Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion
Département sciences de gestion

Polycopié pédagogique

Marketing Bancaire

Niveau : Master 2

Spécialité : Management bancaire

Réalisé par : Dr.AOUDIA Fairouz

MCB

Année universitaire :2024 /2025

Introduction

Ce support pédagogique est destiné aux étudiants du Master, spécialité *Management bancaire*, au sein du département des Sciences de Gestion. Il a pour objectif principal de mettre en lumière les dimensions stratégiques et marketing liées à la distribution des produits financiers. Ce polycopié vise à offrir une compréhension approfondie des principes, des méthodes et des outils du marketing appliqué spécifiquement au secteur bancaire.

Il ambitionne également de développer les compétences analytiques et opérationnelles essentielles pour permettre aux étudiants (futurs professionnels) de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies marketing efficaces au sein des institutions financières.

Une attention particulière est portée aux spécificités de la distribution des produits financiers destinés aux entreprises, à travers l'élaboration de plans stratégiques et marketing, l'étude du rôle du personnel en contact, ainsi que l'importance du marketing relationnel dans le secteur bancaire. Ce support aborde également des thématiques liées à la communication et à la gestion de la relation client.

À l'issue de ce cours, l'étudiant sera en mesure de :

- Comprendre les particularités du marketing des services bancaires ;
- Identifier les enjeux stratégiques du marketing dans un secteur bancaire en constante évolution ;
- Maîtriser les outils du marketing mix spécifiques aux activités bancaires ;
- Élaborer des stratégies de fidélisation et de gestion de la relation client ;
- Évaluer l'impact de la transformation numérique sur les pratiques marketing des institutions financières.

Pour tirer pleinement profit de ce module, il est recommandé de maîtriser les concepts fondamentaux du marketing.

Plan du cours

Chapitre introductif : le marketing des services

1.Définition et finalité des services

2.Les spécificités des services

3. Le processus de servuction

3. Les principales approches du marketing des services

4. Les défis marketing liés aux caractéristiques des services et les stratégies d'adaptation

Chapitre 1 : Le marketing bancaire : Définition, enjeux et spécificités

1. La spécificité du marketing dans la banque
2. L'évolution du marketing bancaire : de la gestion traditionnelle à l'orientation client
3. L'importance du marketing au sein de la banque
4. Rôle de la fonction marketing

Chapitre 2 : La segmentation dans le milieu bancaire

5. Définition de la segmentation
6. Utilité de la segmentation
7. Les critères de segmentation
8. Stratégies et Techniques de Segmentation dans le Secteur Bancaire
9. L'impact de la technologie sur la segmentation de la clientèle

Chapitre 3 : La planification marketing

1.Définition de la planification marketing

2. Les étapes d'un plan marketing bancaire

3.Les différentes catégories de plans marketing dans le secteur bancaire

4.Les raisons d'être d'un plan marketing

5. Mise en œuvre de l'analyse SWOT dans la pratique

Chapitre 4 : Les stratégies marketing dans le secteur bancaire

a. Définition d'une stratégie marketing
b. La stratégie marketing bancaire
c. Les étapes d'une stratégie marketing
d. Les différentes stratégies marketing adopté par les banques
e. 5- Évaluation d'une stratégie marketing bancaire

Chapitre 5 : Les politique de marketing mix bancaire

1. Origine et évolution du marketing mix
2. Importance du marketing mix
3. Facteurs influençant l'émergence et le développement du marketing mix dans le secteur bancaire
4. Les politique marketing mix

Chapitre 6 : La gestion relation client dans le milieu bancaire

1. Le marketing relationnel : Réponse aux évolutions sociales et économiques

2.Les fondements théoriques du marketing relationnel

3. Gestion relation client

4.Objectifs des systèmes CRM

5.Conception et mise en œuvre d'une stratégie CRM.

f. . Stratégies pour un management client agile et réactif

g. . La gestion de la relation client dans le secteur bancaire

Chapitre introductif :

Le marketing des services

1. Définition et finalité d'un service

Les activités de services sont de plus en plus diversifié et hétérogène. Des études portant sur la croissance dans les pays développés ont démontré que les services sont une source de richesse non négligeable. En effet, les travaux de Wolfl (2005) montrent que sur 30 pays membres de l'OCDE, la part de la valeur ajoutée des services augmente régulièrement.

Les premières tentatives de définition du concept de service remontent aux années soixante. Selon Lovelock (1953) attribuer une définition à la notion de service est une tâche laborieuse et difficile. Dans la littérature, on dénombre plusieurs définitions des services. En effet, beaucoup d'auteurs mettent l'accent sur le caractère intangible des services et définissent ainsi le service en l'opposant au biens matériels.

Selon l'American Marketing Association un service *se présente sous la forme d'activités, de bénéfices ou de satisfactions offerts au moments de la vente ou fournis en liaison avec la vente de produits* ». Quant à Philip Kotler et al (2006) dans leur ouvrage portant sur le marketing management, ils stipulent que « *le service est une activité ou une prestation soumise à un échangé essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété, un service peut être associée ou physique* ».

Monique Lejeune (1989) présente le service *« une prestation, c'est-à-dire ce qu'une entreprise (ou un spécialiste) conçoit, met au point, propose, vend et fournit à ses clients chaque fois que ce qui est ainsi mis sur le marché, acheté et utilisé est fondamentalement autre qu'un bien matériel dont le client acquerrait la propriété ».*

Lambin (2016), présente une définition du concept de service basée sur l'idée du besoin et de l'utilité. Il précise que « la satisfaction des besoins de l'homme ne nécessite pas toujours l'emploi de produits concrets ». Pour Lambin (2016) les services sont « « des prestations créatrices d'utilités qui n'ont pas pour résultat la livraison de produits déterminés à l'acheteur ».

2. Les spécificités des services

La nécessité d'un traitement spécifique pour la commercialisation des services s'explique par la présence de plusieurs caractéristiques propres aux services, fréquemment évoquées dans la littérature : leur intangibilité, l'inséparabilité entre production et consommation, leur hétérogénéité ainsi que leur périssabilité(Zeithaml, 1991).

- **L'intangibilité**

Elle constitue l'une des caractéristiques principales des services facilitant leur distinction des biens matériels. Shostack fut l'un des auteurs à définir l'intangibilité en l'opposant au terme tangible qui signifie palpable, matériel, de ces travaux ressort le critère de dominante tangible, dominante intangible.

Pour Flipo l'intangibilité est synonyme d'immatérialité *« tangibiliser veut dire matérialiser, rendre perceptible de manière visuelle ou tactile une idée, un concept, un argument, une image…et ce de manière volontaire car cela n'est pas indispensable à la prestation technique du service » (Flipo,1989 traduit par Touzi, 2011)*

pour compenser l'intangibilité des services, les entreprises disposent de plusieurs leviers de tangibilisation tels que l'aménagement des locaux, l'apparence du personnel, les équipements utilisés, les supports de communication, la politique tarifaire ou encore les éléments visuels liés à l'identité de la marque (Kotler et al., 2015, p. 445). Cette intangibilité entraîne plusieurs conséquences majeures, parmi lesquelles :

- L'absence de protection juridique : un service ne peut être breveté, ce qui le rend vulnérable à l'imitation par la concurrence.
- La difficulté à communiquer : puisqu'un service ne peut être visualisé, il est complexe d'en faire la promotion à travers des supports visuels traditionnels comme les affiches publicitaires.
- La problématique de la tarification : l'absence de support matériel rend l'évaluation du coût et de la valeur d'un service plus délicate.

Tableau n°1 : **<u>La classification des services relativement à l'intangibilité</u>**

Nature de l'acte de service	Services destinés	
	Aux personnes	Aux choses
Actions tangibles	Services orientés vers le corps des personnes : santé,	Services orientés vers de biens possédés : transport de

	transport de passagers, restauration, etc.	fret, maintenance, nettoyage, etc.
Actions intangibles	Services orientés vers l'esprit des personnes : éducation, communication, culture, etc.	Services orientés vers des actifs immatériels : banque, services juridiques, comptables

Source : adapté de Lovelock et al. 2006

- ***Périssabilité***

Contrairement à un bien matériel, un service ne peut pas être stocké : il est consommé au moment même où il est produit. Par exemple, une place d'avion non vendue représente une perte définitive pour l'entreprise. Cette caractéristique, appelée **périssabilité**, rend difficile la gestion de l'offre en fonction de la demande.

Tableau n°2: La classification des services selon leur périssabilité

Contrainte de la capacité d'offre	**Fluctuations**	
	Larges	**Etroites**
Demande maximale généralement satisfaite	Electricité, gaz naturel, téléphone, maternité, police et pompiers, etc,	Assurances, banques, nettoyage- teinturerie, etc.
Demande maximale excédant généralement la capacité	Services comptables et fiscaux transport de passagers, hôtellerie, restauration, théatren etc.	Selon la capacité d'offre

Source : adapté de Lovelock et al. 2006

- **Hétérogénéité**

La production et la consommation d'un service se font en même temps, ce qui rend difficile la standardisation. Un même service peut donc être perçu différemment selon le client, la personne qui le délivre et le moment où il est réalisé. Comme l'expliquent Eiglier et

Langeard, « *un même service a un résultat différent selon la personne qui le fournit, le client qui le reçoit et le moment où cet échange est fait* ».

Plusieurs raisons expliquent cette **hétérogénéité** :

- chaque client évalue le service selon sa propre perception ;
- le client participe lui-même à la réalisation du service ;
- le personnel en contact joue plusieurs rôles ;
- chaque prestation est unique, influencée par le contexte économique, culturel ou social, ainsi que par l'expérience précédente du client.

Tableau n°3: La classification des services relative à l'hétérogénéité

Marge de manœuvre du personnel en contact	**Degré d'adaptation de service à chaque client**	
	Elevé	**Faible**
Elevé	Soins médicaux et chirurgicaux, architectes, agents immobiliers, taxis, plombiers, etc..	Education (cours collectés), programmes de santé préventive, etc.
Faible	Hôtellerie, restauration haut de gamme, banques (sauf prêt important)	Transports publics, restauration rapide, théâtre, manifestations sportives etc.

Source : adapté de Lovelock et al. 2006

- ***Inséparabilité***

Dans un processus de production, le client est coproducteur, il réalise une partie du service. Sur le plan pratique, cette simultanéité de la production et de la consommation des services implique quatre principales conséquences :

– l'importance de la participation du personnel en contact avec le client.
– l'importance de la participation du client.
– un lien étroit entre les fonctions marketing et les opérations.
– la possibilité d'adapter la prestation à chaque client, dans une certaine mesure, sinon les coûts seront prohibitifs.

Tableau n° 4 : La classification des services relative à l'inséparabilité

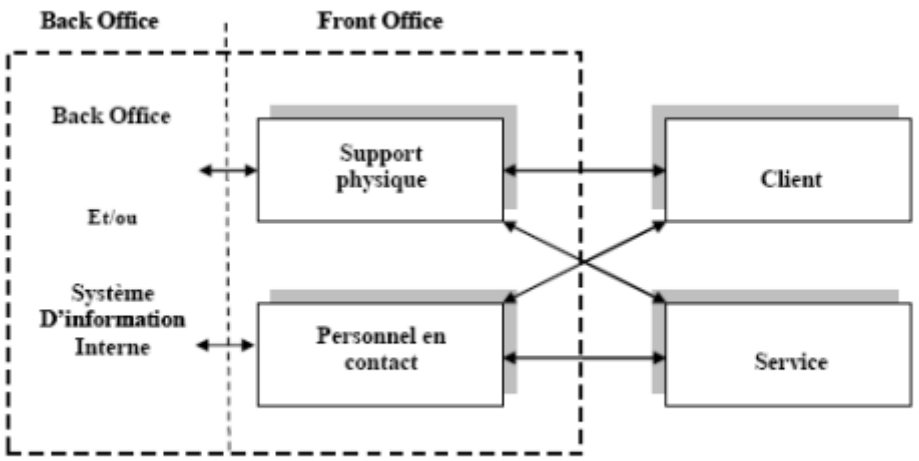
Nature de l'acte de la prestation	Type de relation	
	Contrat ou adhésion	Absence de ralation formelle
Service continu	Assurances, banque, abonnement téléphonique, inscription au collége	Station de radio, phare maritime, infrastructures routeire
Service discontinu	Abonnement au théatre, carte d'abonnement de transport	Location de voiture, péage d'autouroute, taxiphone, restauration, transports publics

Source : adapté de Lovelock et al. 2006

3. Le processus de servuction

Une des caractéristiques distinctives des services est entendue par le terme de servuction. C'est Eigler et Langeard (1987) qui ont inventé en 1978 le néologisme de servuction en étudiant la spécificité des services sous l'angle de leur processus de production. En effet, le concept de servuction est le résultat est le résultat de la contraction des deux termes services et production. La servuction est définie comme *« l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client entreprise nécessaires à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés » (Eigler et Langeard, 1987)*. En d'autres termes, la servuction désigne les différentes étapes de production et d'organisation d'un service. La figure ci-dessous synthétise le procesus de production ainsi que les différentes parties impliquées.

Figure n°1 :L es principales composantes du processus de servuction



Source : Eiglier et langeard, 1999, p.15

Les éléments fondamentaux d'un processus de servuction sont :

- **Le client**

Contrairement aux bien matériels, l'inséparabilité entre la production et la consommation d'un service exige la présence d'un client. En effet, le client est un acteur indispensable, il est à la fois consommateur et producteur du service « le *client est aussi partiellement un employé de l'entreprise de service* » (Bernard, 1938). La participation du client dans un système de servuction prend de multiples formes :

- La participation physique du client exemple remplir u formulaire
- La participation intellectuelle utiliser les DAB
- La participation affective et émotionnelle
- Participation financière

- **Le personnel en contact**

Le personnel en contact joue un rôle déterminant dans la qualité de service, il se définit comme « *la ou les personnes employées par l'entreprise de service et dont le travail requiert d'être en contact direct avec le client* ». Pour une entreprise de service, le personnel en contact est devenu un avantage concurrentiel *« le personnel en contact est le porteur du message et de l'image de l'entreprise » (Bellaouaied et Biardeau, 2004).*

- ***Le service** : il a été définit plus haut*

- ***Le support physique***

Le support physique englobe l'ensemble des moyens et équipement qui sont nécessaires à la prestation de service. Le support physique peut être scindé en deux types. Les éléments nécessaires à la production du service tels que les meubles et les machines dont disposent le personnel en contact et l'environnement dans lequel se déroule le service (le décor, l'endroit).

En plus des composantes cités au-dessus, EIglier et Langeard ont rajouté deux éléments au système de servuction à savoir : le système d'organisation interne et les autres clients.

- **Le système d'organisation**

Il constitue la partie invisible de l'entreprise de service, il est en « back office » et regroupe « l'ensemble des fonctions classiques de l'entreprise : finance, marketing, gestion du personnel, etc.., mais aussi certaines fonctions spécifiques qui sont nécessaires à la réalisation du service. » (Eiglier et Langeard, 1987)

- **Les autres clients**

Dans un cabinet médical on trouve plusieurs patients. Des relations peuvent être nouer entre ses patients qui peuvent influencer négativement ou positivement sur l'image de marque du cabinet.

4. **Les principales approches du marketing des services**

Trois **écoles de pensée** principales dans la littérature académique portant sur le marketing des services peuvent être identifié, chacune d'entre elles a une vision différente de la conception et de la pratique du marketing dans le secteur des services (Rushton et Carson, 1989).

- **Première école de pensée : Le marketing des services est un cas particulier**

Cette école soutient que les **services diffèrent fondamentalement des biens matériels**, ce qui rend les approches traditionnelles du marketing peu applicables dans ce domaine.

Les services possèdent des caractéristiques spécifiques (intangibilité, simultanéité de production et consommation, etc.) qui nécessitent une approche différente.

Lovelock (1981) reconnaît que les principes de base du marketing restent valides, mais estime que la gestion du marketing des services doit prendre en compte :

Les **différences intrinsèques** entre produits physiques et services.

L'**environnement de gestion** spécifique dans lequel le marketing des services opère.

- **Deuxième école de pensée : Le marketing est spécifique à chaque industrie**

Une deuxième école de pensée reflète le point de vue selon lequel, mis à part les quelques principes fondamentaux du marketing, le marketing, qu'il s'agisse de biens ou de services, est **contextuel et adapté aux caractéristiques spécifiques de chaque secteur**.

- Exemple : Dans le secteur bancaire, le marketing des services financiers intègre des exigences spécifiques (confiance, sécurité, etc.) qui ne sont pas directement transférables à d'autres secteurs.
- **Troisième école de pensée : Le marketing des services n'est pas distinct du marketing général**

Cette école soutient que le marketing des services n'est qu'une application des principes fondamentaux du marketing et ne constitue pas une discipline distincte. Lors de la conférence spéciale de l'AMA en 1981, Enis et Roering ont suggéré que le marketing des services devrait s'appuyer sur les cadres conceptuels existants du marketing plutôt que de créer un modèle entièrement nouveau

5. Les défis marketing liés aux caractéristiques des services et les stratégies d'adaptation

Les caractéristiques des services engendrent des défis spécifiques pour les experts en marketing des services, nécessitant ainsi l'adoption de stratégies adaptées pour y remédier. Le tableau ci-dessous présente les problèmes couramment associés à chacune des quatre caractéristiques des services

Tableau n°5 : Les défis marketing liés aux caractéristiques des services et les stratégies d'adaptation

Caractéristiques uniques du service	Problèmes de commercialisation qui en résultent	Références sélectionnées citant les problèmes
Intangibilité	□ impossible de protéger les services par des brevets.	Dearden (1978) Lovelock (1981)

	difficulté à afficher ou à communiquer les services. les prix sont difficiles à fixe	Thomas (1978)
inséparabilité	-Le consommateur est impliqué dans la production. -D'autres consommateurs sont impliqués dans la production -La production de masse centralisée des services est difficile	Booms et Nyquist (1981) Bateson (1977), George (1977), Gronroos (1978) Sasser et al. (1978), Upah (1980)
Hétérogénéité	La standardisation et le contrôle de la qualité sont difficiles à atteindre	Berry (1980), Booms et Bitner (1981)
périssabilité	Les services ne peuvent pas être stockés	Bateson (1977), Sasser (1976)

Source : Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1991

Le tableau ci-dessous offre un aperçu des stratégies marketing suggérées par un ensemble d'auteurs pour remédier aux différents problèmes liés aux spécificités des services.

Tableau n°6: Les stratégies marketing suggérées par un ensemble d'auteurs pour remédier aux différents problèmes liés aux spécificités des services

Caractéristiques uniques des services	Stratégies marketing proposés pour résoudre le problème	Références citant les stratégies
Intangibilité	1. Insister sur les indices tangibles. 2. Utiliser davantage les sources personnelles que les sources non	Berry (1980), Booms et Bitner (1982), George et Berry (1981), Shostack (1977a). Donnelly (1980), Johnson (1969) l'intangibilité

	personnelles. 3. stimuler le bouche-à-oreille Davis, 4. Créer une image forte de l'organisation 5. Utiliser la comptabilité analytique pour aider à fixer les prix. 6. S'engager dans une communication post-achat	Guiltinan et Jones (1979), . George et Berry (1981) . Judd (1968), Knisely (1979a), Thomas(1978), Uhl et Upah (1980) Beard et Hoyle (1976), Dearden (1978) Bessom et Jackson (1975), Fisk (1981), Zeithaml (1981)
Inséparabilité	1.Mettre l'accent sur la sélection et la formation du personnel en contact avec le public. 2.Gérer les consommateurs. 3.Utiliser des sites multiple	Berry (1981), Davidson (1978), George (1977), Gronroos (1978) Lovelock (1981) Carman et Langeard (1980), Langeard et al. (1981), Upah (1980
Hétérogénéité	1.Industrialiser le service. 2.Personnaliser le service.	Levitt (1972, 1976) Bell (1981), Berry (1980), Johnson (1981), Regan (1963), Sasser and Arbeit (1978)
Périssabilité	1.Mettre en place des stratégies pour faire face à la fluctuation de la demande. 2. Ajuster simultanément la demande et la capacité afin d'obtenir une meilleure adéquation entre les deux.	Lovelock (1981) Sasser (1976)

Source : Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1991.

Chapitre 2 : Le marketing bancaire : Définition, enjeux et spécificités

Avec la numérisation de l'activité bancaire et la vive concurrence qui caractérise le secteur**,** la fonction marketing occupe désormais une place centrale dans la gestion. Le marketing bancaire se définit comme l'ensembles des stratégies élaborées par les institutions bancaires pour promouvoir leurs produits et les concevoir des offres pour répondre aux attentes de leur clientèle. Bien que les méthodes employées par les banques puissent sembler analogues à celles d'autres secteurs, il serait inexact de supposer que le marketing bancaire se réduit à l'application des techniques d'autres industries. Dans ce contexte, ce chapitre propose d'explorer les fondements du marketing bancaire, ses enjeux stratégiques et ses spécificités.

1. La spécificité du marketing dans la banque

Le marketing de l'offre bancaire suit les principes du marketing des services, qui se distingue par quatre caractéristiques principales : l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité et la périssabilité. Dans le cas des services bancaires, l'hétérogénéité se traduit par la diversité des produits proposés, et la périssabilité concerne surtout le processus de prestation des services, mais pas les ressources financières (l'argent). La banque possède d'indéniables spécificités qui doivent orienter les modes d'application du marketing à leur niveau. Elles viennent à la fois de leur caractère d'entreprise de service, mais également de leurs particularités intrinsèques.

En plus de ces caractéristiques venant de leur appartenance au domaine des services, des particularités spécifiques au secteur bancaire rendant difficile l'application d'une politique marketing(Meidan,1996). Dans ce qui suit nous allons revenir sur ses spécificités.

Un système marketing fortement individualisé : Le marketing bancaire repose sur une **relation personnalisée** avec chaque client, qu'il soit professionnel ou particulier. Cependant, il est difficile pour les consommateurs de distinguer les différentes banques, car leur **identité** n'est pas toujours claire. De plus, les banques ont des activités à la fois **locales, nationales et internationales**, ce qui leur permet de répondre à des besoins variés.

La fluctuation de la demande : La vente de services financiers comporte des **risques**, et la banque doit trouver un **équilibre** entre croissance, vente et prudence. La demande pour ces services varie en fonction de la **situation économique**, ce qui peut être plus marqué que dans d'autres secteurs.

Les banques ont également une **responsabilité fiduciaire** : elles doivent veiller à respecter les **intérêts** des consommateurs à l'échelle économique. De plus, le secteur bancaire nécessite une main-d'œuvre **importante**, ce qui influence les **coûts d'exploitation** et nécessite un choix entre **standardisation** et **personnalisation des services**, ainsi que des décisions technologiques adaptées.

L'évolution des attentes de la clientèle : le manque de connaissances techniques des clients et leur difficulté à exprimer clairement leurs besoins peuvent rendre la communication et la compréhension des services plus compliquées. L'amélioration des offres de produits, qui sont à la fois plus pertinentes et plus attrayantes pour le consommateur, a conduit à un public plus exigeant. Il n'y a rien d'inhabituel à ce que le consommateur réagisse de la sorte - une telle évolution peut être et a été observée à de nombreuses reprises sur divers marchés lorsque les concurrents affinent leur approche marketing. Elle est particulièrement pertinente dans le secteur bancaire, puisque de nombreux acteurs du secteur ont parlé de la fidélité des consommateurs, comme en témoigne le manque de circulation des clients entre les banques. En effet, il est désormais clair que lorsque des produits sont proposés avec un attrait particulier et distinctif pour le , celui-ci est prêt à les acheter (andrew).

une autre spécificité que nous pouvant ajouter à la liste developées ci-dessus est le développement technologique. L'avènement de puce électronique et la baisse des coûts qu'elle a entraînée ont permis de trouver des solutions technologiques relativement peu coûteuses dans le domaine des transferts d'argent, qui offrent une qualité *de* service et une commodité bien supérieures consommateur.

Tableau n°7: L'évolution du climat dans le secteur bancaire

Ancienne tendance	**Nouvelle tendance**
Concurrence restreinte	Concurrence accrue
Agrégation du marché	Segmentation du marché
Personnalisation du service	Dépersonnalisation du service
Ignorance du consommateur	Sensibilisation du consommateur
Rôle limité des régulateurs	Rôle élargi des régulateurs

Ancienne tendance	Nouvelle tendance
Marchés locaux et traditionnels	Intégration financière mondiale
Systèmes traditionnels	Digitalisation et automatisation
Produits bancaires standardisés	Multiplicité et diversification des produits Ouverture vers d'autres métiers
Passivisme social	Activisme social

Source : revue de littérature

2. L'évolution du marketing bancaire : de la gestion traditionnelle à l'orientation client

L'évolution des banques vers une intégration du marketing dans leur structure et leurs processus décisionnels ne s'est pas effectuée instantanément. Auparavant, le travail des banques consistait uniquement à garder l'argent en sécurité et à prêter de l'argent aux clients. À cette époque, les services bancaires ne se concentraient pas du tout sur l'aspect marketing. Cependant, lorsque la concurrence a commencé à s'intensifier entre les banques, elles ont progressivement réalisé l'importance du marketing bancaire et ont commencé à développer des stratégies adaptées.

Dans les années 1960, le concept de marketing a fait son apparition dans le secteur bancaire, d'abord dans le domaine de la banque de détail aux États-Unis. En Europe, ce concept n'a émergé que dans les années 1970. La déréglementation du secteur bancaire a été un facteur clé de cette transformation. Elle a favorisé une concurrence accrue, non seulement au sein du secteur bancaire lui-même, mais aussi entre les banques et les institutions financières non bancaires. De plus, les clients des banques ont exercé une pression supplémentaire en satisfaisant de plus en plus leurs besoins financiers sur le marché financier.

Face à cette nouvelle réalité, les banques ont cherché à se différencier et à répondre aux besoins financiers changeants de leurs clients. Cela les a conduites à introduire de nouveaux produits bancaires tels que les cartes de crédit, les prêts bancaires automobiles et les services de retrait d'argent liquide.

- **Les débuts d'une approche marketing timide et progressive**

Malgré ces avancées, au début, les banques n'ont pas adopté une vision claire et cohérente du marketing. Le marketing dans les banques ne s'est pas introduit sous la forme d'un véritable *"concept de marketing"*, mais plutôt sous celle d'un *"concept de publicité et de promotion économiques"*. Cela a mené à des situations où les campagnes de marketing étaient parfois trop agressives et peu crédibles, notamment en période de récession, lorsque la croissance des dépôts d'épargne devenait difficile.

- **L'adaptation progressive aux attentes des clients**

Les premières études marketing menées par les banques portaient principalement sur les réactions des clients concernant leurs opérations, leurs besoins et leur satisfaction. À partir de ces observations, les banques ont lentement commencé à améliorer plusieurs aspects :

- Les procédures bancaires
- La création de nouveaux produits et leur tarification
- La localisation des agences
- La durée des transactions
- La qualité des services

Avec le temps, les banques ont réalisé l'importance de se concentrer davantage sur la satisfaction de la clientèle. Elles ont progressivement orienté leurs efforts vers la fidélisation à long terme en créant une atmosphère conviviale et en développant des produits et des services adaptés aux goûts et aux choix des clients.

- **Une nouvelle ère de services bancaires personnalisés**

Aujourd'hui, les banques ne se contentent plus d'offrir des produits standards ; elles cherchent à répondre aux attentes spécifiques de leurs clients. Le marketing bancaire est désormais un pilier central de leur stratégie, les aidant à innover en permanence et à proposer des solutions adaptées à un environnement financier en constante évolution.

3. Importance du marketing au sein de la banque

Le marketing n'est pas là pour décider, mais pour fournir des informations aux dirigeants et aux équipes opérationnelles afin qu'ils puissent prendre de bonnes décisions. Dans le domaine du

marketing bancaire le champ d'action est limité par trois contraintes majeures qui doivent être équilibrées pour réussir

- la création de valeur pour le client, à partir de ses besoins et de ses attentes
- la création de valeur pour la banque
- les spécificités de l'institution

Les services offerts par les banques doivent être élaborés de manière à répondre aux besoins des consommateurs. Traditionnellement, les banquiers ont été habitués à penser en termes de ce que les banques peuvent offrir et non en termes de ce que les clients veulent. Cependant, le concept de marketing bancaire leur demande de changer cette orientation et de commencer à élaborer des programmes et des services en gardant les besoins changeants des clients au centre de leurs produits nouveaux et inédits. Afin de concevoir et de fournir les services dont les clients ont besoin, les banques doivent s'efforcer de répondre aux besoins de ces derniers.

L'intégration du marketing peut contribuer à améliorer la qualité des produits et services en interagissant avec les clients et en étudiant les produits des concurrents, en créant une bonne image de la banque dans l'esprit des clients et de la société, en augmentant la valeur de la marque et en renforçant la compétitivité et les compétences dans différentes fonctions bancaires. Le département marketing peut utiliser de nombreuses méthodes, à travers ses employés ainsi que la technologie, pour optimiser les activités bancaires.

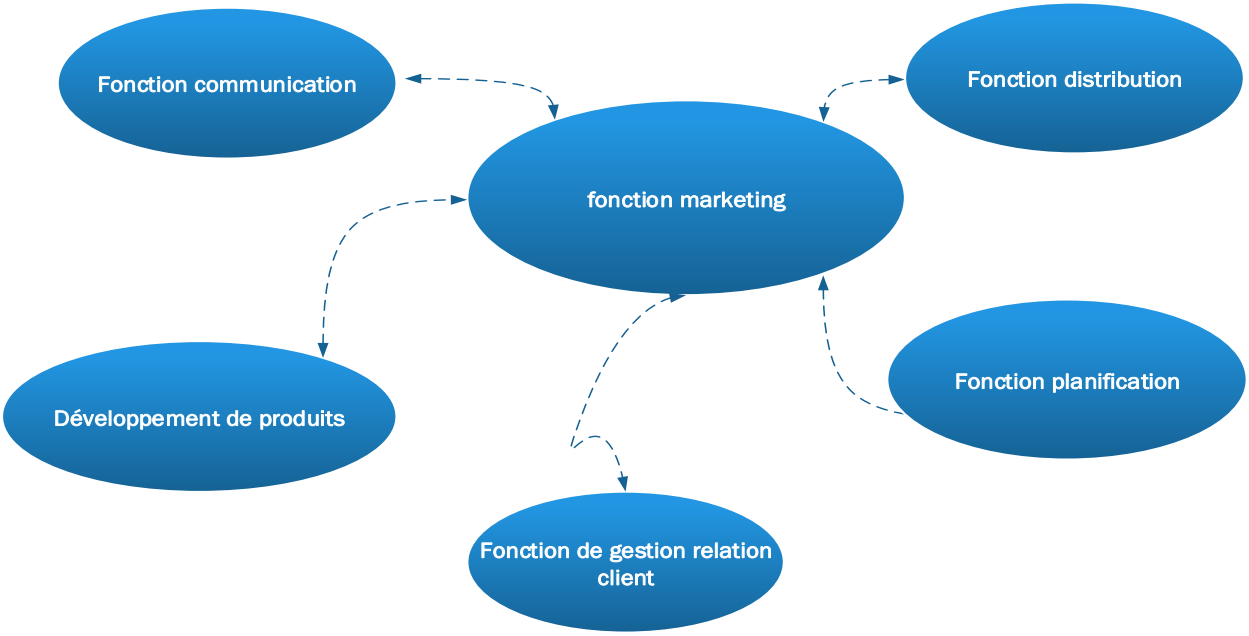
Le département marketing aide les banques à maintenir une relation harmonieuse entre les clients, les employés et la banque. Ceci est essentiel pour motiver les employés et les clients à participer activement aux processus bancaires.

4. Rôle de la fonction marketing

L'impact principal du marketing réside dans la capacité à guider les décisions stratégiques concernant les produits, la promotion, les canaux de distribution, les prix, l'emballage, la présentation, les relations publiques, la concurrence, les ressources humaines, l'engagement, l'analyse du marché, les preuves tangibles et le processus (13P du marketing) afin de remplir les obligations et la mission d'une organisation. Celle-ci doit disposer d'un service ou d'un département spécifique dédié à la stratégie marketing, ou encore d'un centre de coordination en charge de l'amélioration continue des activités marketing.

le role attribué à la fonction marketing au sein de la banque recouvre un ensemble de taches fonctionnelles (éclairage, assistance, conseil) et opérationnelles comme le montre la figure ci-dessous

Figure n°2: le rôle de la fonction marketing



Source : revue de littérature

La figure représente le rôle attribué à la fonction marketing dans une banque que nous pouvons synthétiser en cinq fonction que nous allons expliquer ci-dessous :

a-Fonction planification

Orienter la direction générale, à travers une planification marketing à long terme, sur les diverses options de développement aux niveaux national et international. Ces choix incluent notamment les stratégies de distribution multicanaux, la gestion de l'information commerciale des réseaux, la diversification, l'innovation, l'image de marque, la qualité, la relation client ainsi que les politiques de distribution.

b-Fonction de distribution

Accompagner le réseau de distribution dans son adaptation aux marchés. Le département marketing de la banque définit et met en place l'ensemble de la méthodologie de distribution et d'organisation des produits et services bancaires, en tenant compte des spécificités de chaque segment de clientèle.

c-Fonction de communication

La fonction marketing regroupe la communication externe, qui englobe la publicité, le sponsoring et les relations commerciales. Dans certains cas, elle prend également en charge la communication de crise afin de gérer l'émergence de risques majeurs.

La fonction marketing inclut également la communication interne, qui a pour objectif d'informer les employés de la stratégie et les objectifs de l'organisation

d-Fonction de gestion de relation client

La mise en œuvre d'une politique de gestion de la relation client repose sur la fonction marketing au sein de la banque, qui inclut la création de bases de données marketing, la fidélisation de la clientèle et le développement du marketing relationnel

f-Développement de produits

La principale mission est de concevoir des produits et services bancaires qui répondent aux besoins du marché. Le Service marketing effectue une analyse du marché afin d'identifier les tendances et l'évolution des besoins de la clientèle. Sur cette base, il développe de nouvelles offres pour répondre aux attentes de la clientèle tout en lui offrant les avantages qu'elle recherche. En renforçant la position concurrentielle de la banque sur le marché, cette démarche permet également de consolider sa position.

Chapitre 3 : la segmentation dans le milieu bancaire

Introduction

Le succès d'une entreprise, y compris celui d'une banque, repose en grande partie sur les techniques de segmentation de la clientèle. Sur quoi se fondent-elles ? Les clients regroupés dans chaque segment présentent-ils suffisamment de similitudes ? Les campagnes qui leur sont destinées génèrent-elles les résultats escomptés ? La segmentation de la clientèle implique de diviser l'ensemble des clients en groupes distincts qui partagent des caractéristiques, des besoins et des comportements similaires, et qui peuvent nécessiter un traitement particulier. Autrefois, la segmentation des clients selon leurs préférences, besoins et désirs était quasiment absente. De nombreuses entreprises optaient pour un ciblage de masse en raison de la gamme très restreinte de produits disponibles pour les clients. Un exemple célèbre est celui d'Henry Ford, PDG de Ford Motor Company dans les années 1900, qui déclarait que ses clients pouvaient choisir n'importe quelle couleur de voiture, à condition qu'elle soit noire. Cependant, avec le temps, la diversification des produits et services a permis une meilleure compréhension des besoins et désirs des consommateurs, entraînant des changements dans les stratégies de ciblage de masse. Les entreprises ont compris que les clients avaient des attentes, des comportements d'achat et des préférences variés, ce qui a conduit à la formation de différents groupes cibles.

1. Définition de la segmentation

Le concept de segmentation du marché a été introduit en 1956 par Wendell Smith en tant que technique visant à optimiser le développement du marché dans un contexte de concurrence limitée avec des produits similaires.

Un segment de marché est simplement un groupe de clients actuels ou potentiels présentant certaines caractéristiques communes qui permettent d'expliquer leur réaction aux stimuli du marché des fournisseurs (Kotler, 2002). Doyle (2004) considère la segmentation du marché comme un groupe homogène de clients réagissant chacun différemment à la promotion, à la communication distributive, à la tarification et à d'autres variables du marketing mix. Lorsque ces points de vue sont appliqués à la segmentation du marché des produits bancaires, l'implication est que cela permet au spécialiste du marketing de distinguer des portions du marché les unes des autres, par exemple en termes de besoins des clients et donc de réalisation de l'objectif de profit de l'entreprise. Le succès d'un processus de segmentation du marché

repose sur la capacité d'une banque à identifier les différences et les similitudes individuelles au sein des segments qui ont un impact significatif sur les habitudes d'achat

2. Utilité de la segmentation

D'après Kotler, les individus n'ont pas tous les mêmes préférences en matière de boissons, d'hôtels, de voitures ou de films. Il est donc essentiel de segmenter le marché. La segmentation permet d'identifier des groupes distincts de clients qui réagiront de façon similaire à l'offre proposée par l'entreprise. Les segments peuvent être déterminés selon plusieurs critères s**ociodémographiques**, **psychographiques** ou c**omportementaux**. L'entreprise doit ensuite choisir le ou les segments présentant le meilleur potentiel, c'est-à-dire ceux qu'elle est en mesure de satisfaire de manière optimale. Ces segments deviennent alors sa cible. Pour chacun d'eux, elle conçoit une offre spécifique et adaptée.

Selon Smith, le processus de segmentation permet d'atteindre une meilleure rentabilité marketing grâce à une correspondance optimale entre les ressources de l'entreprise et les segments de marché ciblés. Day considère la segmentation comme une stratégie globale visant à diviser un marché en groupes distincts, selon les besoins, les désirs ou les comportements des consommateurs.

La segmentation vise à rendre le marketing plus efficace en divisant un marché cible étendu en segments plus spécifiques. Asiedu la définit comme un outil permettant de subdiviser les marchés en fonction des comportements communs des consommateurs afin de mieux répondre à leurs attentes. Elle aide ainsi les entreprises à repérer et combler les besoins non satisfaits des clients, jouant un rôle fondamental dans la réussite des stratégies organisationnelles.

L'objectif principal de la segmentation est d'optimiser l'utilisation des ressources limitées en ciblant les clients les plus enclins à acheter les produits proposés. Cette approche a permis à de nombreuses entreprises de mieux appréhender les aspects clés du marketing (produits, prix, distribution et promotion) et d'adapter leurs offres aux attentes spécifiques des consommateurs. Selon Adewoye et Salami, une segmentation efficace permet aux institutions financières d'améliorer la rentabilité de leurs investissements marketing.

Les besoins des consommateurs en matière de services financiers varient avec l'âge, et ces différences sont exploitées dans les stratégies de segmentation. Puisque les ressources des entreprises sont limitées, elles doivent choisir les meilleures opportunités en proposant des

offres spécifiques à des groupes sélectionnés. Par exemple, les banques segmentent leurs offres selon des critères géographiques, démographiques ou psychographiques pour répondre efficacement aux attentes des clients.

Onaolapo et d'autres chercheurs soulignent que les pratiques de segmentation sont souvent motivées par la volonté de satisfaire les attentes des clients, qu'il s'agisse d'améliorer les flux de trésorerie, la qualité des produits ou la prestation des services. Les entreprises doivent donc choisir les opportunités les plus rentables tout en offrant une expérience client optimisée.

Une compréhension à la fois quantitative et qualitative du marché nécessite des informations à la fois globales et segmentées. La segmentation permet une analyse plus approfondie des clientèles et des comportements, rendant indispensable l'acquisition de données catégorielles. La segmentation opérationnelle, telle que définie par Philippe Jaoui, permet de fournir des réponses pertinentes dans trois domaines : le choix des offres à adresser aux clients (produits, services, packages, messages), le ciblage précis des destinataires (clients les plus intéressés par l'offre, ceux ayant la plus forte probabilité de répondre), et l'orientation d'actions concrètes vers les cibles choisies (mailing, téléphone, prise de rendez-vous, contact guichet).

3. Les critères de segmentation

La sélection des critères de segmentation pertinents par une banque constitue un élément stratégique fondamental dans la démarche marketing. Cette sélection peut être influencée par la structure du marché, les activités spécifiques des institutions, ou encore leur intérêt pour des clients particuliers. Pour segmenter les marchés des services financiers, une entreprise doit s'appuyer sur des informations obtenues auprès de clients clés concernant des variables liées à la situation et au produit. Ces variables, appelées bases de segmentation, incluent des critères psychologiques (pourquoi le marché agit-il de cette manière ?), comportementaux (quand, où et comment se comporte-t-il ?), et de profil (qui sont mes clients et où se trouvent-ils ?). Selon Kotler, un segment de marché regroupe des clients présentant des caractéristiques similaires influençant leur réaction aux offres commerciales. Il est donc essentiel de bien choisir les bases de segmentation du marché.

Il n'existe pas de méthode universelle pour segmenter un marché. Souvent, plusieurs approches de segmentation répondent aux critères définis par Kotler. Ce dernier classe les variables de segmentation en quatre grandes catégories : géographique, démographique, psychographique

et comportementale. Chacune de ces catégories sera examinée en détail. De plus, un cinquième axe de segmentation, basé sur l'image, sera abordé,

- **La segmentation géographique**

La segmentation géographique divise le marché en fonction de la localisation des consommateurs. Elle a pour objectif de répondre à la question suivante « ou se situent les clientéles appartenant aux cibles que l'institution veut sensibiliser ? quelles sont leurs adresses, numéros de télephones ?.

les informations procurés par les etudes relatives à la segmentation géographique présentent pour les banques. outre l'amélioration des actions de ciblage et de la définition des potentiels commerciaux, elles peuvent conduire à une meilleure adaptation des offres de services et de produits aux attentes des clients en tenant compte des spécificités des régions.

La segmentation démographique Les caractéristiques sociodémographiques, propres à chaque individu, sont fréquemment utilisées dans les segmentations de clientèle. Cette popularité s'explique par la possibilité de classer les consommateurs selon des critères clairement définis et aisément compréhensibles. Les données démographiques sont non seulement simples à analyser, mais aussi relativement faciles à collecter et à réutiliser dans différentes études. Parmi les variables les plus fréquemment utilisées figurent l'âge, le sexe, la composition et la taille du foyer, le revenu, le niveau d'éducation, ainsi que l'origine ethnique et la nationalité. En fonction du niveau de précision souhaité, ces variables peuvent être combinées pour affiner la segmentation du marché. Parmi composantes de la caractéristique démographique, les revenus des clients revêtent une grande importance pour les banques, car le bénéfice obtenu par la banque en dépend directement.

Les variables sociodémographiques constituent les critères les plus couramment employés pour segmenter un marché, pour deux raisons principales. Premièrement, ces caractéristiques exercent une influence significative sur le comportement de consommation des individus, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 6. Deuxièmement, ces variables sont relativement simples à mesurer. Même lorsque la cible est décrite en fonction d'autres critères, tels que la personnalité ou les avantages recherchés dans le produit, elle est ensuite caractérisée en termes sociodémographiques afin d'évaluer le nombre de clients concernés et de déterminer le type de médias et de canaux de distribution permettant d'atteindre les individus en question.

- **Segmentation comportementale**

C’est une segmentation fondée sur les comportements, elle consiste à découper le marché des clients en fonction de leurs achatsn motivations,l e degré d'utilisation, le degré de fidélité, le stade de préparation et la
Sensibilité aux facteurs de marketing, l’attitude et expériences à l’agard du produits ou de service. Ce sort de segmentation vise à établir des catégories de clientèles partageant des similitudes comportementales ou attitudinales dans leurs interactions avec le secteur bancaire. En effet, la banque a la possibilité d’être plus sélective en offrant à ses clients des produits spécifiques adaptés à leurs attentes.

- **Segmentation psychographique**

La segmentation psychographique est souvent appelée segmentation des styles de vie.. Ce type de segmentation fait intervenir des critéres se rapportent au style de vie des individus, à leurs valeurs et à leur personnalité. Plummer (1974) analyse la segmentation selon le style de vie et soutient qu'elle permet une description plus précise des segments que l'utilisation exclusive des données démographiques. Selon lui, la justification de cette approche est assez simple : "*le principe fondamental de la recherche sur les styles de vie est que plus vous connaissez et comprenez vos clients, plus vous êtes en mesure de communiquer et de commercialiser efficacement auprès d'eux*" (p. 33). Il perçoit la segmentation par style de vie comme une combinaison d'éléments démographiques et psychographiques

- **Segmentation événementielle et temporelle conformément à la courbe de vie des clientèles**

Ce type de segmentation employé par le marketing bancaire consiste à surveiller les divers événements survenant chez leur clientèle (mariage, naissance, décès, héritage, accidents, études, retraite). Les services d'étude marketing s'efforcent de les cataloguer et d'analyser les conséquences de chacun d'eux sur le comportement des consommateurs. La gestion événementielle constitue un élément essentiel du marketing interactif.

Une compréhension approfondie du client bancaire nécessite la possession de deux types d'informations. La première, de nature temporelle, est liée à son cycle de vie bancaire, allant de l'ouverture de son premier compte jusqu'au financement de ses investissements immobiliers,

puis aux placements de sa phase de maturité. La seconde, de nature géographique, permet de situer chaque client dans son cadre de vie et de consommation. La connaissance des caractéristiques temporelles de chaque client est développée à travers l'étude de données démographiques et comportementales, qui sont ultérieurement complétées par les apports de l'analyse de la composante géographique.

4. Stratégies et Techniques de Segmentation dans le Secteur Bancaire

La segmentation de la clientèle dans le secteur bancaire peut être optimisée par l'application de divers outils et méthodes. Parmi les techniques clés employées pour une segmentation efficace figurent les suivantes : Techniques d'exploration de données : Les institutions bancaires utilisent l'exploration de données pour analyser les informations relatives aux clients et en extraire des éléments pertinents. Ces techniques permettent d'identifier des modèles et des tendances utiles à l'élaboration de stratégies de segmentation. L'apprentissage automatique joue un rôle crucial dans ce processus, en automatisant la segmentation et en améliorant sa précision.

Techniques de clustering : Le clustering est une approche fréquemment utilisée pour segmenter la clientèle en regroupant les clients selon des caractéristiques ou comportements similaires. Différents algorithmes, tels que K-means, le clustering hiérarchique et DBSCAN, sont appliqués pour identifier des segments distincts. Cette méthode est particulièrement précieuse pour la prévision et la planification du marché.

Modèles d'apprentissage supervisé : La segmentation supervisée repose sur des techniques de classification permettant d'étiqueter les clients en fonction d'attributs spécifiques. Cette approche aide les banques à concevoir des stratégies marketing ciblées en répondant aux besoins spécifiques de chaque segment.

Classificateurs de réseaux neuronaux : Des outils avancés de segmentation intègrent des classificateurs de réseaux neuronaux capables de traiter de vastes ensembles de données et d'identifier des relations complexes. Des modèles tels que Support Vector Machines (SVM) et Random Forests sont utilisés pour distinguer efficacement les groupes de clients en fonction de leurs comportements et de leurs caractéristiques démographiques.

Cadre Customer2Vec : Cette approche combine des méthodes de classification et de clustering pour créer des représentations vectorielles des clients. Elle permet aux analystes d'identifier les caractéristiques essentielles à partir d'un large ensemble de données clients, améliorant ainsi la

pertinence de la segmentation. Métriques d'évaluation : Pour mesurer l'efficacité des modèles de segmentation, les banques utilisent différentes métriques telles que la précision, le rappel et le score F1. Ces indicateurs aident à évaluer la qualité et la fiabilité des segments identifiés, garantissant qu'ils sont exploitables et stratégiquement pertinents.

5. L'impact de la technologie sur la segmentation de la clientèle

La technologie joue un rôle crucial dans l'optimisation des processus de segmentation de la clientèle, notamment dans le secteur bancaire. Voici les principales manières dont elle influence la segmentation

Collecte et analyse des données : Les avancées technologiques permettent aux banques de recueillir un volume considérable de données clients à partir de diverses sources telles que les transactions en ligne, les réseaux sociaux et les interactions avec les clients. L'analyse de ces informations permet d'identifier des tendances et des schémas qui affinent les stratégies de segmentation. La capacité à traiter de vastes ensembles de données facilite la création de profils clients plus détaillés et précis.

Apprentissage automatique et intelligence artificielle (IA) : L'intégration de l'apprentissage automatique et de l'IA dans la segmentation permet une analyse plus approfondie. Ces technologies sont capables d'identifier des relations complexes au sein des données, affinant ainsi la classification des segments de clientèle. Par exemple, certaines méthodes, telles que les classificateurs de réseaux neuronaux et le framework Customer2Vec, exploitent l'IA pour améliorer la segmentation en intégrant des vecteurs clients basés sur divers attributs. **Segmentation en temps réel** : La technologie permet un traitement des données en temps réel, offrant aux banques la possibilité d'actualiser dynamiquement leurs segments de clientèle. Cette capacité d'adaptation leur permet de réagir rapidement aux changements de comportement et de préférences des clients, garantissant ainsi la pertinence et l'efficacité des stratégies marketing. Une segmentation en temps réel améliore également l'engagement et la satisfaction des clients. Personnalisation des services : Grâce à des outils de segmentation avancés, les banques peuvent ajuster leurs services et leurs stratégies marketing à des segments spécifiques de clientèle. La technologie favorise une personnalisation des offres en fonction des besoins, préférences et comportements individuels des clients, ce qui contribue à renforcer la fidélisation et l'engagement des clients.

Analyse prédictive : L'analyse prédictive permet d'anticiper les tendances et les comportements des clients en se basant sur les données historiques. En identifiant les besoins

futurs, les banques peuvent affiner leur segmentation et ajuster leurs services en conséquence. Cette approche proactive facilite l'identification des clients à forte valeur ajoutée et l'optimisation des offres afin d'améliorer la rentabilité.

Outils de visualisation : Les outils de visualisation avancés permettent de représenter graphiquement les segments de clientèle, facilitant ainsi leur compréhension. Ces outils aident à illustrer les relations complexes entre les données et les caractéristiques des segments, aidant ainsi les décideurs à concevoir des stratégies marketing ciblées et plus efficaces.

Chapitre 4 : La planification marketing

Introduction

La stratégie marketing efficace représente un défi de taille pour les dirigeants des banques. En effet, ces derniers sont surjetés à une multitude d'opportunités et de risques générés par la spécificité de la profession bancaire (la déréglementation, la concurrence et les changements rapides du marché). La réussite dans cet environnement dynamique repose en grande partie sur un la conception d'un plan marketing efficace. Dans ce qui suit, nous allons voir en quoi consiste un plan marketing et quelles sont les étapes de sa conception

1. Définition de la planification marketing

La planification marketing est un processus stratégique qui comprend plusieurs éléments clés visant à orienter efficacement les efforts de marketing d'une organisation

Le processus de planification est organisé et révisé sur une base annuelle, sur la base d'informations disponibles soit par les statistiques internes sont collectées en externe. la qualité d'un plan marketing est lié à la qualité de l'information et à la capacité du marketeur à l'interpréter correctement.

La planification marketing dépend de la politique générale de l'entreprise, et non l'inverse. Cela signifie que tout plan de marketing élaboré au sein de l'entreprise doit respecter les grands choix stratégiques tels qu'ils ont été fixés par la direction de l'entreprise « *Le plan marketing n'est donc ni un business plan, ni le plan d'entreprise, ni le projet d'entreprise, Il diffère, bien évi demment, d'un plan purement financier ou commercial, ou d'un plan d'investissement. Il n'inclut pas toutes les stratégies de l'entreprise* »(Villemus, 2011)

2. Les étapes d'un plan marketing bancaire

Le plan marketing est la traduction concrète des objectifs et de la stratégie marketing en un plan d'actions détaillées, chiffrées et programmées. Le plan marketing nous entraîne du général au spécifique, de l'abstrait au concret, de la réflexion à l'action.(veillum)

Selon De Coussergues un plan de marketing bancaire se compose d'un enchaînement logique d'étapes qui doit être en adéquation avec le marché auquel il s'applique.

- L'analyse des données externes

L’analyse des données externe vise à connaitre le marché et ses besoins. elle recourt à diffirentes méthodes concurremment utulisées.

- L’etape objectifs

Connaissant les besoins et attentes du marché, et ayant évalué les moyens humains, financiers et techniques dont elle dispose, la banque sélectionne les clientèles cibles et formule des objectifs commerciaux.

Une clientèle cible est un segment de clientèle avec lequel la banque souhaite prioritairement entretenir des relations commerciales. Les divers segments de clientèle ne présentent pas tous les mêmes attraits, et dans le choix des cibles, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte.

Le métier exercé par la banque : en fonction du ou des métiers qu’elle choisit d’exercer, donc des ressources dont elle s’est dotée, une banque sélectionnera les clientèles cibles. Une banque sans réseau ne retiendra pas les mêmes cibles qu’une banque disposant d’un réseau ; une prestigieuse banque d’investissement étrangère démarchera plus aisément la clientèle des grandes entreprises multinationales (clientèle corporate) qu’une banque domestique.

La taille et le potentiel de la clientèle cible : le segment de clientèle doit, en premier lieu, présenter une taille suffisante pour permettre de réaliser un chiffre d’affaires significatif. Mais plus encore, c’est le potentiel du segment — c’est-à-dire sa capacité à générer, sur le long terme, des revenus qui importe. Tout client (étudiant, petite entreprise) peut, au fil du temps, devenir un important consommateur de produits bancaires.

La rentabilité : l’impératif de rentabilité est au cœur de tous les plans marketing. Les clientèles cibles doivent être solvables, c’est-à-dire en mesure de payer le prix des services. Il est donc nécessaire de déterminer la rentabilité d’un client donné ou d’un segment de clientèle.

La situation concurrentielle du segment : les segments de clientèle présentant une taille, un potentiel et une rentabilité élevés sont, bien évidemment, très recherchés, rendant leur pénétration difficile. De même, les forces concurrentielles exercées par des produits de substitution ou par certains clients peuvent limiter l’attractivité d’un segment.

Les objectifs d’un plan de marketing bancaire doivent être cohérents avec la stratégie de développement de la banque, formulée en termes de métiers, donc de clientèles et de produits,

de croissance, de parts de marché et de rentabilité. Une action commerciale spécifique se traduira par :

- **Des objectifs précis** : précis dans les montants, ils s'expriment en termes d'encours.
- **Des objectifs réalistes, auxquels des moyens sont associés** : la gestion budgétaire est une démarche adaptée à la détermination d'objectifs commerciaux raisonnables et des moyens à mobiliser, dans la mesure où ces derniers sont proposés par les chargés de clientèle, qui connaissent bien les clients actuels et les clients potentiels de leur zone de chalandise.

- L'etape programmation

Cette etape correspond à la définition des moyens de la politique marketing en faisant entrer en ligne de compte les objectifs, l'environnement et les ressources de la banque (elle sera développé davantage dans les chapitres suivants)

- L'étape contrôle des résultats

Le contrôle des résultats est l'étape ultime, mais obligatoire, d'un plan marketing. Il s'agit en effet de s'assurer que le plan est réalisé dans les délais assignés, c'est-à-dire de comparer, à chaque phase du processus, les objectifs aux résultats obtenus. Toute divergence entre objectifs et réalisations doit être analysée afin de mettre en évidence les causes de l'écart.

- **Causes externes** : liées à la modification d'éléments relevant de l'environnement, comme la réglementation, les taux d'intérêt ou la conjoncture économique.
- **Causes internes** : dues à une erreur d'appréciation concernant les besoins du marché, les moyens à mettre en œuvre ou le calendrier retenu.

- Faire un diagnostic externe

Analyser le contexte dans lequel évolue la banque revient à comprendre son environnement global, à étudier le marché (concurrence et demande) ainsi qu'à identifier les facteurs influençant sa réussite. L'analyse du contexte général repose sur six types d'environnement : démographique (évolution de la population et modes de vie), économique (impact de la conjoncture sur la consommation), réglementaire (lois et normes influençant le marché),

technologique (innovations et obsolescence des produits), socioculturel (changement des valeurs et modes de consommation) et naturel (croissance des préoccupations écologiques). Ces facteurs influencent les stratégies des entreprises et leur adaptation aux évolutions du marché. la banque recourt à diffirentes méthodes concurrement utilisée tel que la segmentation, le customer relationship management.

Le diagnostic interne

Le diagnostic interne appliqué à une banque porte sur son organisation et ses performances, en se concentrant sur quatre aspects : les contraintes de son historique ou de son cadre réglementaire actuel, l'état de ses principales fonctions (gestion des risques, solvabilité, digitalisation, capacités financières ou humaines, rentabilité), ainsi que son offre de produits et services, sa tarification, sa communication et son réseau de distribution

3. Les différentes catégories de plans marketing dans le secteur bancaire

La planification marketing à long, moyen et court terme varie selon les entreprises, leur activité et leur taille. Par conséquent, la décision de déterminer la durée de la planification incombe au responsable de chaque institution. **Badoc ()** identifie trois types de planification liés au développement :

La planification supérieure à trois ou cinq ans. La direction générale est généralement responsable de la planification à long terme, qui s'étend généralement sur trois ou cinq ans. Cette planification vise à déterminer la stratégie globale, nationale ou internationale, en intégrant aux orientations retenues pour le développement un ensemble de choix financiers. Une fois les décisions prises, elles s'imposent à la planification marketing. La planification marketing, généralement sur une période de trois ans, répond à six enjeux principaux :

- la confirmation du choix du positionnement et de la politique d'image de marque de l'institution
- la détermination de manière chiffrée, année après année, des objectifs et des budgets (d'investissement et de fonctionnement) nécessaires pour les atteindre. À ce stade, le plan marketing est généralement complété par un business plan.
- la détermination des marchés cible, c'est-à-dire le choix des groupes de consommateurs, individus, ménages, professionnels ou entreprises que la banque souhaite principalement attirer pour accomplir ses objectifs.

- la formulation des stratégies pour atteindre les marchés et le choix du modèle économique (business model).
- la conception d'un marketing mix adapté pour atteindre au mieux les objectifs fixés.
- l'organisation des ressources dans le temps et la mise en place de critères de contrôle des résultats (sous la forme d'un tableau de bord à moyen terme).

- **La planification commerciale, ou plan de campagne (un an)**

Aborde les questions de l'organisation de lignes d'actions précises et de la fixation du budget commercial annuel. Elle conditionne également le tableau de bord à court terme, qui permet mensuellement de suivre les actions menées et d'analyser les résultats obtenus.

- **La planification marketing est organisée selon la nature des problèmes à résoudre.**

Pour une activité spécifique, un produit ou un service, un marché, etc., des mini plans peuvent être élaborés. Ces derniers peuvent également être proposés pour planifier des actions ciblées telles que le marketing direct, des concours de vente, des campagnes de communication ou de sponsoring, ainsi que le développement de nouveaux produits ou services. Parmi les usages courants, on peut citer : la planification du lancement ou de la promotion d'un produit ou service « package » ; la planification ciblée pour un marché spécifique (par exemple : segment des jeunes, des professionnels, des PME-PMI) ; la planification marketing décentralisée, selon des critères géographiques.

4. Les raisons d'être d'un plan marketing

Selon Philipe Kotler (2002 le plan marketing a pour objectif principal d'exprimer, de manière claire et systématique, les options choisies par l'entreprise pour assurer son développement à moyen et long terme. Ces options doivent ensuite être traduites en décisions et en programmes d'action. Sur le plan de la gestion, la démarche de planification présente plusieurs avantages :

-le plan expose le système de valeurs et la philosophie du dirigeant, tout en établissant une vision commune de l'avenir au sein de l'équipe.
-il décrit la situation initiale, les contraintes existantes et les évolutions survenues dans l'environnement.
-meilleure coordination des efforts : le plan sert d'instrument de coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, assurant la cohérence des objectifs.

-fournir des bases pour le contrôle et l'audit : il facilite le suivi des actions entreprises et permet une interprétation claire des écarts entre les objectifs et les performances, afin de corriger le tir si nécessaire.
-le plan permet une organisation et une gestion plus rigoureuses, fondées sur des normes, des budgets et un calendrier, plutôt que sur des improvisations.

5. Mise en œuvre de l'analyse SWOT dans la pratique

L'analyse SWOT –en français Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces-est un outil de planification stratégique utilisé par les banques pour présenter une analyse diagnostic au comité de direction et de permettre de dresser un pronostic. Voici comment il est généralement mis en œuvre dans la pratique, à partir des contextes fournis :

Collecte de données : la première étape consiste à recueillir des données pertinentes sur l'organisation et son environnement. Cela inclut des données internes (performance financière, compétences des employés) et des données externes (tendances du marché, analyse de la concurrence) pour éclairer le processus d'analyse SWOT. Cela correspond à l'analyse situationnelle mentionnée dans les contextes, qui permet de comprendre la position actuelle de l'entreprise et la dynamique du marché

Identifier les forces : les organisations évaluent leurs forces internes, telles que des ressources, des capacités ou des avantages concurrentiels uniques. Cela peut inclure une forte notoriété de la marque, une clientèle fidèle ou des produits innovants. La reconnaissance de ces points forts aide les entreprises à les exploiter dans leurs stratégies marketing.

Reconnaître les faibles : les entreprises identifient leurs faiblesses, qui peuvent inclure des domaines dans lesquels elles manquent de ressources, de compétences ou de présence sur le marché. Cela peut impliquer un taux de rotation élevé du personnel, une technologie obsolète ou une portée de marché limitée. Il est essentiel de comprendre ces faiblesses pour développer des stratégies visant à les atténuer

Exploration des opportunités : les organisations recherchent ensuite des opportunités externes sur lesquelles elles peuvent capitaliser. Cela peut impliquer les tendances émergentes des marchés, des changements dans le comportement des consommateurs ou des avancées technologiques. L'identification de ces opportunités permet aux entreprises d'aligner leurs efforts de marketing sur les demandes du marché.

Évaluation des menaces : enfin, les entreprises évaluent les menaces externes susceptibles d'avoir un impact sur leurs performances. Cela inclut les pressions concurrentielles, les modifications réglementaires ou les ralentissements économiques. En reconnaissant ces menaces, les organisations peuvent élaborer des plans d'urgence pour relever les défis potentiels.

Planification stratégique : après avoir terminé l'analyse SWOT, les entreprises utilisent les informations obtenues pour éclairer leur planification stratégique. Cela implique de créer des stratégies marketing exploitables qui tirent parti des forces, corrigent les faiblesses, exploitent les opportunités et atténuent les menaces. Cette orientation stratégique est essentielle pour une planification marketing efficace et une croissance future.

Surveillance continue : la mise en œuvre de l'analyse SWOT n'est pas une activité ponctuelle. Les organisations doivent surveiller en permanence leurs environnements internes et externes afin de mettre régulièrement à jour leur analyse SWOT. Cela garantit que les stratégies marketing restent pertinentes et efficaces dans un paysage de marché en mutation.

En résumé, l'analyse SWOT est mise en œuvre par le biais d'un processus systématique de collecte de données, d'identification de facteurs internes et externes et de planification stratégique, ce qui est crucial pour orienter les efforts de marketing d'une entreprise et garantir son succès à long terme. l’analyse SWOT étant souvent exhaustive, il est opportun de dégager ensuite, dans un diagnostic , les points essentiels de l’analyse interne et externe , puis de les confronter pour identifier les enjeux majeurs.

Chapitre :

Les stratégies marketing dans le secteur bancaire

Ce chapitre s'intéresse aux principales stratégies marketing mises en œuvre dans le secteur bancaire, en mettant l'accent sur les facteurs qui les influencent, les outils mobilisés.

1. Définition d'une stratégie marketing

Au cours des dernières décennies, de nombreuses définitions du terme « stratégie » ont été proposées. Après avoir examiné ces définitions de manière approfondie, il a été déterminé que la stratégie implique la prise de décisions importantes ayant un impact significatif sur l'orientation à long terme de l'entreprise.

Le sens littéral du terme "stratégie" est "l'art du général", dérivant du verbe grec ancien pour général - strategos. En réalité, l'emploi de ce terme date d'au moins 400 av. J.-C., cependant, il n'est apparu dans les écrits qu'à la fin du XVIIIe siècle. Avant l'ère napoléonienne, le terme possédait une signification militaire, englobant l'art et la science de commander des forces armées pour vaincre un ennemi ou minimiser les répercussions d'une défaite.
« la stratégie est la manière dont l'entreprise investit des ressources au mieux de ses avantages compétitifs et de la finalité qu'elle poursuit, compte tenu des changements attendus dans son environnement » (Bouquin, 1991)

Les stratégies définissent la manière dont l'entreprise réalisera les objectifs qu'elle fixé préalablement. En effet, la stratégie sert de "lien" entre la planification et l'exécution. Il existe plusieurs définitions d'une stratégie marketing. La définition la plus couramment accepté est probablement celle de Kotler (2002), qui stipule que la stratégie marketing constitue "*un ensemble d'alternatives, de politiques et de règles qui orientent, au fil du temps, l'effort marketing de l'entreprise - son niveau, sa composition et sa répartition - en partie de manière autonome et en partie en coopération avec d'autres entreprises*".

La stratégie marketing est définie comme le modèle intégré de décisions d'une organisation, spécifiant des choix importants relatifs aux produits, aux marchés, aux activités marketing et aux ressources. Cette intégration est fondamentale pour créer, communiquer et fournir des produits qui apportent de la valeur aux clients dans le cadre des échanges avec l'organisation, permettant ainsi à celle-ci d'atteindre des objectifs spécifiques. La stratégie marketing d'une

entreprise financière doit être alignée avec ses objectifs globaux. Ainsi, elle doit être intégrée dans le plan stratégique ou le plan d'entreprise

2. La stratégie marketing bancaire

Bien que le terme "stratégie" soit issu d'un héritage ancien, il a récemment gagné en importance dans la littérature relative à la gestion des services financiers, notamment au cours de la dernière décennie. Pour les professionnels du secteur bancaire, ce terme désigne les décisions prises par les dirigeants et les membres du conseil d'administration concernant la relation entre l'organisation dans son ensemble et son environnement. Autrement dit, la stratégie regroupe les grandes décisions qui dépassent les limites d'un seul service ou département. Elle donne une direction générale au marketing des services financiers et permet de répondre à des questions importantes comme

« Dans quel domaine spécifique l'entreprise de services financiers dit-elle évoluer, en tenant compte de la gamme de services/produits proposés et du profil de la clientèle ciblée ?

Quelle orientation l'organisation dit-elle adopter en termes de priorités, de délais et d'importance stratégique ?

De quelle manière l'entreprise peut-elle acquérir et allouer ses ressources afin d'optimiser l'efficacité de ses actions marketing ?

Quelles sont les opportunités de marché les plus alignées avec les objectifs, la mission et la vision définis par la direction générale en matière de marketing ? »

Meidan (1983) définit la stratégie marketing d'une banque comme « *un plan d'action qui détermine comment une banque peut atteindre au mieux ses buts et objectifs compte tenu, d'une part, des pressions existantes exercées par la concurrence et d'autres variables incontrôlables et, d'autre part, de ses ressources limitées* ».
Meidan souligne que la stratégie fait le lien entre ce qu'en prévoit et ce qu'on fait. La fixation des objectifs requiert par la banque une planification et une définition clair et précise de la stratégie à accomplir. En effet, cette stratégie qui en découlent va définir les moyens par lesquels la banque va parvenir à ces objectifs. Meidan (1983) distingue deux types d'objectifs marketing pour la banque
Objectifs flexibles à court terme :

a- augmenter/diminuer les dépôts de certains types,

b- b- augmenter/diminuer les prêts de certains types,

c- c- orienter le client vers certains types de services, d- réaliser un retour sur investissement.

Objectifs fixes à long terme:

a- rentabilité, b- augmentation de la part de marché,

b- c- développement de l'image de la banque,

c- d- minimisation des risques.

d- e- Diversifier les types de clients.

e- f- Élargir la gamme de services pour stabiliser les revenus.

3. Les étapes d'une stratégie marketing

La formulation d'une stratégie de marketing comporte trois étapes principales, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n°9: Les étapes d'une stratégie marketing

Étapes de la stratégie de marketing	**Exemples/Élaboration**
1. Identifier le marché cible et formuler des objectifs de marketing	**Marchés cibles possibles** : clients privés, industriels, commerciaux, gouvernementaux/publics et internationaux. **Objectifs** : profit, croissance, part de marché, répartition des risques, diversification des services.
2. Définition des contraintes	(a) Contraintes économiques, politiques et sociales (b) Développements gouvernementaux, juridiques et technologiques (c) Situation concurrentielle des autres banques et services financiers (sociétés de crédit immobilier, compagnies d'assurance, institutions financières, etc.)
3. Allocation des ressources marketing	**Utilisation du marketing mix** : (a) **Services** : développement et différenciation des produits/services (b) **Prix** : politiques tarifaires adaptées aux différents services

Étapes de la stratégie de marketing	Exemples/Élaboration
	(c) **Promotion** : publicité, annonces et relations publiques (d) **Distribution (Place)** : couverture et accessibilité des services

Source : Meidan, 1986

La première étape du processus implique la sélection du marché cible et la définition des objectifs marketing de l'entreprise. Cette sélection est fondée sur divers facteurs, tels que les services offerts, l'accessibilité du segment de marché, ainsi que la pertinence des nombreux marchés alternatifs. Une fois les besoins du marché cible identifiés, il est crucial de concevoir une stratégie marketing appropriée. Cette stratégie doit être perçue non pas comme une simple formalité, mais comme un levier stratégique essentiel pour garantir la compétitivité et la durabilité de l'entreprise, surtout dans un secteur financier en perpétuelle évolution.

L'identification des marchés cibles s'appuie sur une analyse minutieuse des tendances actuelles, des opportunités émergentes et des menaces potentielles. Dans le contexte bancaire actuel, où la digitalisation modifie les pratiques et où la confiance des clients est cruciale, il est essentiel d'anticiper ces changements. L'évaluation des marchés potentiels permet non seulement de satisfaire les besoins spécifiques des clients, mais aussi de se positionner de manière proactive face aux évolutions du secteur. Par exemple, le développement de la finance islamique en Algérie constitue une opportunité que plusieurs banques exploitent pour diversifier leur offre et attirer une nouvelle clientèle.

La segmentation du marché doit principalement s'appuyer sur les attentes des clients, mais ne peut s'y limiter. Il est essentiel de prendre en compte d'autres critères, tels que la démographie, la géographie ou le comportement des consommateurs, afin d'adapter plus efficacement les offres bancaires. Par exemple, une banque ciblant les jeunes actifs devrait privilégier des solutions numériques et des services flexibles, tandis qu'une institution orientée vers les grandes entreprises adopterait une approche plus personnalisée et un accompagnement sur mesure.

Une fois le marché cible identifié, il est crucial d'adapter l'offre en tenant compte de la concurrence et des spécificités locales. L'allocation des ressources marketing doit être effectuée de manière stratégique, en s'appuyant sur le marketing mix : emplacement, promotion, produits

et services, ainsi que la politique de prix. Dans un contexte où la concurrence s'intensifie entre les banques publiques et les banques privées étrangères, ces choix deviennent déterminants pour attirer et fidéliser la clientèle.

L'analyse de l'environnement revêt une importance cruciale dans la formulation des objectifs stratégiques. Il incombe aux dirigeants de repérer les opportunités et les menaces susceptibles d'affecter leur position sur le marché. En Algérie, la modernisation du cadre réglementaire et l'ouverture progressive du secteur bancaire à de nouveaux acteurs exigent une vigilance constante. L'identification des nouvelles tendances, telles que la digitalisation des services ou l'inclusion financière, devient essentielle pour s'adapter aux attentes du marché.

L'évaluation des ressources organisationnelles est cruciale pour déterminer la capacité d'une institution à réaliser ses objectifs stratégiques. En plus de l'analyse des actifs financiers et du capital humain, il est impératif d'examiner la résilience de l'organisation face aux pressions externes, qu'elles soient d'ordre économique, réglementaire ou technologique. Une banque qui prévoit ces défis sera en mesure de non seulement maintenir sa stabilité, mais également d'améliorer sa compétitivité à long terme.

La formulation d'une stratégie marketing dans le secteur bancaire ne se réduit pas à une série d'étapes standardisées. Elle doit être envisagée comme un processus dynamique, prenant en compte les spécificités du marché, les évolutions technologiques et les attentes des clients. C'est dans cette approche proactive et réfléchie que réside la clé du succès.

4. Les différentes stratégies marketing adopté par les banques

La banque peut choisir diverses stratégies de marketing. Toutefois, ce choix dépend de plusieurs facteurs, notamment la position concurrentielle de la banque, ses objectifs, les opportunités de marketing, le type de client visé, type du marché et le budget dont elle dispose. Meidan (1986) classe les stratégies de marketing bancaire en deux types

1. Les stratégies de croissance

Il existe quatre grandes stratégies de croissance pour les banques. Pour choisir la bonne, il faut analyser plusieurs points importants.

(a) *D'où viendra la croissance du volume ?*
la réponse repose sur une étude de marché pour comprendre le comportement et les préférences des clients potentiels.

(b) *Quel est le niveau de croissance attendu ?*
Il faut pour procéder à des prévisions sur la part de marché, les résultats financiers et les services, en s'appuyant sur les données du service marketing.

(c) *Comment adapter l'organisation de l'agence ?*
Le service de planification, avec l'aide de la formation et de l'administration, doit définir les changements à mettre en place.

(d) *Quel sera l'impact de l'automatisation ?*
Il faut mesurer comment l'automatisation peut aider à réduire les coûts et améliorer la rentabilité à long terme

a-L'expansion géographique

Comme son nom l'indique, cette stratégie cherche à augmenter les ventes en élargissant en ouvrant de nouvelles agences bancaires (ou en ouvrant de nouvelles guichets). Avant de procéder à l'implantation de ces agences, cette stratégie implique une étude approfondie de la viabilité. Cette approche est souvent qualifiée de stratégie de "fortification" car elle permet à la banque de mieux se positionner sur le territoire.

b-La pénétration du marché

Cette stratégie consiste à attirer de nouveaux clients sur un marché où la banque est déjà installé. C'est une stratégie très utilisée dans le secteur bancaire. Une banque qui connait bien son marché et ses besoins, tout en définissant des objectifs marketing précis, peut optimiser son marketing mix. Une stratégie bien planifiée permet :

- De donner une meilleure image à la banque ;
- De valoriser la qualité des produits et services ;
- D'améliorer la relation avec la clientèle grâce à une meilleure compréhension de ses attentes.
- Elle vise également à encourager les clients, qu'ils soient nouveaux ou existants, à utuliser le plus souvent les agences et les services de la banque.

c-La conquête de nouveaux segments de marché

Cette stratégie vise à attirer des clients issus de segments jusqu'alors délaissés par la banque. La banque dispose de deux possibilités.

a. Ajouter de nouveaux segments de clientèle en complément des clients traditionnels ;
b. Remplacer les segments de marché précédemment ciblés par de nouveaux, jugés plus rentable et plus intéressants par la banque.

Ce choix peut venir du désir de profiter d'un nouveau marché ou du fait que la banque n'est plus satisfaite des clients qu'elle vise actuellement. Dans cette stratégie, les variables clés du marketing mix sont la communication et l'offre de produits. Si la banque décide de changer complètement de marché, elle devra faire une étude approfondie et un plan marketing détaillé réussir cette transition.

d-La réduction des coûts

La rentabilité constitue une préoccupation constante pour toute banque. Contrairement aux usines, les banques ne peuvent pas toujours optimiser leurs opérations en investissant simplement dans des machines plus performantes. Néanmoins, elle peuvent réaliser un effet de levier opérationnel en diminuant le coût relatif par unité de service.
Une solution classique consiste à remplacer une partie du capital humain par des outils technologiques, par exemple en investissant dans des systèmes de transfert électronique de fonds ou des ordinateurs. Ces outils permettent d'automatiser certaines tâches, de baisser les coûts et d'offrir un service plus rapide et régulier.

e-Les stratégies de marketing concurrentielles

Dans un environnement concurrentiel, les banques peuvent appliquer quatre stratégies principales pour se positionner sur le marché telles que : a- la stratégie du leader du marché b- la stratégie du challenger du marché c- la stratégie du suiveur du marché d- la stratégie de niche du marché.

a-La stratégie du leader du marché

Elle est réservée aux grandes banques dominantes, qui peuvent soit renforcer leur part de marché, soit étendre leur influence. En raison de leur taille et de leur pouvoir, elles déterminent

les prix et les promotions, et leur réputation les place comme des « gardiennes » du secteur. Le leader, quant à lui, cherche principalement à conserver sa position dominante grâce aux stratégies clés que nous allons expliquer ci-dessous.

- Augmenter le marché global en Attirant de nouveaux clients, en incitant à une consommation plus importante des services existants ou en proposant de nouvelles gammes de produits ;

- préserver sa part de marché actuelle face à la concurrence ;

Un enjeu clé de cette stratégie est qu'une forte croissance de la part de marché peut entraîner des restrictions antitrust. Pour rester compétitives, ces banques mènent souvent des guerres de prix et de promotions.

b-Les stratégies des challengers du marché

Les banques qui ne dominent pas le marché, mais qui occupent une position importante, ont le choix entre deux options : défier le leader ou adopter une attitude plus prudente en tant que suiveuses. Si elles choisissent d'attaquer le leader, elles peuvent utiliser plusieurs stratégies :

- l'attaque direct qui consiste à concurrencer le leader sur les mêmes segments en mettant en place des politiques de prix agressives et des innovations en matière de services ;

- la stratégie de la « *porte dérobée* », qui consiste à tirer profit de segments de marché ou de canaux de distribution alternatifs pour contourner la concurrence directe ;

- la stratégie « Guppy », qui consiste à viser les acteurs mineurs du secteur en appliquant des tactiques plus risquées ou en faisant pression sur les petites banques sur les plans juridique et commercial.

L'objectif majeur des challengers est d'augmenter leur part de marché en exploitant des faiblesses de leurs concurrents. Ces banques se distinguent par leur démarche agressive, leur réactivité face aux changements du marché et leur volonté de se développer rapidement.

c-Les stratégies de suivi du marché

Adopter une stratégie de suiveur signifie qu'une banque accepte la situation actuelle et ne recherche pas à rivaliser directement avec les leaders du marché. Son objectif est de garder sa position sur le marché en fidélisant sa clientèle et en attirant de nouveaux clients. Pour cela, ces banques ciblent des segments particuliers où elles peuvent se démarquer par rapport aux autres, comme l'emplacement ou des services spécialisés. Certaines banques adoptent cette stratégie

par choix, choisissant ainsi une approche plus axée sur la rentabilité et la stabilité que sur la croissance rapide. D'autres y sont contraintes en raison de leur position sur le marché. En général, ces établissements sont dirigés par une personne qui mise sur des stratégies à long terme et sur une gestion rigoureuse des coûts.

d-La stratégie de niche

Cette stratégie consiste à tirer profit des segments de marché spécifiques et souvent délaissés par les grandes banques. Elle repose sur la spécialisation dans des services ou des segments de clients précises. Les niches de marché ne sont pas assez rentables pour attirer les grandes banques, mais elles peuvent constituer des opportunités rentables pour les plus petites institutions. Cela permet à ces dernières de contourner la concurrence directe avec les acteurs majeurs du secteur et développer une offre adaptée à des besoins spécifiques.

3.Les stratégies offensives et les stratégies défensives

Une autre classification des stratégies de marketing bancaire est proposée par Meidan. En effet, les différentes stratégies évoquées précédemment peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les stratégies offensives et les stratégies défensives

a. Stratégies offensives

Ce type de stratégie comprend le leadership du marché, l'expansion géographique, la pénétration du marché, la recherche de nouvelles opportunités de croissance ainsi que les stratégies des challengers.
Elle repose sur la valorisation des points forts existants afin d'améliorer l'attractivité de la banque ou d'élargir la gamme de services proposés.

b. Stratégies défensives

Ces stratégies visent à corriger les faiblesses et à réduire les coûts liés au fonctionnement actuel de la banque. Elles incluent, par exemple, les stratégies de **follower** et de **niche**. Ce type de stratégie suscite un intérêt croissant.

Shapiro (1985) souligne qu'il est possible de résumer l'essence de presque toutes les stratégies de marketing en décrivant brièvement **le segment de marché cible** et les éléments du **marketing mix**.

5- Évaluation d’une stratégie marketing bancaire

L'évaluation de la pertinence d'une stratégie requiert de considérer un critère essentiel : la synergie. Cela signifie que la banque peut obtenir un avantage en coordonnant bien ses activités. Quand les ressources sont bien utilisées ensemble, le résultat est meilleur que si chaque activité était gérée séparément. La synergie se produit lorsqu’une gestion optimale des ressources permet d’obtenir un résultat supérieur à la simple addition des résultats individuels (principe du 2 + 2 = 5). Elle peut être évaluée à travers plusieurs indicateurs, notamment :

1. Une croissance des revenus générés par les différentes activités,
2. Une baisse des coûts opérationnels ;
3. Une baisse des dépenses en équipements ou en investissements.

D’autres critères sont également essentiels pour évaluer l’efficacité d’une stratégie marketing :

1. Un horizon temporel défini : la stratégie doit s’inscrire dans une durée déterminée (court, moyen ou long terme).
2. Exploitation des opportunités du marché : elle doit tirer parti des dynamiques du marché, qu’elles soient nationales ou internationales.
3. Cohérence avec l'analyse interne : la stratégie doit être en adéquation avec les forces et faiblesses de l'entreprise.
4. Évaluation du risque : le niveau de risque doit être proportionnel aux bénéfices escomptés et aux autres objectifs stratégiques.
5. Impact sociétal : la stratégie doit être analysée en termes d'apports potentiels pour les individus et la société dans son ensemble.

Chapitre :

Les politique de marketing mix

Le marketing mix traditionnel des **4P** a été développé à une époque où le marketing des produits dominait, et où le rôle des services était encore marginal. Avec l'importance croissante du marketing des services, certaines **limites** de l'approche des 4P sont apparues.
Par exemple, l'**intangibilité** des services est négligée, et la **promotion** ne parvient pas à s'adapter aux problématiques liées à **l'inséparabilité** entre la production et la consommation des services.

En réponse à ces problèmes et à d'autres **lacunes**, un **marketing mix étendu à 7P** a été proposé. Trois variables supplémentaires ont été ajoutées afin de mieux répondre aux spécificités du secteur des services :

- **les personnes** (personnel en contact),
- **L'évidence physique** (ou **preuve matérielle**),
- les **processus** (procédures de prestation du service)

Dans ce chapitre, nous avons tout d'abord présenté l'origine du concept de marketing mix**.** Ensuite, nous avons analysé les facteurs ayant influencé l'application du marketing mix dans le milieu bancaire, en tenant compte des caractéristiques propres aux services financiers. Enfin, nous avons détaillé les différentes politiques du marketing **mix** mises en œuvre par les établissements bancaires, en soulignant leur rôle dans la stratégie de fidélisation et de différenciation face à la concurrence.

1. Origine et évolution du marketing mix

Le marketing mix trouve ses racines dans la variable du prix, issue des concepts de la théorie microéconomique (Chong, 2003). En 1964, McCarthy a développé le concept de « marketing mix », aussi appelé les « 4P », afin de concrétiser la planification marketing en actions spécifiques (Bennett, 1997). Bien qu'il ne soit pas fondé sur une théorie scientifique rigoureuse,

le marketing mix offre un cadre qui permet aux responsables marketing de prendre des décisions stratégiques pour ajuster leur offre aux attentes des consommateurs. Il sert à la fois pour la formulation de stratégies à long terme et pour la mise en place de programmes tactiques à court terme (Palmer, 2004).

L'auteur Constantinides adopte une vision dualiste du marketing mix, identifiant deux manières distinctes d'interpréter ce concept

a. Approche managériale et optimisatrice du marketing mix

- Selon Kotler (1967, 2003) et Webster (1992), le marketing mix est perçu comme un ensemble de paramètres contrôlables influençant le processus d'achat et les décisions du consommateur.
- Cette approche appartient à l'école managériale du marketing (Sheth et al., 1988), qui considère le marketing comme un outil stratégique permettant d'optimiser les décisions en fonction des 4P (Produit, Prix, Place, Promotion).

b.critique du marketing mix comme une simple liste de variables

D'autres auteurs, comme Grönroos (1994), Dixon et Blois (1983) et Jobber (2001), critiquent cette vision et considèrent que le marketing mix est une simple liste de variables sans lien direct avec les clients et sans véritable fondement théorique. Ils estiment que le marketing mix manque d'une approche centrée sur le client et repose sur des principes simplifiés qui ne prennent pas en compte des aspects essentiels comme la relation client.

2. Importance du marketing mix

L'analogie avec la préparation d'un gâteau est un excellent moyen d'illustrer le concept du marketing mix. Tout comme un pâtissier ajuste les quantités d'ingrédients en fonction du type de gâteau qu'il souhaite réaliser, les éléments du marketing mix peuvent être modifiés selon le produit et le marché cible (Hodder Education.). Depuis son introduction dans les années 1940, le concept du marketing mix a profondément influencé la recherche et la pratique du marketing (Grönroos, 1994), en étant perçu comme un instrument clé de différenciation stratégique (Van Waterschoot, n.d.). Selon Kent (1986), les 4P sont considérés comme le « quadruple saint des principes du marketing, gravés sur des tablettes de pierre », soulignant ainsi leur impact durable

sur la théorie et la pratique du marketing (Möller, 2006). Il présente plusieurs avantages importants :

1. Il permet de simplifier la gestion du marketing en distinguant cette fonction des autres activités de l'entreprise.
2. Il facilite la délégation des responsabilités marketing à des experts et aide à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise par l'optimisation des différents leviers du mix marketing (Grönroos, 1994).
3. Il met en avant le rôle stratégique du responsable marketing, dont la mission est d'optimiser les avantages concurrentiels de l'entreprise en équilibrant les éléments du mix.
4. Il illustre la gestion des ressources disponibles en les allouant de manière efficace aux outils stratégiques du marketing mix. Cette approche contribue à ancrer la philosophie marketing au sein de l'organisation (Low et Tan, 1995).

3. Facteurs influençant l'émergence et le développement du marketing mix dans le secteur bancaire

Le marketing mix dans le secteur bancaire repose sur les "7 P" du marketing des services, bien que les services financiers aient leurs propres spécificités. Son développement a été influencés par plusieurs facteurs, notamment la prise de conscience de l'importance du marketing, la concurrence, la diversification des produits bancaires, l'adoption rapide des nouvelles technologies et les évolutions législatives favorisant la libéralisation du secteur. Les évolutions du marketing mix dans le secteur bancaire peuvent être classées en plusieurs catégories

- **Changements dans le comportement des consommateurs**

Les évolutions sociétales ont contraint les banques à adapter leur approche marketing. Ces changements incluent l'élévation du niveau de vie, l'urbanisation croissante, l'allongement de l'espérance de vie et les nouvelles structures familiales. En réponse, les banques ont :

- Mis l'accent sur le marché de la vente au détail et renforcé la relation client.

- Développé des produits spécifiques pour les personnes âgées et les divorcés.

- Diversifié leurs canaux de distribution avec l'essor du numérique (banques en ligne, services mobiles, centres de contact).

-Proposé des solutions de prêt adaptées à des secteurs spécifiques (santé, éducation, assurance sociale)

- **Réformes législatives et interventions gouvernementales**

Avant 2008, la dérégulation bancaire a favorisé une expansion accrue et des pratiques marketing plus agressives. Toutefois, cela a également conduit à des produits à risque comme les dérivés et les prêts hypothécaires qui ont provoqué la crise financière mondiale. Aujourd'hui, un effort conjoint est mené pour renforcer la régulation du secteur bancaire, influençant ainsi les stratégies marketing.

- **Impact des nouvelles technologies**

Les innovations technologiques ont considérablement transformé le marketing bancaire. Elles ont influencé divers aspects du marketing mix, tels que la promotion (via la communication numérique), le produit (avec de nouvelles offres bancaires), le prix (réduction des coûts grâce à l'automatisation) et les processus internes (amélioration des services front et back-office). L'automatisation des services bancaires a été facilitée par les télécommunications fixes et mobiles. Le développement des banques en ligne et des transactions électroniques, ainsi que la création des cartes de paiement et des systèmes de règlement électronique, ont également contribué à une meilleure gestion.

- **Protection de l'environnement et technologies énergétiques**

Confrontées aux attentes croissantes des consommateurs en matière de durabilité, les banques ont intégré les préoccupations environnementales dans leurs stratégies marketing. Elles ont mis en place des financements pour soutenir les investissements dans les énergies renouvelables, aligné leurs procédures sur la législation environnementale, et adopté des pratiques internes co-responsables, telles que la diminution de l'utilisation de papier et l'amélioration de l'efficacité énergétique de leurs agences.

5. **Les politique marketing mix**

Le deuxième élément dans l'élaboration d'une stratégie marketing est le développement d'un **mix marketing approprié** afin de satisfaire les besoins du groupe cible de clients. Cela implique des décisions concernant **le produit, la distribution (place), le prix, la promotion, le processus, les preuves physiques et les personnes**.

1. Produit

La politique du produit, ou programme d'actions lié au produit, touche tout ce qui concerne le produit en tant que moyen de satisfaire un besoin client, qu'il s'agisse de biens ou de services, de consommation ou d'équipement (vendus à d'autres entreprises). En réalité, on parle d'"offre produit", car de nombreux services sont associés à des biens matériels.

L'offre produit est un élément fondamental du mix marketing et, en effet, elle est plus essentielle que les politiques de prix, de communication ou de distribution. Toute défaillance dans le produit ou service ne pourra pas, ou difficilement, être compensée par d'autres éléments du mix.

En marketing, le produit conçu dicte l'ajustement des prix et de la communication en fonction de ses caractéristiques et coûts de production. La définition de l'offre produit implique de décider des éléments suivants :

- Les besoins du segment à satisfaire.
- Le bénéfice à apporter aux clients.
- Les performances voulues du produit.
- Les caractéristiques intrinsèques et relatives du bien ou du service.
- La gamme de produits.
- Le conditionnement.
- Le nom ou la marque.

Les produits bancaires sont soumis à deux types de spécificités qui influencent les actions marketing :

1. Leur appartenance au domaine des services.
2. Les règles de fonctionnement inhérentes à la profession bancaire (réglementation contraignante, importance de la gestion des risques, pression technologique et sociale)

Selon Coussergues La politique du produit bancaire a pour objectif de développer des produits capables de répondre aux besoins du marché. Elle inclut la conception de nouveaux produits, l'élaboration d'une gamme et la gestion de cette gamme, notamment en éliminant les produits obsolètes.

a- La création de nouveaux produits

La création de nouveaux produits bancaires répond à deux enjeux principaux :

1. Les besoins évolutifs des clients existants nécessitent des produits adaptés.
2. De nouveaux produits peuvent attirer de nouveaux clients.

Les innovations bancaires découlent principalement d'une modification des caractéristiques intrinsèques des produits (montant, rendement, coût, maturité, sécurité, fiscalité). Ces innovations sont souvent influencées par la réglementation, qu'elle soit directe (décisions des autorités publiques) ou indirecte (pour contourner des règles jugées trop restrictives).

Les innovations de processus sont également cruciales, avec l'apparition de nouvelles technologies, comme les cartes bancaires à puce ou le porte-monnaie électronique.

b- Mise au Point d'une Gamme de Produits Bancaires

La sélection des clientèles cibles détermine la gamme de produits proposée. Elle suit les méthodes classiques du marketing : segmentation, positionnement et différenciation

c- Entretien des Produits Existants

Les produits bancaires, comme toutes les prestations de services, vieillissent lentement. Leur uniformité peut conduire à un comportement de multibancarisation parmi les clients. Il est donc essentiel de fidéliser la clientèle et de maintenir un haut niveau de qualité pendant cette phase.

4. Durée de Vie des Produits Bancaires

Les produits bancaires ont une durée de vie longue, contrairement aux produits de consommation courante, qui ont une durée de vie de quatre ans. Les produits bancaires traversent trois phases principales :

1. **Phase de lancement** : Relativement courte, avec une notoriété croissante et une demande qui augmente rapidement.
2. **Phase de maturité** : Plus longue, le produit atteint une notoriété suffisante et une stabilité.
3. **Phase de déclin** : (Non détaillée dans ce texte, mais peut être une phase de disparition ou d'obsolescence).

2.Distribution (Place)

Les décisions concernant la distribution doivent répondre aux questions relatives à l'emplacement des clients potentiels et, par conséquent, aux lieux où ces services doivent être proposés. La décision de distribution doit prendre en compte..

3. Prix (Price)

La fixation du prix est l'une des décisions les plus difficiles pour une entreprise. En effet, même si le produit, la communication et la distribution génèrent des coûts, c'est le prix qui rapporte. Les décisions sur le prix doivent répondre aux questions relatives à la tarification des services offerts. Cette tarification est déterminée en tenant compte du coût des services, des marges, des garanties demandées, des taux d'intérêt appliqués à différents segments de clients, ainsi que des prix pratiqués par la concurrence et d'autres facteurs économiques.

4. Ressources humaines (People)

Toutes les personnes directement ou indirectement impliquées dans la consommation des services bancaires font partie intégrante du **marketing mix étendu**.

Cela inclut :

- **Les travailleurs du savoir** (Knowledge Workers),
- **Les employés et la direction**,
- **Les autres consommateurs**, qui ajoutent souvent une valeur significative à l'offre globale du service.

Les employés représentent la **banque auprès de ses clients** et jouent un rôle essentiel dans les opérations marketing des services bancaires. Certaines banques mettent en avant l'**importance**

du marketing interne, qui vise à attirer, développer, motiver et fidéliser des employés qualifiés en leur proposant des postes répondant à leurs besoins.

Le **marketing interne** facilite ainsi le marketing externe des services bancaires. Il repose sur diverses activités mises en œuvre de manière coordonnée et proactive au sein de l'organisation. L'idée fondamentale est que **les employés sont le premier marché interne de l'entreprise** et qu'il est essentiel de développer des collaborateurs motivés et soucieux des clients.

Dans le secteur des services, la qualité des prestations est directement liée aux **personnes** qui les délivrent, car il est souvent difficile de dissocier une prestation de ceux qui la fournissent.

5**. Processus (Process)**

Le processus englobe le **déroulement des activités bancaires**, qui doivent suivre les **directives de la Banque Centrale** et respecter certaines règles et principes. Les activités bancaires sont organisées selon plusieurs critères :

- **Standardisation** des procédures,
- **Personnalisation** des services selon les besoins des clients,
- **Simplicité** et accessibilité des offres,
- **Implication du client** dans certains processus bancaires.

6. Éléments physiques (Physical Evidence)

L'élément physique constitue **l'aspect matériel du service bancaire**, bien que les services eux-mêmes n'aient pas d'attributs physiques. Les consommateurs se fient alors à des **indices matériels** pour évaluer la qualité du service.

Quelques exemples d'éléments physiques dans le secteur bancaire :

- **Les documents administratifs** (formulaires, relevés, contrats),
- **Les brochures d'information**,
- **L'aménagement des agences bancaires** (mobilier, design intérieur),
- **Les cartes de visite et supports marketing**,
- **Les bâtiments des agences bancaires**, qui jouent un rôle clé dans l'image de la banque. Les **preuves physiques** incluent également la signalétique, les rapports financiers, les slogans, d'autres éléments tangibles ainsi que le code vestimentaire des employés.

- **Signalétique** : Chaque banque possède son propre logo, permettant aux clients d'identifier facilement l'institution. Cette signalétique joue un rôle clé dans la **création d'une identité visuelle et d'une image de marque**.

- **Rapports financiers** : Les rapports financiers de la banque sont mis à disposition des clients afin de renforcer **la transparence et la crédibilité** de l'institution.
- **Éléments tangibles** : Les banques offrent des objets promotionnels tels que des **stylos et des blocs-notes** à leurs employés et clients internes. De plus, les carnets de **chèques, livrets d'épargne et autres documents bancaires** réduisent l'intangibilité des services bancaires.
- **Slogans (Punch lines)** : Les slogans ou déclarations institutionnelles reflètent **la philosophie et l'attitude** de la banque. Ils jouent un rôle clé dans **l'attraction des clients** et le renforcement de l'image de marque.
- **Code vestimentaire des employés** : Certaines banques imposent un **code vestimentaire** à leurs employés afin de garantir une présentation soignée. Cela contribue à **instaurer un climat de confiance et de professionnalisme** pour les clients.

7.La communication (promotion)

La stratégie de la communication doit s'intégrer à la politique marketing.la réussite de la politique de communication dépend de la disponibilité et de la qualité des informations, qui sont de manière général intégré dans le plan marketing. en particulier les informations concernant :

- la politique marketing déjà élaborée (objectifs , stratégies, tactiques, moyens), qui constituera un cadre à celle de la communication ;
- les résultats obtenues (réussites, échecs) des politiques de communications antérieures ;
- les propositions de l'institution (forme des produits et services, prestations , conditions)
- l'offre des concurrents ainsi une évaluation de leur politique de marketing et de communication
- l'image de l'institution auprès de la clientèle
- l'environnement et son évolution
- la clientele, à savoir, par exemple, sa structure , ses revenus, ses préférences, ses motivations, ses opinions.

les orientations de la politique de communication ne sont pas prises au hasard. elles dépendent largement du positionnement que veut donner l'institution à ses produits ou à son image. le positionnement répond habituellement à quatre conditions :

- reposer sur des avantages et valeurs réels que possède l'institution
- correspondre aux attentes du marché que l'on vise
- apporter un plus spécifique par rapport aux propositions faites par les concurrents
- etre acceptable par les actionnaires et le personnel, les clients et les partenaires

Quel que soit le type de communication choisie, l'élaboration d'une politique de communication suit les étapes suivantes :

- Décisions stratégique préalables
- diagnostics internes et études qualitative
- choix de la place de la communication dans le processus marketing et vérification du communication mix
- détermination des objectifs et des cibles
- choix des média utilisés et de la création
- prétests et planification de la compagne dans le temps
- présentation du budgets définitif
- décision de lancement
- post-test et contrôle des résultats de la compagne

Une communication est bien souvent réussie dans la banque si elle devient l'affaire d'une large majorité de collaborateurs et pas uniquement celle du service de la communication et des agences de la publicité. L'efficacité d'une compagne de communication externe est souvent liée à la mise en place d'une politique de communication interne efficace.

Chapitre :

La gestion relation client dans le milieu bancaire

Le marketing relationnel a évolué pour aller au-delà de la simple transaction commerciale. Il s'agit aujourd'hui d'une approche globale qui cherche à construire et à entretenir des relations durables avec les clients, en mettant l'accent sur la fidélisation, la personnalisation des offres et la satisfaction des besoins spécifiques de chacun.

Selon Herbst (2022) et Ritter (2007), le marketing relationnel regroupe l'ensemble des actions stratégiques mises en place par une entreprise pour créer, développer et maintenir des relations à long terme, bénéfiques pour les deux parties. Cette approche repose fortement sur la **personnalisation des échanges** et sur **l'implication du client**, deux éléments devenus essentiels dans un environnement concurrentiel exigeant, comme le soulignent Meyer-Waarden & Volle (2012) ainsi que Madhavaiah et Rao (2007).

La personnalisation est d'ailleurs un pilier central du marketing relationnel, car elle suppose de bien comprendre les attentes de chaque client afin de proposer des réponses adaptées à ses besoins. Ce chapitre a pour objectif d'explorer les fondements du marketing relationnel et de montrer comment les systèmes CRM peuvent soutenir et renforcer cette approche stratégique. Il s'agira d'abord de présenter les principes du marketing relationnel, puis d'examiner l'apport du CRM dans la mise en œuvre de cette stratégie, notamment dans le secteur bancaire.

1. Le marketing relationnel : Réponse aux évolutions sociales et économiques

Introduit par Berry en 1983, ce concept se caractérise par sa nature processuelle et dynamique. Berry a mis en avant que l'acquisition de nouveaux clients n'est qu'un objectif intermédiaire dans le processus marketing. Ce processus comprend également l'établissement de relations durables et de qualité avec les clients. Dans cette perspective, le marketing relationnel peut être considéré comme *« une stratégie destinée à attirer, conserver et développer des relations durables avec les clients »*.

Le marketing relationnel (MR) peut être considéré comme une réaction aux changements rapides et profonds qui impactent les domaines sociaux et économiques. D'après les recherches de Kandampully et Duddy (1999), divers facteurs contribuent à l'apparition et à l'évolution du marketing relationnel..Ces facteurs peuvent être regroupés en trois axes principaux

- **L'apparition des technologies de l'information et de la communication (TIC)**

Les progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) ont engendré des transformations majeures dans les canaux de distribution, de communication et de publicité. Cette transformation a reconfiguré les modes d'interaction entre les entreprises et leurs clients, en ouvrant de nouvelles perspectives pour la personnalisation et l'enrichissement de l'expérience client

- **La mondialisation de la concurrence**

Les entreprises se trouvent dans un environnement de plus en plus compétitif, marqué par un phénomène d'imitation entre les acteurs du marché, en particulier dans le secteur des services. Cette concurrence s'accumule contraint les entreprises à adopter des stratégies de fidélisation de la clientèle et à proposer des offres de valeur distinctes, fondées sur des relations durables.

- **L'augmentation des attentes des consommateurs**

L'accès généralisé à l'information a conduit à une augmentation de la connaissance et des exigences des consommateurs. Ils s'attendent à des produits et services de haute qualité, ainsi qu'à une expérience client optimale. Cette évolution incite les entreprises à se focaliser sur l'amélioration continue de leurs offres afin de satisfaire les exigences de plus en plus élevées des consommateurs.

Introduit par Berry en 1983, ce concept se caractérise par sa nature processuelle et dynamique. Berry a mis en avant que l'acquisition de nouveaux clients n'est qu'un objectif intermédiaire dans le processus marketing. Ce processus comprend également l'établissement de relations durables et de qualité avec les clients. Dans cette perspective, le marketing relationnel peut être considéré comme *« une stratégie destinée à attirer, conserver et développer des relations durables avec les clients »*

Berry (1983) a identifié cinq stratégies essentielles pour la mise en œuvre efficace du marketing relationnel, qui sont les suivantes :

- Création d'un service fondamental visant à établir une relation solide avec le client, tout en garantissant une valeur ajoutéeconstante.

- Personnalisation des relations en fonction des besoins spécifiques de chaque client, dans le mais d'assurer une expérience unique et individualisée.

- L'adoption d'une politique de marketing interne, visant à impliquer les employés dans la stratégie globale de l'entreprise, afin de garantir une prestation cohérente et de qualité à chaque

étape du parcours client.

- Proposition d'avantages supplémentaires aux clients dans le mais de renforcer leur fidélité et de garantir leur engagement à long terme .

- Promotion des relations par le biais de la tarification, en élaborant des stratégies tarifaires qui soulignent la fidélité et récompensent les comportements d'achat répétitifs.

Berry souligne que l'acquisition de nouveaux clients ne doit pas être considérée comme un objectif final, mais plutôt comme une étape dans un processus plus vaste de gestion de la relation client. La consolidation de cette relation, la conversion des clients occasionnels en clients fidèles, ainsi que le maintien de cette relation sur leà long terme, représenter des objectifs tout aussi cruciaux dans le contexte du marketing relationnel. En résumé, cette approche ne se limite pas à l'acquisition, mais inclut également la gestion continue et stratégique des relations avec les clients.

2.Les fondements théoriques du marketing relationnel

L'engagement et la confiance constituant des fondements essentiels du marketing relationnel, jouant un rôle déterminant dans la création et la pérennisation de relations durables. Ils assurent la durabilité des relations à long terme, incitent à se détourner des approches à court terme et facilitent la prise de risques mesurés en raison de la confiance mutuelle dans l'intégrité des partenaires (Morgan & Hunt, 1994). Leur synergie contribue donc de manière directe à l'amélioration de l'efficacité, de la productivité et du succès global des stratégies relationnelles.

En raison de leur caractère spécifique, la majorité des services se révèlent difficiles à évaluer avant leur acquisition ou leur expérimentation, et certains restent complexes même après leur prestation (Berry). Cette intangibilité, associée à une méfiance générale, positionne la confiance au centre du marketing relationnel. Dans le domaine des services immatériels, la confiance revêt une importance particulière. Elle constitue un levier essentiel pour surmonter l'incertitude et renforcer les liens entre l'entreprise et sa clientèle.

3. Gestion relation client

Lorsque l’on évoque le CRM (Customer Relationship Management), on pense immédiatement à des systèmes informatiques sophistiqués, intégrant des technologies avancées et reposant sur des infrastructures coûteuses et complexes, tels que SAP, Siebel Systems, PeopleSoft ou Oracle. Cependant, le CRM désigne avant tout un processus global visant à établir, développer et entretenir des relations durables avec les clients.

(**source ; christopher Lovelock, jochen Wirtz, denis lapert , 2004 « marketing des services, pearson education** »

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management : Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial marketing management*, *33*(6), 475-489. (**combiner les deux passages)**

La gestion de la relation client (CRM) est un concept aux multiples facettes, défini de différentes manières par les chercheurs et les professionnels du marketing. Il n'existe pas de définition unique et claire du CRM, ce qui rend sa compréhension parfois difficile. Une revue de la littérature, incluant des sources académiques et professionnelles, a permis d'identifier environ **45 définitions différentes** du CRM. Cette revue a également pris en compte les points de vue des principaux éditeurs de logiciels CRM. Selon **Zeblah et al (2004)**, cinq grandes approches peuvent être dégagées à partir de cette diversité de définitions.:

- le CRM est un processus, perçu comme une série d'activités pour gérer les relations avec les clients.
- Le CRM est une stratégie, conceptualisé comme une approche stratégique pour gérer les interactions avec les clients.
- Le CRM est une philosophie, certaines définitions insistent sur le CRM en tant que philosophie d'entreprise centrée sur le client. Le CRM est une capacité, également considéré comme une compétence que les organisations développent pour améliorer les relations avec les clients.
- Enfin, le CRM est un outil technologique, défini comme un support technologique pour la gestion des données et des interactions clients.

De nombreuses définitions ne se limitent pas à une seule perspective ; elles intègrent souvent plusieurs points de vue. Cela montre que le CRM peut être appréhendé de diverses manières, chacune apportant une contribution à une compréhension plus globale du phénomène.

4. Objectifs des systèmes CRM

De nombreuses entreprises gèrent un très grand nombre de clients, parfois des millions, répartis sur différents points de service comme les agences, les centres d'appel, les guichets automatiques ou encore les sites Internet, souvent situés dans plusieurs régions. Dans un tel

contexte, il est rare qu'un client soit accueilli deux fois de suite par le même employé. Autrefois, les entreprises manquaient d'outils adaptés pour mettre en place une véritable stratégie de marketing relationnel.

Aujourd'hui, les systèmes CRM offrent cette possibilité en centralisant les informations sur chaque client et en les partageant entre les différents canaux de contact. Du point de vue du client, un CRM bien utilisé permet d'avoir une interface unifiée : à chaque interaction, l'agent en charge peut accéder à l'historique du client, à ses préférences, à ses transactions passées ou encore aux problèmes précédemment signalés, ce qui améliore considérablement la qualité du service.

Pour l'entreprise, ces systèmes facilitent la connaissance client : ils permettent de segmenter et classifier la clientèle, de mieux cibler les campagnes promotionnelles, de favoriser les ventes croisées, et même de détecter les signes annonçant un risque de départ d'un client. Les différentes utilisations du CRM seront détaillées dans le passage ci-dessous.

- **Collecte des données**

Le système collecte des données sur les clients telles que les détails des contacts, ses caractéristiques démographiques, son historique d'achats, ses préférences en matière de service et d'autres informations semblables.

- **analyse des données**

Les données collectées sont analysées et catégorisées par le système d'après des critères définis par l'entreprise . elles sont utulisées afin de classifier la clientele et d'adapter la livraison de service.

- **automatisation de la force de vente**

les opportunités de vents croisées et incrémentales peuvent etre identifiées et l'entreprise peut les exploiter . En outre, le cycle de ventes tout entier peut etre retracé et ainsi facilement retrouvé par le système CRM

- **automatisation du marketing**

L'extraction des données clients permet à l'entreprise de mieux cibler son marché. Un système CRM efficace facilite la mise en place d'un marketing personnalisé, dit « one to one », tout en

contribuant à la réduction des coûts. Cela se traduit par une amélioration du retour sur investissement (ROI) des dépenses marketing. Par ailleurs, les systèmes CRM permettent aussi d'évaluer l'efficacité des campagnes promotionnelles en analysant les réponses obtenues.

- **Automatisation des centres d'appels**

Le personnel des centres d'appel dispose d'informations détaillées sur les clients, ce qui lui permet d'améliorer la qualité du service rendu. L'identification de l'appelant permet également de connaître son statut et d'ajuster le niveau de service en conséquence. Par exemple, un client « platine » bénéficie d'un traitement prioritaire en cas d'attente, ce qui renforce la personnalisation de la relation.

5. **Conception et mise en œuvre d'une stratégie CRM.**

Avant de définir leur stratégie relationnelle dans le cadre de la mise en place d'un système CRM, les responsables doivent se poser plusieurs questions essentielles :

- Comment faire évoluer la valeur perçue de notre service afin de renforcer la fidélité de la clientèle ?
- Comment améliorer la personnalisation du service pour s'orienter vers un marketing one to one ?
- Quel est le bénéfice supplémentaire potentiel que nous pourrions générer en augmentant les transactions avec nos clients existants ? Et dans quelle mesure ce bénéfice pourrait-il croître selon les segments de clientèle ?
- Si nous croyons au marketing relationnel, pourquoi n'avons-nous pas agi davantage dans ce sens auparavant ? Et que pouvons-nous faire aujourd'hui pour renforcer la relation client sans investir davantage dans la technologie **?**

D'après Lovelock (2004), l'une des principales causes d'échec des systèmes CRM tient au fait que les entreprises confondent souvent la mise en place d'un CRM avec une véritable stratégie relationnelle. Elles oublient que le CRM n'est qu'un outil au service de la stratégie**,** destiné à renforcer les capacités de service, et non une stratégie en soi. Les consultants de McKinsey soulignent l'importance de privilégier la construction d'un véritable programme de fidélisation plutôt que de se focaliser uniquement sur la dimension technologique. Dans le même esprit, Rigby, Reichheld et Schefter, consultants chez Bain & Company, insistent sur la nécessité de recentrer les efforts sur la stratégie client plutôt que sur la technologie**.**

6. Stratégies pour un management client agile et réactif

N'Goala, G. (2007). Vers une nouvelle génération de CRM. *Décisions marketing, 45*(1), 35-46.

la gestion de la relation client dans la banque

Ngalo (2007) propose une stratégie proactive et intégrée pour la gestion de la relation client (CRM), qui va au-delà des seuls besoins des clients. Elle prend également en compte l'environnement concurrentiel ainsi que les incidents critiques qui peuvent affecter la relation commerciale. Cette approche met en lumière plusieurs axes essentiels :

1. **Surveillance de l'évolution des parts de client**
   Il est crucial d'améliorer la surveillance des parts de client au fil du temps. Cela nécessite de quantifier les pertes de parts de client et d'informer les parties prenantes de l'entreprise, telles que les vendeurs et le service après-vente, afin de rétablir la relation commerciale.
2. **Considération des concurrents**
   La gestion de la relation client doit également prendre en compte la position des concurrents dans le portefeuille des clients. Cela implique que les entreprises doivent agir en fonction des autres fournisseurs pour renforcer leur relation commerciale, plutôt que de se concentrer uniquement sur le client.
3. **Prévision des incidents critiques**
   Un CRM efficace doit intégrer le rôle des incidents critiques dans la gestion quotidienne de la relation client. Prévoir ces incidents est essentiel pour maintenir une relation positive avec les clients et éviter leur désengagement.
4. **Développement d'un système de maintenance de la relation client**
   Ngalo (2007) suggère de développer un système intégrant des capteurs pour mesurer les pertes de parts de client. Ce système devrait inclure des mécanismes d'intervention rapide pour restaurer la relation commerciale, comme la mise en place d'équipes dédiées à la reconquête des clients désengagés. Ces stratégies peuvent inclure des offres spéciales ou des négociations de prix.

7.la gestion de la relation client dans le secteur bancaire

Cvijović, J., Kostić-Stanković, M., & Reljić, M. (2017). Customer relationship management in banking industry: Modern approach. *Industrija*, *45*(3).

La gestion de la relation client (CRM) dans le secteur bancaire est une stratégie cruciale qui met l'accent sur la gestion des interactions avec les clients actuels et potentiels. le CRM dans le secteur bancaire est une approche à multiples facettes qui combine interaction personnelle, technologie et planification stratégique pour favoriser des relations à long terme avec les clients. Cette approche améliore non seulement la satisfaction des clients, mais contribue également à la rentabilité globale et à la compétitivité des banques.

Un CRM efficace est stratégiquement important pour les banques car il permet de gérer les relations avec les clients. Le personnel en contact joue un rôle essentiel dans ce processus en agissant en tant que conseillers qui établissent une communication bidirectionnelle et fournissent des informations et des conseils personnalisés sur des questions liées au secteur bancaire.

La gestion opérationnelle des relations clients est principalement assurée par les banquiers personnels (personnel en contact). Ils sont responsables des interactions quotidiennes et veillent à ce que les clients se sentent valorisés et compris. Cette touche personnelle est essentielle pour renforcer la confiance et la loyauté des clients.

L'essor des technologies de communication électronique a transformé le CRM dans le secteur bancaire. Il englobe désormais tous les aspects de la communication et de l'interaction avec les clients, aidant les banques à résoudre les problèmes, à persuader les clients d'acheter des produits et à maintenir les interactions financières,

Les banques ont reconnu que les clients sont leurs partenaires les plus importants. Cette prise de conscience a entraîné un changement dans la façon dont les banques perçoivent le CRM, le considérant comme une entreprise rentable et bénéfique. Les systèmes CRM efficaces doivent être intégrés aux autres activités de la banque, telles que le marketing et les ventes, afin d'améliorer l'expérience client.

Bibliographie

Abusafrita, F. R. M. (2016). The Rate of Adoption of Strategic Marketing Planning (SMP) by the Libyan Commercial Banks (LCBs). An Exploratory Study. *Athens Journal of Business & Economics*, *2*(1), 71-84.

Aghaei, M. (2021). Market segmentation in the banking industry based on customers' expected benefits: a study of Shahr bank. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, *14*(3), 629-648.

Amri, A. D., Ismanto, D. A., Sopia, A., Ghazali, M. I., & Anggraini, R. (2023). Marketing Strategy Analysis, Product Effectiveness, and Services of Bank Syariah Indonesia in Enhancing Competitiveness in Jambi City. *MALIA: Jurnal Ekonomi Islam*, *14*(2), 201-216.

Asiedu, E. (2016). A study of use and impact of market segmentation practices on bank performance: with special reference to commercial banks in Colombia. *Journal of Business & Financial Affairs*, *5*(162), 2167-0234.

Axel Johne & Panos Pavlidis (1995) Product innovation in banking: How marketing works, Journal of Marketing Management, 11:8, 797-805, DOI: 10.1080/0267257X.1995.9964391

Badoc, M. (2004). Rénover le marketing bancaire. *BANQUE stratégie*, *216*, 2-5.

Bahamed, A. (2008). Marketing bancaire: du marketing transactionnel au marketing relationnel. *La Revue des Sciences Commerciales*, *7*(1), 99-117.

Beane, T. P., & Ennis, D. M. (1987). Market segmentation: a review. *European journal of marketing*, *21*(5), 20-42.

Brooks, N. A. (1987). Strategic issues for financial services marketing. *International Journal of Bank Marketing*, *5*(2), 5-19.

BOUQUIN Henri (1991) « contrôle de gestion » éditions PUF, 2 eme édition, 1991. Cvijović, J., Kostić-Stanković, M., & Reljić, M. (2017). Customer relationship management in banking industry: Modern approach. *Industrija*, *45*(3).

Dibb, S., Farhangmehr, M., & Simkin, L. (2001). The marketing planning experience: a UK and Portuguese comparison. *Marketing Intelligence & Planning*, *19*(6), 409-417.

Dimitriu, D. S. (2012). Customers categories and types of banking services. *Annals of the University of Petroşani. Economics*, *12*(2), 127-134.

Doyle, P., & Saunders, J. (1985). Market segmentation and positioning in specialized industrial markets. *Journal of marketing*, *49*(2), 24-32.

Drummond, G., Ensor, J., & Ashford, R. (2010). *Strategic marketing*. Routledge.

Henri BOUQUIN « contrôle de gestion » editions PUF, 2 eme édition , 1991

Hughes, K., & Bernhardt, A. (1999). Market Segmentation and the Restructuring of Banking Jobs. IEE Brief Number 24.

Islam, F. and Rahman, M.2015. Service Marketing Mix and Their Impact on Bank marketing Performance : A Case Study on Janata Bank Limited, Bangladesh. JWHSD, 1, 16-32. Available at: http://wwhsdc.org/jwhsd/articels/

Jabr, M. H. M. (1989). *The marketing of the Islamic banks' services in Jordan*. University of Glasgow (United Kingdom).

Kaźmierczyk, J. (2019). Workforce segmentation model: banks' example. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *6*(4), 1938.

Kristian Möller (2006) The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides , Journal of Marketing Management, 22:3-4, 439-450, DOI: 10.1362/026725706776861181

Lamb Jr, C. W., & Cravens, D. W. (1986). Financial Services Strategic Marketing Planning. *Journal of Professional Services Marketing*, *1*(3), 21-34.

Lindgren Jr, J. H., & Carter, W. K. (1986). The Service Marketing Planning Process: A Case for Accounting Firms and Banks. *Journal of Professional Services Marketing*, *1*(3), 35-47.

Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2004). Services marketing: People, technology, strategy. Prentice Hall editions.

Lovelock, C., & Patterson, P. (2004). *Services marketing*. Pearson Australia.

Meidan, A. (1983). Bank marketing strategies. *International Journal of Bank Marketing*, *1*(2), 3-17.

Melnic, E. L. (2017). The emergence of the marketing mix in the banking sector. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 35-42.

Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *47*, 4-29.

Mousaeirad, S. (2020). Intelligent vector-based customer segmentation in the banking industry. *arXiv preprint arXiv:2012.11876*.

Moutinho, L., & Meidan, A. (1989). Bank customers′ perceptions, innovations and new technology. *International Journal of Bank Marketing*, *7*(2), 22-27.

Mustapha, E. K. (2014). La gestion de la relation client dans la banque: Cas du marché marocain. *La Revue Gestion et Organisation*, *6*(1), 20-27.

Ok, E., Eniola, J., Islands, C., & Islands, C. (2024). Enhancing Customer Segmentation Strategies for Improved Personalization in the Banking Industry.

Okonkwo, C. D., & Ugwuonah, G. (2019). Improving bank customers' satisfaction through relationship marketing practices. *International Journal of Marketing Research Innovation*, *3*(1), 30-36.

Philip, K. (2002). *Marketing management*. pearson.

Rahman, M. M., Akhi, S. S., Hossain, S., Ayub, M. I., Siddique, M. T., Nath, A., ... & Hassan, M. M. (2024). EVALUATING MACHINE LEARNING MODELS FOR OPTIMAL CUSTOMER SEGMENTATION IN BANKING: A COMPARATIVE STUDY. *The American Journal of Engineering and Technology*, *6*(12), 68-83.

Rushton, A. M., & Carson, D. J. (1989). The marketing of services : managing the intangibles. *European journal of marketing*, *23*(8), 23-44.

Rushton, A. M., & Carson, D. J. (1989). The marketing of services: managing the intangibles. *European journal of marketing*, *23*(8), 23-44.

Villemus, P. (2011). *Le plan marketing à l'usage du manager: Les objectifs-La stratégie-La tactique*. Editions Eyrolles.

Wyckham, R. G., Fitzroy, P. T., & Mandry, G. D. (1975). Marketing of services an evaluation of the theory. *European Journal of Marketing*, *9*(1), 59-67.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial marketing management*, *33*(6), 475-489.

Zeithaml, V. (1991). A. Parasuraman Leonard L. Berry. *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, *253*.

Zeithaml, V. (1991). A. Parasuraman Leonard L. Berry. *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, *253*.

Zollinger, M., & Lamarque, E. (2008). Marketing et stratégie de la banque, Dunod edition

Арутюнян, Г. С. (2024). Methods of effective customer segmentation in the banking system. *Регион и мир*, *15*(5 (54)), 174-178.

Adamson, I., Chan, K. M., & Handford, D. (2003). Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector. *International journal of bank marketing*, *21*(6/7), 347-358.

Angers, M. (2014). *IPMSH: Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*: Les éditions CEC.

Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services, growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, *23*, 236-245.

Bitner, M. J. (1995). Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of marketing science*, *23*(4), 246-251.

Buttle, F. A. (1996). Relationship marketing: theory and practice.

Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, *54*(3), 68-81.

Des Garets, V., Paquerot, M., & Sueur, I. (2009). L'approche relationnelle dans les banques: Mythe ou réalité? *Revue française de gestion* (01), 123-138.

Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research*, *20*(1), 3-11.

Ivens, B., & Mayrhofer, U. (2003). Les facteurs de réussite du marketing relationnel. *Décisions Marketing*(3), 39-47.

Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). Relationship marketing: a concept beyond the primary relationship. *Marketing intelligence & planning*, *17*(7), 315-323.

Kotler, P., LANE, K., DUBOIS, B., & MANCEAU, D. (2006). Marketing Management, 12è édition, éd: Nouveaux Horizons, Paris.

LALALI, R., & Yaïci, F. (2016). De l'optimisation de la dimension relationnelle dans les banques algériennes: Analyse exploratoire. *Les Cahiers du CEDIMES*, 101.

Meyer-Waarden, L., & Volle, P. (2012). ÉDITORIAL: CRM et e-CRM: enjeux socio-culturels, stratégies clients et technologies relationnelles, questions de mise en œuvre et performance organisationnelle. *Recherche et Applications en Marketing*, 3-9. Recherche et Applications en Marketing, vol. 27, n° 4/2

Madhavaiah, C., & Rao, S. D. (2007). Defining relationship marketing: A review of research. *Asia Pacific Business Review, 3*(2), 64-76.

Morgan, R. M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58(3). 20-38

Peppers, D., & Rogers, M. (1993). *The one to one future: Building relationships one customer at a time*. New York: Currency Doubleday.

Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard business review, 71*(2), 64-73.

Thomas, E., & Magilvy, J. K. (2011). Qualitative rigor or research validity in qualitative research. *Journal for specialists in pediatric nursing*, *16*(2).

Yin, R. K. (2009). How to do better case studies: (with illustrations from 20 exemplary case studies). In L. Bickman, D. J. Rog (Eds.) *How to do better case studies: (with illustrations from 20 exemplary case studies)* (2 ed., pp. 254-282). SAGE Publications.