

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique

UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAID TLEMCEM

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion

*Mémoire pour l'obtention du*

**MAGISTER**

*Option : Marketing*

*Thème :*

**LES FACTEURS DE REUSSITE DES BANQUES  
ETRANGERES SUR LE MARCHE ALGERIEN**

Cas : Société générale Algérie (SGA)

*Présenté par : Melle FRIFRA Amel Nezha*

*Encadrée par : Professeur BENHABIB Abderrezak*

*Membres du jury :*

- |   |           |
|---|-----------|
| - Professeur BOUNOUA Chaib                  | Président |
| - Professeur BENHABIB Abderrezak            | Encadreur |
| - Maître de conférence Mr BOUHENNA Ali      | Examineur |
| - Maître de conférence Mr TOUIL Ahmed       | Examineur |
| - Maître de conférence Mme LACHACHI Wassila | Examineur |

Année universitaire 2008-2009

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique

UNIVERSITE ABOU BEKR BELKAID TLEMCEM

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion

*Mémoire pour l'obtention du*

**MAGISTER**

*Option : Marketing*

*Thème :*

**LES FACTEURS DE REUSSITE DES BANQUES  
ETRANGERES SUR LE MARCHE ALGERIEN**

Cas : Société générale Algérie (SGA)

*Présenté par :* Melle FRIFRA Amel Nezha

*Encadrée par :* Professeur BENHABIB Abderrezak

*Membres du jury :*

- |   |           |
|---|-----------|
| - Professeur BOUNOUA Chaib                  | Président |
| - Professeur BENHABIB Abderrezak            | Encadreur |
| - Maitre de conférence Mr BOUHENNA Ali      | Examineur |
| - Maitre de conférence Mr TOUIL Ahmed       | Examineur |
| - Maitre de conférence Mme LACHACHI Wassila | Examineur |

Année universitaire 2008-2009

## SOMMAIRE

### INTRODUCTION GENERALE

#### CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS DU MARKETING DES SERVICES ET LES DEFIS DU MARKETING BANCAIRE

SECTION 1 : Le Marketing des Services

SECTION 2 : Le Système de Fabrication du Service et la Qualité de Service

SECTION 3 : L'Evolution du Marketing des Services et ses Défis

#### CHAPITRE 2 : LES FACTEURS DE REUSSITE DES BANQUES ETRANGERES

SECTION 1 : Connaissance du comportement du consommateur

SECTION 2 : Maitrise du management

SECTION 3 : Mix Marketing bancaire

CAS : Société Générale Algérie

CONCLUSION

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale :

Avec le phénomène de la mondialisation, les économies nationales ont du faire face à une ouverture totale des frontières, qui a accentué de plus en plus la concurrence internationale. L'Algérie s'est vue confrontée inéluctablement à cette réalité. Les secteurs financiers et bancaires n'y ont pas échappé. Ce qui explique le fait que les banques se livrent à une concurrence acharnée et féroce.

En effet avec l'ouverture du marché algérien et l'avènement des multinationales qui ont perçu la capacité de ce marché à être porteur dans bien des domaines y compris le secteur bancaire, On a vu s'installer CITY BANK, BNPPARIBAS, SOCIETE GENERALE, NATIXIS, des banques anglaises, françaises, espagnoles, arabes ...

Elles se sont implantées et ont vu leurs parts de marché augmenter considérablement puisqu'on a constaté la démultiplication des agences bancaires sur le marché avec l'ouverture de plusieurs agences dans une même ville. Car la demande n'a cessé de croître, spécialement pour les banques qui ciblent le grand public.

Cette expansion rapide et claire est synonyme d'une réelle opportunité qu'offre le marché algérien dans le domaine bancaire qui est fortement et étroitement liée aux carences des banques algériennes. la facilité avec laquelle ces banques étrangères ont pu gagner du terrain est étroitement liée aux pratiques marketing très peu utilisées par les acteurs étatiques car la nouveauté introduite par les acteurs bancaires étrangers fut le marketing bancaire comme approche opérationnelle.

L'internationalisation des services a été favorisée par une tendance d'homogénéisation des habitudes de consommation, sans toutefois nier les spécificités culturelles intrinsèques à chaque pays. Les banques les plus performantes ont ainsi su renforcer, affirmer et communiquer leurs compétences et savoir faire spécifiques, à la fois au plan national et international en ayant su adapter leur concept de service aux spécificités des pays visés et pénétrés.

Dans ce contexte de mondialisation le marketing bancaire est l'atout majeur qui permet la survie et le développement de ces institutions financières.

A partir des années 1980 les banques européennes se sont efforcées à améliorer la proximité avec leur clientèle en développant le marketing.

Cependant dans de nombreuses institutions le marketing relevait plus du domaine du discours que de la réalité concrète. Plusieurs établissements assuraient que le client était la personne la plus importante de l'institution et que le réseau constituait la véritable valeur des banques et des sociétés, pourtant la réalité était autre.

Néanmoins la situation a changé puisque la prise de conscience s'est faite au niveau des institutions car l'obsession des résultats financiers et commerciaux à court terme ne pouvait plus perdurer comme une règle de gestion permanente au risque de créer dans les banques d'importants dégâts pour l'avenir.

D'où l'intérêt croissant que portent ces banques étrangères au marketing bancaire qui a permis de prouver l'importance de créer une relation durable avec le client et les collaborateurs et de composer avec le long terme en suscitant la fidélité chez la clientèle au lieu de léguer une importance sur démesurée aux capacités techniques, même si ces dernières sont indispensables pour conforter le développement de toute banque.

Cependant en Algérie et pendant de nombreuses années, les banques sont restées à l'écart de toute dynamique stratégique. Cette absence de comportement stratégique trouve son explication dans la nature du système bancaire algérien, qui a pour longtemps été un marché de nature anticoncurrentiel, fortement réglementé et relevant de l'essentiel de la puissance publique, aussi bien en termes de détention du capital qu'en terme de fixation des règles de fonctionnement du marché, le prix des services bancaires, les quantités de crédits distribuées, l'entrée dans le secteur, le choix des clients...etc. Ces conditions permettaient d'assurer aux acteurs bancaires des revenus appréciables.

Effectivement la situation en Algérie est assez spéciale car si l'on a pu déceler avec le temps que la quête de résultats sur le court terme ne pouvait en aucun cas assurer la pérennité de la banque en Europe, et que l'objectif principal était de bancariser le client, de créer une relation durable et rentable, la situation en Algérie restait absolument autre puisque l'approche marketing dans son sens le plus simple n'était pas adoptée.

Le client était-il roi ?

Les produits bancaires proposés faisaient-ils l'objet d'études menées auprès de la clientèle ?

La prestation de service constituait-elle un réel enjeu pour la banque ?

Les techniques de vente étaient-elles pratiquées ?

La satisfaction du client représentait-elle un objectif, un résultat suprême ?

La réponse est non, cette réponse ne signifie pas que la banque étatique algérienne n'avait pas les moyens d'accéder à ces priorités mais qu'elle ne conférait pas l'importance adéquate et nécessaire au marketing de manière générale, et particulièrement au marketing bancaire.

- maintenant que le paysage bancaire algérien est en pleine mutation avec la venue de ces nouveaux concurrents qui pratiquent et appliquent les fondements du marketing bancaire en mettant en place des offres adaptées afin de servir différents segments, on voit petit à petit que cette nouvelle méthode de dialoguer est en train de faire changer la perception qu'avait le citoyen de la banque : Une institution réservée aux privilégiés et aux riches, où les détenteurs de revenus faibles et moyens n'avaient pas le droit d'être.

- Les microcrédits, les crédits à la consommation ... sont tous des services qui ont permis de toucher ces segments délaissés que représente le grand public.

- Aujourd'hui, les banques étrangères vont vers cette clientèle et déploient tous leurs moyens en vue d'accroître leurs parts de marché.

- La recherche de l'information pertinente, l'amélioration de la qualité de service, la prise en compte des attentes des clients, sont tous des fondements de la compétitivité de la banque.

Le thème étant le Marketing Bancaire, le choix de la problématique s'est opéré comme suit ; une observation des plus captivantes a conditionné la problématique.

L'observation : il a suffi pour la SOCIETE GENERALE peu de temps pour qu'elle soit présente dans chaque ville importante en Algérie car implantée depuis 7ans, elle a pu tisser un réseau d'agences des plus intéressants puisqu'elle compte plus de 12 agences sur la capitale , 6 à Oran, 4 à Annaba, 2 à Constantine, 1 à Tlemcen, Sidi Bel Abbes, Tizi-Ouzou ... en totalité 50 agences sur tout le territoire.

Les ouvertures d'agences ne cessent de croître, étant donné que la SGA (Société Générale Algérie) inaugure en moyenne 1 agence tous les deux mois, ce cas est presque similaire pour les autres concurrents étrangers tels que NATIXIS, BNPPARIBAS,...

La rapidité avec laquelle ces banques gagnent du terrain en concurrençant les banques étatiques, nous a poussés à formuler la problématique de la thèse comme suit :

**Quelles sont les raisons qui font que les banques étrangères réussissent sur le marché algérien ? Cas pratique Société Générale .**

L'étude des facteurs de réussite de ces banques repose sur **trois hypothèses complémentaires** qui ressortent, aucune de ces hypothèses

n'est responsable à elle seule de la réussite d'une banque , elles doivent être prise en considération conjointement ,

1) la première hypothèse est en rapport avec **La connaissance approfondie du comportement du consommateur**, qui est un élément clef dans toute démarche marketing étant donné qu'il conditionne son bon déroulement , il ne suffit plus de répondre aux attentes des clients mais d'anticiper leurs tendances face à la concurrence rude ;

2) la deuxième relève du volet stratégique car il s'agit de la **maitrise du management** ; cette hypothèse est fondée sur l'adoption de plusieurs approches .La bonne gouvernance , le knowledge management , les structures et comportements organisationnels en sont ses fondements, le knowledge management fait appel à plusieurs outils et techniques dans le but de capitaliser l'information et les savoir-faire afin de gérer à bien la relation client .

3) la troisième hypothèses concerne le domaine opérationnel étant donné qu'une grande partie de la réussite est due à la **cohérence du mix marketing** .

Pour tester ces hypothèses nous allons étudier le cadre théorique mais aussi le cadre pratique concernant la SGA , par le biais d'une étude de marché qui s'articule autour des hypothèses, réalisée auprès de 100 clients .

Ainsi ce mémoire se développe en trois chapitres ; le 1<sup>er</sup> reprend les fondements du marketing des services et les défis du marketing bancaire, le 2<sup>ème</sup> comprend les trois hypothèses précédemment citées et enfin le 3<sup>ème</sup> représente l'étude de marché SGA .

# CHAPITRE 1 :

## LES FONDEMENTS DU MARKETING DES SERVICES ET LES DEFIS DU MARKETING BANCAIRE

SECTION 1 : Le Marketing des Services

SECTION 2 : Le Système de Fabrication du service et la  
Qualité de Service

SECTION 3 : L'Evolution du Marketing des Services et ses  
Défis

SECTION : Le marketing des services :

**1- Définition du marketing :**

Le marketing est une démarche qui vise à satisfaire les désirs et besoins des consommateurs dans la logique de la stratégie de l'entreprise au travers d'un échange de biens ou de services. Un produit ne se vendra que s'il répond à un besoin du marché. (1)

**2- La démarche marketing :**

Le marketing étant centré sur le client, la démarche se développe en trois phases :

- Comprendre le client et le marché pour segmenter et définir le champ concurrentiel
- S'adapter par un positionnement compétitif
- Et enfin agir sur le marché pour vendre.

**3- Importances des services :**

Avant de donner quelques définitions, il est utile de rappeler que:

- L'importance des services ne cesse de croître dans les économies développées où il représente 70 % et 80 % du PIB et de l'emploi total.(2)
- L'imbrication entre biens et services ne cesse d'augmenter
- Les particularités des services font que la conception marketing est différente de celle des biens

---

(1) J.-P. Bernadet, A. Bouchez, S. Pihier « Précis de marketing » Editionws NATHAN 1996

(2) Lendrevie J, Levy J & Lindon D., « MERCATOR : Théorie et pratique du marketing » 7<sup>e</sup> éditions DALLOZ ,2003

#### 4- Définir les services :

On appelle service une activité ou une prestation soumise à l'échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit tangible. (1)

#### 5- Distinguer le service principal et les services associés

Le marketing des services peut concerner deux aspects différents d'une offre :

Le service principal qui correspond à l'offre principale et les services associés qui accompagnent la vente et la prestation du service tels que l'accueil, l'information, le conseil, le traitement des réclamations.

Les services différenciateurs qui sont en réalité des services complémentaires peuvent être très rapidement copiés par la concurrence d'où la nécessité d'innover continuellement.

#### 6- les caractéristiques des services :

##### a) l'intangibilité :

Les services ne sont pas des objets matériels, cette caractéristique est sans doute la plus fondamentale, à cause du fait qu'ils ne peuvent pas être touchés, vus, sentis comme les biens peuvent l'être l'appréciation du service est plus difficile pour les clients afin de réduire cet aspect intangible, le client va chercher activement des signes démontrant la

---

(1) J Lendrevie , J Levy & D.Lindon , « MERCATOR : Théorie et pratique du marketing » 7<sup>e</sup> éditions DALLOZ, 2003

qualité du service, les locaux, le décor, l'ambiance, la qualité de l'accueil, le personnel, la présentations, l'information, les logos ...(1)

La mission du vendeur est donc de favoriser la confiance du client en « accroissant la tangibilité du service »

**b) La simultanéité :**

Les biens tangibles sont produits, puis vendus et ensuite consommés, les services quant à eux sont produits et consommés simultanément exemple : l'ouverture d'un compte épargne.

Cette particularité engendre une conséquence importante sur les entreprises de services puisqu'il devient impossible de stocker le service, d'où la difficulté de faire face aux variations de la demande.

**c) La proximité physique :**

Un client présent durant la production d'un bien est très rare, alors que le client doit être présent durant la production de service dans bien des cas, exemple : ouverture d'un compte sur chèque, octroi d'un crédit.

Une contrainte spatiale s'ajoute à la contrainte temporelle (impossibilité de stocker), beaucoup d'entreprises de service doivent être des distributeurs pour pouvoir produire du service, la couverture géographique du service, la structure de l'entreprise sous forme de réseau sont les conséquences de cette difficulté voire de cette impossibilité de dissocier le service et la production. (2)

---

(1) Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert " Marketing des services " 5<sup>e</sup> Editions PEARSON Education, 2004

(2) M Badoc .« marketing management pour les sociétés financières », les éditions d'organisations 1995

**d) la participation des clients à la production de service :**

Le client au delà du fait qu'il est présent dans le processus de production du service, il y participe activement.

**Exemple 1 :** un nouveau client d'une banque doit réaliser un ensemble d'opérations, passer par l'accueil, lors de l'entretien pour ouverture de compte épargne, il devra renseigner le banquier et préciser son besoin, présenter un dossier, remplir des spécimens de signature et des fiches clients, prendre le RIB et alimenter le compte

**Exemple 2 :** l'utilisation d'un distributeur interbancaires nécessite la présence du client qui devra insérer sa carte, enregistrer le code, choisir l'opération à savoir retrait d'espèce ou consultation de solde.

**e) l'hétérogénéité de la qualité des services :**

Un même service offert par une même banque peut varier en fonction du personnel en contact, du client, ou simplement du moment.(1)

**SECTION 2 : le système de fabrication du service et la qualité de service :**

**1- le système de fabrication d'un service (la servuction) :**

« C'est l'organisation systématique et cohérente des éléments physiques et humains de l'interface client/entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminée »(2)

---

(1) Djilti. M.S.(1998) " Marketing Editions " Editions BERTI

(2)E.Langeard . (1994) « SERVUCTION : Marketing des services » Editions EDISCIENCE

La servuction est l'organisation des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service.

Il est aisé de deviner le processus de servuction en combinant l'analyse des caractéristiques des services avec la relation directe qui existe entre le client et le personnel en contact pour la production de service car, l'intangibilité du service(1), l'intégration du client dans le processus de production du service et sa participation active sont autant d'éléments qui mènent à des relations directes entre les clients et le personnel en contact.

**a) Le personnel :**

Même les services qui reposent sur la technologie et les services automatisés. Exemple: la consultation de compte via internet, les distributeurs de billets, sont généralement associés d'une façon ou d'une autre au personnel de la banque.(2)

Si le service est produit partiellement ou complètement par le personnel, ce dernier reste la composante principale.

**b) Le client :**

La frontière organisationnelle qui sépare l'intérieur de l'extérieur de l'entreprise est particulièrement poreuse parce que le processus de service intègre le client, du coup tout élément en contact avec le client (personnel, locaux, machines, documentation etc.) devient un élément du service.

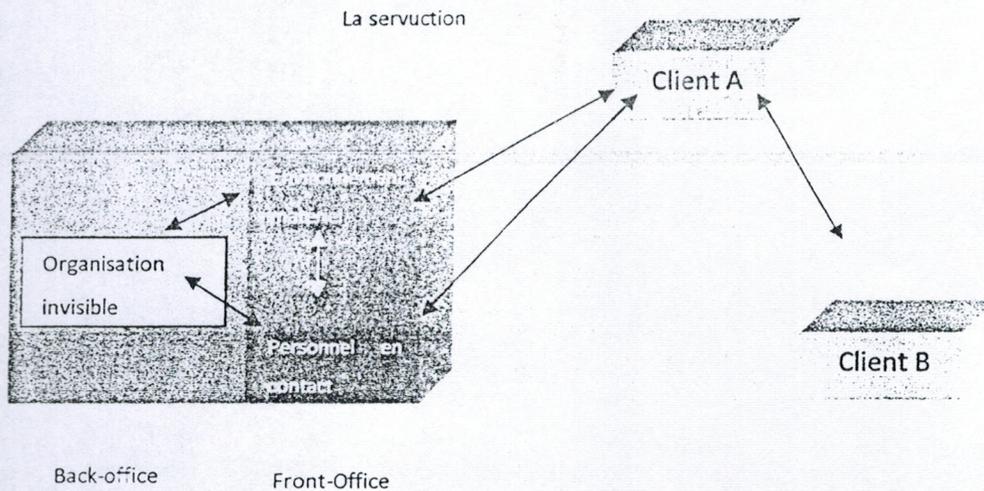
---

(1) J Justeau. F.Graby.(1989)« Le marketing : Objectifs et méthodes » Editions

(2) Dunod Brachand B, Lendrevie J (1993) « LE PUBLICATOR » Editions DALLOZ

Le client est une partie intégrante du processus de service et donc tout changement dans l'interaction avec le client a un impact sur les modes d'organisation internes.

Figure (1) Processus de servuction



Source(1) : « Mercator :Théorie et pratique du Marketing »

**Commentaire :** Le processus de servuction est le résultat de l'interaction entre le personnel, les clients et l'environnement matériel.

L'intérêt du modèle de servuction est de mettre clairement en évidence les différents acteurs de la prestation de service et leurs interactions. Il démontre qu'un service est un processus qui est indissociable de l'organisation qui le produit.

(1) J. Lendrevie, J. Lévy, D. Lindon « Mercator :Théorie et pratique du Marketing » 7<sup>e</sup> édition DALLOZ 2003.p 1014 .



La qualité des services : Il est possible de proposer une définition simple de la qualité : un service de bonne qualité est celui qui dans une situation donnée, satisfait le client .Ceci dit quand on prend en compte les caractéristiques des services on comprend qu'il est plus compliqué de mesurer cette qualité

Zeithaml, Parasuram et Berry (1) ont établi une liste de 10 caractères de qualité de service :

- La tangibilité du service
- La fiabilité
- La rapidité
- La compétence
- La courtoisie
- La crédibilité et l'honnêteté de service
- La sécurité 'accessibilité des services
- La communication
- La connaissance des consommateurs par l'entreprise de service

---

(1)Valarie A.Zeithaml, A.parasuram , Leonard L.Berry , "Delivering Quality service .Balancing Customer Perceptions and Expectations ,The Free Press

# LES FONDEMENTS DU MARKETING DES SERVICES ET LES DEFIS DU MARKETING BANCAIRE

- Exemple :

tableau (1): les critères de qualité « prestation bancaire »

Criteres	Exemple et commentaires
1° Dimension tangible du service	L'emplacement, — les — bâtiments, — les équipements, la tenu du personnel  ... connotent-ils une image de qualité ?
2° Fiabilité	La prestation de service est-elle de qualité régulière ?
3° Compétence	Ce garagiste saura-t-il réparer convenablement ce modèle ?
4° Implication	Le personnel au guichet de cette banque donne-t-il le sentiment de vouloir aider les visiteurs ?
5° Personnalisation	Ma banque cherche-t-elle à me proposer des placements sur mesure ?

Source(1) : « Mercator :Théorie et pratique du Marketing »

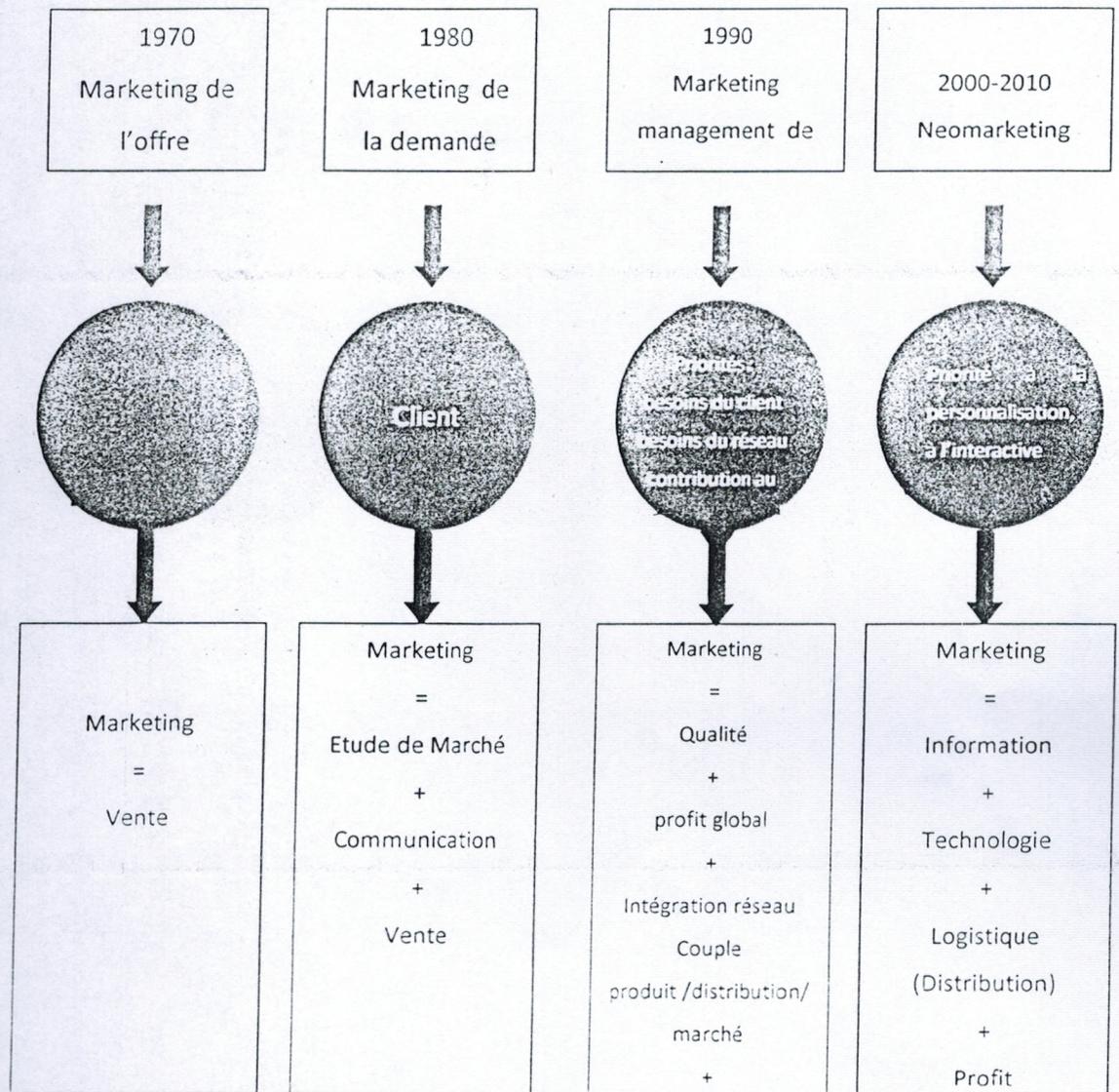
(1)J. Lendervie, J. Lévy, D. Lindon « Mercator :Théorie et pratique du Marketing » 7<sup>e</sup> édition DALLOZ 2003.p 1012 ( exemple adapté au cas bancaire )

### SECTION 3 : L'évolution des fondements du marketing bancaire

#### 1- Le Marketing Bancaire :

Mener des stratégies intensives de développement pour apporter de la valeur ajoutée aussi bien aux clients qu'aux actionnaires tout en maintenant une politique de diminution des coûts est le défi majeur auquel est confrontée la banque de demain. Dans cette perspective, le marketing devra être au cœur de l'activité bancaire, renforcer son rôle stratégique et promouvoir les Nouvelles Technologies de l'Information. Cette optique reprend les défis actuels des banques, ce qui n'était pas le cas avant; l'évolution du marketing bancaire est représentée dans la figure 2.

Figure (2) : Evolution du marketing de l'offre au Neomarketing



Source (1) « e-marketing de la banque et de l'assurance »

(1) Source : M. Badoc, B. Lavayssière et E. Copin, « e-marketing de la banque et de l'assurance », Editions Organisation .p 48 .

- Le renouveau du marketing qui correspond à l'intervalle 2000-2010, s'opère autour des quatre variables que sont : l'information, la technologie, la logistique, profit et qualité.
- Ces variables doivent être maniées, gérées, maîtrisées afin d'optimiser la personnalisation et l'interactivité dans le seul but de satisfaire au mieux les besoins et désirs du client. Le client est plus que jamais au centre de la réflexion stratégique et marketing.(1)

### 2- Le marketing bancaire de demain :

Le développement technologique, La concurrence rude, la standardisation des procédés de fabrication des services, l'accessibilité à la technologie qui se généralise de plus en plus, les clients qui deviennent volatils et exigeants, sont tous des raisons qui font que les enjeux ainsi que les pratiques du marketing bancaire évoluent car désormais, il est question d'adopter d'autres approches.(2)

### 3- Les défis du marketing bancaire :

Les marchés caractérisés par la forte concurrence, font que le client est plus que jamais le centre d'intérêt du marketing bancaire qui est appelé à :

- Différencier la banque par rapport à ses concurrents en développant une image de marque distinctive , en veillant à ce que la banque dispose des ressources commerciales , humaines nécessaires .

---

(1) A.Merdan . (1996) « Marketing des services financiers » Editions Mac MILLAN PRESS

(2) Dossier « Le marketing bancaire», Juillet-Août 1999, N° 605, Banque Magazine.

- Optimiser la compétitivité des réseaux, en mettant en place des stratégies cohérentes qui intègrent la gestion des multicanaux ,à l'aide d'une segmentation pointue(1)
- Intégrer les Nouvelles Technologies de l'Information dans la stratégie marketing bancaire en optimisant le maillage de la distribution via les outils tels que : le e-marketing, le développement de celui-ci nécessite une parfaite collaboration entre les deux directions du marketing et de l'informatique. Ainsi, le marketing mix traditionnel (place, produit, promotion et prix) devra céder la place à un marketing mix moderne (information, technologie, logistique et ressources humaines et commerciales)(2).

**La gestion de la relation client GRC ou CRM un enjeu crucial dans le marketing bancaire :**

Le client est le maillon principal de la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, perdre un client constitue un élément destructeur de valeur(3). En ce sens, la gestion de la relation client est un atout maître pour la banque, car elle permet de connaître les clients, afin de mieux cibler leurs besoins et leur apporter les produits et services adaptés à leurs spécificités.

---

(1) P. Kotler et B. Dubois, « Marketing Management » 10<sup>ème</sup> édition, Paris 2000

(2) Dossier « La segmentation de la clientèle », Juin 2004, N° 659, Banque Magazine.

(3) T. Lefevre, H. Davo, M. Delmarquette, P. Hayat, J. Igman, C. Julien, C. Pas deloup, P. Roussel  
« Action commerciales » Edition FOUCHER 1999

Le marketing Relationnel, la Gestion de la Relation Client (GRC) ou the Customer Relationship Management (CRM), la segmentation pointue le multi-canal, l'innovation sont tous Les nouveaux enjeux du marketing bancaire afin de fidéliser la clientèle et conquérir de nouveaux clients.

- Face à une concurrence de plus en plus axée sur les services, les établissements bancaires se doivent d'innover dans la gestion de leur relation client.(1)

Le marketing bancaire s'attache à mieux connaître ses clients pour les attirer et les fidéliser, d'où l'importance imminente du personnel de contact.

Confirmation avec les professeurs de marketing Brigitte Auriacombe et Michel Badoc C. (2)« Le marketing bancaire est tout ce qui permet d'attirer, de conserver et de plaire aux clients des banques. Il vise les clients bancarisés et les nouveaux clients. Il touche tous les segments, du particulier à l'entreprise en passant par le professionnel. « Le marketing bancaire des particuliers existe depuis 20 ans, explique M. Badoc. Il date de 10 ans pour les PME et de 7/8 ans pour les professionnels.

Les grands groupes comme les fortunes sont traités dans le cadre d'une relation globale. Le marketing bancaire va donc du traitement de masse à un marketing spécialisé; de produits packagés à des prestations individualisées.

---

(1) D. Noye.,« Pour Fidéliser Les Clients »,INSEP 2000,

(2) Brigitte Auriacombe : professeur de marketing à l'EM Lyon et Michel Badoc professeur au HEC « marketing bancaire et GRC »2004

#### 4-1- Définition de la CRM(Customer Relationship Management) ou la GRC :

L'émergence d'outils permettant de gérer la relation client «CRM» a révolutionné le marketing bancaire.

Il s'agit d'une solution intégrée, articulée autour d'outils de gestion, d'analyse et d'exploitation de données à destination du marketing opérationnel. Cette solution du CRM permet de comprendre les problématiques de manière globale et structurée(1). La mise en place d'un tel outil permettra la décentralisation des opérations marketing d'un niveau tactique à un niveau opérationnel. Ainsi, le front-office des agences bancaires sera apte à établir des plans marketing et sera responsabilisé sur la réalisation des objectifs commerciaux. Le CRM sera inévitablement un vecteur de différenciation et de compétitivité par rapport aux concurrents et permettra de gérer des campagnes promotionnelles de type one to one ou one to few. (2)

#### 4-2- Les dimensions du CRM ou GRC :

Les deux dimensions incorporées dans cette démarche sont :

- La satisfaction des besoins de la clientèle
- La veille concurrentielle

Ceci implique une ré-ingénierie de la banque au niveau de la vente, en composant avec les NTIC qui jouent un rôle crucial en terme de :

---

(1) J Horovitz ., « La Satisfaction Totale du Client » Inter Edition , Paris , 1994

(2) Justeau J. F, Graby F.(1989)« Le marketing : Objectifs et méthodes » Editions DUNOD

- connaissance des besoins et désirs des clients, (logiciels, programmes, SIM)
- segmentation pointue
- ciblage pertinent
- concrétisation sur le terrain grâce à des actions ciblées, étudiées, ceci est conforté par les caractéristiques propres aux NTIC (qui seront développées par la suite)
- augmenter la rentabilité par client
- l'intégration du multi canal

#### 4-3- Vecteurs d'innovation dans la relation marketing entre la banque et ses clients :

##### 4-3-1- Le multi-canal :

Les avancées technologiques de ces vingt dernières années ont eu un impact considérable sur les prestations de service en terme de production et de livraison.(1)

Deux objectifs majeurs sont associés dans la gestion de la relation client dans le secteur bancaire :

- a) La virtualisation de la relation : cet élément devient stratégique dans la mesure où l'on assiste à la fois à la multiplication des canaux de communication avec le succès de certains canaux comme le téléphone ou l'Internet(2).

(1) Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert « Marketing des services » 5<sup>e</sup> édition PEARSON Education 2004.p 199

(2) Vernet E.(2001) « L'essentiel du marketing : Marketing fondamental » Editions D'ORGANISATION

Ces canaux doivent dépasser leur statut d'origine de « supports opérationnels de contact », pour devenir de véritables vecteurs de vente et de fidélisation.

b) La fidélisation :

La fidélisation des clients est plus que jamais à l'ordre du jour, compte tenu de l'autonomie et de l'immédiateté d'action qu'ont gagnées les clients, en particulier avec Internet. (1)

Les enjeux à venir s'inscrivent effectivement sous le signe de l'innovation dans le sens où il faudra répondre à de nouveaux défis.

**Exemple (banque canadienne)(2) :** Voici un exemple qui illustre l'évolution de l'optique qui ne se contente plus de réaliser de la rentabilité en accumulant les parts de marché, mais qui tente de bancariser et de fidéliser la clientèle, en gérant la relation client. Une étude menée au Canada prouve aisément et illustre par A+B qu'en effet il ne s'agit plus de faire du chiffres d'affaires en un temps records mais comment faire pour ne pas perdre la clientèle qu'on croyait acquise.

Repositionnons nous dans le temps, en 2006 l'étude en question prouve qu'il existe un écart non négligeable entre la perception du client et celle de la banque plus exactement la perception des dirigeants et ce malgré les efforts, les actions mises en place afin justement de satisfaire la

---

(1) D Noye., « Pour Fidéliser Les Clients »,INSEP 2000,

(2) Soumaya Ben Letaifa et Jean Perrien « Comment Maximiser Le Share of Wallet ? » Février 2006

clientèle, les études démontrent que 5% d'accroissement dans le taux de rétention des clients fait augmenter la profitabilité de la banque d'environ 50% en moyenne et qu'il coûte de 5 à 10 fois plus cher d'acquérir un nouveau client que de retenir un client actuel (Binks et Ennew, 1996)(1).

Cependant, les banques canadiennes ont de plus en plus de difficultés à établir et à maintenir des relations avec leurs clients, dans un environnement concurrentiel de plus en plus dur, surtout depuis la déréglementation et l'avènement de l'internet.

Plusieurs recherches ont démontré qu'aujourd'hui, malgré les efforts relationnels des banques, la plupart des clients ont plus de comptes avec un large nombre d'institutions financières qu'auparavant .

L'objectif de cette étude a été donc de comprendre la vision de la banque et la vision du client sur les déterminants et freins l'accroissement de la part du portefeuille client ou share-of-wallet, l'étude empirique a porté sur les perceptions des directeurs de comptes gérant un total de 660 clients commerciaux dans une seule et même institution bancaire canadienne.

---

(1)Binks .M.R, et Ennew C.T (1996) « The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Relation : Small Businesses and their Banks in the U.K “ , British Journal of Management ,Vol 7, 219-230

Les résultats marquent l'écart entre la vision de la banque et la visions des clients, cet écart explique certainement l'échec des banques à accroitre leurs parts de portefeuille client.

Afin de pouvoir l'augmenter, les banques doivent mieux connaître leurs clients, mieux connaître leurs attitudes et comportement car il est urgent et important pour ces banques de revoir les stratégies mises en place en fonction de la perspective du client et non de la perspective de la banque.

**CHAPITRE 2 :**

**LES FACTEURS DE REUSSITE**

**DES BANQUES**

**ETRANGERES**

**SECTION 1 : Connaissance du comportement du consommateur**

**SECTION 2 : Maitrise du management**

**SECTION 3 : Mix Marketing bancaire**

### **SECTION 1 : Le comportement du consommateur bancaire.**

Le client est la raison d'être de l'entreprise et le centre de l'activité marketing , pour bien le servir ,il faut bien le connaître .

#### 1- Définition du besoin :

La cause de l'action des individus réside dans les besoins, qui sont des manques physiques et psychiques. L'intensité de l'action dépend de l'intensité du manque. Ces principaux besoins sont présentés dans la célèbre(1)

#### 2- Les étapes du processus d'achat pour le consommateur bancaire :

Cinq étapes importantes marquent le processus d'achat du consommateur bancaire :

##### a) Reconnaissance du besoin (décider d'être bancarisé)

Le besoin combiné aux différents stimuli auxquels le consommateur est exposé vont pousser la personne à vouloir ouvrir, exemple : un compte épargne, c'est une étape de préparation de l'acte d'achat(2); le besoin diffère d'un individu à un autre, il peut prendre plusieurs formes :

- *La recherche de la sécurité* : mettre son argent à l'abri

---

(1) Badoc M, Trouillard E .« Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance » Revue Banque Edition Avril 2004.p73

(2)Darpy D , Volle P.« comportement du consommateur : concepts et outils» DUNOD ,Paris

- *La recherche de l'estime de soi* : animé par la recherche d'estime ou par l'envie d'appartenir à un groupe restreint, le client va chercher à ouvrir un compte bancaire et être détenteur d'une carte de guichet, d'autres motivations peuvent pousser le client à consommer ce genre de produits bancaires.

- *Une nécessité* : un individu voulant bénéficier d'un crédit à la consommation afin d'équiper sa maison ou autres peut ouvrir un compte dans une banque en réponse à son stimulus individuel et social.

- *Une exigence* : exigé par la banque, le client est obligé d'ouvrir un compte exemple : les demandeurs de visas pour l'étranger dans d'autres cas l'ouverture de compte est considérée comme une garantie.

Exemple: les bénéficiaires de crédit à la Société Générale, doivent ouvrir un compte épargne afin de verser le cautionnement quand le particulier n'est pas domicilié à la banque.

- *Un investissement* : C'est le cas des clients, particuliers ou entreprises, qui désirent faire fructifier leur capital liquide en le déposant dans des comptes bloqués (épargne ou dépôt à terme) en contrepartie d'un intérêt après une durée déterminée.

Exemple de stimulus : les recommandations et les conseils des proches peuvent inciter le consommateur à ouvrir un compte épargne, ou à vouloir bénéficier d'un crédit à la consommation.

b) **La recherche d'informations:** Maintenant que le besoin est reconnu, le client va essayer d'éliminer l'état de tension dans lequel il se trouve, car il y'a un besoin non satisfait, le client étant conscient de ce manque, il va s'engager dans la recherche d'informations sur les moyens de satisfaire ce besoin, cette recherche peut être interne et/ou externe(1).

- *La recherche interne :* qui concerne le cumul d'informations et d'expériences détenues en matière des services bancaires (le vécu), des enseignes, des publicités, de l'image de marque des banques, ...Souvent, cette recherche orientera le consommateur envers la banque la plus proche dans sa mémoire vers laquelle il dégage une sympathie spéciale, et il évitera les banques à scandales financiers ou beaucoup trop prestigieuses ou encore dont l'avenir est incertain à son point de vue.

- *La recherche externe :* c'est l'étape où l'individu va prospecter en cumulant les différentes informations sur différentes banques .

le client peut avoir plusieurs entretiens bancaires afin d'avoir des informations auprès des professionnels, ou bien tout simplement demander conseil auprès des clients qui ont essayé déjà les produits bancaires en question.

---

(1) Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert « Marketing des services » 5<sup>e</sup> édition PEARSON Education 2004

Cette recherche est variable et conditionnée par la personnalité du consommateur(1), la nature du produit désiré, le coût de l'information, l'avantage procuré et le risque encouru.

Enfin le consommateur, particulier ou entreprise, se comporte face à l'offre qui lui est destinée de façon attentive, il cherche à avoir le plus d'informations sur les différents produits, mais son choix se fera en fonction de ses besoins.

**c) L'évaluation des différentes solutions et le choix de la banque :**

Après s'être informé le consommateur, va évaluer les différentes possibilités qu'il a, en effectuant tout simplement une comparaison, pour ensuite opter pour la meilleure proposition.

**d) sentiment post achat :**

plusieurs possibilités existent ; le client peut être satisfait ; mais il peut aussi se retrouver dans un état de tension après avoir effectué l'acte d'achat , ou avoir donné son accord final pour tel ou tel produit bancaire , cet état de tension peut être causé par la peur d'avoir effectué le mauvais choix , surtout lorsqu'il s'agit d'un produit bancaire où l'implication du client est très forte(2) ,

---

(1) Lefeuvre , H. Davo, M. Delmarquette, P. Hayat, J. Igman, C. Julien, C. Pas deloup, P. Roussel

« Action commerciales » Edition FOUCHER 1999

(2) Horovitz J. , « La satisfaction Total du client » inter édition , paris 1994

exemple : bénéficiaire d'un crédit immobilier , dont la période de remboursement s'étale sur 30ans .La banque ou plus précisément le personnel de contact disposent de plusieurs outils pour apaiser et conforter le client dans son choix , le service après vente , la GRC , l'accompagnement du client représente un moyen pour mettre le client en confiance ,

Exemple : bénéficiaire d'un crédit à la consommation sous réserve de domiciliation de salaire ( garantie bancaire ) , est un service qui peut s'accompagner d'une souscription gratuite du service SGA ( consultation de compte , possibilité d'effectuer des virements via internet )

**(1) feed back :**

Très utile pour la banque, le feed back représente le retour d'information du client après avoir consommé le produit bancaire. Cette réponse peut être positive comme négative, elle permet de motiver le personnel de contact quand elle est positive, elle se traduit par un effet bénéfique sur le " bouche à oreille".(1) Quand la réponse est négative, elle doit pousser la banque à revoir son action marketing en l'adaptant à la demande.

**3- La dimension temps dans la prise de décision achat :**

Le temps que prend un client depuis la reconnaissance du besoin jusqu'à l'acte d'achat, diffère en fonction certes du client mais aussi de la nature du produit bancaire.(2)

---

(1)Horovitz J ., « La satisfaction Total du client » inter édition , paris 1994

(2)Noye D ., « Pour Fidéliser Les Clients »,INSEP 2000,

Le temps de réflexion pour bénéficier d'un crédit immobilier est plus important que celui nécessaire pour la prise de décision concernant un crédit à court terme.

#### 4- La connaissance du consommateur :

Le client est la raison d'être de la banque et le centre de la réflexion marketing.

La banque s'adresse généralement à trois types de marchés différents :

- clientèle de particuliers (clients qui agissent à leurs propres comptes ou à celui de leurs familles),
- des entreprises ou des institutions dont la prise de décision d'achat, puisqu'il y'a plusieurs intervenants (conseillers, décideurs, ...)
- marché intermédiaire représenté par les professionnels, les artisans ...(1)

La connaissance de la clientèle est vital pour la banque, particulièrement lorsqu'il y'a une rude concurrence, ce qui est le cas pour le domaine bancaire.

#### 4-1 Les outils de connaissance du consommateur :

L'information plus que jamais est l'outil d'aide à la prise de décision(2), encore une fois détenir l'information c'est réussir partiellement l'action avant de l'entreprendre.

---

(1) SEMAPHORE , « l'équipe FOR » journal interne de Société Générale .N°12 Avril 2008

(2) America P, Evrard R, Rohard F, Sibaud B, Weber D ., « Marketing : stratégies et pratiques » éditions NATHAN

Si l'information est disponible via les institutions et les banques de données ou autres sources fiables, fichiers clients , base de données interne à l'entreprise ,... , tant mieux, mais si au contraire l'information voulue n'est pas disponible, alors, d'autres outils existent .

Les études de marché quantitatives et qualitatives sont les moyens auxquels la banque comme toute autre entreprise utilisent en dernier lieu pour la simple raison qu'une étude de marché coûte cher. Toujours est-il, ce type d'étude particulièrement l'étude quantitative reste un moyen très intéressant à exploiter.(1)

La connaissance qualitative du client : les études type qualitatif fournissent des informations très utiles puisqu'elles peuvent concerner : les attitudes, les goûts, les attentes, les motivations des consommateurs, par rapport à la banque, la compétence de la distribution, l'acceptation du mode de communication, l'adhésion à la politique de tarification...etc.

### 5- Comment les consommateurs évaluent les services :

Les performances, surtout celles qui ont peu d'éléments tangibles, peuvent être difficile à évaluer, avant et même après le service, d'où la possibilité de se trouver devant un achat décevant(2). Si un bien physique est détérioré, le produit peut être rendu ou échangé, même si cela nécessite un effort supplémentaire de la part du consommateur.

---

(1) A .Merdan . (1996) « Marketing des services financiers » Editions Mac MILLAN PRESS

(2) BENHALIMA A (1996) « Le marketing bancaire Algérien » Editions DAHLAB

### 6- La segmentation :

La segmentation est devenue un concept d'ordre stratégique plus qu'opérationnel. Elle peut être définie comme le regroupement ou le rassemblement des clients en fonction de leurs caractères sociodémographiques, socioculturels, géographiques, comportementaux ainsi que leur valeur potentielle et leur souscription aux produits financiers(1). L'objectif final est de cadrer les enjeux par segment de clients, de définir des niveaux de services différenciés, d'allouer les ressources financières et commerciales et de piloter les investissements commerciaux afin de satisfaire les besoins de la clientèle en termes de produit, qualité, timing, etc. (2)

- L'âge, le sexe, la situation familiale, la zone d'habitat, le statut professionnel, le revenu, le niveau d'éducation sont les variables les plus exploitées. Elles sont souvent utilisées dans les segmentations de clientèle car elles présentent toutes l'avantage d'être mesurables en étant à la fois objectives et quantifiables.
- Toutes ces variables sont importantes dans le domaine bancaire pour déterminer les cibles les plus disposées à acquérir certains services financiers.

L'âge est une caractéristique importante aux yeux des responsables de marketing dans la mesure où cette variable

---

(1) M. Koehil, J.-L. Koehil, C. Chaput « Force de vente » les éditions FOUCHER Septembre 1991 .p 68

(2) V. Cova , B. Cova , « Alternatives Marketing » , éditions DUNOD , 2001.

- présente une relation forte et significative avec le comportement d'achat (1):

Les segments de clientèle en fonction de l'âge présentent des différences importantes en matière de besoins des clients, ces différences décelées grâce à des études de marché permettent à la fonction marketing de choisir les actions spécifiques à chaque segment(2).

### 6-1- les apports de la segmentation

Une entreprise segmente ses marchés et adapte sa politique à des segments différents pour trois grandes raisons : mieux répondre aux attentes des clients ,exploiter de nouvelles opportunités sur le marché et concentrer ses forces (3).

La segmentation stratégique permettra alors à la banque de formuler une stratégie marketing à l'aide de :

- développement d'offres adaptées aux segments en terme de besoins des clients;

---

(1)A. Barelier, J Duboin , F Duphil , N Gevaudan Contal , L. Grataloup , G Kuhn, C Levy , J Paveau , J.M Sarhan « EXPORTER : Pratique du commerce international » Editions FOUCHER 1997

(2)Lendrevie, J. Lévy, D. Lindon « Mercator :Théorie et pratique du Marketing » 7<sup>e</sup> éditions DALLOZ 2003.p 68

(3)E. Langeard . (1994) « SERVUCTION : Marketing des services » Editions EDISCIENCE

- La gestion du multi-canal : la segmentation de la clientèle permet à la banque de définir les canaux de distribution et de communication les plus adaptés aux segments ; (1)

- L'attrition : il s'agit de la détection de segments de clients qui manifestent un désintérêt pour leur banque et peuvent la quitter. la segmentation permet alors à la banque d'agir sur ces segments pour minimiser la perte de clients.

7- Les **profils comportementaux** Les profils comportementaux soutiennent l'activité commerciale, en agence ou à distance, en identifiant dans le portefeuille de chargé de clientèle un nombre de profils. (2)

Selon le critère de segmentation choisi, les segments vont changer, la segmentation par type de client bancaire est une des segmentations les plus intéressantes elle a conduit à déterminer trois dimensions :

- Le *client-consommateur* : c'est le client qui consomme et développe des besoins de trésorerie, d'épargne, de retraite, de constitution de patrimoine(3). Son comportement est analysé selon ses besoins.

Pour répondre à ses attentes la banque structure son offre de manière à constituer des familles différenciées de produits et de services.

---

(1)Badoc M .« marketing management pour les sociétés financières », les éditions d'organisations1995

(2)D.Darpy , P.Volle .« comportement du consommateur : concepts et outils» DUNOD,Paris

(3)F .Olivier « Services Autour des Produits , enjeux et stratégies » Ed ECONOMICA 1999 .

- Le *client-prospecteur* : c'est le client qui veut savoir où acheter et non ce qu'il faut acheter et donc arbitrera entre plusieurs points de vente. Son comportement est étudié selon ses processus de choix d'un point de vente, il apparaît ainsi deux formes de *clients-prospecteurs* :

- le client flux : qui effectue son choix en raison de la proximité du point de vente ou de sa facilité d'accès.(1)

- le client trafic, qui effectue son choix pour des raisons autres que la proximité : bouche à oreille, image de l'enseigne, habitudes familiales, recherche de compétences spécifiques.

- Le *client-acheteur* : c'est le client qui achète et dont il faut connaître les processus d'achat et les comportements face aux divers espaces de vente et face aux divers produits. Son comportement est analysé pour détecter, parmi les différents types de produits, ceux qui font l'objet d'achats spontanés et ceux qui déclenchent un processus de décision plus complet. L'existence ou non d'une phase préalable à l'achat plus ou moins développée est un précieux indicateur pour l'organisation de l'activité du point de vente et permet notamment de définir : le temps consacré à chaque type d'achat, l'information nécessaire, le degré d'autonomie souhaité par le client, le degré de confidentialité souhaité, etc.

---

(1) Darpy D, Volle P. « comportement du consommateur : concepts et outils » DUNOD, Paris

### 8- La segmentation et la gestion du multicanal

L'objectif majeur de la segmentation est d'ajuster l'organisation commerciale et le dispositif multicanal (call-center, E-marketing) aux segments et sous-segments identifiés préalablement(1). Source la segmentation dans sa fonction permet de bien connaître le type de la relation banque-client, d'adapter par la suite l'offre en terme de dispositif de distribution, de constituer des portefeuilles de clients confiés à la force de vente

La segmentation devient le langage commun aux différents acteurs de la relation banque-client tant au niveau opérationnel que stratégique.

### SECTION 2 : Maitrise du management

Pour revenir à la problématique :

Quels sont les raisons qui font que les banques étrangères réussissent

Sur le marché algérien ?

La deuxième hypothèse émise est que la maitrise du management représente partiellement la réussite de ces institutions bancaires.

La bonne gouvernance, le knowledge management, les comportements organisationnels, la structure organisationnelle vont représenter les outils indispensables à la maitrise du management.

---

(1)De Coussergues S., « Gestion de la banque , du diagnostic à la stratégie », 3<sup>ème</sup> édition DUNOD Paris , 2002

(Il est sous entendu dans le passage si dessus que le couple structure organisationnelle-comportements organisationnels est optimisé afin qu'il serve une stratégie managériale réussie)

### 1- BONNE GOUVERNANCE :

1-1- **Définition :** De saines pratiques afin de mettre en place une bonne gouvernance soulignent la nécessité, pour les banques, de définir des stratégies pour la conduite de leurs opérations et de déterminer les responsabilités pour l'exécution de ces stratégies.

la gouvernance d'entreprise est un concept qui fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes à ses activités. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer un suivi des résultats obtenus. La bonne gouvernance offre à la banque comme à tous type d'entreprise la possibilité de poursuivre les objectifs grâce à une control des résultats obtenus permettant ainsi à l'entreprise d'optimiser ses ressources(1) .

### 1-2- Les acteurs de la bonne gouvernance :

Deux acteurs importants sont cités dans cette définition de l'OCDE :

Le conseil d'administration, et la direction générale, dans le sens où les principes de la bonne gouvernance sont précisés, instaurées, respectés, contrôlés par ces deux intervenants.

---

(1)C .Lovelock .,D. Lapert ., « Marketing de Services Stratégie-outils- Management » publi-Union ,Ed,1999

Avant de venir à ce point il y'a lieu de définir , Les principes de la bonne gouvernance , les responsabilités , l'utilité de l'application de l'approche dans une quelconque banque sans pour autant prendre en compte la nationalité de celle-ci car l'adoption des pratiques développées dans les points suivants permet de renforcer la gouvernance d'entreprise dans le cadre de structures diverses(1).

### 1-3- Les raisons d'utilité de l'application d'une bonne gouvernance :

Il est important même indispensable d'appliquer une gouvernance d'entreprise rigoureuse et ce à cause des points suivants :

- Les fonctions de la banque citées dans le chapitre introductif,
- L'importance des institutions financières qui bénéficient de la protection de l'état dans bien des pays
- l'importance de la gestion du risque en générale

La gouvernance d'entreprise dans une banque est étroitement liée à la manière dont le conseil d'administration et la direction générale décident et gèrent les actions de l'établissement(2), cela pouvant toucher à différentes opérations et ce concernant :

- La fixation des objectifs (notamment la production de bénéfices pour les actionnaires);
- La conduite de l'activité commerciale courante;
- la préservation des intérêts des parties prenantes reconnues;
- la réponse aux différentes attentes, dans leurs activités et leur comportement

---

(1)P Kotler et B .Dubois ., « Marketing Management »10<sup>ème</sup> édition, Paris 2000

(2) DRUKER P .« La pratique dans la direction des entreprises »Editions D'ORGANISATION

- protection des intérêts des déposants.

Pour mener à bien la pratique d'une gouvernance saine, il est impératif que la banque dispose d'informations transparentes

#### 1-4- les conditions de la bonne gouvernance :

- valeurs, codes de conduite et autres normes de comportement approprié relatifs à l'entreprise et système avec application;
- stratégie d'entreprise bien structurée permettant de mesurer les résultats d'ensemble de l'entreprise et la contribution des individus;
- attribution claire des responsabilités et pouvoirs de décision, notamment hiérarchie des autorisations requises de la base jusqu'au conseil d'administration; (1)
- mise en place d'un dispositif assurant l'interaction et la coopération entre conseil d'administration, direction générale et auditeurs;
- systèmes rigoureux de contrôle interne faisant appel aux fonctions d'audit interne et externe, fonctions de gestion des risques indépendantes des départements opérationnels et autres mécanismes de freins et contrepoids;
- incitations financières et autres (rémunération, promotion, reconnaissance particulière) destinées à encourager dirigeants, cadres et employés à agir de façon appropriée(2);
- circulation adéquate de l'information dans l'entreprise et à l'extérieur.

---

(1) J.R Edighoffer. « Précis de gestion d'entreprise » Edition NATHAN 1996. P 10

(2) DRUKER P. « La pratique dans la direction des entreprises » Editions D'ORGANISATION

1-5- Les responsabilités de la direction générale et du conseil d'administration :

Pour conduire les activités d'une organisation il est nécessaire de définir des objectifs stratégiques ou des valeurs de référence et de les communiquer à toute l'organisation bancaire . la taille de l'entreprise , sa technologie son environnement sont des paramètres à prendre en considération lors de la fixation des objectifs et valeurs (1)

a) Responsabilités du conseil d'administration :

Le conseil devrait donc :

- Définir les stratégies qui guideront le cours des activités de la banque.
- Définir clairement ses propres attributions et responsabilités ainsi que celles de la direction générale.
- montrer l'exemple et approuver les valeurs de l'entreprise pour lui-même, la direction générale et les autres employés.
- S'assurer que la politique de rémunération est compatible avec les valeurs éthiques, les objectifs, et la stratégie de la banque.
- Etablir des échelles de salaires de manière à ne pas donner un poids trop important aux performances à court terme, telles que les gains de négociation, afin d'éviter de créer des incitations à des prises de risque excessives(2)

---

(1) J.P Detrie « STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise » 4<sup>e</sup> éditions , 2005p 416

(2) J.R Edighoffer. « Précis de gestion d'entreprise » Edition NATHAN 1996. P 10

- Assurer la transparence dans la gouvernance d'entreprise.
- Mettre en place un système de valeurs qui :
  - Résous sans perte de temps problèmes rencontrés.
  - bannis toute forme de corruption des activités de l'établissement, tant en interne qu'en externe.

Le conseil d'administration devrait interdire (ou limiter strictement) :

- Les conflits d'intérêts;
- l'octroi de prêts ou autre transactions aux cadres et employés ainsi qu'aux différentes parties, d'une manière sélective avec des conditions préférentielles et privilégiées, ex : exemption de commissions(1).

Cette action d'interdiction mène logiquement à l'établissement de procédures pour permettre au conseil de contrôler et de sanctionner.

#### b) responsabilités de la direction générale :

La direction générale quant à elle :

- établi une hiérarchie des responsabilités dans l'organisation, sans oublier toutefois qu'elle est responsable en dernier ressort devant le conseil de la bonne marche de la banque.
- S'assure que les membres du conseil d'administration ont les qualifications voulues pour remplir leur mission, qu'ils ont une idée précise de leur rôle dans la gouvernance d'entreprise et qu'ils

---

(1)Druker P. « La pratique dans la direction des entreprises »Editions D'ORGANISATION

ne sont pas soumis à une influence excessive émanant de la direction ou d'intérêts extérieurs. (1)

- Le conseil d'administration est responsable en dernier ressort de la solidité financière de la banque.
- Il doit évaluer indépendamment de la direction générale et objectivement recevoir la gestion de la direction.
- Faire appeler à des professionnels d'audit lorsque la situation l'oblige afin de régler et résoudre les problèmes qui peuvent survenir même si cela peut apporter des modifications aux orientations stratégiques
- Le conseil doit aussi s'auto-évaluer et s'auto contrôler régulièrement en décelant les points faibles et y remédier.

### 1-6- Fonctions et responsabilités de la direction générale :

Le conseil d'administration sert de frein et de contrepoids à la direction générale, celle-ci doit assumer **un rôle de surveillance** vis-à-vis des cadres dans des domaines et activités spécifiques pour cela elle doit éviter d'avoir :

- des cadres supérieurs qui interviennent trop dans les prises de décision des services opérationnels;
- des cadres supérieurs qui n'ont pas les qualifications requises
- des cadres supérieurs qui hésitent à contrôler le travail d'agents clés sous prétexte qu'ils réalisent de bons résultats.

---

(1)M.Zollinger ,E. Lemarque ., « Marketing et stratégies de la banque » Editions DUNOD

La direction générale est composée d'un noyau de hauts responsables. Ce groupe devrait comprendre des personnes telles que le directeur financier, les chefs de division et le chef du service d'audit.

### 1-6-1- l'audit :

Les auditeurs jouent un rôle crucial dans le processus de gouvernance d'entreprise.

L'efficacité de l'audit est liée aux points suivants :

- 1) degré de reconnaissance de l'importance de l'audit dans la banque
- 2) degré d'indépendance de l'audit
- 3) exploitation pertinente des résultats de l'audit
- 5) degré d'évaluation de l'efficacité des auditeurs internes par des auditeurs externes

Remarque :

La transparence renforce une saine gouvernance d'entreprise.

## 2- LE KNOWLEDGE MANAGEMENT :

### 2-1-Définition :

« *Knowledge Management* ou encore La **gestion des connaissances** ou ingénierie des connaissances est l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même

(ex : marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (ex : intelligence économique) ».

- Le knowledge management actuellement comme le levier de la productivité ne relève pas de la consommation d'informations brutes, il concerne plus l'usage de celles-ci, leurs interprétation, leurs structuration, leurs capitalisation, et enfin leurs partage (1).

Donc L'entreprise d'une manière générale recèle des savoirs, dont une partie est consignée dans des documents de toutes sortes, le personnel lui est détenteur de l'autre partie du savoir ceci à cause de son expertise métier, de sa maîtrise des procédures ou du moins son application des procédures, son réseau de contacts. A l'aide de l'outil informatique, la rationalisation, la production, la diffusion, l'archivage des documents qui constituent le savoir documentaire est possible. Le Knowledge Management repose sur la collaboration pour pouvoir transcrire, capitaliser et transmettre les connaissances, non seulement documentaires mais aussi des employés.

### 2-2- Raisons d'apparition :

Cette approche qui est née dans les années 1980 est due à un certains nombre de paramètres :

- L'information n'est pas pérenne dans l'organisation spécialement l'information utile dite organisée qui est essentiellement détenue par les employés de l'organisation et dont l'acquisition nécessite une intermédiation humaine.

Pourquoi ?

(1) Detrie Jean-Pierre « STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise » 4<sup>e</sup> éditions, 2005 p 751.

(ex : marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (ex : intelligence économique) ».

- Le knowledge management actuellement comme le levier de la productivité ne relève pas de la consommation d'informations brutes, il concerne plus l'usage de celles-ci, leurs interprétation, leurs structuration, leurs capitalisation, et enfin leurs partage (1).

Donc L'entreprise d'une manière générale recèle des savoirs, dont une partie est consignée dans des documents de toutes sortes, le personnel lui est détenteur de l'autre partie du savoir ceci à cause de son expertise métier, de sa maîtrise des procédures ou du moins son application des procédures, son réseau de contacts.

A l'aide de l'outil informatique, la rationalisation, la production, la diffusion, l'archivage des documents qui constituent le savoir documentaire est possible. Le Knowledge Management repose sur la collaboration pour pouvoir transcrire, capitaliser et transmettre les connaissances, non seulement documentaires mais aussi des employés.

## 2-2- Raisons d'apparition :

Cette approche qui est née dans les années 1980 est due à un certains nombre de paramètres :

- L'information n'est pas pérenne dans l'organisation spécialement l'information utile dite organisée qui est essentiellement détenue par les employés de l'organisation et dont l'acquisition nécessite une intermédiation humaine.

Pourquoi ?

(1) Detrie Jean-Pierre « STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise » 4<sup>e</sup> éditions, 2005 p 751.

Parce qu'aucune entreprise n'est à l'abri d'aléas pouvant la toucher comme : mutation, départ à la retraite, démission, licenciement ou autres causes d'indisponibilité de ses employés.(1)

Voici comme suit les types d'informations :

- des informations purement quantitatives
- Les informations construites autour de règles nécessitant un outil quant à leur obtention et signification
- Les informations à forte valeur ajoutée donc des savoirs qui nécessitant une expertise humaine tels que : le savoir faire, les compétences métiers, etc. (2)

Une autre raison qui fait que le knowledge management soit apparu, est la quantité importante d'informations disponibles qui rend l'accès difficile et lent quant à l'obtention d'informations pertinentes et utiles. D'où l'utilité de classer, structurer, catégoriser les informations.

En soulignant l'aspect personnel de ces outils il serait utile de ne pas oublier l'importance de la sécurité de l'information confortée par la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité.

---

(1)Badoc Michel & Trouillaud Elodie.,« Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance »

Editions REVUE BANQUE , 2004

(2) ZOLLINGER M, LEMARQUE E., « Marketing et stratégies de la banque » Editions DUNOD

2-3- Application du knowledge management :

Il n'a pas été évident de démontrer l'intérêt de l'approche gestion des connaissances .car dans les années soixante il était question de gérer l'information en interne, cela s'opérait au niveau de l'informatique ainsi qu'au niveau de la fonction d'enregistrement donc ça concernait beaucoup plus la capitalisation de l'information(1). Cela a du changé avec la multiplication des moyens de télécommunication et l'effet de la mondialisation;

-Il est utile de préciser que le knowledge management concerne le champ de l'entreprise en interne, et que lorsqu'il s'agit du contexte de l'entreprise, cela relève de l'intelligence économique(2).

Il n'en reste pas moins vrai que le knowledge management est une composante essentielle de l'intelligence économique (Bernard Besson).

---

(1) Detrie Jean-Pierre « STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise » 4<sup>e</sup> éditions , 2005

(2) Edighoffer J. R. « Précis de gestion d'entreprise » Edition NATHAN 1996.

#### 2-4- Objectif du knowledge management :

- Une capacité de nouer des alliances et partenariats dans le contexte de mondialisation économique, qui conforte l'entreprise dans son gain de valeur et de compétence
- maîtrise des risques de perte de compétence
- une exploitation optimale des savoirs de l'entreprise
- diminution du turn-over
- fidéliser la clientèle
- favoriser l'innovation
- améliorer la qualité du produit
- formaliser les savoir-faire et procédures complexes résultant de l'expérience,
- fournir les informations utiles perdre de temps à les rechercher
- pérenniser l'information grâce à sa capitalisation

#### 2-5- Les moyens et les outils informatiques qui facilitent le Knowledge Management :

Les technologies de traitement de l'information représentent un levier déterminant dans la valorisation des informations et connaissances de l'entreprise.

Les moyens de télécommunications diffèrent selon les champs d'application en interne : réseau intranet, réseau extranet pour les partenaires et enfin internet dont l'usage est mondial.(1)

---

(1) Detrie Jean-Pierre « STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise » 4<sup>e</sup> éditions , 2005 p 756 .

Comme outil on peut citer :

- les applications dites de "portail intranet" telles que les weblogs ou blogs (lesquels constituent de plus en plus un élément de la mémoire d'entreprise), les plates-formes de formation en ligne (*e-learning*), datawarehouse, etc.
- les solutions d'automatisation de la veille voire les progiciels de Business Intelligence.
- Cartographie des connaissances

La communication par messagerie électronique : étant une communication instantanée facilite beaucoup plus la collaboration que la capitalisation du savoir, elle renforce par ailleurs la connaissance participant ainsi au développement de compétence.

Tous ces outils participent à l'élaboration d'une meilleure pratique du knowledge management.

## 2-6- Méthodes à suivre pour mettre en place le KM dans l'entreprise

Les méthodologies ont été d'abord utilisées pour formaliser les connaissances sur des domaines essentiellement industriels, ces méthodologies s'appliquent désormais à d'autres secteurs tels que les services (banque, finance, assurance.) et revêtent un caractère de plus en plus orienté vers des préoccupations stratégiques (ce point sera plus développé vers la fin de cette section).

---

(1) Detrie Jean-Pierre « STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise » 4<sup>e</sup> éditions, 2005

(2) Zollinger M, Lemarque E., « Marketing et stratégies de la banque » Editions DUNOD

L'objectif du KM mène naturellement à la valorisation de l'information, dès lors il est tout à fait normal d'utiliser des outils de recherche de documents, mais aussi d'expertise et de partage

- beaucoup de multinationales réalisent et constituent ce qu'on appelle des communautés de pratique, des cellules de circulation du savoir qui sont aussi les lieux de fixation et de transmission des connaissances se distinguant de ce fait de l'organisation fonctionnelle.(1)

l'audit en est un premier outil de cartographie des connaissances, très utile pour détecter les blocages éventuels (hiérarchiques, procéduraux...) le tout accompagné par une réelle volonté de partage des connaissances, et une communication claire

## **2-7- Coûts de la gestion des connaissances :**

Il y a deux types de coûts :

Les coûts d'investissement,

Les coûts d'exploitation

### **2-7-1 Les coûts d'investissement comprennent :**

- les coûts de consulting
- les coûts
- de formation, d'organisation des postes,
- les coûts du matériel informatique, réseau, logiciels, paramétrage,
- les coûts de codification, de transfert, et d'acquisition des
- connaissances existantes,

---

(1) Zollinger R M, Lemarque E., « Marketing et stratégies de la banque » Editions DUNOD

au maintien du processus de partage des connaissances exemple : le webmaster, les coûts de mise à jour des processus,

- les coûts relatifs à la gestion des moyens de mesure de la performance,
- Les coûts de conduite du changement
- les coûts d'exploitation des nouveaux systèmes d'information introduits dans la gestion des connaissances.

### 2-8-Knowledge Management & Stratégie :

L'information, les connaissances et le savoir sont devenus des atouts déterminants de compétitivité pour les entreprises. Considérer les actifs immatériels comme des facteurs de compétitivité est une démarche nouvelle dans l'évolution de la pensée stratégique. Elle bouleversent les principes de base de la stratégie « traditionnelle » car elle prend justement en compte les actifs immatériels comme générateurs d'un avantage compétitif durable pour l'entreprise.

Il s'agit d'identifier les savoirs que maîtrise l'entreprise, ou qu'elle peut s'approprier, de distinguer ceux qui peuvent procurer des avantages concurrentiels durables et de développer les activités qui reposent sur

Ces derniers.(1)

---

(1) Detrie Jean-Pierre « STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise » 4<sup>e</sup> éditions , 2005 .P 757

### 2-9- Knowledge management et productivité :

Nous ne faisons que reprendre le dernier paragraphe de l'étude du SESSI (Service des Études et des Statistiques Industrielles du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie) : "La gestion des connaissances joue tout aussi favorablement sur la productivité du travail. Par exemple, toutes choses égales par ailleurs, la valeur ajoutée par salarié est plus élevée - d'environ 6 % - dans les entreprises qui ont adopté au moins une politique de gestion des connaissances par rapport à celles qui n'en ont pas adopté."

Pour conclure, le knowledge management étant centré sur la richesse de toute banque moderne qu'est l'information, il permet par le biais de ses techniques la *sauvegarde du savoir-faire*, la préservation de *la mémoire d'entreprise*, participant ainsi à la consolidation de la compétitivité de la banque et donc à sa pérennité.

### 3- COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL :

#### 3-1- l'optique « reengineering des mentalités » :

Le concept REENGINEERING, dont une partie est développée dans le knowledge management précédemment, représente une évolution qui ne peut s'opérer que si elle est suivie parallèlement par un "reengineering" des mentalités, en d'autres termes une évolution des mentalités vers l'acquisition du sens du client.

Que signifie acquisition du sens du client ?

La transformation des mentalités dans la banque doit conduire progressivement à une adaptation des attitudes et comportements des responsables et personnels aux attentes des clientèles nationales ou internationales. (1)

Il s'agit de faire du marketing une affaire de chacun grâce à une mobilisation de toutes les équipes à chaque niveau afin d'atteindre cet objectif. Cette mobilisation est confortée par une politique de recrutement, de formation, de motivation et de communication interne, qui s'inscrit dans la démarche centrée sur le client(2).

Sachant que les emplois les plus concernés par cette optique sont les emplois de contact, ils vont être aussi les emplois les plus exigeants.

---

(1) Coussergues S. (1993) « Gestion de la banque » Editions DUNOD

(2) Druker P. « La pratique dans la direction des entreprises » Editions D'ORGANISATION

Rapidité, efficacité, courtoisie, dévouement, sont tous des qualités recherchées dans chaque employé afin que l'interaction avec les clients soit des plus satisfaisante et efficace.

-Le personnel de contact est un élément essentiel en terme de qualité de prestation et livraison de service et d'avantage concurrentiel. (1)

-Dans bien des cas : réussite de banque rime avec un management des ressources humaines efficace qui va du recrutement, jusqu'à la fidélisation des employés afin de servir au mieux le client, car dans le domaine bancaire plus que tout autre domaine la concurrence est rude, et se différencier devient une obsession , les services se banalisent de plus en plus et la technologie devient à la portée de tous les acteurs bancaires, reste le niveau de performance humain qui grâce à une culture du leadership centrée sur le client est difficilement copiable, d'où la nécessité de faire converger tous les efforts marketing vers l'optique : "reengineering " des mentalités.

Il est vrai que cette transformation des mentalités touche à la fois les responsables et les employés, mais le maillon chargé de concrétiser cet état d'esprit sur le terrain n'est autre que le personnel de contact " the front office ", d'où son importance.

---

(1) Badoc Michel & Trouillaud Elodie., « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance » Editions REVUE BANQUE , 2004

### 3-2 L'importance du personnel de service :

Les employés sont souvent à l'origine des déceptions ou des satisfactions de la clientèle lorsqu'il s'agit de la manière dont l'entretien ou le contact s'est déroulé.(1)

- L'empathie, l'efficacité , le dévouement , l'incompétence ou l'indifférence du personnel de contact sont autant de caractéristiques sur lesquels repose le bon ou le mauvais déroulement de l'entretien ,c'est pourquoi le personnel est crucial puisqu'il fait partie des facteurs déterminants dans la fidélité de la clientèle et dans la chaine de profit des services .(2)
- Le rôle du personnel de service dans la fidélité de la clientèle et son pouvoir à créer un avantage concurrentiel :

-Deux points importants sont à mettre en évidence :

-Le premier concerne la vision du client, car pour ce dernier le personnel de contact est sans doute un des aspects les plus importants qui permet une évaluation de l'offre de service, (3)

---

(1)Darpy D , Volle P.« comportement du consommateur : concepts et outils» DUNOD,Paris

(2)Horovitz J ., « La satisfaction Total du client » inter édition , paris 1994

(3)Noye D ., « Pour Fidéliser Les Clients »,INSEP 2000,

-Le deuxième concerne la vision de la banque car pour celle-ci, ce qui compte c'est la qualité de la prestation de service qui permet à la banque de se différencier et de se créer un avantage concurrentiel parce que la relation qui lie le personnel de contact au client est facteur de fidélité lorsqu'elle est bâtie sur l'anticipation des besoins de la clientèle, sur la personnalisation de la prestation et sur la création de liens relationnels avec les clients.

Le personnel de contact est à ce moment une partie intégrante de la marque ainsi que l'offre service .

### 3-2-1 La chaîne de profit des services :

La nature même de la relation entre client et personnel de contact fait que ce dernier participe activement dans la fidélité de la clientèle ce principe fut intégré par Heskett et ses collègues ( harvard school ) qui ont montré que la satisfaction des employés et la satisfaction de la clientèle étaient étroitement liées , c'est pourquoi il est important d'étudier les moyens qui permettent d'avoir et de garder un personnel de service satisfait, fidèle et productif .

La chaîne de profit des services est nécessairement composée d'employés très performants et satisfaits pour pouvoir atteindre l'excellence en terme de qualité et de fidélité de la clientèle .ces employés occupent les postes les plus exigeants et les plus difficiles. (1)

Il est utile d'analyser pourquoi ces emplois sont si difficiles.

---

(1) Noye D ., « Pour Fidéliser Les Clients »,INSEP 2000,

### 3-2-2 Difficultés liées aux emplois nécessitant le contact avec la clientèle :

Le personnel de service joue le rôle d'une interface au niveau de la banque puisqu'il représente la banque aux yeux du client et qu'il doit impérativement refléter dans son comportement les valeurs et la culture de la banque .c'est sur ses épaules que repose le poids de concorder entre qualité de service, efficacité dans l'exécution des différentes tâches qui lui sont conférées tant au niveau qualitatif que quantitatif, rapidité, anticipation des besoins de la clientèle.

Plus encore, par souci de bancarisation de la clientèle, on attend du personnel de contact qu'il fasse de la vente additionnelle ex : « il serait temps d'ouvrir un compte épargne pour la formation de vos enfants.

Ce bref résumé des différentes responsabilités du personnel de contact permet de mettre en évidence trois grands rôles qui sont liés à :

- la qualité de service,
- la productivité
- la vente.

Il ne serait pas étonnant qu'il y'ait des problèmes à gérer vu la multiplicité de ces rôles à commencer par le stress , généré par le problème majeur celui de concilier entre productivité et qualité , (1)

---

(1)Koehl M, Koehl J. L, Chaput C(1991) « MERCATIQUE : Force de vente » Editions FOUCHER

Un autre problème contribue dans le stress auquel le personnel de contact est exposé celui de la non-valorisation des emplois à juste titre.

C'est pourquoi il est indispensable pour l'entreprise de faire ce qu'il faut afin d'avoir des employés motivés pouvant mener à bien leur mission(1).

Il est aussi intéressant d'étudier quelques modèles qui mettent l'accent sur l'interactivité entre satisfaction du personnel et satisfaction de la clientèle.

Cycles de l'échec, de la médiocrité et du succès par Schlezinger et Heskett :

Nombreux sont les modèles qui ont essayé de lier conditions de travail, personnel de contact, motivation, clients, qualité de prestation, fidélité...

### **a) Le cycle de la médiocrité :**

C'est un cycle d'emploi qui se développe aisément dans un environnement où :

Les normes de livraison de services sont régies par des réglementations très rigides, orientées vers :

- la standardisation des services,
- l'efficacité des opérations et la prévention de la fraude et du favoritisme envers certains clients.

---

(1)Badoc Michel & Trouillaud Elodie.,« Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance » Editions REVUE BANQUE , 2004 .p 332

Les responsabilités dans ce type d'environnement sont :

- étroitement définies,
- catégorisées par grade et niveau,
  - Les augmentations de salaires et les promotions sont fondées sur l'ancienneté.
  - Les tâches sont ennuyeuses et répétitives puisqu'il y'a peu d'innovation et d'initiatives.
  - La rémunération est plus ou moins correcte.

Ce cas s'applique sur les banques qui, face aux problèmes bureaucratiques, au manque de flexibilité du service bancaire, ont vu leurs personnels s'enfermer dans leur travail et dans l'impossibilité d'améliorer la situation en adoptant des réactions telles que l'indifférence, l'application stricte du règlement, l'agressivité, la boucle débouche sur le mécontentement permanent des clients d'où les réclamations qui démotivent le personnel.

---

REMARQUE :

Ces cycles repris ont été proposé par Schlezinger et Heskett ( de harvard school ) , le premier cycle fut celui de « l'échec » non repris dans ce travail car il s'applique plus sur le secteur de la restauration, les centres d'appels , les grandes surfaces...

**b) Le cycle du succès :**

D'autres entreprises de services adoptent une vision à long terme de leur performance financière en investissant dans leurs employés pour atteindre un " cycle de succès " ce succès dont il est question touche aussi bien les employés que les clients, car ces entreprises optent pour :

- des recrutements ciblés
- plus de formations
- politique salariale attrayante

D'où la satisfaction du personnel qui se traduit par un travail soigné, une meilleure qualité de service, un faible turn-over qui conforte la fidélité de la clientèle.(1)

Une situation pareille permet à l'entreprise de penser et de centrer ses efforts sur la fidélité des clients en adoptant des stratégies de rétention. Ce qui est plus rentable que de chercher à conquérir continuellement d'autres clients, comme le prouve une récente étude canadienne qui démontrant que 5% d'accroissement dans le taux de rétention des clients fait augmenter la profitabilité de la banque d'environ 50% en moyenne et qu'il coûte de 5 à 10 fois plus cher d'acquérir un nouveau client que de retenir un client actuel

---

(1)Badoc Michel & Trouillaud Elodie, « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance » Editions REVUE BANQUE , 2004 .p 332

### 3-3- La stratégie de gestion des ressources humaines :

Il est utile puisqu'on parle de stratégie de ne pas oublier l'objectif principale de l'optique reengineering qui est l'acquisition du sens du client, on s'entend à dire que plusieurs stratégies de DRH peuvent être analysées, mais les mots d'ordre de toutes ces stratégies sont : recruter, motiver retenir les employés grâce à différents outils (développés, par la suite) en vue de fidéliser la clientèle et de la bancariser(1), tout en composant avec les contraintes qui peuvent surgir (difficultés liées aux responsabilités du personnel).

Cette volonté de changer les mentalités va accompagner le travail de la DRH, depuis le recrutement des employés, car parvenir à se différencier sur le marché grâce à une équipe gagnante n'est pas le fruit d'une politique de formation et de motivation qui satisfont les employés ; il s'agit de recruter dès le début en ciblant de bons professionnels.

#### 3-3-1-Le recrutement :

Dans une entreprise, les postes sont multiples et variés et exigent tous des compétences spécifiques. La gestion du recrutement passe par une phase préalable de définition des besoins en personnel. Plusieurs facteurs influent sur l'évolution de ces besoins : le progrès technique, la conjoncture économique ...ils modifient les tâches liées à un poste ainsi que les compétences qui lui sont associées. (2)

---

(1)Lendrevie J, Levy J & Lindon D., « MERCATOR : Théorie et pratique du marketing » 7<sup>e</sup> éditions DALLOZ ,2003

(2)Druker P .« La pratique dans la direction des entreprises »Editions D'ORGANISATION

Cette définition est très simple , car la situation a changé. l'entreprise pour recruter les meilleurs, se doit d'être reconnue car pour être compétitive sur le marché de l'emploi l'entreprise devrait avoir des valeurs et une image qui attirent les bons profils, à partir de ce moment là on pourra parler d'une bonne embauche, ce que McKinsey & Company nomme "la guerre pour le talent"(1).

#### Reconnaître les meilleurs profils :

Il existe de nombreuses façons pour les entreprises de services d'identifier les meilleurs candidats : observation de comportement, tests psychotechniques, tests de personnalité, permettre une vision objective et réaliste en ce qui concerne le poste en à pourvoir.(2)

#### 3-3-2-La formation efficace du personnel de service :

Lorsqu'une entreprise possède de bons éléments, les investissements en formation peuvent générer des résultats extraordinaires .selon Benjamin Schneider et Dav)d Bowen (respectivement professeur de psychologie à l'université de Maryland et doyen de l'école de management international Thunderbird ), cela se traduit par :'' attirer des candidats différents et compétents , utiliser les techniques les plus efficaces pour embaucher les meilleurs et ensuite les former le mieux possible pour obtenir une équipe redoutable sur n'importe quel marché . (3)

---

(1)Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert « Marketing des services » 5<sup>e</sup> édition PEARSON Education2004

(2) Coussergues S. (1993) « Gestion de la banque » Editions DUNOD

(3)Badoc M .« marketing management pour les sociétés financières », les éditions d'organisations 1995

a) les connaissances à acquérir :

Les employés du service doivent apprendre :

- la culture organisationnelle : raison d'être et stratégie pour adhérer émotionnellement à la stratégie de l'entreprise en mettant en avant les valeurs de la société, que les managers doivent enseigner en se focalisant sur le "quoi " le "pourquoi " et le " comment " plutôt que sur les particularités du poste.
- les compétences interpersonnelles et techniques .Les compétences interpersonnelles sont plutôt génériques et se rapportent plutôt à la communication visuelle , l'écoute attentive , au langage corporel ainsi qu'aux expressions faciales .les compétences techniques englobent toutes les connaissances liées au processus de service, aux machines et les règles liées au processus de service en rapport avec la clientèle, ces compétences sont nécessaires dans leur totalité afin de réaliser performance optimale .
- Les connaissances des produits et services .la connaissance des produits par le personnel est un aspect de la qualité de service. le personnel doit être en mesure d'expliquer les caractéristiques du produit et de le positionner par rapport à l'offre concurrente.

Toujours est-il, la formation en question doit engendrer un changement dans le comportement ; afin de rentabiliser l'investissement.

Un des effets non négligeable de la formation est celui de réduire le stress de l'employé.

**b) Caractéristiques nécessaires à avoir pour réussir le travail d'équipe :**

Faire réussir des équipes n'est pas une chose facile. Au-delà des compétences personnels liés aux différentes connaissances cumulées grâce aux formations concernant les techniques de vente, les produits et services ...il faut avoir des qualités additives telles que :

- La coopération.
- l'écoute des autres.
- le coaching.
- l'encouragement réciproque.
- l'acceptation des différences.

**3-3-3-Motiver les individus :**

Les capacités et la motivation sont des parties intégrantes de la performance du personnel. Recruter, former, mettre en place toutes les conditions nécessaires pour l'accomplissement du travail permet de d'avoir des employés conscients capables.

Les systèmes de gratification sont la clé de la motivation. Motiver, récompenser les bons employés de service sont quelques-uns des moyens les plus efficaces de les retenir. (1)

Il est important de savoir manier les techniques et outils de motivation et surtout percevoir l'impact qu'a chacun de ces éléments sur l'employé.

---

(1) Lovelock Christopher , WIRTZ Jochen & LAPERT Denis " Marketing des services " 5<sup>e</sup> Editions Pearson Education, 2004 p 60

### Les récompenses

- Les bonus dus à la performance sont efficaces (éviter que ce soit attribué d'une manière sporadique, il est important que ça s'inscrive sur le long terme et avec mérite).
- Le contenu du travail (variétés des tâches, possibilité de ressentir les résultats de l'accomplissement du travail d'une manière directe)
- la reconnaissance,
- le feed-back (le retour de l'information à l'employé en forme de satisfaction et du client et du responsable ainsi que celle des collègues),
- l'accomplissement des objectifs (à condition que ces objectifs en eux-mêmes ne soient pas impossibles à réaliser car à ce moment là, cet élément devient démotivant plus que tout autre chose).

Une étude approfondie réalisée par Charles O'Reilly et Jeffrey (1) a permis de déceler les raisons qui ont fait la réussite à long terme de quelques banques sans pour autant posséder certains avantages, telles que les barrières à l'entrée ou la propriété intellectuelle. Ils ont conclu que ces banques ont réussi non pas en gagnant la guerre des talents (même si elles embauchaient sélectivement), mais en exploitant totalement le talent des employés et en libérant leur motivation.

---

(1) Charles O'Reilly et Jeffrey « Hidden Value » Books revue

### 3-4- Leadership et culture au profit des services :

Jusqu'à présent, nous avons discuté des stratégies favorisant l'excellence dans les services. Néanmoins, pour y parvenir, une forte culture de service doit être implantée et continuellement renforcée par la direction de la banque. Un leadership charismatique, également appelé leadership<<transformationnel>>, change fondamentalement les valeurs, les objectifs et les aspirations des employés de contact. Il est probable que le personnel donne davantage de lui-même, au-delà des attentes de la direction, lorsque les valeurs et la culture de la banque sont cohérentes avec leurs propres valeurs, croyances et attitudes.

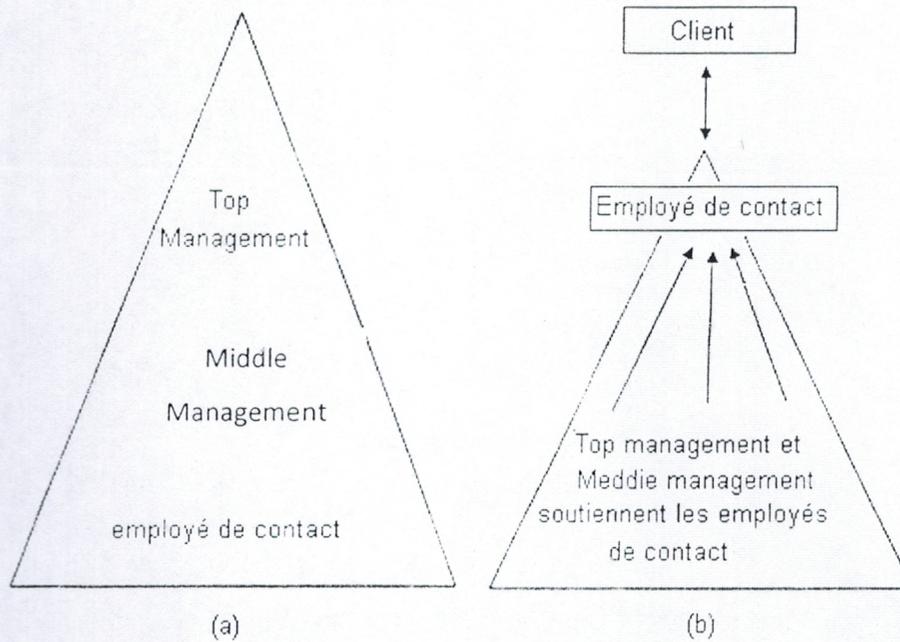
Le leadership doit être cohérent avec les valeurs qui inspirent et guident les banques de services il doit permettre d'accroître l'envie de servir, la créativité, l'énergie et le dévouement du personnel. Le goût de l'excellence, l'innovation, la joie, le travail en équipe, le respect, l'intégrité et l'harmonie sociale font partie des valeurs essentielles repérées dans les meilleures banques de services.

Ces valeurs font partie de la culture de la banque qui peut être définie de la manière suivante :

- perception partagée de ce qui est important dans la banque.
- Partage des raisons pour lesquelles ces valeurs et croyances sont des éléments importants pour la banque.

La prestation de service est un élément clef, sa qualité est fortement liée à la culture de service, devant être caractérisée par le professionnalisme la compréhension, elle est au cœur de la vie de la banque. Son bon ou mauvais déroulement conditionne la vie de la

banque ainsi que toute entreprise de service . La figure 3 , la pyramide inversée, montre l'importance du contact avec la clientèle et illustre que le rôle de toute la direction est de soutenir les employés de contact dans leur tâche.



Légende :

↕ = Rencontres de service ou « moments de vérité »

Figure 3 :

(a) La traditionnelle organisation pyramidale

(b) La pyramide inversée focalisation sur le contact

Source : « Marketing des services »

Dans les banques ayant une forte culture de service, le management montre, en se tenant constamment informé et impliqué, combien le contact client est crucial.

- Les banques leaders ne sont pas seulement préoccupées par le fonctionnement global, mais aussi par les détails. une occasion de se distinguer de la concurrence .
- Pour créer une forte culture de service, il faut la matérialiser par de gros efforts de communication et faire passer le message aux équipes. Les banques disposent de nombreux outils pour réaliser cette communication (formation, rappel permanent des principes essentiels, événements et célébrations).

### Conclusion

Les banques qui réussissent s'engagent à avoir une gestion des ressources humaines très efficaces. Les stratégies de ressource humaine qui réussissent commencent par la séduction des candidats, suivie par une embauche très minutieuse, une formation intensive, un personnel impliqué avec un pouvoir lui donnant autorité et confiance en lui afin de délivrer un service excellent. Il faut avoir recours à une gamme complète de récompenses : rémunération, bonus, primes, reconnaissance, feedback, afin de motiver les employés de contact pour atteindre leurs objectifs. Le management inculque et renforce en permanence les valeurs et la culture de l'entreprise, mettant l'accent sur l'excellence du service et la productivité .Les employés comprennent et soutiennent les objectifs d'une entreprise dont les actions sont orientées vers la création de valeur et dont le leadership inspire la passion de servir. Les résultats financiers et la position concurrentielle peuvent en être améliorés.

#### 4- Structure organisationnelle :

##### 4-1- évolution de la structure organisationnelle en fonction des évolutions technologiques :

Les évolutions technologiques récentes ont permis un accroissement spectaculaire à la fois des capacités de traitement et de stockage des ordinateurs ainsi que des possibilités de communication entre acteurs. (1)

En effet, pratiquement toutes les institutions financières ont alloué des ressources importantes à la mise en place de système d'information.

Ceci dit la qualification du personnel de contact demeure toujours crucial même si l'importance de l'interface technologique devient de plus en plus importante car dans bien des cas, la prestation de service nécessite un personnel de contact dont les efforts sont confortés par cet interface technologique , sauf pour les types de transactions effectuées purement via l'outil technologique telles que( sites Web, distributeurs automatiques et serveurs vocaux), et même dans ces cas les clients vont avoir besoin du personnel de contact exemple : il faut d'abord faire une souscription de carte interbancaire auprès du personnel pour pouvoir l'utiliser par la suite via les distributeurs automatiques .

---

(1)Badoc Michel & Trouillaud Elodie.,« Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance » Editions REVUE BANQUE , 2004

Sans oublier le fait que La différenciation d'une banque souvent repose sur les moments de vérité qui vont unir clients et personnel, puisque la technologie et l'offre sont relativement standardisées. Ainsi, le service délivré par le personnel de contact que ce soit par le bouche-à-oreille, par e-mail et non plus face à face, est toujours très visible et important aux yeux du client. (1)

#### 4-2- La technologie et les systèmes d'information s dans la banque :

##### 4-2-1- la technologie source de connaissances :

Les NTIC ont énormément facilité la mission des spécialistes marketing dans la pratique du CRM( Customer Relationship Management )

Car basée sur la collecte et l'exploitation informatique d'un nombre très important de données relatives aux consommateurs (qui sont ils ?, quelles sont leurs pratiques d'achat ?, etc.) Cette pratique s'est vue enrichie par de nouvelles connaissances qui ont fait accroître l'efficacité des actions marketing(2) ,bases de données, moteur de recherche, système experts , logiciels sophistiqués ... sont tous des outils d'aide à la décision qui fournissent des informations auxquelles les limites de la mémoire humaine n'accède pas .

---

(1) Gadrey J « Services : La Productivité en Question », Sociologie économique 1996

(2) Olivier F « Services Autour des Produits , enjeux et stratégies » Ed ECONOMICA 1999 .

#### 4-2-2- Les NTIC et leur importance dans la banque :

Par leur force de persuasion et leur puissance innovatrice, les NTIC (nouvelles technologie de l'information et de la communication) ont permis à la banque :

- Un accroissement spectaculaire des possibilités de communication
- élimination partielle des contraintes de temps et d'espace.
- partage de connaissances
- renforcement de l'efficacité du personnel d'une manière générale
- une possibilité de création de besoin pour la clientèle des banques.
- une réelle possibilité de personnaliser et l'offre et la qualité de la relation avec la clientèle (marketing one to one)
- une gestion instantanée et continue.

#### 4-3- le marketing one to one:

D'après Don Peppers et Marta Rogers(1) (créateurs de concept) l'approche du marketing one to one repose sur quatre principes essentiels

##### 1- L'identification des clients :

Une segmentation poussée des clients et de leurs attentes est possible.

##### 2- La différenciation de chaque client :

Cette différenciation permet de connaître la valeur de chaque client qui offre la possibilité de déterminer et l'investissement et le temps à allouer à chaque client (life time value)

(1)Don Peppers et Marta Rogers « best practices , maximize customer value “

3- L'interaction avec son client :

Personnaliser la relation avec le client est la base même du marketing one to one, ça permet de mieux le connaître; d'identifier ses nouveaux besoins et d'évaluer la rentabilité qu'il représente pour la banque, plus encore ce type de contact permet même d'anticiper les besoins du client.

4- La commercialisation du produit sur mesure :

C'est la compétence la plus difficile à mettre en place, elle permet une véritable différenciation par rapport à la concurrence.

Tous les moyens technologiques sont utilisés afin de réaliser ce type de démarche : internet, le téléphone, le fax, le courrier ainsi que les moyens qui sont en cours d'être accessibles télévision interactive, WAP, l'i-mode, la communication audiovisuelle sur téléphone mobile...

Le marketing one to one permet de donner au client en temps réel:

- Des possibilités d'offres multiples de produits et services
- Une réponse à ses attentes sous la forme d'une offre sur mesure (réponse d'un taux de crédit, l'acceptation d'un taux de négociation d'un prêt, la possibilité de faire des simulations concernant différents types de crédits ...)

Cette facilité d'obtention de réponses instantanées et sur mesure est possible grâce à l'optimisation, à partir d'agents de recherche intelligents qui vont sélectionner à travers les différentes possibilités et

offres, les produits ou services qui répondent au mieux aux attentes des clients ou prospects.

- une adaptation de l'offre commerciale sur la base de : "life time value "

Rappel:

Life time value : l'apport d'un client à la banque pendant une période fixée. Celle-ci est calculée sur la base de la stratégie choisie par la banque, la condition étant que le client soit fidèle.(1)

#### 4-4- La remise en question du marketing bancaire :

Les quatre variables du marketing mix se sont vues évoluer avec le développement des NTIC, voici comme suit un schéma qui retrace cette évolution :

L'e-marketing :

Le succès d'internet est lié à la qualité incomparable de ce nouveau média : ubiquité, instantanéité, économie, mondialisation, immenses possibilités de communication et présentation, L'instantanéité et la possibilité d'actualiser les offres combinées à la couverture mondiale sont des dimensions qui font de l'internet un outil incontournable.

Cette possibilité d'ouverture à l'international le rend indispensable ; surtout avec le contexte de mondialisation dans lequel on est(2).

---

(1)Kotler P et Dubois B., « Marketing Management » 10<sup>ème</sup> édition, Paris 2000

(2)Druker P. « La pratique dans la direction des entreprises » Editions D'ORGANISATION

Ouvrant à faible coût les portes de l'international, il permet à des institutions créatives de faire connaître leurs produits et services à des clients intéressés dans le monde entier surtout que les statistiques actuelles montrent que dans l'optique 2007, le Gartner Group a chiffré à 840 millions le nombre d'internautes dans le monde, composant un marché qui représente 90 milliards de dollars. Avec plus de 500 millions d'abonnés.

Le dernier chiffre montre aisément l'importance de l'outil internet par sa capacité à toucher des milliers de personnes partout dans le monde,

#### **4-5-Impact des évolutions des NTIC sur les consommateurs :**

L'évolution des NTIC a fait que la profession bancaire a subi une véritable révolution et ce en moins de dix ans. Le développement des réseaux de distribution directs qui ont acquis la dimension de proximité et la sophistication des bases de données, des outils de traitement de l'information et des télécommunications(1), qui permettent de mieux connaître les clients, ont permis au client de percevoir progressivement les utilités suivantes :

- confort,
- gain de temps,
- proximité
- disponibilités.

---

(1)Langard E .(1994) « SERVUCTION : Marketing des services » Editions EDISCIENCE

En conséquence, les habitudes et les modes de consommation des clients changent, ces derniers deviennent :

- plus informés
- plus actifs
- plus volatils
- plus exigeants

Pour faire face à ces nouvelles attentes, les banques doivent être à même de mettre en place un marketing bancaire qui compose avec les NTIC en mettant en place l'e-marketing(1).

#### 4-6- L' « e-marketing » :

L'e-marketing a pour objectif , à travers l'utilisation de l'ensemble des technologies disponibles, d'optimiser la création de valeur des institutions en s'efforçant de satisfaire les besoins intimes de chaque client d'une manière globale, permanente, interactive et dans le cadre de la plus grande proximité possible. (2)

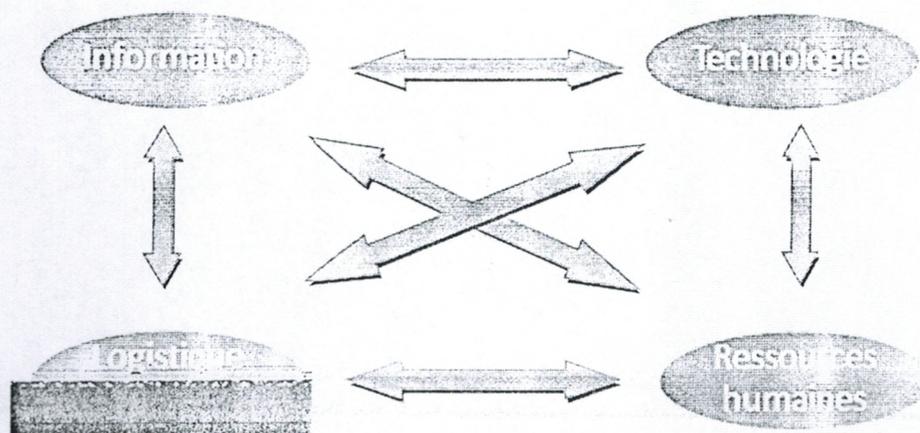
Le e-marketing s'organise autour de quatre variables managériales clefs : l'information, la technologie, la distribution (logistique), les hommes.

---

(1) Nicola F « l'innovation clef du développement » Seuil , 1995

(2) Merdan A. (1996) «Marketing des services financiers » Editions Mac MILLAN PRESS

Figure 4 : Les fondements du « e-marketing »



D'après Michel Badoc, Bertrand Lavayssière, Emmanuel Copin, réf. Cité . Source

Ces variables doivent être harmonisées entre elles de façon à obtenir la meilleure satisfaction du client au niveau de ses attentes les plus personnalisées en matière de produits et services donc il s'agit d'optimiser cette satisfaction.

L'information : au-delà de son rôle essentiel pour le marketing, elle constitue une source de développement importante à travers la création de nouveaux produits et services.

Les ressources humaines : elles constituent avec les clients, l'autre richesse de la banque .Toute approche technologique qui ne prend pas en compte les compétences actuelles et futures des collaborateurs, qui n'intègre pas leur capacité d'adaptation et qui oublie les impacts des innovations sur l'organisation, risque d'être vouée à l'échec.

Source :Badoc Michel & Trouillaud Elodie.,« Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance » Editions REVUE BANQUE , 2004

La logistique / distribution : avec l'avènement des technologies, elle conditionne l'ouverture vers la plus forte proximité possible et l'interactivité. La croissance rapide d'internet oblige ces deux professions à reconsidérer en profondeur les politiques liées à la logistique de leurs canaux de distribution et à harmoniser dans le cadre d'une stratégie multicanaux.

Le e-marketing réclame la recherche d'une cohérence globale entre ces quatre éléments. Elle est nécessaire pour optimiser la valeur ajoutée tant pour le client que pour l'institution ;

Le e-marketing tire son efficacité du décloisonnement entre les métiers. Les experts de cette discipline doivent harmoniser leurs actions en permanence avec les hommes de l'informatique, des ressources humaines et de la gestion des réseaux, chacun avec son langage et sa culture.(1)

#### 4-6-1-Secrets d'une réussite d'une politique d'e-marketing :

Certains principes vont régir le succès d'une démarche e-marketing, voici comme suit leur développement :

La technologie doit être au service de la clientèle : la technologie en elle-même n'est en principe pas une fin mais un moyen redoutable afin de créer une réelle valeur pour le client, en améliorant au mieux la relation avec lui ; rapidité, efficacité, proximité, praticité, personnalisation, sont tous des mots qui vont qualifier cette relation.

(1) Lovelock Christopher , WIRTZ Jochen & LAPERT Denis " Marketing des services " 5<sup>e</sup> Editions Pearson Education, 2004. P 480

- La technologie au service des réseaux : il s'agit plus d'instaurer un partenariat entre réseaux virtuels et physiques, les commerciaux doivent exploiter d'une manière profitable tous les atouts de l'internet.(1)
- La technologie au service des métiers :

La préoccupation principale est de trouver pour chaque métier, à travers l'utilisation des réseaux virtuels, le meilleur compromis possible entre la satisfaction des clients et des réseaux et les impératifs émanant des contraintes technologiques et du souci d'améliorer la rentabilité interne des institutions.

Exemple : cas société générale où le traitement des dossiers de crédit est assuré par les chargés de crédit via des logiciels sophistiqués qui ont la possibilité d'accorder les crédits selon les conditions de la banque , et l'utilisation des réseaux intranet ( messagerie reliant tous les employés de la société générale n'importe où dans le monde ) pour déléguer en cas de besoin, au responsable, ainsi avoir des réponses en un temps records (2).

Ce type d'outil technologique nécessite une harmonisation impeccable entre service informatique et personnel des sièges et des réseaux ainsi qu'avec la DRH chargée d'assurer les formations nécessaires quant à l'utilisations de programmes informatiques de tous genres .

---

(1) Lefeuvre T, Davo H, Delmarquette M, Hayat P, Igman J, Padeloup C & Roussel P (1999) « Action commerciale » Editions FOUCHER

(2) Merdan A. (1996) « Marketing des services financiers » Editions Mac MILLAN PRESS

Ainsi le personnel pourra concilier entre productivité et rapidité.

Il serait utile de résumer les apports du e-marketing en précisant qu'avec le maximum d'harmonie possible, le e-marketing permet à la banque de réaliser :

- 1- une création de valeur pour l'entreprise
- 2- une amélioration de la gestion du temps commercial
- 3- une amélioration de la satisfaction du personnel des sièges et des réseaux
- 4- une création de valeur pour le client

### SECTION 3 : LE MIX MARKETING BANCAIRE

#### 1- La politique de produit

Le rôle d'une politique produit est de concevoir les produits à même de satisfaire les besoins du marché.

La politique consiste à créer de nouveaux produits, à mettre au point une gamme, à l'entretenir en innovant et à éliminer les produits devenus obsolètes.

1-1- **Le conditionnement bancaire** : Le conditionnement de la production bancaire met en jeu trois variables qui participent à la différenciation des banques les unes des autres. Ces trois variables sont le support physique, le personnel en contact et la gestion de la participation du client dans l'acte d'achat.

*a) Le support physique :*

C'est l'instrument du conditionnement des services, de l'amélioration du processus de services, de la différenciation des concurrents. La caractéristique d'inséparabilité du service bancaire lui affecte une grande importance dans la politique produit car il remplit un rôle symbolique, il est indicateur de qualité et enfin il est générateur d'image.

*b) Le personnel en contact :*

Le personnel en contact est crucial dans la politique de produit, il est l'interface entre l'environnement extérieur et l'organisation interne de la banque, il incarne aux yeux du client la banque tout entière, toute action de vente de fidélisation de la clientèle est fonction de la compétence du personnel de contact, c'est pourquoi des politiques de recrutement, de formation et de motivation, pertinentes sont nécessaires pour compter une équipe commerciale forte capable de convaincre et de fidéliser les clients.(1)

*c) La gestion de la participation des clients :*

L'exploitation du temps durant lequel le client est dans la banque ainsi que le climat social sont déterminants en matière de satisfaction et de fidélisation de ce client. (2)

---

(1), Koehl M, Koehl J. L, Chaput C(1991) « MERCATIQUE : Force de vente » Editions FOUCHER.P149

(2) Merdan A. (1996) «Marketing des services financiers » Editions Mac MILLAN PRESS

Car il est vrai que rester inactif pendant l'attente en plus d'un climat social qui met mal à l'aise provoquent une insatisfaction pour le client ce qui constitue à la fois :

- un frein psychologique pour la consommation
- une dégradation de l'image de la banque

Pour y remédier, la gestion de la participation du client fait appel à deux solutions :

- *La gestion des files d'attente* : celle-ci se base sur la qualité d'accueil et de réception ainsi qu'à l'agencement interne des lieux :

- Mise en place d'un nombre adéquat de guichet en prenant en compte les périodes de forte influence comme la fin du mois, la veille des fêtes religieuses et des vacances(1).

- Mettre en place des salles d'attente équipées de chaises ou de fauteuils

- La mise en place des prospectus et dépliants des différents produits et services pour faire patienter les clients.

*La gestion de la participation du client :*

Elle est fonction de la socialisation des relations entre employés et clients. Climat de confiance et de bonne entente sont les devises de cette gestion car ils permettent au client de sentir qu'il fait partie du groupe.

---

(1) Nicola F « l'innovation clef du développement » Seuil , 1995

Ceci permet de fidéliser la clientèle plus encore, ce type de gestion peut rendre le client ambassadeur de sa banque puisqu'il communiquera sa satisfaction à son environnement.(1)

### 1-2- l'approche produit-besoin:

Comme précédemment mentionné La banque joue deux rôles distincts, un rôle d'intermédiaire financier entre demandeurs et offreurs de fonds et un rôle de producteur de services aux emprunteurs et aux déposants. De ce fait on peut distinguer entre besoins de la clientèle qui peuvent être de nature différente et les besoins de la banque, celle-ci devra adapter ses offres aux besoins des clients(2).

La création d'une offre de service bancaire répond à un besoin spécifique du client. Celui-ci peut avoir des besoins très divers:

- Mettre ses avoirs en sécurité;
- Disposer de moyen de paiement commode;
- Financer l'achat d'un bien ou la réalisation d'un projet;
- Épargner (comptes sur livret, les bons de caisse), soit pour profiter d'opportunités d'achats, soit comme une crainte de l'avenir;
- Besoin de transaction d'où l'utilisation des chèques, des bulletins automatiques, des avis de prélèvements.

---

(1) Nicola F « l'innovation clef du développement » Seuil , 1995

(2) Badoc M. « marketing management pour les sociétés financières », les éditions d'organisations  
1995

### 1-3- Les besoins de la banques:

- Besoins de disposer de revenus (dépôts de la clientèle)
- Besoin de financement à court terme, moyen ou long terme, **exemple** : l'octroi de crédits pour différents types de clientèle (clientèle de particuliers, clientèle professionnelle, clientèle Commerciale...)
- Besoin de transaction d'où les produits comme le chéquier ou le virement.

La banque doit adapter ses offres aux attentes des clients en prenant en compte deux paramètres :

- La fidélisation de la clientèle;
- L'instauration d'une relation privilégiée entre la banque et son client. (Marketing relationnel, marketing one to one, gestion de la relation client) (1)

### 1-4- l'approche produit-client:

Il existe plusieurs segments de clientèle qui ont des comportements et des besoins différents.

---

(1) De Coussergues S., « Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », 3<sup>ème</sup> édition DUNOD Paris, 2002

En conséquence la banque se doit d'offrir les services appropriés à chaque segment ciblé. exemple : les besoins de la clientèle de particuliers (salariés, épargnants, étudiants ...) ne sont pas les mêmes que ceux de la clientèle professionnelle (artisans, médecins, pharmaciens ...), d'où la notion du couple produit-client qui est au cœur de toute politique de produit bancaire.(1)

### 1-5- L'innovation au cœur de la politique produit :

L'innovation est un processus vital pour les banques qui veulent se différencier et riposter aux menaces des concurrents, il peut concerner le service en lui-même, ainsi que le processus(2).

De plus, les besoins de la clientèle existante, évoluent il faut savoir les anticiper et accompagner leurs évolutions.

#### a) Les innovations de produit:

Elles touchent les caractéristiques intrinsèques de chaque produit bancaire.

Un produit bancaire comporte plusieurs paramètres: montant, rendement, cout, maturité, sécurité, fiscalité, etc.

#### b) Les innovations de processus:

Elles concernent les NTIC les progrès de l'informatique et de la télématique ont favorisé la création de nombreux produits bancaires: carte bancaire à piste magnétique puis à puce, porte monnaie électronique, par exemple.

---

(1) Koehl M, Koehl J. L, Chaput C(1991) « MERCATIQUE : Force de vente » Editions FOUCHER

(2) Badoc M .« marketing management pour les sociétés financières », les éditions d'organisations 1995

Les technologies nouvelles influencent très profondément le mode d'établissement des relations banque-client avec le développement de la banque à distance ou de la banque en ligne : de ce fait, il n'est pas toujours aisé de séparer clairement l'innovation de processus du canal de distribution lui-même.

### 1-6- entretenir les produits existants et composer avec les NTIC :

Une des caractéristiques des produits bancaires est qu'ils ont en général un vieillissement très lent donc il est utile de les entretenir afin de leur donner un nouveau souffle de vie, mais avec le développement spectaculaire et rapide des NTIC, il faut sans cesse analyser les produits bancaires en terme de cycle de vie en éliminant les produits bancaires obsolètes et en adoptant une politique d'innovation continue.

### 1-7- le cycle de vie des produits bancaires:

La notion de cycle de vie des produits repose sur l'idée testée que les produits, comme les êtres humains, connaissent au cours de leur vie, différentes phases qui vont de la naissance à la mort.

Contrairement aux autres produits, les produits bancaires ne peuvent passer que par trois phases:

#### a) phase 1 : la phase de lancement:

Cette phase sera brève dans le temps, le nouveau produit est introduit sur le marché dans le cas où les pouvoirs publics prennent l'initiative de créer ce produit, ce dernier est introduit par l'ensemble de la profession et bénéficiera de ce fait d'une large diffusion, mais si ce produit a été

créé à l'initiative d'une banque, il sera rapidement imité par les principaux concurrents.

**b) phase 2 : la phase de maturité:**

Cette phase est assez longue dans le temps, le produit a acquis une notoriété suffisante. Son taux d'utilisation stabilise ou croît légèrement par paliers en fonction des actions publicitaires de relance entreprise.

Chaque banque lutte pour le maintenir dans sa part de marché car la demande est bien moins intense.

**c) phase 3 : la phase de déclin:**

Cette phase est la plus longue de toutes et s'étend sur des dizaines d'années. L'obsolescence gagne progressivement le produit en raison de l'émergence d'un nouveau produit, mais elle n'entraîne pas pour autant son élimination, la clientèle habituée de longue date à l'utilisation du produit, va manifester une résistance à accepter la disparition du produit.

**d) l'élimination des produits bancaires**

Une banque peut être amenée à supprimer un produit de sa gamme pour 3 raisons:

- la modification de la législation ou de la réglementation;
- la baisse de rentabilité. Certains produits en phase de déclin peuvent être utilisés à nouveau dans un habillage adéquat, et qui en fonction de l'état du marché permet à la banque de relancer un produit existant ce qui prolonge son espérance de vie
- l'innovation du fait des progrès techniques réalisés dans la banque;

**b) La politique de marque :**

L'établissement bancaire doit donner l'image d'un professionnel sérieux car le produit bancaire central est l'argent, il est primordial de montrer via plusieurs éléments que la banque sait utiliser les fonds qui lui sont confiés et qu'elle est là pour servir sa clientèle et lui faciliter l'accès à ses besoins.(1)

La marque est un signe ou un ensemble de signes qui permettent de distinguer les produits ou services d'une entreprise de ceux de la concurrence.(2)

Le rôle de la marque est primordial en marketing car c'est l'élément qui donne une personnalité et une identité unique au produit. Elle sert à identifier, à différencier; elle a pour but d'indiquer au consommateur que tel produit à telle origine et donc que des garanties existent à son propos.

La marque est au cœur des stratégies marketing. Elle peut avoir un effet de levier considérable sur les différents moyens marketings. Elle est un capital de proximité avec les clients, souvent un lien affectif. Elle est un capital financier parfois considérable. (3)

---

(1) Merdan A. (1996) « Marketing des services financiers » Editions Mac MILLAN PRESS

(2) Lendrevie J, Levy J & Lindon D., « MERCATOR : Théorie et pratique du marketing » 7<sup>e</sup> éditions DALLOZ, 2003

(3) Lendrevie J, Levy J & Lindon D., « MERCATOR : Théorie et pratique du marketing » 7<sup>e</sup> éditions DALLOZ, 2003

### 1-8-La politique de gamme et de marque.

#### a) La politique de gamme :

##### Définition :

Une gamme est un ensemble de produits qui ont un lien entre eux car ils partagent les mêmes fonctions principales, s'adressent aux mêmes clients ou sont vendus par les mêmes canaux de distribution ou dans les mêmes zones de prix. (1)

Dans le domaine bancaire, on constate une standardisation de l'offre de produits et de service, ceci signifie que les offres des concurrents sont plus ou moins les mêmes.

- Dans le domaine bancaire les gammes les plus utilisées sont celles qui s'adressent aux segments, cette offre est le plus souvent
- Très diversifiée, elle répond essentiellement aux besoins exprimés par cette clientèle.

**Exemple :** segment (clientèle de particuliers) ; offres proposées :

- Compte épargne,
- Epargne décliné (avec possibilité d'alimenter le compte épargne mensuellement, automatiquement)
- DAT (dépôt à terme)

---

(1) Lendrevie J, Levy J & Lindon D., « MERCATOR : Théorie et pratique du marketing » 7<sup>e</sup> éditions DALLOZ, 2003P. 315

Les marques se composent généralement de deux éléments:

- un signe verbal (qui peut s'écrire ou se prononcer)
- un signe figuratif (un logo, un graphisme),

Ces deux composantes doivent

- faciliter la reconnaissance de la marque
- être cohérentes avec l'image de marque de la banque.

## 2- LA POLITIQUE DE PRIX :

Fixer un juste prix au service dans le domaine bancaire, a longtemps été difficile à cause de la mauvaise connaissance des coûts réels de fabrication des produits et services, ou encore de la rentabilité de clientèles recherchées. (1)

Le marketing s'est révélé être un outil incontournable au service de la tarification.

### 2-1- Le marketing au service de la tarification :

L'aide apportée par le marketing dans la tarification touche trois éléments :

- informations préalables
- le choix d'une stratégie
- l'élaboration d'un mix marketing cohérent avec la politique retenue

---

(1) Lovelock Christopher , Wirtz Jochen & Lapert Denis " Marketing des services " 5<sup>e</sup> Editions Pearson Education, 2004

Informations préalables :

À ce niveau deux éléments essentiels représentent la base de l'analyse tarifaire selon l'optique marketing :

- la connaissance des prix pratiqués par la concurrence
- La prise en compte des pratiques concurrentielles en terme de tarification est un élément très important toutefois il est impératif de faire cette analyse dans le contexte du concurrent, c'est à dire en prenant en compte : l'historique, les moyens (matériels, technologiques, humains ...), la stratégie, 'image de marque ...

#### **2-2- le prix psychologique d'acceptation par le client :**

Cette notion qui est fondamentale est liée au fait que le client au préalable dispose d'une idée exacte sur le prix acceptable (pour lui) d'un bien matériel ou immatériel, ou d'une fourchette de prix acceptable pour lui.

Pour le client un prix supérieur à la limite qu'il s'est fixé signifie que c'est un produit bancaire trop cher donc non rentable pour lui, et parallèlement un prix inférieur au minimum qu'il s'est fixé représente un produit bancaire de moindre qualité.

Pour parvenir à connaître cette fourchette de prix, des études de clientèle sont à entreprendre auprès d'échantillons de clients en suivant les segments que la banque décide de servir ou sert déjà.

En utilisant les réponses des questionnés, on obtient deux courbes, le prix psychologique correspond au plus grand écart entre les propositions maximales et minimales.

### 2-3- le choix d'une stratégie :

Quelques règles d'ordre marketing sont à suivre afin d'élaborer une stratégie de tarification :

- prise en compte de la perception du client par rapport au juste prix avant de fixer un prix, grâce à des études de marché et ne pas se fier qu'aux avis des professionnels, car ceci peut induire en erreur le choix stratégique bancaire (la tarification est d'autant acceptée par le client qu'elle correspond à une utilité réelle ou une valeur ajoutée.
- Tenir compte des stratégies des concurrents
- Etre en cohérence avec le positionnement, l'image de marque de la banque
- Veiller à être en harmonie avec le reste des politiques du mix marketing

### 2-4- Mix marketing et la politique de tarification :

Le rôle du marketing consiste à intervenir d'une manière accrue pour assurer une meilleure harmonisation des actions ponctuelles avec l'ensemble des éléments mix marketing (1)

---

(1)Lovelock Christopher , Wirtz Jochen & Lapert Denis " Marketing des services " 5<sup>e</sup> Editions Pearson Education, 2004

Exemple : lorsque la banque opte pour une tarification élevée Il est impératif que le client puisse déceler l'utilité de ce "plus payé" en terme de valeur, c'est pourquoi il est indispensable que la qualité irréprochable soit exigée : (accueil, après vente, ...)

La politique de formation doit suivre toujours dans le cadre du précédent exemple, de cette manière les argumentaires du personnel de contact seront rodés et fondés pour justifier un prix élevé.

La communication interne en plus de la formation est aussi un élément incontournable pour harmoniser les prises de décisions sur le plan tarifaire et les actions sur le terrain, qui ont la responsabilité de conforter la banque dans ses choix stratégiques(1).

### **3- LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION :**

Les caractéristiques : simultanée et immatérielle du service conditionnent la politique de distribution bancaire dans le sens où le contact et les relations directes entre le personnel de la banque et ses clients est très important.

Cette immatérielle du service est réduite par le support physique (bâtiment, décor, équipements...) ainsi que le personnel en contact.

La distribution reliant client et personnel de contact dans la banque tient une place importante dans le marketing-mix.

---

(1) Detrie Jean-Pierre « STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise » 4<sup>e</sup> éditions , 2005

La notion " équilibrer l'offre à la demande " est très importante dans la politique de distribution ainsi que l'adaptation densité du réseau à la complexité du service offert l'efficacité d'une politique de distribution passe aussi par l'accroissement constant du professionnalisme des réseaux.

Le domaine bancaire étant un domaine à forte concurrence ; il est impératif que la banque anticipe au mieux les évolutions des marchés et adapte rapidement son organisation, la politique de distribution doit donc viser en outre à accroître la réactivité et la cohésion du couple formé par le réseau-clientèle en donnant au réseau les moyens de l'adaptation nécessaire(1).

### 3-1- L'importance de la distribution :

Dans un premier temps, après les mesures de libéralisation des conditions d'ouverture des nouvelles agences, cette variable distribution a constitué, par obligation concurrentielle, le moteur de toute l'activité bancaire. La logique de cette politique était fondée sur l'accumulation : davantage d'agences, plus de clients, plus de comptes et plus de personnel- la politique de distribution va de pair avec les objectifs de production et avec le financement et la gestion des ressources humaines(2).

---

(1)Lovelock Christopher , Wirtz Jochen & Lapert Denis " Marketing des services " 5<sup>e</sup> Editions Pearson Education, 2004

(2)Bernadet J. P, Bouchez A & Pihier S. « Précis de marketing »Editions NATHAN , 1997

Cet engouement de vouloir, ouvrir le plus d'agence possible a montré ses effets négatifs à cause des problèmes de productivité (la vente forcée par souci de résultats a souvent été la génératrice de milliers de comptes inactifs, si ce n'est débiteurs) et de rentabilité qui ont conduit progressivement à des fermetures d'agences dans le cadre de restructuration des réseaux. Avec l'approche marketing, les banques ont pu assimiler le fait qu'il est impératif de concilier entre qualité afin de se différencier et productivité.(1)

Et avec le développement des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), les méthodes de distribution, d'organisation commerciale et de vente ont dû également être profondément modifiées.

Les choix de distribution sont également étroitement liés à la diversification recherchée par les principales enseignes :

- Le développement de libre-service bancaire au-delà du seul GAB ;
- La création d'agences spécialisées ;
- La réduction du linéaire guichet qui privilégie la « relation assise » ;
- La création de réseaux de prescripteurs ;
- Et la multiplication des formes de banque directe.

---

(1) Langeard E. (1994) « SERVUCTION : Marketing des services » Editions EDISCIENCE

Toujours est il, avec l'avènement des NTIC et leur impact sur la politique de distribution, le personnel de contact n'a rien perdu de sa légitimité et son importance, car il est vital pour la banque d'entretenir les réseaux physiques tout en proposant en parallèle des réseaux numériques(1).

### 3-2- Les différents modes de distribution :

Les canaux de distribution bancaires doivent être conçus de manière à :

- accroître la disponibilité
- adapter les services afin de satisfaire la clientèle
- développer l'utilisation

### 3-3- les contraintes des choix de distributions :

la distribution est confrontée à des contraintes à la fois managériales et techniques.

---

(1) Detrie Jean-Pierre « STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise » 4<sup>e</sup> éditions , 2005

Tableau 2 : les contraintes des choix de distribution. Source

Contraintes managériales	Contraintes techniques
Coûts	
Aptitude du personnel	Fiabilité
Attitude des dirigeants	Sécurité
Acceptabilité pour la clientèle	

Source : Zollinger Monique, Lamarque Éric, (1999)

### Contraintes des choix de distribution

Ces contraintes sont particulièrement sensibles en matière de nouveaux canaux de distributions : DAB, GAB, services vocaux, Internet, etc.

### 3-4- la stratégie multicanaux

Les canaux traditionnels de la banque ne sont pas « morts », c'est pourquoi on parle de stratégie multicanaux. Ce qu'il faut retenir, c'est que le réseau de distribution reposant sur le personnel n'est pas -en dépit de toutes les prévisions facultatives face au développement des canaux de distribution reposant sur les technologies. il est très difficile pour une banque de substituer des collaborateurs dynamiques, reposant sur une culture d'entreprise forte, assistés par un marketing efficace fondée sur une GRC pertinente. (1)

Par contre il est intéressant pour elle d'opter -afin de satisfaire les besoins de ses clients désireux de profiter du développement des NTIC - pour une stratégie multicanaux où le client se voit proposer l'ensemble des moyens d'accès disponibles.

Cette stratégie permet d'optimiser la productivité des réseaux grâce à la GRC qui selon, les goûts, besoins, attentes, rentabilité du client, facilite le choix du canal permettant d'optimiser le rapport qualité /cout(2).

---

(1)Koehl M, Koehl J. L, Chaput C(1991) « MERCATIQUE : Force de vente » Editions FOUCHER P.66

(2)Prim N , Usuier J.C « Marketing international : Développement des marchés et management multiculturel » Editions VUIBERT 2004

#### 4- LA POLITIQUE DE COMMUNICATION :

La politique de communication à mettre en œuvre obéit aux principes qui caractérisent en général toute activité de services. Cette communication doit viser deux cibles : l'une externe, l'autre interne.

La cible externe est composée de clients actuels et potentiels, la cible interne quant à elle, comprend l'ensemble des unités du réseau.

##### 4-1- La communication externe:

###### 4-1-1- définition :

Elle traite les relations de la banque avec son environnement, elle vise l'écoute et l'information de ce dernier qui est composé de tout un ensemble de groupe ayant chacun des comportements, des besoins, des attentes très différents : clients, fournisseurs, concurrents, actionnaire, pouvoirs publics associations, banques. ..

La communication externe a aussi pour objectif de donner une image rassurante, de confiance, de sécurité, de partenaire crédible, de compétence et de professionnalisme dans l'exercice du métier: la communication externe est alors soit corporate (institutionnelle) soit commerciale (informative) et la distinction entre ces deux communications se fait à partir du contenu du message.

#### 4-1-2- les types de communication externe :

- a) La communication institutionnelle : qui a pour objectif l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise. Cet aspect est très important pour une entreprise de services comme la banque(1).
- b) La communication informative : dont l'objet est d'informer les clients de la création ou l'existence de services nouveaux ou améliorés. Pour chacun de ces types de communication, il semble important que les messages soient véhiculés vers les deux cibles : interne et externe(2).

#### 4-1-3- Les attentes de la clientèle par rapport à la communication :

la banque ayant l'ambition d'être tournée vers le client , elle devra prendre en considération en terme de communication ,les attentes de la clientèle :

- plus de simplicité,
- Plus de clarté
- Plus de transparence.

#### 4-1-4- La communication externe permet :

- de gagner en clarté et en efficacité
- d'établir une relation de confiance et de proximité,
- de valoriser le service rendu
- de mieux faire accepter la valeur du conseil et le prix du service.

---

(1)JUSTEAU J. F,GRABY F.(1989)« Le marketing : Objectifs et méthodes » Editions DUNOD

(2)MERDAN A. (1996) «Marketing des services financiers » Editions Mac MILLAN PRESS

#### 4-2- La communication interne :

##### 4-2-1- Définition :

C'est l'ensemble des dialogues qui s'instaurent entre les membres de l'entreprise. Ces échanges d'information jouent sur la réalisation des objectifs. L'information devient l'outil d'une véritable stratégie lorsque son utilisation est efficiente. (1)

##### 4-3- Relation entre communication interne et externe :

La réussite d'une campagne de communication externe, est conditionnée par une bonne politique de communication interne.

Le personnel bancaire tout entier doit être intégré dans le projet de communication interne.

Plusieurs moyens peuvent être mis en œuvre au sein d'une banque afin de réaliser une bonne politique de communication

Les mots d'ordre sont : cohérence, efficacité et synergie.

- Renforcer chez le personnel le sentiment d'appartenance à l'entreprise (collecte de suggestions du personnel, journaux d'entreprise...).

- Motiver les cadres pour être des relais de communication (formation spécifique des cadres à la communication, réunions régulières d'information...)

---

(1) Bernadet J. P, Bouchez A & Pihier S. « Précis de marketing » Editions NATHAN , 1997

- Communiquer avec le réseau (réunions avec les responsables des points de vente).

#### 4-4- La communication par les logotypes et systèmes d'identification visuelle.

Le « logo » (abréviation du logotype), le symbole, la griffe sont des moyens visuels pour reconnaître rapidement une marque et caractériser son image, ils traduisent l'identité de l'entreprise. (1)

Un logo est jugé à partir de cinq critères :

- *Perception* : Qu'il se distingue des autres références visuelles ;
- *Compréhension* : Que sa signification soit claire ;
- *Mémorisation* : Qu'un observateur extérieur s'en souvienne ;
- *Résistance à l'épreuve du temps* : Qu'il soit durable ;

#### 4-5- Les moyens de la communication bancaire:

##### 4-5-1- Le marketing direct:

Conçu pour toucher directement et individuellement les prospects, le marketing direct est utilisé par des entreprises de toute taille dans tous les secteurs (2).

---

(1)Badoc Michel & Trouillaud Elodie.,« Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance » Editions REVUE BANQUE , 2004

(2)Lovelock Christopher , Wirtz Jochen & Lapert Denis " Marketing des services " 5<sup>e</sup> Editions Pearson Education, 2004

avant il visait à générer des réactions immédiates chez les prospects, actuellement il vise à instituer une relation de longue durée entre l'entreprise et son client. S'inscrivant ainsi dans la démarche GRC.

Le marketing direct est une technique de vente qui a prouvé son efficacité qu'il s'agisse de prospector ou de fidéliser une clientèle

En choisissant le vecteur de communication approprié au client, le marketing direct vise à :

- attirer l'attention
- éveiller l'intérêt,
- susciter le désir,
- inciter à agir

Ceci grâce à différents outils, dont le choix dépend du client visé.

Les différentes techniques :

- **Le mailing:** ex : lettre, dépliant
- **Le phoning :** il est de plus en plus utilisé par les banques, le client est interrogé sur sa situation financière, ses besoins, ses projets, un rendez-vous peut être pris. Le phoning est également utilisé pour la vente des produits et services. (1)

---

(1) Bernadet J. P, Bouchez A & PIHIER S. «Précis de marketing »Editions NATHAN , 1997

#### 4-5-2- Les relations publiques:

Les relations publiques comprennent tout un ensemble de techniques et de moyens de communication utilisées par l'entreprise pour se faire connaître auprès des cibles qui transmettent son image.

La plupart des actions en relations publiques représentent un investissement dans l'image de l'entreprise auprès du marché cible(1).

#### 4-5-3- le sponsoring et le mécénat:

Ces deux actions sont aujourd'hui un aspect important de la politique de communication d'une banque, ils aident à accroître la notoriété de la banque et à améliorer son image de marque.

- a) **Le sponsoring** : le sponsoring trouve son application dans l'univers du sport : événements, équipes ou individus, s'appuyant sur la recherche de la prouesse et l'esprit de compétition. (2)
- b) **Le mécénat**: le mécénat est une démarche plutôt discrète et continue venant soutenir des initiatives dans les secteurs de la culture, de l'éducation ...

---

(1) Jmerdan A. (1996) «Marketing des services financiers » Editions Mac MILLAN PRESS

(2) Zollinger M, Lemarque E., « Marketing et stratégies de la banque » Editions DUNOD

#### 4-5-4- La publicité sur le lieu de vente:

Elle prend la forme de dépliant ou brochure installés sur les présentoirs, affiches placées dans les vitrines de l'agence ou à l'intérieur, le client est attiré par ce type de publicité lorsqu'il se rend dans les agences pour effectuer ses opérations.(1)

#### 4-5-5-la publicité

Les techniques de la communication commerciale sont tous les éléments d'information de persuasion dont dispose l'entreprise pour agir sur le marché.

##### a) Définition de la publicité

- L'American Marketing Association (AMA) définit la publicité comme étant : « n'importe quelle forme de prestation ou de promotion impersonnelle, d'idées, de biens ou de services. »
- Kotler et Dubois définissent la publicité : « Toute forme de communication non interactive utilisant un support payant, mis en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel. »
- Armand Dayan définit la publicité : « L'ensemble des techniques utilisées pour diffuser des informations et des messages
- concernant une entreprise, une marque, des produits ...

---

(1) Koehl M, Koehl J. L, Chaput C(1991) « MERCATIQUE : Force de vente » Editions FOUCHER p

b) les objectifs publicitaires :

Publicité informative	Publicité persuasive	Publicité de confirmation	Publicité de rappel
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informer le marché d'un nouveau produit ou service</li> <li>- Suggérer des nouvelles utilisations</li> <li>- Faire connaître un changement de prix</li> <li>- Expliquer le fonctionnement d'un produit ou d'un service</li> <li>- Décrire les services offerts</li> <li>- Construire une image</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créer une préférence pour la marque</li> <li>- Modifier la perception des attributs du produit ou du service par le marché</li> <li>- Encourager une fidélité</li> <li>- Stimuler un achat ou une utilisation immédiate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rassurer le consommateur une fois qu'il a réalisé son achat</li> <li>- Supprimer chez le consommateur certains sentiments de doute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretenir la notoriété</li> <li>- Rappeler l'existence du produit</li> <li>- Rappeler les occasions prochaines d'achat et de communication</li> </ul>

Tableau 3 : Classification des objectifs publicitaires SOURCE

Source : Koehl M, Koehl J. L, Chaput C(1991) « MERCATIQUE : Force de vente » Editions FOUCHER

**Les principaux objectifs publicitaires recherchés :**

- Augmenter le taux de notoriété d'une entreprise ou de ses produits.
- Créer ou améliorer une image de marque.
- Attirer des clients et donc augmenter le nombre de clients acquis.
- accroître des volumes de ventes de produits et de service.
- La publicité média (presse, radio, cinéma, affichage, télévision),
- La publicité sur le lieu de vente (PLV),

**4-6-la banque et le personnel de contact :**

La banque comptant un personnel de contact, celui-ci est un vecteur crucial dans la communication, il permet de conforter la banque dans sa politique de communication grâce à sa présentation, son professionnalisme, son dévouement, son implication ... (1)

D'où l'importance des formations et des techniques de vente.

Aux yeux du client, le personnel de contact est la banque donc il doit:

- connaître parfaitement la gamme des produits de la banque ainsi que leur principales caractéristiques.
- Connaître les objectifs du plan de marketing afin que l'action commerciale locale soit en phase avec celle menée aux niveaux hiérarchiques plus élevés.
- Recevoir une formation en matière de promotion des ventes: techniques de communication et de vente directes entre autres.

---

(1)Prim N , Usunier J.C « Marketing international : Développement des marchés et management multiculturel » Editions VUIBERT 2004

# CHAPITRE 3 :

## ETUDE DE MARCHE

### CAS : SOCIETE GENERALE

### ALGERIE

La Société Générale présente dans plus de 60 pays dans le monde , s'est implantée en Algérie en 2002 ciblant 3 grands segments :

- La clientèle commerciale ( PME, PMI )
- La clientèle professionnelle ( profession libérale )
- La clientèle de particuliers ( grand public )

Elle a pu tisser un réseau d'agences des plus riches en l'espace de 6 ans, comptant ainsi 50 agences sur le territoire , avec des projets d'expansion des plus prometteurs.

Sa position sur le marché algérien est très intéressante à analyser , spécialement sur le segment de la clientèle de particuliers ( grand public ) .

#### L'ETUDE DE MARCHE :

Basée sur la problématique et les hypothèses émises, l'étude de marché est quantitative, car il s'agit de collecter sur le terrain des informations précises et chiffrées sur la population dont on veut connaître et dénombrer les caractéristiques, les opinions, les comportements, les attentes.

##### 1- Méthodologie :

###### 1-1 La définition des objectifs de l'enquête :

La définition des objectifs va permettre d'élaborer le cahier des charges de l'enquête en listant les informations essentielles à recueillir,

- Dans notre cas il s'agit de confirmer les hypothèses formulées, puisqu'il y'a lieu de déterminer, d'évaluer et de connaître le profil des clients, les raisons de leurs choix bancaire, les motifs de leurs satisfaction, leurs évaluations quant au banques étatiques et Société Générale ...etc.

#### 1-2 L'échantillon :

Notre étude de marché est réalisée à l'aide de questionnaire mené auprès d'un échantillon représentatif.

##### a) base de sondage ou population mère :

Dans notre cas elle représente tous les clients de Société Générale qui ont bénéficié de crédit à la consommation BE (crédit « bien être ») qui sont à l'ordre de 3 500 clients, ( segment de la clientèle de particuliers)

##### b) Taille de l'échantillon :

Rappelons qu'un échantillon est une partie de la population qui permet de réaliser une enquête aux résultats fiables grâce aux extrapolations

Statistiques et probabilistes servant à représenter la population même.(1)

- la taille de l'échantillon dépend fortement du budget allouer à l'étude de marché et du délai de réalisation de l'enquête,
- Dans notre cas la taille de l'échantillon est de 100 clients

c) La méthode d'échantillonnage :

Sachant que la population mère regroupe les clients de Société Générale

(Bénéficiaire du crédit BE (1)), le choix de la méthode d'échantillonnage s'est fixé sur la méthode aléatoire.

Rappelons que :

La méthode aléatoire, est une méthode très valable et fiable car elle se fonde sur un tirage au sort donnant à chaque unité de sondage de la population étudiée une chance égale de faire partie de l'échantillonnage.(2)

1-3 La rédaction du questionnaire :

Il est nécessaire si l'on veut obtenir les bonnes réponses de poser les bonnes questions.

Comment transformer la question qu'on pose en question accessible à l'interlocuteur ?

Quelles sont les formes de questions les mieux adaptées à la cible interrogée, à la nature de l'information recherchée, quel mot et tournure de phrase, faut il retenir pour éviter des informations biaisées ?

Telles sont les questions que pose la construction du questionnaire.

---

(1) BE : représente l'abréviation du crédit à la consommation « Bien Etre » proposé par Société Générale , les conditions de ce crédit sont développées dans la partie analyse des résultat de l'étude de marché .

(2) P. America, D. Barczyk, R. Evrard, F. Rohard, B. Sibaud, D. Weber« Marketing : stratégies et pratiques » édition NATHAN

Voici comme suit le questionnaire de notre étude de marché

1-4 QUESTIONNAIRE

I 1 – pour évaluer une quelconque banque, quelle importance accordez-vous aux critères suivants sur une échelle de 3

	Sans intérêt	important	très important
- Image de marque	1	2	3
- Niveau de satisfaction	1	2	3
- Bouche à oreille	1	2	3

I 2 – pour ce qui est de la banque Société Générale, quelle est votre croyance accordée aux critères suivants sur une échelle de 3

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau3
- Image de marque	moyenne	forte	très forte
- Niveau de satisfaction	faible	moyen	élevé
- Effet du 'Bouche à oreille	moyen	important	très important

II 1- quel degré de croyance accordez vous aux banques étatiques par rapport aux critères suivants :

- |                         |   |   |  |
|-------------------------|---|---|--|
| a) Procédure            | <input type="text" value="rigide"/>         | <input type="text" value="souple"/>     | <input type="text" value="très souple"/>     |
| b) Accueil              | <input type="text" value="mauvais"/>        | <input type="text" value="bon"/>        | <input type="text" value="très bon"/>        |
| c) Personnel de contact | <input type="text" value="non qualifié"/>   | <input type="text" value="qualifié"/>   | <input type="text" value="très qualifié"/>   |
| d) Services proposés    | <input type="text" value="peu"/>            | <input type="text" value="moyen"/>      | <input type="text" value="varié"/>           |
| e) Crédits proposés     | <input type="text" value="non accessible"/> | <input type="text" value="accessible"/> | <input type="text" value="très accessible"/> |

II 2- quel est le degré de croyance accordez vous à la SGA par rapport aux critères suivants :

- |                         |   |   |  |
|-------------------------|---|---|--|
| a) Procédure            | <input type="text" value="rigide"/>         | <input type="text" value="souple"/>     | <input type="text" value="très souple"/>     |
| b) Accueil              | <input type="text" value="mauvais"/>        | <input type="text" value="bon"/>        | <input type="text" value="très bon"/>        |
| c) Personnel de contact | <input type="text" value="non qualifié"/>   | <input type="text" value="qualifié"/>   | <input type="text" value="très qualifié"/>   |
| d) Services proposés    | <input type="text" value="peu"/>            | <input type="text" value="moyen"/>      | <input type="text" value="varié"/>           |
| e) Crédits proposés     | <input type="text" value="non accessible"/> | <input type="text" value="accessible"/> | <input type="text" value="très accessible"/> |

III - classer par ordre de préférence les caractéristiques du crédit « bien être »

- 1) Conditions
- 2) Taux d'intérêt
- 3) Délais de mobilisation du crédit
- 4) La non justification du crédit
- 5) durée de remboursement

IV - quelle est votre situation familiale ?

- 1) célibataire                      2) marié

V – quelle est votre situation professionnelle ?

- 1) fonctionnaire            2) cadre            3) enseignant            4) policier

VI – à quelle tranche d'âge appartenez vous ?

- 1) [ 25,35 [ ,            2) [35, 45 [ ,            3) [45, et plus

VII – dans quel intervalle se situe votre salaire ?

- 1) [20 000, 25 000 [ ,    2) [25 000, 35 000 [ ,    3) [35 000 ,45000 [ ,  
4) [45 000, et plus.

VIII – sexe du répondant

- 1) Homme ,            2) femme

1-5 Le test du questionnaire :

L'objectif primordial d'un pré test est de vérifier la pertinence des questions, la bonne compréhension de ces dernières par le questionné car même l'expérience et le savoir faire ne permettent pas toujours d'adapter la longueur du questionnaire au niveau d'intérêt du public.

Le pré test a été réalisé auprès d'un échantillon réduit dont la taille a été de 20 clients.

Les questions ont été bien comprises, le vocabulaire non ambigu.

1-6 L'administration du questionnaire :

Le mode d'administration choisi est le face à face car il permet l'utilisation de tous les types de questions et puisqu'il y'a un contact direct entre le questionné et l'interviewer, ce dernier peut aider à ce que les informations recueillis ne soient pas biaisées .

1-7 Le traitement de l'information collectée :

a) Le dépouillement des questionnaires :

Après vérification de tous les questionnaires et élimination de ceux qui sont incomplets, on détermine les traitements statistiques qu'il va falloir réaliser (types de tri, d'analyse ...) suivra l'étape de la saisie des réponses.

b) Le traitement des données enregistrées :

Selon les informations recherchées, le traitement peut comprendre un tri à plat et un tri croisé grâce à l'outil informatique .

2- Les résultats

2-1 L'importance accordée par les clients aux critères : Image de marque, Niveau de satisfaction, effet du « bouche à oreille », dans leurs évaluations d'une banque

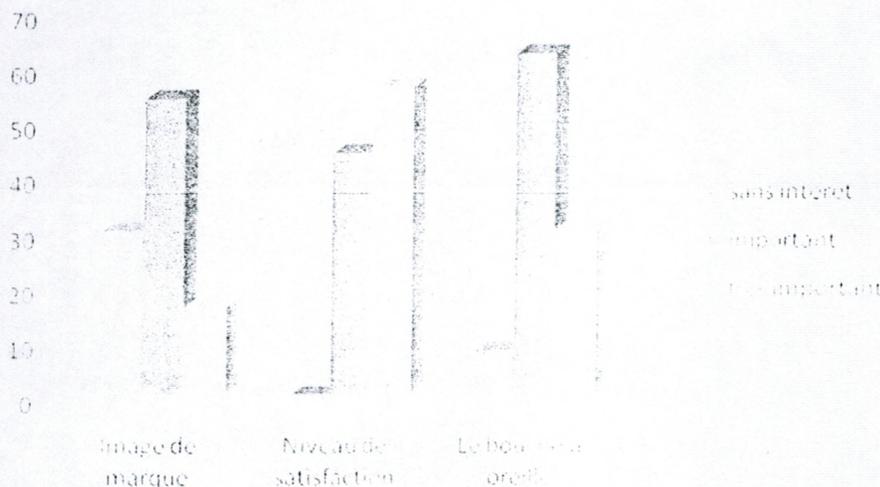


Figure 5 . L'importance accordée par les clients aux critères : Image de marque, Niveau de satisfaction, effet du « bouche à oreille », dans leurs évaluations d'une banque

D'après les résultats de l'étude :

- un peu plus de la moitié des clients trouvent que l'Image de marque est importante,
- la majorité ( 56% des clients) estime que le niveau de satisfaction est très important,
- quant au " bouche à oreille", plus de 60% des clients trouvent qu'il est important, 30% le trouve très important.

Tableau 3 : Répartition des réponses selon les critères : Image de marque, Niveau de satisfaction, effet du « bouche à oreille »

	Image de marque	Niveau de satisfaction	Le bouche à oreille
sans intérêt ( coefficient 1)	30	0	8
Important (coefficient 2)	54	44	62
très important ( coefficient 3)	16	56	30

Les moyennes de croyance (1):

1) critère image de marque :

La moyenne de croyance =  $( 30 \times 1 + 54 \times 2 + 16 \times 3 ) / 100 = 1.86$

2) critère niveau de satisfaction :

La moyenne de croyance =  $( 0 \times 1 + 44 \times 2 + 56 \times 3 ) / 100 = 2.56$

3) critère effet du « Bouche à oreille » :

La moyenne de croyance =  $( 8 \times 1 + 62 \times 2 + 30 \times 3 ) / 100 = 2.22$

#### ANALYSE :

Dans cette question Les clients perçoivent en majorité le critère niveau de satisfaction comme étant un critère très important dans leurs évaluations de la banque d'une manière générale ce qui permet de dire que les clients bancaires sont majoritairement **rationnels** et **pragmatiques** car ce qui est le plus recherché dans une prestation de service est le **niveau de satisfaction** . Un client sur trois estime que l'effet du bouche à oreille est très important dans son évaluation de la banque et enfin l'image de marque est considérée importante aux yeux du client .

(1)BENHABIB A, 1995 « Importance stratégique et modèles multi attributs en marketing » Revue administratives et management ENAG N°12

2-2 La croyance accordée par les clients aux critères suivants :  
Image de marque, Niveau de satisfaction, le « Bouche à oreille », cas Société Générale

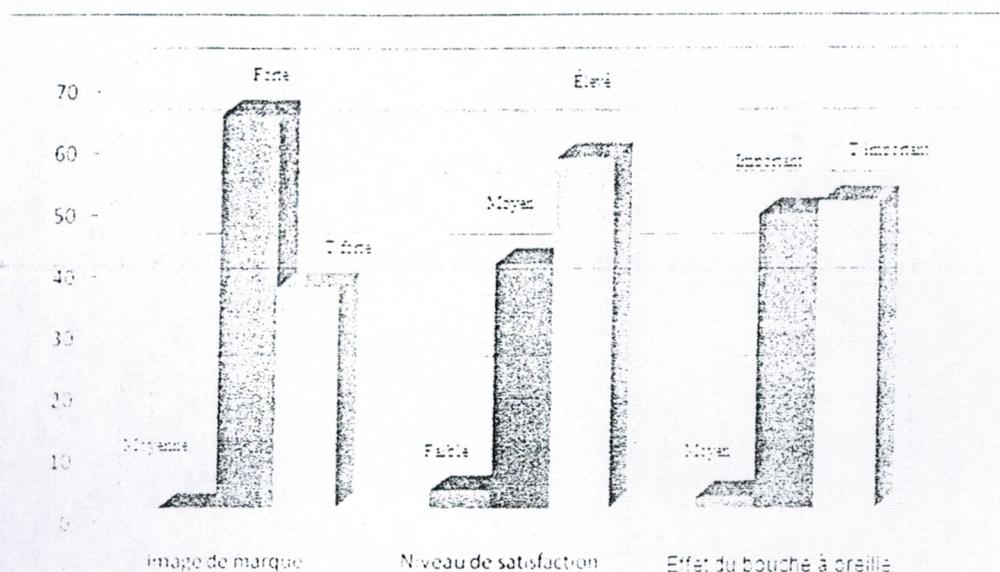


Figure 6 . L'importance accordée par les clients aux critères : Image de marque, Niveau de satisfaction, effet du « bouche à oreille », dans leurs évaluations d'une banque

	Image de marque	Niveau de satisfaction	Le bouche à oreille
Niveau faible ( coefficient 1)	0	0	2
niveau moyen( coefficient 2)	62	68	48
niveau élevé (coefficient 3)	33	32	50

Tableau 4 : Répartition des réponses selon les critères : Image de marque, Niveau de satisfaction, effet du « bouche à oreille »

**Les moyennes de croyance :**

1) Pour le critère image de marque :

$$\text{La moyenne de croyance} = ( 0 \times 1 + 62 \times 2 + 38 \times 3 ) / 100 = 2.38$$

2) Pour le critère niveau de satisfaction :

$$\text{La moyenne de croyance} = ( 0 \times 1 + 68 \times 2 + 32 \times 3 ) / 100 = 2.32$$

3) Pour le critère effet du Bouche à oreille

$$\text{La moyenne de croyance} = ( 2 \times 1 + 48 \times 2 + 50 \times 3 ) / 100 = 2.48$$

**Observation :**

- plus de la moitié des clients trouve que la Société Générale Algérie véhicule une image forte .le reste estime qu'elle véhicule une image très forte.
- pour le niveau de satisfaction la majorité des clients estiment qu'il est élevé , plus de 30% des clients estime qu'il est moyen.
- quant au " **bouche à oreille**" : pratiquement les deux moitiés estiment respectivement que l'effet du bouche à oreille est important et très important au niveau de SGA.

**Analyse :**

En confrontant les résultats de la 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> réponses , nous déduisons que :

- La Société Générale véhicule une image très forte ,
- Un client sur deux estime que l'effet du bouche à oreille est très important au niveau de la SGA

- Que le niveau de satisfaction est très élevé selon la majorité , ce niveau reste infiniment plus petit que ce qui est voulu de la part des clients {moyenne de croyance (SGA)2.32< 2.56 moyenne de croyance ( banque X ) } , ce qui prouve aisément que le client algérien devient de plus en plus exigeant et que satisfaire le client est un défi continu.

2-3 L'importance accordée par les clients aux banque étatiques par rapport aux critères suivants : procédures, accueil, personnel de contact, services proposées, crédits proposés

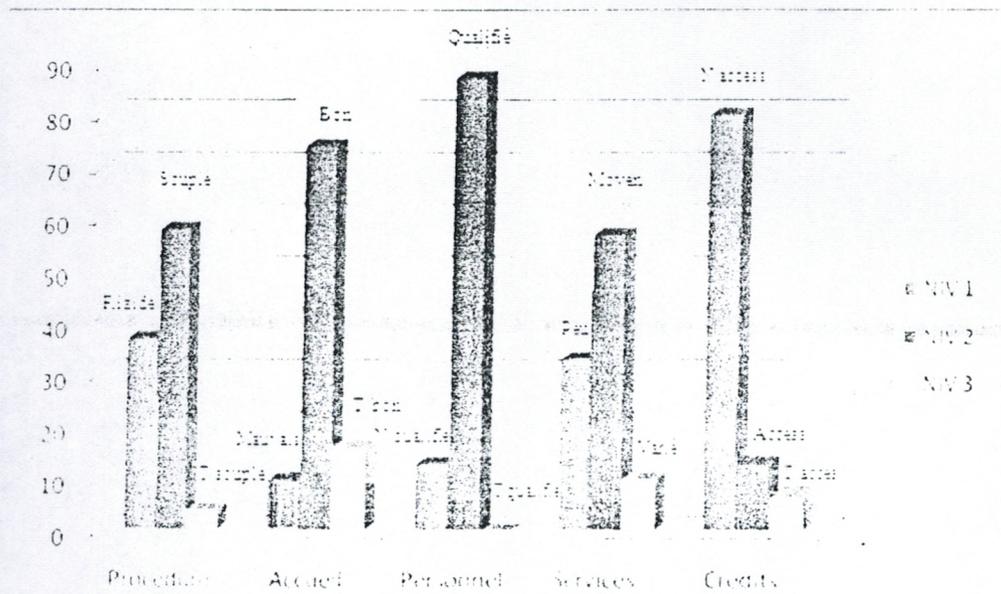


Figure 7 . Evaluation de la banque étatique

	Procédure	Accueil	Personnel de contact	Services proposés	Crédits proposés
NIV 1( coefficient 1)	37	10	13	33	80
NIV 2 ( coefficient 2)	58	74	87	57	13
NIV 3( coefficient 3)	4	16	0	10	7

**Tableau 5 : Répartition des réponses selon les critères d'évaluation de la banque étatique**

Les moyennes de croyance (1):

1) Critère "procédure " :

$$\text{La moyenne de croyance} = ( 37 \times 1 + 58 \times 2 + 4 \times 3 ) / 100 = 1.65$$

2) Critère "accueil " :

$$\text{La moyenne de croyance} = ( 10 \times 1 + 74 \times 2 + 16 \times 3 ) / 100 = 2.06$$

3) Critère " qualification du personnel de contact " :

$$\text{La moyenne de croyance} = ( 13 \times 1 + 87 \times 2 + 0 \times 3 ) / 100 = 1.87$$

4) Critère "variétés de services proposés " :

$$\text{La moyenne de croyance} = ( 33 \times 1 + 57 \times 2 + 10 \times 3 ) / 100 = 1.77$$

5) Critère "accessibilité de service " :

$$\text{La moyenne de croyance} = ( 80 \times 1 + 16 \times 2 + 7 \times 3 ) / 100 = 1.33$$

Les résultats nous montrent, que selon les clients; les faiblesses des banques étatiques se situent au niveau de la variété de services proposés, ainsi qu'au niveau des services crédits qu'ils jugent non accessibles.

## CHAPITRE 3 : ETUDE DE MARCHE : CAS SOCIETE GENERALE ALGERIE

2-4 L'importance accordée par les clients à la Société Générale par rapport aux critères suivants: procédures, accueil, personnel de contact, services proposés, crédits proposés. cas Société Générale

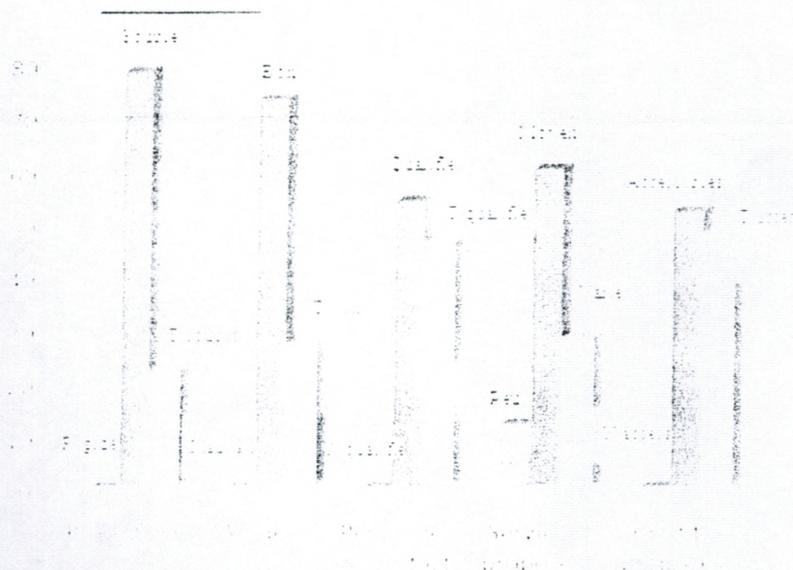


Figure 8 . Evaluation de la banque Société  
Générale

	Procédure	Accueil	Personnel de contact	Services proposés	Crédits proposés
NIV 1	0	0	0	12	0
NIV 2	78	73	54	60	52
NIV 3	22	27	46	28	48

Tableau 6 : Répartition des réponses selon les critères d'évaluation de la  
banque Société Générale

Les clients portent un jugement très positif à l'ensemble des critères :

- Majoritairement les procédures sont jugées souples ; l'accueil bon.
- Le personnel de contact est considéré qualifié et très qualifié à raison de 50%
- Les crédits proposés sont estimés accessibles et très accessibles au même titre (plus ou moins 50%)
- Le tiers des clients estime que les services proposés sont variées

**Les moyennes de croyance (1):**

1) Critère 'procédure' :

$$\text{La moyenne de croyance} = (0 \times 1 + 78 \times 2 + 22 \times 3) / 100 = 2.22$$

2) Critère 'accueil' :

$$\text{La moyenne de croyance} = (0 \times 1 + 73 \times 2 + 27 \times 3) / 100 = 2.27$$

3) Critère 'qualification du personnel de contact' :

$$\text{La moyenne de croyance} = (0 \times 1 + 54 \times 2 + 46 \times 3) / 100 = 2.46$$

4) Critère 'variétés de services proposés' :

$$\text{La moyenne de croyance} = (12 \times 1 + 60 \times 2 + 28 \times 3) / 100 = 2.16$$

5) Critère 'accessibilité de service' :

$$\text{La moyenne de croyance} = (0 \times 1 + 52 \times 2 + 48 \times 3) / 100 = 2.48$$

Voici le tableau de comparaison des perceptions des clients

Tableau 7 : comparaison des appréciations des clients concernant la banque étatique et la Société Générale

	Moyenne de croyance accordée		Moyenne de croyance maximale
	Banque Etatique	Société Générale	
Procédure	1.65	2.22	3
accueil	2.06	2.27	3
qualification du personnel de contact	1.87	2.46	3
variété de services proposés	1.77	2.16	3
accessibilité des crédits proposés	1.33	2.48	3

En confrontant les moyennes de croyances accordés au banques étatiques à celles de la Société Générale , il est clair que celle-ci concurrence fortement la banque étatique dans les points suivants :

- La souplesse des procédures ;
- La qualité de l'accueil ;
- La variété de services proposés ;
- Les conditions de crédits qui sont jugés accessibles voir très accessibles ;
- La qualification du personnel.

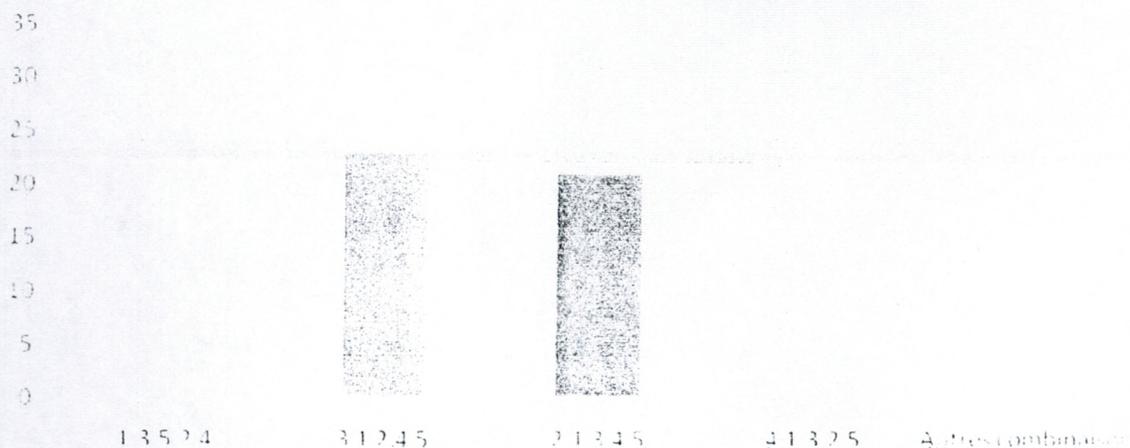
Les points forts de la SGA sont par ordre décroissant :

- 1) l'accessibilité des crédits proposés ,
- 2) la qualification du personnel de contact
- 3) la souplesse des procédures
- 4) la variété des services proposés
- 5) l'accueil

2-5 Classement par ordre préférentiel des critères du crédit  
« bien être »

Figure 9 :

classement par ordre préférentiel des critères  
du crédit " bien être "



Comme c'est indiqué sur le graphe les classement préférentiel des  
critères du crédit BE sont comme suit :

▪ 1,3,5,2,4 :

- 1) Conditions et garanties du crédit
- 2) Délais de mobilisation du crédit
- 3) Durée de remboursement du crédit
- 4) Taux d'intérêt
- 5) La non justification du crédit

Cette combinaison représente 30% des réponses

▪ 3,1,3,4,5 :

- 1) Délais de mobilisation du crédit
- 2) Conditions et garantie du crédit
- 3) Taux d'intérêt
- 4) La non justification du crédit
- 5) Durée du remboursement du crédit

Cette combinaison représente 23% des réponses

▪ 2,1,3,4,5 :

- 1) Taux d'intérêt
- 2) Conditions et garantie du crédit
- 3) Délais de mobilisation
- 4) La non justification du crédit
- 5) La durée de remboursement

Cette combinaison représente 21% des réponses

▪ 4,1,3,2,5 :

- 1) La non justification du crédit
- 2) Les conditions et garantie du crédit
- 3) Délais de mobilisation du crédit
- 4) Taux d'intérêt
- 5) La durée de remboursement

Cette combinaison représente 15% des réponses

- Le reste des combinaisons peu reprises par la clientèle est représenté par la couleur grise sur le schéma .

Analyse :

- les conditions et garantie du crédit représentent le critère le plus important pour 30% des clients questionnés, il est classé en deuxième position dans 59 % des réponses;
- Les délais de mobilisation du crédit représentent le deuxième critère préféré des clients
- Le taux d'intérêt, la durée de remboursement du crédit et la nonjustification du crédit représentent des critères préférés moyennement au même degré .

la Société Générale en mettant en place le crédit « bien être », a pu attirer un nombre très important de clients puisque l'agence de Sidi Bel Abbas compte 3500 clients bénéficiaires du crédit « BIEN ETRE » parmi 4700 en totalité .

Cet engouement porté pour ce type de crédit est lié fortement à ses conditions ainsi qu'à ses délais de mise en place .

Pour plus d'informations voici les conditions et garanties du crédit « Bien Etre » :

- Salaire minimum 20 000 DA
- Durée de remboursement : maximum 36 mois ,
- Taux d'intérêt : 9 %
- Domiciliation de salaire ( prélèvement CCP pour les enseignants et agents de police )
- Ancienneté minimum 1an
- Age maximum 65 ans

**Les délais de mobilisation :**

Pour les clients qui domicilient leurs salaires, la mobilisation du crédit suit la réception du 1<sup>er</sup> salaire .

Pour la convention CCP (1) , le délai maximum est de 15 jours après ouverture de compte .

Ces conditions accessibles ,permettent à la SGA d'accroître le nombre de ses clients donc de sa part de marché ;en effet le nombre de clients demandeurs du crédit BE ne cesse d'augmenter .

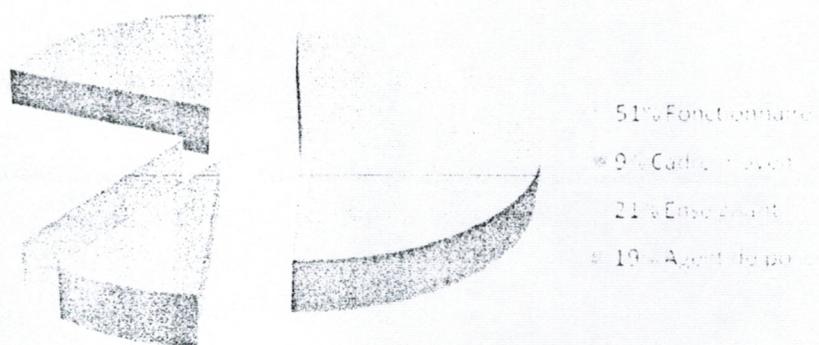
---

(1)CCP : convention signée avec les secteurs sureté et enseignement . la garantie bancaire pour le crédit BE est le prélèvement CCP

2-6 Situation professionnelle et offre bancaire SGA

Figure 10 :

Situation professionnelle



La Société Générale, en proposant le crédit à la consommation « bien être », demande comme garantie une domiciliation du salaire du client.

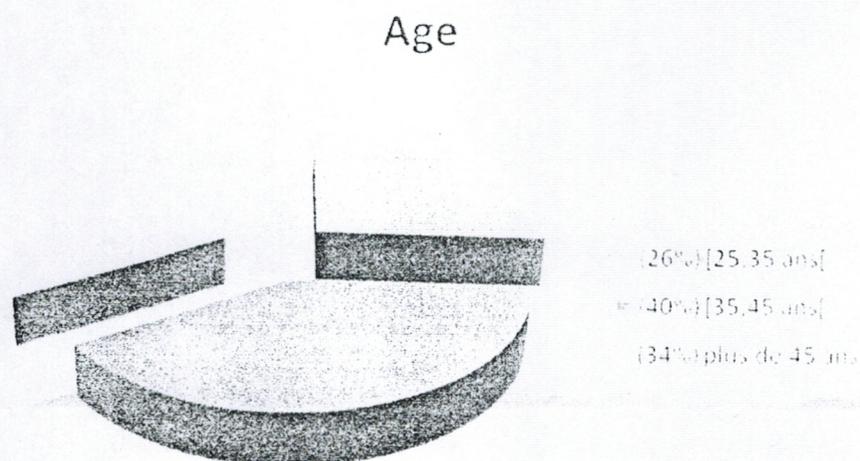
- Les fonctionnaires pouvant domicilier le salaire sont majoritaires, ( voir graphe ci-dessus )
- Les cadres ne représentent que 9% , ceci s'explique par le fait qu'ils perçoivent des salaires relativement élevés, d'où leur faible demande de microcrédits .
- Les enseignants ainsi que les agents de police ne pouvant domicilier leurs salaires ; la SGA a signé une convention CCP qui consiste à prendre comme garantie des prélèvements mensuels

de l'échéance sur le compte CCP au lieu d'une domiciliation du salaire .

- Cette démarche d'adaptation aux spécificités de ces deux sous segments a permis à la société générale d'accroître sa part de marché puisque l'étude a démontré que 40% des clients questionnés sont des enseignants et des agents de police .

### 2-7 Variable age et offre bancaire :

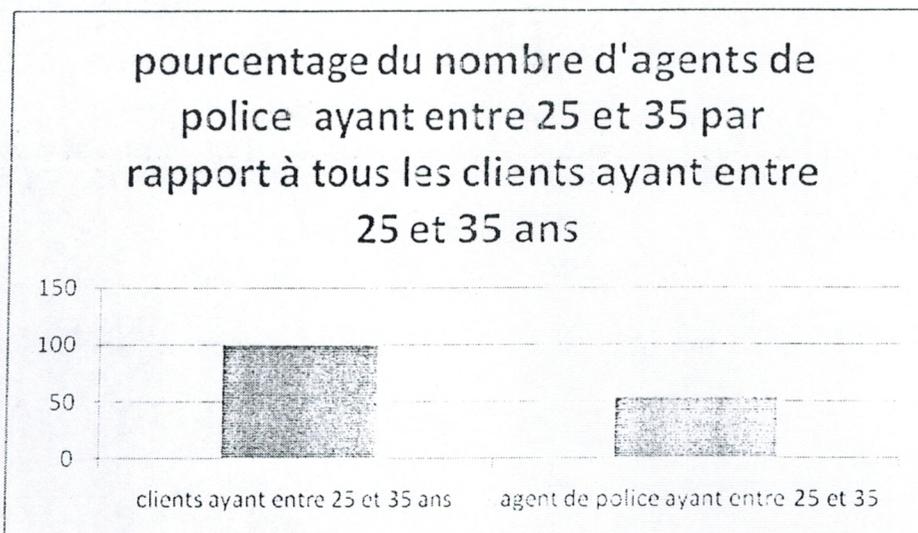
Figure 11 : la répartition des clients selon la variable âge



- Comme représenté sur la figure 11 , les clients Société Générale demandeurs de crédits , se répartissent comme suit :
  - 26% des clients questionnés ont entre 25 et 35 ans .
  - 40% des clients questionnés ont entre 35 et 45 ans
  - 34% des clients questionnés ont plus de 45 ans

REMARQUE : La Société Générale, en signant la convention CCP avec le secteur de la sûreté, a ciblé d'avantage le segment de clients dont l'âge est compris entre 25 et 35 ans .voir graphe ci-dessous

Figure 12

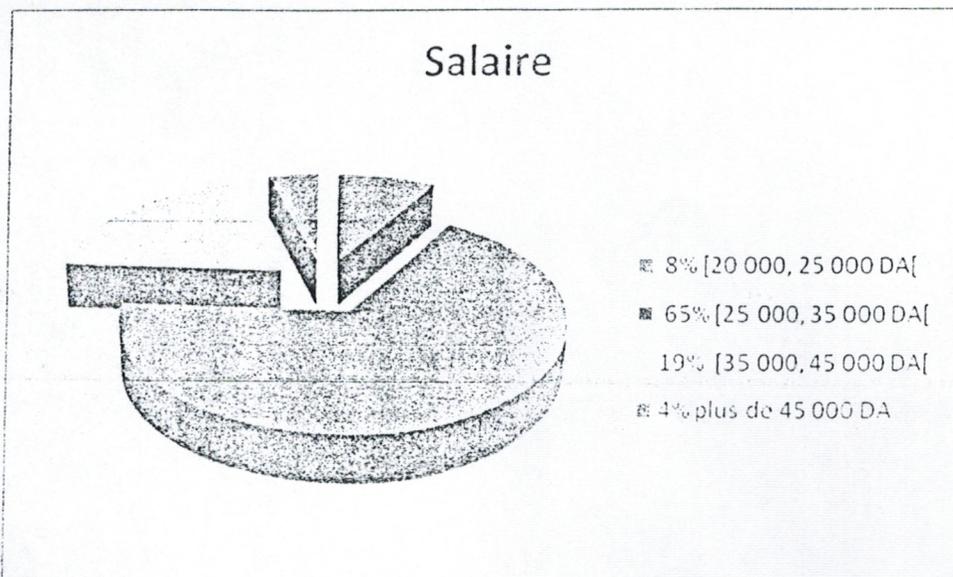


Sachant que les clients dont l'âge est compris entre 25 et 35 ans représentent 26% des clients questionnés, les agents de police (hommes et femmes) représentent 54% de cette part ( voir figure 12) .

prouvant ainsi que la Société Générale, grâce à une adaptation aux spécificités du sous segment « agents de police », a pu accroître sa part de marché .

2-8 La variable salaire et l'offre bancaire SGA :

Figure : 13 La répartition des client selon la variable salaire

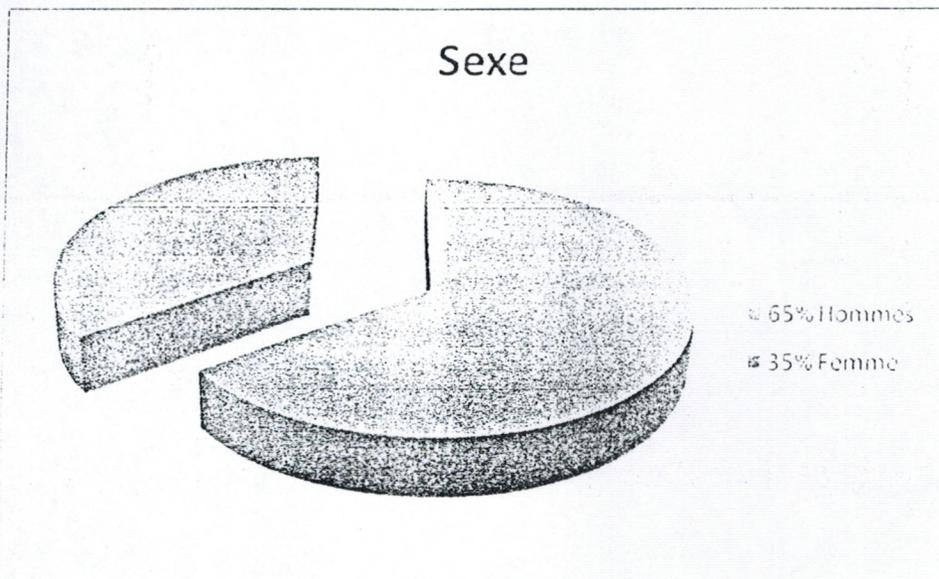


- Comme représenté sur le schéma ci dessus , les clients Société Générale demandeurs de crédits dont le salaire est compris entre 25 000 et 35 000 DA sont majoritaires puisqu'il représentent 65% de l'échantillon questionné ; ceci est du à la mise en place de conditions de crédit très accessibles,(salaire minimum 20 000 DA).

2-9 le segment des enseignantes et l'offre bancaire SGA :

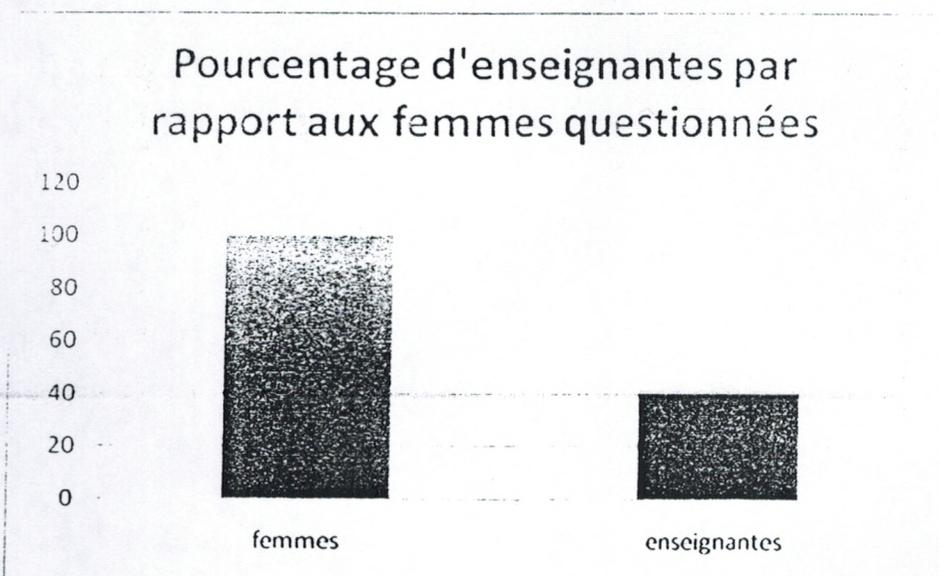
Les femmes représentent 35% de l'échantillon aléatoire enseignantes, voir graphe ci-dessous

Figure : 14 la répartition des clients selon la variable sexe



- il est intéressant d'analyser le nombre d'enseignantes par rapport aux femmes

Figure 15 :



Comme le montre le graphe ci-dessus, les enseignantes représentent 41% des femmes questionnées.

La Société Générale, en servant le segment des enseignants, a pu accroître le nombre de clientes.

Conclusion :

Dotée de moyens importants tant humains que matériels, la Société Générale a mis en place une offre de produits et services variés et innovatrice, que ce soit des produits d'épargne ou de crédits, ainsi que les nouveaux services comme ceux qu'offre aujourd'hui le e-banking (offre monétique, call center), disposant des outils technologiques nécessaires tels que la communication par messagerie électronique. Le Front Office a la possibilité de répondre très rapidement aux clients,

Apportant avec elle son savoir-faire, la SGA a su s'imposer sur le marché algérien, grâce à une stratégie marketing et managériale étudiée et élaborée.

Cette poursuite de développement de réseau est le reflet de sa réussite, une réussite qu'elle doit d'une part à ses politiques de formation, de recrutement d'autre part à ses offres élaborées de produits et services.

Les résultats de l'étude de marché confortent les hypothèses émises.

### CONCLUSION GENERALE :

Les mutations que connaît le secteur bancaire en Algérie sont intimement liées à l'ouverture du marché algérien qui a permis en un laps de temps l'implantation de diverses banques étrangères.

L'ouverture d'agences ne cesse d'augmenter à travers le territoire algérien notamment dans les grandes métropoles en l'occurrence Alger avec ses douze agences société générale, Oran en compte six et d'autres villes qui voient le nombre d'agences se démultiplier.

Nous avons, le long de ce travail, essayé de mettre l'accent sur les facteurs de réussite de ces banques étrangères à travers le premier et le second chapitre.

Le premier reprend les fondements du marketing bancaire, les caractéristiques de services, le processus de servuction en mettant en évidence l'importance majeure de la qualité.

Le marketing bancaire étant en perpétuelle évolution, la GRC (Gestion de la Relation Client), l'innovation, la gestion du multi canal représentent ces nouveaux défis.

Bien maîtriser ces outils mène toute banque sûrement à se différencier par rapport à la concurrence.

En développant le second chapitre, nous avons mis en première ligne l'importance de la connaissance du comportement du client, premier facteur de réussite.

Le client est la raison d'être de la banque. Il est au centre de la réflexion marketing. Bien connaître la clientèle permet de mieux la cerner par conséquent mieux la servir et enfin la fidéliser via plusieurs outils.

Le deuxième facteur de réussite est la maîtrise du management qui fait appel à différents outils :

1- La bonne gouvernance

2- Le knowledge management qui est un des leviers de la productivité ainsi que de la compétitivité puisqu'il consiste à gérer les connaissances en optimisant leurs utilités grâce à des techniques qui permettent d'analyser, d'organiser, de mémoriser et enfin de partager les connaissances et les savoir-faire.

3- Le comportement organisationnel.

Optimiser ce facteur signifie que la banque adopte le concept engineering des mentalités qui consistent à faire du marketing une affaire de chacun afin de conduire progressivement à une adaptation des comportements des responsables et personnels aux attentes de la clientèle. Ceci est possible grâce à une stratégie de ressources humaines efficace qui se base sur une politique de recrutement, de formation et de motivation des plus élaborées pour délivrer un service excellent.

4- La structure organisationnelle.

Composer avec les NTIC est devenu une nécessité plus qu'un choix car l'évolution technologique invite aux changements des habitudes et attentes des clients qui deviennent de plus en plus exigeants en terme de confort, de proximité et de gain.

Les moyens tels que le e-marketing, le marketing one to one permettent de se rapprocher davantage de sa clientèle mais avec la banalisation de la technologie et la standardisation de celle-ci, la banque se doit d'innover pour se démarquer.

Le troisième facteur de réussite développé dans notre étude est l'élaboration d'un mix-marketing étudié et efficace reposant sur les quatre politiques à savoir la politique de produit, politique de prix, de distribution et de communication.

- Le mix-marketing représente le volet opérationnel de toute la réflexion marketing. Donc la réussite d'un plan de mix-marketing est conditionné encore une fois par la connaissance du comportement du consommateur, l'efficacité du personnel de contact qui représente l'interface entre le client et la banque car de par la nature de ses responsabilités le front-office véhicule l'image de la banque, ses valeurs, sa culture...

Le troisième chapitre n'est autre que l'étude de marché réalisée auprès de cent clients de SGA bénéficiant du crédit « bien-être » (crédit à la consommation), qui a permis de dégager les résultats suivants :

Les faiblesses des banques étatiques concernent plus la politique de produit en terme de procédure bancaire et conditions de mise en place des crédits.

Les points forts de la société générale résident premièrement dans sa politique de produit du moment où la majorité des clients estiment que les procédures bancaires sont souples, que les crédits proposés sont très accessibles.

La part de marché acquise par la société générale sur le court terme en est la plus grande preuve (grand public).

Deuxièmement dans sa politique de communication étant donné que l'accueil en tant que vecteur de communication est jugé bon voir très bon, le personnel de contact de la SGA qui est une dimension faisant partie intégrante dans l'élaboration de la politique de produit, de distribution et de communication, est estimé qualifié voir très qualifié.

En définitif nous pouvons dire que les banques qui centrent leur réflexion stratégique et marketing sur le client en adaptant continuellement leurs offres à leurs attentes et disposant de ressources humaines qualifiées, formées et motivées, ainsi que de moyens matériels et technologiques, efficaces et innovateurs, se démarquent clairement des banques étatiques. La société générale en est un exemple concret.

## Bibliographie

### Ouvrages

- DETRIE Jean-Pierre « STRATEGOR : Politique générale de l'entreprise » 4<sup>e</sup> éditions , 2005
- LENDREVIE J, LEVY J & LINDON D., « MERCATOR : Théorie et pratique du marketing » 7<sup>e</sup> éditions DALLOZ ,2003
- BADOUC Michel & TROUILLAUD Elodie.,« Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance » Editions REVUE BANQUE , 2004
- LOVELOCK Christopher , WIRTZ Jochen & LAPERT Denis “ Marketing des services “ 5<sup>e</sup> Editions Pearson Education, 2004
- BERNADET J. P, BOUCHEZ A & PIHIER S. « Précis de marketing »Editions NATHAN , 1997
- EDIGHOFFER Jean René « Précis de gestion d'entreprise »Editions NATHAN, 1997
- LEFEUVRE T, DAVO H, DELMARQUETTE M, HAYAT P, IGMAN J, PASDELOUP C & ROUSSEL P (1999) « Action commerciale » Editions FOUCHER
- BARELIER A, DUBOIN J, DUPHIL F, GEVAUDAN CONTAL N, GRATALOU P, KUHN G, LEVY C, PAVEAU J, SARHAN J.M « EXPORTER : Pratique du commerce international » Editions FOUCHER 1997
- PRIM N , USUNIER J.C « Marketing international : Développement des marchés et management multiculturel » Editions VUIBERT 2004
- KOEHL M, KOEHL J. L, CHAPUT C(1991) « MERCATIQUE : Force de vente » Editions FOUCHER
- DJITLI. M.S.(1998) “ Marketing Editions ” Editions BERTI
- BENHALIMA A (1996) « Le marketing bancaire Algérien »Editions DAHLAB

- BOYER A, HIRIGOYEN G, THEPOT J, TOURNOIS N, VERDINE J .P1997, « Le panorama de la gestion » Editions CHIHAB
- BRACHAND B, LENDREVIE J (1993) « LE PUBLICATOR » Editions DALLOZ
- COUSSERGUES S . (1993) « Gestion de la banque » Editions DUNOD
- DRUKER P .« La pratique dans la direction des entreprises » Editions D'ORGANISATION
- LANGEARD E .(1994) « SERVUCTION : Marketing des services » Editions EDISCIENCE
- American marketing association " Glossaire des termes marketing " ; Chicago 1960
- JUSTEAU J. F, GRABY F.(1989)« Le marketing : Objectifs et méthodes » Editions DUNOD
- MERDAN A. (1996) « Marketing des services financiers » Editions Mac MILLAN PRESS
- VERNETTE E.(2001) « L'essentiel du marketing : Marketing fondamental » Editions D'ORGANISATION
- ZOLLINGER M, LEMARQUE E., « Marketing et stratégies de la banque » Editions DUNOD
- COVA V, COVA B , « Alternatives Marketing » , éditions DUNOD , 2001.
- NICOLA F « l'innovation clef du développement » Seuil , 1995
- BADO M .« marketing management pour les sociétés financières », les éditions d'organisations 1995
- DARPY D , VOLLE P.« comportement du consommateur : concepts et outils» DUNOD ,Paris
- DE COUSSERGUES S ., « Gestion de la banque , du diagnostic à la stratégie », 3<sup>ème</sup> édition DUNOD Paris , 2002
- HOROVITZ J ., « La satisfaction Total du client » inter édition , paris 1994
- LOVELOCK C ., LAPERT D ., « Marketing de Services Stratégie- outils- Management » publi-Union ,Ed,1999

- NOYE D ., « Pour Fidéliser Les Clients »,INSEP 2000,
- OLIVIER F « Services Autour des Produits , enjeux et stratégies » Ed ECONOMICA 1999 .
- KOTLER P et DUBOIS B., « Marketing Management »10<sup>ème</sup> édition, Paris 2000
- HOROVITZ J ., « La Satisfaction Totale du Client » Inter Edition , Paris , 1994
- GADREY J « Services : La Productivité en Question »,Sociologie économique 1996
- AMERICA P, EVRARD R, ROHARD F, SIBAUD B,WEBER D ., « Marketing : stratégies et pratiques » éditions NATHAN

#### Revue

- BENHABIB A, 1995 « Importance stratégique et modèles multi attributs en marketing » Revue administratives et management ENAG N°12
- BENHABIB A . « Marketing bancaire et économie de marche » Revue d'économie A.P.S Alger .1995
- BOUKHAOUA S. 1996 « Le marketing » Revue ECONOMICA
- DEBARGE B. « Repenser l'agence bancaire » Revue Banque N°599 , 1999
- LOUP P. « Le monde du marketing » Revue Française de Gestion N°9
- SEMAPHORE , « l'équipe FOR »journal interne de Société Générale .N°12 Avril 2003
- Dossier « La segmentation de la clientèle », Juin 2004, N° 659, Banque Magazine.
- Dossier « Le marketing bancaire », Juillet-Août 1999, N° 605, Banque Magazine

2-2	La croyance accordée par les clients aux critères : image de marque, niveau de satisfaction, « bouche à oreille », cas société générale.....	119
2-3	L'importance accordée par le client aux banques étatiques ...	121
2-4	L'importance accordée par le client à la société générale.....	123
5	Classement par ordre préférentiel des critères du crédit Bien Etre.	126
2-6	Situation professionnelle et offre bancaire SGA...	130
2-7	Variable âge et offre bancaire SGA.....	131
2-8	La variable salaire et l'offre bancaire SGA.....	133
2-9	Le segment des enseignantes et l'offre bancaire SGA .....	134
	Conclusion générale .....	136-139

#### Travaux universitaires :

- Mr BOUHAFS « la qualité du service bancaire et la satisfaction des clients » Mémoire de magister en Firme bancaire , Université «MUSTAPHA STAMNOULI »Mascara .
- Mr HADJ SLIMANE « La problématique de la communication bancaire en Algérie » Mémoire de magister en Marketing , Université «ABOUBEKR BELKAID» Tlemcen .
- Mr NAIR « MARKETING BANCAIRE » Mémoire de magister en Marketing Management , Institut international de management I.N.S.I.M Oran .

#### Articles :

- Brigitte Auriacombe et Michel Badoc « marketing bancaire et GRC »2004
- BIELEN F et STEPLES C., « intangibilité des services, dimensionnalité et opérationnalisation : phase exploration » W.P.N°87, EPSO/IAG, 2003, 21 pages.
- COVA B. et al., « les innovations marketing en réponse à la montée de l'hédonisme : Articulations avec le CRM ? 3<sup>ème</sup> congrès sur les tendances du Marketing en Europe, 2003, 18 pages.
- DECAUDIN J.M et LACOSTE D., « la communication des entreprises de service : entre théorie et pratiques », actes du congrès, Montréal 2000, 9pages. Voir
- FRISOU J., « pour une approche tangentielle du comportement de fidélité », Congrès sur les tendances du marketing, Venise 28-29 Novembre 2003, 27 pages.
- GATIF AOUI S., « confiance dans la Relation Consommateur-Prestataire de service : une analyse du discours du personnel en contact », Actes du Congrès, Deauville 2001, 26 pages.

- KUTER P., « incertitude du consommateur et Condition d'Apparition ou de Disparition de la Relation avec un Prestataire de services : Exemple des Services Bancaires », Congresso Internazionale "Le tendanze Del Marketing ", Parigi 25-26, Gennaio 2002, 29 pages.
- MARION G., « les concepts de relations et d'interaction au travers des divers champs du marketing », Actes du Congrès, Montréal 2000, 11 pages.
- RICARD L. et ROSENTHAL H., « connaitre ses clients... la perception des clients : une recherche exploratoire », Actes du Congrès, Deauville 2001, 32 pages.
- SABADIE W. et VERNETTE E., "la servuction « On Line » : points communs et spécificité face à la servuction traditionnelle ", 2<sup>ème</sup> journée nantaise de recherche sur le e-marketing, 2003, 31 pages.
- DON PEPPERS et MARTA ROGERS « best practices , maximize customer value "
- Charles O'Reilly et Jeffrey « Hidden Value » Books revue

#### Webographie :

[www.corald.org](http://www.corald.org)

[www.finances.gouv.ma](http://www.finances.gouv.ma)

[www.ladocfranaise.gouv.fr](http://www.ladocfranaise.gouv.fr)

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

[www.fianace.algeria.org](http://www.fianace.algeria.org)

[www.imf.org](http://www.imf.org)

[www.eib.org](http://www.eib.org)

[www.playmendoit.free.fr](http://www.playmendoit.free.fr)

[www.obiblio.fr](http://www.obiblio.fr)

[www.skyminds.net/economie/developement.php](http://www.skyminds.net/economie/developement.php)

[www.psteger.free.fr](http://www.psteger.free.fr)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

[www.cetai.hea.ca](http://www.cetai.hea.ca)

[www.insee.fr](http://www.insee.fr)

[www.cde.4.free.fr](http://www.cde.4.free.fr)

## TABLE DES MATIERES

PAGE

Introduction générale :.....	2-7
CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS DU MARKETING DES SERVICES ET LES DEFIS..	8
DU MARKETING BANCAIRE	
SECTION 1 : Le marketing des services .....	9
1- Définition du marketing .....	9
2- La démarche marketing .....	9
3 - Importances des services .....	9
4- Distinguer le service principal et les services associés .....	10
5- Définir les services .....	10
6- Les caractéristiques des services .....	10
a) L'intangibilité .....	10
b) La simultanéité .....	11
c) La proximité physique .....	11
d) La participation des clients à la production de service.....	12
e) L'hétérogénéité de la qualité des services.....	12
SECTION 2 : le système de fabrication du service et la qualité de service.....	12
1- le système de fabrication d'un service (la servuction) .....	12
a) Le personnel .....	13
b) Le client.....	13
Commentaire sur le schéma.....	14
La qualité des services .....	15
SECTION 3 : L'évolution des fondements du marketing bancaire .....	17
1-Le Marketing Bancaire.....	17
2-Le marketing bancaire de demain .....	19
3-Les défis du marketing bancaire .....	19
4-La gestion de la relation client GRC un enjeu crucial dans le marketing bancaire .....	20
4-1- Définition de la CRM (Customer Relationship Management) ou la GRC .....	22
4-2- Les dimensions du CRM ou GRC .....	22
4-3- Vecteurs d'innovation dans la relation marketing entre la banque et ses clients .....	23
4-3-1- Le multi-canal .....	23
a) La virtualisation de la relation .....	23
b) La fidélisation .....	24

<b>CHAPITRE II : LES OUTILS DE REUSSITE DES BANQUES ETRANGERES</b>	<b>27</b>
<b>SECTION 1 : Connaissance du comportement du consommateur</b>	<b>28</b>
1- Définition du besoin	28
2- Les étapes du processus d'achat pour le consommateur bancaire :...	28
a) Reconnaissance du besoin (décider d'être bancarisé)	28
b) La recherche d'informations	30
c) L'évaluation des différentes solutions et le choix de la banque	31
d) Sentiment post achat	31
e) feed back	32
3- La dimension temps dans la prise de décision achat	32
4- La connaissance du consommateur	33
5- Comment les consommateurs évaluent les services	34
6- La segmentation	35
6-1- Les apports de la segmentation	36
7- Les profils comportementaux	37
- Le client-consommateur	37
- Le client-prospecteur	38
- Le client flux	38
- Le client trafic, qui effectue son choix pour des raisons autres que la proximité	38
- Le client-acheteur	38
8- La segmentation et la gestion du multicanal	39
<b>SECTION 2 : la maîtrise du management</b>	<b>39</b>
1- LA BONNE GOUVERNANCE	40
1-1- Définition	40
1-2- Les acteurs de la bonne gouvernance	40
1-3- Les raisons d'utilité de l'application d'une bonne gouvernance	41
1-4- Les conditions de la bonne gouvernance	42
1-5- Les responsabilités de la direction générale et du conseil d'administration	43
a) Responsabilités du conseil d'administration	43
b) Responsabilités de la direction générale	44
1-6- Fonctions et responsabilités de la direction générale	45
1-6-1- L'audit	46
2- LE KNOWLEDGE MANAGEMENT	46
2-1- Définition	46
2-2- Raisons d'apparition	47
2-3- Application du knowledge management	49

2-4- Objectif du knowledge management .....	50
2-5- Les moyens et les outils informatiques qui facilitent le Knowledge Management.....	50
2-6- Méthodes à suivre pour mettre en place le KM dans l'entreprise.....	51
2-7- Coûts de la gestion des connaissances .....	52
2-7-1 Les coûts d'investissement comprennent .....	52
2-8- Knowledge Management & Stratégie .....	53
2-9- Knowledge management et productivité.....	54
3- COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL .....	55
3-1- L'optique « reengineering des mentalités ».....	55
3-2- L'importance du personnel de service .....	57
3-2-1 La chaîne de profit des services .....	58
3-2-2 Difficultés liés aux emplois nécessitant le contact avec la clientèle.....	59
a) <i>Le cycle de la médiocrité</i> .....	60
b) <i>Le cycle du succès</i> .....	62
3-3- La stratégie de gestion des ressources humaines .....	63
3-3-1- Le recrutement .....	63
3-3-2- La formation efficace du personnel de service .....	64
a) <i>Les connaissances à acquérir</i> .....	65
b) <i>Caractéristiques nécessaires à avoir pour réussir le travail d'équipe</i> .....	66
3-3-3- Motiver les individus .....	66
3-4- Leadership et culture au profit des services .....	68
Conclusion.....	70
3- STRUCTURE ORGANISATIONNELLE .....	71
4-1- Evolution de la structure organisationnelle en fonction des évolutions technologiques .....	71
4-2- La technologie et les systèmes d'informations dans la banque ...	72
4-2-1- La technologie source de connaissances .....	72
4-2-2- Les NTIC et leur importance dans la banque .....	73
4-3- Le marketing one to one .....	73
1- L'identification des clients .....	73
2- La différenciation de chaque client .....	73
3- L'interaction avec son client .....	74
4- La commercialisation du produit sur mesure .....	74
4-4- La remise en question du marketing bancaire .....	75
4-5- Impact des évolutions des NTIC sur les consommateurs .....	76

4-6- L' « e-marketing » .....	77
4-6-1-Secrets d'une réussite d'une politique d'e-marketing .....	79
SECTION 3 : MIX MARKETING BANCAIRE .....	81
1- LA POLITIQUE DE PRODUIT .....	81
1-1- Le conditionnement bancaire .....	81
a) <i>Le support physique</i> .....	82
b) <i>Le personnel en contact</i> .....	82
c) <i>La gestion de la participation des clients</i> .....	82
1-2 L'approche produit-besoin .....	84
1-3-Les besoins de la banque .....	85
1-4- l'approche produit-client .....	85
1-5- L'innovation au cœur de la politique produit .....	86
a) <i>Les innovations de produit</i> .....	86
b) <i>Les innovations de processus</i> .....	86
1-6- Entretenir les produits existants et composer avec les NTIC .....	87
1-7- Le cycle de vie des produits bancaires.....	87
Phase 1 : la phase de lancement .....	87
Phase 2 : la phase de maturité .....	88
Phase 3 : la phase de déclin.....	88
1-8-La politique de gamme et de marque.....	89
a) <i>La politique de gamme</i> .....	89
b) <i>La politique de marque</i> .....	90
2- LA POLITIQUE DE PRIX .....	91
2-1- Le marketing au service de la tarification .....	91
2-2- Le prix psychologique d'acceptation par le client ...	92
2-3- Le choix d'une stratégie de tarification .....	93
2-4- Mix marketing et politique de tarification .....	93
3- LA POLITIQUE DE SISTRIBUTION .....	94
3-1- L'importance de la distribution .....	95
3-2- Les différents modes de distribution .....	97
3-3- Les contraintes des choix de distributions .....	98
3-4- La stratégie multicanaux.....	99
4- LA POLITIQUE DE COMMUNICATION .....	100
4-1- La communication externe.....	100

4-1-1- Définition .....	100
4-1-2- Les types de communication externe .....	101
4-1-3- Les attentes de la clientèle par rapport à la communication.....	101
4-2- La communication interne .....	101
4-2-1- Définition.....	102
4-3- Relation entre communication interne et externe .....	102
4-4- La communication par les logotypes et systèmes d'identification visuelle .....	103
4-5- Les moyens de la communication bancaire.....	103
4-5-1- Le marketing direct .....	103
4-5-2- Les relations publiques.....	105
4-5-3- Le sponsoring et le mécénat.....	105
a) <i>Le sponsoring</i> .....	105
b) <i>Le mécénat</i> .....	105
4-5-4- La publicité sur le lieu de vente .....	106
4-5-5- La publicité .....	106
a) <i>Définition de la publicité</i> .....	106
b) <i>Les objectifs publicitaires</i> .....	107
4-6- La banque et le personnel de contact .....	108
<b><u>CHAPITRE III : ETUDE DE MARCHÉ</u></b> .....	<b>109</b>
1- Méthodologie .....	110
1-1 La définition des objectifs d'enquête.....	110
1-2 L'échantillon.....	111
a) <i>Base de sondage ou population mère</i> .....	111
b) <i>Taille de l'échantillon</i> .....	111
c) <i>La méthode d'échantillonnage</i> .....	112
1-3 La rédaction du questionnaire .....	112
1-4 Le questionnaire .....	113
1-5 Le test du questionnaire.....	116
1-6 L'administration du questionnaire .....	116
1-7 Le traitement de l'information collecté.....	116
a) <i>Le dépouillement des questionnaires</i> .....	116
b) <i>Le traitement des données enregistrées</i> .....	116
2- Les résultats .....	117
2-1 L'importance accordée dans une banque par rapport aux critères : image de marque, niveau de satisfaction, « bouche à oreille ».....	117