup>1</sup> pour une banque qui consent des prêts aux entreprises ou individus, la commercialisation et la vente sont essentielles dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel qui dépend de l'efficacité des intermédiaires, du mode de présentation du prêt et de son prix.

➤ **Classification des banques basée sur le positionnement par la nature du métier.**

Cette classification fait distinction entre les banques généralistes, les banques spécialistes, les banques mutualistes et les banques d'affaires.

**a) Les banques généralistes** : Cette catégorie regroupe les établissements présents sur tous les créneaux de l'activité bancaire ainsi que sur tous les métiers, qui disposent d'un réseau de guichets leur permettant d'assurer une activité de dépôts et dont le positionnement se caractérise par une forte présence internationale. Pour cette raison, ils peuvent être désignés comme des 'établissements généralistes'.

Ils effectuent une activité de banque commerciale classique qui s'exprime par l'octroi de crédits (comprenant les contrats de crédit-bail et de location financière) en direction de tous les types de clientèle. Ils assurent en outre une fonction de gestion des moyens de paiement qui permet à leur clientèle de consulter périodiquement l'état des ses comptes et de réaliser de manière automatisée des opérations de paiement.

Ces établissements effectuent de plus une activité sur le marché pour leur compte propre dans le cadre plus général de la gestion de leurs actifs et de leurs passifs mais aussi pour celui de leur clientèle d'entreprises. Celle-ci s'exprime à travers une offre de prestations de conseil, une gestion de trésorerie ou une aide à l'apport en fonds propres dans le cadre d'opérations d'augmentation de capital. Ils sont également présents sur le créneau de la gestion collective de l'épargne en proposant à leurs clients une gamme de produits de capitalisation ou de gestion de l'épargne mais aussi sur le créneau de la gestion privée pour le compte d'une clientèle de particuliers 'haut de gamme', d'entreprises ou d'institutionnels.

Ils sont enfin présents sur le créneau de la banque d'investissement, offrant des services de conseil en matière d'ingénierie financière et de fusion-acquisition. Ils font donc également un positionnement de banque d'affaires.

(1) BADOUC Michel, « *marketing management pour la banque et l'assurance* », Editions ORGANISATION, Paris, 1986, P.59.

**b) Les banques spécialistes :** Cette classe regroupe les banques spécialisées sur un métier principal, ce qui s'exprime le plus souvent par une orientation de l'offre en direction d'un type particulier de clientèle.

**c) Les banques mutualistes :** Les banques mutualistes assurent, en cohérence avec leur vocation originelle, une activité de banque commerciale classique qui s'exprime par l'octroi de financements (crédits bonifiés ou non, crédit-bail matériel, location financière,...) destinés à une clientèle de particuliers, de professionnels (artisans, commerçants, agriculteurs, profession libérales), de petites et moyennes entreprises, d'agents institutionnels et d'associations. Elles exercent également une activité de banque de dépôts et de gestion des moyens de paiement (à travers l'offre de cartes bancaires et des services télématiques caractéristiques de la banque à distance).

Bien que traditionnellement moins orientées que les établissements généralistes, vers le métier des activités de marché, le poids de celui-ci - sous l'impulsion de la sophistication des besoins de la clientèle observée depuis la déréglementation - est en croissance sensible.

**d) Les banques d'affaires :** La banque d'affaires, quant à elle, est essentiellement tournée vers les entreprises industrielles et commerciales de taille importante dont elles assurent le financement et auxquelles elles peuvent proposer un certain nombre de prestations de conseil découlant en particulier, du montage d'opérations de restructuration. Son champ d'activité peut aussi intégrer la gestion d'un portefeuille de titres de participation pour son propre compte.

➤ **Le positionnement par la différenciation et l'identification :** Aucun groupe n'a plus la prétention d'être une banque universelle. Désormais les stratégies se fondent sur les opportunités offertes par les marchés en forte expansion, le ciblage des clients et des métiers, la proximité géographique ou culturelle.

Le positionnement est le choix par l'entreprise de traits saillants et distinctifs qui permettent au public de situer l'offre dans l'univers des produits comparables et de la distinguer des autres. En d'autres termes, c'est le choix d'une représentation simplifiée, réductrice, comparative et distinctive de l'offre.

Les banques, comme toutes les entreprises, optent chacune de sa part pour un positionnement spécifique. Comme pour la segmentation, le positionnement ciblera des segments du public et se désintéressera d'autres.

Chaque banque se positionne d'une manière distincte, nous avons présenté dans la première partie de ce chapitre le positionnement par métiers qui fait distinction entre les banques généralistes, les banques spécialistes et les banques mutualistes.

Les banques ne se contentent pas de cette différenciation et œuvrent pour dresser des stratégies pour identifier leur positionnement. Ces stratégies sont basées sur une identification par le point de vente, la communication, le produit et son prix, les nouvelles technologies, la solidarité et action sociale.

➤ **Le positionnement par synergies opérationnelles :** Lorsque l'entreprise s'oriente vers un secteur d'activité requérant des compétences ou des actifs similaires à ceux de son activité d'origine, elle peut en retirer un avantage économique. En d'autres termes, elle peut générer des synergies.

En effet, quand de telles similitudes donnent lieu à un partage d'actifs, il lui est possible d'enregistrer des économies de gamme du fait de l'amortissement de ces derniers sur une quantité de production supérieure. Il en découle que le coût total qu'elle supporte excède la somme de celui que supporterait chacune des activités si elles étaient le fait d'entreprises spécialisées.

Les synergies peuvent résulter d'un transfert de compétences. Ainsi, lorsqu'une activité transmet une partie de son savoir-faire à une autre unité de l'entreprise, elle le fait moyennant un prix de cession. Ceci lui permet d'étaler ses coûts sur une quantité de production supérieure.

**Section 2****La planification marketing dans les banques****2-1) La planification, colonne vertébrale du marketing au sein d'une banque : <sup>1</sup>**

Réaliser un plan marketing consiste simplement à faire des choix à l'avance, d'une manière consciente et explicite. La planification est nécessaire car, tel un voilier une banque est soumise à une certaine inertie et à la direction du vent. Elle ne peut pas s'arrêter, reculer, virer de bord, aller ou elle veut, sans prévoir et sans tenir compte des événements intérieurs et extérieurs auxquels elle est assujettie.

**2-1-1) Rôle de la planification marketing :**

La notion de planification marketing a pris un essor important au cours des dix dernières années. Son rôle est appelé à augmenter pour le futur.

Son objet n'est pas de décider à la place de la direction générale ou des directions opérationnelles, mais de les éclairer sur les différentes routes envisageables, sur les dangers qui peuvent être rencontrés et sur les moyens à mettre en œuvre pour faire face. Elle consiste également à indiquer les chances possibles d'atteindre les buts visés, la meilleure façon d'y parvenir et le prix à payer.

Le but du plan marketing est d'orienter et de déclencher l'action, non de la retarder ou de l'empêcher. Son objectif n'est pas de servir de support intellectuel, mais de permettre aux opérationnels d'engager à moyen et court terme des actions plus efficaces.

**2-1-2) L'intérêt de la planification marketing pour la banque :**

multiples sont les intérêts qu'un plan marketing procure pour les entreprises et les banques en particulier. Pour notre part, nous en retiendrons six :

- ✓ Orienter l'institution vers l'action.
- ✓ Préparer l'entreprise à affronter l'avenir.
- ✓ Lier les décisions aux moyens.
- ✓ Savoir où on veut aller et le faire savoir.
- ✓ Permettre une meilleure coordination des efforts.
- ✓ Fournir des bases pour le contrôle et l'audit internes.

**2-1-3) Principales phases de la planification marketing :** Le plan marketing comporte généralement quatre phases :

- Une synthèse d'informations sur lesquelles reposeront les principales décisions. Ces informations permettent d'éclairer le problème et d'élaborer le pronostic de l'entreprise. Ces informations concernent généralement, l'environnement, le marché, la concurrence, le diagnostic interne, forces et faiblesses de la banque.
- La détermination des objectifs, cible,...
- Le choix des stratégies des moyen : « le marketing mix »
- Le contrôle des réalisations du plan.

Comme il est décrit, le plan marketing est composé de ces éléments qui constituent son ossature.

(1) BADOUC Michel, « marketing management pour la banque et l'assurance », Opcit, P.78.



## 2-2) Plan marketing utilisations et avantages :

### 2-2-1) Qu'est ce qu'un plan Marketing ?

Le **plan Marketing** est défini comme étant : un document qui conduit la société à poser les problèmes dans leur globalité afin d'aider le décideur à analyser les diverses conséquences de ses choix et permettre la coordination de ses activités <sup>1</sup>

### 2-2-2) A quoi sert un plan de Marketing ?

L'utilité pratique d'un plan Marketing découle de la définition donnée ci-dessous, il est élaboré pour le lancement d'un nouveau produit ou la commercialisation de produits existants sur de nouveaux marchés. Son efficacité réside dans la cohérence et l'interdépendance qu'il confère aux différentes décisions Marketing que l'entreprise est appelée à prendre et qui se formule à partir d'une politique constituant les outils du marketing bancaire.

### 2-2-3) Quels sont les avantages que présente un plan marketing ?

Un plan Marketing présente d'innombrables avantages principalement :

- la préparation d'un plan marketing commence par une analyse de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et prend conscience des nouvelles données, de ce fait, il lui faudra s'adapter si elle veut survivre.
- La planification permet à l'entreprise d'utiliser ses ressources (capitales, humaines, moyens) dans les domaines d'activité offrant les plus grandes possibilités de développement.
- Le plan favorise le choix et la poursuite en commun d'objectifs définis par tous ceux qui participent à la gestion commerciale de l'entreprise comme il permet d'éviter le déploiement vain des énergies en concentrant les efforts vers des buts précis déterminés au préalable.
- Le plan permet d'évaluer la gestion par comparaison avec des objectifs établis, par rapport aux résultats antérieurs, il est l'instrument actif et dynamique de la gestion de l'entreprise ou de la banque.
- Le plan fournit à la direction un cadre de travail facilitant ainsi les prises de décision et oblige les responsables à s'organiser et à agir en commun afin d'appréhender des désagréments qui puissent en découler.

## 2-3) Typologie et efficacité d'un plan Marketing :

### 2-3-1) Quelle est l'efficacité d'un plan marketing ?

Afin d'assurer son efficacité, le plan marketing doit être :

- Etre suffisamment standardisé ; prévoir les solutions de rechanges en fonction de la non réalisation d'hypothèses retenues et les actions correctives nécessaires ;

Cependant et avant de poursuivre les points qui nous permettent d'accomplir un plan **marketing efficace**, il est bon de savoir que :

- Le plan marketing est un processus logique ; il ne prétend pas résoudre tous les problèmes, ni être le garant de la réussite ; toutefois il oblige les responsables à réunir toutes les informations, de ce fait ils sauront l'isoler et mesurer par anticipation les conséquences possibles de cette omission ;
- Il ne faut pas confondre l'établissement d'un plan marketing avec l'établissement des budgets annuels, prévisions de ventes ou encore les programmes commerciaux.
- Le plan marketing porte sur des marchés, des produits, les objectifs, à moyen terme et des moyens de communication ;

(1) BADOUC Michel, « marketing management pour la banque et l'assurance », Opcit, P.88.

- Le plan marketing n'est ni rigide ni statique, il convient d'être adapter régulièrement par rapport aux circonstances (résultats obtenus, écarts / prévision et des informations recueillies sur le marché...) il est élaboré sur 5 années;
- Il privilégie la coordination et la communication au sein de l'entreprise ;
- Il détermine les délégations de l'autorité et des responsabilités dans un cadre prévu ;
- Prépare et anticipe les actions et décisions des centres de responsabilités ;
- Se bâtit à partir de variables mesurables telles que, les prévisions de ventes et l'évolution du marché.

### 2-3-2) Quelle typologie pour le plan marketing ?

Il existe différentes catégories du plan marketing, il peut être classé en fonction de critères divers. Le plus souvent, on retient l'horizon du plan et la spécificité des problèmes à résoudre comme principaux éléments de la classification.

#### ➤ **La planification en fonction du long, moyen et court terme :**

Il est à retenir que le **long terme** (au delà de cinq ans) doit permettre à la banque d'« inventer » son avenir. Reposant sur un ensemble de données internes et externes à l'entreprise, la planification marketing, à long terme, a pour but de fixer les grandes lignes directrices (objectifs généraux) que l'institution bancaire doit suivre, et déterminer les politiques et les stratégies globales qui lui permettent de les atteindre.

Le plan à **court terme** (allant jusqu'à un an), pour sa part, se penche d'avantage sur l'organisation de lignes d'action précises et la détermination de budgets opérationnels.

La planification marketing à moyen terme (jusqu'à cinq ans) compromis entre les deux, peut être considérée comme un processus par lequel on agrée les plans fonctionnels.<sup>1</sup>

Ainsi, la planification marketing à **court et à moyen termes** tente généralement de répondre à trois préoccupations qui sont comme suit :

- La détermination chiffrée année par année par rapport aux objectifs à atteindre.
- La sélection de « marchés-cibles » c'est à dire le choix de certains groupes de consommateurs que l'entreprise désire attirer en priorité afin de réaliser ses objectifs.
- La mise au point d'une stratégie ou d'un « marketing-mix », qui consiste à combiner de la meilleure manière les outils du marketing afin de réaliser au mieux les objectifs fixés en atteignant les cibles choisies.

Quoi qu'il en soit, la planification marketing à **long** ou à **court** terme doit être renouvelée, c'est-à-dire que l'apparition de facteurs nouveaux dans l'élaboration du plan à court terme peut occasionner des révisions plus ou moins profondes au niveau des plans à moyen et long terme.

Cependant, la planification à **moyen** et **court terme** ne doit pas être considérée comme indépendante, mais s'intégrer complètement dans le système de planification marketing à **long terme** de l'institution. Cela comporte des rapports inévitables entre les trois types de planification.

Pour conclure, la planification marketing dans l'entreprise bancaire doit devenir une réalité concrétisée par la mise en œuvre d'un **processus** qui la conduise à décider à l'avance ce qui sera fait, quand il faut le faire, comment et par qui le faire.

(1) BADOUC Michel, « marketing management pour la banque et l'assurance », Opcit, P.112.

C'est ce processus qui va permettre d'apporter à la direction générale des réponses à certaines questions très importantes telles que :

- ✓ Quels sont les objectifs à long terme de l'institution ?
- ✓ Quels sont les produits et services qui vont ou ne vont pas se démoder ?
- ✓ Quand remplacera-t-on ces produits et services, et par quoi ?
- ✓ Quels sont nos marchés ?
- ✓ Quelles sont les parts de marché que nous voulons atteindre ?
- ✓ Comment y parvenir ?

### **2-3-3) La planification en fonction de la spécificité des problèmes à résoudre : <sup>1</sup>**

Le *plan marketing* peut concerner plusieurs domaines, il peut contenir l'ensemble de la *politique de marketing de la banque*. A ce niveau, il se confond souvent avec le plan général de développement de l'institution.

Il peut être contenu dans l'élaboration des plans destinés à une activité particulière, à *un produit ou service déterminé*. Ainsi peuvent être *élaborés des plans de développement concernant chaque produit* (carte de crédit, crédit à la consommation...) et chaque composante du marketing-mix peut également justifier un plan séparé.

Il est à mentionner que les différentes catégories de plans sont mises simultanément en œuvre quel que soit leur nombre, il importe de les assembler dans un plan globale et de les coordonner afin d'assurer une cohérence générale à l'entreprise.

### **2-3-4) Le contenu d'un plan marketing :**

Le plan marketing comporte généralement quatre rubriques :

- Une synthèse d'informations sur lesquelles reposeront les principales décisions. Ces informations permettent d'éclairer le problème et d'élaborer le pronostic de l'entreprise. Ces informations concernent généralement, l'environnement, le marché, la concurrence, le diagnostic interne, forces et faiblesses de l'entreprise.
- La détermination des objectifs, cible, etc.
- Le choix des stratégies des moyens : « le marketing-mix ».
- Le contrôle des réalisations du plan.

Comme il est décrit, le *plan marketing* est composé de ces éléments qui constituent son ossature.

## **2-4) Le choix stratégique :**

### **2-4-1) La détermination des objectifs :**

Les objectifs ont une importance essentielle dans le processus de planification, car ils servent de guide à la mise en œuvre d'actions qui doivent assurer leur réalisation. Les objectifs sont des résultats que l'on se propose d'attendre en principe dans un délai déterminé. Il n'existe pas de classement exhaustif, ni un nombre standard d'objectifs. On peut retenir des objectifs en termes de montant des dépôts ou des emplois, en part de marché, en taux de notoriété, etc. Soit on retire des critères permettant de s'assurer du suivi d'une politique intensive (auprès de sa propre clientèle) ou extensive (auprès d'une clientèle nouvelle), offensive ou défensive, sont parfois retenus dans la détermination des objectifs.

Les objectifs fixés doivent toucher les domaines d'activités dans lesquelles les performances et les résultats ont une influence directe sur la survie et la prospérité de la banque, la productivité, les ressources, le taux de profit, etc.

(1) BADOUC Michel, « marketing management pour la banque et l'assurance », Opcit, P.113.

Ces objectifs sont établis à partir d'éléments très différents. Ils peuvent être fixés sans aucune étude approfondie ou être élaborée à partir des résultats d'une analyse sérieuse d'éléments tels que l'environnement, le marché, le diagnostic interne, et la concurrence.

Quelles que soient leur définition et leur provenance, les objectifs doivent comporter certains caractères essentiels :

- ✓ Etre véritablement en mesure de guider et de motiver. Plus ils sont concrets et spécifiques plus ils ont des chances de remplir ce rôle directif. Par objectifs, on entend objectifs mesurables.
- ✓ Etre réalistes : pour être motivants, les objectifs ne doivent pas être trop surestimés par rapport aux prévisions. Choisir des buts trop difficiles à atteindre ne peut qu'engendrer la frustration à l'intérieur de la banque.
- ✓ Etre bien assimilés et compris par ceux qui ont la charge de les réaliser.
- ✓ Etre bien relié entre eux.
- ✓ Etre cohérents : toute entreprise doit souvent réaliser un compromis entre différents objectifs qui peuvent s'avérer antinomiques.

Lorsqu'elle est établie à court et moyen terme, la détermination des objectifs doit toujours s'accompagner d'une prévision des moyens des dépenses à engager.

Les objectifs commerciaux d'une banque doivent s'inscrire dans les objectifs généraux qui se formule en terme de profit, de croissance, part de marché ils doivent présenter les caractéristiques suivants :

Les objectifs commerciaux doivent être **précis**. Précis dans leur montants, ils s'expriment en terme d'emplois et ressources : développer de X% les encours de crédits à l'exploitation ou ceux de dépôts a vue ou autre. Précis dans le temps, des dates de réalisations.<sup>1</sup>

Les objectifs commerciaux doivent être décomposés, l'éclatement des objectifs ce fait par *clientèle* ou par produit.

L'objectif ayant été exprimées en termes d'emplois et ressources, il convient de lui associer une clientèle cibles dont les caractéristiques révélées par la segmentation. La clientèle ciblée sera prospectée de façon prioritaire par rapport aux autres segments du marché.

Les objectifs exprimés en terme d'emplois et ressources sont décomposés par produits ce qui sera judicieux à l'application du plan marketing.

#### **2-4-2) L'élaboration d'une stratégie de développement et de croissance : <sup>2</sup>**

##### **➤ Elaboration d'une stratégie de développement :**

Il s'agit pour la banque de fixer des sections de croissances pour son développement. La stratégie représente en quelque sorte le plan de manœuvre qui permet à l'institution de conquérir le terrain. Il s'agit d'un corps de principes cohérents adéquats et réalistes qui aident la banque à atteindre ses objectifs financiers et commerciaux dans un environnement compétitif. Il est important de ne pas confondre avec la tactique qui concerne des ajustements de parcours.

La stratégie peut être élaborée pour faire face à différents problèmes importants que rencontre la banque. Nous distinguerons trois types de stratégies :

- ✓ L'élaboration d'une stratégie face à la concurrence ;
- ✓ L'élaboration d'une stratégie de croissance ;
- ✓ L'élaboration d'une stratégie destinée à optimiser le portefeuille d'activités de la banque.

(1) GOUSSERGUES Sylvie, « *Gestion de la Banque* », Edition DUNOB, Paris, 1992, P.254.

(2) BADOUC Michel, « *marketing management pour la banque et l'assurance* », Opcit, P.134.

➤ **L'élaboration d'une stratégie face à la concurrence :**

L'élaboration d'une stratégie face à la concurrence varie suivant la position de la banque. Il peut s'agir d'une position de leader général ou particulier, viennent ensuite le ou les challengers ; ils ont une part de marché. Proche de celle du leader ainsi qu'une volonté de l'accroître au moyen d'une stratégie commerciale agressive, le marché peut, en outre, se composer de suiveurs désireux de maintenir leur part de marché au niveau actuel.

**a) La stratégie du leader :**

Il prédomine le marché, possède souvent le système de distribution le plus important, les moyens publicitaires les plus élevés.

Le leader doit rester en éveil et surveiller constamment les actions et les résultats de la concurrence. L'objectif du leader étant de rester premier ; trois stratégies se présente à lui :

- ✓ L'accroissement de la demande primaire il s'agit d'augmenter la demande générique pour ses produits ou services, et ceci par la recherche de nouveaux utilisateurs. L'engagement de campagnes de notoriété, l'élaboration d'une politique intensive dans les points de vente permettront d'atteindre ces objectifs.
- ✓ La stratégie d'expansion : consiste à imaginer la promotion de nouvelles utilisations, du produit. Une troisième approche vise à convaincre le marché de consommer davantage, en vendant un nombre de services accrus à sa propre clientèle

En parallèle à l'augmentation de la demande primaire, le leader doit élaborer une stratégie de défense de sa part de marché, par un suivi précis et régulier des actions et résultats des challengers, la consolidation de ses positions par l'engagement d'une politique hautement qualitative auprès de sa propre clientèle devenue la référence première dans le discours stratégique du banquier.

- ✓ L'extension de la part de marché : Le leader peut accorder une certaine priorité à la mise en œuvre d'une stratégie intensive ou encore à l'innovation en matière de produits et service, mais aussi de mode de distribution ou de communication. Ceci permet à la banque d'aller de l'avant en attaquant les challengers. Une politique de harcèlement des challengers permet de garder les troupes en éveil et parfois de pendre de court la concurrence en assurant une pression publicitaire constante ayant pour but de maintenir et d'accroître sa part de marché.

**b) La stratégie du challenger :**

Toute société qui occupe une seconde ou une troisième place est en position de dauphin et se trouve face à deux dilemmes : soit accroître sa part de marché pour devenir le challenger ou le leader, soit la maintenir et rester un suiveur.

Si le challenger veut attaquer avec efficacité le leader il doit s'inspirer de certains principes et stratégies d'attaques :

- ✓ L'attaque frontale qui consiste à lutter pied à pied avec le leader en utilisant des armes comparables.
  - ✓ La guérilla : le challenger concurrence le leader sur certains segments du marché : régions ou produits un peu délaissés. Le challenger profite au maximum de la position du leader.
  - ✓ La stratégie d'alliance : elle consiste à renforcer indirectement ses positions en faisant des alliances par rachat, concentration, accords multilatéraux, fusions, etc...
- Ces stratégies s'inspirent des principes utilisés dans la stratégie militaire.

On peut aussi regrouper les différents modes d'actions du challenger autour de huit stratégies :

- ✓ La stratégie de baisse des prix ;
- ✓ La stratégie du moyen de gammes qui est difficilement utilisable dans les banques où les produits sont semblables ;
- ✓ La stratégie de prolifération des produits ;
- ✓ La stratégie d'innovation en prenant de vitesse le leader en matière d'innovation de produits et de services ou autres actions commerciales ;
- ✓ La stratégie de recherche de prestige, elle est l'inverse de la stratégie de milieu de gamme, la banque s'efforce de se placer auprès de la clientèle haute de gamme ;
- ✓ La stratégie d'amélioration des services en rendant la distribution meilleure que celle du leader notamment la qualité des relations avec la clientèle ;
- ✓ La domination par les coûts ;
- ✓ La stratégie d'investissement publicitaire, en surpassant le leader en qualité de communication. Cette stratégie n'est productive que si la communication a la possibilité de mettre en valeur un avantage spécifique réel du challenger ;

### c) La stratégie du suiveur :

Certaines banques jugeant le leader trop fort, préfèrent rester en seconde ou troisième position privilégiant l'augmentation de la rentabilité au lieu de la part de marché ainsi renforcé par sa clientèle acquise.

Pour atteindre cet objectif, la banque doit surveiller constamment ces concurrents et particulièrement le leader, la fidélisation de sa propre clientèle par une politique hautement qualitative et d'amélioration de son image de marque par la mise en valeur de ses avantages qui se distinguent du leader.

### d) La stratégie du spécialiste :

Elle concerne les banques qui ne s'intéressent qu'à une partie du marché, voire à un produit ou service. Le succès de cette stratégie dépend beaucoup de la manière avec laquelle la banque sait choisir et satisfaire un *créneau*, qui, pour être rentable et durable, doit posséder au moins cinq attributs : être d'une taille suffisante en terme de pouvoir d'achat, avoir un potentiel de croissance significatif ; être ignoré ou délaissé par la concurrence, correspondre aux compétences distinctives de la banque, et défendables en cas d'attaque.

La politique de *créneau* constitue une base de développement pour une institution de taille petite ou moyenne.

Après avoir ausculté dans le chapitre précédant les stratégies adaptées aux bouleversements de la conjoncture économique afin de saisir les opportunités naissantes de ces nouveaux enjeux nous allons affronter une composante cruciale, parler de stratégie c'est mettre (la charrue avant les bœufs) « un marin aurait-il l'idée au beau milieu de l'atlantique de mettre le cap sur la terre de feu sans consulter ses cartes et déterminer sa position ? ».

Néanmoins, avant d'élaborer une quelconque stratégie examiner **l'environnement**. Concrètement, il faut définir et affiner en permanence les stratégies tout en gardant un œil sur ce qui se passe à l'extérieur.

### ➤ L'élaboration d'une stratégie de croissance :

Plusieurs types de stratégies de croissance sont disponibles pour les banques ; parmi elles la méthode **Igor Ansoff** qui a l'avantage d'être simple et pratique. Elle permet à la banque d'adopter une stratégie logique à partir de **couples produit- marché**. Cette méthode entraîne la banque à capitaliser au maximum sur ses forces et à exploiter complètement une stratégie avant de passer à une autre.



Une telle approche peut être appliquée dans une banque désirant développer ses activités, en se diversifiant à partir de ses produits, services ou clientèles.

Cette méthode offre à la banque quatre possibilités relatives à ses produits ou à ses marchés<sup>1</sup>

✓ **La commercialisation des produits actuels auprès des marchés actuels :**

Cette stratégie consiste pour la banque à augmenter la part de marché dans lequel l'institution est déjà implantée sans modifier pour autant (fondamentalement) sa vente actuelle de produits et de services ni le type de clientèle visée (clientèles traditionnelles). Pour cela, elle peut procéder à un élargissement de la gamme actuelle, à une amélioration de sa notoriété, et à une augmentation de la capacité commerciale de sa distribution (politique intensive).

Cette stratégie a le double avantage d'être simple et de comporter moins de risques. En effet, il est de bonne politique d'examiner s'il est possible d'atteindre ses objectifs de vente à court et moyen terme en suivant cette voie avant d'envisager les autres.

✓ **La commercialisation des produits actuels auprès de marchés nouveaux :**

Elle consiste à dresser un bilan des avantages spécifiques des produits ou services qu'elle possède et de rechercher de nouvelles clientèles intéressées par ces avantages, et ce dans plusieurs directions :

Une évolution vers de nouveaux segments du marché ;

Une extension géographique ;

La recherche de nouvelles formes de distribution permettant d'assurer un plus large débouché aux produits.

✓ **La commercialisation de produits auprès des marchés actuels :**

Dans le cadre de cette stratégie la banque s'efforce d'élargir la gamme de ces produits.

Cet élargissement peut provenir d'une modification technique apportée à un produit ou service « habillage » et les présenter différemment, l'élaboration de nouveaux produits, rendue possible par un changement réglementaire.

Cet élargissement peut enfin venir de la création de produits et services nouveaux.

L'évolution est parfois conditionnée par une modification de la présentation du produit qui la rend mieux adaptée au marché ou à la distribution.

✓ **La proposition de produits nouveaux vers des marchés nouveaux :**

Parmi ces stratégies déjà mentionnées, celle comporte le plus de risque. Les facteurs inconnus sont nombreux. Toutefois, il n'est pas inutile pour une banque dans le cadre d'une stratégie marketing de prendre en considération cette stratégie.

Une absence de réflexion à long terme sur l'évolution de ses marchés constitue une incontestable erreur, elle contraindrait la banque à adopter une politique de défense, au lieu de s'engager dans des stratégies plus offensives.

Quoi qu'il en soit une banque qui décide d'évoluer vers ce type de diversification doit toujours se préoccuper de la cohérence de son nouveau choix avec ses moyens commerciaux, se demander si cet investissement n'obtiendrait pas une meilleure rentabilité dans l'une des trois stratégies précédentes, et enfin se préoccuper de la répercussion que peut avoir sa nouvelle activité au niveau de son image de marque globale.

Ces quatre stratégies de développement, constituent une aide à la réflexion.

Elles ne sont pas exclusives les unes des autres dans le cadre de leur application.

(1) BADOUC Michel, «*Marketing management* », Opcit, P.138.



➤ **L'élaboration d'une stratégie destinée à, optimiser le portefeuille de la banque :**

Là encore plusieurs méthodes existent, mais nous n'en restreindrons que deux : celle proposé par **BOSTON CONSULTING GROUP**, et celle d'**ARTHUR.D LITTLE**.

L'approche du **B.C.G.** comme celle du cabinet **A. D LITTLE** permet de mieux réfléchir sur la gestion d'un portefeuille de produits, l'objet étant de permettre d'évaluer l'équilibre financier et commercial des portefeuilles de produits.

La première étape de l'analyse de **BCG** consiste à diviser la Banque en centres de stratégies.

**Le portefeuille d'activités d'une banque<sup>1</sup> :**

L'analyse du **BCG** conduit à distinguer quatre types d'activités auxquels sont associées des actions stratégiques :

- **Les vaches à lait :** Sont des activités pour lesquelles la banque détient une forte part d'un marché à croissance ralentie. Ces activités recouvrent des produits au stade de la maturité ou du vieillissement, elles sont très profitables (ex : dépôts à vue), action stratégique : conserver ces activités et les parts de marché ;
- **Les Vedettes :** Sont des activités en fort développement et pour lesquelles la banque détient une position dominante. Ces produits jeunes ont vocation à devenir des vaches à lait, surtout lorsque leur rentabilité s'améliore (ex : prêts personnels) ; action stratégiques : transformer les vedettes en vache à lait, donc maintenir la part de marché ;
- **Les points morts :** Sont des activités à faible développement et pour lesquelles la part de marché est modeste. Ces activités sont souvent déficitaires (change manuel, location de coffres) ; action stratégique : se désengager ;
- **Les dilemmes :** Sont des activités en croissance mais pour lesquelles la part de marché est faible. Si la banque parvient à accroître la part de marché, l'activité devient vedette sinon elle risque de se transformer en poids mort à mesure que le cycle de vie de l'activité se déroule ; action stratégique : soit accroître la part de marché, soit se désengager.

La **deuxième étape** consiste à classer les centres de stratégies dans un tableau à double entrée. Les critères de classification sont « la part du marché relative », (elle indique la position plus ou moins dominante de la banque dans un secteur ou segment) et le « taux de croissance du secteur.

Le critère « taux de croissance du secteur » a trait au rythme de développement du marché visé. Il comporte deux niveaux : « fort et faible » On classe habituellement dans la catégorie des secteurs à forte croissance ceux dont la production annuelle en volume se développe à un rythme supérieur à 10%.

Dans la **méthode du cabinet A.D. LITTLE**, les critères de classification sont ceux de «maturité du secteur » et de « position concurrentielle ». La détermination de la « maturité du secteur » se fait à l'aide d'indicateurs structurels :

- ✓ Le taux de croissance du marché ;
- ✓ Le potentiel de croissance du marché ;
- ✓ Le nombre de concurrents ;
- ✓ La stabilité des clientèles et des parts de marchés.

---

(1) GOUSSERGUES Sylvie, Opcit, P.241.

Le rapide descriptif des critères retenus respectivement par le **BOSTON CONSULTING GROUP**, et le cabinet **A. D LITTLE** permet de voir qu'on trouve dans chacune des deux méthodes :

- ✓ Une dimension relative au potentiel du marché.
- ✓ Une dimension relative à la position concurrentielle.

Ces dimensions ont été retenues en raison de leurs implications financières et commerciales. Le classement des centres de stratégie dans l'une ou l'autre des matrices permet :

- ✓ d'évaluer l'équilibre du portefeuille.
- ✓ de donner des indications sur les stratégies praticables dans le futur.

Donc, dans chaque méthode, l'accent est mis sur le potentiel de développement des secteurs ou segments stratégiques et sur la position de la banque par rapport à ses principaux concurrents. Pour chaque segment ou secteur la banque dispose d'indications sur les stratégies à pratiquer ; elle peut gérer globalement son portefeuille d'activités et établir une liaison entre sa stratégie commerciale et sa structure financière (imbrication des choix commerciaux et financiers).

### 2-5) Les outils marketing de la banque :<sup>1</sup>

L'élaboration du marketing mix a pour but d'harmoniser l'ensemble des décisions et efforts sur le plan marketing et commercial que doit mettre en œuvre la banque pour réaliser les objectifs et atteindre les cibles visées.

Les principales composantes du marketing mix sont généralement les actions relatives aux politiques de produit, tarification (prix), distribution, vente, communication, suivi et qualité.

Depuis le développement d'Internet certaines directions marketing des banques intègrent cet outil aux différentes politiques issues du marketing mix (création de service émanant d'Internet, proposition de canaux de distribution virtuels, aide à la force de vente et à la vente directe, communication,...)

Le responsable marketing a pour tâche de réaliser le meilleur dosage ou « mixage » de chacune de ces composantes dans le but d'obtenir une efficacité maximale de l'ensemble.

#### 2-5-1) La politique de produit / service :<sup>2</sup>

L'activité bancaire est à l'origine d'une conception spécifique de la politique produit demeurée très traditionnelle et régie par la forte réglementation étatique et interprofessionnelle dont l'argent fait l'objet ainsi que le risque imminent et auquel s'ajoute :

- ✓ La suprématie de l'optique technicienne sur le commercial dans la conception des produits et services nouveaux.
- ✓ L'importance des pouvoirs publics dans la création et la disparition des produits et ce, de par leur influence, définissent, contrôlent et modifient.
- ✓ La participation des clients à la réalisation de services à la servuction.

Cependant l'homme du marketing bancaire doit cesser de penser au client à partir des produits « conception purement commerciale » que la banque propose (plusieurs échecs constatés en Europe) ou d'une optique essentiellement technique mais comme de véritables facteurs du « marketing-mix » destinés à satisfaire les besoins décelés auprès de la clientèle cible choisie. Aujourd'hui un bon placement pour être apprécié de la clientèle doit être paré de trois vertus : **la liquidité, la sécurité et le rendement.**

(1) BADOUC Michel, « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Opcit, P.206.

(2) BADOUC Michel, « marketing management pour la banque et l'assurance », Opcit, P.143.

Le rôle de la politique de produits consiste en fait à réaliser une adéquation maximale de la production bancaire aux besoins exprimés par les consommateurs cibles, de ce fait la politique du produit est un élément très important de la politique de marketing : elle concerne la création de nouveaux produits, l'entretien des produits existants :

### 2-5-1-1) La création de nouveaux produits :

La création de nouveaux produits bancaire sont nécessaires pour les satisfaire ; des produits nouveaux sont susceptibles d'attirer vers la banque une clientèle nouvelle la mise au point de nouveaux produits bancaires utilise deux voies qui ne sont pas exclusive l'une de l'autre. Elle est bien conditionnée par l'état de la technologie.

➤ **La notion de besoin** : l'analyse des besoins de la clientèle dans le domaine monétaire et financier conduit à distinguer des besoins de nature différente et il s'agit alors de concevoir les produits qui satisferont le mieux ces besoins, parmi les besoins on notera :

- ✓ Le besoin de transaction d'ou des produits comme le chèque, les avis de prélèvement...
- ✓ Besoins de précaution c'est à dire le besoin de constituer une épargne comme les comptes sur livrets, bon de caisse,...
- ✓ Besoin de trésorerie d'ou des produits comme les prêts personnel crédit- bail et autre.
- ✓ Besoin de financement à court, moyen et long terme d'ou les différents types de crédit.
- ✓ besoin de gestion de valeurs mobilières.
- ✓ Besoin en conseil et assistance.

### Cette approche tient également compte des motivations psychologiques des clients :

- ✓ La recherche de la sécurité, de l'anonymat, de la rentabilité.
- ✓ Le besoin d'épargne en liquide pour un particulier peut s'analyser soit comme le désir de profiter d'opportunités d'achats soit comme une crainte de l'avenir.
- **La notion de clientèle** : la segmentation de clientèle met en évidence, pour chaque segment, des comportements bancaires relativement homogènes. en fonction de la clientèle cible, la banque offre les produits adaptés à ses besoins spécifiques : d'où le couple produits-client ou produit-marché qui est au cœur de toute politique de produit bancaire.

Dans l'approche produit client ou produit marché on tient également compte de l'aboutissement des différents besoins d'un même segment de clientèle, des assemblages (packages) sont alors créés concentrant sur un seul produit plusieurs caractéristiques permettant la satisfaction de plusieurs besoins. Nous y revenons sur ce plan dans la partie « marché ».

➤ **La technologie** : il est clair que l'état de la technologie conditionne au même titre que le besoin ou le client le produit bancaire. l'innovation technologique en effet donne naissance à de nouveaux produits, notamment lorsqu'elle se développe dans le domaine des télécommunications citons quelques exemples de produits bancaires dont la création est liée à l'état de la technologie : les carte bancaires, la télé- compensation, les distributeurs automatique de billet et autres.

L'impact de la technologique se fait de plusieurs façons :

- ✓ Distribution de produits directement par des moyens virtuels.
- ✓ Automatisation des tâches administratives donc passer plus de temps avec la clientèle.
- ✓ Meilleure connaissance du client grâce à l'enregistrement et l'analyse de données le concernant, ces informations permettant ensuite de personnaliser l'offre.

Pour conclure on peut dire qu'un nouveau produit correspond :

- ✓ A un besoin,
- ✓ A une clientèle -cible,
- ✓ A l'état de la technologie.

### **2-5-1-2) L'entretien des produits existants :**

Les problèmes d'entretien et de survie des produits bancaire constituent un aspect très important de la politique de produit d'une banque. Les produits ont en général un vieillissement très lent d'où la nécessité de procéder à des habillages ou des rhabillages, cette phase d'entretien la qualité des produits doit être maintenue.

Les produits bancaires ne sont pas sujets à l'usure matérielle et fort peu à l'obsolescence.

### **2-5-2) La politique de prix :**

Le développement de la concurrence, et la montée du consumérisme au sein de la clientèle des particuliers, ont amené les banques à utiliser les prix comme une arme face à la concurrence, et comme un outil d'équilibrage de la relation banque/clientèle.

#### **2-5-2-1) La concurrence par les taux d'intérêt : <sup>1</sup>**

L'offre des banques en matière de taux de crédit comme de dépôt est peu différenciée. En effet, sur un marché en situation d'oligopole, les prix ont tendance à s'uniformiser vers le bas de la fourchette à cause de la concurrence.

Dans ce contexte concurrentiel, certaines enseignes choisissent d'utiliser le prix comme moyen de pénétration d'un marché ou comme prix d'appel, en espérant faire jouer une élasticité prix à son avantage.

Les banques doivent également prendre en considération l'exigence de transparence dans la connaissance des conditions de banque que manifestent tous les clients.

Un consommateur ne choisit pas uniquement un produit à cause de son design, de ses qualités, de sa marque commerciale ; le consommateur a également une attitude vis-à-vis du prix du produit et la politique des prix, dans le cadre d'une stratégie de développement commercial, est un aspect de l'action de marketing d'une firme. La politique des prix joue un rôle limité en matière de marketing bancaire :

- ✓ Certain nombre de prix sont fixés par les autorités monétaires: Taux de rémunération des comptes (sur livrets, épargne etc..) ;
- ✓ D'autres prix sont fixés à l'échelon de la profession bancaire, après entente entre les principaux établissements de crédit, ainsi les taux d'intérêt débiteurs ;
- ✓ La connaissance des coûts des principaux produits bancaires est relativement récente.

Pour expliquer ce rôle mineur, il faut tout d'abord souligner les liens étroits qui existent entre la politique monétaire et les tarifs pratiqués pour les produits bancaires.

**2-5-2-2) La tarification des services bancaire :** celle-ci obéit à des modalités délicates est qui s'inscrivent principalement dans les commissions à savoir :

- L'assiette de la tarification : Déterminer l'assiette de la tarification revient à choisir qui acquittera la commission l'initiateur de l'opération ou les deux parties concernées (initiateur et destinataire).

---

(1) GOUSSERGUES Sylvie, Opcit, P.258.

Ceci équivaut à la question : doit-on facturer uniquement les débits des comptes ou simultanément les débits et crédit ?

- Le mode de facturation : la tarification doit-elle être calculée forfaitairement ou être fonction du nombre de services rendus. Toutefois est vue l'hétérogénéité de la clientèle chaque client sera lourd à porter pour la banque.

#### **Les objectifs de la tarification bancaire :**

- ✓ La tarification bancaire : la tarification des services bancaires accroît la part des commissions, le but recherché est d'améliorer la marge bénéficiaire de la banque.
- ✓ La banque qui introduit ou modifie sa tarification bancaire cherche à modifier le comportement de sa clientèle.

#### **2-5-3) La politique de distribution :**

La distribution est marquée par l'exclusivité traditionnelle du circuit que constitue le réseau d'agence de chaque établissement.

**2-5-3-1) L'élaboration d'une politique de distribution :** La politique de distribution est élaborée selon trois éléments :

- **les objectifs de l'entreprise :** l'implantation d'une entité doit répondre à la stratégie globale de la banque définie par les objectifs cohérents avec la politique marketing.
- **l'environnement :** l'évolution de l'environnement démographique sociologique, culturel et économique implique nécessairement une adaptation de la politique de distribution. Les données recueillies du marché constituant une base sur laquelle reposera le choix des circuits (lieu d'implantation, l'aménagement, les caractéristiques de la concurrence, forces et faiblesses et la connaissance de ses pratiques).
- **le diagnostic de sa propre entreprise :** la taille, la puissance financière, son image de marque, sa gamme et ses caractéristiques (produits à promouvoir) forme et qualité du réseau ainsi à cerner les nouveau choix.

#### **La politique de distribution s'articule sur :**

- **l'optimisation du rapport point de vente / population :** cette stratégie de distribution est qualifiée d'extensive car elle permet d'augmenter le nombre de guichets.
- **L'optimisation du rapport client / point de vente :** l'optimisation de ce rapport correspond à une stratégie intensive en matière de distribution, il s'agit en effet d'arrêter l'arrosage en un point de vente pour faire venir un nombre accru de clients aux agences.
- ✓ **L'optimisation du rapport ressources / clients :** afin d'optimiser se rapport, une politique marketing intensive dans les agences doit compléter la stratégie de distribution également intensive, il ne s'agit plus de développer le nombre de clients mais davantage les ressources que ces clients apportent.

Cependant les méthodes de distribution tendent à se modifier, les techniques actuelles sont devenues plus proches du conseil de gestion informatisé, de ce fait, elle est affectée par la diversification des nouvelles technologies :

- ✓ Développement du libre service **DAB, GAB** (serveurs automatiques de billets) ;
- ✓ Création d'agences de conseil spécialisées ;
- ✓ La réduction du linéaire guichet privilégie la relation assise ;
- ✓ Multiplication des moyens de vente directe ;
- ✓ Création de réseau de prescription ;

Le développement du personnel plus proche de la clientèle constitue non seulement un élément important de la politique de distribution mais aussi un support de la politique de communication.

En complément de la généralisation des moyens de communication modernes, viennent s'implanter de nouveaux canaux de distributions, dits externalisés : Internet, minitel, plates-formes téléphoniques, commerce électronique, e-banking et autres.

Ces nouveaux moyens multiplient les opportunités de contact avec la clientèle qui, quant à elle, recherche de plus en plus la proximité et la facilité d'utilisation.

Toutefois, la difficulté des banques réside non pas dans le développement de ces technologies mais plutôt dans l'intégration de ces canaux notamment vis-à-vis des canaux traditionnels.

### **2-5-3-2) Les différents canaux de distribution :**

#### **➤ Le réseau d'agences :**

Une agence bancaire exerce trois fonctions principales : l'accueil, le conseil et la vente. Elle demeure le lieu privilégié pour gérer la relation avec la clientèle et pour vendre, dans la mesure où elle est synonyme de proximité et de personnalisation du contact.

Aussi, l'organisation en réseau confère aux directeurs d'agence une certaine autonomie permettant d'adapter l'offre aux caractéristiques de ce micro marché, et d'identifier les performances réalisées au niveau de chaque agence.

Un réseau dense et géographiquement bien réparti est un atout indéniable pour l'exercice du métier de banque de détail, il renforce sa notoriété et lui confère une image de proximité avec ses clients.

A l'occasion d'une implantation, plusieurs décisions doivent être prises. En premier lieu, il faut choisir une zone d'implantation qui soit fréquentée par la clientèle ciblée, et où les agences déjà ouvertes par les concurrents ne sont pas nombreuses.

En second lieu, il importe de choisir un site d'implantation dont l'emplacement lui permet d'exercer une attraction suffisante sur l'ensemble du périmètre prospecté.

Le critère de décision essentiel en matière d'implantation d'agences reste la rentabilité prévisionnelle.

#### **➤ Les autres canaux de distribution :**

Le développement de nouvelles technologies a diversifié les canaux de distribution avec les distributeurs et guichets automatiques (GAB/DAB), le téléphone et les plates formes téléphoniques, le Minitel et Internet qui présentent en commun la caractéristique d'une relation anonyme.

Au fur et à mesure de leur apparition, les banques de détail les ont intégrés à leur politique de commercialisation, et les clients choisissent à leur guise le canal avec lequel ils souhaitent contacter leur banque.

Ces canaux sont complémentaires du réseau d'agences. Ils présentent les implications suivantes :

- ✓ Un contact permanent avec son banquier
- ✓ Un gain de temps assez conséquent



- ✓ Des économies d'échelle découlant de l'absence de réseau pouvant être répercutés sur les conditions tarifaires
- ✓ Une tarification structurée autour d'un abonnement et de commission par opérations

### 2-5-3-3) Le choix des canaux de distribution :

Le choix des canaux de distribution peut conférer à la banque un avantage concurrentiel durable, car il constitue le seul élément réel de différenciation des enseignes dans un secteur caractérisé par la banalisation des produits, et par une concurrence des prix encore seulement émergente.

Les déterminants de la politique de commercialisation sont définis par l'analyse du marché servi, qui peut être reclassé en deux grandes catégories : le marché de masse et le marché individuel.

La première demande des produits simples mais présente des exigences particulières en terme de coûts et de performances. Il requiert aussi une décentralisation géographique de l'offre, des services standardisés et attractifs, ainsi qu'un investissement publicitaire important.

Le second, le marché individuel, est composé de demandes peu nombreuses, mais de volume suffisamment important pour justifier un traitement personnalisé, et une offre de service et de conseils "sur mesure".

En tenant compte du fait que les banques vendent directement leurs produits aux clients, la politique de commercialisation implique, en premier lieu, de savoir quelle place respective assigner au réseau de guichets et aux nouveaux canaux de distribution. Et si le choix d'un réseau de guichets a été effectué, il faut, en second lieu veiller à entretenir ce réseau.

### 2-5-4) La politique de communication :

La politique de communication, au sein d'une banque, comprends toutes les actions entreprises par cette dernière afin de se faire connaître et apprécier elle-même, et de faire connaître et apprécier ses produits.

Une stratégie de communication s'intègre dans une stratégie marketing. Elle est totalement dépendante des options stratégiques concrétisées dans le marketing mix.

De ce fait, toute réflexion relative à la communication doit s'effectuer dans la contrainte des objectifs marketing, de la stratégie marketing et de ses principales décisions (segmentation, ciblage, positionnement de la marque et des produits, orientations stratégiques).

**La politique de la communication se définit par :** « Toutes les actions d'une firme, pour se faire connaître et s'apprécier elle-même en tant qu'entreprise et faire connaître et apprécier ses produits»<sup>1</sup>

**2-5-4-1) Le contenu d'une politique de communication** est donc de faire connaître l'entreprise, son savoir faire d'une manière globale afin de lui conférer une image qui soit le reflet de son identité. Pour ce faire, l'entreprise agit simultanément sur deux dimensions :

---

(1) GOUSSERGUES Sylvie, Opcit, P.267.



A savoir, une dimension regroupant la communication externe aux divers publics de l'entreprise et la communication interne tournée vers le personnel.

Cependant la communication externe peut être déclinée selon plusieurs thèmes et objectifs : informative, elle a des objectifs d'image de marque ou de notoriété. Toutes ces variables sont appelées à soutenir l'essor commercial des banques qui souffrent à l'évidence de la persistance encore sensible du tabou argent.

➤ **La communication interne** : la communication interne vise en premier lieu à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque.

La communication interne doit faire savoir à tous les membres de la banque les objectifs retenus par la direction générale, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Tout le personnel de la banque, quel que soit son niveau hiérarchique doit être informé de façon claire et concise sur la stratégie de développement.

Toutefois, il ne suffit pas d'informer, plutôt il faut faire adhérer le personnel aux objectifs fixés et développer le sentiment d'appartenance au groupe et de partager les mêmes valeurs avec les autres membres de ce groupe.

Cette culture d'entreprise peut renforcer l'efficacité économique et la cohésion sociale de la banque.

➤ **La communication externe** : elle traite des relations de la banque avec son environnement qui est composé de tout un ensemble de groupes ayant chacun des comportements, des besoins, des attentes très différentes :

- ✓ Clients,
- ✓ Fournisseurs,
- ✓ Actionnaires,
- ✓ Autre apporteurs de capitaux,
- ✓ Pouvoirs publics,
- ✓ Associations.

De ce fait, il faut éviter l'éclatement de l'image institutionnelle de la banque et d'avoir une image unique et cohérente pour tout l'environnement.

Selon **Brochant Lendrevie** on distingue deux niveaux de communication en l'occurrence ; **la communication corporate** ce à dire que l'entreprise communique sur elle-même ses valeurs, ses hommes, son know how.

Le second niveau est **la communication commerciale**, que l'entreprise communique sur ses activités (produits et services)<sup>1</sup>

#### 2-5-4-2) Les étapes de la stratégie de communication : <sup>2</sup>

➤ **Définition des objectifs de communication** :

Les objectifs de communication ne doivent pas être confondus avec les objectifs de la stratégie marketing. Les objectifs de communication sont de trois natures ; ils sont cognitifs, affectifs ou conatifs, tandis que les objectifs de marketing se définissent en matière de part de marché, de volume de vente ou de contribution au profit.

(1) LENDRVIE B., « *Publicators* », 4ème édition DALLOZ, 1992, P.58.

(2) GOUSSERGUES Sylvie, *Opcit*, P.271.

➤ **Définition de la cible de communication :**

La cible de communication se compose des : consommateurs, non consommateurs, prescripteurs, leaders d'opinion, influant, partenaires institutionnels ou administratifs, professionnels, concurrents, milieux boursiers bancaires ou financiers.

La cible de communication peut, ou ne peut pas être, identique à la cible marketing. Elle peut être composite, doit être parfaitement définie et se baser sur une segmentation de marché.

**2-5-4-3) La notion d'image :**

L'image est une composante de la stratégie de développement de l'entreprise. Grâce à sa politique de communication, la banque essaye de se forger une image qui soit le reflet de sa propre identité par rapport à ce qu'elle produit.

Cette action appelée communication ou marketing institutionnel. La principale difficulté dans le véhicule d'une image globale réside dans sa complexité. Elle est la combinaison de :

- ✓ D'image interne (valeurs et culture d'entreprise)
- ✓ D'image de la marque qui englobe, la notoriété, la perception positive / négative par l'environnement, la position par rapport à la concurrence.
- ✓ D'image sociale, c'est-à-dire le rôle de la banque dans la société.

Si la banque parvient à se créer une image forte, celle-ci imprégnera tous ses produits; s'imposera à l'opinion publique, servira de bouclier en cas de crise.

**2-5-4-4) Les moyens d'une politique de communication :**

- **Le mécénat et sponsoring** : ces techniques concourent à façonner l'image globale de l'entreprise, accroître sa notoriété et améliorer son image de marque. Ces deux actions sont aujourd'hui un aspect important de la politique de communication d'une banque.
- **La publicité** : l'action publicité a été longtemps réservée aux biens de grande consommation, les milieux bancaires été réticent vis-à-vis de cette technique.

A présent le recours à l'action publicitaire est indispensable. De ce fait six différents types d'action publicitaire sont envisageables dans une banque :

**a) Les différentes actions publicitaires :**

La publicité de notoriété, d'image de marque ou de produits :

- ✓ **La publicité de notoriété** : elle vise à faire connaître le nom de la banque dans le public se traduit par un sigle (logotype) marquant le fait d'appartenance au secteur bancaire.
- ✓ **La publicité de l'image de marque** : elle vient compléter la publicité de notoriété.

Non seulement le public connaît la banque mais aussi il perçoit d'une certaine façon la relation qu'il a ou qu'il pourra avoir avec la banque et ce, à, travers ses produits, son circuit de distribution, sa clientèle, etc. Tous ces facteurs sont donc ressentis par la clientèle actuelle ou potentielle. La clientèle se détermine souvent en fonction de l'image de marque, la banque va s'efforcer d'avoir une « bonne image ».

- ✓ **La publicité des produits** : vise à faire connaître les produits de la banque en mettant l'accent sur les qualités de ces produits. Cette action est entreprise lors du lancement d'un produit nouveau ou l'entretien des produits existants et ce, en fonction des objectifs du plan marketing.

✓ **La publicité collective ou individuelle :**

- **La publicité est collective** lorsqu'elle s'adresse à l'ensemble de la clientèle actuelle ou potentielle de la banque. Elle utilise alors les grands médias : radio, télévision, presse, affichages etc. l'objectif recherché est d'atteindre tous les segments du marché.

- **La publicité est individuelle** lorsqu'elle s'adresse à un client particulier. Elle est établie soit par un démarcheur, soit par un publipostage. Cette méthode est particulièrement appropriée dans la banque, notamment lorsque le support publicitaire (lettre personnalisé, dépliant...) est ajouté au relevé de compte.

La publicité individuelle est retenue pour la promotion des produits nouveaux ou existants, notamment si les produits sont destinés à un segment de clientèle défini. Le coût de cette opération est très faible.

**b) La campagne de publicité :**

Comme dans les entreprises industrielles et commerciales la campagne publicitaire s'articule sur quatre éléments :

- ✓ La détermination du budget de publicité ;
- ✓ L'élaboration du message
- ✓ La formulation de l'annonce publicitaire,
- ✓ Le choix des médias et le calendrier de l'action publicitaire.

**c) La publicité sur le lieu des ventes (PLV) :**

Elle est particulièrement appropriée à la structure interne de la banque du fait qu'elle dispose d'un réseau de guichets, en forme de dépliants ou brochure installés sur des présentoirs, d'affiches placées dans les agences et doivent être harmonisés avec la campagne collective menée sur les produits. La (PLV) atteint le client lors de sa visite, où celui-ci est disponible pour demander des renseignements complémentaires sur le produit ou pour en devenir utilisateur.

**d) Le marketing direct :**

De plus en plus, l'entreprise désire entrer en relations directement avec son client par le biais de mailing personnalisés ou d'appels téléphoniques. Le client est ainsi directement contacté et interrogé sur sa situation financière, ses besoins, ses projets etc.

Le marketing direct utilise soit le propre fichier clientèle de la banque (...) soit des fichiers de prospects que des sociétés spécialisées (banques de données) peuvent fournir à la demande.

**Les critères de réussite d'un marketing direct :**

Pour la réussite d'un marketing direct l'entreprise doit obéir à trois critères appelés communément « triangulation ». Celle-ci se présente comme Suit :

- **La culture dominante directe :** penser client donc se positionner comme étant commerçant.
- **L'ouverture au changement :** l'entreprise doit constamment à l'écoute du client et de son environnement, de ce fait, elle doit pratiquer l'innovation systématiquement.
- **Le concept fédérateur :** les efforts de l'entreprise doivent graviter autour d'un seul concept fédérateur. En dépit de l'éloignement géographique entre les unités, l'entreprise ne doit pas réaliser une campagne de marketing direct en dehors de ce concept.

## Section 3

## Le CRM bancaire

Le marketing relationnel a pris une place importante dans le secteur des services. Ce développement d'abord souligné par Berry en 1983, est aujourd'hui analysé par de nombreux auteurs. La banque, soumise à une concurrence croissante, s'est intéressée à cette évolution du marketing pour développer une Gestion de la Relation Client. Cette nouvelle orientation nécessite une évolution de l'organisation pour être pleinement efficace. Clients et personnel bancaire ne sont pas toujours favorables à ces changements. Au cours de cette section, nous allons faire le point sur la Gestion de la Relation Client et les conditions de sa mise en œuvre.

**3-1) Le marketing relationnel dans le secteur des services et dans la banque :** La première apparition de la notion de marketing relationnel date des travaux de Berry en 1983. Il définit le marketing relationnel comme le fait d' « attirer, maintenir et renforcer la relation client ». On est donc bien au cœur de la problématique de la relation client.

**3-1-1) Arbitrer entre Banque relationnelle ou Banque transactionnelle :**

Compte tenu de ce contexte, les banques doivent arbitrer entre relation automatisée et relation physique.

**Tableau 3 :** Distinction entre banque transactionnelle et relationnelle

Banque transactionnelle	Banque relationnelle
Fournir à tout client, dans les conditions qui lui conviennent le mieux, même en dehors des heures d'ouverture des agences, l'ensemble des services liés aux différents produits qu'il détient et lui en proposer d'autres. Les opérations les plus courantes sont réalisées par les clients avec des automates situés en dehors des agences ou à distance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banques spécialisées : créer des agences qui privilégient la force de vente « debout » (chargés d'affaires responsables d'un nombre restreint de clients.</li> <li>- Banques grand public : développer la dimension relationnelle dans un réseau traditionnel tout en simplifiant les procédures (guichets rapides pour opérations courantes, espace avec une offre limitée pour opérations de base ; réduire la fréquence et la durée des opérations courantes et favoriser la prise de rendez-vous permettant un réel entretien ou le client peut révéler ses besoins et ses projets.</li> </ul>

Source : ZOLLINGER M. et LAMARQUE E., *Opcit*, P.104.

**3-1-2) Les services financiers tournés vers le marketing relationnel :**<sup>1</sup> L'approche du marketing relationnel est particulièrement bien adaptée aux services, et donc aux services bancaires, pour quatre raisons (Berry, 1995):

➤ L'essence même du service rend la relation interpersonnelle fondamentale.

La répétition des contacts entre les clients et les fournisseurs de services facilite l'approche relationnelle de l'échange. La recherche d'une qualité de service par l'entreprise vise à favoriser la fidélité du client et donc une relation de long terme. Le secteur bancaire a longtemps recherché la qualité de service par la performance des produits et services financiers commercialisés. Depuis quelques années la qualité de la relation interpersonnelle est envisagée, conduisant l'entreprise vers le développement d'un marketing relationnel.

(1) Berry L., « Relationship marketing of services- growing interest, emerging perspectives, Journal of the Academy of Marketing Science », Vol.23, N°4, 1995, P.226.

L'intangibilité du service rend difficile l'évaluation a priori du service et apporte un risque à l'acheteur. Il doit donc faire confiance à son fournisseur avant d'acquiescer le service. Le marketing relationnel est adapté à cette problématique.

- le secteur des services a été bouleversé ses dernières années par la dérégulation.

Les transports, la distribution d'énergie, la banque ont vu les conditions de la concurrence se durcir et le consommateur plus courtisé. **Reichfeld** et **Sasser**<sup>1</sup> (1990) ont montré que fidéliser les clients favorise l'augmentation des bénéfices. Leur étude célèbre a montré qu'une réduction de 5% de l'infidélité des clients pouvait augmenter les bénéfices en moyenne dans les entreprises de 25%. Cette augmentation est due au coût de recrutement élevé de nouveaux clients aussi bien qu'à l'augmentation du panier moyen des clients les plus fidèles. Une analyse, menée dans le secteur des cartes de crédit aux Etats-Unis par ces auteurs, a montré que la baisse du taux de défection des clients de 20 à 10% avait doublé la durée de vie moyenne d'un client, la faisant passer de 5 à 10 ans. De la même façon le produit net par client passait de 134 à 300 \$. Ces auteurs ont souligné que si ce taux baissait encore de 5 points, passant ainsi à 5%, la durée de la relation doublait à nouveau et le produit net passait alors à 525 \$.

L'entreprise a donc tout intérêt à mettre en place un marketing relationnel.

- Une meilleure connaissance de son fournisseur réduit le risque perçu du client.

La construction d'une relation entre le fournisseur de service et le client valorise ce dernier qui aime se sentir reconnu. Cette reconnaissance sociale a été mise en évidence dans de nombreux secteurs de service et en particulier dans le secteur bancaire (**Parasuraman** et al 1991). Le secteur bancaire cumule deux difficultés : il fournit un service intangible qui rend la relation interpersonnelle entre le chargé de clientèle et le client fondamental, il traite d'un « produit » à forte connotations pour le client : l'argent.

A ce double titre l'approche relationnelle de l'échange est particulièrement bien adaptée.

- Une façon de répondre à ce défi est de renforcer l'image de marque de l'entreprise (**Berry et Parasuraman**, 1991). Or la plupart des banques françaises et européennes ont pris conscience de l'insuffisante différenciation de leur marque. En l'absence d'un réel positionnement, le client choisit l'entreprise la moins coûteuse ou la plus proche de chez lui. Les banques qui vont gagner cette lutte concurrentielle seront donc celles qui pratiquent des prix faibles ou ont le réseau de distribution le plus dense. La grande distribution se lance sur le marché financier avec des avantages sur ces deux points.

BADOC (2004)<sup>2</sup> appelle à la création d'une politique de marque pertinente pour les banques européennes pour gagner cette lutte concurrentielle. On associera alors à la relation interpersonnelle, une relation entre le client et l'entreprise à travers sa marque.

Kapferer<sup>3</sup> représente l'identité de la marque par un prisme à six facettes qu'on peut appliquer à la banque : la facette physique comprend les caractéristiques propres de la banque quant à ses produits et ses services. C'est la facette la plus facile à imiter pour des concurrents ; la facette « personnalité » permet de personnifier la banque. La facette du reflet repose sur un mécanisme d'identification pour les clients. La facette de la mentalisation représente l'aspect « intérieur » du client. Quelle image de lui même lui renvoie la banque : un créateur, un bon gestionnaire... La facette de la relation représente le type de relation proposée par la banque. Est-ce un rapport de partenariat (« la banque, partenaire de vos projets... ») ou un rapport de pédagogie (« la banque qui vous apprend... »). Enfin, la facette culturelle rappelle l'enracinement culturel de l'entreprise.

(1) REICHFELD F. et SASSER W., «Zero defections: quality comes to services, Harvard Business Review», N°68, October 1990, P.105.

(2) BADOC M., « Rénover le marketing bancaire, Banque Stratégie », N°216, juin 2004, P.02.

(3) KAPFERER J-N., « Les Marques, capital de l'entreprise », 3ème édition, Editions d'ORGANISATION, Paris, 1991, P.114.

Certaines banques choisissent par exemple d'insister sur leur caractère régional ou mutualiste. L'image crée pour la banque une relation particulière avec le client en lui permettant de la distinguer de ces concurrents et en créant un attachement à la marque.

Le développement des technologies de l'information (TIC) a incontestablement favorisé le développement de la relation dans les services. Elles ont permis une meilleure connaissance des comportements d'achat des clients, une personnalisation des services, une meilleure coordination entre les services proposés au client et un enrichissement des services proposés. Les TIC ont également permis le développement de la communication ascendante et descendante entre le client et l'entreprise avec une accélération des échanges.

On trouve bien sûr cette évolution des TIC dans le secteur bancaire. Les TIC sont utilisées à la fois dans les processus de gestion interne et dans la relation avec les clients. Elles ont ouvert la voie au marketing relationnel. En interne les fichiers-clients ont été développés et qualifiés afin de mieux suivre l'évolution des acheteurs. La difficulté pour les opérateurs est d'avoir un fichier fiable pour un suivi optimal de la clientèle.

Or si les informations sont correctement saisies lorsque l'individu devient client de la banque, la mise à jour est plus difficile. Pourtant elle est une condition fondamentale à la réussite des politiques de fidélisation menée dans le cadre d'un marketing relationnel. L'ensemble des informations recueillies sur les consommateurs ou les concurrents forme le Système d'Information Marketing. En externe l'explosion des moyens d'échange renforce les liens entre la banque et ses clients par l'envoi de messages personnalisés ascendants et descendants permettant au particulier ou à l'entreprise de rester en relation constante avec son organisme financier.

En même temps que d'une certaine manière les TIC renforcent le caractère relationnel de la relation entre la banque et ses clients, les résultats d'une étude réalisée au Canada auprès des jeunes montre que le niveau d'utilisation des technologies bancaires libre-service (guichets automatiques et l'Internet) n'affecte pas la perception du niveau relationnel d'une institution financière ni l'intérêt du client à s'engager dans une relation à long terme avec une institution (Belisle et Ricard, 2002)<sup>1</sup>. Les TIC sont donc peut être un élément facilitant la mise en place d'un marketing relationnel, mais ne sont pas suffisants pour sa réussite.

Cette ouverture vers le marketing relationnel a naturellement conduit à s'intéresser à la gestion de la relation client. Lefébure et Venturi (2004) la définissent comme « la capacité d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'une augmentation du chiffres d'affaires et des bénéfices ».

Si on compare cette définition à la définition du marketing relationnel de Berry que nous avons donnée au début de ce chapitre, nous pouvons constater l'ajout de la sélection des « meilleurs clients » et de l'expression claire de l'objectif qui est d'augmenter le chiffre d'affaires et le bénéfice. Les enjeux de la relation client vont maintenant être analysés.

**3-1-3) Les critères de la banque relationnelle :**<sup>2</sup> La dimension relationnelle est développée par des banques spécialisées et par des banques grand public :

#### **3-1-3-1) Dans les banques spécialisées :**

Pour celles-ci, la clientèle est essentiellement de haut de gamme : c'est la gestion de patrimoine,

(1) BELISLE D., RICARD L., « L'impact du degré d'utilisation des technologies bancaires libre-service sur la perception des jeunes consommateurs du niveau relationnel de leur banque », Actes du congrès international de l'AFM, vol.1, Lille France, mai 2002, P. 517.

(2) MONIQUE Z. et ERIC L., « *Marketing et stratégie de la banque* », 3ème édition. DUNOD, paris, 1999, P.105.



les grandes entreprises, certaines PME et quelques professionnels. A ce segment s'adressent des produits et services à forte valeur, assortis de conseils dont la sophistication rend le contact obligatoire. Pour répondre à cette attente, les banques ont développé, à côté des agences traditionnelles des agences spécialisées dédiées à une clientèle spécifique : entreprises, professionnels ou segments particuliers de clientèle telle la banque des femmes aux Etats-Unis.

Une autre forme de distribution est adoptée par les banques spécialisées dans une dimension relationnelle : la force de vente debout, c'est-à-dire l'affectation de certains chargés d'affaires à un nombre restreint de clients auxquels ils offrent contact de qualité et une disponibilité permanente. Ils jouent le rôle d'interlocuteurs privilégiés, de conseillers, et pratiquent une approche globale des besoins clients. La vente qu'ils proposent ensuite s'appuie sur les produits figurant dans le catalogue du réseau.

### **3-1-3-2) Dans les banques grand public : <sup>1</sup>**

Celles-ci peuvent également développer la dimension relationnelle pour une large clientèle, dans le cadre de leur réseau traditionnel, mais avec des procédures simplifiées telles que les guichets rapides pour les opérations courantes et des espaces dédiés à une offre limitée à des produits et services de base.

Pour la majorité des clients, l'agence reste le seul point de contact avec leur banquier mais, dans la plupart des cas, ils s'y rendent pour des opérations courantes et non pour une relation commerciale. Seulement 20 à 40 % de l'activité du personnel est consacrée à la vente de produits et services. Le client peut également ignorer totalement le contact, pour cela il lui suffit d'effectuer toutes ses opérations par l'intermédiaire de la banque automatique, DAB ou GAB.

### **3-1-4) l'organisation des relations banque-clients :**

L'organisation des relations banque-clients, repose sur le fait que les services à vendre varient en degré de standardisation ou d'adaptation et que leur objectif varie dans le temps de la relation. Ils commencent par une initiation, mais sont suivis de nombreux épisodes de gestions d'événements liés à l'image de la banque, à la nature du produit et à la nature du client. Dans le cadre de l'activité de la banque, les principes précédents peuvent être repris avec le client comme processus relationnel centré sur le client. Connaître, Conseiller, Vendre, Gérer la relation

#### **3-1-4-1) L'image de la banque : <sup>2</sup>**

Elle semble être essentiellement une administration, soucieuse de ne pas prendre de risques, manquant d'imagination, sans dynamisme, lente dans sa prise de décision. Ces traits de l'image du banquier, qui sont à l'opposé du stéréotype de l'entrepreneur, s'ajoutent à tous les préjugés qui accompagnent, depuis des millénaires, les manipulateurs de l'argent.

L'image d'un directeur d'agence capable de prendre des responsabilités et donc d'aider le client ou l'entreprise en acceptant des risques.

En effet, à l'opposé, il semble que la banque soit de plus en plus perçue comme un partenaire indispensable de l'entreprise. On remarque

- Certains points forts qui sont : la compétence et la discrétion.
- Et certains points faibles qui ont trait à l'attachement du banquier à ses intérêts et à son manque d'imagination.

---

(1) ZOLLINGER M. et LAMARQUE E., Opcit, P.86.

(2) TOURNOIS N., Opcit, P.116.



**3-1-4-2) Les moyens de contacts : <sup>1</sup>**

Les Banques commerciales se préoccupent depuis longtemps de mettre en oeuvre différents modes de contact avec leurs clients (face-à-face avec le personnel, téléphone, courrier, automates, Minitel, ou plus récemment Internet et les réseaux d'ordinateurs). Leur nombre et leur coût posent la question de la complémentarité des modes de relation entre la banque et ses clients et celle de la possible substituabilité entre ces modes de contact. Il est à noter qu'au Etats-Unis, le nombre de branches continue d'augmenter malgré la mise en place des nouvelles technologies dans les relations banque-clients.

Les banques commerciales ont tout d'abord créé des réseaux afin de mettre à la disposition de leur clientèle les éléments visibles du service : un emplacement, des équipements et du personnel à proximité des clients, premier critère déclaré dans le processus de choix d'une banque. Le niveau de compétence du personnel en contact dépendait du niveau de complexité du service à proposer à des clients parfois très indifférents dans leurs attentes.

L'hétérogénéité des clients conduisait à disposer, dans une même agence, de différents types de personne pour assurer plusieurs niveaux de service : services courants, banalisés, tels que les opérations de caisse, et services plus complexes comme les activités de conseil. Les réseaux ont été conçus au départ pour répondre à l'attente de proximité. D'une façon générale, dans le domaine des services, le choix des clients s'effectue entre la valeur ajoutée du service et son accessibilité mesurée en proximité géographique.

**3-2) Les enjeux de la gestion de la relation client dans la banque :** La gestion de la relation client (GRC), appelée également CRM (Customer Relationship Management) a connu un engouement certain dans toutes les grandes entreprises depuis la fin des années 1990. Le secteur bancaire a montré ce même intérêt mais beaucoup d'entreprises sont aujourd'hui déçues. Nous nous interrogerons sur les causes de cette déception.

**3-2-1) Les composantes de la relation client :** On distingue habituellement trois catégories de CRM : le CRM analytique, le CRM opérationnel et le CRM collaboratif.

**3-2-1-1) CRM analytique :** Il vise à améliorer la connaissance et compréhension du client. Il permet également de diffuser l'information dans l'ensemble des processus commerciaux (entrepôts de données, gestionnaire de campagnes). Le CRM analytique comprend : la connaissance de la clientèle et les analyses de segmentation, le développement de tableaux de bord pour analyser la rentabilité, la mesure de la valeur client et le calcul de la Life Time Value, les scores prédictifs, les applications marketing avec les bases de données marketing, la gestion de campagnes et l'optimisation de la relation. Cet élément également appelé Business Intelligence analyse et exploite les données brutes de l'entreprise pour aider à la prise de décision.

**3-2-1-2) CRM opérationnel :** Le CRM opérationnel est centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers l'ensemble des points de contact (centres de contacts à distance par téléphone ou Internet, outils de force de vente). Il coordonne les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients en synchronisant les informations pour le marketing, la vente et l'ensemble des services. Ainsi le CRM opérationnel comprend différents outils: des outils de gestion du client à distance avec les centres de contacts (Call Center et Web Center) , des outils d'intégration des systèmes téléphoniques et informatiques, des outils de gestion et de partage des connaissances pour optimiser la qualité des réponses apportées (grâce aux bases de données documentaires, aux FAQ -questions et réponses les plus fréquemment posées -), des configurateurs de produits, des outils de pilotage de la force de vente avec la remontée automatique des ventes, de

---

(1) SCHLOSSER A., « la distribution bancaire aux particulières », Thèse Doctorat HEC, 1996, P.55.

l'activité et le partage des agendas. L'ensemble de ces outils optimise le travail de la force de vente en rendant les contacts avec les clients plus fructueux.

CRM analytique et opérationnel se complètent, le CRM analytique distribue la connaissance au CRM opérationnel, lequel remonte des données au premier pour affiner encore cette connaissance.

**3-2-1-3) CRM collaboratif :** Si les entreprises du secteur du CRM sont d'accord sur les composantes du CRM analytique et opérationnel, on trouve des approches plus variées quant au CRM collaboratif. Par exemple Gartner Group estime que le CRM collaboratif met en avant les technologies entrant en jeu lorsqu'on est en contact avec le client (voix sur IP, web call center...), Scaconsult parle de gestion des connaissances, partage et synchronisation d'informations, d'intégration back office et de bureaux nomades.

Dans une démarche de synthèse, on peut estimer que le CRM collaboratif se traduit par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise : logistique, finance, production, distribution.

Il est également possible de représenter le CRM ou GRC par trois approches : une approche technologique, une approche marketing et une approche organisationnelle.

➤ **L'approche technologique** comprend l'ensemble des logiciels mis en place pour collecter, traiter et restituer l'information sur les clients et l'ensemble des outils pour communiquer avec les clients : réseau Internet, site web, call center... Cette approche technologique permet d'intégrer les nombreux capteurs de l'organisation marketing (chargés de clientèle, guichets, guichets automatiques, call center, interface web...) , les bases de données clients (historique des contacts et des relations, historique des incidents...) et les outils d'analyse (outil décisionnel, data-mining...). Cette approche est nécessaire à la bonne réalisation de la relation client, car elle saisit la vie du client dans son appréhension la plus large mais elle ne doit pas être considérée comme unique ou suffisante.

➤ **L'approche marketing** révèle l'utilisation du CRM. L'analyse des bases de données permet de mettre en place des stratégies de segmentation marketing efficaces et de personnaliser la relation avec le client. La multiplication des moyens de contact à travers les canaux de distribution permet de répondre aux préférences des clients. Le CRM permet de créer des événements personnalisés. Par exemple l'échéance d'un prêt pousse le conseiller de clientèle à proposer un placement adapté. La rentrée universitaire est favorable à la proposition aux étudiants de prêts personnalisés. Les 12 ans d'un enfant sont l'occasion de proposer à ses parents un livret jeune... Les systèmes d'information forment l'outil qui permet à l'approche marketing de s'exprimer au mieux.

➤ **L'approche organisationnelle** est fondamentale. Nous avons vu dans le marketing relationnel que la qualité était l'affaire de tous. La culture de la relation client est indispensable à sa réussite et l'ensemble des acteurs de l'entreprise doit donc être intégré dans une démarche CRM. La mise en place de la gestion de la relation client nécessite également une réflexion sur l'organisation globale de l'entreprise. La répartition du portefeuille client au sein des agences évolue. L'entreprise devient multi-canal, mais si le multi-canal ne fait que s'ajouter à l'organisation existante elle est alors que source de coût.

**3-3) Le développement du multi-canal dans la banque :**<sup>1</sup> L'un des apports importants du CRM a été le développement du multi-canal dans le secteur bancaire. Le multi-canal consiste à proposer au client de nombreux moyens de contacts. Aux moyens traditionnels que sont le face à face dans les agences et la relation à distance par téléphone ou par les automates sont venus s'ajouter Internet et les centres d'appel. Beaucoup de banques ont cherché à externaliser des agences les contacts sans valeur ajoutée, sans aller jusqu'à la banque totalement virtuelle.

L'organisation multi-canal est double : par segment de clientèle et par produit. Les clients à fort potentiel sont orientés vers les agences où ils peuvent recevoir des conseils individualisés, où la relation est construite selon un modèle **one to one**. Les clients à faible potentiel sont orientés vers les canaux à distance moins coûteux pour la gestion de ce type de clients. La distinction peut également se faire par produit puisque les opérations de gestion courante à faible valeur ajoutée sont privilégiées sur les canaux à distance alors que les opérations à forte valeur ajoutée sont réalisées en agence. Nous retrouverons ces éléments dans les choix bancaires en matière de segmentation de clientèle.

Cette stratégie du multi-canal comporte un double risque : un risque interne et un risque de clientèle. En interne elle entraîne une évolution des métiers des chargés de clientèle. Ils doivent être impliqués dans le projet afin de comprendre l'interaction entre les canaux. Ils doivent également accepter une redéfinition des portefeuilles de clients en fonction de la nouvelle segmentation envisagée. En externe, le risque est que ces outils destinés à favoriser la relation-client afin de tisser des relations plus étroites entre la banque et ses clients ne conduisent à l'effet inverse en supprimant la composante sociale de l'échange que nous avons mise en avant au début de cette réflexion. Ces risques sont pris en compte dans l'évolution des agences bancaires.

**3-4) les conséquences organisationnelles de la Gestion de la Relation Client :**<sup>2</sup> La réussite de la gestion de la relation client repose sur une double réorganisation : une réorganisation des clients autour de nouveaux segments et une réorganisation des agences, donc de l'outil commercial, faisant évoluer ses fonctions pour intégrer les nouvelles orientations stratégiques.

**3-4-1) Une réorganisation des clients (la segmentation) :** La segmentation marketing traditionnelle divise les clients en groupes aux attentes homogènes. Elle permet de définir des objectifs commerciaux adaptés à chacun de ces segments.

Les outils de segmentation de clientèle doivent contribuer à mieux construire une relation avec les clients selon leurs attentes en envisageant la valeur actuelle et la valeur potentielle de chacun. Une étude récente menée par Mercer Oliver Wyman auprès de 46 banques européennes montre que 56% des banques calculent un produit net bancaire par client et que seules 16% évaluent leur part de portefeuille chez leurs clients. L'ajout de cette donnée permettrait pourtant d'améliorer l'efficacité des réseaux de vente.

L'unité d'analyse pose question : faut-il prendre en compte le compte, la personne, le foyer bancaire, le ménage économique, le foyer économique... Le compte, utilisé pendant de nombreuses années, a montré ses limites. L'action commerciale est démultipliée et aucune approche globale des clients n'est alors possible.

On est ici dans une vision totalement produit de l'activité en oubliant l'approche client. La personne est une vision individualisée de la relation bancaire. Dans cette seconde approche, l'individu a plusieurs produits bancaires et l'approche est déjà enrichie par rapport au premier niveau d'analyse.

---

(1) COUMAROS J. et LEUSSE P., « Les informations clients : un actif stratégique et tactique », Revue banque stratégie, N°216, juin 2004, Paris, P.09.

La notion de ménage ou de foyer économique est encore élargie. Elle permet d'avoir comme unité de segmentation « Monsieur et Madame » ou le couple ainsi que les enfants habitants à la même adresse. Elle donne une vision transversale du client. Cette approche est complétée par la notion de foyer bancaire qui ne prend corps que si les membres du foyer économique possèdent ensemble un produit bancaire : compte joint, compte titre...

La démarche commerciale nécessite une vue globale du foyer bancaire permettant d'optimiser l'offre commerciale. Chacun des foyers est ensuite rattaché à un segment de clientèle selon son potentiel défini à partir d'études externes sur le montant des actifs financiers détenus par la population.

La base de données est l'outil fondamental nécessaire à la réussite des politiques marketing. Une analyse des comportements passés des clients en réponse à des campagnes portant sur des produits de crédit ou d'épargne permet de définir des scores d'appétence par segment de clients. Le profil des clients acheteurs est ensuite comparé avec les non acheteurs sur la même période. **Le scoring** permet de définir les profils des clients dont la probabilité d'acheter un produit bancaire est forte et ainsi de mieux cibler l'action commerciale. L'efficacité de ces campagnes est réelle : sur une campagne de crédit.

La connaissance fine du comportement du client permet de mettre en œuvre une gestion individualisée du client en définissant le canal le plus adéquat. Par exemple, si la prise de rendez-vous par la plateforme téléphonique peut être faite pour l'ensemble des segments en appel entrant, les prises de rendez-vous avec des conseillers seront réalisées en appels sortants uniquement pour les clients les plus rentables.

De la même façon des produits simples seront proposés aux segments les moins rentables par des opérations commerciales téléphoniques prédéfinies alors que les produits complexes seront proposés en agence.

La segmentation s'avère efficace à condition qu'elle associe le potentiel du client et son mode de consommation des services bancaires. Elle permet alors de choisir le canal de communication qui alliera rentabilité et efficacité pour chacun des clients. Elle est à la base de la mise en place d'une démarche CRM dans la banque.

**3-4-2) Une évolution de la place des agences :**<sup>1</sup> Toutes ces segmentations ne sont efficaces que si elles sont comprises et acceptées par l'ensemble du personnel bancaire, en particulier le personnel des agences. Or la mise en place d'une nouvelle segmentation est associée à de nouvelles démarches commerciales proposées en agence nécessitant l'adhésion de tous.

Les obstacles à cette adhésion sont nombreux : ils viennent du personnel comme des clients. Les chargés de clientèle ont des portefeuilles clients qu'ils gèrent souvent depuis plusieurs années. Ils estiment parfois que l'investissement qu'ils ont pu réaliser dans l'approche de ces clients est anéanti par la nouvelle organisation. L'ancienneté de nombreux salariés rend leurs techniques de travail inadaptées aux nouveaux impératifs de la relation client.

La division de la relation client en un ensemble d'actes commerciaux gérés par différents canaux remet en cause la vue globale qu'il possédait sur leurs clients et il leur est demandé d'être plus efficaces dans la vente de produits bancaires. De nombreux agents ont des difficultés à intégrer ces évolutions en mettant à jour régulièrement les données sur les clients. La formation des agents

(1) GARETS V., LAMARQUE E. et PLICHON V., « La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance », Revue Française de Gestion, Vol 29, N° 144, Mai-juin 2003., P.23.

bancaires est donc primordiale dans ce nouveau contexte, cette formation doit expliquer les objectifs de la segmentation, l'importance de la relation client et du « one to one » et l'aide apportée par le multicanal aux chargés de clientèle.

La mission de l'agence est donc réorientée vers le conseil personnalisé et la vente. Toutes les fonctions transactionnelles qui occupaient jusque-là les agences sont déportées vers les automates et les canaux distants, permettant d'augmenter le temps consacré aux opérations à valeur ajoutée. Les canaux distants remplissent désormais trois fonctions historiquement assumées par le personnel des agences : les transactions basiques, dont le standard téléphonique, la proposition de produits simples et la prise de rendez vous avec un conseiller, la diffusion d'informations financières d'ordre général ou sur la banque.

Néanmoins, on constate que les clients restent attachés à leur conseiller. L'argent est un produit impliquant qui nécessite une relation de confiance entre le client et le conseiller. Certains ont du mal à accepter d'utiliser des automates pour les opérations courantes. Bien sûr, les plus jeunes, habitués aux technologies de l'information sont plus ouverts à cette évolution. Un effort d'explication doit donc être fait vers certains segments de clientèle moins réceptifs au multi-canal afin de les convaincre des avantages qu'ils peuvent en retirer par exemple en horaires d'accessibilité.

La productivité des services financiers n'augmente pas en proportion des efforts réalisés en matière de relation client, les causes organisationnelles sont majeures. L'organisation de nombreuses banques en caisse nationale et caisses régionales rend difficile les échanges entre les différents niveaux de la structure. Les systèmes d'informations ne sont pas toujours unifiés entre toutes les structures et les logiciels ne sont pas encore tous en phase avec cette nouvelle approche du client. Ces difficultés viennent renforcer les freins au changement de la part du personnel.

Les applications de GRC ne sont pas des outils miracles pour comprendre le client et répondre à ses besoins, elles nécessitent une implication de l'ensemble de l'entreprise bancaire et une réorganisation des fonctions vers le client. Sans cette réorganisation, la GRC ne devient qu'un coût et reste sans intérêt pour la productivité bancaire.

En conclusion, nous désirons nous interroger sur la question de la fidélité bancaire. La mise en place de la GRC vise à augmenter la rentabilité des clients par des ventes additives, une réduction du coût de gestion des clients et une augmentation de la fidélité des clients. La personnalisation de la relation mise en œuvre ne peut pas être généralisée à l'ensemble des clients. Comme nous l'avons montré, la multiplication des canaux de contact doit permettre de choisir le meilleur canal pour chacun des clients en fonction de son potentiel. Tous n'ont pas vocation à être fidélisés. Il faut également distinguer deux types de fidélité : la fidélité attitudinale qui reflète une préférence ou un engagement vis à vis de la banque et une fidélité comportementale qui peut se mesurer par le nombre de produits détenus et la possession d'un interlocuteur bancaire unique.

Une relation client réussie implique une véritable fidélité de la part du client incluant les deux facettes de la fidélité : la préférence pour la banque et un comportement exclusif envers cette banque. La vente de packages bancaires en plus en plus courant dans la banque commerciale donne seulement une impression de fidélité des clients, elle les met dans un état de dépendance qui surestime le succès des opérations commerciales et penser que le client est devenu fidèle s'avère dangereux pour le long terme.

Opérations marketing, orientation client et stratégie bancaire sont liées, elles nécessitent une réflexion globale sur les cibles à privilégier, les canaux à mettre en œuvre et les systèmes

d'information nécessaires. C'est dans une réflexion plus large sur l'organisation de l'entreprise bancaire qu'on trouvera le succès de ces opérations.



Dans le cadre de l'élaboration de notre objectif et en vue d'avoir le maximum d'informations sur le niveau de la pratique marketing au sein des banques en Algérie, nous avons opté pour une enquête de terrain à travers une étude par questionnaire que nous avons élaboré nous-mêmes. Le choix de cette approche se justifie surtout par l'importance de l'exploration du terrain en vue de mettre l'accent sur la pratique marketing de ces banques, d'une part, et le souci d'étendre notre étude à un maximum de banques intervenant au niveau de la wilaya de Béjaïa, d'autre part.

Pour ce faire, et dans un premier temps, il y a lieu de montrer les différentes étapes d'ordre méthodologique par lesquelles nous avons mené notre enquête pour atteindre nos objectifs.

Nous allons procéder d'abord, par la présentation du secteur bancaire en Algérie, la présentation des principaux traits de notre questionnaire ensuite nous terminerons enfin, dans la deuxième partie par la présentation et l'analyse des résultats obtenus.

### 3-1) Présentation de l'étude et la méthodologie d'analyse :

#### 3-1-1) Présentation du secteur bancaire en Algérie :<sup>1</sup>

Selon la dernière liste élaborée par la BA et définissant les banques et établissements financiers agréés par la banque centrale jusqu'au 2 janvier 2013, la place bancaire algérienne compte, en plus des 6 banques publiques existantes depuis les années 1960, quatorze (14) banques à capitaux étrangers dont une à capitaux mixte.

**Tableau 04** : Les banques commerciales en Algérie.

Banques publique	Banques étrangères	Banques à capitaux mixtes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banque extérieure d'Algérie (BEA)</li> <li>- Banque nationale d'Algérie (BNA)</li> <li>- Crédit populaire d'Algérie (CPA)</li> <li>- Banque algérienne de développement rural (BADR)</li> <li>- Banque de développement local (BDL)</li> <li>- Caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Citybank N.A Algeria, une succursale de banque.</li> <li>- Arab Banking Corporation-Algeria.</li> <li>-Natixis-Algérie.</li> <li>- Société générale-Algérie.</li> <li>-Arab Bank PLC-Algeria (succursale)</li> <li>- BNP Paribas Al-Djazaïr</li> <li>-Trust Bank-Algeria</li> <li>- The Housing Bank For Trade and Finance-Algeria</li> <li>- Gulf Bank Algérie</li> <li>- Fransabank Al-Djazaïr</li> <li>- Crédit agricole corporate et investissement Bank-Algérie</li> <li>- HSBC-Algeria (succursale)</li> <li>- Al Salam Bank-Algeria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banque Al Baraka d'Algérie.</li> </ul>

Source : C-B., « Actualité selon la banque d'Algérie », Article du Soir d'Algérie, N°6826, Le 24/03/2013.

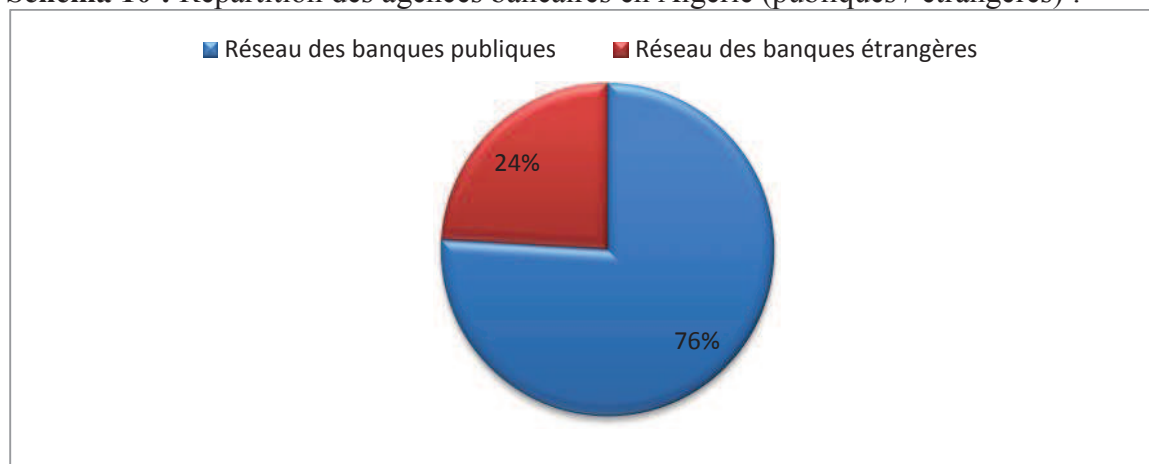
Par ailleurs, le même rapport montre l'importance du réseau d'agences bancaires, d'autant que la Banque d'Algérie par le biais notamment du CMC (Conseil de la monnaie et du crédit) n'a cessé d'appeler les établissements à œuvrer en ce sens. Ainsi, le réseau des banques publiques comprenait 1083 agences à fin 2011 et celui des banques privées et établissements financiers en comptait 343

C-B., « Actualité selon la banque d'Algérie », Article du Soir d'Algérie, N°6826, Le 24/03/2013, P.06.



agences. Certes, le rapport démontre que la sphère bancaire privée reste encore bridée dans son expansion, certes, pour des raisons endogènes liées à des questions de stratégie commerciale notamment, mais aussi pour des contraintes relevant de la responsabilité des pouvoirs publics, cela même si l'on réfute clairement, au niveau de la Banque d'Algérie, toute hostilité au développement des banques privées. Comme ce rapport reste imprécis sur la capacité de l'Algérie à booster la bancarisation, avec un ratio, en 2011, d'un guichet bancaire pour 25 700 habitants, soit 2,6 comptes bancaires par personne en âge de travailler.

**Schéma 10** : Répartition des agences bancaires en Algérie (publiques / étrangères) :



Source : Schématisé par nous-mêmes.

En 2012, les 20 banques de la place ont accordé près de 4 300 milliards de DA de crédits à l'économie, en hausse de 15,3 % par rapport à 2011, voire de 17 % en intégrant les créances non performantes, selon la dernière note de conjoncture de la BA. Sur l'ensemble de ces crédits, dont près de la moitié était à long terme, 2 249 mds de DA ont été destinés aux entreprises privées, soit 52,33% des crédits, dont 295,5 mds de DA ont été alloués aux ménages (6,88 %). La part du secteur public a été de 47,66 % en 2012 avec plus de 2 048 mds de DA de crédits alors que celle des administrations locales a été infime avec 442 000 DA de crédits (0,01 %).

Le canal du crédit bancaire » reste potentiellement important en matière de financement de l'investissement productif et de la croissance hors hydrocarbures en Algérie avec un rôle désormais plus accru des banques commerciales dans le développement des crédits sains à l'économie » souligne la note rendue publique récemment.

Reste à noter qu'aucune banque n'a été agréée l'année dernière, sans cependant en expliciter les motifs. Certes, plusieurs demandes d'agrément, émanant d'établissements bancaires étrangers, avaient été déposées durant les dernières années au niveau du CMC auprès de la Banque d'Algérie. Néanmoins, l'autorité bancaire n'avait pas accordé d'aval définitif pour la création de nouvelles entités bancaires, demandant aux différents postulants à l'agrément de se conformer à la nouvelle réglementation régissant le secteur. Or, c'est cette réglementation, notamment l'obligation d'un partenariat national majoritaire ou la règle 49/51 régissant l'investissement étranger, qui a contribué à cette situation. Ainsi, les investisseurs étrangers intéressés par le marché algérien ont dû revoir leurs ambitions à la baisse, soucieux d'une rentabilité que l'association avec un partenaire algérien ne pourrait assurer de manière absolue. Par conséquent, les dossiers d'agrément soumis au CMC sont restés en stand-by, sans que l'autorité de Mohamed Laksaci ne veuille ou puisse relancer le processus. Et ce, dans le contexte où les pouvoirs publics, arguant de l'expérience ratée de Khalifa Bank et voulant se prémunir de toute nouvelle faillite, ont durci les conditions d'implantation et d'activité bancaires et ont mis en avant, la nécessité de la professionnalisation au sein du secteur.

Précisons dans ce contexte que le capital minimum exigible pour la création de banques et de succursales de banques a été relevé en 2008 à 10 milliards de dinars contre 2,5 milliards de dinars auparavant. Quant au capital minimum exigible pour le lancement d'un établissement financier, il avait été également porté de 500 millions de dinars à 3,5 milliards de dinars.

### **3-1-2) La démarche méthodologique de l'enquête:**

Dans le cadre de l'analyse empirique que nous avons accomplie auprès des banques opérant dans la wilaya de Béjaïa que nous avons utilisé comme intermédiaires avec les directions générales de leurs réseaux, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui consiste en la réalisation d'une enquête qui ciblait les responsables de banques commerciales. Pour ce faire, nous avons opté pour un échantillon de 10 agences choisis parmi toutes les banques implantées au niveau de la wilaya (BNA, BEA, CPA, BDL, BADR, CNEP, la NATIXIS-Banque, la BNP PARIBAS, la Société Générale et Trust Algérie) et cela d'une façon aléatoire ciblée. La représentativité de notre échantillon est de 10/20 c-à-d à 50%.

Lors de la conception et de la rédaction du questionnaire, l'objectif principal assigné à l'enquête est de tenter de déterminer le niveau de la pratique marketing dans les banques en Algérie et d'analyser son degré d'application dans les structures de la banque. En effet, nous étudierons la perception des responsables des banques envers le marketing bancaires et les efforts fournis par ces derniers pour améliorer la qualité des services offerts à la clientèle.

L'enquête s'est déroulée sur trois mois au niveau de la wilaya de Béjaïa. Elle était concentrée sur l'ensemble du réseau bancaire de la région (banques publiques et banques étrangères) et comporte des interrogations de natures différentes. En fait, nous avons considérée une population de 10 agences des différentes banques. A travers cet échantillon, notre souhait est d'avoir le maximum d'information concernant l'utilisation des techniques marketings, l'intégration de cette fonction et son poids au niveau ces banques.

Les opérations de distribution et de récupération des questionnaires ont duré presque deux semaines. A chaque fois qu'on remet un questionnaire au responsable d'une agence, on pose de 8 à 10 questions aux employés de la même agence. Les questionnaires ont été récupérés ultérieurement. Dans ce sens, tous les questionnaires ont été récupérés. Ce qui indique que l'on peut prévoir un taux de non-réponse de l'ordre de 0%.

A travers cette distribution, l'enquête a couvert différentes banques publiques et privées. Il serait bon de noter ici, que seulement un seul questionnaire n'a pas fait l'objet d'une réponse intégrale à l'ensemble des questions soulevées (soit un nombre de 1 questionnaire sur les 10 récupérés). Chose qui s'explique par la réticence du responsable de cette banque de répondre à quelques questions qu'il juge relevant du «secret professionnel», d'une part, et par le fait que certains concepts utilisés paraissent flous pour lui, ce qui l'a incité à fuir à la question, d'autre part.

### **3-1-3) Le questionnaire (présentation et consignes):**

En raison de l'absence d'études portant sur le marketing des services et la qualité des services offerts par les entreprises de services en général et les entreprises bancaires en particulier, nous avons procédé pour une exploration du terrain dans laquelle nous avons élaboré un questionnaire composé de 27 questions (fermées et ouvertes selon le cas) et que nous avons présenté, par rapport aux besoins de l'étude, en quatre grandes parties. Le choix de cette méthode d'analyse s'explique aussi, par l'importance du caractère qualitatif de notre objectif dans lequel nous cherchons de déterminer le niveau de la pratique marketing dans ces banques. Elle est alors la technique la mieux adaptée pour trouver des réponses à notre questionnement.

Le premier groupe de questions comporte des interrogations sur l'état d'esprit marketing et le degré de l'intégration de la fonction marketing au sein des banques en Algérie et ce, à travers l'échantillon de banques choisi (questions 1 à 7). Il traduit la situation générale de la fonction marketing ainsi que la place accordée au client au sein de ces banques.

Le deuxième groupe transpose la démarche marketing au sein des banques questionnées (8 à 20). Ainsi, et pour mieux comprendre la logique de la collecte d'information, les études du marché bancaire et l'état de l'application des différentes variables marketing (Produit, Prix, Promotion, Distribution) et enfin le contrôle de cette activité par les banques.

La troisième rubrique accostée dans le questionnaire porte sur l'analyse de la relation banque/client (questions 21 et 22). Les questions abordées nous permettront en fait, de recueillir des informations sur la volonté des dirigeants de ces banques à entretenir des relations avec certains de leurs clients ainsi que les critères du choix de ces derniers pour les fidéliser.

Enfin, le quatrième groupe consiste à repérer la volonté des dirigeants à fournir des efforts pour l'amélioration de la qualité des services (questions 23 à 27). A travers ces différentes questions, nous aurons l'occasion d'avoir une idée sur l'importance attribuée à la politique de l'amélioration de la qualité des services offerts par ces banques.

### 3-2) Présentation et analyse des résultats de l'enquête :

Après avoir rappelé les principales lignes de notre méthodologie d'approche ainsi que les conditions générales dans lesquelles est déroulée notre recherche, nous allons procéder dans ce qui suit, au traitement et à l'analyse des données recueillies par le questionnaire. Pour entreprendre cette phase, nous avons procédé manuellement. Les informations nous ont servi de base à notre recherche sur les banques de notre échantillon. Le tableau (04) ci-dessous nous montre les variables étudiées, leur mesure et leur traitement approprié.

**Tableau 04 :** Les variables étudiées, leur mesure et leur traitement approprié :

Principales rubriques	Sous-rubriques	Mesure	Traitement statistique
<b><u>Volet I :</u></b> <b>L'état d'esprit et l'intégration de la fonction marketing par la banque.</b>	L'état d'esprit marketing	Questions (1 à 3)	Moyenne, maximum, minimum, fréquence, rang.
	L'intégration de la fonction marketing par la banque	Questions (4 à 7)	Même traitement

<b>Volet II :</b>  <b>La démarche marketing</b>	La collecte d'informations	Questions (8 et 9)	Même traitement
	Les études du marché bancaire.	Questions (10 à 12)	Même traitement
	La mise en place des stratégies marketing : -Segmentation -Ciblage -Positionnement	(13 à 15)	
	L'application des variables marketing mix	Questions (16 à 19)	Même traitement
	Le contrôle de l'activité marketing	Questions (20)	Même traitement
	Le CRM bancaire	Questions (21 et 22)	Même traitement
<b>Volet III :</b>  <b>La qualité des services bancaires</b>	Les études de la satisfaction (clients et personnel)	Questions (23 et 24)	Même traitement
	La servuction	Questions (25 à 27)	Même traitement

Source : schématisé par nous-mêmes.

Ainsi, et comme nous l'avons avancé plus haut, l'analyse des résultats de l'enquête seront regroupés en trois points essentiels : L'état d'esprit et le degré de l'intégration du marketing au sein de la banques en Algérie, la démarche marketing et pour mieux la cerner on va évaluer l'état des lieux de la relation banque/client au sein de ces banques et enfin, La qualité des services bancaires.

### 3-2-1) **Volet I : L'état d'esprit et l'intégration de la fonction marketing par la banque**

S'agissant de la question relative à l'intégration de l'action marketing dans le fonctionnement des banques, l'opération est définie comme étant l'ensemble des moyens dont disposent ces banques pour créer, conserver et développer leurs clientèle. Le marketing est à la fois un état d'esprit, une démarche et un ensemble de techniques qui relèvent du champ de l'analyse des consommateurs et de celui de la conquête des marchés.

Le marketing bancaire quant à lui, renvoi à l'ensemble des actions entreprises par l'institution bancaire en vue de satisfaire les besoins de leur clientèle. Il constitue un élément original du marketing en général et bien que la philosophie et les objectifs soient identiques, la démarche et les méthodes sont différentes. Ainsi, les méthodes du marketing des entreprises industrielles et commerciales serviront souvent d'exemple ou de références, mais la spécificité des produits bancaires implique la recherche de méthodes originales.

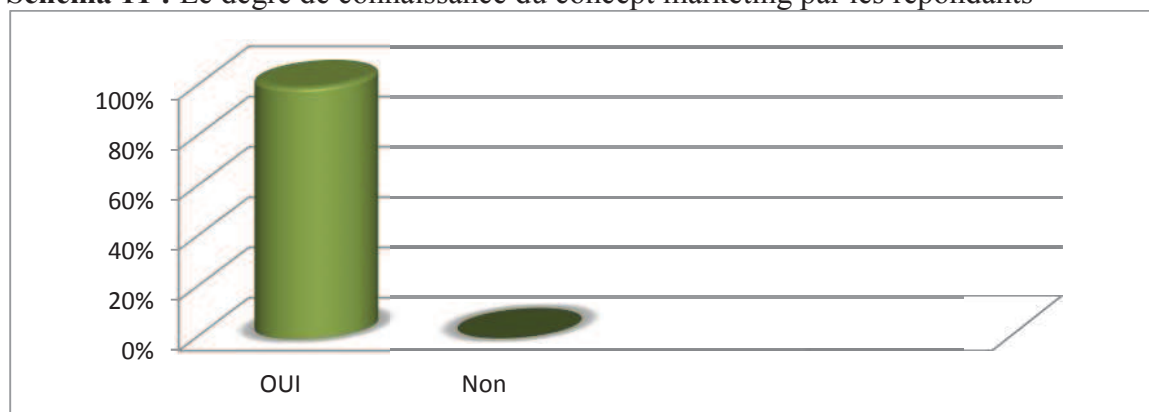
**3-2-1-1) L'état d'esprit marketing :**

En vue de savoir si l'état d'esprit marketing est instauré au sein des banques enquêtées, nous avons jugé important dans un premier temps de connaître le degré de connaissance de cette discipline par les répondants.

**Question 1 : Avez-vous déjà entendu du marketing ?****Tableau 06 :** Le degré de connaissance du concept marketing par les répondants

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	10	100%
<b>Non</b>	00	0 %
<b>Total</b>	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 11 :** Le degré de connaissance du concept marketing par les répondants

Source : Notre enquête, Mai 2013.

L'ensemble des banques de notre échantillon ont répondu positivement, ce qui indique que le concept marketing n'est pas flou aux responsables des banques.

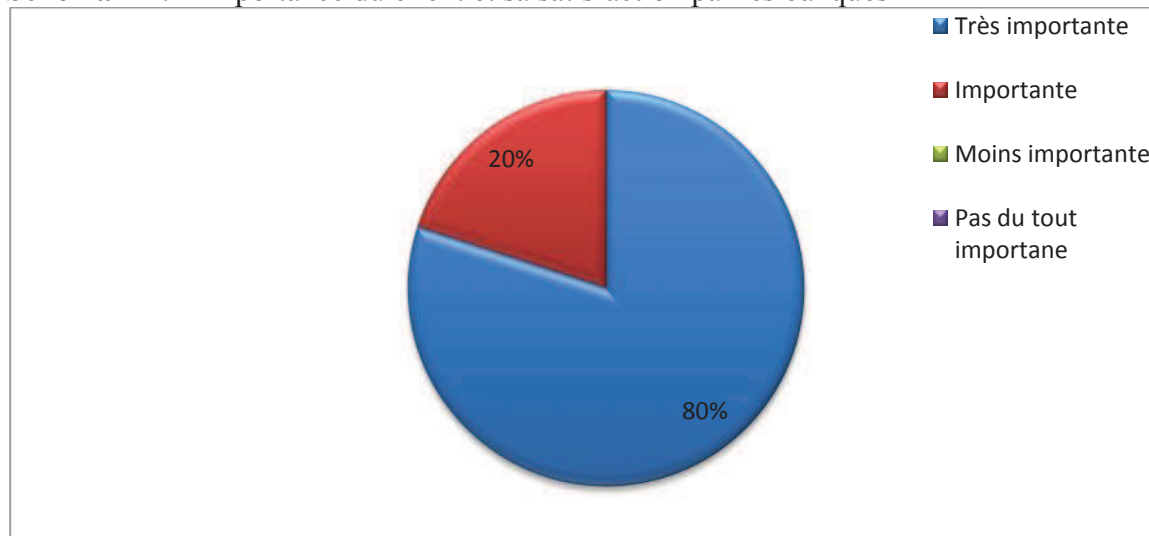
**Question 2 : Quelle est la signification du marketing pour vous ?**

Dans ce sens et pour mieux connaître le degré de connaissance de ce concept par les répondants, nous leur avons également demandé de nous définir le marketing, la majorité de ces derniers ont insisté sur l'orientation des objectifs de la banque au profit de la clientèle et d'autre l'ont défini comme étant un ensemble de techniques commerciales qui ont pour objectif d'attirer de nouveaux clients ou de mieux satisfaire les clients actuels.

**Question 3 : Quelle importance accordez-vous au client et sa satisfaction dans votre banque?****Tableau 07 :** L'importance du client et sa satisfaction par les banques

	Effectif	Pourcentage
<b>Très importante</b>	08	80%
<b>Importante</b>	02	20%
<b>Moins importante</b>	00	00%
<b>Pas du tout importante</b>	00	00%
<b>Total</b>	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 12** :L'importance du client et sa satisfaction par les banques

Source : Notre enquête, Mai 2013.

Dans un dernier temps, nous avons demandé aux répondants de nous situer l'importance accordée au client et sa satisfaction par leurs banques, la majorité des banques questionnées, soit 80% ont répondu (Très importante) et pour le reste, soit 20% ont répondu (Importante) et aucune banque n'a nié l'importance du client ainsi que sa satisfaction.

D'après le schéma précédent, la majorité des banques enquêtées voit une importance du client et sa satisfaction par leurs banques est incontournable, cela peut être expliqué par la concurrence accrue qu'a connu le marché bancaire Algérien ces dernières années notamment avec l'implantation de nouvelles banques étrangères ce qui pousse toutes les banques à mieux satisfaire les clients en vue de conserver ou de gagner des parts de marché.

### 3-2-1-2) l'intégration de la fonction marketing par la banque :

Compte tenu de l'importance de la fonction marketing dans le développement des performances de la banque en général et dans le rapprochement et la fidélisation de sa clientèle en particulier, nous avons soulevé, dans la première partie de notre enquête, une série d'interrogations portant sur le degré de l'intégration de la fonction marketing dans la politique managériale des banques de notre échantillon.

Du point de vue théorique, il importe de rappeler que la question de l'intégration de la fonction marketing peut prendre deux formes essentielles : une intégration sous l'angle hiérarchique et une intégration sous l'angle fonctionnelle. La première intégration (intégration hiérarchique) renvoie au fait que le marketing est intégré directement sur l'organigramme de la banque en tant que structure rattachée à l'administration générale de l'institution et qui a pour vocation d'incorporer l'ensemble des aspects de la fonction (recherche et études de marketing, gestion des produits et réseaux, animation du personnel et contrôle financier). Le second type d'intégration (intégration fonctionnelle) renvoie au fait que le marketing est incorporé à toutes les fonctions et à tous les niveaux de la banque<sup>1</sup>.

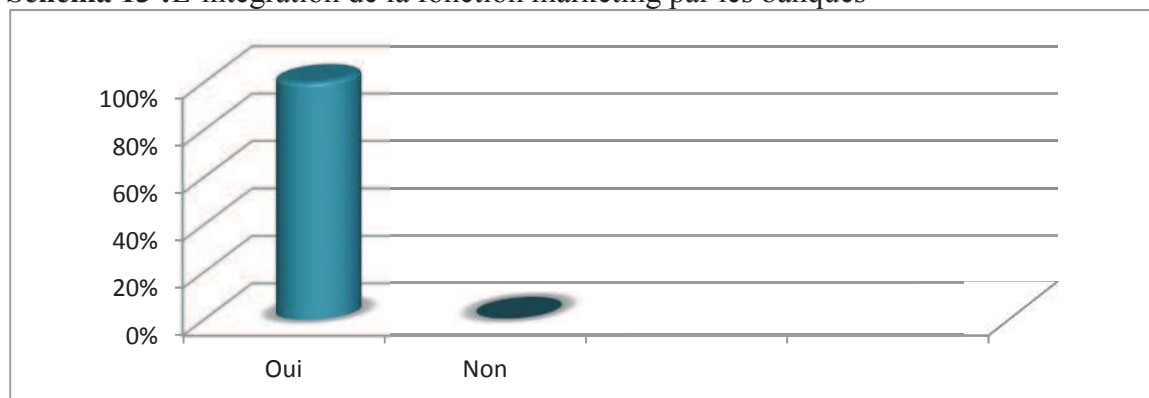
(1) Dans ce contexte, la direction du marketing agit pour le compte de la banque tout en assurant des fonctions de conseil et de proposition des actions commerciales. Elle n'a en effet, aucun pouvoir de décision, mais par son rôle, elle est influente auprès des centres de décision.



**Question 4 : Avez-vous un service marketing au sein de votre banque ?****Tableau 08 : L'intégration de la fonction marketing par les banques**

	Effectif	Pourcentage
Oui	10	100%
Non	00	00%
Total	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 13 : L'intégration de la fonction marketing par les banques**

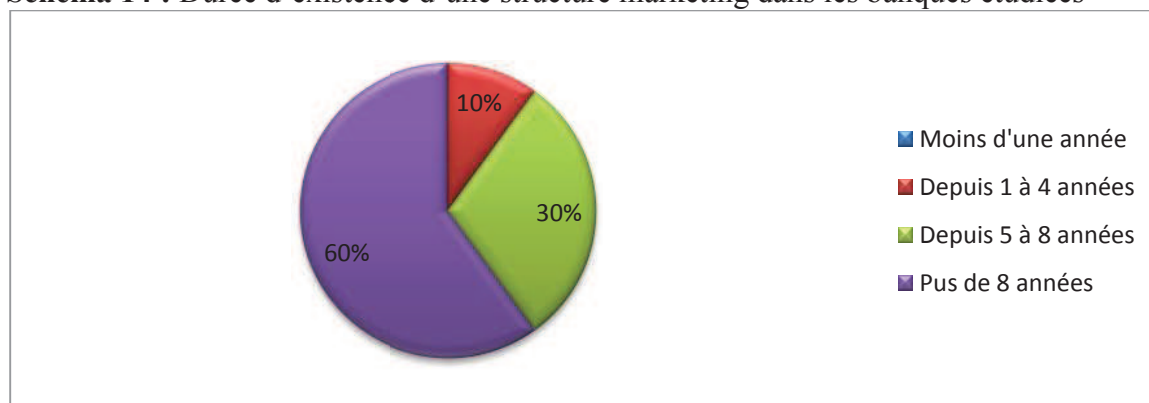
Source : Notre enquête, Mai 2013.

D'après les résultats obtenus, toutes les banques interrogées (100%), tout en étant conscient du rôle du marketing en matière de renforcement de leur efficacité, déclarent avoir disposé d'une structure marketing au niveau des directions générales de leur réseau d'exploitation. Il s'agit alors, pour l'ensemble des banques algériennes, d'une incorporation hiérarchique de la fonction marketing.

**Tableau 09 : Durée d'existence d'une structure marketing dans les banques étudiées**

	Effectif	Pourcentage
Moins d'une année	00	00%
Depuis 1 à 4 années	01	10%
Depuis 5 à 8 années	03	30%
Plus de 8 années	06	60%
Total	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 14 : Durée d'existence d'une structure marketing dans les banques étudiées**

Source : Notre enquête, Mai 2013.

Selon la plupart des banquiers interrogés (90 % des banques questionnées) affirment que les structures marketing de leur réseau d'exploitation sont dotées de moyens et techniques efficaces et d'un personnel qualifié en matière de marketing. 60% des banques ont créé leur structure marketing depuis plus de 8 ans. Dans ce cadre, il reste à noter que les structures marketing ne sont introduites dans les banques en Algérie, notamment publiques, que suite à la promulgation de la loi relative à la monnaie et au crédit du 14 avril 1990 qui vient pour mettre en place de nouvelles règles pour le fonctionnement du marché bancaire et dans lequel la concurrence interbancaires est son mot d'ordre.

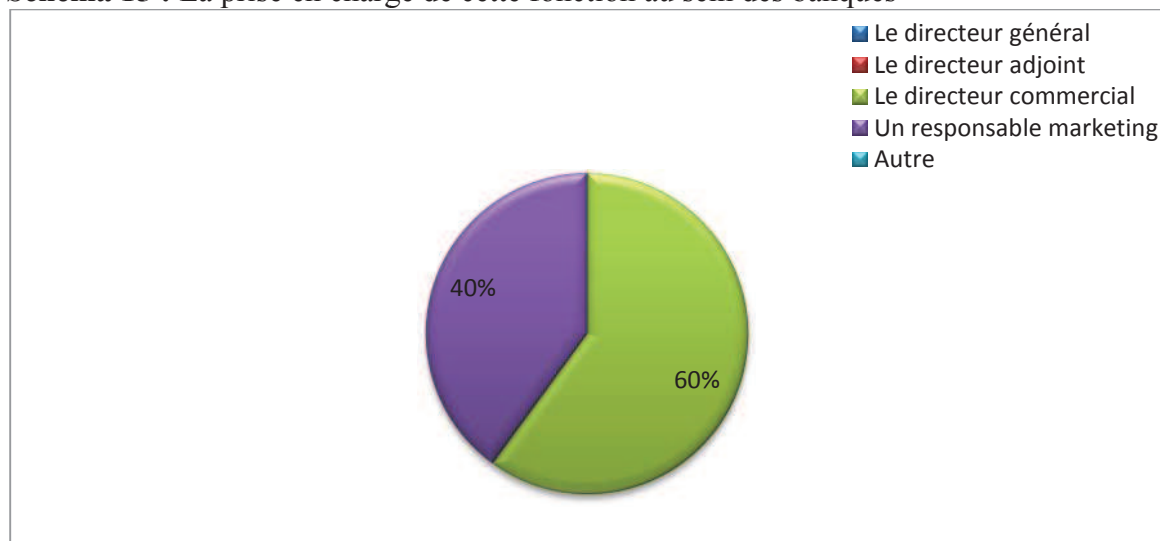
### **Question 05 : Qui prend en charge cette fonction?**

**Tableau 10 :** La prise en charge de cette fonction au sein des banques

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Le directeur général</b>	00	0 %
<b>Le directeur adjoint</b>	00	0 %
<b>Le directeur commercial</b>	06	60 %
<b>Un responsable marketing</b>	04	40 %
<b>Autres</b>	00	0 %
<b>Total</b>	10	100 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 15 :** La prise en charge de cette fonction au sein des banques



Source : Notre enquête, Mai 2013.

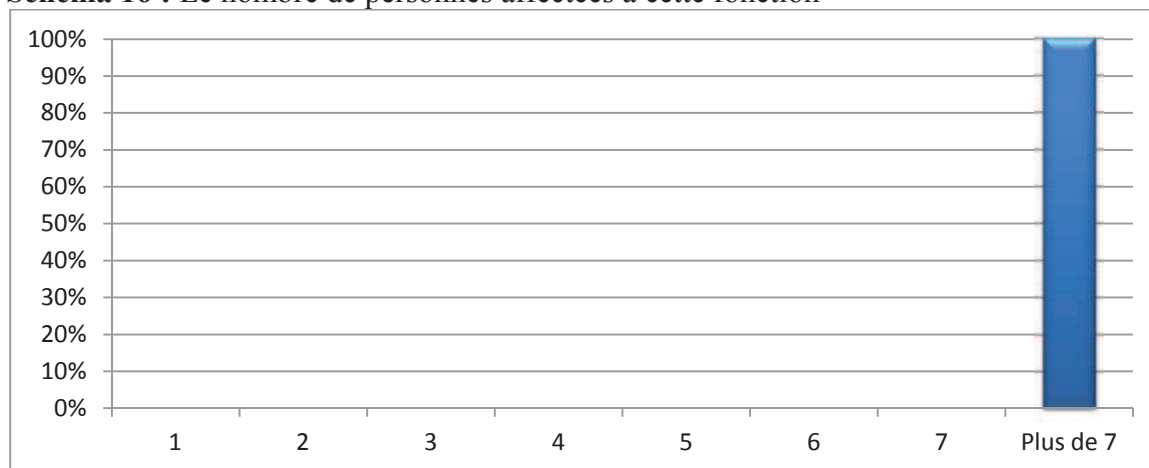
D'après les résultats obtenus, la majorité des banques questionnées a déclaré que cette fonction est prise en charge par des directeurs commerciaux, soit 60% des banques questionnées alors que le reste (soit 40% des banques questionnées) a indiqué la prise en charge de cette fonction par un responsable marketing.

### **Question 06 : Quel est le nombre de personnes affectées à cette fonction ?**

**Tableau 11 :** Le nombre de personnes affectées à cette fonction

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>1 à 7</b>	00	0 %
<b>Plus de 7</b>	10	100 %
<b>Total</b>	10	100 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 16** : Le nombre de personnes affectées à cette fonction

Source : Notre enquête, Mai 2013.

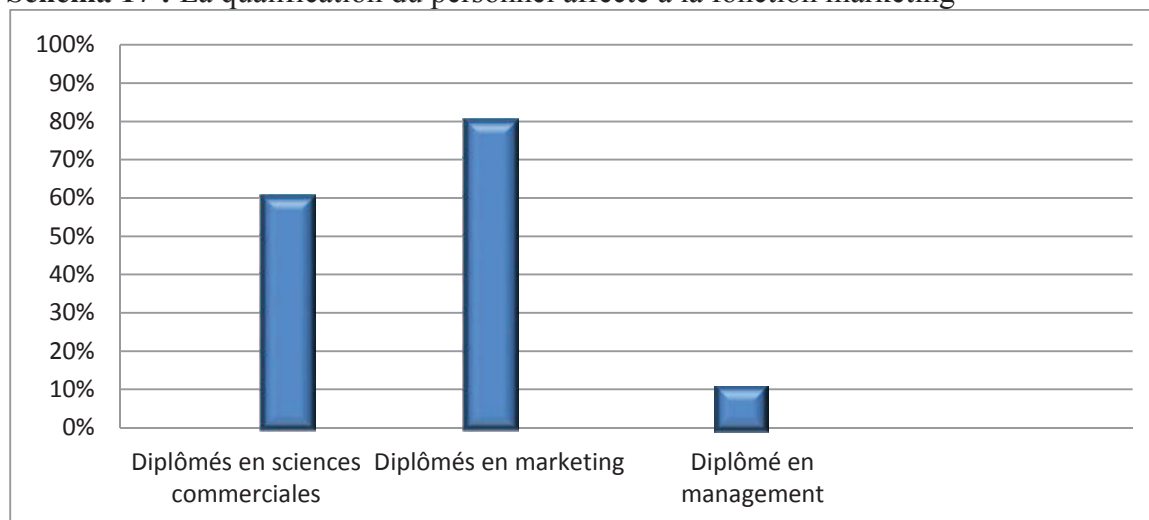
Le nombre de personnes affectées à cette fonction est plus de 7 dans toutes les banques questionnées, ce qui montre l'importance accordée à cette fonction par ces banques ainsi que le souci accordé aux clients, d'après les responsables de banques, leurs structures marketing sont dotées d'un personnel bien formé dans ce domaine.

#### **Question 07 : Quelle est la qualification des fonctionnaires de ce service (marketing)?**

**Tableau 12** : La qualification du personnel affecté à la fonction marketing

	Effectif	Pourcentage
<b>Diplômés en sciences commerciales</b>	08	80 %
<b>Diplômés en marketing</b>	06	60 %
<b>Diplômés en management</b>	01	10 %
<b>Autres</b>	00	0 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 17** : La qualification du personnel affecté à la fonction marketing

Source : Notre enquête, Mai 2013.

Nous nous sommes aussi interrogés sur la qualification de ce personnel, d'après les réponses qu'on a obtenu, le personnel occupant cette fonction est constitué essentiellement par des diplômés en sciences commerciales (soit 80% des banques) et en marketing (60%) alors qu'une seule banque a déclaré avoir intégré des diplômés en management dans ce service (marketing).

### 3-2-2) Volet II : La démarche marketing dans les banques

« L'analyse marketing est la méthode d'étude de la clientèle actuelle ou potentielle d'une entreprise afin de connaître les besoins pour mieux y répondre »<sup>1</sup>

La mise en œuvre d'une telle analyse nécessite au préalable une information fiable et précise. Compte tenu de l'efficacité de la politique marketing dans la distribution des produits de la banque basée sur la pertinence de la transmission de l'information à la clientèle, nous avons jugé important d'établir une série de questions sur le sujet et ce, afin de connaître le degré de la mise en place des stratégies marketing, ainsi, nous verrons par la suite le degré de l'utilisation des outils marketing dans la transmission de l'information et la distribution des produits bancaires au niveau des banques de notre échantillon.

**3-2-2-1) La collecte d'informations :** Dans l'objectif d'élaborer une politique marketing, la banque doit disposer d'informations suffisantes sur le comportement et les besoins de sa clientèle (leur situation financière, l'utilisation des produits et services bancaires,...etc. Pour ce faire, elle doit faire appel à certaines sources d'informations, telles que les documents comptables et financiers, les documents fiscaux, et la fiche de paie pour les particuliers.

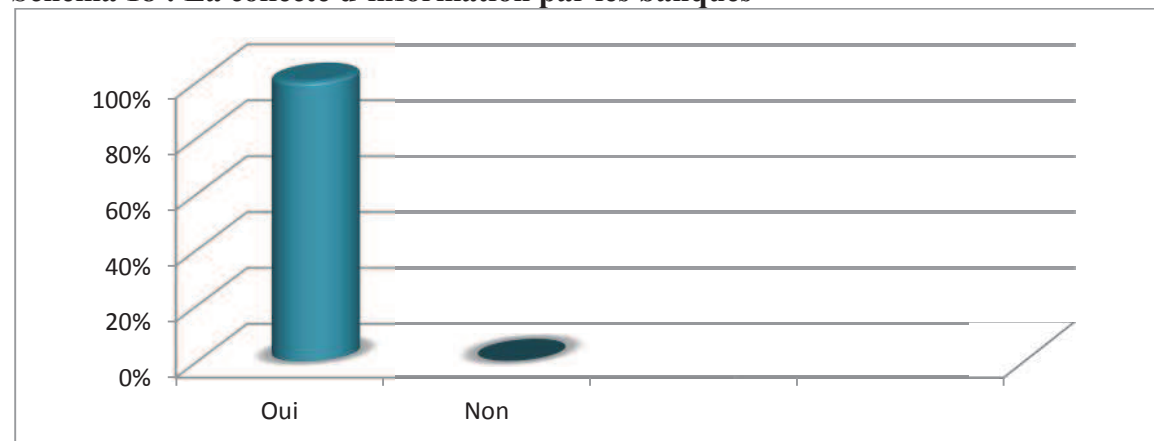
#### **Question 08 : Procédez-vous à la collecte d'informations portant sur l'environnement de votre banque?**

**Tableau 13 : La collecte d'information par les banques**

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	10	100%
<b>Non</b>	00	00%
<b>Total</b>	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

#### **Schéma 18 : La collecte d'information par les banques**



Source : Notre enquête, Mai 2013.

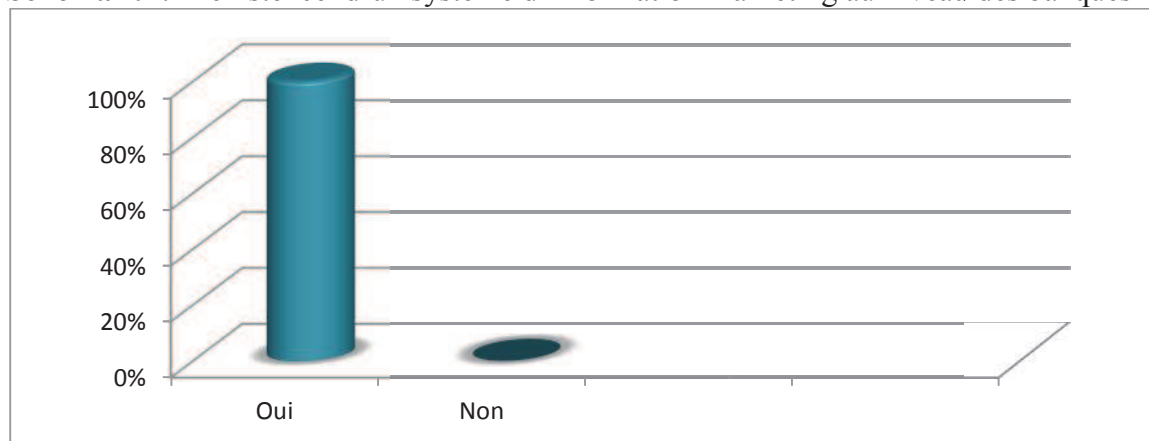
Dans le cadre de notre étude, toutes les banques questionnées déclarent avoir procédé à la collecte d'informations et d'après les banquiers, En comparaison avec les autres branches d'activités de marketing, le marketing bancaire est privilégié sur le plan d'informations internes des clients.

(1) CAUDAMIN G. et MONTIER J., « Banques et marchés financiers », Edition ECONOMICA. Paris, 1998, P.50.

**Question 09 : Existe-il un système d'information marketing au sein de votre banque ?****Tableau 14 : L'existence d'un système d'information marketing au niveau des banques**

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	10	100%
<b>Non</b>	00	00%
<b>Total</b>	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 19 : L'existence d'un système d'information marketing au niveau des banques**

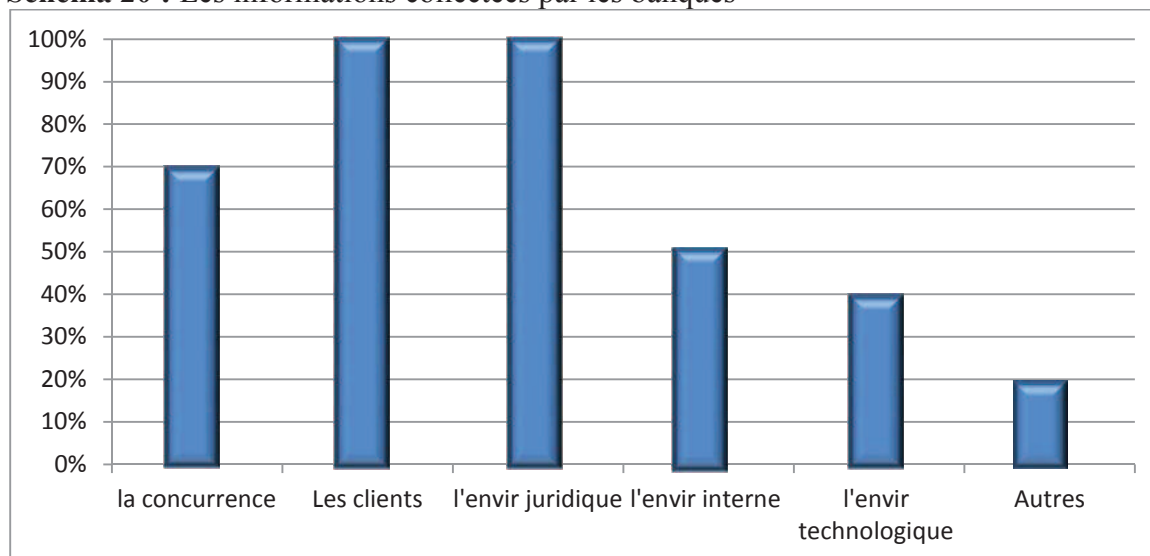
Source : Notre enquête, Mai 2013.

L'une des façons dont on pourrait profiter de cette masse d'informations existantes, serait l'implantation d'un système de fichier commercial centralisé. Ce fichier central, regroupant et fusionnant les fichiers des différents services proposés par la banque et ceux des différentes agences est décisif. Dans le cadre de notre étude, nous avons questionné les dirigeants de banques sur l'existence de ce système aux seins de leurs banques, tous ont répondu positivement tout en affirmant que c'est à partir de ce fichier que la gestion, l'évaluation des rentabilités, les prévisions commerciales sont élaborées.

**Tableau 15 : Les informations collectées par les banques**

	Effectif	Pourcentage
<b>La concurrence</b>	07	70 %
<b>Les clients</b>	10	100 %
<b>L'environnement juridique</b>	10	100 %
<b>L'environnement interne</b>	05	50 %
<b>L'environnement technologique</b>	04	40 %
<b>Autres</b>	02	20 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 20** : Les informations collectées par les banques

Source : Notre enquête, Mai 2013.

En ce qui concerne les informations collectées par les banquiers, toutes les banques déclarent avoir collecté des informations portant sur l'environnement juridique et leurs clients, pour le reste d'informations, elles concernent essentiellement la concurrence (70% des cas), l'environnement interne de la banque (50%) et d'autres portent sur l'environnement technologique (40%).

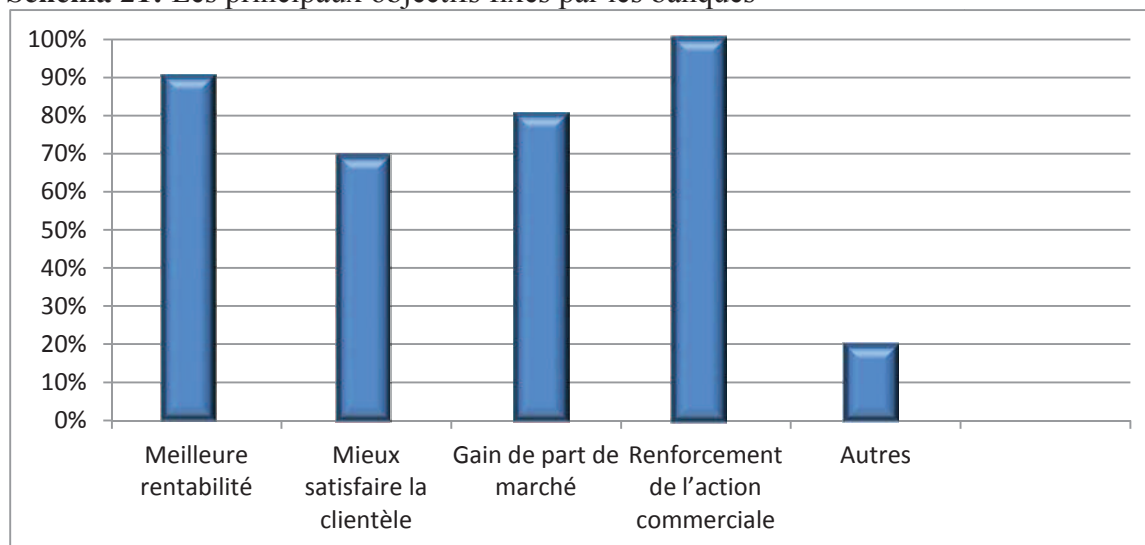
### 3-2-2-2) Les études du marché bancaire :

#### Question 10 :

**Tableau 16** : Les principaux objectifs fixés par les banques

	Effectif	Pourcentage
Meilleure rentabilité	09	90 %
Mieux satisfaire la clientèle	07	70 %
Gain de parts de marché	08	80 %
Renforcement de l'action commerciale	10	100 %
Autres	02	20 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 21**: Les principaux objectifs fixés par les banques

Source : Notre enquête, Mai 2013.



En vue de savoir si les banques enquêtées sont contraintes d'atteindre certains objectifs dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, l'ensemble des banques de notre échantillon ont répondu affirmativement. Le principal objectif visé par ces banques est de rentabiliser leurs capitaux investis (90% des réponses), tout en recherchant une satisfaction optimale de leur clientèle (70%), et cela dans l'objectif de sauvegarder leur place au sein d'un environnement, de plus en plus, concurrentiel ainsi que de mettre en place une politique d'offre adéquate afin de gagner plus de parts de marché.

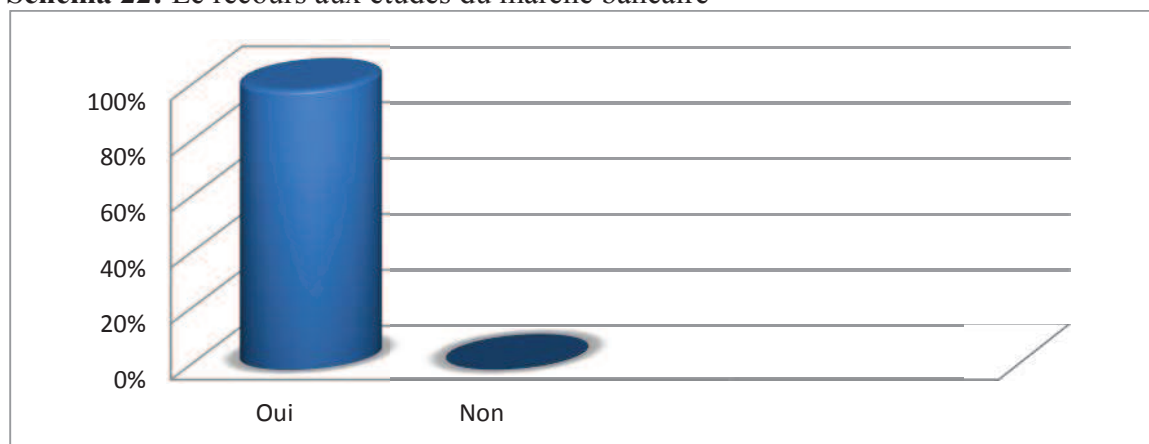
### **Question 11 : Effectuez-vous des études sur le marché bancaire?**

**Tableau 17 :** Le recours aux études du marché bancaire

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	10	100 %
<b>Non</b>	00	0 %
<b>Total</b>	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 22:** Le recours aux études du marché bancaire



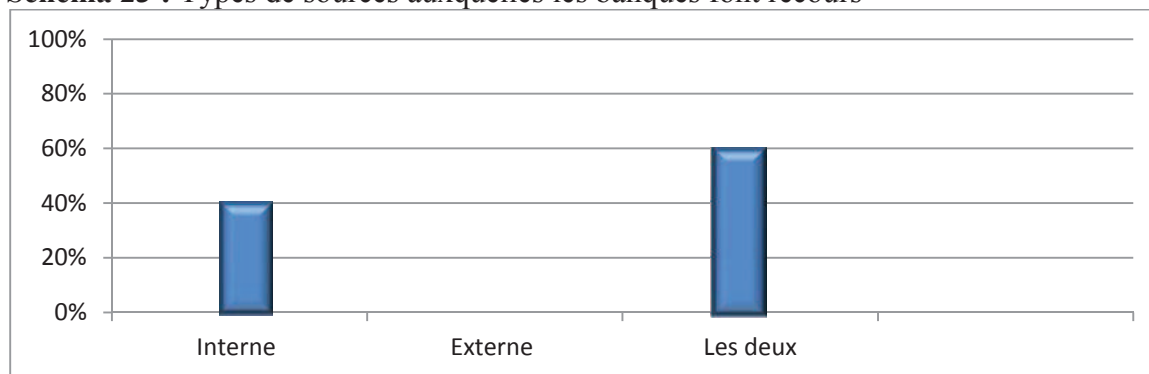
Source : Notre enquête, Mai 2013.

Dans l'objectif de savoir si les banques en Algérie font appel aux études du marché, nous avons interrogé les banquiers sur l'exercice de ces études au niveau de leurs banques, nous avons relevé que tous ces derniers ont répondu positivement, tout en indiquant avoir fait des études sur le marché bancaire, ces dernières portent essentiellement sur les exigences et les besoins des clients, l'état de la concurrence actuelle ou potentielle, l'actualité de la jurisprudence et la distribution des produits dans d'autres cas.

**Tableau 18 :** Types de sources auxquelles les banques font recours

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Interne</b>	04	40 %
<b>Externe</b>	00	0 %
<b>Les deux</b>	06	60 %
<b>Total</b>	10	100 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 23 : Types de sources auxquelles les banques font recours**

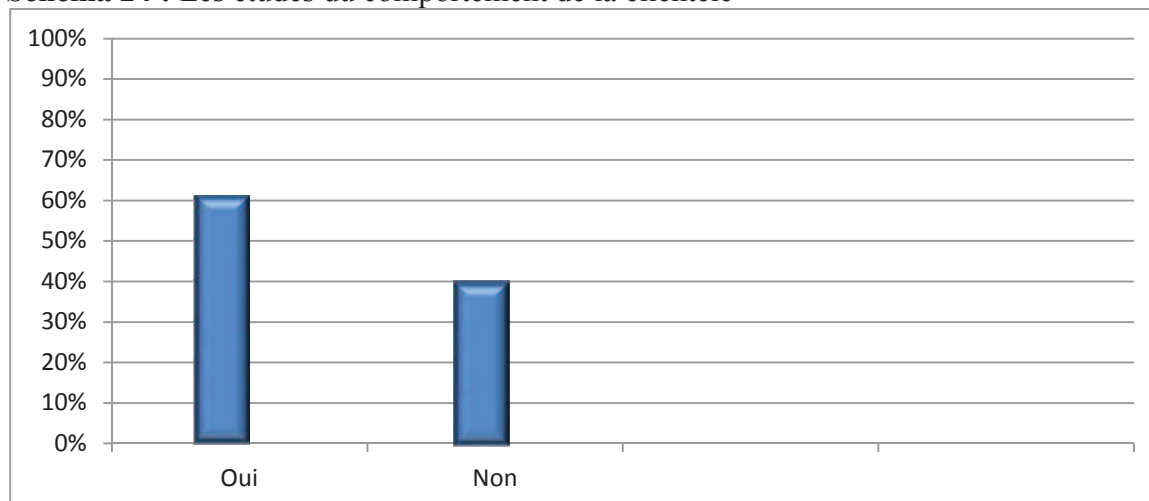
Source : Notre enquête, Mai 2013.

D'après les réponses qu'on a obtenues, ces études se font en permanence, cela se fait dans la plus part des cas par des sources internes et externes (60% des banques enquêtées) alors que 40% affirme que ce sont des études qui se font exclusivement en interne.

**Question 12 : Effectuez-vous des études sur le comportement de vos clients?****Tableau 19:** Les études du comportement de la clientèle

	Effectif	Pourcentage
Oui	06	60 %
Non	04	40 %
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 24 : Les études du comportement de la clientèle**

Source : Notre enquête, Mai 2013.

En ce qui concerne les études du comportement de la clientèle, 60% des banques enquêtées ont répondu positivement et affirment que ce sont des études qui ont pour objectif de mieux connaître leurs clients ainsi que l'évolution de leurs besoins, cela pour mieux les servir et par voie de conséquence les fidéliser.

**3-2-2-3) La mise en place des stratégies marketing par les banques :**

**3-2-2-3-1) La segmentation du marché bancaire :** La segmentation est un des moyens utilisés par le marketing bancaire d'aujourd'hui. Elle donne une vue précise des comportements et des besoins

des clients, et permet à la banque de définir une stratégie sur certains créneaux. Un préalable essentiel est de posséder un système d'information performant, et des bases de données complètes.

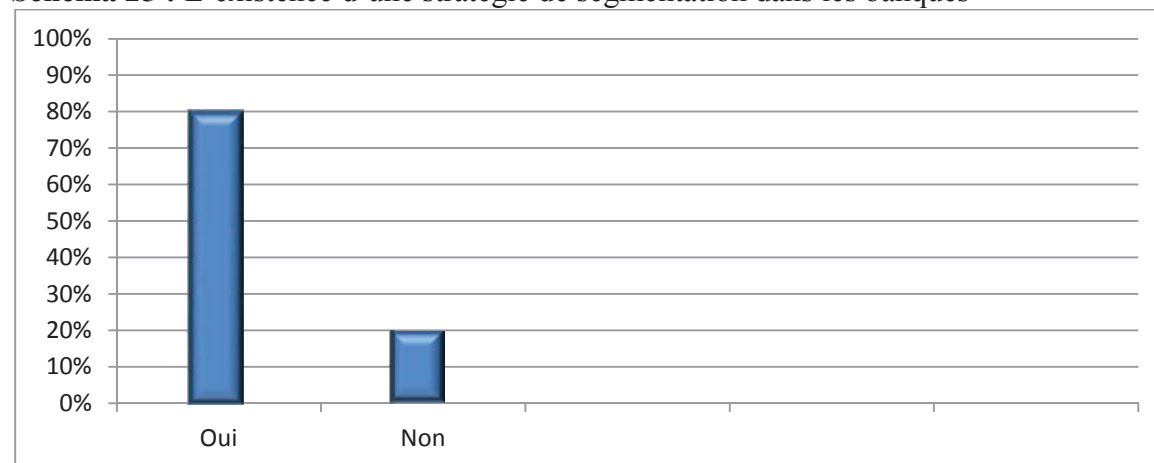
Dans le contexte de notre étude, la segmentation est définie, par rapport à un ou plusieurs critères (géographiques, socio-économiques, psychologiques, psycho-graphiques, situationnels,...), comme étant une opération qui consiste à diviser le marché et les clients, par nature hétérogène, en sous groupes d'individus et d'entreprises, homogènes et distincts, et ayant des caractéristiques et des comportements communs.

**Question 13 : Distinguez-vous dans votre marché des groupes de clients selon des critères bien définis ?**

**Tableau 20 : L'existence d'une stratégie de segmentation dans les banques**

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	08	80 %
<b>Non</b>	02	20 %
<b>Total</b>	10	100 %

**Schéma 25 : L'existence d'une stratégie de segmentation dans les banques**



Source : Notre enquête, Mai 2013.

Dans ce sens, Sur les 10 banques répondant aux questionnaires, 80% d'entre-elles affirment qu'elles ont déjà procédé à la segmentation de leurs clients, alors que les 20% des banques restantes ont nié l'exercice de cette opération.

Au delà des critères et des caractéristiques relatifs aux techniques de segmentation marketing, le questionnaire d'enquête proposé aux responsables de banques, tente de relever quelques aspects de recours des banques en Algérie à la segmentation clientèle. Ainsi, et conformément aux résultats de notre exploration, l'analyse portait essentiellement sur une distinction des clients entre une clientèle des particuliers et une clientèle des entreprises et pour lesquelles nous avons eu recours aux critères d'âge, de fonction, de salaire et de situation familiale pour le premier sous-ensemble et aux critères de secteur d'activité, de taille de l'entreprise, du chiffre d'affaire et l'autofinancement pour le second sous-ensemble (les entreprises).

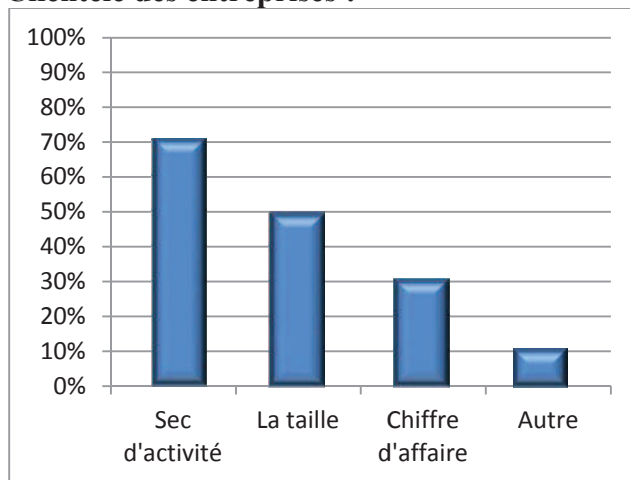
**Tableau 21** : Critères de segmentation de la clientèle bancaire (particuliers/entreprises)

Clientèle des entreprises			Clientèle des particuliers		
	Effectif	Pourcentage		Effectif	Pourcentage
Secteur d'activité	07	70 %	Age	05	50 %
La taille	05	50 %	Fonction	06	60 %
Chiffre d'affaire	03	30 %	Salaire	04	40 %
Autre	01	10 %	Situation familiale	02	20 %
/			Autres	02	20 %

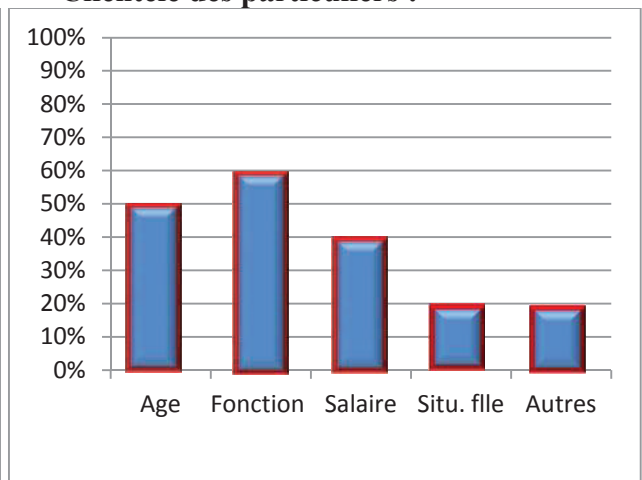
Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 26** : Critères de segmentation de la clientèle bancaire (particuliers/entreprises)

**Clientèle des entreprises :**



**Clientèle des particuliers :**



Source : Notre enquête, Mai 2013.

A partir des réponses obtenues, nous constatons que la plus part des banques interrogées soulignent que les critères les plus utilisés dans la segmentation des clients particuliers est le critère de fonction (étudiant, retraité, fonctionnaire, cadre...) avec un taux de réponse de 60%. Les critères du salaire et de l'âge viennent ensuite avec des taux de réponses respectifs de 40% et de 50%. Le recours à ces trois types de critères s'est expliqué par ailleurs, au fait que l'octroi d'un crédit doit passer nécessairement par l'étude des disponibilités financières et de la capacité du remboursement des clients particuliers. Le critère de situation familiale n'est évoqué que de 20%.

De même, la quasi-totalité des banques segmentent leur clientèle entreprises par rapport au critère de secteur d'appartenance avec 70% des cas, de taille avec un taux de 50% des réponses. Les critères sont aussi importants, selon les banquiers, parce qu'ils sont des éléments essentiels pour l'étude de la solvabilité et de la capacité de remboursement dans le de demande de crédits. Le chiffre d'affaire réalisé, quant à lui, n'est souligné qu'à hauteur de 30%. Ce dernier ne reflète pas vraiment la situation financière d'une entreprise.

### 3-2-2-3-2) Le ciblage :

Nous avons également interrogé les responsables de banques de notre échantillon sur l'évaluation et le choix des segments spécifiques de clients auxquels ils s'adressent par une offre adaptée.

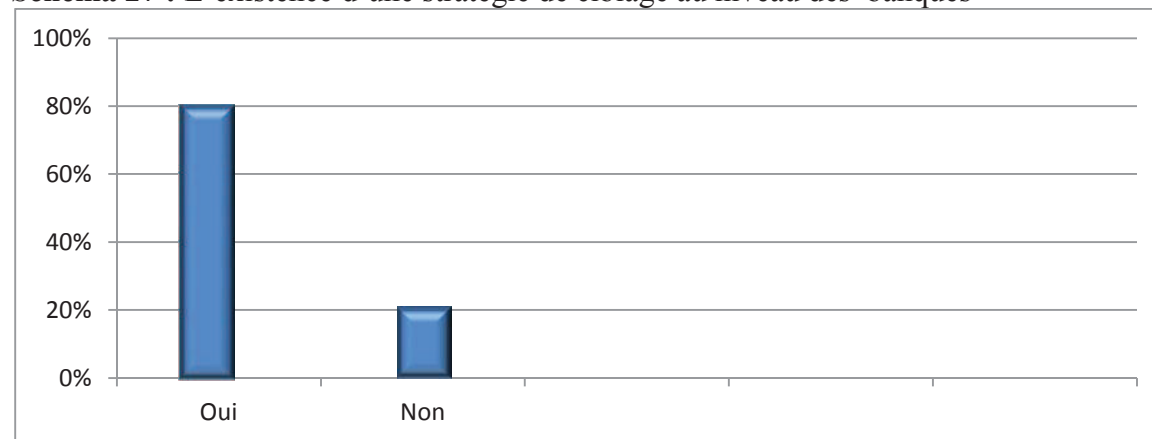
**Question 14 : Procédez-vous à l'évaluation et aux Choix des segments spécifiques de clients auxquels vous vous adressez par une offre adaptée ?**

**Tableau 22 : L'existence d'une stratégie de ciblage au niveau des banques**

	Effectif	Pourcentage
Oui	08	80 %
Non	02	20 %
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 27 : L'existence d'une stratégie de ciblage au niveau des banques**



Source : Notre enquête, Mai 2013.

D'après les réponses qu'on a obtenu, 80% des banques ont répondu positivement tout en indiquant que le choix du/des segments dépend à la fois du potentiel de la banque et la rentabilité du segment, alors que 20% des banques ont répondu négativement, ces dernière ont indiqué qu'elles procèdent généralement par des produits standardisés.

**3-2-2-3-3) La stratégie de positionnement :**

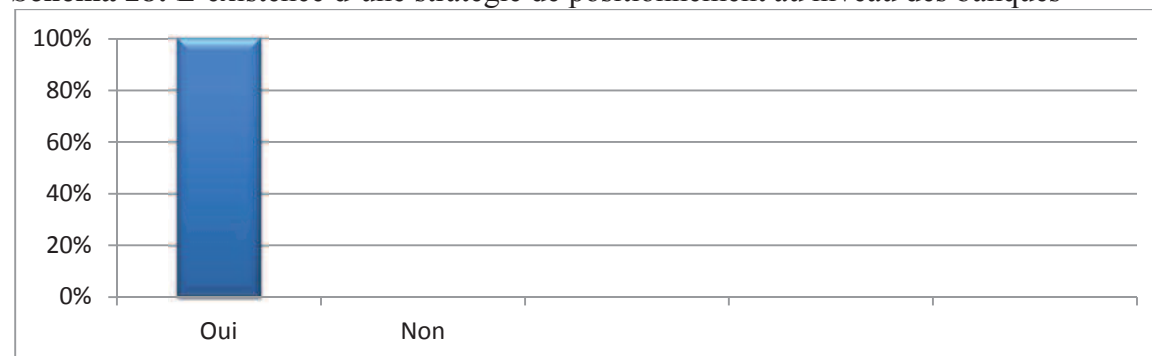
**Question 15 : Avez-vous pensé de donner une image différente de votre banque dans l'esprit du consommateur par rapport aux concurrents ?**

**Tableau 23 : L'existence d'une stratégie de positionnement au niveau des banques**

	Effectif	Pourcentage
Oui	10	100 %
Non	00	0 %
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100 %</b>

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 28: L'existence d'une stratégie de positionnement au niveau des banques**



Source : Notre enquête, Mai 2013.

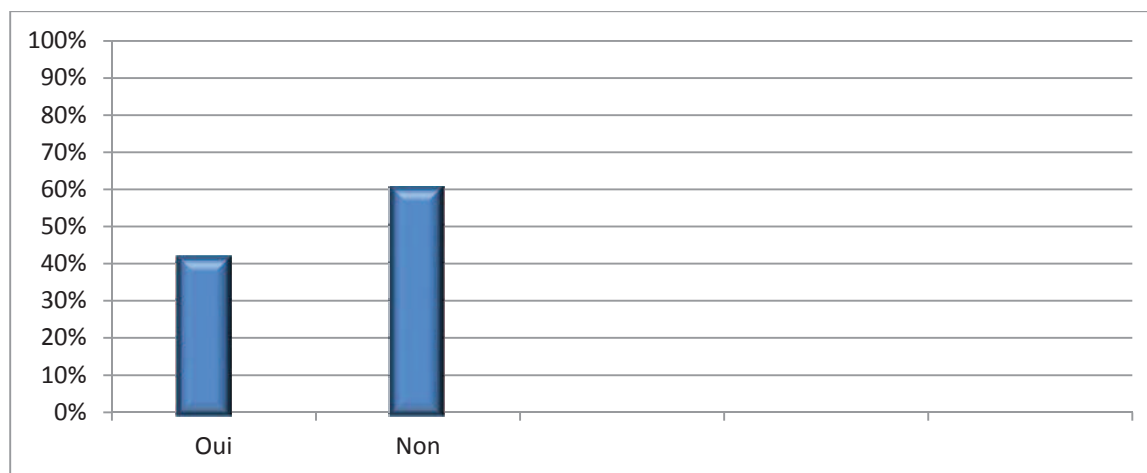
Selon les réponses de nos répondants, toutes les banques pense à donner une image différente de leurs banques dans l'esprit du consommateur par rapport à la concurrence.

**Tableau 24** : La réalisation d'une image différente par rapport à la concurrence

	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	04	40 %
<b>Non</b>	06	60 %
<b>Total</b>	10	100 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 29** : La réalisation d'une image différente par rapport à la concurrence



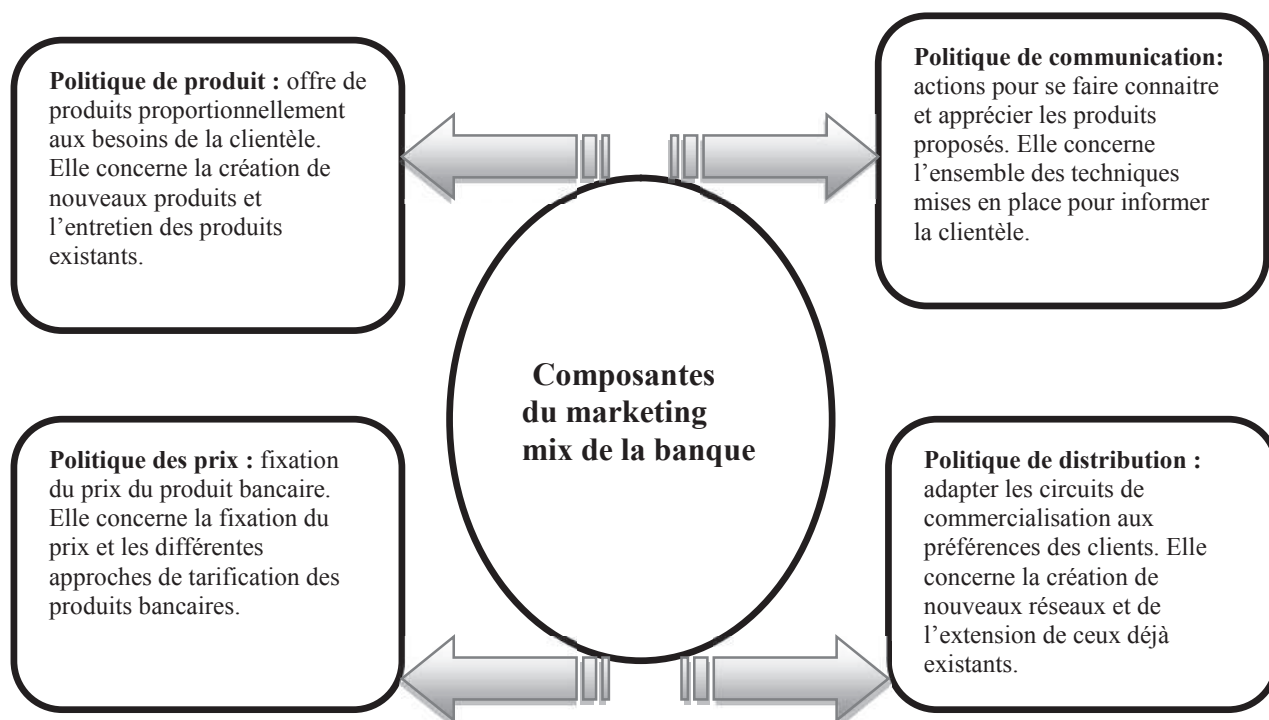
Source : Notre enquête, Mai 2013.

En terme de réalisation de cette image, la majorité des cas (soit 60%) indique que la réalisation de ce travail reste inaccomplie, alors que 40% des cas ont affirmé qu'ils ont réalisé ce travail en inculquant aux consommateurs de leurs faire confiance et dans d'autres cas d'envisager d'eux une porte d'avenir.

**3-2-2-4) L'application des variables marketing mix** : Les techniques du marketing-mix sont définies dans notre questionnaire comme étant l'ensemble des actions entreprises par la banque en vue de parvenir aux objectifs assignés dans sa stratégie, de capter ses clients potentiels et de leur proposer des produits en adéquation avec leurs besoins et attentes. Dans ce contexte, quatre types de techniques ont été choisies dans notre enquête: la politique de produit, la politique de prix, la politique de communication et la politique de distribution. A chaque objectif, comme le souligne **M. Zollinger**, doit être associé une combinaison optimale de ces différents aspects.<sup>1</sup>

(1) ZOLLINGER M., « Marketing et stratégie de la banque », 4ème édition. DUNOB, Paris, 2004, P.117.



**Figure 29 :** Composantes du marketing mix de la banque

Source : schématisé par nous-mêmes.

S'inscrivant dans cette logique d'analyse et pour mieux comprendre l'action marketing de la banque en vue de répondre aux besoins, sans cesse croissant, de sa clientèle, nous nous sommes intéressés, dans cette partie, à l'analyse de la place et du rôle des quatre composantes du marketing mix au sein des banques algériennes.

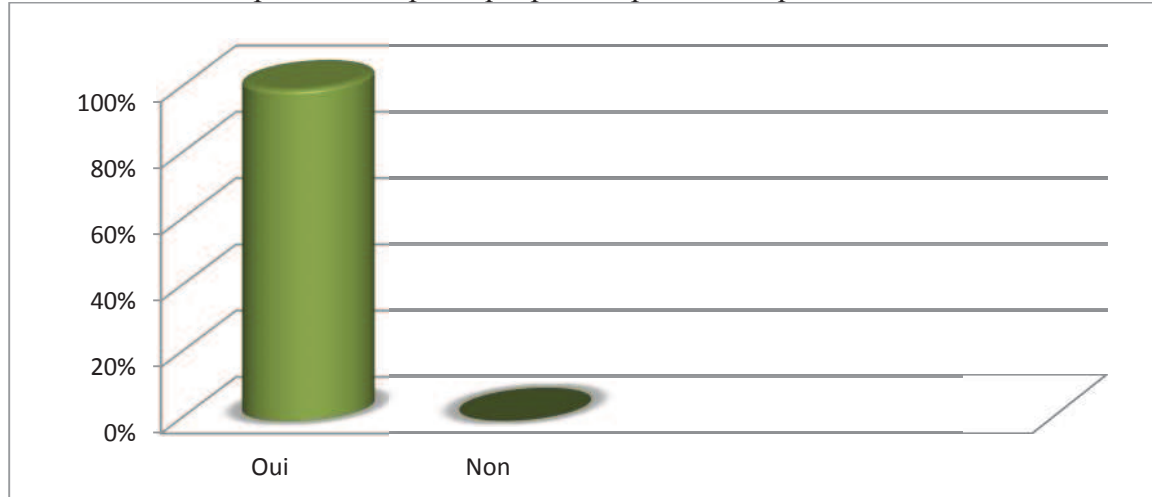
**3-2-2-4-1) La politique produit :** La politique de produit qui renvoie à la création de nouveaux produits et services se justifie par les importants changements du comportement des consommateurs qui deviennent plus exigeants, d'une part, et met dans une situation confortable en termes de choix avec les différentes offres des autres banques, d'autre part. La fidélisation de ces derniers doit passer nécessairement par l'adoption d'une stratégie de création et d'innovation de produits proportionnellement aux besoins de nature différente de sa clientèle. Cette stratégie doit tenir compte également des motivations psychologiques de la clientèle (sécurité, rentabilité, anonymat,...). Ces nouvelles stratégies sont aujourd'hui poussées en avant par les innovations technologiques qui ont permis de mettre sur le marché bancaire des produits plus sophistiqués.

**Question 16 : Adoptez-vous une politique spécifique de vos produits?**

**Tableau 25 :** L'adoption d'une politique produit par les banques

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	10	100%
<b>Non</b>	00	0 %
<b>Total</b>	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 31** : L'adoption d'une politique produit par les banques

Source : Notre enquête, Mai 2013.

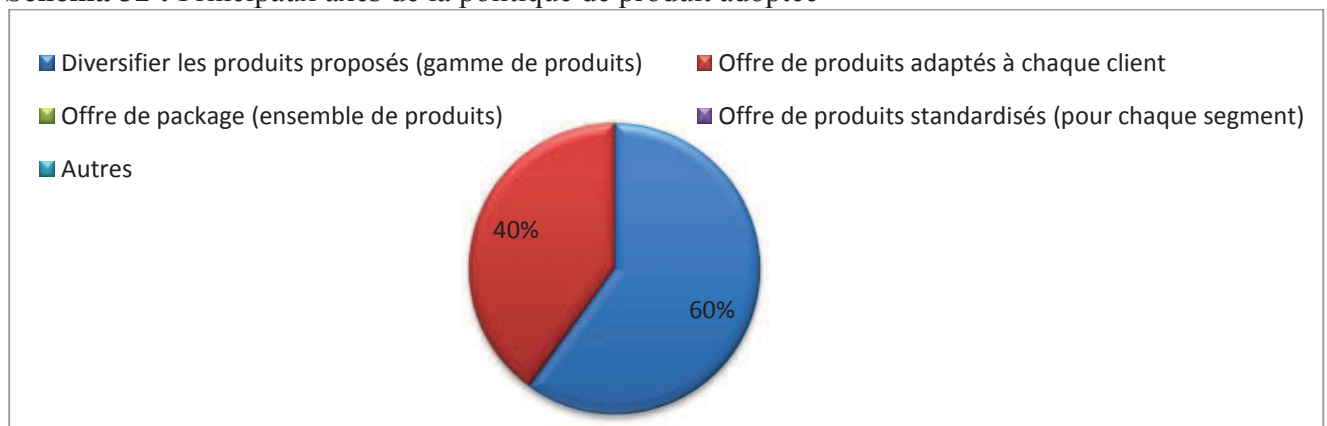
Dans l'objectif de savoir si les banques en Algérie adoptent des politiques spécifiques de leurs produits, ainsi que les stratégies à appliquer pour la définition de ces derniers, des questions ont été soulevées dans le questionnaire. Dans ce sens, toutes les banques de notre échantillon ont répondu positivement.

Relativement à la question des nouveaux produits proposés sur le marché bancaire et pour laquelle nous avons sélectionné quelques produits nouvellement introduit sur le marché bancaire algérien, la totalité des banques (100%) ont introduit la carte de retrait en vue de permettre à ses clients de retirer des espèces auprès des DAB tout au long de la journée et auprès de l'ensemble du réseau interbancaire. A côté de la carte de retrait, le leasing en tant que nouveau produit de la banque et intégrer pour fidéliser davantage sa clientèle, est évoqué à hauteur de 50%.

**Tableau 26** : Principaux axes de la politique de produit adoptée

Politique produit appliquée	Effectif	pourcentage
Diversifier les produits proposés (gamme de produits)	06	60%
Offre de produits adaptés à chaque client	04	40%
Offre de package (ensemble de produits)	00	0%
Offre de produits standardisés (pour chaque segment)	00	0%
Autres	00	0%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 32** : Principaux axes de la politique de produit adoptée

Source : Notre enquête, Mai 2013.

Dans le cadre de l'élaboration de leur stratégie marketing fondée sur le produit, 60% des banques interrogées optent pour une politique de diversification des produits qu'elles proposent (gamme de produits), et cela dans l'objectif de maintenir leur place au sein d'un marché caractérisé par une concurrence intense. Le recours aux politiques d'offres adaptées à chaque client est souligné en seconde position avec un taux de 40%. Tandis que les autres politiques proposées (offre de package et offre standardisée) n'ont pas fait réellement l'objet d'adoption en raison des difficultés rencontrées vue la complexité de l'opération.

**3-2-2-4-2) La politique distribution** : Parallèlement à l'évolution de l'activité des banques au cours de ces dernières décennies, les méthodes de distribution, d'organisation et de vente de leurs produits et services ont connu également de profonds changements. Ces nouveaux canaux, favorisés par l'apparition des nouvelles technologies, ont conduit aussi aux changements des besoins et attentes de la clientèle bancaire qui devient plus exigeante. C'est pourquoi la mise en place d'une politique de distribution appropriée est indispensable pour la banque de nos jours.

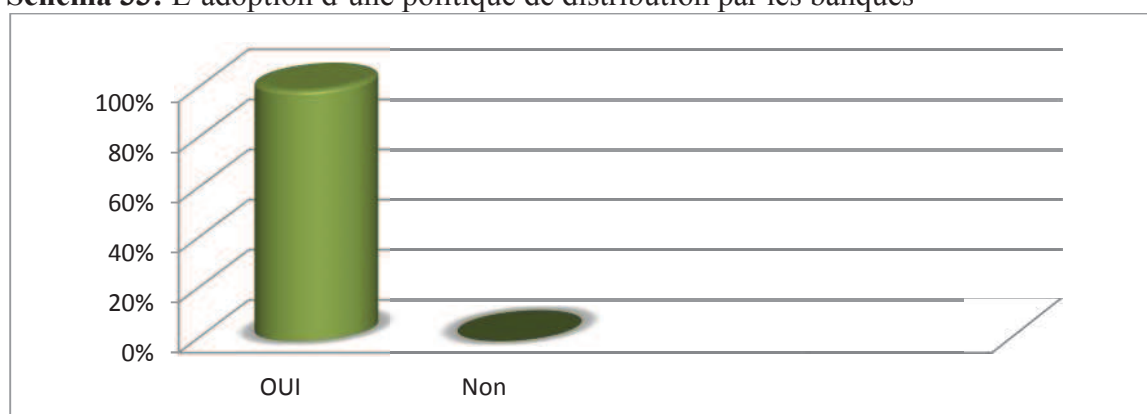
**Question 17 : Suivez-vous une stratégie spécifique pour l'écoulement de vos produits bancaires ?**

**Tableau 27** : L'adoption d'une politique de distribution par les banques

	Effectif	Pourcentage
Oui	10	100%
Non	00	0 %
Total	10	100%

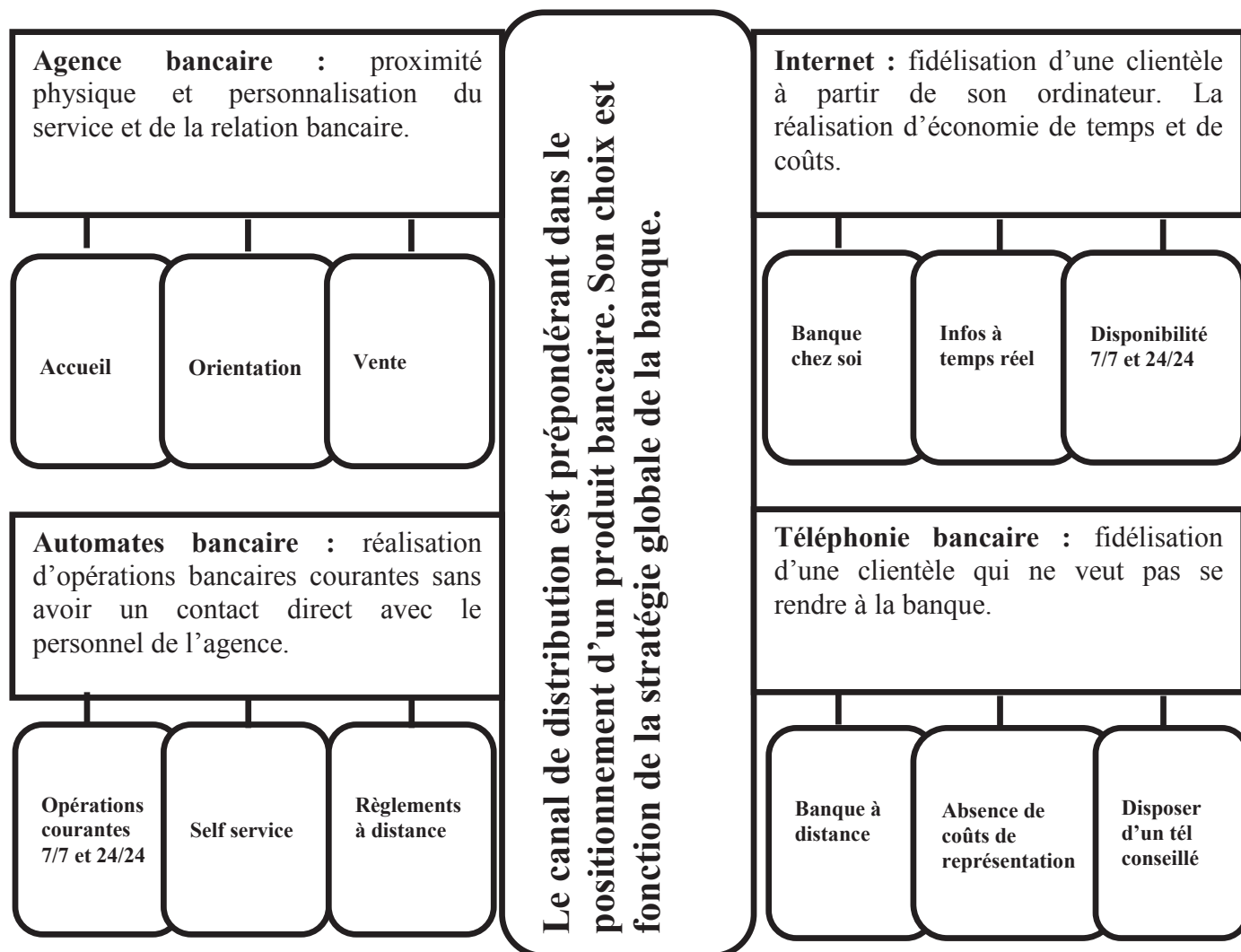
Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 33**: L'adoption d'une politique de distribution par les banques



Source : Notre enquête, Mai 2013.

Selon les résultats obtenus, toutes les banques de notre échantillon déclarent avoir fait recours à des stratégies spécifiques pour l'écoulement de leurs produits. Ainsi, et pour optimiser le degré de satisfaction de sa clientèle, les réseaux de distribution de la banque doivent tenir compte des différents segments de clients. A cet effet, plusieurs types de réseaux sont à la disposition de la banque : agence bancaire, automates bancaires, site internet, téléphonie bancaire.

**Schéma 34** : Canaux de distribution des produits bancaires

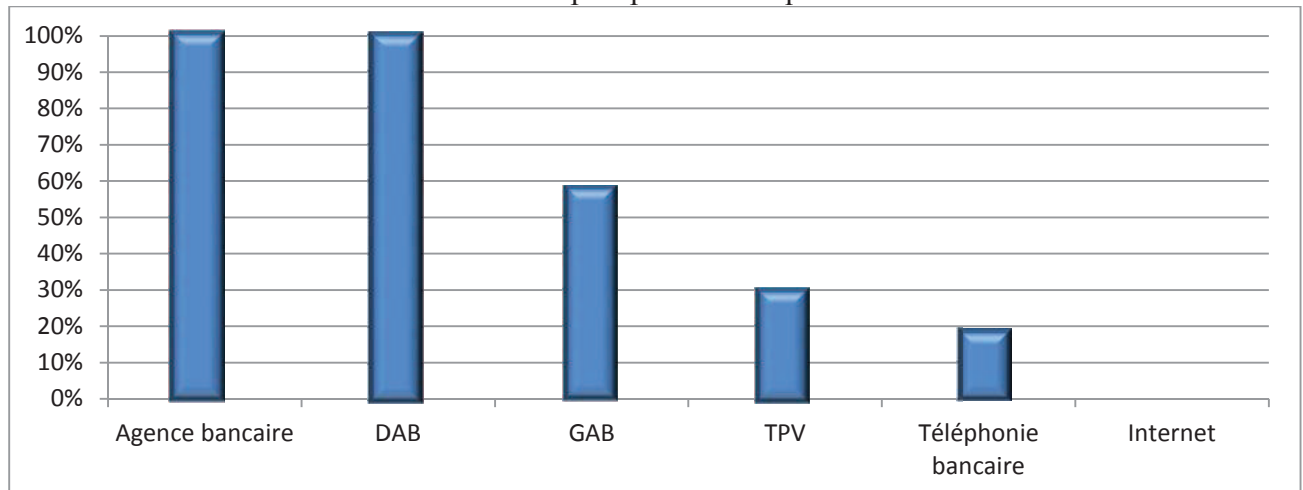
Source : schématisé par nous-mêmes.

Conscients de l'avantage concurrentiel durable que peut procurer le choix d'un canal de commercialisation de leurs produits et services, les cadres-dirigeants des banques figurants dans notre questionnaire avouent leur recours aux différents canaux en même temps.

**Tableau 28** : Les canaux de distribution adoptés par les banques de notre échantillon

	Effectif	Pourcentage
<b>Agence bancaire</b>	10	100 %
<b>(DAB) Distributeur automatique de billets</b>	10	100 %
<b>(GAB) Guichets automatiques de billets</b>	06	60 %
<b>(TPV) Terminaux points de vente</b>	03	30 %
<b>Téléphonie bancaire</b>	02	20 %
<b>Autre</b>	00	0 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 35** : Les canaux de distribution adoptés par les banques de notre échantillon

Source : Notre enquête, Mai 2013.

L'agence bancaire en tant qu'ancien et premier canal de commercialisation des produits et services de la banque est, selon les résultats du questionnaire, privilégiée par la totalité des banques enquêtées (100% des banques questionnées). Celle-ci (l'agence), malgré l'apparition de nouveaux réseaux plus rentables pour la banque, joue encore un rôle important dans les relations bancaires.

Elle permet en fait, par le biais de sa proximité physique, de mieux comprendre les comportements et les attentes de sa clientèle du fait de son contact direct avec son personnel .

Les automates bancaires que nous avons limités dans notre cas, aux distributeurs automatiques de billets (DAB), guichets automatiques de billets (GAB) et les terminaux point de vente (TPV), qui sont les nouveautés du système bancaire algérien, sont également évoqué comme canaux de distribution à hauteur de 100% pour les DAB, 60% pour les GAB et 30% pour les TPV. Ces trois automates, selon les questionnés, permettent au personnel de la banque de se libérer de certains clients et par là, de maximiser la satisfaction de sa clientèle qui est en contact direct avec la banque.

Enfin, le recours au principe de la banque à distance, à travers l'utilisation de la téléphonie bancaire et de l'internet pour la réalisation des opérations courantes de la clientèle est très faible en Algérie. Ce qui confirme que beaucoup de choses restent encore à faire pour l'implantation de la banque à distance. 2 banques seulement affirment qu'elles font appel à l'utilisation du téléphone et du fax dans leurs relations commerciales avec la clientèle. Quant à l'utilisation de l'Internet, toutes les banques questionnées affirment que le canal n'est pas utilisé pour effectuer des opérations courantes avec la clientèle et ce, malgré que la plus part des établissements bancaires implantés en Algérie ont ouvert un site internet qui n'est exploité que comme un moyen d'information plutôt qu'un canal de commercialisation.

**3-2-2-4-3) La politique prix :** Tenant compte de l'impact des prix sur le comportement des consommateurs de produits et services de la banque, les stratégies de développement commercial de cette dernière doivent intégrer la politique de prix comme une variable stratégique dans son action de fidélisation clientèle. Cette politique de détermination des prix doit être élaborée aussi bien par rapport à la cohérence des objectifs de la banque qu'aux prix exercés par les autres banques concurrentes. Or, contrairement aux politiques de prix des entreprises industrielles, la politique de prix n'est pas aussi importante pour l'entreprise bancaire du fait les liens existants entre la politique

monétaire des pouvoirs publics et les tarifs pratiqués. Le prix de certains produits sont fixés par la banque centrale, alors que d'autres sont fixés suite à entente collective entre les différentes banques.

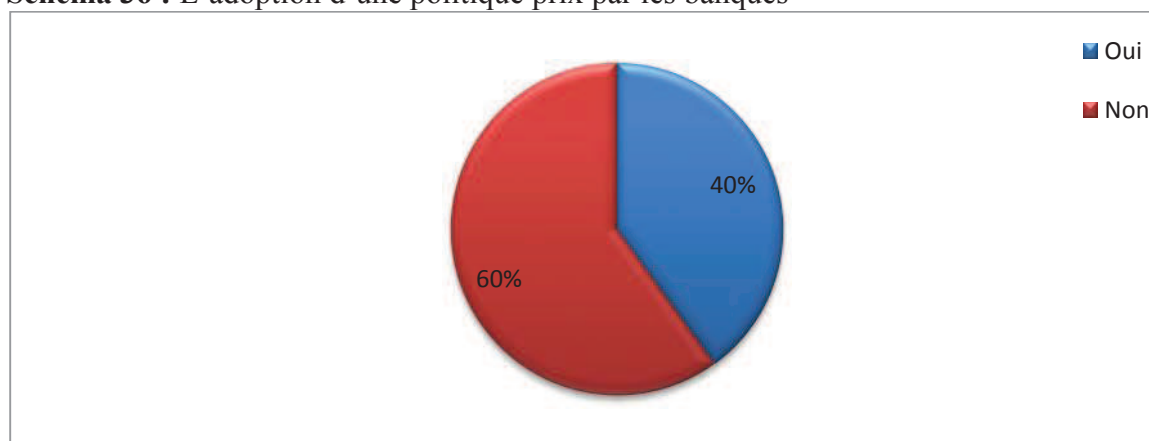
**Question 18 : Adoptez-vous une politique de rémunération des produits et services de votre banque ?**

**Tableau 29 : L'adoption d'une politique prix par les banques**

	Effectif	Pourcentage
Oui	04	40 %
Non	06	60 %
Total	10	100 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 36 : L'adoption d'une politique prix par les banques**



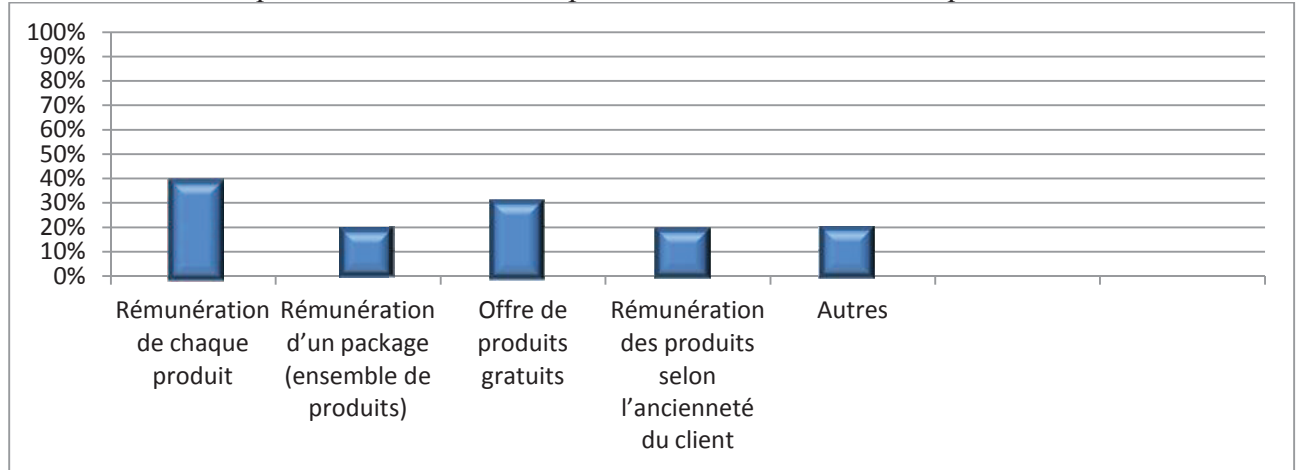
Source : Notre enquête, Mai 2013.

Selon les réponses obtenues à partir de l'analyse du terrain, 60% des banques enquêtées avouent que leur banque se trouve dans plusieurs cas, incapable de fixer elle-même le taux d'intérêt de son produit en raison de leur administration de la part des autorités monétaires. Ceci peut être expliqué aussi par le fait que la banque centrale impose un taux d'intérêt référentiel à ne pas dépasser.

**Tableau 30 : Politique de rémunération des produits et services de la banque**

Politique prix adopté	Fréquence	Pourcentage
Rémunération de chaque produit	04	40%
Rémunération d'un package (ensemble de produits)	02	20%
Offre de produits gratuits	03	30%
Rémunération des produits selon l'ancienneté du client	02	20%
Autres	02	20%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 37 : Politique de rémunération des produits et services de la banque**

Source : Notre enquête, Mai 2013.

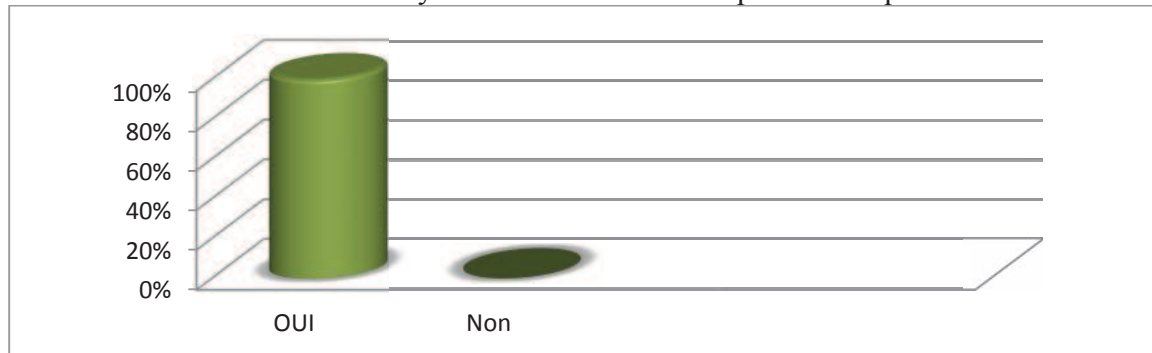
Par rapport à l'intégration de la variable prix dans leur action marketing, 40% des banques ont opté pour la rémunération de chaque produit. 30% d'entre-elles ont choisi la politique de l'offre gratuit, notamment pour certains services et ce, afin de gagner la confiance de sa clientèle et d'attirer une nouvelle. La rémunération des produits par rapport à un package et selon l'ancienneté des clients est faiblement évoqué dans notre cas (soit chacun des taux de 20%).

**3-2-2-4-4) La politique de communication :** La politique de promotion où de communication est définie comme étant l'ensemble des actions menées par l'entreprise en vue de se faire connaître et apprécier, elle-même en tant qu'entreprise, et pour faire connaître et apprécier ses produits. Selon **J. Lendrevie et D. Lindon**, elle concerne « l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toute nature, que l'entreprise émet en direction de ses publiques cibles »<sup>1</sup>. Dans ce contexte, la communication dans l'entreprise bancaire doit être tournée à la fois vers l'extérieur et vers l'intérieur de l'établissement. Elle est menée en direction de deux groupes : le personnel de la banque et l'environnement extérieur (clients, concurrents, ...), d'où la distinction entre la communication interne et la communication externe.

**Question 19 : Faites-vous recours aux moyens de communication ?****Tableau 31 : Le recours aux moyens de communication par les banques**

	Effectif	Pourcentage
Oui	10	100%
Non	00	0 %
Total	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 38 : Le recours aux moyens de communication par les banques**

Source : Notre enquête, Mai 2013.

(1) LENDRVIE J. et LINDON D., « Le Mercator : Théorie et pratique du marketing », 6ème édition Dalloz, Paris, 2000, P.411.



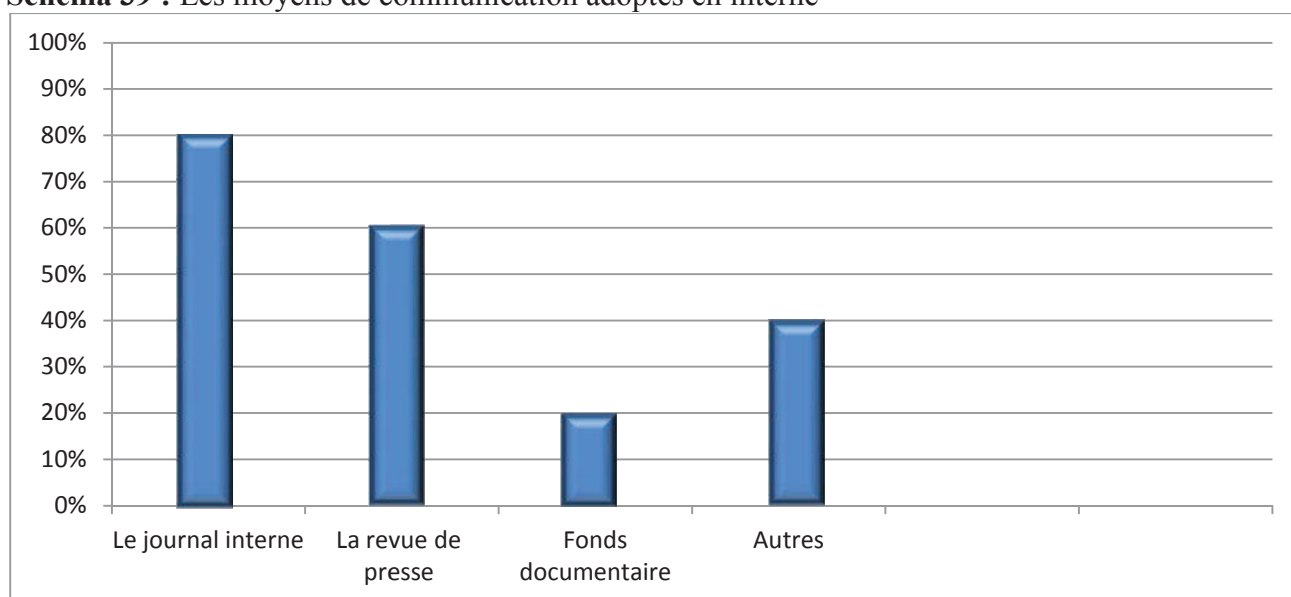
D'après ces résultats, toutes les banques font recours aux moyens de communication, d'après les banquiers, cette pratique a pour objectif de renforcer l'action commerciale de leurs banques d'une part et de gagner la confiance des clients d'autre part. D'après eux, cette communication peut être destinée à l'environnement interne (le personnel) comme elle peut être orientée vers l'externe (les consommateurs).

**Tableau 32 :** Les moyens de communication adoptés en interne

	Effectif	Pourcentage
<b>Le journal interne</b>	08	80 %
<b>La revue de presse</b>	06	60 %
<b>Fonds documentaire</b>	03	30 %
<b>Autres</b>	04	40 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 39 :** Les moyens de communication adoptés en interne



Source : Notre enquête, Mai 2013.

La communication interne a pour objectif d'assurer la cohésion interne de l'établissement en donnant au personnel le sentiment de faire partie d'une famille qui va de l'avant. Parmi les moyens choisis, nous constatons, d'après les résultats obtenus, que le journal interne est le plus utilisé (80% des banques). A un degré moins, nous soulignons le recours à la revue de presse et au fonds documentaire avec 60 % et 30 % des banques.

**Tableau 33 :** Utilisation des principaux moyens de communication externe

Moyens d'information	Fréquence	Pourcentage
Prospectus, brochures, dépliants	10	100%
Sponsoring	4	40%
Internet	10	100%
La presse écrite	10	100%
La télévision	10	100%
La radio	10	100%
Rapport d'activité	10	100%

Annuaire téléphonique	10	100%
Calendriers, agendas, stylos	10	100%
Autres	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

La communication externe qui à pour objectif de donner une image de marque à un produit peu différencié techniquement des autres offreurs, elle vise à favoriser le développement des ventes. Dans cette optique, plusieurs moyens de communication sont utilisés par la banque.

Selon cette approche, le tableau précédent, nous montre clairement que toutes les banques utilisent des compagnes d'information qui se traduisent par des affiches, dépliants, guides et prospectus (publicité sur le lieu de vente), sensibilisant ainsi, le public sur les facilités et avantages des produits qu'elles offrent. D'autres moyens de communication, entrepris pour mieux informer la clientèle à l'exemple des Calendriers, agendas et stylos ou encore l'internet sont aussi d'une grande importance dans les stratégies de la banque. En troisième lieu, les medias (la presse écrite, la télévision et la radio) sont également cités comme des moyens de communication efficaces pour influencer le consommateur. Enfin, en tant que moyen de promotion des produits bancaires, nous constatons que la part du sponsoring par rapport aux moyens externes est faible (40%).

### 3-2-2-5) Le contrôle de l'activité marketing :

Le contrôle de l'activité marketing constitue une étape très importante pour la banque, cela consiste à comparer les objectifs des stratégies de la banque aux réalisations tout en identifiant les sources d'échec en vu d'une meilleure réalisation dans l'avenir.

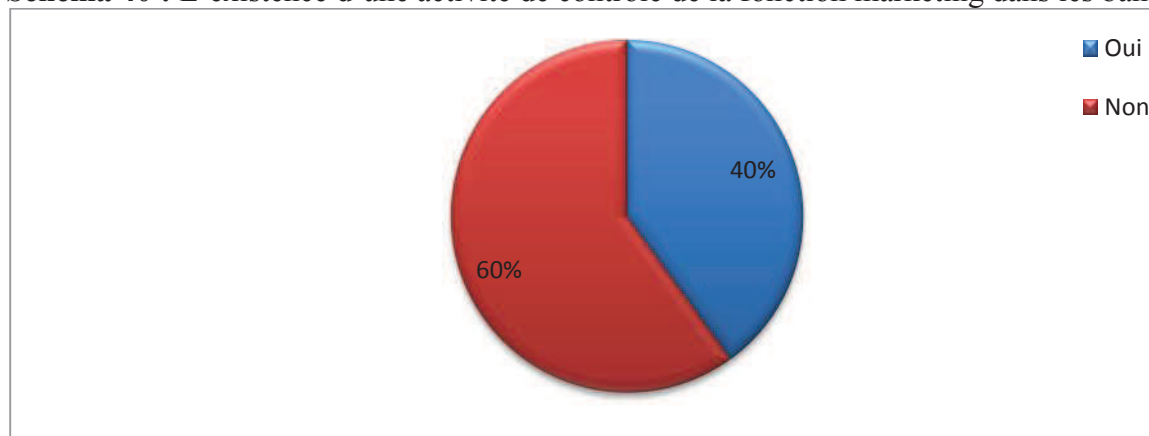
#### **Question 20 : Effectuez-vous un contrôle de l'activité marketing de votre banque ?**

**Tableau 34 :** L'existence d'une activité de contrôle de la fonction marketing dans les banques

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	04	40 %
<b>Non</b>	06	60 %
<b>Total</b>	10	100 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 40 :** L'existence d'une activité de contrôle de la fonction marketing dans les banques



Source : Notre enquête, Mai 2013.

Dans notre échantillon, 60% des banques ont nié l'existence de cette activité au sein de leurs banques, alors que seulement 40% des banques ont répondu positivement tout en indiquant l'impotence incontournable de cette fonction qui se fait généralement, d'après leurs réponses, par des experts dans le domaine, raison qui les pousse à faire recours à des sources externes.

### 3-2-2-6) La gestion de la relation client dans la banque

Etant donné que l'aspect financier est en jeu, la relation entre la banque et son client est une relation de service particulière et unique. En plus des caractéristiques principales, la relation bancaire se distingue par le fait de sa fonction de recherche de la matière première (dépôts) d'une part, et à la nature de sa clientèle qui est à la fois offreur et demandeur de ressources. C'est il est inévitable de concéder une importance particulière au client et à la dimension relationnelle dans l'industrie bancaire. Le marketing relationnel entre justement dans cette aptitude de personnalisation de la relation clientèle. Cette relation est consolidée davantage par l'apparition des NTIC et par là, de l'essor de l'E-marketing.

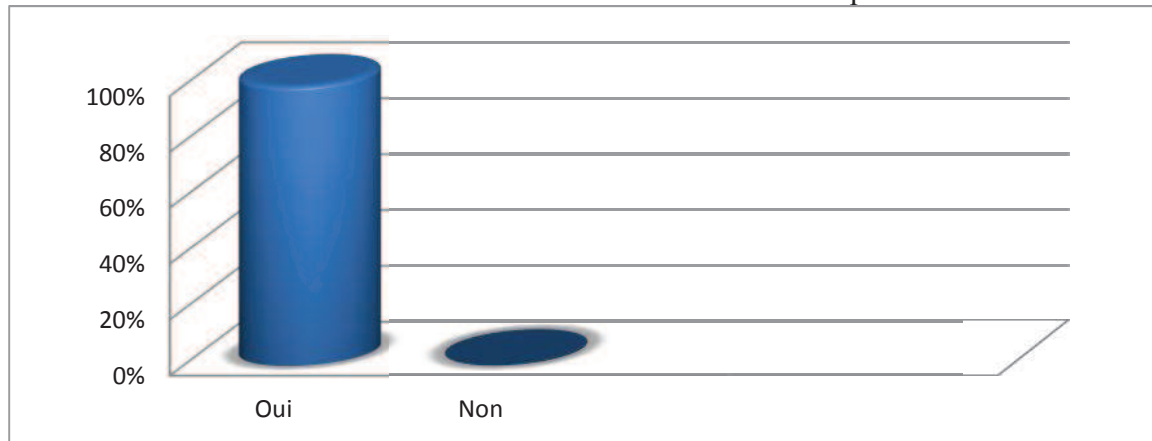
#### **Question 21 : Possédez-vous des bases de données sur vos clients ?**

**Tableau 35 : L'existence de bases de données clients dans les banques**

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	10	100 %
<b>Non</b>	00	0 %
<b>Total</b>	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

#### **Schéma 41: L'existence de bases de données clients dans les banques**



Source : Notre enquête, Mai 2013.

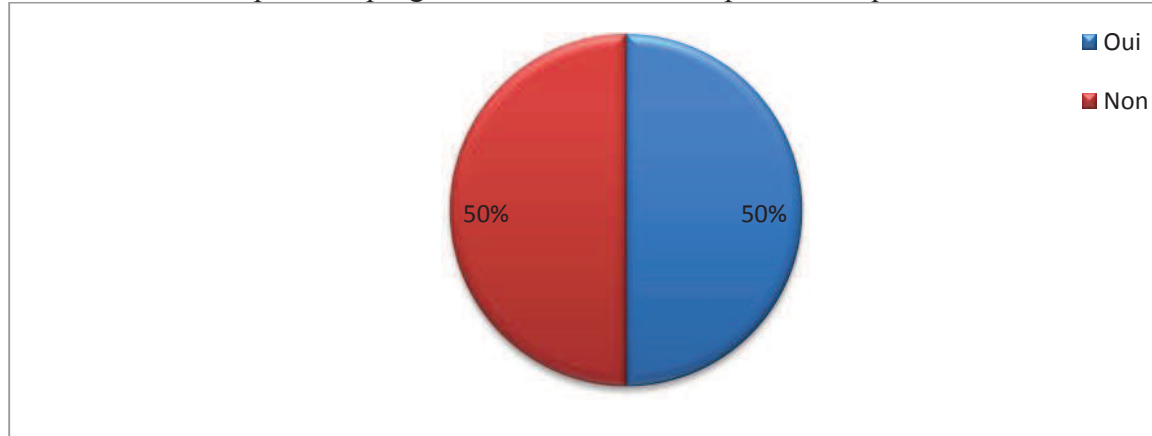
Il ne s'agit pas seulement d'étudier l'environnement externe dans lequel intervient la banque, mais de s'intéresser de plus près à la relation banque/client et ce, en vue de mettre en exergue les différents facteurs qui agissent sur cette relation. Dans ce sens, nous avons procédé à interroger les banquiers sur la possession de bases de données sur leurs clients, toutes les réponses sont positives et d'après les banquiers la collecte de ces informations se fait dans la majorité des cas grâce à l'historique des transactions faites avec les clients (70%) et par contacte directe (30%).

#### **Question 22 : Cherchez-vous à entretenir des relations d'intimité avec certains de vos clients?**

**Tableau 36 : L'adoption de programmes de fidélisation par les banques**

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	05	50 %
<b>Non</b>	05	50 %
<b>Total</b>	10	100 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 42 : L'adoption de programmes de fidélisation par les banques**

Source : Notre enquête, Mai 2013.

En ce qui concerne la volonté des dirigeants de ces banques à entretenir des relations d'intimité avec certains de leurs clients, nous avons constaté que 50% des banques adoptent des programmes de fidélisation tout en indiquant que cela se fait avec les clients les plus rentables (40% des cas) et dans d'autres cas avec les plus anciens en leur permettant de bénéficier de quelques gratuités ou bien d'un service personnalisé et pour la moitié restante, cela ne constitue pas une priorité pour elle.

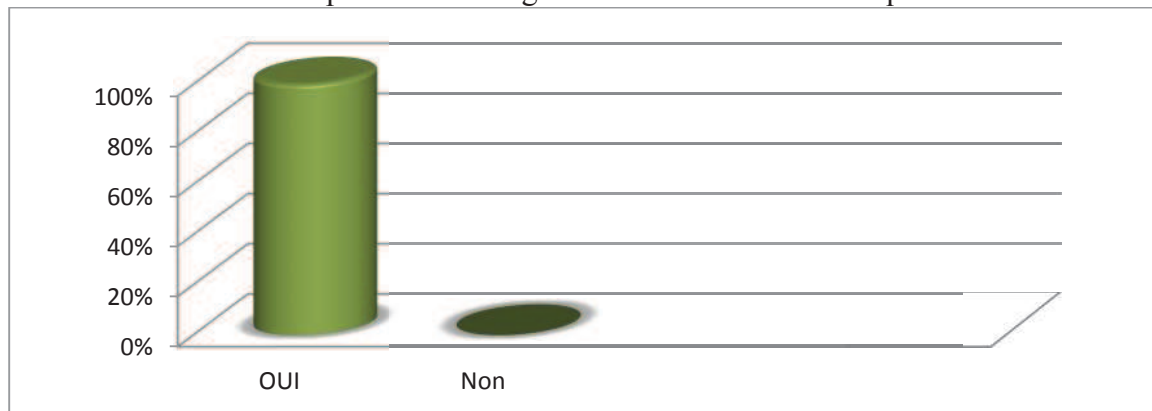
**3-2-3) Volet III : La qualité des services bancaires**

La conception d'une bonne qualité de service offert aux clients demeure un facteur déterminant pour la résistance de la banque et le ralliement d'autres segments de clientèle. Cette dernière (qualité de service) est placée au cœur même de l'activité d'intermédiation jouée par la banque.

**Question 23: Est-ce que vous réalisez des études sur la satisfaction de vos clients ?****Tableau 37 : La mise en place des stratégies de l'amélioration de la qualité du service offert**

	Effectif	Pourcentage
Oui	10	100%
Non	00	0 %
Total	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 43 : La mise en place des stratégies de l'amélioration de la qualité du service offert**

Source : Notre enquête, Mai 2013.

Pour ce qui est des stratégies de l'amélioration de la qualité du service offert, toutes les banques déclarent avoir une stratégie pour sa bonification. Ces stratégies seront axées essentiellement sur la

qualité de l'accueil et de la rapidité de l'exécution des opérations bancaires. Certains des répondants insistent sur certains facteurs qu'ils considèrent indispensables dans leurs stratégies, tels que le développement de l'esprit de communication en interne ainsi que de prendre en considération, d'une part la satisfaction du personnel et d'autre part la satisfaction de la clientèle.

Selon les cadres-dirigeants des banques interrogées, la qualité des services qu'ils offrent est en amélioration et cela grâce aux efforts fournis par l'ensemble de la structure de la banque tout en focalisant leurs objectifs sur la fiabilité de la prestation de service en améliorant les équipements, matériels de prestation et les outils de communication ce qui améliore la capacité de réaction du personnel face à la demande de leurs clientèles ce qui impose à la banque de faire recours à un personnel qualifié ou bien former le personnel existant.

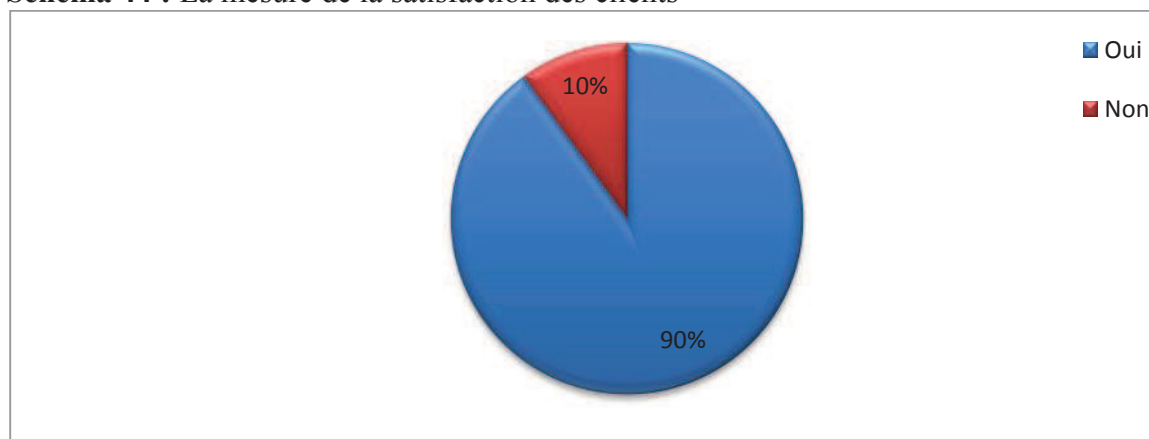
#### **Question 24 : Procédez vous à évaluer la satisfaction de votre personnel ?**

**Tableau 38 :** La mesure de la satisfaction des clients

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	09	90 %
<b>Non</b>	01	10 %
<b>Total</b>	10	100 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 44 :** La mesure de la satisfaction des clients



Source : Notre enquête, Mai 2013.

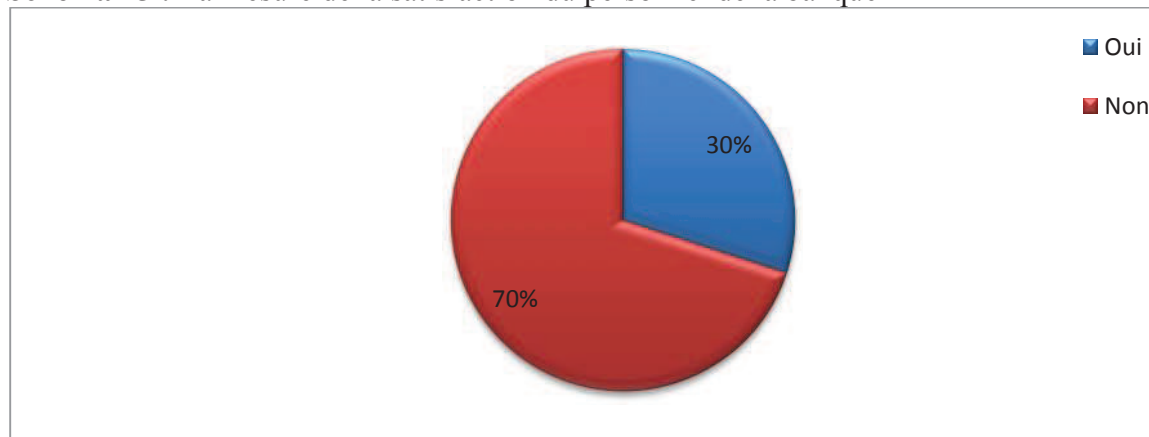
D'après les réponses qu'on a obtenues, 90% des banques questionnées déclarent avoir fait des études sur la satisfaction de leurs clientèles toute en indiquant que cette tâche est confiée aux chargés de clientèle.

#### **Question 25 : Faites-vous des efforts pour améliorer la qualité des services de votre banque ?**

**Tableau 39 :** La mesure de la satisfaction du personnel de la banque

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	03	30 %
<b>Non</b>	07	70 %
<b>Total</b>	10	100 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 45** : La mesure de la satisfaction du personnel de la banque

Source : Notre enquête, Mai 2013.

Pour ce qui est de la mesure de la satisfaction du personnel, 30% seulement des banques déclarent avoir fait des études dans ce sens tout en indiquant que cela ce fait généralement par le biais d'un questionnaire et dans d'autre cas par entretiens individuels.

**Question 26 :** Faites-vous des efforts pour assurer la bonne interaction entre le client, le personnel en contact et l'environnement matériel de votre banque ?

Le concept de servuction est très simple dans son principe : « la servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service. »<sup>1</sup>

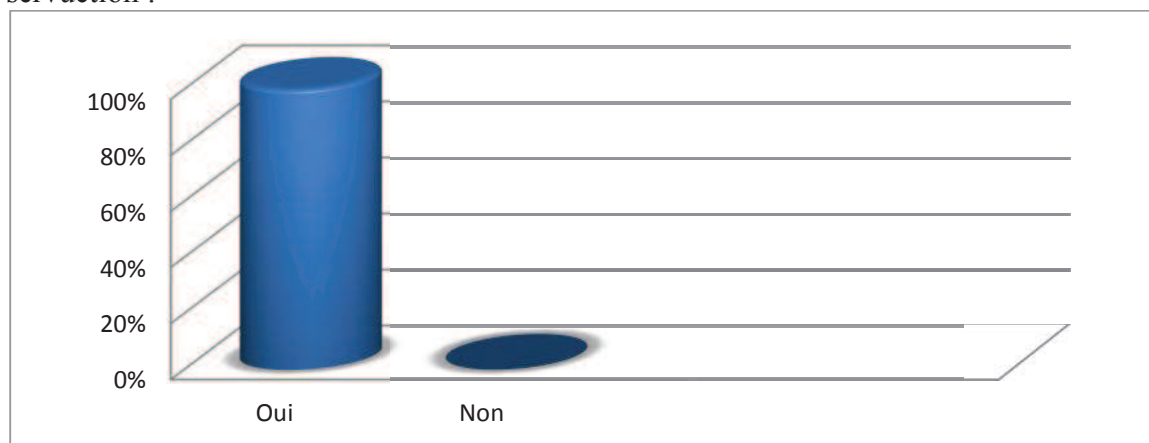
On doit donc distinguer dans la prestation de service, d'une part le produit lui-même qui est proposé aux clients, et d'autre part la servuction qui concerne le système d'organisation du service.

**Tableau 40** : La mise en place de stratégies pour assurer la bonne interaction entre les éléments de servuction :

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	10	100 %
<b>Non</b>	00	0 %
<b>Total</b>	10	100%

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 46** : La mise en place de stratégies pour assurer la bonne interaction entre les éléments de servuction :



Source : Notre enquête, Mai 2013.

Dans ce sens nous avons interrogé les responsables de banques sur les efforts qu'ils fournissent afin d'assurer une bonne interaction entre ces éléments. D'après les réponses qu'on a obtenu, toute les banques ont répondu positivement tout en insistent sur la bonne formation de l'élément humain ainsi que l'amélioration de l'élément matériel qui, pour eux, lui sert de support.

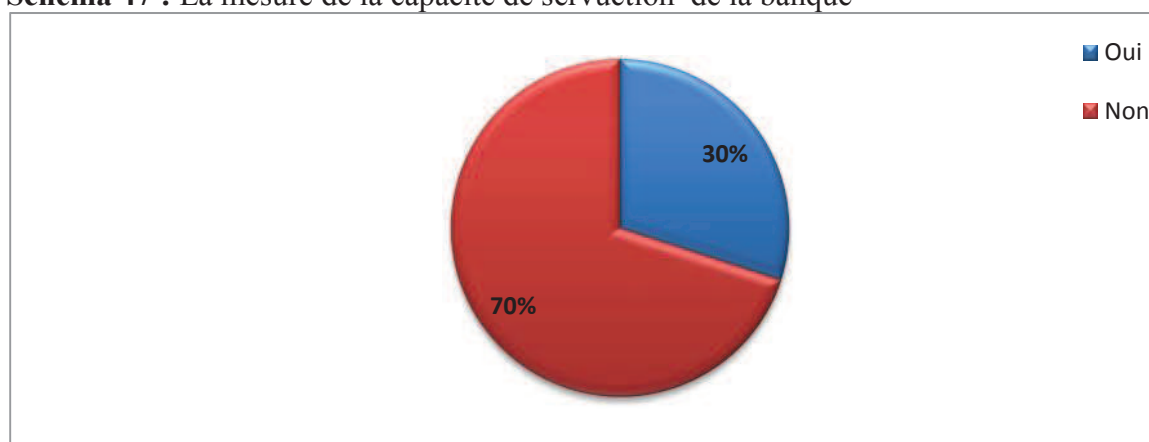
### **Question 27 : Faites-vous des études pour définir la capacité de servuction de votre banque ?**

**Tableau 41 : La mesure de la capacité de servuction de la banque**

	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	03	30 %
<b>Non</b>	07	70 %
<b>Total</b>	10	100 %

Source : Notre enquête, Mai 2013.

**Schéma 47 : La mesure de la capacité de servuction de la banque**



Source : Notre enquête, Mai 2013.

En ce qui concerne la mesure de la capacité de servuction, 70% des banques interrogées ont nié l'existence de cette tâche, alors que 30% ont répondu positivement tout en indiquant que ce sont des calculs qui définissent essentiellement le nombre de clients qui peut être géré durant une période déterminée (généralement pour une journée de travail).

### **3-2-4) Synthèse des résultats :**

Tout le monde s'accorde à dire que le client est aujourd'hui au cœur de la réussite de l'entreprise bancaire. Il ne s'agit pas uniquement de l'attirer mais surtout de le garder et de le fidéliser sur le long terme. Un client fidèle est celui qui est mieux servi par sa banque. C'est pourquoi la gestion de la qualité des services qu'elle offre est indispensable pour la pérennité de la banque d'autant plus que cette dernière évolue dans un contexte de concurrence rude et sans merci. C'est justement dans ce sens que la banque doit revoir ses stratégies et de les focaliser sur le client qui est sa raison d'existence.

Nous nous sommes interrogés dans cette enquête sur le degré de l'instauration de l'état d'esprit marketing et l'intégration de cette fonction au sein des banques en Algérie, l'intégration des actions marketing et de leur effet sur l'amélioration de la qualité des services offerts par ces banques. Pour y aboutir, et compte tenu de la nature qualitative des objectifs assignés dès le départ, nous avons opté pour une approche méthodologique de type exploratoire et déductive et ce, à travers une étude par questionnaire d'un échantillon de banques choisi de l'espace bancaire de la wilaya de Béjaïa que nous avons utilisé comme intermédiaires avec les directions générales de leurs réseaux, le choix



de cette approche se justifie par la contrainte du temps ( distribution et récupération des questionnaires).

Trois objectifs ont été ciblés :

- L'état d'esprit marketing dans les banques en Algérie.
- Le degré de l'intégration de cette fonction par ces dernières.
- Le degré d'intégration des stratégies marketing par ces banques.

Les premiers résultats nous arborent une connaissance fortement significative du concept marketing par les banquiers et d'après les résultats qu'on a obtenus, toutes les réponses convergent vers le client et sa satisfaction par les banques tout en insistant sur son importance et l'importance de sa satisfaction par ces dernières, ce qui nous indique que l'état d'esprit marketing est instauré au sein des banques étudiées, chose qui se justifie également par l'intégration de cette fonction par toutes les banques de notre échantillon, ce qui nous amène à confirmer les deux premières hypothèse. .

Certains éléments indispensables pour le bon fonctionnement de la banque, ne sont pas encore développés au sein des banques considérées. Cela se justifie surtout par l'insuffisance du réseau d'agences, l'étroitesse de leurs locaux et leur éloignement géographique par rapport à certaines régions, l'incorporation de ces dernières est réduit à sa composante publicitaire qui est développée d'une manière aléatoire et «anarchique». Ce résultat peut être expliqué par le fait que le recours à l'intégration hiérarchique dans laquelle toutes les actions marketing sont centralisées au niveau de la direction générale de la banque ce qui a amplifié l'écart entre la réalité du terrain telle qu'est observée par l'agence bancaire et les objectifs marketings tels qu'ils sont définis par la centrale.

Les lourdeurs dans le traitement de certaines opérations bancaires. Absence d'une politique de produit fondée sur l'analyse des besoins de leur clientèle. La non diversification des canaux de distribution qui restent encore limités aux deux canaux : l'agence bancaire et le DAB et conformément à notre analyse du terrain, nous avons soulevé une faible intégration des technologies dans le fonctionnement des entreprises bancaires de notre échantillon et ce malgré les efforts fournis en la matière, les banques restent encore très loin de ce qui se passe dans le monde actuel. Chose qui est largement expliquée par la faible utilisation des nouveaux canaux de distribution tel que les GAB, TPV et l'internet, l'automatisation des instruments de paiement et de l'état de l'informatisation de ces banques.

Nous avons également constaté une absence d'une véritable communication en interne, la motivation du personnel est incontournable vu qu'il est le plus proche aux clients, ce qui veut dire que la satisfaction de ces dernier dépend largement de la satisfaction du personnel en contact direct avec eux, chose qui se justifie également par l'absence de la mesure de la satisfaction du personnel dans la majorité des banques de notre échantillon (soit 70%). En fin, nous avons constaté une absence d'une activité de contrôle de la pratique marketing au sein de la majorité des banques étudiées, seulement 40% déclarent avoir fait des études dans ce sens, chose qui explique l'absence d'une véritable pratique du marketing dans ces banques.

La relation des banquiers avec leur clientèle est toujours entachée d'une certaine méfiance qui entrave encore le développement d'une relation à long terme, voir que la quasi-totalité des banques de notre échantillon ne voit pas une importance de cette relation. L'absence d'un personnel de réception et d'accueil qualifié et capable de prendre en considération les attentes de la clientèle et d'étendre la relation avec eux au delà du simple fait de la transaction, ce, malgré la réorganisation du fonctionnement de certaines banques qui ont adopté récemment des organigrammes de type

Back-office et Front-office. D'après ces résultats, la troisième hypothèse de notre étude est infirmée.

Enfin, et au-delà des résultats obtenus, l'amélioration de la qualité des services bancaires est aujourd'hui un véritable challenge pour les entreprises bancaires en Algérie. Sa concrétisation est déterminante pour sa réussite. Cette nécessité est approuvée davantage par les perspectives du développement du marché bancaire qui est exposé, sur le moyen et le long terme, à une concurrence poussée davantage, notamment avec le développement sans cesse croissant du rôle des banques étrangères en Algérie.

## Conclusion générale :

Le marché bancaire évolue, les différents acteurs du secteur déploient tous les moyens pour conquérir de nouvelles parts de marché et fidéliser leur clientèle, la concurrence est de plus en plus rude. Cela fait des années que le secteur bancaire Algérien s'est déployé pour s'organiser face à une clientèle de plus en plus consciente de ses besoins.

Les transformations qu'a connues ce dernier ont renforcé l'économie nationale, cette dernière subit une multitude de changement dû aux nouvelles techniques du marketing, c'est l'état d'une transition d'une ancienne économie vers une nouvelle économie.

Les banques Algériennes donc se doivent conserver la plupart des savoirs et des compétences qui firent leur réussite dans le passé. Mais si elles aspirent à se développer et à prospérer dans l'économie d'aujourd'hui, elles vont devoir développer de nouvelles compréhensions majeures et de nouvelles compétences importantes. Elles doivent fondamentalement repenser et réviser leurs stratégies de banque, en les alignant sur leurs stratégies marketing, puis elles devront repenser le rôle du marketing comme étant au centre de leur stratégie des banques.

Afin d'améliorer le système et les services des banques en Algérie, nous soumettons à l'examen une série d'axes d'efforts à entreprendre pour contribuer de façon appropriée au développement de l'activité marketing par ces dernières. Ces axes d'efforts concernent :

- ✓ Le renforcement des campagnes publicitaires à travers les grands médias (radio, TV, affichage, ...) visant à faire connaître les produits de ces banques et rassurer les clients.
- ✓ L'amélioration de la communication interne en vue d'une meilleure information et la formation du personnel en contact avec les clients.
- ✓ L'utilisation du marketing direct qui permet un contact sans intermédiaire avec la clientèle.
- ✓ L'introduction d'un SIM (Système d'Information Marketing) qui constitue une base de réflexion pour la création d'un nombre accru de produits et services commerciaux tant auprès de la clientèle des particuliers que celle des entreprises.
- ✓ L'élargissement du réseau de distribution en installant plus de DAB et TPE et palier à leurs pannes répétées.
- ✓ La décentralisation de la fonction marketing afin de mettre en cohérence les objectifs de la direction générale et la réalité du terrain, plus que cette pratique est assurée par le réseau des agences, plus on aura des informations pertinentes ainsi que la réorientation de la fonction de la direction marketing vers la recherche marketing (étude de marché) et l'écoute des besoins et attentes des consommateurs afin de mieux les satisfaire et par voie de conséquence les fidéliser.

---

## Bibliographie

### OUVRAGES:

- ALAIN B. et KHAMES D. « *Le multicanal au service de la relation clients* », Edition d'ORGANISATION, Paris, 2004.
- BADOCH Michel, « *Marketing Management Pour les Sociétés Financières* », Editions d'ORGANISATION, Paris, 1997.
- BADOCH Michel, « *marketing management pour la banque et l'assurance* », Editions ORGANISATION, Paris, 1986.
- BADOCH Michel, « *Marketing management* », 9ème édition, ORGANISATION, Paris, 1994.
- BELLANGER R., « *Initiation à la mercatique bancaire, banque et marketing* », Edition BANQUE, Paris, 1977.
- BIALES M., « *Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains* », Edition FOUCHER, Paris, 1999.
- BOUQUEREL F., « *L'étude de marché au service de l'entreprise* », Edition PUF, Paris, 1974.
- CELCE G., « *L'entreprise et la banque* », Edition DUNOD, Paris, 1983.
- CHEHRIT K., « *Techniques et pratiques bancaires* », Edition Grand Alger Livres, Alger, 2003.
- DANON Agnès et DEMAUX Selva, « *Le guide pratique des études de marché* », Edition CLET, Paris, 1988.
- DESCAMP C. et SOICHOT J., « *Economie et gestion de la banque* », Edition BANQUE, Paris, 1979.
- DESCAMPS C. et SOICHOT J., « *Economie et gestion de la banque* », Editions EMS, Paris, 2002.
- DESMICH F., « *Pratique de L'activité bancaire* », Edition DUNOD, Paris, 2004.
- EVRARD Y., « *Market, Etude et recherche marketing* », Edition NATHAN, Paris, 1993.
- GOLVAN Y., « *Marketing bancaire et planification* », Edition BANQUE, Paris, 1979.
- GOLVAN Y., « *Dictionnaire Marketing Bancaire Assurance* », Edition BANQUE, Paris, 1990.
- GOLVAN Y., « *Marketing bancaire et planification* », Edition BANQUE, Paris, 1985.
- GOUSSERGUES Sylvie, « *Gestion de la Banque* », Edition DUNOD, Paris, 1992.
- CAUDAMIN G. et MONTIER J., « *Banques et marchés financiers* », Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
- HARRARI J.-C., « *Marketing bancaire, Marketing financier* » ; Edition ECONOMICA, Paris, 1974.
- HOROVITZ J., « *La qualité de service* », Edition INTER, Paris, 1987.
- KAPFERER J.-N., « *Les Marques, capital de l'entreprise* », 3ème édition.ORGANISATION, Paris, 1991.
- KOTLER Philip et autres, « *Marketing management* », 12ème édition .Publi-Union, Paris, 2006.
- KOTLER Philip et autres, « *Marketing management* », 8ème édition .Publi-Union, Paris, 1994.
- KRIEFF B., « *Marketing* », Edition DUNOD, Paris, 1984.
- LENDREVIE J., LEVY J. et LINDON D., « *MERCATOR : Théories et nouvelles pratiques du marketing* », 9ème édition, DUNOD, Paris, 2009.
- LENDRVIE J. et LINDON D., « *Le Mercator : Théorie et pratique du marketing* », 6ème édition. DALLOZ, Paris, 2000.

- LEVASSEUR M. et QUITART A., « *Finance* », Edition ECONOMICA, Paris, 1990.
- LUC B-R., « *Principes de techniques bancaires* », Edition DUNOD, Paris, 2006.
- MARTORY B. et DUPUY Y., « *Economie d'entreprise* », Edition NATHAN, Paris, 1993.
- MONIQUE Z. et ERIC L., « *Marketing et stratégie de la banque* », 3ème édition. DUNOD, Paris, 1999.
- POLY J. et ROCHE J., « *Précis d'économie politique* », Tome 1, Edition DUNOD, Paris, 1966.
- PORTER M., « *Choix stratégiques et Concurrence* », Edition ECONOMICA, Paris, 1982.
- TOURNOIS N., « *le marketing bancaire face aux nouvelles technologies* », Edition MASSON, Paris, 1989.
- ZOLLINGER M. et LAMARQUE E., « *Marketing et stratégie de la banque* », Edition DUNOD, Paris, 1999.
- ZOLLINGER M., « *Marketing et stratégie de la banque* », 4ème édition. DUNOD, Paris, 2004.

### **REVUES ET PUBLICATIONS BANCAIRES:**

- BADOUC M., « *Rénover le marketing bancaire, Banque Stratégie* », N°216, juin 2004.
- BELISLE D., RICARD L., « L'impact du degré d'utilisation des technologies bancaires libre-service sur la perception des jeunes consommateurs du niveau relationnel de leur banque », Actes du congrès international de l'AFM, vol.1, Lille France, mai 2002.
- Berry L., « Relationship marketing of services- growing interest, emerging perspectives, Journal of the Academy of Marketing Science », Vol. 23, N°4, 1995.
- COUMAROS J. et LEUSSE P., « Les informations clients : un actif stratégique et tactique », Revue banque stratégie, N°216, Paris, juin 2004.
- GARETS V., LAMARQUE E. et PLICHON V., « La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance », Revue Française de Gestion, Vol 29, N° 144, Mai-juin 2003.
- REICHFELD F. et SASSER W., « *Zero defections: quality comes to services, Harvard Business Review* », N°68, 1990.

### **Journaux :**

- « Le soir d'Algérie », N°6826, Le 24/03/2013.

### **SOURCES SUR INTERNET:**

@ [www.bank-of-algeriens.dz](http://www.bank-of-algeriens.dz)

@ [www.Pau.fr](http://www.Pau.fr) (canaux de distribution bancaire).

### **AUTRES:**

- SCHLOSSER A., « *La distribution bancaire aux particulières* », Thèse Doctorat HEC, Paris, 1996.

**Liste des tableaux :**

<b>Tableau 01</b> : Les facteurs incitant les clients à changer de prestataire .....	15
<b>Tableau 02</b> : Adaptation des politiques marketings par segment de clients .....	57
<b>Tableau 03</b> : Distinction entre banque transactionnelle et relationnelle .....	79
<b>Tableau 04</b> : Les banques commerciales en Algérie.....	90
<b>Tableau 05</b> : Les variables étudiées, leur mesure et leur traitement approprié (questionnaire).....	93
<b>Tableau 06</b> : Le degré de connaissance du concept marketing par les répondants.....	95
<b>Tableau 07</b> : L'importance du client et sa satisfaction par les banques .....	95
<b>Tableau 08</b> : L'intégration de la fonction marketing par les banques .....	97
<b>Tableau 09</b> : Durée d'existence d'une structure marketing dans les banques étudiées.....	97
<b>Tableau 10</b> : La prise en charge de cette fonction au sein des banques.....	98
<b>Tableau 11</b> : Le nombre de personnes affectées à cette fonction .....	98
<b>Tableau 12</b> : La qualification du personnel affecté à la fonction marketing.....	99
<b>Tableau 13</b> : La collecte d'information par les banques.....	100
<b>Tableau 14</b> : L'existence d'un système d'information marketing au niveau des banques.....	101
<b>Tableau 15</b> : Les informations collectées par les banques .....	101
<b>Tableau 16</b> : Les principaux objectifs fixés par les banques .....	102
<b>Tableau 17</b> : Le recours aux études du marché bancaire.....	103
<b>Tableau 18</b> : Types de sources auxquelles les banques font recours .....	103
<b>Tableau 19</b> : Les études du comportement de la clientèle.....	104
<b>Tableau 20</b> : L'existence d'une stratégie de segmentation dans les banques.....	105
<b>Tableau 21</b> : Critères de segmentation de la clientèle bancaire (particuliers/entreprises).....	106
<b>Tableau 22</b> : L'existence d'une stratégie de ciblage au niveau des banques .....	107
<b>Tableau 23</b> : L'existence d'une stratégie de positionnement au niveau des banques .....	107
<b>Tableau 24</b> : La réalisation d'une image différente par rapport à la concurrence.....	108
<b>Tableau 25</b> : L'adoption d'une politique produit par les banques.....	109
<b>Tableau 26</b> : Principaux axes de la politique de produit adoptée.....	110
<b>Tableau 27</b> : L'adoption d'une politique de distribution par les banques.....	111
<b>Tableau 28</b> : Les canaux de distribution adoptés par les banques de notre échantillon.....	112
<b>Tableau 29</b> : L'adoption d'une politique prix par les banques .....	114
<b>Tableau 30</b> : Politique de rémunération des produits et services de la banque.....	114
<b>Tableau 31</b> : Le recours aux moyens de communication par les banques.....	115
<b>Tableau 32</b> : Les moyens de communication adoptés en interne.....	116
<b>Tableau 33</b> : Utilisation des principaux moyens de communication externe.....	116
<b>Tableau 34</b> : L'existence d'une activité de contrôle de la fonction marketing dans les banques .....	117
<b>Tableau 35</b> : L'existence de bases de données clients dans les banques.....	118
<b>Tableau 36</b> : L'adoption de programmes de fidélisation par les banques .....	118
<b>Tableau 37</b> : La mise en place des stratégies de l'amélioration de la qualité du service offert.....	119
<b>Tableau 38</b> : La mesure de la satisfaction des clients.....	120
<b>Tableau 39</b> : La mesure de la satisfaction du personnel de la banque.....	120
<b>Tableau 40</b> : la mise en place de stratégies pour assurer la bonne interaction entre les éléments de la servuction.....	121
<b>Tableau 41</b> : La mesure de la capacité de servuction de la banque.....	122



**Liste des figures :**

<b>Figure 01</b> : le modèle SERVQUAL (service quality) .....	11
<b>Figure 02</b> : L'organisation de l'entreprise de service dans une optique marketing .....	16
<b>Figure 03</b> : Typologie du marketing dans une entreprise de service .....	16
<b>Figure 04</b> : Une représentation simplifiée du modèle de servuction.....	19
<b>Figure 05</b> : L'espace marketing de la banque.....	37
<b>Figure 06</b> : Rôle de la fonction marketing dans la banque .....	38
<b>Figure 07</b> : le cycle de vie d'un produit bancaire.....	43
<b>Figure 08</b> : l'offre bancaire.....	45
<b>Figure 09</b> : Les facteurs de l'environnement commercial de la banque.....	46
<b>Figure 10</b> : Répartition des agences bancaires en Algérie (publiques / étrangères).....	91
<b>Figure 11</b> : Le degré de connaissance du concept marketing par les répondants.....	95
<b>Figure 12</b> : L'importance du client et sa satisfaction par la banque .....	96
<b>Figure 13</b> : L'intégration de la fonction marketing par les banques .....	97
<b>Figure 14</b> : Durée d'existence d'une structure marketing dans les banques étudiées.....	97
<b>Figure 15</b> : La prise en charge de cette fonction au sein des banques.....	98
<b>Figure 16</b> : Le nombre de personnes affectées à cette fonction.....	99
<b>Figure 17</b> : La qualification du personnel affecté à la fonction marketing.....	99
<b>Figure 18</b> : La collecte d'information par les banques.....	100
<b>Figure 19</b> : L'existence d'un système d'information marketing au niveau des banques.....	101
<b>Figure 20</b> : Les informations collectées par les banques .....	102
<b>Figure 21</b> : Les principaux objectifs fixés par les banques .....	102
<b>Figure 22</b> : Le recours aux études du marché bancaire.....	103
<b>Figure 23</b> : Types de sources auxquelles les banques font recours.....	104
<b>Figure 24</b> : Les études du comportement de la clientèle.....	104
<b>Figure 25</b> : L'existence d'une stratégie de segmentation dans les banques.....	105
<b>Figure 26</b> : Critères de segmentation de la clientèle bancaire (particuliers/entreprises).....	106
<b>Figure 27</b> : L'existence d'une stratégie de ciblage au niveau des banques .....	107
<b>Figure 28</b> : L'existence d'une stratégie de positionnement au niveau des banques .....	107
<b>Figure 29</b> : La réalisation d'une image différente par rapport à la concurrence.....	108
<b>Figure 30</b> : Composantes du marketing mix de la banque.....	109
<b>Figure 31</b> : L'adoption d'une politique produit par les banques.....	110
<b>Figure 32</b> : Principaux axes de la politique de produit adoptée.....	110
<b>Figure 33</b> : L'adoption d'une politique de distribution par les banques.....	111
<b>Figure 34</b> : Canaux de distribution des produits bancaires.....	112
<b>Figure 35</b> : Les canaux de distribution adoptés par les banques de notre échantillon.....	113
<b>Figure 36</b> : L'adoption d'une politique prix par les banques .....	114
<b>Figure 37</b> : Politique de rémunération des produits et services de la banque.....	114
<b>Figure 38</b> : Le recours aux moyens de communication par les banques.....	115
<b>Figure 39</b> : Les moyens de communication adoptés en interne.....	116
<b>Figure 40</b> : L'existence d'une activité de contrôle de la fonction marketing dans les banques .....	117
<b>Figure 41</b> : L'existence de bases de données clients dans les banques.....	118
<b>Figure 42</b> : L'adoption de programmes de fidélisation par les banques .....	119
<b>Figure 43</b> : La mise en place des stratégies de l'amélioration de la qualité du service offert.....	119
<b>Figure 44</b> : La mesure de la satisfaction des clients.....	120
<b>Figure 45</b> : La mesure de la satisfaction du personnel de la banque.....	121
<b>Figure 46</b> : la mise en place de stratégies pour assurer la bonne interaction entre les éléments de la servuction.....	121
<b>Figure 47</b> : La mesure de la capacité de servuction de la banque.....	122



**Questionnaire**

Le questionnaire ci-joint s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master II en sciences commerciales, spécialité Marketing à l'université de Béjaia dont le but est de faire un diagnostic des pratiques marketing au niveau des banques à Béjaia.

Convaincu que votre contribution sera d'un apport considérable et viendra enrichir la qualité de cette recherche, les informations recueillies auront une finalité strictement scientifique.

Tout en vous remerciant à l'avance pour la précision de vos réponses et pour la contribution que vous voudriez bien apporter à cette étude, veuillez agréer, madame/monsieur, l'expression de notre haute considération.

**Veillez cocher la bonne case :**

**L'état d'esprit et l'intégration de fonction marketing par la banque:****Question n°1:**

**Avez-vous déjà entendu du marketing ?**

- 1- Oui   
2- Non

**Question n°2:**

**Quelle est la signification du marketing pour vous ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Question n°3:**

**Quelle importance accordez-vous au client et sa satisfaction dans votre banque?**

- 1- Très importante   
2- Importante   
3- Moins importante   
4- Pas du tout importante

**Question n°4:**

**Avez-vous un service marketing au sein de votre banque ?**

- 1-Oui
- 2-Non

**Si (oui), depuis quand ?**

- 1-Moins d'une année
- 2-Depuis 1 à 4 ans
- 3-Depuis 5 à 8 ans
- 4-Plus de 8 ans

**Question n°5 :**

**Qui prend en charge cette fonction?**

- 1-Le directeur générale
- 2-Le sous directeur
- 3 Un directeur commercial
- 4-Un responsable marketing
- 5-Autres

**Si (autre), précisez :**

.....

.....

.....

**Question n°6 :**

**Quel est le nombre de personnes affectées à cette fonction ?**

Veillez encercler le bon chiffre :

1 2 3 4 5 6 7 +7

**Question n°7:**

**Quelle est la qualification des fonctionnaires de ce service (marketing)?**

- 1-Des diplômés en sciences commerciales
- 2-Des diplômés en marketing
- 3-Des diplômés en management
- 4-Autres

**Si (autre), précisez :**

.....

.....

.....

---

**La démarche marketing :**

**Question n°8:**

**Procédez-vous à la collecte d'informations portant sur l'environnement de votre banque?**

- 1- Oui
- 2- Non

**Question n°9:**

**Existe-il un système d'information marketing au sein de votre banque ?**

- 1- Oui
- 2-Non

**Si (oui), ces informations concernent :**

- 1- La concurrence
- 2- Les clients
- 3- Le marché bancaire
- 4-L'environnement interne de la banque
- 5-L'environnement technologique
- 6-Autres

**Question n°10:**

**Fixez-vous des objectifs à atteindre ?**

- 1- Oui
- 2- Non

**Si (oui), Quel objectif souhaitez-vous atteindre ?**

- 1- Meilleure rentabilité
- 2- Mieux satisfaire la clientèle
- 3- Gain de part de marché
- 4- Renforcement de l'action commerciale

**Si (autre), précisez :**

.....  
.....  
.....  
.....

**Question n°11:**

Effectuez-vous des études sur le marché bancaire?

- 1- Oui
- 2- Non

Si (oui), combien de fois (par année) ?

.....  
.....

A quels types de sources faites-vous recours ?

- 1- Des sources internes
- 2- Des sources externes

**Question n°12:**

Effectuez-vous des études sur le comportement de vos clients?

- 1- Oui
- 2- Non

Si (oui), pourquoi ?

- 1- Pour les connaître mieux
- 2- Pour les servir mieux
- 3- Pour les fidéliser
- 4- Autres

Si (autre), précisez :

.....  
.....  
.....  
.....

**Question n°13:**

Distinguez-vous dans votre marché des groupes de clients selon des critères bien définis ? (segmentation).

- 1- Oui
- 2- Non

Si (oui), comment vous procédez ?

.....  
.....  
.....  
.....

**Selon quels critères les distinguez-vous ?**

**-Pour les entreprises :**

- 1-Secteur d'activité
- 2-La taille
- 3-Chiffre d'affaire
- 4-Autres

**-Pour les particuliers :**

- 1-Selon l'âge
- 2-Selon la fonction
- 3-Selon le salaire
- 4-Selon la situation familiale
- 5-Autres

**Question n°14 :**

**Procédez-vous à l'évaluation et aux Choix des segments spécifiques de clients auxquels vous vous adressez par une offre adaptée ? (ciblage)**

- 1- Oui
- 2- Non

**Si (oui), comment ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Question n°15 :**

**Avez-vous pensé de donner une image différente de votre banque dans l'esprit du consommateur par rapport aux concurrents ?**

- 1- Oui
- 2- Non

**Si (oui), avez-vous réalisé ce travail et donc quelle est cette image ?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Application des variables du mix marketing :

### Question n°16:

Adoptez-vous une politique spécifique de vos produits?

1- Oui

2- Non

#### **Si (oui), laquelle :**

1-Diversifier les produits proposés (gamme de produits)

2-Offre de produits adaptés à chaque client

3-Offre de package (ensemble de produits)

4-Offre de produits standardisés (pour chaque segment)

5-Autres

**Quels sont les nouveaux produits bancaires que vous avez lancé récemment ?**

.....

.....

.....

.....

.....

### Question n°17 :

Suivez-vous une stratégie spécifique pour l'écoulement de vos produits bancaires ?

1- Oui

2- Non

**Si (oui), quels canaux de distribution sont adoptés par votre banque?**

1- Agence bancaire

2- Distributeurs automatiques de billets (DAB)

3- Guichets automatiques de billets (GAB)

4- Terminaux point de vente (TPV)

5- Téléphonie bancaire

6- Internet

### Question n°18:

Adoptez-vous une politique de rémunération des produits et services de votre banque ?

1- Oui

2- Non

#### **Si oui, laquelle :**

1-Rémunération de chaque produit

2-Rémunération d'un package (ensemble de produits)

3-Offre de produits gratuits

4-Rémunération des produits selon l'ancienneté du client

5-Autres

**Question n°19 :**

**Faites-vous recours aux moyens de communication ?**

- 1- Oui
- 2- Non

**Si (oui), pourquoi ?**

.....

.....

.....

.....

.....

**Quels moyens de communication sont utilisés par votre banque ?**

**Externe :**

- 1- Prospectus, brochures, dépliants
- 2-Sponsoring
- 3-Internet
- 4-La presse écrite
- 5-La télévision
- 6-La radio
- 7-Rapport d'activité
- 8-Annuaire téléphonique
- 9-Calendriers, agendas, stylos
- 10-Autres

**Interne :**

- 1- Le journal interne
- 2- La revue de presse
- 3- Fonds documentaire
- 4- Autres

**Question n°20:**

**Effectuez-vous un contrôle de l'activité marketing de votre banque ?**

- 1-Oui
- 2-Non

**Si (oui), comment ?**

.....

.....

.....

.....

.....



---

**Traitement de la relation banque/client :**

**Question n°21:**

Possédez-vous des bases de données sur vos clients ?

- 1-Oui
- 2-Non

**Si (oui), comment recueillez-vous l'information sur vos clients ?**

- 1-Contacte directe
- 2-Historique des opérations effectuées avec les clients
- 3- Internet
- 4- Autre

**Question n°22:**

Cherchez-vous à entretenir des relations d'intimité avec certains de vos clients?

- 1- Oui
- 2- Non

**Si (oui), comment ?**

.....

.....

.....

.....

**Avec quels clients cherchez-vous à entretenir cette relation ?**

- 1- Les plus rentables
- 2- Les plus anciens
- 3- autre

**Si (autre), précisez :**

.....

.....

.....

**La qualité des services :**

**Question n°23:**

Est-ce que vous réalisez des études sur la satisfaction de vos clients ?

- 1-Oui
- 2-Non

**Si (oui), comment ?**

.....

.....

.....

**Question n°24:**

Procédez vous à évaluer la satisfaction de votre personnel ?

- 1-Oui   
2-Non

Si (oui), comment ?

.....  
.....  
.....  
.....

**Question n°25:**

Faites-vous des efforts pour améliorer la qualité des services de votre banque ?

- 1-Oui   
2-Non

Si (oui), sur quoi portent-ils ?

- 1- La fiabilité de la prestation de vos services   
2- La capacité de réaction de votre personnel   
3- Les équipements, matériels de présentation et les outils de communication   
4- La capacité d'innovation   
5- Autres

Si (autre), précisez :

.....  
.....  
.....

**Question n°26:**

Faites-vous des efforts pour assurer la bonne interaction entre le client, le personnel en contact et l'environnement matériel de votre banque ?

- 1-Oui   
2-Non

Si (oui), sur quoi portent-ils ?

**-Pour la partie cachée aux clients (back-office) :**

- 1- Les stratégies de la banque   
2- L'implication de la direction générale   
3- Les moyens matériels mise à la disposition du personnel

**-Pour la partie visible aux clients (front-office) :**

- 1- l'agencement du lieu de vente   
2- La formation et l'encadrement du personnel en contact   
3- Les moyens matériels mise à la disposition du client

**Question n°27:**

Faites-vous des études pour définir la capacité de servuction de votre banque ?

- 1-Oui   
2-Non

**Si (oui), sur quoi portent-ils ?**

- 1- Le nombre d'unités de service   
2- Le temps requis pour délivrer le service   
3- Le nombre de clients qui peut être géré   
4- Autre

**Si (autre), précisez :**

.....  
.....  
.....

**Identification :****Sexe:**

- Homme   
Femme

**Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous?**

- 1-De 18 à 30 ans   
2-De 31 à 40 ans   
3-De 41 à 50 ans   
4-Plus de 50 ans

**Quelle est votre fonction dans la banque?**

- 1-Directeur /directrice   
2-Sous-directeur   
3-Responsable commerciale/marketing   
4-Guichetier (ière)   
5-Autres

Autres (Précisez) : .....

**Veillez nous préciser le nom complet de votre banque :**

.....  
.....

**Cadre réservé aux enquêteurs :**

Date du dépôt : .....

Date de la récupération : .....

## Table des matières :

<b>Introduction générale</b> .....	01
<b>Chapitre I : Du marketing des services au marketing bancaire</b> .....	05
<b>Section 1 : généralités sur les services</b> .....	05
1-1) La notion et les spécificités des services.....	05
1-1-1) définition d'un service.....	05
1-1-2) Les spécificités des services .....	05
1-2) Les problématiques de régulation de l'offre et la communication dans les services.....	07
1-2-1) La régulation de l'offre.....	07
1-2-2) La communication des services.....	08
1-3) La qualité des services.....	10
1-3-1) Le modèle de déterminants de la qualité perçue dans les services.....	10
1-3-2) Les meilleures pratiques de gestion de la qualité de service.....	12
<b>Section 2 : Le marketing des services</b> .....	13
2-1) Les stratégies marketing applicables dans les services.....	13
2-1-1) L'évolution de la relation client.....	14
2-1-2) Les facteurs à prendre en compte dans le marketing des services.....	14
2-1-3) La notion d'expérience.....	17
2-2) La gestion des marques de service.....	17
2-2-1) La différenciation.....	17
2-2-2) Les stratégies de marque dans les services.....	18
2-3) La dimension organisationnelle du marketing des services .....	18
2-3-1) Le concept de servuction et son utilisation.....	18
2-3-2) Une méthode d'organisation du service autour du parcours du client « le blueprinting ».....	21
2-3-3) L'importance du personnel en contact .....	24
2-3-4) La place et le rôle de la fonction marketing dans l'entreprise de service .....	25
<b>Section 3 : Notions sur le secteur et le marketing bancaire</b> .....	28
3-1) Notion sur la banque .....	28
3-1-1) Définition de la banque .....	28
3-1-2) L'activité bancaire.....	28
3-1-3) Le circuit bancaire.....	29
3-1-4) Le rôle de la banque.....	29
3-1-5) Les clients de la banque.....	30
3-2) Généralité sur le marketing bancaire.....	32
3-2-1) Concept du marketing bancaire.....	32
3-2-2) L'émergence du marketing bancaire.....	32
3-2-3) L'évolution du marketing bancaire.....	33
3-2-4) L'extension du marketing bancaire.....	34
3-2-5) Spécificités du marketing bancaire .....	35

3-3) L'espace marketing de la banque .....	36
3-4) Rôle de la fonction marketing dans la banque .....	38
<b>Chapitre II: Les pratiques marketing dans les banques</b> .....	41
<b>Section 1 : Les études du marché bancaire</b> .....	41
1-1) Le Marché des produits bancaire.....	41
1-1-1) La composition du marché bancaire.....	41
1-1-2) Les spécificités du marché des produits bancaires .....	42
1-1-3) Les produits et services bancaires.....	42
1-1-3-1) Les caractéristiques de produits bancaires.....	42
1-1-3-2) Le cycle de vie d'un produit bancaire.....	43
1-1-4) L'offre et la demande de produits bancaires.....	44
1-1-5) Le couple produit-Marché.....	48
1-2) Les études du Marché bancaire.....	48
1-2-1) Les objectifs des études de marché.....	49
1-2-2) La procédure des études.....	50
1-3) Connaissance du marché bancaire.....	50
1-3-1) Analyse quantitative globale du marché.....	50
1-3-2) Analyse qualitative globale du marché.....	51
1-3-3) Analyse de la concurrence.....	51
1-4) Système d'information bancaire.....	52
1-4-1) Les sources d'information pour la banque .....	52
1-4-1-1) Les sources d'informations internes.....	53
1-4-1-2) Les sources d'informations externes.....	53
1-4-2) Types d'information bancaire.....	54
1-4-2-1) L'information qualitative.....	54
1-4-2-2) L'information quantitative.....	54
1-4-3) Les fiches clients.....	55
1-5) Les stratégies marketing de la banque .....	55
1-5-1) Les différents niveaux de la stratégie marketing pour la banque.....	55
1-5-2) La stratégie de segmentation en marketing bancaire .....	56
1-5-2-1) Adaptation des politiques marketing à la segmentation des marchés bancaires.....	57
1-5-2-2) Les critères de segmentation du marché bancaire.....	58
1-5-2-3) Le choix des segments cible.....	58
1-5-3) La stratégie de positionnement en marketing bancaire.....	59
<b>Section 2 : la planification marketing dans les banques</b> .....	60
2-1) La planification, colonne vertébrale du marketing au sein d'une banque.....	60
2-1-1) Rôle de la planification marketing .....	60
2-1-2) L'intérêt de la planification marketing pour la banque.....	60
2-1-3) Principales phases de la planification marketing .....	60
2-2) Plan marketing utilisations et avantages.....	62
2-3) Typologie et efficacité d'un plan Marketing.....	62

2-4) Le choix stratégique.....	64
2-5) Les outils marketing de la banque.....	70
2-5-1) La politique de produit / service.....	70
2-5-1-1) La création de nouveaux produits.....	71
2-5-1-2) L'entretien des produits existants.....	72
2-5-2) La politique de prix.....	72
2-5-2-1) La concurrence par les taux d'intérêt .....	72
2-5-2-2) La tarification des services bancaire.....	72
2-5-3) La politique de distribution.....	73
2-5-3-1) L'élaboration d'une politique de distribution.....	73
2-5-3-2) Les différents canaux de distribution.....	74
2-5-3-3) Le choix des canaux de distribution.....	75
2-5-4) La politique de communication.....	75
2-5-4-1) Le contenu d'une politique de communication .....	75
2-5-4-2) Les étapes de la stratégie de communication.....	76
2-5-4-3) La notion d'image.....	77
2-5-4-4) Les moyens d'une politique de communication.....	77
<b>Section 3 : Le CRM bancaire.....</b>	<b>79</b>
3-1) Le marketing relationnel dans le secteur des services et dans la banque.....	79
3-1-1) Arbitrer entre Banque relationnelle ou Banque transactionnelle.....	79
3-1-2) Les services financiers tournés vers le marketing relationnel.....	79
3-1-3) Les critères de la banque relationnelle.....	81
3-1-4) L'organisation des relations banque-clients.....	82
3-2) Les enjeux de la gestion de la relation client dans la banque.....	83
3-2-1) Les composantes de la relation client.....	83
3-2-1-1) CRM analytique.....	83
3-2-1-2) CRM opérationnel.....	83
3-2-1-3) CRM collaboratif.....	84
3-3) Le développement du multi-canal dans la banque.....	85
3-4) Les conséquences organisationnelles de la Gestion de la Relation Client.....	85
3-4-1) Une réorganisation des clients (la segmentation).....	85
3-4-2) Une évolution de la place des agences.....	86
<b>Chapitre III : La pratique marketing au sein des banques en Algérie .....</b>	<b>90</b>
3-1) La démarche méthodologique de l'enquête .....	90
3-1-1) Présentation du secteur bancaire en Algérie.....	90
3-1-2) Présentation de l'enquête et la démarche méthodologique.....	92
3-1-3) Le questionnaire : présentation et consignes.....	92
3-2) Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	93
3-2-1) L'état d'esprit et l'intégration de la fonction marketing par la banque.....	94
3-2-1-1) L'état d'esprit marketing dans les banques .....	95

---

3-2-1-2) L'intégration de la fonction marketing par la banque.....	96
3-2-2) La démarche marketing dans les banques .....	100
3-2-2-1) La collecte d'informations.....	100
3-2-2-2) Les études du marché bancaire.....	102
3-2-2-3) La mise en place des stratégies marketing par les banques .....	104
3-2-2-3-1) La segmentation du marché bancaire .....	104
3-2-2-3-2) Le ciblage .....	106
3-2-2-3-3) Le positionnement.....	107
3-2-2-4) L'application des variables marketing mix .....	108
3-2-2-4-1) La politique produit.....	109
3-2-2-4-2) La politique distribution .....	111
3-2-2-4-3) La politique prix.....	113
3-2-2-4-4) La politique de communication.....	115
3-2-2-5) Le contrôle de l'activité marketing.....	117
3-2-2-6) La gestion de la relation client dans la banque .....	118
3-2-3) La qualité des services bancaires .....	119
3-2-4) Synthèse des résultats.....	122
<b>Conclusion générale</b> .....	126
<b>Bibliographie</b>	
<b>Liste des tableaux et figures</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	