

Le Marketing Bancaire Et La Crise Financière

Rihab BEN HAMIDA, ESC Toulouse

15 avril 2012

Introduction :

Depuis 2008, la crise n'a cessé d'être à la une de tous les médias. Elle a commencé par une crise dans le secteur immobilier et elle a évolué en une crise financière mondiale. Il s'agit bel et bien d'une crise économique plus grave que celle de 1929. Licenciements en masse, resserrement du crédit, recul de la consommation, croissances négatives des économies mondiales, faillites de nombreuses entreprises ont conduit à des injections de liquidités sans précédentes. Par ailleurs, les banques, de nos jours, sont orientées de plus en plus vers la sophistication des techniques financières. La spéculation financière est le facteur majeur au déclenchement de la crise. Compte tenu des mutations permanentes que connaît le secteur bancaire, comment le marketing peut-il aider les banques à sortir de la crise ?

Il est d'abord important de comprendre l'évolution du marketing bancaire. Dans un deuxième temps, nous nous focaliserons sur les enjeux du système bancaire et les options stratégiques possibles pour la banque. En effet, nous allons voir les différents types de stratégies bancaires au cours des dernières années. Dans un troisième temps, nous nous intéresserons aux défis aux quels les banques sont confrontées.

1 Évolution du marketing dans le secteur bancaire :

Le développement du marketing revient essentiellement au développement des produits. Toutefois, les services ont des caractéristiques différentes des produits classiques. Ce qui a conduit à la différenciation du marketing des services par des spécificités qui lui sont propres sans équivalentes dans les autres types de marketing.

1.1 L'évolution du marketing des services bancaires :

Le marketing des services bancaires a connu trois phases majeures dans son histoire : une première période instable celle avant 1966, puis une deuxième caractérisée par des mesures de déréglementation allant de 1966 à 1984 et enfin une troisième connue par « l'âge de maturité » à partir de 1984.

Une première période dite « rampante » :

Dans cette phase, la fonction commerciale occupait la deuxième place après la production. Mais dans un contexte de concurrence accrue entre les banques, l'activité de la vente devient de plus en plus importante entraînant aussi la nécessité d'un marketing fort. A cette époque, le

système bancaire connaissait une certaine stabilité. Les banques ont été réparties en trois groupes : la banque d'affaires, la banque de crédit à long et moyen termes et la banque de dépôt. Par ailleurs, le marketing n'était pas encore introduit dans la banque sauf la communication qui était mal utilisée. La politique de distribution était confiée au Conseil National du Crédit (CNC). Quant à la politique des prix, elle pouvait être sujette à poursuite devant la Commission de Contrôle des Banques (CCB). La clientèle bancaire était limitée car la banque avait une image très sévère et pas assez généreuse. Malgré les tentatives de la communication, la banque n'a pas réussi à élargir sa clientèle composée uniquement des entreprises et des hommes d'affaires. Grâce à l'influence de la croissance économique et le besoin accru d'une monnaie bancaire, l'activité bancaire a connu un tournant majeur et le rôle du marketing au sein de la banque s'accroît.

Une deuxième période de croissance du rôle marketing :

A partir des années 60, l'évolution économique et sociale a exigé un effort marketing important pour satisfaire les attentes des clients. Mais ce n'est qu'à partir des années 80 que le marketing commence à se généraliser grâce à un système bancaire devenu concurrentiel. Une première pratique du marketing s'est traduite par l'ouverture massive des guichets.

Une troisième période dite « la banque adulte » :

A partir des années 80, une nouvelle organisation de la banque est apparue. L'innovation technologique, avec l'arrivée de la monnaie carte, et la déréglementation internationale ont perturbé le système bancaire.

Les nouvelles technologies ont aidé à améliorer la rentabilité des banques. En effet, les chèques ont été remplacés par la carte à monnaie moins coûteuse. En 1984, les banques bleues sont apparues. Plusieurs offres étaient disponibles. Mais, après des négociations entre les acteurs du secteur bancaire, ces derniers sont arrivés à créer une nouvelle carte bancaire standardisée dite la carte bancaire CB. Dans ce contexte, le marketing servait d'outil pour permettre ces évolutions.

A partir du moment où le système bancaire devient très concurrentiel, le marketing a commencé à jouer un rôle important. En effet, les banques étaient amenées à segmenter leurs clients. Chaque type de client et de segment doit avoir une offre adaptée.

1.2 La nature du marketing bancaire :

Le marketing bancaire comme le marketing des services est marqué par l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité et la périssabilité. A ces quatre caractéristiques majeures, il existe d'autres caractéristiques spécifiques au domaine financier :

- _ Absence d'identité spécifique.
- _ Dispersion géographique.
- _ Arbitrage croissance et risque.
- _ Fluctuation de la demande et la volatilité.
- _ Responsabilité fiduciaire.
- _ Menace de tarification des services gratuits.

Les années 90 ont connu un développement de nouvelles offres et une segmentation des marchés devenus de plus en plus saturés. A partir de cette période aussi, les services financiers cherchent à comprendre les besoins et les attentes des clients qui deviennent non seulement des consommateurs mais également des acteurs. L'objectif du marketing est de rendre le client au centre des préoccupations de la banque. Les banquiers, dans les années 90, ont tenu compte des conditions conjoncturelles. En effet, cette période était marquée par des réglementations fiscales importantes concernant certains produits comme le livret A. Pour les contourner, les acteurs financiers ont procédé à l'innovation et la création de nouveaux produits qui attiraient les clients pour leur rémunération très élevée (Société d'investissement à capital variable SICAV).

Afin de mieux connaître les besoins des clients, les banquiers s'intéressent de plus en plus au Customer Relationship Management (CRM). A cause de la forte concurrence, ils ont besoin d'un marketing de collaboration afin de renforcer la relation avec les clients. Ce nouveau marketing repose sur l'information, l'immédiateté, l'interactivité, l'individualisation, l'interconnexion, l'intégration et l'itération.

2 La stratégie du marketing bancaire :

Dans un contexte très concurrentiel et à fortes mesures de réglementations (Bâle II et Bâle III), les modes de financement de l'économie ont subi de profondes modifications. Ce qui a beaucoup impacté l'industrie bancaire. Ce nouvel environnement a imposé aux banques d'être très cohérentes dans leurs actions menées par tous les services sur le moyen et le long terme. Cette cohérence nécessite la mise en place d'une nouvelle stratégie tenant en compte des objectifs internes au niveau des prestations et externes au niveau de la communication auprès des clients.

2.1 Une concurrence accrue et multiforme :

Le secteur bancaire est un secteur très touché par la mondialisation des marchés financiers, les nouvelles technologies et la réglementation. Depuis 2007, le marché financier est caractérisé par un phénomène de contagion. En effet, la crise boursière a commencé aux États Unis et a fini par se répandre dans le monde entier.

La phase de déréglementation s'est traduite par le renforcement de la sécurité bancaire et l'amélioration des conditions de fonctionnement des marchés financiers. Elle s'est déclenchée aux États Unis et puis s'est étendue dans d'autres pays avec l'apparition de nouveaux besoins. Le système bancaire devient donc globalisé et la différence entre une banque d'affaire et une banque commerciale se clarifie de plus en plus. De nouvelles formes de concurrence apparaissent entre la banque et les compagnies d'assurances. Cette phase de déréglementation est suivie par une autre phase de réglementation dite « prudente » compte tenue de l'instabilité financière depuis la crise des subprimes. De nouvelles normes doivent être intégrées dans le système bancaire suite à des accords tels que Bâle II concernant le ratio de solvabilité.

De plus, les banques ont été très impactées par le développement technologique de l'information et de la communication. En effet, le progrès de l'informatique et des télécommunications a défini une autre forme de rapport avec les clients puisque les banques vont directement chez eux par l'intermédiaire des ordinateurs et leurs délèguent certaines opérations comme par exemple effectuer de transfert d'argent en ligne.

Par ailleurs, le secteur bancaire est un secteur fortement marqué par l'innovation (dépôt, crédit, moyens de paiements, de nouveaux produits dit produits exotiques). Grâce au développement technologique, on parle de plus en plus de désintermédiation bancaire et l'apparition de nouvelles formes d'intermédiation. Certains métiers évoluent (de la gestion de portefeuille à la gestion de patrimoine) et d'autres apparaissent (la couverture du risque).

A tous ces changements s'ajoute un facteur essentiel qui a joué un rôle important dans le développement du secteur bancaire et financier. Il s'agit de la concurrence à la fois interne au secteur c'est-à-dire les banques entre elles et externe de la part des banques étrangères et de nouveaux acteurs comme les assureurs et les grands distributeurs qui peuvent remplacer les banques dans certaines prestations (cartes privatives par exemple).

2.2 Connaissance du client et plan marketing :

La connaissance du client occupe une place importante dans la stratégie bancaire. La recherche d'information s'étend vers les intermédiaires de la distribution, le personnel, les actionnaires, etc. Ces informations sont devenues essentielles dans la prise de décision. Elles représentent un atout majeur pour la force de vente. Avec la mise en œuvre de la Gestion de la Relation Client (GRC ou CRM) et de la Gestion de la Relation de Distribution (GRD).

La GRC :

Parmi les préoccupations d'une entreprise ou une banque est de fidéliser ses clients. Le CRM intervient donc pour obtenir une connaissance intime des clients et de sélectionner les clients les plus importants et ceux qui sont capables de réaliser 80% du chiffre d'affaires. Son objectif est d'élaborer une relation permanente et personnalisée. En plus du courrier classique, d'autres méthodes de communication ont été adoptées via des SMS, Internet et le Serveur Vocal Interactif (SVI). Le GRC comprend un « back-office » et un « front-office » :

_ Back-office : repose sur un système d'information marketing qui comprend des données internes, des entrepôts partiels de données et des bases de données externes (les panels, les études diverses, etc)

_ Front-office : sert d'interface entre le système d'informations de la GRC et les utilisateurs.

La GRD :

Les commerciaux et les personnels sur les canaux de distribution jouent un rôle très important au sein d'une entreprise ou d'une banque. Comment peut-on améliorer la connaissance du marketing ?

_ La connaissance du client : à partir des études qualitatives (études économiques, statistiques et économétrique) et quantitatives (fournissent des informations sur les attitudes, les goûts, les besoins).

_ La segmentation : afin de mieux analyser les clients et de leurs comportements.

_ Le benchmarking de la concurrence : vise à comparer la banque ou la société par rapport aux autres sociétés dans le même domaine.

Le marketing management vise à définir les orientations stratégiques et à assister la méthodologie et les techniques de la banque. Il contient le marketing stratégique, organisationnel et opérationnel. Son bon fonctionnement revient à élaborer un plan marketing qui consiste à faire des choix à l'avance et à définir les lignes directrices tout en gardant en vue un objectif bien précis. L'objectif du plan est d'orienter l'action. Le plan marketing comprend quatre phases essentielles : la phase de diagnostic et de l'analyse, la phase de la prise de décision, la phase de mise en œuvre des moyens et la phase d'organisation des structures et d'élaboration de procédures de contrôles.

2.3 Des stratégies bancaires et de marketing variées :

Il existe deux familles de banques : la banque commerciale et la banque d'investissement.

La banque commerciale :

Dans cette famille, on peut distinguer entre la banque de détail (retail banking) et la banque des PME. La première est destinée au particuliers en leur offrant des services et des produits adaptés à leurs besoins tels que : crédits, dépôts, produits d'assurance, etc. Cette banque attribue une grande importance à la satisfaction de ses clients et leur fidélisation et ceci en faisant attention à la qualité de ses prestations. Par exemple, la Société Générale a investi près de 260 millions d'euros dans son programme _ 4D _ en 2001 (Dispositif de Distribution multi-canal intégré pour la banque de Détail de Demain). La deuxième est au service des PME en leur finançant et leur aidant à gérer leurs moyens de paiement et de leur trésorerie. La banque des PME a créé des produits attachés aux relations télématiques. Ces produits permettent d'attirer de nouveaux clients grâce aux flux financiers, de déléguer un certain nombre d'opérations aux clients et de mieux maîtriser le risque grâce à leurs systèmes d'information très sécurisants.

La banque d'investissement et de financement :

La banque d'investissement et de financement s'occupe de certains domaines tels que les produits de couverture, la restructuration, la fusion acquisition et des opérations à effet de levier. Dans ce même type de banques, on trouve la banque d'affaires et la banque financière. La banque d'affaires est spécialisée dans le montage de produits sophistiqués dits produits exotiques pris en charge par des équipes d'ingénieries financières et intervient en fonds propres pour assurer une meilleure capacité de financement. Par ailleurs, la banque de financement est une nouvelle forme née grâce aux développements des marchés financiers. Au sein de cette banque, on trouve une nouvelle forme d'intermédiation comme la gestion d'actif. La Société Générale a développé la SGAM (Société Générale Asset Management) qui est spécialisée dans " l'investissement alternatif à haut rendement" tel que les projets immobiliers, les produits structurés (Collateralised Debt Obligation CDO).

Compte tenu de ces métiers de la banque, des choix stratégiques peuvent s'élaborer à partir d'une meilleure connaissance du marché et de la concurrence (Analyse SWOT). Cette analyse

permet détenir des opportunités de conquérir de nouveaux clients, de nouvelles entreprises ou de nouveaux marchés. En effet, durant les années 80, l'objectif primordial des banques était d'attirer les particuliers afin de bénéficier des dépôts. Mais, dans les années 90, elles se sont orientées vers le financement d'opérations immobilières. De nos jours, les banques se sont intéressées aux spécificités de chaque type métier des particuliers pour développer et adapter leurs services et leurs produits. De plus, elles ont gagné de nouvelles parts de marchés aussi bien des PME dont le risque est assez important ainsi que des activités du marché telles que le développement de filiales de gestion d'actifs, de fusion acquisition et également le positionnement sur les principales places financières. Par ailleurs, les banques passent par des cycles de croissance et parfois elles ont besoin de se réorienter ou de se concentrer sur les activités considérées comme porteuses. En effet, certaines banques préfèrent procéder à des désinvestissements c'est-à-dire vendre certaines activités pour générer des ressources pour se développer en déployant d'autres moyens. La banque commerciale comme la banque d'investissement et de financement donne une place importante à leurs clients et essaie de répondre à leurs besoins en mobilisant leurs compétences. Pour satisfaire les attentes des clients, les banques doivent avoir une connaissance approfondie de leurs métiers. Ainsi, elles peuvent détecter plus facilement les besoins des clients. Elles doivent aussi faire la différence entre les compétences qui permettent de créer un avantage concurrentiel et celles qui permettent de donner une meilleure valorisation des produits pour le client. Dans cette optique, les compétences de gestion de risque et la distribution sont considérées comme porteuses d'avantages concurrentiels. En effet, savoir choisir et sélectionner ses clients est devenu primordiale dans la banque pour diminuer le risque de défaillance des établissements ou des personnes avec lesquels elle traite. Pour cette raison, les banques ont mis en place des techniques de sélection de clients pour mieux gérer le risque. Elles disposent des moyens de scoring et de recouvrement leur permettant de dégager de la valeur. Suite aux accords de Bâle 2, une nouvelle approche du risque est apparue. En effet, le risque est devenu plus individualisé avec la possibilité d'augmenter les taux pour les clients les plus risqués afin de se couvrir. Outre que la gestion du risque, la distribution représente aussi un avantage concurrentiel. Elle n'est pas seulement un outil marketing. Mais, également, elle joue un rôle considérable dans la stratégie globale de la banque. En effet, les banques utilisent des canaux de distributions très variés. Grâce à ses canaux, le client peut évaluer le rapport qualité/prix des produits et des services qu'il reçoit. Le choix du canal de distribution est déterminé suivant le genre de la clientèle, la structure des coûts et le modèle du marketing.

Par ailleurs, il existe d'autres compétences plus basiques au sein de la banque telles que les systèmes d'information et l'image de la marque. Les banques sont toujours avides d'informations. Elles veulent recueillir le maximum d'informations sur leurs clients afin de mieux cibler les offres et de mieux anticiper le comportement et les besoins des clients. Plusieurs systèmes d'informations se sont développés pour construire des entrepôts de données (datawarehouses) et les exploiter par les techniques d'exploration de données (data-mining). La Société Générale, avant d'accepter et d'effectuer des transactions avec un nouveau client, doit passer par la procédure de KYC (Know Your Customer). Cette procédure, permettant de rassembler des informations sur les clients, est très efficace pour mesurer leurs risques de défaut.

En outre, les banques soignent leurs images en mettant en œuvre leur sérieux surtout parce qu'il s'agit de leur propre argent. Elles intègrent l'aspect de l'éthique et de la déontologie dans leurs relations. Ces nouveaux concepts deviennent le centre de la communication bancaire afin de renforcer leurs images et suivre certaines règles imposées par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Les banques cherchent non seulement à répondre aux besoins des clients mais également à suivre leurs évolutions. Cette volonté de capter des flux financiers se traduit par le rassemblement d'un certain nombre de métiers autour d'une catégorie de client. La gestion de patrimoine est l'un des métiers visant à créer des offres globales pour les particuliers et les clients et au développement d'une clientèle de masse. Depuis les années 80, elle est devenue une discipline à part entière déployant une stratégie marketing. Cette stratégie a pour mission de valoriser l'image de vendeur de produits financiers. Ce dernier est en charge de transmettre les demandes des clients aux ingénieurs de patrimoine pour créer ou adapter des produits déjà existants. L'ingénierie financière est souvent soutenue par une équipe marketing chargée de rédiger des brochures et des présentations pour les mettre à la disposition des clients et pour soutenir l'argumentaire des vendeurs.

3 Les défis stratégiques :

Le marché bancaire est devenu de plus en plus ouvert et concurrentiel. Plusieurs banques françaises, ayant une expérience considérable, sont devenues les leaders sur ce marché au niveau national et aussi dans la zone Euro. Nombreux sont les indicateurs financiers qui en témoignent. On peut citer le Return On Equity (ROE) qui mesure la performance financière, le coefficient d'exploitation calculé à partir des frais généraux et le Produit National Brut (PNB), etc. Ces indicateurs permettent de prévoir le futur et définir les stratégies adaptées. Par ailleurs, la mise en place d'un marketing orienté vers le client et d'une politique de tarification ainsi que l'exploration de nouveaux débouchés ont pour objectif de développer le PNB.

Suite aux successions des crises financières ces dernières années, les banques doivent faire face à un défi majeur celui des coûts d'exploitation. En effet, l'une des conséquences majeures des crises se manifeste dans le manque de possibilité de donner des prêts. La première préoccupation des banques, aujourd'hui, est de garder leurs clients et surtout de satisfaire leurs besoins. Mais avec des budgets alloués à la communication et au marketing, devenus de plus en plus restreints, les établissements bancaires s'appuient sur le CRM dans leurs stratégies. De plus, au niveau du fonctionnement du système bancaire, ils doivent assurer la coordination interne et externe entre les différentes entités pour garantir un service de qualité à leurs clients.

3.1 Réorganisation du système bancaire :

Le modèle bancaire a évolué vers des groupes financiers globaux ayant de nombreuses filiales spécialisées. Ce modèle a été facilité grâce aux mouvements de fusions et d'acquisitions entre

plusieurs banques. Ce genre d'opération a été poursuivi pour deux raisons essentielles : la réduction des coûts et les synergies.

Au cours de ces dernières années, plusieurs opérations de fusion ont été effectuées donnant naissance à de grands groupes financiers tels que Citi Group (fusion de Citi Bank et Traveler Group). Suite à ces mouvements, des synergies ont été mises en œuvre pour faciliter la phase de création de produits financiers et la phase de leurs distributions par le réseau d'agences.

Grâce à cette opération de fusion, quand les marchés vont mal, les groupes bancaires qui ont adopté une stratégie de diversification des métiers donnent les meilleurs résultats. Cette stratégie dévoile aussi la complémentarité entre les métiers. Pour cette raison, la Société Générale et le Crédit du Nord se sont rapprochés. Par ailleurs, il existe une autre raison des fusions : les économies des coûts. En effet, la fusion entre plusieurs banques permet de réduire les coûts fixes. Toutefois, le coût social reste élevé. Ce qui a nécessité une nouvelle restructuration du secteur en rapprochant des banques ayant une clientèle similaire et une couverture du réseau d'agence plutôt urbain.

Un nouveau modèle bancaire est apparu. Ce modèle est caractérisé par sa multi spécialisation. En effet, chaque métier de la banque a évolué. Elle vise un plus grand niveau de professionnalisme et nécessite une meilleure gestion du risque financier, technique et opérationnel. Cette spécialisation a conduit à une nouvelle segmentation stratégique. Trois groupes de métiers émergent : les product formulators (banques concepteurs de produits), les customers Gateway (banques distributeurs, exemple : American Express Bank) et les Industry Servicers (banques prestataires de services). Cette nouvelle organisation exige une identification claire des métiers afin de mieux répartir les coûts. Le défi, aujourd'hui, de la banque « universelle » n'est pas simplement de rassembler tous les produits et tous les canaux de distributions mais surtout de mieux gérer la chaîne de valeur partant du système d'informations jusqu'aux canaux de distribution.

3.2 Du marketing de qualité au marketing de légitimité :

Le marketing joue un rôle très important dans la vente des produits aux clients. Au sein des institutions financières et bancaires, il est chargé, en plus, de fidéliser les clients et surtout de créer une image positive de leurs sociétés grâce à un « buzz » très favorable.

Nombreuses sont les banques telles que Merrill Lynch et les sociétés d'assurance qui reposent sur la stratégie marketing afin de développer la qualité de leurs produits et leurs services. Cet intérêt pour la qualité est accru pour trois raisons :

_La rentabilité : Merrill Lynch a chargé près de deux cents équipes de qualité de réduire les erreurs afin de réaliser des gains de productivité en période de crise. En effet, cette stratégie lui a permis d'économiser près de cinq millions d'euros.

_La concurrence : L'apparition de nouveaux acteurs sur le marché financiers a amplifié la concurrence. Afin d'éviter le risque de déclin pour certaines banques, ces dernières doivent faire attention à la qualité des produits et des services proposés.

_L'évolution des attentes de la clientèle : Avec le développement des divers modes de rencontre entre les clients, il est devenu nécessaire de renforcer la qualité des services. En effet, les clients sont de plus en plus sensibles aux erreurs et aux incidents.

Les marchés financiers sont devenus très concurrentiels. Pour une banque, il ne s'agit non seulement d'améliorer leur politique de qualité mais également d'atteindre la légitimité. L'attitude d'une institution financière doit paraître comme légitime dans son environnement car le client accorde une grande importance au rôle éthique et social des entreprises en face de lui. Pour cette raison, les institutions financières doivent construire leurs images sur une démarche éthique. Selon MM. Jean Charles Chébat et Michel Langlois, « les banques doivent mettre en place une politique efficace reposant sur les 5 C : Communiquer, se Commettre, Coopérer, Créer un climat de qualité et Créer une culture de qualité ».

3.3 Marketing et développement durable :

Après avoir intégré les notions de « paternaliste » et de « citoyenne » dans leurs discours, les institutions financières et les banques deviennent aujourd'hui socialement responsables. Elles prennent en compte les conséquences de leurs activités sur l'environnement. Cet engagement de la part des sociétés exige une adaptation du marketing. En effet, les consommateurs deviennent exigeants en termes de choix des produits. Ce qui impacte profondément la chaîne de production et de distribution tout en tenant compte des principes du développement durable. De ce fait, la mission du marketing est d'aider les banques et les institutions financières à élaborer une politique solide répondant à la problématique du développement durable. Le marketing doit s'intéresser à l'intérêt de l'investissement socialement responsable (ISR), réaliser le degré d'influence des intervenants tels que les ONG, prévoir les changements de réglementation à l'échelle nationale ou internationale et mesurer l'impact de l'ISR sur les produits et les services.

De nos jours, cette approche éthique a beaucoup influencé les attitudes des banques et des institutions financières. En effet, plusieurs sociétés telles que AXA, Société Générale et la BNP Paribas s'attribuent des valeurs qui les différencient des autres sociétés et qui leurs permettent de rassembler leurs « tribus » tout autour. Par ailleurs, cet engagement aux thèmes du développement durable permet de limiter les risques en respectant l'éthique financière.

3.4 Un Marketing et une offre orientés vers le client :

Chaque offre, pour être constituée, doit passer par la chaîne de valeur spécifique à chaque produit et à chaque service. Chaque service de cette chaîne doit optimiser sa propre rentabilité et ses propres coûts. Selon l'importance de chaque activité, certaines peuvent être externalisées ou sous-traitées. Mais, cela doit répondre aux mieux aux exigences et aux besoins de clients. Ainsi, plusieurs opérations d'externalisation et d'alliances se sont opérées.

Au cours de ces trois dernières années, on a assisté à de nombreuses opérations de ce genre par de grandes banques mondiales dans le but de réduire les coûts. Par exemple, Bank of America qui a signé un contrat avec EDS pour avoir des prestataires de services informatiques. De plus, le back office devient un sujet d'externalisation. En effet, les banques délèguent la prise en charge de métiers comme la conservation des titres. Toutefois, cette stratégie a montré ses limites parce que la mesure des bénéfices de telles opérations est très

difficile. C'est la raison pour laquelle le système a évolué vers des opérations de partenariats et d'alliances.

Plusieurs contrats de partenariats ont été conclus ces dernières années. Les banques avaient pour deux raisons essentielles : les besoins en capitaux pour satisfaire les attentes et les exigences de leurs clients et les opérations de fusions devenues plus risquées. Par ailleurs, les partenariats entre les banques elles même ou les banques et les établissements financiers ont pour objectifs d'augmenter les revenus, de partager les dépenses et surtout de se diversifier.

Avec ces stratégies de diversifications et d'alliances, les établissements bancaires ne possèdent plus de frontières bien précises. Face à cet élargissement du secteur, les banques doivent mieux coordonner les différentes structures et les différents métiers tout en gardant comme objectif la satisfaction des clients. Pour cette raison, un nouveau système générateur de valeurs doit être mis en place. Grâce aux technologies de l'information, le contact entre les différents acteurs est devenu plus facile. Ce nouveau système doit être rapide et réactif face aux exigences des clients. Chaque activité doit générer de la valeur et l'ensemble de ces activités doit répondre à un besoin plus important et réaliser des bénéfices plus importants.

Pour un meilleur fonctionnement de ce nouveau système, quelques outils de coordinations sont envisagés. Le travail en équipe entre les membres de la même équipe ou bien entre des équipes différentes occupe une place importante au sein de la structure bancaire. En effet, les banques cherchent à favoriser la communication au sein d'une même équipe et entre plusieurs équipes et à les rassembler autour d'un même projet ou d'un client. De plus, le système d'information doit être adapté aux nouvelles structures. La mise en place d'un système orienté plus vers les clients nécessite des systèmes d'information plus performants contenant des sources d'informations internes et permettant de consolider ces données et d'avoir des indicateurs généraux pour la direction.

3.5 Nouvelle organisation marketing :

Face à l'évolution des marchés financiers et des attentes des clients, le marketing doit s'adapter et doit, lui-même, subir quelques réformes. Ces réformes peuvent être aussi bien sur le niveau opérationnel que sur le niveau fonctionnel. En effet, il ne faut pas hésiter à former le personnel au « sens du client » et au « e-marketing ». De plus, le marketing doit développer l'interactivité des clients à travers le Web2 et la création de blogs. Il faut qu'il intensifie son intervention sur les réseaux sociaux tels que Facebook et Twitter et il doit contribuer au développement de la communication interne et externe surtout en période de crise.

Par ailleurs, le principe de l'organisation matricielle par projet doit être adopté par les banques et les institutions financières. Dans ce genre d'organisation, le choix de personne se fonde sur sa capacité à évaluer et répondre de façon efficace et rapide aux différents problèmes auxquels une société peut être confrontée. Cette nouvelle structure est nécessaire dans les projets marketing. Elle met en collaboration des équipes différentes telles que le marketing, la vente, l'informatique et aussi la gestion des ressources humaines.

3.6 Outils marketing à améliorer :

Afin de relever les défis aux quelles les banques sont confrontées, il est urgent d'améliorer les outils marketing déjà existants tels que le CRM. En effet, le système actuel du CRM doit être développé pour aboutir à un autre système plus fiable contenant des informations et des données utiles sur le plan opérationnel. Il doit avoir comme priorité de répondre aux besoins des clients et non pas seulement la résolution de problèmes internes de la banque. Il faut aussi qu'il tienne compte de l'évolution des métiers de la banque. De plus, il faut créer un système de GRD dans le même principe que le CRM et coordonner entre les deux systèmes.

Par ailleurs, il faut développer le système de la distribution multi-canal de sorte qu'il devienne plus pertinent. Le marketing a pour mission de rendre les centres d'appels plus opérationnels. Il conviendrait aussi de créer des marques différentes de distribution surtout dans un contexte où les réseaux deviennent de plus en plus en concurrence offrant les mêmes produits et services auprès de la même clientèle.

La crise économique et financière, été 2011, a beaucoup impacté l'image de la banque. En effet, l'exposition à la dette grecque de plusieurs banques françaises comme la Société Générale et BNP Paribas a pour conséquence de les fragiliser et de diminuer de leurs fiabilités. Ce qui rend le risque de manque de liquidité et de faire défaut très probable. Face à cette situation, les investisseurs ne font plus confiance à certaines banques. Ainsi, ils diminuent leurs investissements. De cette façon, l'image de plusieurs banques s'est dégradée. Pour aider les banques à bénéficier d'une image forte, le marketing joue ici un rôle considérable dans la création d'une politique de marque efficace.

En outre, les pratiques traditionnelles du marketing doivent évoluer. En effet, aujourd'hui, il ne s'agit plus de trouver une réponse aux attentes et besoins des clients. Il faut aller plus loin. Le marketing doit prendre en compte trois éléments essentiels à la fois : créer de la valeur conjointement pour la banque et le client, faire attention à la concurrence et s'adapter aux nouvelles technologies. Il doit être original et proposer de nouveaux produits. Il doit aussi définir de nouveaux champs de prospections.

Grâce au développement des technologies de l'information et de la communication, le client devient de plus en plus un conso-acteur très exigeant et veut éviter d'écouter des messages inintéressants. Le rôle du marketing revient à attirer l'attention du client et le faire rêver. « Le consommateur devient un conso-acteur. Il doit constamment être reconquis à travers une politique de fidélisation orientée vers un souci permanent de satisfaire ses désirs ». Pour cette raison, il faut dépasser le marketing d'interruption, qui est très coûteux, et évoluer vers le permissing marketing. Ce dernier permet de communiquer avec des clients acquis ou ceux qui donnent la permission. Dans un environnement très compétitif, le permissing marketing a non seulement pour objectif de répondre aux besoins des clients mais aussi de rendre les banques plus innovantes. Cette nouvelle forme de marketing doit être appuyée par un système de la Gestion de la Relation Client (GRC) très pertinent.

Depuis 2008, un nouveau concept de marketing émerge. Il s'agit de la stratégie « Océan bleu ». Cette stratégie est adoptée par quelques banques se trouvant dans un contexte saturé. Les banques doivent revoir leur stratégie d'innovation et créer un business model basé à la fois sur l'innovation et la valeur. L'approche Océan bleu qui est une méthode proposée par Chan Kim et Renée Mauborgne, permet de réaliser une valeur supplémentaire et créer un nouvel espace de marché.

Conclusion :

Pour aider les banques à sortir de la crise, ces dernières doivent adopter une stratégie et un marketing orientés vers les clients. Avec la succession des crises, l'image traditionnelle des clients de la banque a changé. Ils ne sont plus de simples dépositaires d'argent mais ils deviennent de plus en plus des conso-acteurs très exigeants. Ils ont gagné l'avantage d'obtenir des offres « sur mesure » selon leurs besoins. Dans un contexte de crise, les banques placent la satisfaction de leurs clients au centre de leurs préoccupations. Une meilleure maîtrise des systèmes d'informations, des bases de données et du data-mining devient ainsi très urgente. Ce qui permettrait les banques de réaliser des segmentations plus fines et plus pertinentes. Par ailleurs, le développement de la fonction marketing-vente en affectant cette fonction à des personnes ayant les compétences nécessaires en matière de distribution et de segmentation est plus que nécessaire. La formation est la solution adaptée puisqu'elle s'occupe essentiellement de la démarche commerciale, de l'utilisation de nouveaux canaux et d'approche relationnelle client.

Bibliographie

[1] **LENDEVRIE Jacques, LEVY Julien, LINDON Denis**, *Mercator* (2009) Dunod.

[2] **BADOC Michel, TROUILLARD Elodie**, *Le marketing bancaire et de l'assurance* (2009) Revue Banque Edition.

[3] **Article : BADOC Michel, BEAUVOIS COLADON Marc**, *Rénover le marketing bancaire*.

[4] **Article : BADOC Michel**, *Stratégie de l'océan bleu*.

[5] **Article : BADOC Michel**, *Du sens du client au marketing de la permission et du Désir*.