UNIVERSITÉ MONTESQUIEU BORDEAUX 4

LICENCE PROFESSIONNELLE BANQUE
GROUPE FORMAPOSTE

Marketing Bancaire

PLAN DE COURS

PARTIE I : Marketing Bancaire

Spécificités du Marketing Bancaire

- Définition du marketing ?
- Spécificités du marketing bancaire ?

PARTIE 2 : L'intérêt de la planification marketing dans la banque

Plan marketing utilisations et avantages.

- Qu'est ce qu'un plan marketing ?
- A quoi sert un plan marketing ?
- Quels sont les avantages que présente un plan marketing ?

Typologie et efficacité d'un plan Marketing.

- Quelle est l'efficacité d'un plan marketing ?
- Quelle typologie pour le plan marketing ?
- Quel est le contenu d'un plan marketing ?

Partie 3 : Les outils marketing de la banque

- La politique de produit / service
- La politique de prix
- La politique de distribution
- La politique de communication

Partie4: Le Choix Stratégique

- La détermination des objectifs
- Choix des clients – cible
- L'élaboration d'une stratégie de développement et de Croissance
- L'élaboration d'une stratégie d'optimisation du portefeuille de la banque

partie 5: Marché et Environnement

- L'environnement
- Le Marché
- Comportements des consommateurs

Partie 6 : L'information et l'Etude de Marché

- Etude de Marché
- L'information

PARTIE 1:

LE MARKETING ET LES SPECIFICITE DU MARKETING BANCAIRE :

Définir le concept Marketing serait très ambitieux étant donné les nombreux essais effectués par tous les adeptes du Marketing.

Ainsi, Yves Chirouze définit le Marketing comme **« un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés voire de les créer, de les conserver et de les développer »** ([1])

D'après la définition, on retiendra que le marketing est présenté comme étant :

- Un état d'esprit.
- Un ensemble de moyens, d'actions et de techniques
- Une conception du management dont son but est de créer, de conquérir, de conserver et de développer le marché de l'entreprise afin de satisfaire les besoins de leurs clientèles.

De son côté Philip Kotler, définit le Marketing comme : **« l'Analyse, l'organisation, le planning et le contrôle des activités, des stratégies et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le consommateur en vue de satisfaire les désirs et les besoins de groupes de clients sélectionnés de façon rentable » .** (2)

Ainsi ; on définit le **Marketing Bancaire** comme étant « l'application de la démarche et des techniques marketing à l'activité bancaire » (3).

Les définitions du Marketing impliquent de reconnaître que la production n'est plus une fin en soi, mais un moyen au service de la satisfaction des besoins de la clientèle qui devient la principale source de création et de promotion des produits et services. Aussi cette notion doit servir de base à un changement d'état d'esprit dans nos banques et nos entreprises.

(1

Le Marketing Bancaire et ses spécificités :

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

- Comme le Marketing des achats, il agit en **amont** pour collecter les ressources auprès des fournisseurs des capitaux. Ces ressources seront transformées pour être distribuées en **aval** auprès de la clientèle bancaire (demanderesse de capitaux).

- Comme le Marketing industriel, le marketing bancaire traite avec des entreprises, cible auprès de laquelle la banque collecte et distribue des capitaux.

- Comme dans le cas du marketing des produits de grande consommation, les banques gèrent une gamme de produits qui sont destinés à une clientèle de particuliers donc à une population très nombreuse[1].

Ajoutons à ces spécificités des caractéristiques intrinsèque qui influencent d'une manière directe le marché de la profession et de ce fait le marketing bancaire marqué par :

- La forte réglementation étatique et interprofessionnelle (la banque n'est pas maîtresse de son offre, ni de ses prix entre autre l'influence de la politique des gouvernements).

- La notion du risque est très forte (manipulation de l'argent).

- La position de la banque demeure forte pour vendre (crédit), mais faible pour acheter (ressources).

- Le manque de protection à l'innovation (pas de brevet possible entraînant une certaine difficulté pour différencier ces produits de façon durable).

- Le degré de culture du client, lorsqu'il s'agit des particuliers, demeure souvent faible face à l'aspect abstrait de certains services bancaires.

- L'existence d'une relation permanente entre la banque et ses clients (contacts aux agences) ([1]).

[1] Y le Golvan, « Dictionnaire Marketing Bancaire assurance » opcit ,p77.
[1] Michel(Badoc), Marketing Bancaire application pour siége et agences des banques, opcit, p43.

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

Cette dualité qui nécessite d'intervenir sur le marché aval et sur le marché amont souligne l'importance pour la banque d'élaborer une politique qui doit impérativement s'articuler sur un **plan marketing.**

PARTIE 2 :

L'INTERET DE LA PLANIFICATION MARKETING DANS LA BANQUE

- ***Quelle est l'intérêt de la planification Marketing pour la Banque ?***

Multiples sont les intérêts qu'un plan marketing procure pour les entreprises et les banques en particulier, Nous avons retenu les sept éléments suivants :

- orienter l'institution vers l'action ;
- préparer l'entreprise à affronter l'avenir ;
- éviter de commettre des erreurs classique dans la prise de décision ;
- lier les décisions aux moyens ;
- savoir où on veut aller et le faire savoir ;
- permettre une meilleure coordination des efforts ;
- fournir des bases pour le contrôle et l'audit interne.

PLAN MARKETING UTILISATIONS ET AVANTAGES

- ***Qu'est ce qu'un plan Marketing ?***

-

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

- ***A quoi sert un plan de Marketing ?***

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

[1] Michel (Badoc) « Marketing Management pour la banque et l'assurance européennes »les éditions d'organisation,paris 1986, p78.

- ***Quels sont les avantages que présente un plan marketing ?***

Un plan Marketing présente d'innombrables avantages principalement :

- la préparation d'un plan marketing commence par une analyse de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue et prend conscience des nouvelles données, de ce fait, il lui faudra s'adapter si elle veut survivre.

- La planification permet à l'entreprise d'utiliser ses ressources (capitaux, humains, moyens) dans les domaines d'activité offrant les plus grandes possibilités de développement.

- Le plan favorise le choix et la poursuite en commun d'objectifs définis par tous ceux qui participent à la gestion commerciale de l'entreprise comme il permet d'éviter le déploiement vain des énergies en concentrant les efforts vers des buts précis déterminés au préalable.

- Le plan permet d'évaluer la gestion par comparaison avec des objectifs établis, par rapport aux résultats antérieurs, il est l'instrument actif et dynamique de la gestion de l'entreprise ou de la banque.

- Le plan fournit à la direction un cadre de travail facilitant ainsi les prises de décision et oblige les responsables à s'organiser et à agir en commun afin d'appréhender des désagréments qui puissent en découler.

TYPOLOGIE ET L'EFFICACITÉ D'UN PLAN MARKETING

- ***Quelle est l'efficacité d'un plan marketing ?***

Afin d'assurer son efficacité, le plan marketing doit être :[1]

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

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

- Le plan marketing est un processus logique ; il ne prétend pas résoudre tous les problèmes, ni être le garant de la réussite ; toutefois il oblige les responsables à réunir toutes les informations, de ce fait ils sauront l'isoler et mesurer par anticipation les conséquences possibles de cette omission ;

[1] Kalache Fatma Zohra, mémoire DESS Marketing, le Plan Marketing, ISGP, 2000 .

- Il ne faut pas confondre l'établissement d'un plan marketing avec l'établissement des budgets annuels, prévisions de ventes ou encore les programmes commerciaux.

- Le plan marketing porte sur des marchés, des produits, les objectifs, à moyen terme et des moyens de communication ;

- Le plan marketing n'est ni rigide ni statique, il convient d'être adapter régulièrement par rapport aux circonstances (résultats obtenus, écarts / prévision et des informations recueillies sur le marché…) il est élaboré sur 5 années;

- Il privilégie la coordination et la communication au sein de l'entreprise ;

- Il détermine les délégations de l'autorité et des responsabilités dans un cadre prévu ;

- Prépare et anticipe les actions et décisions des centres de responsabilités ;

- Se bâtit à partir de variables mesurables telles que, les prévisions de ventes et l'évolution du marché.

 Quelle typologie pour le plan marketing ?

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

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

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

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

La planification marketing à moyen terme (*jusqu'à cinq ans*) compromis entre les deux, peut être considérée comme un processus par lequel on agrége les plans fonctionnels[1].

[1] Michel (Badoc), la marketing bancaire, opcit, p112.

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

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

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

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

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

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

- Quels sont les objectifs à long terme de l'institution ?

Quels sont les produits et services qui vont ou ne vont pas se démoder ?

- Quand remplacera t-on ces produits et services, et par quoi ?
- Quels sont nos marchés ?
- Quelles sont les parts de marché que nous voulons atteindre ?
- Comment y parvenir ?

- ***La planification en fonction de la spécificité des problèmes à résoudre :***

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

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

Il est à mentionner que les différentes catégories de plans sont mises simultanément en œuvre quel que soit leur nombre, il importe de les assembler dans un plan globale et de les coordonner afin d'assurer une cohérence générale à l'entreprise. Voir schéma [1]

- ***Le contenu d'un plan marketing***

Le plan marketing comporte généralement quatre rubriques :

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

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

[1] Michel Badoc, le marketing bancaire., opcit p113.

PARTIE 3 : Les Outils Marketing de la Banque

La Politique de Produit / Service :

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

- La suprématie de l'optique technicienne sur le commercial dans la conception des produits et services nouveaux.

- L'importance des pouvoirs publics dans la création et la disparition des produits et ce, de par leur influence, définissent, contrôlent et modifient.

- La participation des clients à la réalisation de services à la servuction

Cependant l'homme de marketing bancaire doit cesser de penser au client à partir des produits « conception purement commerciale » que la banque propose (plusieurs échecs constatés en Europe) ou d'une optique essentiellement technique mais comme de véritables facteurs du « marketing-mix » destinés à satisfaire les besoins décelés auprès de la clientèle cible choisie [2] . Aujourd'hui un bon placement pour être apprécié de la clientèle doit être paré de trois vertus : **la *liquidité*, la *sécurité* et le *rendement.***

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

- **III.1 La création de nouveaux produits :**

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

  - ***III.1.1 La notion de besoin*** : l'analyse des besoins de la clientèle dans le domaine monétaire et financier conduit à distinguée des besoins de nature différente et il s'agit alors de concevoir les produits qui satisferont le mieux ces besoins, parmi les besoins on notera :

    o Le besoin de transaction d'ou des produits comme le chèque les avis de prélèvement…

[2] Opcit : MICHEL Badoc, P143.

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

Cette approche tient également compte des motivations psychologiques des clients : recherche de la sécurité, de l'anonymat, de la rentabilité.

Le besoin d'épargne en liquide pour un particulier peut s'analyser soit comme le désir de profiter d'opportunités d'achats soit comme une crainte de l'avenir.

- ***III.1.2 La notion de clientèle*** *:* la segmentation de clientèle met en évidence, pour chaque segment, des comportements bancaires relativement homogènes. en fonction de la clientèle cible, la banque offre les produits adaptés à ses besoins spécifiques : d'où le *couple produits client* ou *produit marché* qui est au cœur de toute politique de produit bancaire.

Dans l'approche *produit client ou produit marché* on tient également compte de l'aboutissement des différents besoins d'u*n* même segment de clientèle, des assemblages (packages) sont alors créés concentrant sur un seul produit plusieurs caractéristiques

Permettant la satisfaction de plusieurs besoins. Nous y revenons sur ce plan dans la partie « marché ».

- ***III.1.3 La technologie*** : il est clair que l'état de la technologie conditionne au même titre que le besoin ou le client le produit bancaire. l'innovation technologique en effet donne naissance à de nouveaux produits, notamment lorsqu'elle se développe dans le domaine des télécommunications citons quelques exemples de produits bancaires dont la création est liée à l'état de la technologie : les carte bancaires, la télé- compensation, les distributeurs automatique de billet et autres.

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

- Distribution de produits directement par des moyens virtuels.
- Automatisation des taches administratives donc passer plus de temps avec la clientèle
- Meilleurs connaissance du client grâce à l'enregistrement et l'analyse de données le concernant, ces informations permettant ensuite de personnaliser l'offre[1].

[1] Revue, Banque Stratégie, n°150 JUIN 1998 P 24.

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

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

III.2 L'entretien des produits existants :

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

Les produits bancaires ne sont pas sujets à l'usure matérielle et fort peu à l'obsolescence. Ce phénomène a déjà été souligné, en terme de cycle de vie utilisée pour le marketing des entreprises industrielles et commerciale doivent être adaptées à cette caractéristique. Au lieu de distinguer les quatre phases habituelles de la vie d'un produit – lancement, croissance, maturité, déclin- on distinguera trois phases dans la vie d'un produit bancaire (voir le graphe suivant).

- *III.2.1Phase de lancement* : cette sera relativement brève dans le temps. Le nouveau produit est introduit sur le marché. Si le produit a été créé à l'initiative des pouvoirs publics, il est introduit par l'ensemble de la profession et bénéficiera de ce fait d'une large diffusion.
-

Si le produit a été créé à l'initiative d'une banque, il sera rapidement imité par les principaux concurrents.

- *III.2.2 Phase de maturité :* cette phase et assez longue dans le temps. le produit a acquis une notoriété suffisante. son taux d'utilisation se stabilise ou croit légèrement par paliers en fonction des actions publicitaires de relance entreprises. Chaque banque maintien sa part de marché car la demande est bien moins intense.

- *III.2.3 Phase de déclin* : cette phase est la plus long 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. car la clientèle habituée au produit résiste au changement.

En conclusion l'espérance de vie d'un produit bancaire est très longue et les causes de sa disparition sont liées à l'initiative d'être crées par les pouvoirs publics ou, une modification de la législation ou de la réglementation peut décider la suppression du produit ou en altérer les caractéristiques[1].

[1] Sylvie de Coussergues, Gestion de la Banque, Dunod , paris, 1992, p258

III.3 Place occupée par un produit :

- Produit d'appel : produit au service utilisé pour attirer une clientèle à travers une offre accessible dite promotionnelle.

- Produit complémentaire : produit au service de soutien tactique qui vient s'associer à une gamme donnée telle la carte bancaire envers le dépôt à vue.
- Le produit locomotif qui assure l'entraînement d'une ligne de produits et dont il présente une part importante dans le chiffre d'affaire.

- Produit vache a lait : tout produit en phase de maturité de son cycle vital et permettant encore une rentabilité importante.

- Le produit vedette ou star qui constitue une innovation donc isolé des autres produits et dont la croissance est appréciable.

Dans les banques et les sociétés d'assurance on remarquera une forte orientation de la politique produit vers la conception de produits et services adaptés aux besoins et attentes des segments du marché, traduit à partir du *couple marché /produit* qu'on essaiera d'entamer dans le chapitre : « marché ».

La politique de prix

Traditionnellement, le marketing-mix de toute entreprise est présenté dans ses quatre grandes composantes : produit, prix, distribution et communication. Dans le cas de la banque, ces quatre variables ont longtemps joué des rôles d'inégale importance.

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

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

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

---

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

- *L'assiette de la tarification* : Déterminer l'assiette de la tarification revient à choisir qui acquittera la commission l'initiateur de l'opération ou les deux parties concernées (initiateur et destinataire).Ceci équivaut à la question : doit-on facturer uniquement les débits des comptes ou simultanément les débits et crédit.
- *Le mode de facturation* : la tarification doit-elle être calculée forfaitairement ou être fonction du nombre de services rendus. Toutefois est vue l'hétérogénéité de la clientèle chaque client sera lourd à porter pour la banque.

2 Les objectifs de la tarification bancaire

- La tarification bancaire **:** la tarification des services bancaires accroît la part des commissions, le but recherché est d'améliorer la marge bénéficiaire de la banque.
- La banque qui introduit ou modifie sa tarification bancaire cherche à modifier le comportement de sa clientèle.

- Dissuade la clientèle des emplois abusifs des instruments de paiement et des opérations de banque ; exemple : émettre des chèques en grande quantité et de petit montant.
- **Le coût des crédits** : les banques peuvent librement fixer les taux d'intérêt débiteurs facturés à la clientèle sous réserve de ne pas dépasser le plafond d'utilisation fixé par la loi. L'envole des taux d'intérêts à donner naissance à la bonification afin de développer la stratégie commerciale à cet effet, les banques adoptent leurs conditions aux demandes de la clientèle (taux fixes, taux variable etc.) des conditions de banque doivent être de vigueurs.
- **Les jours de valeur :** autre aspect des conditions de banque les jours de valeur sont liés au fonctionnement de comptes et non aux opérations de crédit .comme les taux d'intérêts les jours de valeur se négocient entre banques et clients.

Des développements précédents, il ressort que dans la relation banque /client, l'aspect prix prend davantage d'importance : simplification des barèmes, transparence, taux et commissions compétitifs sont des moyens adéquats pour fidéliser la clientèle de demain.

Toutefois, la réglementation sévère étatique ou interprofessionnelle en vigueur condamne les institutions financières à vendre à prix fixe de la matière première transformée qu'elles se sont procurées à des prix variables[2] . Une telle contrainte exclut le prix comme élément important sur lequel peut reposer le « marketing-mix ».

[2] opcit, Michel Badoc,P142

3 : La politique de distribution

La distribution est marquée par l'exclusivité traditionnelle du circuit que constitue le réseau d'agence de chaque établissement.

La politique de distribution est élaborée selon trois éléments :

- les objectifs de l'entreprise : l'implantation d'une entité doit répondre à la stratégie globale de la banque définie par les objectifs cohérents avec la politique marketing.

- l'environnement : l'évolution de l'environnement démographique sociologique, culturel et économique implique nécessairement une adaptation de la politique de distribution. Les données recueillies du marché constituant une base sur laquelle reposera le choix des circuits (lieu d'implantation, l'aménagement, les caractéristiques de la concurrence, forces et faiblesses et la connaissance de ses pratiques).

- le diagnostic de sa propre entreprise : la taille, la puissance financière, son image de marque, sa gamme et ses caractéristiques (produits a promouvoir) forme et qualité du réseau ainsi à cerner les nouveau choix.

➢ **La politique de distribution s'articule sur :**

- *l'optimisation du rapport point de vente / population* : cette stratégie de distribution est qualifiée d'extensive car elle permet d'augmenter le nombre de guichets.

- *L'optimisation du rapport client / point de vente* : l'optimisation de ce rapport correspond à une stratégie intensive en matière de distribution, il s'agit en effet d'arrêter l'arrosage en un points de vente pour faire venir un nombre accru de clients aux agences.

- *L'optimisation du rapport ressources / clients* : afin d'optimiser se rapport, une politique marketing intensive dans les agences doit compléter la stratégie de distribution également intensive, il ne s'agit plus de développer le nombre de clients mais davantage les ressources que ces clients apportent.

Cependant les méthodes de distribution tendent à ce modifier, les techniques actuelles sont devenues plus proches du conseil de gestion informatisé, de ce fait, elle est affectée par la diversification des nouvelles technologies :

- Développement du libre service DAB, GAB (serveurs automatiques de billets) ;
- Création d'agences de conseil spécialisées ;
- La réduction du linéaire guichet privilégie la relation assise ;

- Multiplication des moyens de vente directe ;
- Création de réseau de prescription ;

Le développement du personnel plus proche de la clientèle constitue non seulement un élément important de la politique de distribution mais aussi un support de la politique de communication.

En complément de la généralisation des moyens de communication modernes, viennent s'implanter de nouveaux canaux de distributions, dits *externalisés :* Internet, minitel, plates-formes téléphoniques, commerce électronique, e-banking et autres[1].

Ces nouveaux moyens multiplient les opportunités de contact avec la clientèle qui, quant à elle, recherche de plus en plus la proximité et la facilité d'utilisation.

Toutefois, la difficulté des banques réside non pas dans le développement de ces technologies mais plutôt dans l'intégration de ces canaux notamment vis-à-vis des canaux traditionnels.

4: La politique de communication

La politique de la communication se définit par :

« *Toutes les actions d'une firme : pour se faire connaître et s'apprécier elle-même en tant qu'entreprise et faire connaître et apprécier ses produits».* [1]

Le contenu d'une politique de communication est donc de faire connaître l'entreprise, son savoir faire d'une manière globale afin de lui conférer une image qui soit le reflet de son identité. Pour ce faire, l'entreprise agit simultanément sur deux dimensions :

A savoir, une dimension regroupant la communication externe aux divers publics de l'entreprise et la communication interne tournée vers le personnel. Cependant la communication externe peut être déclinée selon plusieurs thèmes et objectifs : informative, elle a des objectifs d'image de marque ou de notoriété. Toutes ces variables sont appelées a soutenir l'essor commercial des banques qui souffrent à l'évidence de la persistance encore sensible du tabou argent.

4.1. La communication interne : la communication interne vise en premier lieu à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque. La communication interne doit faire savoir à tous les membres de la banque les objectifs retenus par la direction générale, les moyens mis en oeuvre pour atteindre ces objectifs, les points forts et les points faibles de l'entreprise.

[1] la Banque Fonctionnement et Stratégies, Philippe GARSUAULT, Stéphane PRIAMI, ECON0MICA Gestion 2éme edition, paris, 1997, P433.
Opcit: S De Gaussergues, p267.

Tout le personnel de la banque, quel que soit son niveau hiérarchique doit être informé de façon claire et concise sur la stratégie de développement

Toutefois, il ne suffit pas d'informer, plutôt il faut faire adhérer le personnel aux objectifs fixés et développer le sentiment d'appartenance au groupe et de partager les mêmes valeurs avec les autres membres de ce groupe. Cette culture d'entreprise peut renforcer l'efficacité économique et la cohésion sociale de la banque.

4.2. La communication externe : elle traite des relations de la banque avec son environnement qui est composé de tout un ensemble de groupes ayant chacun des comportements, des besoins, des attentes très différents :

- Clients,
- Fournisseurs,
- Actionnaires,
- Autre apporteurs de capitaux,
- Pouvoirs publics,
- Associations.

De ce fait, il faut éviter l'éclatement de *l'image institutionnelle* de la banque et d'avoir une image unique et cohérente pour tout l'environnement.

Selon Brochant Lendrevie on distingue deux niveaux de communication en l'occurrence ; **la communication corporate** ce à dire que l'entreprise communique sur elle-même ses valeurs, ses hommes, son know how.

Le second niveau est **la communication commerciale**, que l'entreprise communique sur ses activités (produits et services)[1]

4.2.1 La notion d'image :

L'image est une composante de la stratégie de développement de l'entreprise. Grâce à sa politique de communication, la banque essaye de se forger une image qui soit le reflet de sa propre identité par rapport à ce qu'elle produit. Cette action appelée communication ou marketing institutionnel.

La principale difficulté dans le véhicule d'une image globale réside dans sa complexité. Elle est la combinaison de :

- D'image interne (valeurs et culture d'entreprise)
- D'image de la marque qui englobe, la notoriété, la perception positive / négative par l'environnement, la position par rapport à la concurrence.
- D'image sociale, c'est-à-dire le rôle de la banque dans la société.

Si la banque parvient à se créer une image forte, celle-ci imprégnera tous ses produits; s'imposera à l'opinion publique, servira de bouclier en cas de crise.

[1] Brochant Lendervie, Publicators Edition Dalloz, 4éme édition, 1992,p58.

4.2.2 Les moyens d'une politique de communication

- **Le mécénat et sponsoring** : ces techniques concourent à façonner l'image globale de l'entreprise, accroître sa notoriété et améliorer son image de marque. Ces deux actions sont aujourd'hui un aspect important de la politique de communication d'une banque.

- **La publicité** : l'action publicité a été longtemps réservée aux biens de grande consommation, les milieux bancaires été réticent vis –avis de cette technique. A présent le recours à l'action publicitaire est indispensable. de ce fait six différents types d'action publicitaire sont envisageables dans une banque :

a) Les différentes actions publicitaires :[1]

La publicité de notoriété , d'image de marque ou de produits.

- La *publicité de notoriété* : elle vise à faire connaître le nom de la banque dans le public se traduit par un sigle (logotype) marquant le fait d'appartenance au secteur bancaire.

- La *publicité de l'image de marque* : elle vient compléter la publicité de notoriété. Non seulement le public connaît la banque mais aussi il perçoit d'une certaine façons la relation qu'il a ou qu'ils pourrait avoir avec la banque et ce, à, travers ses produits, son circuit de distribution, sa clientèle, etc. Tout un de facteurs sont donc ressentis par la clientèle actuelle ou potentielle.

La clientèle se détermine souvent en fonction de l'image de marque, la banque va s'efforcer d'avoir une « bonne image ».

- La *publicité des produits* : vise à faire connaître les produits de la banque en mettant l'accent sur les qualités de ces produits. Cette action est entreprise lors du lancement d'un produit nouveau ou l'entretien des produits existants et ce, en fonction des objectifs du plan marketing.

-La publicité collective ou individuelle

- La *publicité est collective* lorsqu'elle s'adresse à l'ensemble de la clientèle actuelle ou potentielle de la banque. elle utilise alors les grands médias : radio, télévision, presse, affichages etc. l'objectif recherché est d'atteindre tous les segment du marché.

- La *publicité est individuelle* lorsqu'elle s'adresse à un client particulier. elle est établie soit par un démarcheur, soit par un publipostage. Cette méthode est particulièrement appropriée dans la banque, notamment lorsque le support publicitaire (lettre personnalisé, dépliant…) est ajouter au relevé de compte.

La publicité individuelle est retenue pour la promotion des produits nouveaux ou existants, notamment si les produits sont destinés à un segment de clientèle défini. le coût de cette opération est très faible.

[1] opcit,Sylvie de Coussergues, P271.

b) La campagne de publicité

Comme dans les entreprises industrielles et commerciales la campagne publicitaire s'articule sur quatre éléments :

- La détermination du budget de publicité ;
- L'élaboration du message
- La formulation de l'annonce publicitaire,
- Le choix des médias et le calendrier de l'action publicitaire.

c) La publicité sur le lieu des ventes *(PLV*)

Elle est particulièrement approprier à la structure interne de la banque du faite qu'elle dispose d'un réseau de guichets, en forme de dépliants ou brochure installés sur des présentoirs, d'affiches placées dans les agences et doivent être harmonisés avec la campagne collectives menées sur les produits. La (PLV) atteint le client lors de sa visite, où celui-ci est disponible pour demander des renseignements complémentaires sur le produit ou pour en devenir utilisateur.

d) Le marketing direct

De plus en plus, l'entreprise désire entrer en relations directement avec son client par le biais de mailing personnalisés ou d'appels téléphoniques. Le client est ainsi directement contacté et interrogé sur sa situation financière, ses besoins, ses projets etc.

Le marketing direct utilise soit le propre ficher clientèle de la banque (…) soit des fichiers de prospects que des sociétés spécialisées (banques de données) peuvent fournir à la demande.

Les critères de réussite d'un marketing direct :

Pour la réussite d'un marketing direct l'entreprise doit obéir à trois critères appeler communément « *triangulation* ». Celle-ci se présente comme Suit :

- la culture dominante directe : penser client donc se positionné comme étant commerçant.

- L'ouverture au changement : l'entreprise doit constamment à l'écoute du client et de son environnement, de ce fait, elle doit pratiquer l'innovation systématiquement.

- Le concept fédérateur : les efforts de l'entreprise doivent gravités autour d'un seul *concept fédérateur*. En dépit de l'éloignement géographique entre les unités, l'entreprise ne doit pas réaliser une campagne de marketing direct en dehors de ce concept.

e) Les Relations Publiques

C'est l'ensemble des relations et communications d'une entreprise en direction de ses différents publics qui sont les clients, les fournisseurs, les employés et la société dont laquelle s'insère l'entreprise.

Comme l'ensemble de la communication institutionnelle, les relations publiques en pour l'objectif de créer un *climat favorable*, ***un courant de sympathie*** **tant à l'intérieur de l'entreprise (public interne : les travailleurs..),** Qu'avec les différents publics (clientèles, pouvoirs publics..).

Aux fins de mener à bien sa mission et *diffuser les informations sur l'entreprise, ses activités, ses produits*, dans le but de provoquer *dans* l'opinion publique des **relations favorables à l'activité de l'entreprise**, les relations publiques font appel à divers **moyens** tel que ; Les relations avec **la presse** et ce, par le biais de *communiqué de presse*, de *conférence de presse*, d*'entretien téléphonique*. Aussi les *visites d'entreprise* et *la participation au manifestation commerciales* tels que les salons et les foires…, ajoutons à cela la *publicité rédactionnelle* (article payant sur l'entreprise/ produits nouveaux elle est à caractère informatif), et les *cadeaux de fin d'année.*

Et pour conclure ce chapitre, Quel que soit sa nature, toute communication externe ne peut être efficace que si elle est accompagnée à la fois d'une bonne communication interne et d'une parfaite cohérences avec les autres actions marketing pour obtenir une efficacité.

PARTIE 4 : LE CHOIX STRATEGIQUE

o I LA DETERMINATION DES OBJECTIFS

Les objectifs ont une importance essentielle dans le processus de planification, car ils servent de guide à la mise en œuvre d'actions qui doivent assurer leur réalisation. Les objectifs sont des résultats que l'on se propose d'attendre en principe dans un délai déterminé. Il n'existe pas de classement exhaustif, ni un nombre standard d'objectifs. On peut retenir des objectifs en termes de montant des dépôts ou des emplois, en part de marché, en taux de notoriété, etc.

Soit on retire des critères permettant de s'assurer du suivi d'une politique intensive (auprès de sa propre clientèle) ou extensive (auprès d'une clientèle nouvelle), offensive ou défensive, sont parfois retenus dans la détermination des objectifs.

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

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

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

- Etre véritablement en mesure de guider et de motiver. Plus ils sont concrets et spécifiques plus ils ont des chances de remplir ce rôle directif. Par objectifs, on entend objectifs mesurables.

- Etre réalistes : pour être motivants, les objectifs ne doivent pas être trop surestimés par rapport aux prévisions. Choisir des buts trop difficiles à atteindre ne peut qu'engendrer la frustration à l'intérieur de la banque.

- Etre bien assimilés et compris par ceux qui ont la charge de les réaliser.

- Etre bien reliés entre eux.

- Etre cohérents : toute entreprise doit souvent réaliser un compromis entre différents objectifs qui peuvent s'avérer antinomiques.

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

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

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

Les objectifs commerciaux doivent être décomposés, l'éclatement des objectifs ce fait par *clientèle* ou par *produit* .l'objectifs ayant été exprimées en terme d'emplois et ressources, il convient de lui associer une clientèle cibles dont les caractéristiques révélées par la segmentation. La clientèle ciblée sera prospectée de façon prioritaire par rapport aux autres segments du marché.

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

[1] Sylvie de Coussergues, Gestio de la Banque, dunod, paris, 1992, p254

o II **LE CHOIX DES CLIENTELES-CIBLES**

Eclairé par la segmentation des marchés et guidé par les objectifs précédemment déterminés, le choix des clientèles cibles consiste à sélectionner des sous-groupes de la population ou des entreprises, clients ou prospects auprès desquelles la banque désire avoir une action spécifique. Le choix des cibles prioritaires n'empêche évidemment pas une banque d'avoir une action secondaire par les autres sous-groupes. Ainsi définie, la cible marketing peut consister en :

> Un ou plusieurs sous-ensembles du marché des acheteurs des produits non utilisateurs c'est-à-dire d'intermédiaires participant directement à l'acte d'achat, mais dans le but d'une utilisation différée par un tiers.
>
> **Exemple** : Parents, pour les enfants dans le cadre d'un livre d'épargne.

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

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

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

o III L'ELABORATION D'UNE STRATEGIE DE DEVEOPPEMENT ET DE CROISSANCE

▪ III .1 Elaboration d'une stratégie de développement :

Il s'agit pour la banque de fixer des sections de croissances pour son développement. La stratégie représente en quelque sorte le plan de manœuvre qui permet à l'institution de conquérir le terrain. Il s'agit d'un corps de principes cohérents adéquats et réalistes qui aident la banque à atteindre ses objectifs financiers et commerciaux dans un environnement compétitif. Il est important de ne pas confondre avec la tactique qui concerne des ajustements de parcours[1].

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

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

▪ III.2.1 L'élaboration d'une stratégie face à la concurrence :

L'élaboration d'une stratégie face à la concurrence varie suivant la position de la banque. Il peut s'agir d'une position de leader général ou particulier, viennent ensuite le ou les challengers ; ils ont une part de marché.

Proche de celle du leader ainsi qu'une volonté de l'accroître au moyen d'une stratégie commerciale agressive, le marché peut, en outre, se composer de suiveurs désireux de maintenir leur part de marché au niveau actuel.

a) La stratégie du leader :

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

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

- L'accroissement de la demande primaire il s'agit d'augmenter la demande générique pour ses produits ou services, et ceci par la recherche de nouveaux utilisateurs. L'engagement de compagnes de notoriété, l'élaboration d'une politique intensive dans les points de vente permettront d'atteindre ces objectifs.

- La stratégie d'expansion : consiste à imaginer la promotion de nouvelles utilisations, du produit. Une troisième approche vise à convaincre le marché de consommer davantage, en vendant un nombre de services accrus à sa propre clientèle

[1]Opcit : Michel Badoc, « Marketing Management pour la banque et l'assurance »,p134.

En parallèle à l'augmentation de la demande primaire, le leader doit élaborer une stratégie de défense de sa part de marché, par un suivi précis et régulier des actions et résultats des challengers, la consolidation de ses positions par l'engagement d'une politique hautement qualitative auprès de sa propre clientèle devenue la référence première dans le discours stratégique du banquier[1].

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

b) La stratégie du challenger :

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

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

- L'attaque frontale qui consiste à lutter pied à pied avec le leader en utilisant des armes comparables.

- La guérilla : le challenger concurrence le leader sur certaines segments du marché : régions ou produits un peu délaissés. Le challenger profite au maximum de la position du leader.

- La stratégie d'alliance : elle consiste à renforcer indirectement ses positions en faisant des alliances par rachat, concentration, accords multilatéraux, fusions, etc…

Ces stratégies s'inspirent des principes utilisés dans la stratégie militaire. On peut aussi regrouper les différents modes d'actions du challenger autour de huit stratégies :

1- La stratégie de baisse des prix ;
2- La stratégie du moyen de gammes qui est difficilement utilisable dans les banques où les produits sont semblables ;
3- La stratégie de prolifération des produits ;
4- La stratégie d'innovation en prenant de vitesse le leader en matière d'innovation de produits et de services ou autres actions commerciales ;

[1]revue : « banque stratégie » n° 150 JUIN 1998.

5- La stratégie de recherche de prestige, elle est l'inverse de la stratégie de milieu de gamme, la banque s'efforce de se placer auprès de la clientèle haute de gamme ;
6- La stratégie d'amélioration des services en rendant la distribution meilleure que celle du leader notamment la qualité des relations avec la clientèle ;
7- La domination par les coûts ;
8- La stratégie d'investissement publicitaire, en surpassant le leader en qualité de communication. Cette stratégie n'est productive que si la communication a la possibilité de mettre en valeur un avantage spécifique réel du challenger ;

c) La stratégie du suiveur :

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

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

d) La stratégie du spécialiste :

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

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

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

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

▪ III. 2.2 L'élaboration d'une stratégie de croissance.

Plusieurs types de stratégies de croissance sont disponibles pour les banques ; parmi elles la méthode **Igor Ansoff** qui a l'avantage d'être simple et pratique. Elle permet à la banque d'adopter une stratégie logique à partir de **couples produit- marché**. Cette méthode entraîne la banque à capitaliser au maximum sur ses forces et à exploiter complètement une stratégie avant de passer à une autre. Une telle approche peut être appliquée dans une banque désirant développer ses activités, en se diversifiant à partir de ses produits, services ou clientèles.

Cette méthode offre à la banque quatre possibilités relatives à ses produits ou à ses marchés[1]

- La commercialisation des produits actuels auprès des marché actuels :

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

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

- La commercialisation des produits actuels auprès de marchés nouveaux :

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

a. Une évolution vers de nouveaux segments du marché ;
b. Une extension géographique ;
c. La recherche de nouvelles formes de distribution permettant d'assurer un plus large débouché aux produits.

- La commercialisation de produits auprès des marchés actuels :

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

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

[1] opcit,Michel Badoc, Marketing Management, P138.

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

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

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

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

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

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

Ces quatre stratégies de développement, constituent une aide à la réflexion. Elles ne sont pas exclusives les unes des autres dans le cadre de leur application.

- **III.2.3 L'élaboration d'une stratégie destinée à, optimiser le portefeuille de la banque :**

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

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

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

Le portefeuille d'activités d'une banque[1] :

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

- Les ***vaches à lait*** sont des activités pour lesquelles la banque détient une forte part d'un marché à croissance ralentie. Ces activités recouvrent des produits au stade de la maturité ou du vieillissement, elle sont très profitables (ex : dépôts à vue), action stratégique : conserver ces activités et les parts de marché ;

- Les ***Vedettes*** sont des activités en fort développement et pour lesquelles la banque détient une position dominante. Ces produits jeunes ont vocation à devenir des vaches à lait, surtout lorsque leur rentabilité s'améliore (ex : prêts personnels) ; action stratégiques : transformer les vedettes en vache à lait, donc maintenir la part de marché ;

- Les ***points morts*** sont des activités à faible développement et pour lesquelles la part de marché est modeste. Ces activités sont souvent déficitaires (change manuel, location de coffres) ; action stratégique : se désengager ;

- Les ***dilemmes*** sont des activités en croissance mais pour lesquelles la part de marché est faible. Si la banque parvient à accroître la part de marché, l'activité devient vedette sinon elle risque de se transformer en poids mort à mesure que le cycle de vie de l'activité se déroule ; action stratégique : soit accroître la part de marché, soit se désengager.

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

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

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

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

[1] Opcit, Gestion de Banque, P241.

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

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

Ces dimensions ont été retenues en raison de leurs implications financières et commerciales.

Le classement des centres de stratégie dans l'une ou l'autre des matrices permet :

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

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

Partie 5 : Marché et Environnement

L'environnement.

L'entreprise ne vit pas en léthargie mais c'est plutôt une entité vivante, évolutive et dynamique. Elle s'intègre dans un environnement donné, l'influence et se fait influencer.

Cette réciprocité marquée par un dynamisme social, définit l'environnement comme l'ensemble des facteurs incontournables pour l'entreprise, « Il rassemble tous les acteurs et forces externes à l'entreprise et susceptibles d'affecter la façon dont elle développe et maintient des échanges satisfaisants avec le marché – cible ».[1]

On distingue deux types d'environnements, le Macro -Environnement et le Micro-Environnement.

Le Macro- Environnement:

L'entreprise obéit à des variables qui sont comme suit :

- Variables de l'environnement technologique.
- Variable de l'environnement économique.
- Variable de l'environnement politique et légal.
- Variable socioculturel.

-Variable de l'environnement technologique :

De nos jours, certains progrès techniques sont de véritables révolutions pour notre vie quotidienne. La télécompensation, par exemple représente un gain de temps et de productivité certain de même pour le **Swift** dans le domaine des opérations du commerce extérieur (rapatriements et des transferts) avec l'étranger. Grâce à la technologie, les entreprises ont l'occasion d'améliorer le degré de satisfaction des consommateurs, et donc leur position face à leur concurrents.

Si les progrès de la technologie permettent d'améliorer le degré de satisfaction des consommateurs et saisir de ce fait de nouveaux marchés, il en supprime par contre d'autres d'où « *la technologie est une destruction créatrice ».*

En définitif, l'entreprise doit, non seulement, tenir compte de l'évolution et de l'essor vertigineux que connaît la technologie mais aussi participer en innovant et intégrer cette variable dans sa stratégie de développement si elle ne veut pas se couper d'un marché intéressant.

-**Variable de l'environnement économique :**

Un marché ne se définit pas seulement par sa population, mais également par son pouvoir d'achat. L'économie est fluctuante à des périodes

[1]Philip Kotler et Bernard Dubois, « Marketing Management » Publi-Union 5éme édition,Paris,1984,P80.

d'opulence succédant des périodes de crises et de récession de même pour les politiques de crédit, monétaires et fiscales. Ces aléas économiques ont un impact important sur l'environnement commercial, ils engendrent soit une augmentation, soit une diminution de la consommation et modifient très souvent le comportement des consommateurs.

Selon, Micheal treacy et fred wiersema, (l'environnement économique d'aujourd'hui) se contenter de répondre à la demande des clients est insuffisant pour réussir dans un mode concurrentiel (compétitif) il faut être proactif avec son client, anticiper ses besoins dépasser ses demandes transformer sa simple satisfaction en *profonde fidélité*[1]. Faut- il alors raisonner par segment de clientèle ?

La réponse est non, il est important d'engager une politique globale de fidélisation et de n'ignorer aucun type de clientèle. En revanche, il faut adapter les moyens engagés en fonction du potentiel de chaque segment. Il faut doser l'investissement en fonction des besoins identifiés. La banque ne doit pas s'investir au-delà des attentes du client.[2] Ainsi, les attentes d'un client patrimonial et celle d'un étudiant ne sont pas les mêmes, en termes déjà de conseil notamment.

-Variable de l'environnement politique et légal :

Le climat politique et la réglementation ont d'énormes répercutions sur le monde des affaires nationale et internationale. L'état du monde influencent, les accords commerciaux et les lois influencent le fonctionnement du marché c'est pourquoi l'état s'efforce de répondre, théoriquement du moins, aux désirs et aux besoins des citoyens et promulgue des lois qui les protégent.

De ce fait, la réglementation a, en général, deux buts : protéger les entreprises les unes des autres, protéger les citoyens et la société contre les pratiques malhonnêtes.

Cependant, de nouvelles lois sont périodiquement éditées pour réglementer certains commerces, définir la nature des circuits de distributions de certains produits, fixer des normes de qualité auxquelles doivent obéir les produits. Certaines lois promulguées par exemple sous pression des associations des consommateurs ou pour protéger l'environnement peuvent amener les entreprises à modifier totalement leurs produits et encore tous les facteurs du marketing-mix.

Par conséquent, les changements environnementaux ont d'énormes implications quant à la prise de décision. Aussi la veille environnementale doit absolument faire partie du processus de planification stratégique.

-Variable socioculturelle :

Il est plus que nécessaire pour le marketing de se concentrer sur le marché à servir. Une entreprise qui ne connaît pas parfaitement les besoins et les attentes du marché n'a guère de raisons d'être. Il est donc naturel que nous commencions notre

[1] REVUE FRANCAISE DU MARKETING , ADETEM, N° 173/174 , 1999, P23.
[2] BANQUE*STRATEGIE* n° 166- décembre 1999, p3.

analyse de l'environnement social et culturel de l'entreprise.

Cette variable doit inclure les croyances, les ***valeurs, les*** mœurs des individus qui font partie de l'environnement de l'entreprise[1]. Nous appelons valeurs, les goûts et aversions du public, les penchants et les préjugés qui colorent sa vision et marquent ses comportements. En filigrane, les valeurs sont la source des besoins et des désirs que l'entreprise doit satisfaire. Il est donc indispensable de bien connaître leur nature et leur évolution.

Le Micro- Environnement :

- Les Fournisseurs :

Afin d'offrir sur le marché ses produits, l'entreprise doit acquérir les ressources nécessaires pour pouvoir produire. Comme dans le marketing des achats, les banques font la collecte des ressource auprès *des fournisseurs des capitaux* et ce*, en* amont et le faire distribuer en aval à la clientèle demanderesse des capitaux.

- La clientèle :

Elle est l'un des éléments-clés de l'environnement immédiat de l'entreprise .Bien qu'on parle souvent de la clientèle comme s'il s'agissait d'une entité homogène, l'entreprise s'adresse, en général, à plusieurs cibles. Toutefois, le marché se subdivise, lui-même, en sous marchés appelés communément *segments.*

- La concurrence :

La concurrence, dans le domaine bancaire, est particulièrement délicate à appréhender. Le couple produits / marchés est à prendre en compte.

Une bonne connaissance de la concurrence permet de raisonner, non seulement à partir du marché, mais également du pouvoir compétitif, les informations obtenues permettent à l'institution de comparer ses forces et faiblesses par rapport à celles de ses principaux concurrents et rester en veille de tout éventuel dynamisme sur le marché. Ainsi, l'étude de stratégie de ses concurrents est importante.

- Les publics :

Une organisation n'est pas seulement confrontée à une concurrence dans la conquête d'un marché mais doit tenir compte d'un certain. Nombre de publics.

On définit un public comme étant : *«un groupe ayant un impact réel ou potentiel sur la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs ».*[1]

[1] ALEXANDER HIAM - CHARLES SCHEWE, **MBA Marketing**, « synthèse meilleurs cours américains » Maxima Laurant du Mesnil, Edition Nouveaux Horizons , Paris,1994,P80.
[1] OPCIT, Marketing Management, p84.

Quelle que soit sa nature, un public est en mesure d'affecter positivement ou négativement le destin d'une entreprise. Les pouvoirs publics et les groupes d'intérêt (association de consommateurs et des groupes de défense de l'environnement) ainsi que le monde financier constitue la partie la plus importante du puzzle puis les médias, les publics locaux, le grand public et les publics interne à l'entreprise. Comme l'organisation affecte les intérêts de ces publics, ceux-ci deviennent une composante significative de son environnement.

Les changements environnementaux ont d'énormes implications pour les prises de décision. La veille environnementale doit donc absolument faire partie du processus de planification d'autant plus que les grand facteurs environnementaux évolue d'une manière vertigineuse.

A cet effet, il est impératif de rechercher dans chacune des dimensions des faits et des tendances, détecter le moindre frémissement de l'environnement économique et déceler les menaces et les opportunités sur le marché.

Les principes du succès :

La recherche d'une bonne synergie entre, d'une part, l'adaptation, la réaction ou riposte aux modifications des relations avec les autres opérateurs et, d'autre part, la mobilisation des efforts, source est d'avantages concurrentiels.

Les principes stratégiques qui doivent être mis en œuvre concernent à la fois des actions sur l'organisation et sur les relations avec l'environnement[1] de la banque. Six facteurs clés ont été recensés :

- L'**empathie** : recouvre les notions de convivialité, de confiance, de respect mutuel et d'ouverture .Ce critère permet de mesurer la qualité d'écoute du banquier aussi bien face à ses clients que face à ses collaborateurs, comme il correspond aussi d'anticiper les besoins.

- Le **sur-mesure** : traduit la priorité donnée à la notion de clients plutôt qu'à celle de marchés. La pérennité de relation banque-client passe par la création d'un climat de confiance né d'une connaissance approfondie de chaque client, au-delà du concept plus anonyme et plus global de cible, de segment ou de marchés.

- L'**attrait du produit** : est aussi un principe important ; les banques performantes sont celles qui ont su offrir des produits et services dont la vocation est d'anticiper les besoins.

  La politique de produit pratiquée par les banques a trop souvent privilégié le développement de produits ou services sans véritable prise en compte des attentes réelles du marché.

- **la relation qualité-productivité** : la qualité contribue à terme à réduire les coûts et à créer un supplément de valeur, mais ce critère doit être évalué à partir de la perception de la clientèle. Cette perception est indispensable à l'instauration d'une relation banque-client durable et profitable.

- **Le contrôle de gestion :** au-delà d'un simple constat comptable , il doit prendre en compte le contrôle dynamique des objectifs.

- **La relation performance récompenses** : se manifeste sous forme de permis d'encouragement et de promotions. Ce système permet aussi de gratifier ceux qui ont contribué au respect des objectifs et des principes stratégiques.

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

[1] Opcit , « Marketing et sratégies bancaires »,p136

Le Marché

La notion d'échange nous conduit à celle de marché, c'est le noyau où les uns et les autres satisfont leur besoins et désirs.

Définition : « il est l'ensemble des échanges équilibrant une offre et une demande ».[1]

Il existe trois manières principales pour définir un marché :

- Le besoin : correspondant à un ensemble de besoins insatisfaits ou mal satisfaits
- Démographique : reconnaissance d'un groupe démographique.
- Géographique : regroupant l'ensemble de la clientèle d'un même secteur.

:

La notion de marché dans sa signification marketing fait allusion à l'ensemble des individus et des organisations qui sont des clients potentiels ou réels de l'entreprise, et ce d'après une classification établie par F. BOUQUEREL[2] cependant il est composé comme suit :

- ***les non consommateurs absolus :*** pour la période considérée, ne pouvant s'intéresser au produit ou service pour des raisons profondes, qu'elles soient d'ordre moral, psychologique ou autre.

- ***Les non consommateurs relatifs :*** ne consommant pas dans l'immédiat. Les raisons sont généralement moins graves que dans le premier cas dû peut-être à une ignorance de l'existence du produit ou du service.

- ***Le marché potentiel :*** pouvant être estimé en considérant les consommateurs actuels et non consommateurs relatifs qu'il est possible de rallier moyennant de bonnes actions marketing.

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

[1] Document sur le marketing bancaire, PGS-BDL, ISGP.
[2] F.BOUQUEREL, l'étude de marché au service de l'entreprise, Puf, paris, 1974, p .

Les spécificités du marché des produits bancaires

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

Les caractéristiques de produits bancaires :

- Ils sont proposés directement à la clientèle ; la relation producteur-consommateur est directe (aucun intermédiaire). ses circuits (le réseau d'agences) sont gérés par la banque. De ce fait, il y'a une concordance totale pour le client entre l'image de la banque et l'image de l'agence.

- Les produits bancaires sont des produits immatériels qui s'apparentent à la prestation de service : ils ne sont pas sujets à l'usure matérielle et assez peu à l'obsolescence, leur vieillissement est très lent et certains produits sont aussi anciens que les banques elles-mêmes.

- Ils peuvent faire l'objet d'une différentiation ; différencier un produit pour une entreprise c'est le rendre différent des produits similaires pour son design, emballage etc. En matière bancaire, les produits eux-mêmes peuvent être différenciés soit par des appellations différentes d'une banque à l'autre soit, par la mise en évidence d'une qualité intrinsèque (rentabilité, souplesse, souplesse d'utilisation).

- Les produits sont conditionnés par un cadre juridique et réglementaire ; la réglementation bancaire ou fiscale confère souvent aux produits des caractéristiques dont ils ne sont pas maîtres.

a) l'offre de produits bancaires :

Les banques sont des entreprises multi-productrices, elles proposent à leurs clients une gamme très étendue de produits.
Les produits bancaires, dans une optique de marketing, sont définis au sens large et concernent toute l'offre de la banque à sa clientèle. Il importe, toutefois, d'identifier chaque produit, de préciser ses principales caractéristiques et de le rattacher à une catégorie déterminée de besoins.

b) la demande de produits bancaires :

Plusieurs données méritent d'être soulignées dans la demande de produits bancaires et qui sont comme suit :[1]

[1] opcit, Sylvie De Goussergues, p248.

- **l'hétérogénéité de la demande :** les demandeurs de produits bancaires sont très différents d'un client à l'autre. Pour cela la segmentation de clientèle est indispensable afin de proposer aux demandeurs les produits adaptés à leurs besoins.

- **l'atomicité de la demande :** la clientèle des banques, (particuliers et les petites entreprise) est nombreuse et dispersée à la fois. De ce fait il faut entretenir des relations avec tous les clients.

- **La stabilité de la demande :** elle est due à la stabilité de la *relation* ***produit-clientèle*** et de la *relation* ***client- banque***.

- par rapport à la *relation produit-client* : dans la banque il existe de nombreux produits liés et la demande sur un produit entraîne celle d'un autre produit, exemple : « un compte d'épargne logement associe une demande d'épargne et une demande de crédit ».

- par rapport à la *relation client-banque* : un emprunteur est liée vis –à-vis de la banque pendant toute la période de remboursement d'un crédit par exemple.

En outre une relation client-banque s'ajoute à la relation client. Un client choisit sa banque pour des raisons précises ; la proximité du domicile ou lieu de travail et aussi pour le prestige de la banque et l'impressions d'appartenir à une certaine catégorie sociale.

- **L'irritation de la demande :** presque tous les produits bancaires se rapportent à « l'argent » les désirs d'emprunt répondent a des préoccupations assez complexes pas toujours explicitées de façon claire dans l'esprit du client.

Le couple produit-Marché :

Dans son expression simple, le mécanisme de l'offre et de la demande, base essentielle de toute économie, s'articule sur l'existence d'un besoin (demande) juxtaposant une offre d'un article ,produit ou service, capable de satisfaire un besoin matérialiserait de ce fait un couple « article –acheteur ». Ce regroupement conduit à parler de couple produit-marché.[1]

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

La politique de produits et services doit alors s'adapter aux besoins de chaque segment du marché. Une telle initiative peut consister en l'élaboration d'une gamme de produits et de services ou encore en véritable « packages ».[2]

[1] Stratégie et Direction de l'Entreprise, ed CLET, paris, P86.
[2] opcit :Marketing Management pour la banque et l'assurance européennes,P206

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

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

Les promotions qu'offres les opérateurs téléphoniques sous forme de pack exemple : Un téléphone mobile +une puce +un mini crédit ou SMS gratuits.

La segmentation

La segmentation est une méthode destinée à diviser le marché total en groupes ou segments homogènes intéressants du point de vue de leur taille et sur lesquels l'entreprise peut agir par l'intermédiaire du marketing-mix.

Ainsi, des produits et services peuvent être développés et positionnés pour certains segments de la population, des canaux de distribution peuvent être choisis pour atteindre certains groupes, des programmes de promotion peuvent être crées pour toucher certains types de consommateur. [1]

Elle est appelée à cibler des besoins spécifiques et répondant mieux aux désirs du consommateur.

Afin de rendre un segment de marché attrayant pour une entreprise, trois conditions devraient être remplies :[2]

- le segment doit avoir une taille suffisante ;
- il doit avoir un potentiel de développement important ;
- il doit être caractérisé par l'existence de besoins insatisfaits (ou mal satisfaits) auxquels les produits de l'entreprise permettent justement de répondre.

Les principaux critères de segmentation

Une segmentation réussie entraînera le succès de la stratégie marketing de ce fait, il existe différentes manières de segmenter un marché. D'après Alexander Hiam et Charles Schewe, une segmentation répond généralement à des critères tels que les critères démographiques, socioprofessionnels, géographiques et comportementaux.

[1] Le Mrketing Fondement et pratique, Piere-louis Dunod, AlainJolibert, ed economica, paris, 1989,P164.
[2] Le Marketing Management, Analyse planification et contrôle, Kotler et B.DUBOIS, ed publi-union,3eme édition,Paris,1977, P67.

Les critères de segmentation sont divers mais dans le domaine bancaire une distinction fondamentale doit être établie entre la clientèle des particuliers et la clientèle des entreprises. Le comportement de ces deux sortes de clients est divergent pour qu'une politique commerciale [3] identique leur soit appliquée.

- Pour ***les particuliers***, les critères de segmentation pourront être :

  - D'ordre socio-économiques : âge, revenu, catégorie socio-professionnelle ;
  - D'ordre géographiques : résidents ou non résidents, citadins, ruraux ;
  - Critère tenant à la personnalité du client ;
  - Critère tenant au comportement d'utilisations, taux d'utilisation d'un
  - Produit, motivation.

- Pour ***les entreprises,*** les critères significatifs pourront être :

  - des critères économiques : taille, secteur d'activité
  - des critères géographiques: firme à implantation nationale, multinationale, Régionale, locale,
  - critères relatifs aux comportements d'utilisation des produits tenant à la personnalité du centre de décision de l'entreprise.

En définitif, on doit parvenir à la constitution de segments homogènes et opérationnels suffisamment cohérents.

Cible

Le découpage du marché a défini des segments homogènes, distincts les uns des autres, mesurables, identifiables, accessibles. L'entreprise sélectionne alors les segments qui l'intéressent, jugés les plus profitables. On distingue trois stratégies de ciblage [1] :

- *La stratégie concentrée :*
- Elle consiste à ne cibler qu'un seul segment uniquement, relativement au choix que l'entreprise a fait, celle-ci doit déployer tous les efforts afin de satisfaire les désirs d'un seul groupe.
- *La stratégie différenciée* :
- L'entreprise couvre des segments multiple ; cette stratégie est considérée comme étant la plus rentable .Cependant elle se révèle coûteuse.
- *La stratégie d'atomisation :*
- Cette stratégie consiste à considérer chaque consommateur comme un segment particulier ; elle part du principe que chaque client a un besoin spécifique qu'il faut satisfaire.

Est-il possible d'aller encore plus loin dans le découpage des cibles et arriver ainsi à traiter le client individuellement ? Non, car un client n'est pas équivalent à mille clients divisés par mille. Les lois du marketing classique ne s'appliquent plus.

[3] opcit, Sylvie de coussergues, Gestion de la Banque, p253
[1] opcit, MBA, Marketing,p 40

Il faut, quand on est au niveau **individuel,** utiliser les méthodes du marketing **one to one, ou 1 :1**. Ce nouveau marketing, formalisé au USA et ce, par Martha Roger et Don Peppers ; il est plus inspiré par les relations humaines que par les relations commerciales. Celui-ci part du postulat que des clients différents ont des besoins et des attentes qui sont différents.[1]

La segmentation actuellement utilisée aux Etats Unis « one to one » est une méthode d'optimisation de la clientèle, les entreprises et les banques en particulier ont pris conscience qu'il fallait fidéliser leurs clients, fidélisation qui est fonction de ce qu'on appelle les « trois R » : *la **r**econnaissance*, la ***r**écompense, et la qualité des **r**elations*.

Dans cette optique, certaines banques américaines proposent à leurs clients de choisir le visuel de leur carte de crédit parmi un catalogue électronique ou un logiciel de dessin afin qu'ils conçoivent eux. Mêmes ce qu'ils veulent. Par le biais de cette action, le client devient non seulement fidèle mais un véritable ambassadeur et prosélyte de la banque.

Le positionnement

Le positionnement stratégique résulte de la communication d'une certaine perception d'un produit ou d'une marque. Il ne faut pas la confondre avec l'image qui est l'impression globale dégagée par un produit. Le positionnement constitue un point de référence dans l'esprit du consommateur, généralement par rapport à la concurrence.

La stratégie consiste à identifier une ou plusieurs caractéristiques distinguant le produit ou la marque de ses concurrents.

- Eléments de différenciation des produits

Tremplin des différenciations

Produit	Services	Personnel	Point de vente	Image
Fonctionnalité Performances Conformité Durabilité Fiabilité Réparabilité Style Design	Délais Installation Formation Conseils Réparation Autres services	Compétences Courtoisie Crédibilité Fiabilité Serviabilité Communication	Couverture Expertise performance	Symboles Médias Atmosphères événements

D'après « Marketing Management « Kotler et Dubois Ed Publi Union

[1] La Revue : « Banque » , N°588 janvier 1998,p60.

Il est impératif que les caractéristiques du produit et ses composants soient cohérents avec le message approprié à la stratégie de positionnement.

Trois concepts permettent à l'entreprise de devenir la meilleure sur son marché, à savoir :

- *L'excellence opérationnelle* : l'entreprise doit proposer une panoplie de produits et services au moindre prix à sa clientèle.

- *L'excellence produits :* l'entreprise concentre ses efforts pour créer des produits performants qui font avancer le marché et offrir un meilleur produit au client.

- *L'excellence en relations* (custmer intimcy) : l'entreprise ne recherche pas à livrer ce que demande le marché mais ce que demande les clients et proposer l a meilleure solution.[1]

Ajoutons à cela une nouvelle variable introduite par Micheal Treacy et Fread Wiesema, laquelle variable est désignée comme ***discipline de valeur*** .Selon ces deux chercheurs il ne suffit plus de repenser ou reconsidérer l'entreprise par ses seules compétences essentielles ou celles de ses marchés, il faut également choisir définitivement sa discipline de valeur qui déterminera chaque projet, chaque décision prise par la suite. Avant d'identifier ses compétences de base ou les processus à rénover, l'entreprise doit d'abord arrêter la valeur qu'elle proposera à ses clients.

La valeur, comme définie sont la performance des produits et services plus la rapidité d'exécution des opérations.

Les thèses de Treacy et Wiersema sont un formidable moteur pour la mobilisation de l'entreprise autour d'un projet commun avec la réduction des conflits et des pertes d'énergie.

Le Marketing de ciblage suppose une démarche en trois temps appelées SCP (Segment- Cible – Positionnement) :

Segmentation du marché 1. Niveau de segmentation 2. Critères de segmentation 3. Analyse des profits des segmentations.
Ciblage 4. Evaluation de l'attrait relatif de chaque segment 5. Choix des cibles

[1] opcit, Revue Française du Marketing, N°173/ 174 , P22.

Positionnement
6. Elaboration du positionnement
7. Mise en place du marketing mix correspondant.

LE COMPORTEMENT DES CONSOMMATEURS

La réussite d'une entreprise est liée à la recherche de la satisfaction de ses clients ; on comprend qu'il va falloir *bien les connaître*, *comprendre leur comportements*, *leurs attitudes, leur manière de raisonner et de prendre des décisions.* Aujourd'hui l'évolution sociale qui a conduit à la bancarisation de tous et a fais rentrer le service –public bancaire dans l'univers des droits fondamentaux du consommateur et du citoyen devenu **exigent:** *il veut être écouté, informé, être entendu, être servi au moindre prix.*

L'étude du comportement a été menée au sein de diverses disciplines : psychologie, sociologie et économie. On ce qui nous concerne et dans une approche marketing, « *la connaissance du comportement ne constitue pas une fin en soi, mais simplement un outil, un moyen pour adapter les décisions commerciales à ceux qu'elle tente de séduire et à établir la politique marketing de l'entreprise ».*

Elle permet à l'entreprise (vendeur*) de photographier, de suivre l'évolution des comportements de sa cible actuelle ou potentielle* afin d'envisager les modifications à apporter au produit, de saisir l'opportunité de lancer un nouveau produit, d'entreprendre une campagne de communication ou de promotion.

Marketer consiste à identifier le mode de fonctionnement de cette « *boite noire* » que constitue l'acheteur.

- **LE CONSOMMATEUR « INDIVIDU »**

Deux facteurs peuvent être distingués :

- Le premier a trait à l'environnement (éléments psychologiques, sociologique qui on une influence sur l'acheteur.
- Le second concerne tous les facteurs individuels qui font d'un acheteur ne ressemble à aucun d'autre.

Les facteurs d'environnement/ Extrinsèque / :

1. La culture : c'est le style de vie, d'un groupe de personne résulte des comportements, des croyances, des modes d'organisation, d'idéologie dominante.
Les cultures différentes d'un pays à l'autre et firmes étrangères doivent en prendre compte.

2. Les classes sociales : elles sont définies comme le groupe de personnes qui détiennent une position dans une société sur le plan comportemental et opinion.

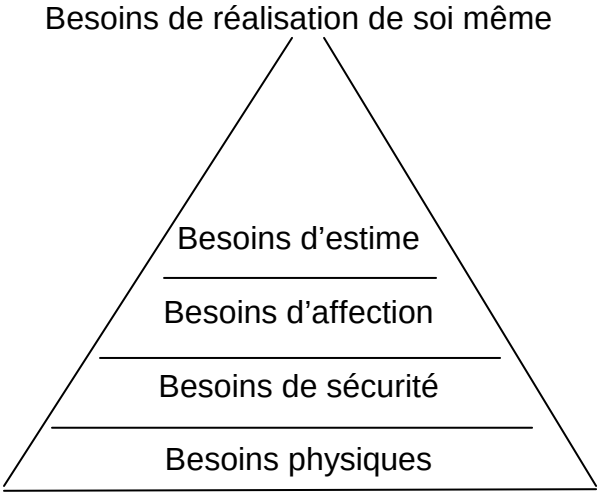
3. Les groupes sociaux : l'appartenance à des groupes sociaux présente une influence sur le comportement des consommateurs ils sont les groupes primaires (relation de travail, voisins et amis), groupes secondaires (membres d'une même association, syndicat ou parti politique), ou groupes de pairs dans lesquels on appartient et les groupes de référence (groupes auxquels on souhaite appartenir ou détester appartenir) un rapport de pouvoir d'attirance ou de répulsion.

4. La famille : elle constitue le groupe d'influence le plus immédiat et le plus durable la famille est considérée comme unité consommatrice et ce, de part son pouvoir d'actionner ou de réprimander la décision d'achat.

Les facteurs individuels/Intrinsèque

Au même titre que les facteurs d'environnement, plusieurs facteurs individuels viennent agir sur l'achat pour déterminer son comportent.

Les motivations : Bien quelles ne constituent pas l'ultime raison d'achat les motivations paraissent essentiels est font l'objet une hiérarchie. La pyramide de ***Abraham Maslow*** en ai l'exemple, et les motivations ne se situent pas au même niveau certaines interviennent avant d'autres.



La pyramide de « *Abraham Maslow »*

L'expérience ou l'apprentissage : le modèle le plus connu est celui du *Behavioriste* américain ou le model stimulus/réponse qui suppose que chaque personne met en place dans son esprit, des habitudes, des routines, qui déclenchent une réponse préétablie à un problème déjà connu et le rôle du marketer est de faire réagir voir actionner ce stimulus.

La personnalité : la personnalité se définit comme l'ensemble des traits d'un individu qui le font penser ou agir, il se détermine par l'ensemble des caractéristiques personnelles de l'individu (stabilité/instabilité, réflexion/impulsion…) est-on une influence directe sur le comportement d'achat.

L'image de soi : c'est la manière dont laquelle un individu se perçoit lui-même, tant sur le plan physique que psychologique. On distingue l'image de *soi réelle* (telle que l'on se voit) et l'image de *soi idéal* (telle que l'on aimerait se voir).

Les consommateurs souhaitent consommer des produits qui sont en accord avec l'image qui se font d'eux même.

Les attitudes : elles se définissent comme les prédispositions acquises par l'individu et qui l'amènent à réagir comme telle ou telle façon à l'égard d'un objet (s)

exemple : aimer ou détester une marque, être attiré ou repoussé un placement tous ces exemples sont des attitudes.

Les études comportementales du consommateur

Les comportementalistes ont défini que le consommateur se réfère essentiellement à des intérêts nombreux qui conditionnent l'achat :

- **Le consommateur lui-même** : ses besoins, ses désirs, ses motivations, ses freins, les impressions poste- achat, détection de besoins nouveaux.
- **La publicité** : le thème publicitaire et l'élaboration de message atteignent le consommateur et arrivent à le persuader.
- **Le Produit** : appréciation des concepts, des conditionnements, des couleurs etc. les plus susceptibles d'intéresser le client.
- **Le prix** : la connaissance du comportement du consommateur permet de cerner les prix les plus adaptés -prix psychologique -.

Le processus d'achat

L'action de l'achat comporte différente phase et qui sont comme suite :

- Prise de conscience de l'existence d'un besoin non satisfait ;
- Recherche d'informations ;
- Evaluation des solutions ;
- Décision d'achat ;
- Sentiment poste achat favorable -il est controversé *oui/non* .

Partie 6 : L'information et l 'Etude de marché.

I ETUDE DE MARCHE

Les études marketing sont nées du besoin croissant des entreprises de connaître de manière fiable, l'évolution de la demande du marché afin de mieux adapter leurs produits. Elle constituent l'outil d'information privilégie de la stratégie de l'entreprise.

Réaliser une étude c'est opérer en trois temps :

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

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

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

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

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

De suivre son produit et son marché par l'analyse régulière du positionnement du produit et attentes de la cible,

De guider l'évolution de celui-ci en mettant à jours les facteurs particuliers sur lesquels l'entreprise doit agir pour atteindre ses objectifs (rénovation du packages, élargissement des canaux de distribution..)

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

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

[1] Le Guide Pratique des Etudes de Marché, Agnés DANON, Selva DEMAUX , Edition CLET, Paris, 1988,P27.

Les objectifs des études de marché :

- **L'analyse de macro-environnement** : étude de l'environnement économique, juridique, technologique, et socioculturel
- **La description du marché** : sa taille, sa répartition entre différentes catégorie de consommateurs, sa répartition entre les différents types de produits ainsi que l'évolution de ses éléments.
- **L'étude des consommateurs** : leurs catégorie leurs motivations, leurs attitudes leurs comportements, leurs fréquences d'achats, leurs attentes ainsi que leurs processus de choix.
- **L'étude de la distribution** : elle comprend la stratégie de distribution est voir le comportement des consommateurs par rapport au canaux de distributions aussi les avantages et les inconvenants qu'ils présentent.
- **L'étude de la concurrences** : identifier puis analyser leurs stratégies leurs politique commerciale, leurs produits, etc.

La pratique de l'étude de marché est relativement récente dans le secteur bancaire .Selon « Eckart Van Hoover »les banques doivent avoir quatre ordre de préoccupation :[1]

- déterminer les catégories professionnelles et sociale a fin de pouvoir orienter les efforts d'exploitation dans la direction la plus profitable pour la banque.
- rechercher les motivations.
- surveiller l'évolution de la part de la banque dans l'ensemble du marché, et les cause de son déclin,
- fixer annuellement des objectifs baser sur une étude prospective.

La procédure des études :

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

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

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

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

[1] opcit, le marketing bancaire, p77.
[2] OPCIT, MARKETING MANAGEMENT, KOTLER DUBOIS, p461.

- Les informations secondaires : il se trouve dans les documents de l'entreprise (rapports…), dans les agences publicitaires ou bien les associations professionnelles ou peuvent être achetées à des société d'études.

- Les informations primaires : auprès des consommateurs, des concurrents et autre, et ce par le biais *des trois méthodes* de recueil d'informations (l'observation, l'expérimentation, l'enquête).

L'instrument de recherche, consiste à choisir ou à concevoir un instrument fiable que possible pour recueillir les données dont nécessaires (gilles de notation..) la méthode d'enquête prévue pour cette phase repose essentiellement sur le questionnaire.

- L'analyse des résultats : cette quatrième phase consiste à dégager la signification exacte des résultats obtenus. il faut identifier les informations sous-jacentes et les relations d'associations et de causalité.

- La présentation des résultats : cette dernière étape du processus concerne la rédaction d'un rapport dans l'optique de l'utiliser les résultats et recommandations issus de l'étude.

Selon P. Adrian, le marché bancaire est saisissable sous deux aspects : d'une part, un aspect *psychologique*, à savoir les coûts, besoins, attitudes et aspirations de la clientèle acquise ou potentielle; d'autre part, un aspect *statistique.* C'est la recherche de ces deux éléments qui forme l'objet des études de marché que l'on peut diviser, comme le propose P. Adrian, en deux grandes catégories :[1]

- Les études dites « qualitatives » de nature psychologique ou sociologique : elles sondent les motivations, analysent les causes d'insatisfaction de la clientèle à l'égard des services existants, recherche ses désirs ou ses préférences en fonction des catégories sociales.

- Les études dites « quantitatives », constituent la base indispensable des décisions en matière d'implantation de nouveaux guichets. L'objectif de celle-ci est de donner, d'une part la possibilité d'évaluer l'exploitation, et mesurer d'autre part son degré de saturation.

L'ensemble de ces aspects repose sur des techniques ci-dessus. Toutefois ils sont applicable au marché des particuliers quelle que soit la branche d'industrie qui s'intéresse à lui. L'étude du marché des entreprises est beaucoup plus complexe et nécessite l'utilisation des techniques spécifiques.

En conclusion, l'étude de marché est une investigation cruciale pour accompagner la démarche marketing et minimiser de ce fait le risque inhérent à la prise de décision.

[1] opcit, le marketing bancaire,P77.

II L'INFORMATION

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

Toutefois son rôle va bien au-delà de la préparation de la planification. Chaque fois qu'une décision est à prendre, la politique d'information doit éclairer le décideur afin de limiter son risque, lors des actions concernant les politiques de produit, de prix, de distribution, de vente, de communication ainsi à prévoir en *amont* les conséquences de ces actions. Elle doit suivre en *aval* la régularité des résultats obtenus afin de prendre des décisions correctrices si nécessaire. [1]

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

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

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

II.1 Les sources d'information pour la banque et l'assurance :

On distingue deux sources d'informations dans la banque et l'assurance en notera :

II.1.1 les sources d'informations internes :

- le fichier : un fichier de clientèle est une liste regroupant l'ensemble des clients de la banque et un certain nombre de renseignement relatifs à chaque client. Ces renseignements sont exclusivement orientés vers l'action commerciale .chaque fichier doit synthétiser de façon adéquate les relations du client avec la banque.
- Le fichier de la clientèle comprend le nom, l'adresse, la profession, l'age, du client, et les différents produits qu'il utilise, la date et le rythme d'utilisation de ces produits.

[1] opcit, marketing management pour la banque et l'assurance européennes, P166.

Cependant, le fichier de la clientèle est bien entendu informatisé et s'intègre dans le système d'information de gestion de la banque. Toutefois, la simplicité de la définition ci-dessus ne doit pas dissimuler les nombreuses difficultés incombant à la constitution d'un fichier de clientèle :[1]

- l'harmonisation des informations ;
- la sélection des informations ;
- la mise à jours du fichier et ce, par l'introduction de nouveaux clients, l'élimination des anciens, modification des données relatives aux clients existants.

Dans les rapports, entre la banque et le client, on distingue trois types d'informations :[2]

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

II.1.2 Les sources d'informations externes :

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

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

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

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

[1] opcit,MBA Marketing, P33.
[2] opcit, BANQUE Magazine, N°605/ juillet-Aout 1999.

Partie 7 : Le Mix- Marketing

o I Le Marketing –Mix pour la banque :

Le Mix-Marketing est un élément capital dans la stratégie marketing, il a attrait à la façon dont l'entreprise va présenter son offre sur le marché cible, de manière à satisfaire la demande.

Le Mix Marketing consiste à optimiser le mélange de l'ensemble des décisions ou des offres que peut mettre en œuvre une banque pour atteindre les *objectifs préalablement déterminés* ainsi que *les marchés cibles visés*.

Le rôle du responsable marketing consiste à réaliser le meilleur dosage ou « mixage » au niveau de ces composantes. Afin d'obtenir cette efficacité, une banque doit répondre à un mix-marketing qui reposant sur trois règles fondamentales est qui sont comme suite :

- *l'interdépendance des politiques :*

La définition et la mise en œuvre du « marketing-mix » sont la prise en considération globale de l'ensemble des politiques. Ainsi toute décision prise au niveau d'une politique se répercute impérativement sur les autres. Par exemple, lorsque l'on modifie la politique de distribution, il faut tenir compte de toutes les incidences que cette modification peut avoir au niveau de celle du produit et de la communication.

- *la cohérence des politiques :*

Cette règle découle directement du principe d'interdépendance, après avoir élaboré ses différents choix, le responsable marketing doit vérifier leurs cohérences globe. Une incohérence risque de vouer à l'échec l'ensemble du « Marketing-Mix ». De ce fait il doit s'assurer que les différents choix et politiques en matière de produit, de prix, de distribution, de communication sont parfaitement cohérents.
Communiquer que la banque est souriante, aimable, amicale (politique de communication) sans l'être véritablement (politique de distribution), ne peut pas apporter grand-chose.

- *la rentabilité de la politique la plus faible :*

Ce dernier principe constitue ce que certains experts appellent l'effet de « chaîne » .on sait qu'une chaîne casse toujours à son maillon le plus faible ce la s'explique par la politique marketing, si le produit vaut 10/10, la communication 10/10 et la distribution 2/10, le rendement final sera égale à 2/10 , il est important d'éviter de laisser subsister des fuites importantes dans sa politique. Si tel est le cas, il doit d'abord les résorber avant d'investir dans n'importe quel autre élément du « marketing-mix ».[1]

[1] opcit, le Marketing Bancaire, M. Badoc, P124.

Il est inutile d'augmenter le budget de la publicité pour persuader la clientèle que nous sommes les meilleurs si y a une mauvaise répartition des politiques. C'est pourquoi il est judicieux d'optimiser les efforts. Est pour être sûr de n'avoir omis ou mésestimé un élément important et pallier de ce fait aux lacunes il est préférable d'opérer à des test préalables, le quels test, marché test produit, prétesting publicitaire.

En conclusion, on peut dire que les variables constituent le marketing-mix de la banque doivent être coordonnées voir étudiées toutes ensemble et non séparément.

Bibliographie

- BADOC MICHEL « Marketing bancaire, application par le siege et les agence européennes » les éditions d'organisation, Paris 1976.
- DE COUSSERGUES Sylvie, « Gestion de la banque » , Dunod,Paris 1996.
- GARSUAULT Philippe, PRIAMI Stéphane, « la Banque Fonctionnement et Stratégies » ed Economica Gestion 2éme édition, Paris1997.
- HIAM ALEXANDER -SCHEWE CARLES, MBA Marketing « Synthése meilleurs cours américain » MAXIMA Laurant du Mesnil, édition nouveaux Horizon, Paris 1994.
- KOTLER Philip et DUBOIS Bernard, « Marketing management » Public –union 9éme édition Paris.